AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNVERSİTETİ

Hacı Niyazi Əlikram oğlu Həsənov

BIZNESIN STRATEJİ IDARƏ EDILMƏSI

(Dərslik)

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin Tədris Metodiki Şurasının 06 iyul 2018-ci il 05 saylı protokoluna əsasən ali məktəblər üçün dərslik kimi təsdiq edilmişdir.

BAKI-2018

RƏYÇILƏR:

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti "Ticarət və gömrük işinin təşkili" kafedrasının müdiri
i.e.d., professor A. Ş. Şəkərəliyev.

Bakı Dövlət Universitetinin, "Iqtisadiyyat və idaretmə" kafedrasının müdiri
i.e.d., professor A.M.Məhərrəmov.

AMEA-ın İqtisadiyyat İnistitunun «Sahibkarlıq və inhisarçılığın təsnifləşdirilməsi problemləri» şöbəsinin baş elmi işçisi,
i.e.d., professor T.N.Əliyev.

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti "Marketinq" kafedrasının müdiri
i.e.d., professor T. İ. İmanov.

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti "Biznesin idarə edilməsi" kafedrası
i.e.d., professor R. Ş. Muradov.

Elmi redaktor:

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti "Biznesin idarə edilməsi" kafedrasının müdiri **i.ü.f.d., dos. M. Ə. ƏLIYEV.**

Rəqabətli bazar mühitində biznesin strateji idarə edilməsi müasir sahibkarlığın əsas tərkib hissəsi sayılır. Dərslikdə biznesin stratei idarə edilməsinin elmi-nəzəri və praktiki məsələləri araşdırılmış, strateji idarəetmənin hazırlanmasının və həyata keçirilməsinin üç fərqli istiqamətdən baxılması təmin edilmişdir. Biznesin xarici mühitində yaranmış inkişaf strategiya davranışları və inkişafın sferasının müəyyən edilməsinə uyğun olaraq, əmtəə istehsalı ön plana çəkilmişdir. Dərslik ali məktəblərin tələbələri və magistrları, biznes məktəblərinin dinləyiciləri və sahibkarlar üçün nəzərdə tutulmuşdur. Müasir şəraitdə dövlət və biznes qurumları rəhbərləri üçün də faydalı əyani vəsait ola bilər.

Hörmətli oxucularım!

Sizə "Biznesin strateji idarə edilməsi" dərsliyinin birinci nəşrini təqdim edirəm. Ön söz olaraq qeyd etmək istərdim ki, idarəetmə üzrə ali məktəb tələbələri və magistrlər üçün Azərbaycan dilində olan dərsliklər arasında ilk dəfə olaraq bu dərslikdə müasir strateji idarəetmənin elmi-nəzəri əsaslarının kompleks şərhi verilmişdir.

Onu qeyd etmək istərdim ki, mənim yazdığım əvvəlki dərsliklərdə strateji idarəetmənin ayrı–ayrı məqamları işıqlandırılmışdır, lakin hal-hazırda bazar iqtisadiyyatının rəqabətli mühitinin tələblərinə cavab verə biləcək dərsliyin olmaması məni bu dərsliyi yazmağa sövq etdi. Tələbələrin, magistrların və ya biznesmenlərin fəaliyyətində istifadə olunacaq bu dərslikdə strateji idarəetmənin müasir dünya təcrübəsinin ümumi baxışları əks olunmuşdır. Hesab edirəm ki, gələcək illərdə də bu dərslik öz aktuallığı ilə gərəkli olacaqdır.

Müasir dövrdə strateji idarəetmə, bu sahənin elm adamları və menecerlər daha çox diqqət yetirməyə başlayıblar. Hal-hazırda menecmentə böyük diqqət göstərilməsi, bizim fikirlərimizin doğru olduğunu göstərir. Strateji idarəetmə məsələlərinə maraq daima diqqət mərkəzində olub. Mənim fikrimcə, bu təkcə biznesin inkişaf strategiyasında menecmentin çox mühim rol oynaması ilə deyil, həmçinin menecmentin praktiki fəaliyyət kimi daima inkişaf etməsi, öz mahiyyətinə görə elmi-nəzəri və praktiki cəhətdən düzgun idarə etmə nümunəsi sayılması ilə bağlıdır.

Məhz buna görə, strateji idarəetməni əsaslı bildikdən sonra menecmentin imkanlarından səmərəli istifadə etməklə, rəqiblər qarşısında öz şirkətinin üstünlüyünü təmin etmək mümkündür. Bu da o deməkdir ki, sahibkarlar daima strategiyada yeni, orijinal yollar axtarmalıdırlar və axtarırlar. Əgər şirkətlərin sahibləri və ya onların menecerləri rəqibləri kimi, qəbul edilmiş qayda və standartlar üzrə hərəkət edərlərsə, o zaman həmin şirkət öz inkişafında heç bir nailiyyətə nail ola bilməz. Başqa sözlə öz rəqiblərini rəqabət mühitində arxada qoya bilməzlər.

Səmərəli və ya daha dəqiq desək, mənfəətli menecment məhs o menecmentdir ki, düzgün olanı etməyə yox, mümkünsüz olanı etməyə çalışsın. Strateji idarəetmə ənənələrlə deyil, maraqlara uyğun qurulması müasir dövrün tələbidir və məhz buna görə də o, daima axtarış vəziyyətindədir. Bütün bunları nəzərə alaraq, daima yaxşı (ən innovativ) strategiya təcrübəsinin, strategiya fəaliyyətinin ən uğurlu nümunələrini əks etdirən, strateji idarəetmə nəzəriyyəsi daha dərindən öyrənilməlidir.

Əlbəttə ki, strateji idarəetmənin ayrı – ayrı komponentləri mövcuddur. Çətin və nisbətən dayanıqlı nəzəriyyə əsasında təkcə bu komponentlər təsvir

edilmir, həmçinin bu komponentlər çərçivəsində strateji fəaliyyəti necə, həyata keçirmək lazım olduğu göstərilir. Əgər söhbət strateji idarəetmədən gedirsə, ilk növbədə ali rəhbərliyin fəaliyyətinin nəzəri əsasları, menecmentin tərkib hissəsi olduğunu, rəqabət şəraitində bu mübarizəsinin hər bir iştirakçısının qələbə qazanmaq üçün əlindən gələni etməyə çalışdığı bir mühitdə şirkətin səmərəli fəaliyyət göstərməsinə köməklik edən düzgün qərarların axtarışına yönəldilməsini başa düşmək lazımdır.

Elmi ədəbiyyatlarda tez – tez rast gəlirik ki, yaxşı nəzəriyyəyə üzərində qurulan təcrübə kimi faydalı heç nə yoxdur. Fikrimcə, bu tamamilə doğrudur. Bu baxımdan, nəzərə almaq lazımdır ki, yaxşı nəzəriyyə məhz o nəzəriyyədir ki, təcrübədə çox faydalı ola bilir. Bunun üçün nəzəriyyə təcrübənin xüsusiyyətlərinə adekvat olmalıdır.

Strateji inkişafin xüsusiyyəti də ondan ibarətdir ki, onda çox az köhnə prosedurlar və ənənələr vardır, lakin orada çoxlu yaradıcılıq mövcuddur və bu yaradıcılığın rolu çox əhəmiyyətlidir. Ona görə də strateji inkişaf nəzəriyyəsinin inkişafin məsələlərinin uğurlu həlli təcrübəsinin ümumiləşdirilməsi əsasında ayrı-ayrı idarəetmə sxemlərini və iddialarını formalaşdırır. Bilmək lazımdır ki, nəyin köməkliyi əsasında uğurlu nəticə əldə etmək mümkündür və bunu nəyin əsasında müəyyən etmək olar? Başqa sözlə, strateji inkişaf nəzəriyyəsi biznesin inkişafi üçün, şirkətin bazarda uğur əldə etməsinə köməklik edə bilər. Strateji inkişaf nəzəriyyəsi bizə əmr etmir ki, “ Bu cür davran və sən uğur əldə edəcəksən.” Bu nəzəriyyə bizə izah edir ki, əgər müəyyən şəkildə daha fərqli hərəkət etsək, uğur qazanmaq mümkündür. Ən azı, əvvəllər bizim fərqli strategiyamız bu şirkətə uğur gətirib. Biznesin strateji idarəetmə nəzəriyyəsində nə olmadan idarəedici öz vəzifələrinin öhdəsindən gələ bilmədiyi və nəyi bildikdə onların verəcəyi qərarların düzgünlüyünə təminat verməsi təhlil edilmişdir.

Hörmətli oxucularım, bununla əlaqədar olaraq icazə verin diqqətinizi dərsliyi öyrənərkən biznesin inkişaf strategiyasının mahiyyətinin və vəzifələrinin nə olduğuna, onun həyata keçirilməsinin necə baş verdiyinə yönəldim. Lakin buna baxmayaraq, Siz hansı proses və hərəkətlərinizə və əsasən, biznesin strateji inkişafina zəmanət verməsi sualına bir mənalı cavab tapa bilməyəcəksiniz, çünki bu sualın cavabı yoxdur və prinsip etibarilə biznes daima inkişafda olduğu üçün tapıla bilməz.

Dərslik müasir işgüzar biznesin mühim tərkib hissəsi kimi, strateji idarəetmənin konsepsiyasının üç əsas sahəsini əhatə edir:

1) strateji inkişaf və xarici fəaliyyətdə davranışın işlənməsi və həyata keçirilməsi;

2) biznes məhsulunun hazırlanması stategiyasının işlənməsi və həyata keçirilməsi;

3) şirkətin strateji idarəetmədə kadrlarla bağlı olan münasibətinin hazırlanması və həyata keçirilməsi.

Dərslikdə strateji inkişafin bu 3 sahəsinin bir – biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olduğu öz əksini tapmışdır. Bu baxımdan, strateji idarəetmənin müasir dövürdə kompleks formada baxışlarının müasir təhlili aparılmışdır.

Strateji idarəetmənin üç sahəsinin tətbiqinin təzahürləri dərsliyin strukturunda öz əksini tapmışdır. Onların hər biri müstəqil fəsillərdən ibarətdir. Lakin hər bir bölmənin materialını öyrənərkən onları strateji inkişafin ümumi baxış prizmasından qəbul etmək lazım olduğunu yaddan çıxarmaq olmaz. Əgər biz, strateji idarəetməni ümumi konsepsiya konteksindən öyrənməsək, onda strateji idarəetməni bütöv şəkildə başa düşmək bizə çox çətin olar.

Strateji idarəetmənin xüsusiyyəti kimi bu fənnin tədrisində intizam vacibdir. Tələbələrin və magistrlərin bu prosesində yeni biliklər üzərində mütərəqqi idarəetmə metodlarının elm-nəzəri və praktiki cəhətdən öyrənilməsi vacib məsələdir. Təklif edilən bu dərsliyin vəzifəsi nəzəri və praktiki təhlillər vasitəsi ilə sistemləşdirilmiş bilikləri formalaşdırmaqla, tələbələrə və magistrlərə təqdim etməkdir. Strateji idarəetmənin nəzəri və praktiki biliklərini verməklə, idarə etmədə yeniliklərə əsaslanan vərdişlər yaratmaqdan ibarətdir.

"Biznesin strateji idarə edilməsi" dərsliyində, strateji əsaslara uyğun konkret təcrübələrlə inkişafi, daha doğrusu konkret situasiyaların təsviri verilmişdir. Təəssüflər olsun ki, bizdə hələ strateji inkişaf üzrə konkret situasiyalar kifayət qədər çox deyil. Lakin buna baxmayaraq, hər bir bölmənin əvvəlində fikirləşmək üçün konkret situasiya verilmişdir. Dərslikdə, strateji idarəetmə təcrübələrə aid kiçik qeydlər verilmişdir.

Mən çox gözəl başa düşürəm ki, bu dərslikdə ətraflı konkret inkişaf situasiyalarının mövcud təqdim edilməsi, bütün hallarda hamının problemini həll edilə bilməz. Lakin, hal–hazırkı mərhələdə dərsliyə daxil edilənlər barəsində onu demək olar ki, fikirləşmək üçün situasiyalar və real inkişaf təcrübəsindən qısaca misalların olması müəyyən qədər bu çatışmazlığı azaltmağa imkan verir.

Dərslikdə, nə üçün konkret inkişaf strategiyası lazımdır və bu kitabdan lazımlı məsələləri oxuyub-öyrənib, bazardakı problemlərə necə yanaşmaq lazımdır? Bu suala birmənalı cavab yoxdur və məhz tədris materiallarının xüsusiyyətləri məhs bununla bağlıdır. Sualların qavranılması, fikirləşmək üçün situasiyanın təsviri, hər bir oxucunun fərdi xarakterindən asılıdır. Burada, real gerçəklikdə olduğu kimi, hərə biznesdə baş verən prosesləri və hadisələri bir cür görür. Yaxşı olardı ki, oxucu bu dərsliyi oxuduqdan sonra, özündən cavab almaq istədiyi sualları formalaşdırsın. Nəzərə almaq lazımdır kı, suallar konkret olmalıdır, fakt və hadisələrlə bağlı təsvir edilməlidir. Bu sualların qurulması üçün ayrı-ayrı sahələri göstərmək olar:

1). Strateji idarəetmədə qərarların düzgün qəbulunun təsviri nə üçün

edilib?

2). Strateji idarəetmə zamanı onun təsvirində yaranan problemlərin səbəbi nədir?

3). Strateji idarəetmə məsələləri indiyə qədər necə həll edilib və gələcəkdə necə həll edilməlidir?

Nəzərə almaq lazımdır ki, strateji idarəetmənin müxtəlif situasiyalarda problemlərin xırdalıqlarının həllinin konkret modeli yoxdur. Bəzən ilk baxışdan lazımsız və əhəmiyyətsiz detal, yaxud bu və ya digər qərarın qəbul edilməsinin motivləri nəticəyə nəzərə çarpacaq dərəcədə təsir göstərə bilər, bəzən isə yox.

Dərslik aşağıdakı kimi tərtib edilmişdir. Hər mövzu ayrıca bir fəsildə verilmişdir onun məzmunun tələblərə uyğun olaraq əhatə edilmişdir, sonda düşünmək üçün konkret situasiyalara uyğun suallar, termin və terminalogiyaların şərhi verilmişdir. Proqrama uyğun hazırlanmış bu dərsliyin sonunda istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı ilə başa çatır. Dərsliyin sonunda oxucuya materialları hansı dərəcədə mənimsədiyini yoxlamaq üçün, köməkçi suallar çox önəmli əhəmiyyət daşıyır.

Yaxşı olardı ki, oxucu mövzuların materiallarını öyrəndikdən sonra konkret situasiyaya özü tərəfindən qoyulan suallara yenidən qayıtsın və artıq öyrəndiyi elmi-nəzəri biliklərlə onları cavablandırmağa çalışsın.

Hörmətli oxucularım, mövzuların fəsillərdə verilmiş başlıqlarına mütləq diqqət yetirin. Əvvəlcə, onlar yerlərinə görə bəzi çaşqınlıq yarada bilər, lakin mövzular proqrama uyğun olduğu üçün Sizi çaşdırmamalıdır.

Sonda qeyd etmək istərdim ki, dərslik üzərində iş həmkarlarımın, yəni Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin "Biznesin idarə edilməsi" kafedrasının bütün əməkdaşlarının elmi məsləhətləri və yardımları olmadan ərsəyə gətirmək çox çətin olardı. Mən müzakirə zamanı kitabın əlyazmasının redaktoru olan "Biznesin idarə edilməsi" kafedrasının müdürü i.ü.f.d.dos. Əliyev Məhəmməd çox önəmli məsləhətlərinə görə, ümumilikdə bütün kollektivə dəstək olduqları üçün hörmət və təşəkkürümü bildirirəm.

Əlbətdə ayrı-ayrılıqda rəyçilərim i.e.d., professor A. Ş. Şəkərəliyevə, i.e.d., i.e.d., professor A. M. Məhərrəmova, i.e.d., professor T. N. Əliyevə, i.e.d., professor T. İ. İmanova və i.e.d.prof. R. Ş. Muradova öz dəyərli fikirlərinə görə, qəlbdən dərin minnətdarlığımı bildirirəm.

Əziz oxucularım, Sizə elmdə və həyatda uğurlar arzulayıram!

Müəllifdən

MÜNDƏRİCAT

FƏSİL-1 Biznesdə strateji idarəetmə anlayışı

1.1. Biznesin inkişaf strategiyasının missiyası və məqsədlərinin formalaşması.....11-16
1.2. Biznesin inkişaf strategiyasının məqsədi.....16-25
1.3. Biznesin inkişaf strategiyasının məzmunu və quruluşu.....25-30
1.4. Müasir şəraitdə biznes mühitinin təhlili və nəticələrin şərhi.....30-36
1.5. Biznesin inkişaf strategiyası çərçivəsində ətraf mühitin təhlili.....37-44

II Fəsil. Məktəblərin strateji inkişaf metodologiyasının əsası

2.1.Biznesin inkişafında strategiya məktəblərinin metadoloji əsasları.....45-55
2.2. Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması zamanı mühitin təhlilinin metodologiyası.....55-63
2.3. Məktəblərin strateji inkişafında matris strukturunun rolu.....63-68
2.4. Birliklərin inkişafı üçün strateji-planların formalaşması və həyata keçirilməsi 68-76
2.5.Azərbaycan Respublikasında strateji biliklərin müasir tətbiqi.....76-82

Fəsil-3 Biznes strategiyasının elmi təməl mərhələləri

1.1. Biznesin inkişafında strateji planlaşdırma və onun reallaşdırılması mərhələləri.....83-87
1.2. Strateji təhlilin nəticələrinə əsaslanaraq biznesin inkişaf strategiyasının seçimi.....87-94
1.3. Biznesin inkişafında təşkilati strategiyanın mahiyyəti və strategiyanın ikili mahiyyəti.....95-107
3.4.Azərbaycanda biznesin inkişaf strategiyasının tətbiqinin elmi təməl mərhələləri.....107-121

Fəsil-4. Biznesin inkişaf strategiyası zamanı şirkətlərin strateji ierarxiyasının nəzəri əsaslarının təhlili

4.1.İeararxik strategiyanın strukturunun nəzəri əsasları.....122-124
4.2. Biznesin inkişaf strategiyası zamanı iyerarxiyaların təhlili metodlarının tətbiqi və siyasi tədqiqatlar.....124-135
4.3.Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanmasında portfelin iyerarxiyasının təhlili.....136-141
4.4.Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması zamanı iyerarxiyanın təhlilində marketinqin rolu.....141-146

Fəsil-5. Biznes strategiyasının inkişafının metodoloji təhlili

5.1.Biznesin inkişaf strategiyasının tarixi mərhələləri.....147-155

5.2.Strategiyaların biznesin tələblərinə uyğun inkişafı.....155-164
5.3. Biznesin inkişaf strategiyasında prafilaktikanın rolu.....165-174
5.4. İstənilən mühüt üçün strategiyalar.....174-180
5.5. Sistemli açıq strategiyaların səmərəliliyinin təmin edilməsi…….....181-188

Fəsil-6. Strategiyanın formalaşmasını şərtləndirən yaxın və uzaq amillərin təhlili

6.1. Strategiyanın formalaşmasına təsir edən dəyişikliklərin təhlili.....189-195
6.2.Biznesin inkişaf strategiyasının tətbiqi zamanı məhsul konsepsiyası.....195-201
6.3Biznesin inkişafında məhsulun imicinin rolu….....…201-210
6.4. Biznesin inkişaf strategiyasının tərtibatı zamanı ərzaq strategiyasının nəzərə alınması …..……..……..……...210-212
6.5. Rəqabət strategiyası…….……..212-222

Fəsil-7. Uğura nail olmaq üçün əsas amillərin müəyyən edilməsi və təhlili

7.1. Uğura nail olmaq üçün biznesin inkişaf strategiyanın yerinə yetirilməsinə nəzarət……...223-227
7.2. Şirkətin inkişaf strategiyasında təşkilati strukturun yeri və rolu 227-232
7.3. Bazarda struktur xüsusiyyətlərin ayrı-ayrı növlərinin təhlili.....232-241
7.4. Məhsulun dinamikası.....241-248
7.5.Uğurlu vəziyyətin təhlili.....248-263
7.6. Strategiyaya uyğun inkişafın əsasları.....263-280

Fəsil-8. Biznesin diaqnostikası və şirkətin inkişaf strategiyasının formalaşmasında onun rolu

8.1. Biznesin diaqnostikasının təşkili.....281-284
8.2. Şirkətlərin biznes-proseslərin modelləri və strukturların tipləri.....284-290
8.3.Şirkətin biznes proseslərinin diaqnostikası ekspress-metod.....290-300
8.4.Biznes proseslərinin optimallaşdırılması üzrə metodiki məsələlər.....300-313

Fəsil-9. Alternativ strategiyalar

9.1.Biznesin inkişafında alternativ strategiyaların elmi-nəzəri əsasları……..314-317
9.2. Biznesin inkişaf strategiyasının qurulması üçün alternativ modellər.....317-329
9.3.Altrnativ strategiyaların nəticələri…….....329-338
9.4. Azərbaycanın inkişafı üçün alternativ strategiyalara müasir yanaşma…….....338-346
9.5. Alternativ strategiyalarda İKT-nin rolu.....346-350

Fəsil-10. Biznesin inkişafının strateji planı

10.1. Biznesin strateji planlaşdırılmasının mahiyyəti…….....351-359
10.2.Biznesin inkişaf strategiyasına adekvat informasiya təminatı……. 359-365

10.3.Korporativ rəhbərliyin inkişaf strategiyasında məsuliyyəti……..……365-373
10.4.İnkişaf strategiyasında dəyərlərin əhəmiyyəti.....373-394

Fəsil-11. Biznesin inkişaf strategiyasının xəritəsi

11.1.Bisnesin inkişafında strateji xəritənin rolu.....395-401
11.2.Biznesin inkişaf strategiyasında missiya…….....…….401-412
11.3.İnkişaf strategiyalarında innovasiyaların rolu və yeri.....412-429
11.4. İqtisadi inkişafa strategiyaların təsiri……..429-444

Fəsil-12. Portfel strategiyaları

12.1.Biznesin inkişafında portfel strategiyaları əhəmiyyəti.....445-460
12.2.Portfel strategiyalarında təcrübə və diaqnostika……460-466
12.3.Portfel strategiyalarının təhlil prinsipləri.....467-481

Fəsil-13. İnkişaf strategiyası

13.1. Biznesin inkişaf srategiyasının elmi-nəzəri cəhətdən
əsaslandırılmış mərhələləri……..……..……482-490
13.2. Sahibkarlığın inkişafında strategiyların mahiyyəti və
seçimin əsas mərhələləri.....490-499
13.3 İnkişaf strategiyaların hazırlanması üçün əsas qaydalar və
prosedurlar.....500-503
13.4.”Təkrar Metal Emalı” QSC-nin maliyyə vəziyyətinin
diaqnostikası.....503-508
13.5. Strateji planın strukturlaşdırılması metodikası.....508-m522

Fəsil-14. Göstəricilərin balanslaşdırılmış sistemi

14.1.Göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin yaranmasının
ilkin şərtləri.....523-535
14.2. Göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminə əsasən
innovasiyaların tətbiqi.....536-540
14.3. Balanslaşdırılmış göstəricilərin nəzəri aspektləri…….....……540-556
14.4. Göstəricilərə əsaslanaraq şirkətin inkişaf strategiyasının
qurulması.....556-564

Fəsil-15. Rəqabətin stategiyası

15.1.Rəqabət anlayışı və növləri.....565-572
15.2. Rəqabət strategiyasının əsas məqsədi.....572-580
15.3.Rəqabət qabiliyyətinin artırılmasında qiymətin əmələ
gəlməsi 581-583
15.4. Rəqabət strategiyasının menecmentdə istifadə edilməsinin
əsasları.....583-602

15.5. Strategiyalar əsasında rəqabət üstünlüyü.....603-617
Özünü təkmilləşdirmək və müzakirələr üçün təklif
edilən suallar.....618-622
Əsas terminlər.....623-625
Ədəbiyyat siyahısı.....626-633

I FƏSİL
Təşkilatın strateji idarə edilməsi: mahiyyəti və onun əsas elementləri

1.1. Strateji idarəetmənin missiyası və məqsədlərinin formalaşması

Strateji idarəetmə daimi rəqabət mühitində uğurla yaşaya bilməz, əgər onun niyə çalışdığına, öz fəaliyyətində nəyə nail olmaq istədiyinə uyğun müəyyən məqsəd və ya istiqaməti yoxdursa. Bu vəziyyəti obrazlı şəkildə verən qoca və müdrik elm qeyd edir ki, gəmi üçün səmt küləyi yoxdursa, komanda hara üzdüyünü bilməz. Lakin biznesin inkişaf strategiyasının düzgün olması, şirkətin fəaliyyətinin məqsədli başlanğıcı və dəyişən mühitdə məhv olmaması üçün lazım olan zamanda uyğunlaşması üçün çox önəmlidir.

İlk növbədə, biznesin inkişaf strategiyasının fəaliyyətinin məqsədli başlanğıcı meydana çıxır, çünki şirkət müəyyən məqsədləri daşıyan insanların birliyidir. İnsanlar mənfəət əldə etmək və öz problemlərini həll etmək məqsədi ilə şirkətlər yaradırlar. Bu o deməkdir ki, hər bir şirkətin əvvəldən strategiyaya uyğun müəyyən məqsədə xidmət edən fəaliyyət istiqaməti olmalıdır. Daha sonra, digər insanlar bu şirkətlərə özləri üçün müəyyən iqtisadi nəticə əldə etmək üçün daxil olurlar. Bu eyni zamanda, həmin şirkətə müəyyən məqsədli strateji uyğunlaşmaya əsas verir. Nəhayət, xarici mühitdən olan insanlar (alıcılar, cəmiyyət, işgüzar tərəfdaşlar və s.) şirkətlə qarşılıqlı fəaliyyətdə öz məqsədlərini güdürlər. Eyni zamanda hər bir sahibkar və ya onun işçisi, bu şirkətin gələcək inkişafını müəyyənləşdirir, onun başlanğıc və bütün fəaliyyətinə məqsədli strateji istiqamət verməyə çalışır.

Şirkət, öz-özlüyüdə strateji inkişaf məqsədinə malik deyil və ola da bilməz. Biznesdə inkişaf strategiyasının məqsədi şirkətin köməyi ilə məqsədin əldə olunmasına çalışan ayrı - ayrı insanların birgə fəaliyyətidir. Təbii ki, bu zaman onlar şirkətin xeyrinə nədənsə keçməli, nəisə qurban verməlidirlər. Ayrı-ayrı insanların arzu və istəkləri, yəni onların məqsədləri, digərlərinin məqsədləri ilə adətən ziddiyyət təşkil edir. Məhz bu ziddiyyət əsasında, şirkətin inkişaf strategiyasına məqsədli uyğunlaşması menecment elminin imkanları hesabına qurulur.

Şirkətlərin qarşılıqlı fəaliyyəti nəticəsində öz problemlərini həll edən, əvəzləyici məqsədlərə uyğunlaşma axtaran və yaradan müxtəlif insanlar və ya insanlar qrupu menecment elminin tətbiqində aparıcı rol oynayırlar. Əgər menecment elmi ayrı - ayrı insanlara və ya insanlar qrupuna öz məqsədlərinə nail olmaq üçün rəqabət mühitində şirkətin uğurlu fəaliyyətindən asılı olaraq strateji

məqsədlərə nail olmağa imkan verən kimi, şirkəti inkişaf strategiyasına uyğunlaşdıra bilirsə, yalnız bu zaman demək olar ki, menecmet elminin tətbiqi bu firma və ya şirkəti doğru istiqamətdə aparır. Lakin əgər ziddiyyət yaranıbsa, firma və ya şirkətin inkişaf strateji məqsədinə uyğunlaşmasına imkan vermirsə, bu o deməkdir ki, tətbiq edilən menecment özünün əsas rolunun öhdəsindən gəlmir.Bugünki biznes təcrübəsindən biz görürük ki, kredit bazarında əsasən bankın tərəfdaşlarının 56% - dan çoxu səhmə malik olan dünyanın ən iri dəmir filizi xammalı istehsalçılardır.

Strateji idarəetmənin müasir missiyası təqribən aşağıdakı formada təqdim oluna bilər. Strateji idarəetmənin müasir missiyasının rolu ən ümumiləşdirilmiş və eyni zamanda ən dərin mənada, sanki əlaqə qurulmasından, eyni istiqamətli maraqların uyğunlaşdırılmasından və həm şirkətin daxildən, həm də xaricdən qavrayan həmin insanların nə gözləyəcəklərindən ibarətdir. Bundan başqa, strateji idarəetmənin müasir missiyası şirkətə münasibətdə "daxili" insanların maraqlarını " xarici" insanların maraqlarına uyğunlaşdırmağa və ya tabe etməyə şərait yaradır. Şirkətin nə üçün mövcud olduğunu və yaradıldığını müəyyənləşdirərkən strateji idarəetmənin müasir missiyası, insanların qabiliyyətini görmək və onların nə etməli olduğunu təkcə dərk etməyə deyil, həm də onlar nə üçün öz fəaliyyətlərini həyata keçirmələrinə icazə verən inkişaf strategiyası, ağıllı və məqsədyönlü fəaliyyətə yönəldilməsi vacibdir. Bu baxımdan strateji idarəetmə, bazar iqtisadiyyatı şəraitində missiyasının geniş və məntiqi mənası vardır. Nəzərə alsaq ki, strateji idarəetmənin geniş və məntiqi mənada missiyası - bu, şirkətin bazarda inkişaf strategiyasının fəlsəfəsi və inkişafi anlamını daşıyır.

Şirkətin inkişaf fəlsəfəsi, öz fəaliyyətini bazara uyğun inkişaf strategiyasına əsaslanan məntiqlə həyata keçirmək niyyətinə uyğun olan imkanların və dəyərlərin, əqidə və pirinsiplərinin strateji inkişafının müəyyənləşdirilməsi və idarəedilməsidir. Strateji idarəetmənin təyinatı isə şirkətin gələcəkdə həyata keçirməyi nəzərdə tutduqları layihənin niyyətləndiyi yeni fəaliyyəti müəyyənləşdirir. Şirkətin inkişaf fəlsəfəsi biznesin inkişaf strategiyasına uyğun olaraq dəyişir. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində inkişaf strategiyasının missiyanın ikinci məntiqi məqsədinə gəldikdə isə şirkətin və onun fəaliyyət mühitində mümkün dəyişikliklərin dərinliyindən asılı olaraq dəyişə bilər.

Dar mənada isə strateji idarəetmənin missiyası – şirkətin, nə üçün və hansı səbəbdən yenidən öz inkişaf strategiyasına əsaslanan mövcudluğunu tamamilə təsdiq edən fəaliyyətdir, yəni biznesin inkişaf strategiyasının missiyası özünün yenidən təsdiqi kimi başa düşülən mövcud olanın biznesinin yeni inkişaf mərhələsinin mənasını verir.

Strateji idarəetmənin missiyanın düzgün müəyyənləşdirilməsi həmişə inkişafin ümumi fəlsəfi mənasını kəsb etsə də, hansı şirkət üçün hazırlanıbsa onu

xarakterizə edərək özündə nə isə qeyri- adi bir inkişaf fəlsəfəsini daşıyır. Bax yalnız, strateji idarəetmənin missiyasından və onun geniş mənasından və onun inkişaf fəlsəfəsindən, müasir bazar iqtisadiyyatına uyğunluğundan söhbət gedəcək.

Bu baxımdan, strateji idarəetmənin hazırlanması zamanı maraqların daşıyıcısı faktorlarını biz dərindən təhlil etməliyik. Əvvəldə də qeyd edildiyi kimi, firma və ya şirkətin strateji idarəetməyə uyğun fəaliyyətinin məqsədli başlanğıcı müxtəlif insanlar qrupunun maraqları və məqsədləri kimi başa düşülməlidir və ya bu şirkətin inkişaf fəaliyyətini insanlarla bağlamalıdır. Bu isə onun gələcəkdə funksional proseslərinin göstəricisidir. Şirkətin strateji idarəedilməsi fəaliyyətinə təsir göstərən, nəhayət, onun göstəricilərini müəyyənləşdirərkən nəzərə alınan əsas insan qruplarına aşağıdakılar daxil edilə bilər:

- Şirkəti yaradanlar, fəaliyyətə gətirənlər və özlərinin həyati problemlərini bu şirkətin inkişaf strategiyasına uyğun fəaliyyəti, inkişaf problemlərini həll etmək üçün sahibləri;
- Şirkətin inkişaf fəaliyyətini öz əmək̇ləri və investisiyaları ilə təmin edənlərin, əmtəə və ehtiyatları yaradıb reallaşdıranlar öz əmək̇lərinə görə məvacib və ya pay alanlar, özlərinin həyati məsələlərini bunun hesabına həll edənlər;
- Şirkət tərəfindən gələcəkdə inkişaf strategiyasına əsasən təklif edilən məhsulun əvəzində öz resurslarını verən (pul hesabına), bu məhsulun hesabına öz tələbatını ödəyə bilən şirkətin məhsullarının alıcıları;
- Biznesin inkişaf strategiyasına uyğun şirkətlə formal və qeyri – formal işgüzar münasibətdə olan, kommersiya və qeyri – kommersiya xidməti göstərən və öz xidmətinə görə məvacib alan bu firma və ya şirkət tərəfindən analoji xidmət alan şirkətin işgüzar tərəfdaşları;
- Gələcəkdə inkişaf strategiyasına uyğun firma və ya şirkətlə qarşılıqlı əlaqədə olan, firma və ya şirkətin, ilk növbədə, ekoloji və sosial mühitin inkişaf əsasında formalaşmış və böyük gücə malik yerli əhali;
- Cəmiyyətin rifahını və inkişafını təmin edən, həmçinin cəmiyyətin və təşkilatın istifadə etdiyi yerlər üçün firma və ya şirkətdən müəyyən maliyyə vəsaiti alan, bütövlükdə cəmiyyət, ilk növbədə, dövlət institutları, bu şirkətin qarşılıqlı əlaqədə olduğu siyasi, hüquqi, iqtisadi və makromühitin digər sahələri aiddir.

Strateji idarəetmənin missiyası böyük və ya kiçik həcmdə subyektlərin maraqlarını əks etdirməlidir. Strateji əsasda inkişaf missiyasının yaradılması səviyyəsində maraqların hər biri bu şirkətin hansı ölçüdə olmasından, gələcəkdə biznesdə hansı mövqeyi tutmasından, harada yerləşməsindən və s. prinsiplərdən asılıdır. Strateji idarəetmənin missiyasına əhəmiyyətli, güclü və spesifik təsir

göstərilməsi şirkətin sahiblərinin, əməkdaşlarının və alıcılarının maraqları haqqındakı təsəvvürlərindən asılı olmalıdır. Buna görə də strateji idarəetmənın missiyası bu üç insan qrupunun maraqları ilə üst – üstə düşməsi ilə formalaşdırılmalıdır. Müasir şəraitdə biznesdə missiyanın işlənməsi amilləri, F. Kotlerin qeyd etdiyi kimi (Kotler, səh.45) missiya aşağıdakı beş amil nəzərə alınaraq idarə olunmalıdır:

- Şirkətin tarixi, yəni şirkətin fəlsəfəsinin işlənməsi, onun profilinin və stilinin formalaşması, fəaliyyəti, bazardakı yeri və s.
- İdarəedici heyətin və əməkdaşların fəaliyyət üsulları və davranış stilinin mövcudluğu;
- Şirkətin hansı mühitdə yaşama vəziyyəti;
- Şirkətin məqsədlərinə nail olmaq üçün fəaliyyətə gətirilən resurslar;
- Şirkətə xas olan məxsus xüsusiyyətlər.

Strateji idarəetmənın missiyası şirkətin gələcəkdə necə olacağını və necə olmağa çalışdığını, həmçinin şirkətin digərlərindən nə ilə fərqlənəcəyini özündə əks etdirməlidir. Bunun üçün strateji idarəetmənın missiyasının yaradılmasında aşağıdakı əsas faktorlar nəzərə alınmalıdır:

- Şirkətin yenidən məqsədli uyğunlaşması, yeni qərarlar əsasında şirkətin fəaliyyətinin hansı məsələləri həll etdiyi və uzunmüddətli perspektivdə şirkət öz fəaliyyətində inkişafa uyğun çalışdığı nəzərə alınmalı;
- Şirkətin gələcək fəaliyyət sahəsi, yeni inkişaf strategiyasına əsasən gələcəkdə alıcılara hansı məhsulları təklif edəcəyi və şirkət öz məhsullarını hansı bazarlarda reallaşdıracağı nəzərə alınmalıdır;
- Şirkətin fəlsəfəsi, şirkətin qəbul etdiyi dəyərlər və inancların yaradılması;
- Şirkətlərin fəaliyyətinin mövcudluğunun imkanları və üsulları, şirkətin inkişaf strategiyasına uyğun uzunmüddətli perspektivdə hansı güc və imkanlarla yaşayacağı, gələcəkdə şirkətin işinin hansı üsullar və texnologiyaların köməyilə yerinə yetirəcəyi, bunun üçün hansı nou-hau və ötürücü texnologiyaya malik olacağı nəzərə alınmalıdır.

Strateji idarəetmənın missiyası zamanı sadalanmış menecment xüsusiyyətləri ilə yanaşı, inkişaf strategiyasına uyğun yeni missiyanın formalaşması və saxlanmasında şirkətin əldə etdiyi imicin də nəzərə alınması vacib məsələdir.

Strateji idarəetmənın missiyasının formalaşmasının məqsədləri müəyyən edilməlidir ki, yenidən missiya nə üçün formalaşmalıdır və bu şirkətin fəaliyyəti üçün zəruri nə verəcəyinə baxaraq səmərəli təhlil etmək lazımdır.

Birincisi, strateji idarəetmənın konkret şirkət üçün yeni missiyası xarici mühitdəki subyektlərlə özü haqqında hansı təsəvvürlərə malik olması, gələcəkdə nə üçün çalışması, öz fəaliyyətində yeni hansı vasitələrdən istifadə

etməyə hazır olması və s. haqqında ümumi təsəvvür olmalıdır. Bundan başqa, o xarici mühitdəki subyektlərin göstəricisi olan şirkətin müəyyən olunmuş imicini yeni iqtisadi fəlsəfəsi üzərində formalaşdırmağa və möhkəmlətməyə özündə əks etdirən faktorları təhlil etməlidir.

İkincisi, strateji idarəetmənin missiyası, şirkətin yeni ali vəziyyətini əks etdirir və korporativ ruhu daha da möhkəmlədir. Bu özünü aşağıdakılarda göstərir:

- Strateji idarəetmənin yeni missiyası şirkətin göstəricilərini və yeni ümumi məqsədlərini əməkdaşlara aydınlaşdırır. Nəticədə əməkdaşlar öz fəaliyyətlərini yeni, lakin eyni istiqamətdə uyğunlaşdırır;
- Strateji idarəetmənin yeni missiyası əməkdaşların asanlıqla şirkətə uyğunlaşmalarına kömək edir. Yeni missiya şirkətə özünü yenidən uyğunlaşdıran əməkdaşların fəaliyyətlərində çıxış nöqtəsi kimi hesab edilir;
- xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx Biznesin inkişaf strategiyasının yeni missiyası şirkətin bazarda dəqiq iqlimini yaratmağa kömək edir, belə ki, onun vasitəsilə şirkətin yeni fəlsəfəsi, fəaliyyətin yenidən qurulması və mövcudluğunda əsas olan dəyər və pirinsiplər insanlara çatdırılır.

Üçüncüsü, biznesin inkişaf strategiyasının yeni missiyası şirkətin daha güclü fəaliyyəti üçün yeni imkanlar yaradır, belə ki, o:

- Şirkətin yeni məqsədlərinin yaradılması üçün bazadır, məqsədlər dəstinin yaradılmasını təmin edir, həmçinin şirkətin daha yeni strategiyasının hazırlanmasına zəmin yaradır, şirkətin yenidən formalaşmasında yol verilən həddi və istiqamətini yaradır;
- Şirkətin resurslarını bölüşdürməyə yeni ümumi yanaşma imkanı verir və onlardan istifadəni qiymətləndirmək üçün zəmin yaradır;
- İşçilər üçün yeni məna kəsb edir və onların fəaliyyətinin saxlanılmasını artırır və həmçinin, mütərəqqi motivasiya üsullarını dəyişdirməyə geniş imkan verir;

Biznesin inkişaf strategiyasının yeni missiyası şirkətə nəyi hansı müddətə və necə yerinə yetirəcəyini konkret göstərməməlidir. O şirkətin yeni əsas hərəkət istiqamətini və proseslərə yeni münasibətini və xüsusilə də, onun daxili mühitə himayəçiliyinə imkan verməlidir. Bu halda şirkətlə qarşılıqlı əlaqədə olan, xüsusilə də, onun bütün üzvlərinə aid olan subyektlərə aydın olacaq şəkil-də yenidən formalaşmalıdır. Bununla yanaşı biznesin inkişaf strategiyasının yeni missiyası imkanları eyni istiqamətdə formalaşdırmalıdır, lakin bununla yanaşı şirkətin inkişafında çeviklik və yaradıcılıq üçün azadlıq yaratmalıdır.

Biznesin inkişaf strategiyasına uyğun olaraq şirkətin missiyası, yaranmış iddianın formalaşdırılması kimi, adətən ali rəhbərlik və peşəkar mütəxəsislər tərəfindən hazırlanır. İnkişaf strategiyasının missiyası zaman –zaman şirkətin əsası kimi yenidən formalaşdırılır. Lakin şirkətdə həmişə yalnız bir missiyanın

mövcud olduğunu demək olmaz, hətta əgər o missiyanın mövqeyi adlandırılması kimi yazılıb və formalaşsa da. İnkişaf strategiyasına əsasən şirkətin yeni missiyasının mövcudluğunu reallıqda düşünmək üçün şirkətin bütün üzvləri olmasa da, əksər əməkdaşları yeni missiyanın formalaşmış mövqeyini təsdiqləməlidir. Bunun üçün də formalaşmış yeni missiya – təkcə şirkətdə missiyanın mövqeyinin hazırlanması deyil, həmin mövqeyin əməkdaşlara çatdırılması və bu mövqeyi sonuncu kimi qəbul etməkdir. Şirkətdə o vaxt yeni missiya əldə edilir ki, şirkətin bütün üzvləri onunla razı olur və öz fəaliyyətlərində yeni mövqeyə əməl edirlər.

1.2. Biznesin inkişaf strategiyasının məqsədi

Biznesin inkişaf strategiyasının məqsədi və növləri anlayışı şirkətin formalaşmasına istiqamətlənən, onun mövcudluğunun yeni mənasını əks etdirən missiya ümumi uyğunlaşdırma yaradırsa, onda vaxtın hər anında çalışan şirkət özünün məqsədli növündən təsbit olunur. Daha dəqiq desək, biznesin inkişaf strategiyasına uyğun olaraq məqsəd – bu, şirkətin arzuladığı üçün və onun fəaliyyətinə istiqamətləndiyi üçün və bu şirkətin nail olmaq istədiyi ayrıca yeni xüsusiyyətlərin konkret vəziyyətinin təzahürüdür.

Şirkət üçün yeni məqsəd anlayışını həddən artıq şişirtmək olmaz, məqsəd strategiyaya uyğun planlaşdırılmış fəaliyyətin çıxış nöqtəsidir, yeni məqsəd bazar münasibətlərinin qurulmasının əsasında yaranır, bu məqsəddə şirkətin istifadə etdiyi motivasiya sistemi bazalaşdırılır, nəhayət, yeni məqsəd bütövlükdə şirkətin və ayrı-ayrı işçilərinin əməyinin nəticəsini qiymətləndirmək və nəzarət prosesinin hesab nöqtəsidir.

Biznesin inkişaf strategiyasına uyğun yeni məqsədləri deyilənlərə nail olmaq üçün tələb edilən vaxt müddətindən asılı olaraq uzunmüddətli və qısamüddətli məqsədlərə bölmək olar.

Biznesin inkişaf strategiyasına uyğun məqsədlərin bu iki tipə bölünməsinin əsas prinsipində istehsal tsiklinin davam etməsi ilə bağlı olan zaman müddəti yerləşir. İstehsal tsiklinin sonunda nail olunması düşünülən məqsəd – uzunmüddətlidir. Burdanda göründüyü kimi, müxtəlif sahələrdə uzunmüddətli məqsədlərə nail olmaq üçün aralıq müddət müxtəlif olmalıdır. Lakin təcrübədə göstərilir ki, qısamüddətli məqsədlərə adətən 1-2 il müddətində, uzunmüddətli məqsədlərə 3-5 il müddətində nail olunur.

İnkişaf strategiyasına əsasən məqsədlərin qısamüddətli və uzunmüddətli dövrlərə bölünməsinin prinsipial mənası var, belə ki, bu məqsədlərin saxlanılması müxtəlifdir. Konkretləşdirmə və detallaşdırma halları (kim nəyi və

necə yerinə yetirməlidir.) daha çox qısamüddətli məqsədlər üçün çox xarakterikdir, nəinki uzunmüddətli məqsədlər üçün. Əgər lazım olarsa, hərdən uzunmüddətli və qısamüddətli məqsədlər arasında ortamüddətli məqsədlər sayılan azalan məqsədlərdə yaradıla bilər.

Biznesin inkişaf strategiyasında yaradılmış yeni məqsədlərə istiqamətlənmə sahənin spesifikasından, sahənin vəziyyətinin xüsusiyyətlərindən, hər bir şirkətdə yeni missiyanın yaradılması və xarakterindən asılı olaraq şirkətin yeni məqsədlərinin növündən çıxış edən arzu olunan vəziyyətin parametrlər dəsti kimi və bu parametrlərin keyfiyyət qiymətləndiricisi kimi şirkət özünün əsas yeni məqsədlərini yaradır. Lakin vəziyyətə baxmayaraq şirkət öz yeni məqsədlərini aşağıdakı dörd əsas amillərə əsaslanaraq qurmalıdır:

- Şirkətin mədaxili;
- Müştərilərlə iş;
- Əməkdaşların rifahı və tələbatları;
- Sosial cavabdehlik.

Göründüyü kimi bu amillər, bazar iqtisadiyyatında təhlillər aparan zaman, biznesin inkişaf strategiyasının yeni missiya məsələləri müzakirə ediləndə müxtəlif alimlər tərəfindən qeyd edilmişdir ki, şirkətlərdə fəaliyyət göstərən subyektlərin yeni və daha gəlirli maraqlarını əks etdirmək vacib məsələlərdən sayılmalıdır.

İnkişaf strategiyasına əsaslanan işgüzar şirkətlərdə yaradılan yeni məqsədlərə istiqamətlənən bölgüyə aşağıdakılar daxildir:

1. Mədaxil sahəsi:

- Gəlirlilik, rentabellik, aksiya gəlirləri və s.
- Bazardakı vəziyyət. Bura bazar payı, satış həcmi, rəqiblərin bazar payı, ümumi satışın həcmində ayrı – ayrı məhsulların payı və s. göstəricilər daxildir.
- Məhsuldarlıq: Bura fərdi məhsul, material məsrəf, fərdi məhsuldarlıq gücünün faydalılıq əmsalı ayrı – ayrı vaxtda istehsal edilən məhsulun həcmi və s. daxildir.
- Maliyyə resursları, kapital strukturunun xarakteri, təşkilatda pulun hərəkəti, kapitalın böyük dövriyyəsi və s. göstəricilər.
- Şirkətin istehsal gücü, istehsal gücündən istifadənin ölçüsü, fərdi texnikanın keyfiyyəti bu göstəriciləri ifadə edir.
- Məhsul istehsalı və texnikasının yenilənməsi, hazırlanması,elmi – tədqiqat işləri sahəsində layihənin yerinə yetirilməsi xərcləri, yeni avadanlığın fəaliyyətə gətirilmə müddəti, məhsul istehsalının həcmi və müddət, yeni məhsulun bazara çıxarılma müddəti, məhsulun keyfiyyəti və s. bu göstəricilərə daxildir.

2. Müştərilərlə iş sahəsi:

- Müştərilərlə işə, müştərilərə xidmət müddəti, müştərilər tərəfindən şikayətlərin sayı və s. göstəriciləri əhatə edir.

3. Əməkdaşlarla iş sahəsi:

- Təşkilatın və idarəetmənin dəyişdirilməsi, təşkilati dəyişiliklər müddətində vəzifələrin yaradılması və s.
- İnsan resursları, işdə boşdayanmaların sayı, kadr axıcılığı, işçilərin ixtisasının artırılması və s. göstəriciləri əhatə edilir.

4. Sosial münasibətlər sferası:

- Cəmiyyətə kömək göstərilməsi, xeyriyyəçiliyin həcmi, xeyriyyəçilik aksiyalarının keçirilmə müddəti və s. göstəriciləri əhatə edir.

Böyük şirkətlərdə biznesin inkişaf strategiyasında məqsədlər iyerarxiyası əsasən bir neçə struktur bölmələri və idarəetmə səviyyələri olan istənilən aşağı səviyyəli məqsədlərdən tutmuş, yüksək səviyyəli məqsədləri özündə birləşdirən yeni məqsədlər iyerarxiyası mövcud olmalıdır. Şirkətlərdə yeni məqsədlər iyerarxiyasının qurulmasının spesifik cəhətləri aşağıdakılarla bağlıdır:

- Biznesin inkişaf strategiyasına uyğun yüksək səviyyəli yeni məqsədlər həmişə geniş xarakter daşıyır və onlara nail olmaq üçün məsafə, uzunmüddətli vaxt tələb edir;
- Biznesin inkişaf strategiyasına uyğun aşağı səviyyəli yeni məqsədlər yüksək səviyyədə məqsədlərə nail olmaq üçün özünə məxsus mütərəqqi üsulları mövcuddur.

Məsələn, biznesin inkişaf strategiyasına uyğun qısamüddətli məqsədlər uzunmüddətli məqsədlərdən ayrılaraq məqsədləri konkretləşdirir və detallaşdırır, onlara "tabe olur" və təşkilati fəaliyyəti yaxın perspektivə müəyyənləşdirir. Qısamüddətli məqsədlər uzunmüddətli məqsədlərə nail olma yolunda mərhələ yaradır. Qısamüddətli məqsədlərə addım – addım nail olaraq şirkət özünün uzunmüddətli məqsədlərinə nail olmağ istiqamətində inamla addımlayır. Bu zaman məqsədlər iyerarxiyası şirkətin həyatında çox vacib rol oynayır, belə ki, o şirkətə "bağlılığı" yaradır və yüksək səviyyəli məqsədlərə nail olmaq üçün bütün bölmələrin fəaliyyətinin uyğunlaşdırılmasını təmin edir.

Biznesin inkişaf strategiyasına uyğun məqsədlərin artım məsələlərini təhlil edərkən bilməliyik ki, inkişaf strategiyasını idarəetmək üçün şirkətin yeni məqsədlərinin artımı vacib olanlardan biridir. Hazırki yeni məüsədə əsasən satışın həcminin dəyişilmə tempi və şirkətintin və ümumiyyətlə bu sahədə gəlirin artırılması və əlaqələndirməni əks etdirməlidir. Bu əlaqələndirmənin necəliyindən asılı olaraq, şirkətin artım tempi sürətli, sabit və ya ixtisar edilən ola bilər. Məhz artımım bu templərinə uyğun olaraq yeni məqsədlər sürətli artım məqsədlərinə, sabit artım məqsədlərinə və məqsədlərin ixtisar edilməsinə bölünə bilər.

Sürətli artım məqsədləri çox cəlbedicidir, lakin nail olunması bir qədər

çətindir. Bu halda şirkət fəaliyyət göstərdiyi iqtisadi sahədə sürətli inkişaf etməlidir. Əgər şirkətin bu yeni məqsədlərinə nail olmaq üçün lazım olan hər şeyi varsa, yeni məqsədlərin artımının tempi seçilməlidir. Şirkətin rəhbəri sürətli artımın öhdəsindən gələ bilmək üçün bazar anlayışını dərindən bilməlidir, bazarın lazımi hissəsini seçə bilməlidir və öz qüvvəsini bazarın həmin hissəsinə cəmləməlidir, şirkətin resurslarından səmərəli istifadə etməli, şirkət prosesdə axan vaxta yaxşı nəzarət etməlidir. Müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində şirkətin biznesinin inkişaf strategiyası çox aydın formalaşdırılmalıdır. Yeni məqsədlərin sabit artımı zamanı, şirkət müəyyən bir sahədə aparıcı mövqeyə nail olmaq üçün inkişafını yeni tempdə aparmağa məcburdur. Biznesin inkişaf strategiyasına uyğun yeni məqsədlər şirkətin öz bazar paynı artırmağı və ya sabit saxlamasını daima tələb edir.

Biznesin inkişaf strategiyasına uyğun məqsədlərin ixtisarından o vaxt istifadə olunur ki, şirkət həm sahədə, həm də tamamilə bazarda öz ixtisarlarını əks etdirən səbəblər üzündən məcbur olur və zəif templə inkişaf etməyə başlayır. Belə yeni məqsədlərin yaradılması şirkətin heç də böhran vəziyyətində olduğu demək deyil. Məsələn, sürətlə artımdan sonra ixtisarın aparılması zəruri ola bilər.

Aparılan təhlillərdə qeyd edilən üç artımın üçünün də bir maraqlı cəhəti meydana çıxır. Onlar bir – birinin ardınca sakitcə əvəz edilə bilər. Bununla yanaşı bazarda bu yeni məqsədlər hansısa zəruri ardıcıllığa riayət etməlidir.

Biznesin inkişaf strategiyasına uyğun məqsədlərə tələbat, uzunmüddətli perspektivdə şirkətin yaşaması və uğurlu inkişafi üçün yeni məqsədlər tamamilə zəruridir. Lakin əgər yeni məqsədlər pis və ya düzgün müəyyənləşdirilməyibsə, o zaman bu şirkət üçün çox ciddi mənfi nəticələrə gətirib çıxara bilər.

Yeni məqsədlərin yaradılması zamanı biznes sahəsində böyük təcrübə toplamaq, bu məqsədlərin düzgün formalaşdırılmasını təmin edən bir neçə əsas tələbatı görməyə şərait yaranır.

Birincisi, yeni məqsədlər nail olunan olmalıdır. Əlbəttə ki, bu məqsədlərdə əməkdaşlar üçün çağırışların müəyyənləşdirilməsi olmalıdır. Onlara nail olmaq yolları çox sadə izah olunmalıdır. Lakin inkişaf strategiyasının həyata keçirilməsi, icraçıların imkanları çərçivəsindən çıxmamalı, reallıqdan kənar olmamalıdır. Qeyri – real yeni məqsədlər şirkətin fəaliyyəti üçün mənfi təsir göstərir, belə ki, işçilərin motivasiyasını və onların uyğunlaşmasını itirməyə gətirib çıxara bilər.

İkincisi, yeni məqsədlər çevik olmalıdır, belə ki, şirkətin ətraf mühitdə baş verə biləcək dəyişikliklərə uyğun olaraq yenidən təşkil olunması üçün imkanlara malik olmalıdır. Menecerlər bunu yadda saxlamalı və ətraf mühit tərəfindən şirkət üçün irəli sürülən tələblər, ya da bu şirkətdə yaranan yeni imkanlar hesabına qurulmuş yeni məqsədlərin modifikasiyasını həyata

keçirməyə hazır olmalıdırlar.

Üçüncüsü, yeni məqsədlər ölçülə bilən olmalıdır. Bu o deməkdir ki, bu məqsədlər keyfiyyətcə ölçülə bilən olmalı, ya digər bir obyektiv üsulla qiymətləndirilməli, ya da nail olunmuş şəkildə formalaşdırılmalıdır. Əgər yeni məqsəd ölçüyə sığışmırsa, onda onlar müxtəliflik yaradır, fəaliyyətin nəticələrinin qiyətləndirilməsi prosesini çətinləşdirir və bütün bu məsələlər münaqişələr yarada bilər.

Dördüncüsü, biznesin inkişaf strategiyasına uyğun yeni məqsədlər konkret olmalıdır, belə ki, o bir mənalı şəkildə şirkətin gələcək fəaliyyətinin hansı istiqamətdə olduğunu müəyyənləşdirən zəruri xüsusiyyətlər əldə olunması vacibdir. Yeni məqsədlər aydın şəkildə qeyd edilməlidir, hansı müddətdə ona nail olmağın və onun kimlər tərəfindən həyata keçirilməli olduğunu fəaliyyət nəticəsində nəticənin alınması lazımdır. Yeni məqsəd nə qədər konkret olsa, inkişaf strategiyasının hazırlanması və ona nail olma bir o qədər də asan olar. Əgər yeni məqsədlər konkret ifadə olunarsa, o zaman bu şirkətin bütün və ya əksər əməkdaşları tərəfindən asan başa düşüləcək, deməli, onlar qarşıda onları nəyin gözlədiyini təsəvvür edə biləcəklər.

Beşincisi, biznesin inkişaf strategiyasına uyğun yeni məqsədlər şirkətə uyğun olmalıdır. Uyğunluqda uzunmüddətli yeni məqsədlərin missiyaya uyğunluğunu, qısamüddətli məqsədlərin uzunmüddətliyə uyğunluğunu nəzərdə tutmalıdır. Ancaq iyerarxiyaya uyğunluğu – uyğun yeni məqsədlərin qurulmasının yeganə istiqaməti deyil. Vacibdir ki, şirkətdə mənfəət və rəqabət mövqeyinin qurulması, yaxud mövcud bazarda güclü mövqeyli yeni məqsəd və yeni bazara çıxarılan məqsədlər, gəlirlilik məqsədi xeyriyyəçiliyə münasibətdə daima bir-birlərinə zidd olmamalıdır. Həmçinin uyğunlaşmış yeni məqsəd artımın və məqsədlərin sabitliyinin saxlanılmasını tələb etdiyini də daima yadda saxlamaq lazımdır.

Altıncısı, biznesin inkişaf strategiyasına uyğun şirkətin yeni məqsədi onun fəaliyyətini müəyyənləşdirən və ilk növbədə, yeni məqsədlərə nail olmağı özündə əks etdirənlər əsasən subyektlər üçün təsirli olmalıdır. Biznesin inkişaf strategiyasına uyğun yeni məqsədlər formalaşan zaman işçilərin istək və tələbatlarının nəzərə alınması çox vacibdir. Subyektlər arasında aparıcı yer tutan şirkətə təsir edən və gəlir əldə etməkdə maraqları olan mülkiyyətçilərin maraqları nəzərə alınmalı, həmçinin idarəedicilər yeni məqsədlərin hazırlanması zamanı qısamüddətli gəlirlərin əldə edilməsinə uyğunlaşmaqdan qaçmağa çalışmalıdır. İnkişaf strategiyası uzunmüddətli perspektivdə böyük mənfəəti təmin edən yeni məqsədlər qurmağa çalışmalıdır. Belə ki, alıcılar (şirkətə təsir edən subyektlərdən biri kimi) hazırda şirkətin yaşaması üçün əsas rol oynayır, menecerlər məqsədləri müəyyənləşdirən zaman onların maraqlarını nəzərə almalıdır, hətta əgər onlar qiymətlərin aşağı salınması hesabına

mənfəətin azaldılmasına və ya məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi üçün xərclərin artırılmasına gətirib çıxara bilər. Həmçinin yeni məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi zamanı cəmiyyətin maraqlarını nəzərə almaq lazımdır, məsələn, yerli miqyasda yaşayış mühitinin inkişaf etdirilməsi üçün və s.

Təbii ki, yeni məqsədlər müəyyən edilən zaman təsir edilən subyektlərin müxtəlif istiqamətli yeni maraqlarını bir araya gətirmək çox çətindir. Mülkiyyətçilər şirkətin yüksək mənfəətlə, böyük dividendlərlə, səhmlərin məzənnəsinin artımı ilə təmin edilməsini və qoyulmuş kapital üçün təhlükəsizliyi gözləmək lazımdır. Əməkdaşlar şirkətin onlara yüksək əmək haqqı ödəməsini, onlara maraqlı və təhlükəsiz iş verməsini, inkişaf və artım üçün şəraitin təmin edilməsini, yaxşı sosial təminatı və s. istəklərini əməli şəkildə daima sübut etməyə çalışmalıdır. Alıcılar üçün isə şirkətin məhsulları keyfiyyətə müvafiq, münasib qiymətə, yaxşı xidmət və digər təminatlarla təqdim edilməlidir. Yaddan çxarmaq olmaz ki, cəmiyyət bu şirkətdən ətraf mühitə zərər vurmamasını, əhaliyə kömək etməsini və s. məsələləri daima tələb edir. Bütün bunları menecerlər biznesin inkişaf strategiyasında nəzərə almalıdırlar və yeni məqsədlərə təsir edilən subyektlərin müxtəlif istiqamətli maraqlarında təcəssüm etdirilən kimi tərtib etməlidirlər.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması zamanı məqsədlərin müəyyən edilməsi mərhələləri önəmli əhəmiyyət daşıyır. Yeni məqsədlərin müəyyən edilməsində yerinə yetirilən əsasən fəaliyyət nöqteyi nəzərdən şirkətin yeni məqsədlərinin müəyyən edilməsi prosesini üç ardıcıl mərhələdən ibarət olduğunu qəbul etmək olar. Birinci mərhələdə mühitin təhlinin nəticələrinin anlaşılmalıdır, ikinci mərhələdə - müvafiq missiya hazırlanmalı və nəhayət, üçüncü mərhələdə bilavasitə şirkətin yeni məqsədlərinin hazırlanması baş verir. Şirkətin yeni missiyasının hazırlanması və mühitin təhlilinə aid olan məsələlərə baxılmışdır. İndi isə şirkətin yeni məqsədlərinin formalaşması prosesinə nəzər salacağıq.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması düzgün təşkilati prosesin məqsədlərinin müəyyən edilməsi üçün dörd mərhələsinin keçilməsini nəzərdə tutur:

- Mühitdə müşahidə edilən trendlərin meydana çıxması və təhlili;
- Bütövlükdə şirkət üçün yeni məqsədlərin qurulması;
- Yeni məqsədlərin iyerarxiyasının quruluşu;
- Yeni fərdi məqsədlərin müəyyən edilməsi.

Birinci mərhələ. Mühitə təsir təkcə şirkətin yeni missiyasının yaradılmasında özünü göstərmir. Yeni məqsədlər həmçinin mühitin vəziyyətindən də çox asılıdır. Yuxarıda yeni məqsədlərin tələbləri barədə müzakirə edəndə, bu məqsədlərin mühitdə baş verən dəyişikliklərə uyğun olaraq dəyişilməsi üçün çevik olmasından danışmışdıq. Lakin yeni məqsədlərin

təkcə dəyişikliklərə uyğunlaşma və daima təkmilləşmə yolu ilə mühitin nə vəziyyətdə olmasından asılılığının yekunu kimi heç də nəticə çıxarmaq lazım deyil. Rəhbərlik mühitin hansı vəziyyətdə olacağını öncədən görməyə çalışmalıdır və bu öncədən görmə hesabına yeni məqsədlər müəyyən edilməlidir. Məhz buna görə də, elm və texnika, sosial və siyasi sfera, iqtisadi inkişaf prosesi üçün xas olan trendləri üzə çıxarmaq çox vacibdir. Əlbəttə, hamısını öncədən düzgün görmək mümkün deyil. Bundan başqa, bəzən mühitdə açılmış trendləri heç cür doğrulda bilməyən dəyişikliklər baş verə bilər. Ona görə də menecerlər mühitin ortaya ata biləcəyi gözlənilməz çağırışlara cavab verməyə hazır olmalıdırlar. Ancaq bununla belə trendlər mütləqləşdirilməməlidir, gərək onlar yeni məqsədləri elə formalaşdırsınlar ki, bu trendlər onlarda öz əksini tapa bilsinlər.

İkinci mərhələ. Bütövlükdə şirkət üçün yeni məqsədlərin müəyyən edilməsi zamanı şirkətin fəaliyyətinə xas olan hansı geniş əhatəli imkanları şirkətin yeni məqsədləri kimi götürmək lazım olduğunu müəyyənləşdirmək çox vacibdir. Daha sonra yeni məqsədlərin kəmiyyət hesablaması üçün xüsusi bir alət seçilir. Şirkətin yeni məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi zamanı istifadə edilən meyarlar sistemi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Adətən bu meyarlar şirkətin yeni missiyasından, həmçinin makromühitin, sahənin, rəqiblərin təhlili nəticəsindən və şirkətin mühitdəki vəziyyətini qiymətləndirdikdən sonra müəyyən olunur. Yeni məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi zamanı şirkətin hansı məqsədlərə əvvəlki mərhələdə malik olduğu və şirkətin yeni missiyasının yerinə yetirilməsi şəraitində həmin məqsədlərə nə dərəcədə nail olduğu nəzərə alınır. Nəhayət, yeni məqsədlər üzrə qərarlar həmişə şirkətin malik olduğu resurslardan asılıdır.

Üçüncü mərhələ. Yeni məqsədlər iyerarxiyasının yaradılması şirkətin bütün səviyyələri üçün ayrı – ayrı bölmələri üçün nailiyyətləri bütöv təşkilati nailiyyətlərə gətirib çıxartdığı həmin yeni məqsədlərin müəyyənləşdirilməsini nəzərdə tutur. Bu zaman iyerarxiya həm qısamüddətli, həm də uzunmüddətli yeni məqsədlər üzrə müəyyən edilməlidir. Yüksək səviyyəli yeni məqsədlər prosesindən aşağı səviyyəli yeni məqsədlər prosesinin vəziyyətindən, yüksək səviyyəli yeni məqsədlər proseslərinə uyğun yeni məqsədlər ağacının qurulması məqsədlərin tabelilik asılılığını dəqiq vasitələrin yeni məqsədlərinin asılılığının müəyyənləşdirilməsini nəzərdə tutur. Bu asılılıq digər yeni məqsədlərə nail olmaq üçün təcrübədə hansı yeni məqsədlərin vasitə kimi çıxış etdiyini müəyyənləşdirir.

Dördüncü mərhələ. Şirkətin daxilində yeni məqsədlərin iyerarxiyası onun məntiqi tamlığını əldə edir və şirkətin yeni məqsədlərinin yerinə yetirilməsinin real effektiv aləti olur, o fərdi işçilərin səviyyəsinə gətirilir. Bu halda şirkətin uğurlu fəaliyyətinin ən mühim şərtlərindən birinə nail olunur, hər bir işçi sanki

özünün şəxsi məqsədlərini şirkətin son məqsədlərinə nail olmaq üçün uyğunlaşdırır.Şirkətin əməkdaşları bu halda yalnız nəyə nail ola biləcəklərini, həmçinin şirkətin fəaliyyətinin son nəticəsi onların əməyinin nəticəsi kimi göstərildiyini, onların əməyinin necə və hansı şəkildə şirkətin məqsədlərinə nail olmağa kömək edəcəyini təsəvvür edirlər.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması zamanı digər önəmli məqam, məqsədlərin müəyyən edilməsi üsullarıdır. Yeni məqsədlərin müəyyən edilməsi şirkət üçün onun bütün bölmələri və bütün üzvləri üçün qanun statusuna malik olmalarıdır. Lakin yeni məqsədlərin məcburi tələbləri dəyişməz deyildir. Əvvəllər deyilirdi ki, yeni məqsədlər mühitinin dinamik gücü dəyişə bilər. Məqsədlərin dəyişilməsi problemlərinə yanaşma aşağıdakı kimi mümkündür: Məqsədlərə vəziyyət tələb zaman etdiyi hər dəfə düzəlişlər edilir. Bu halda yeni məqsədlərin dəyişilməsi prosesi siyasi situasiya xarakteri daşıyır. Lakin digər yanaşma da mümkündür. Bir çox şirkətlərdə məqsədlərin dəyişilməsinin fəal sistemini yaradırlar. Şirkətdə bu cür yanaşmada uzunmüddətli məqsədlər qurulur. Uzunmüddətli məqsədlərin bazası əsasında detallaşdırılmış qısamüddətli yeni məqsədlər (adətən illik) hazırlanır. Bu yeni məqsədlərə nail olmaq üçün yeni uzunmüddətli yeni məqsədlər hazırlanır. Bununla yanaşı mühitdə baş verən dəyişikliklər, həmçinin şirkətə münasibətdə subyektlərin təsirindən irəli gələn tələbat səviyyəsində baş verən dəyişikliklər də nəzərə alınır. Yeni uzunmüddətli məqsədlərin hazırlanmasında baş verən nailiyyətlər əsasında qısamüddətli yeni məqsədlər müəyyənləşdirilir. Bu cür yanaşmada uzunmüddətli yeni məqsədlərə nail olunmur, çünki onlar mütəmadi olaraq dəyişir. Lakin daima təşkilati fəaliyyətdə uzunmüddətli yeni məqsədlər uyğunlaşdırılır və yaranmış yeni şərait və imkanlar hesabına inkişaf strategiyasında mütəmadi olaraq düzəlişlər həyata keçirilir.

Şirkətin yeni məqsədlərinin qurulması prosesini müəyyənləşdirən ən mühüm məqamlardan biri şirkətin alt səviyyələri üzrə qərarları qəbul edən səlahiyyətli heyətin dərəcəsidir. Yeni məqsədlərin qurulması prosesi müxtəlif şirkətlərdə müxtəlif cür həyata keçirilir. Bəzi şirkətlərdə yeni məqsədlərin qurulması tam və ya yüksək dərəcədə mərkəzləşdirilib, digər şirkətlərdə isə tam və ya demək olar ki, tam mərkəzləşdirilməmiş ola bilər. Elə şirkətlər var ki, yeni məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi prosesi tam mərkəzləşdirilmiş və tam mərkəzləşdirilməmiş xüsusiyyətlər arasında aralıq xarakter daşıyır.

Bu yanaşmaların hər birinin öz spesifikası, üstünlükləri və çatışmazlıqları var. Belə ki, yeni məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi zamanı tam mərkəzləşdirilmiş vəziyyəti şirkətin rəhbərliyinin ən üst səviyyəsinin bütün yeni məqsədlərini müəyyənləşdirir. Bu cür yanaşmada bütün yeni məqsədlər vahid uyğunlaşmaya tabedir və bu müəyyən üstünlükdür. Eyni zamanda bu yanaşmanın mühüm çatşmazlıqları var. Belə ki, belə nöqsanlardan biri şirkətin

aşağı səviyyəsində bu məqsədlər xoşa gəlməz hallar yarada bilər və hətta onların nail olunmasına müqavimət göstərə bilər.

Bəzən, təcrübədə yeni məqsədlərin müəyyən edilməsi prosesinin mərkəzləşdirilməmiş halında şirkətin yuxarı və daha aşağı səviyyələri yanaşı iştirak edir. Mərkəzləşdirilməmiş yeni məqsədlərin müəyyən edilməsinin iki sxemi var. Bu prosesdə yeni məqsədlər yuxarıdan aşağıya qurulur. Yeni, məqsədlərin qurulması prosesi belə baş verir:

- Şirkətin aşağı səviyyəsi öz yeni məqsədlərini daha yüksək səviyyə üçün qurulan məqsədlərdən çıxış edərək müəyyənləşdirir.

-İkinci sxem yeni məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi prosesinin aşağıdan yuxarıya getməsini tələb edir. Bu halda aşağı hissələr əsasən daha yüksək səviyyəli gələcək yeni məqsədlərin müəyyən edilməsi üçün xidmət edən məqsədlər qurur.

Göründüyü kimi yeni məqsədlərin müəyyən edilməsinə müxtəlif yanaşmalar bir – birindən xeyli fərqlənirlər. Lakin bütün hallarda aparıcı rol oynayan ümumi hal ali rəhbərliyə məxsus olmalıdır.

Biznesin inkişaf strategiyasının həyata keçrilməsi zamanı qərarların qəbul olunması formaları müxtəlif ola bilər. Yeni məqsədlərin müəyyən edilməsi zamanı qərarların qəbul olunması formalarını iki böyük qrupa bölmək olar. Birinci qrupa qərarların qəbul olunmasında fərdi məsuliyyət daşıyan formalar daxildir. İkinci qrupa isə qərarların qəbul olunmasında kollektiv məsuliyyət və kollektiv həllər daşıyan formalar daxildir:

Fərdi qərarlar formasına aşağıdakılar daxildir:

- Avtoritar
- Kollegial
- İştiraklı
- “Aşağıdan – yuxarı”

Yeni məqsədlərin yerinə yetirilməsinin avtoritar forması rəhbərliyin özündə olan məlumata əsasən fərdi qaydada qəbul etdiyi qərarları nəzərdə tutur. Adətən informasiyanın hazırlanmasına onların həll variantlarını hazırlayan mütəxəssislər cəlb olunur.

Kollegial forma adətən şirkətin məsul şəxslərinin iştirak etdiyi iclasda müzakirə əsasında qəbul edilən qərarları nəzərdə tutur. Lakin qərarların müzakirəsinin yekununda avtoritar forma kimi qərarlar rəhbər tərəfindən fərdi qəbul edilir.

Yeni məqsədlər üzrə qərar qəbul olunmasının iştiraklı forması qərarların yerinə yetirilməsində bilavasitə fəaliyyətə cəlb olunan əməkdaşlarla yeni məqsədlər üzrə qərarlar variantının müzakirə edilməsi və hazırlanması prosedurunun qurulmasını nəzərdə tutur. Həmin qərarların qəbul edilməsini rəhbərlik həyata keçirməlidir.

Yeni məqsədlər üzrə qərar qəbul edilməsi prosesində Yapon şirkətlərində tətbiq edilən halqalar sistemi kimi tanınan "aşağıdan yuxarıya" forma sxemi üzrə qurulan qərarları icraçılar qəbul edir və onlar tərəfindən qəbul edilən qərarlar bu qərarların icrasında iştirak edən şirkətin bütün bölmələrinin müzakirəsinə verilir. Müzakirədə iştirak edənin hər biri razılaşdığını, ya da razılaşmadığını bildirir. Qərarlarda razılaşma əldə olmadığı halda o aşağı icraçılara geri qaytarılır. Razılıq əldə edilməsi üçün sonrakı müzakirələr gedir və nəhayət, sonda rəhbərliklə razılaşdırılır.

Məqsədlər üzrə qərar qəbul olunmasının kollegial formasında bir qrup insanlar şirkətin hansı yeni məqsədlərə doğru gedəcəyini müəyyənləşdirir və o məqsədlər üzrə qəbul olunmuş qərarlara görə məsuliyyəti öz üzərlərinə götürürlər. Elə görünə bilər ki, bu formada qərarların qəbul edilməsi səviyyəsi obyektivliyi yüksəkdir, nəinki qərarların fərdi qəbul olunması halında. Lakin kollektiv qərarlar qəbul edilən halda məsuliyyətsizlik səviyyəsi də yüksək ola bilər, belə ki, şirkətə yeni məqsədlərin müəyyən edilməsində mənfi nəticələrə və zəif imkanlara gətirə bilər.

Müəyyən olunmuş yeni məqsədlər şirkətin hansı istiqamətə hərəkət etməli olduğunu müəyyən edir. Lakin bu seçim çox vaxt şirkətin yeni məqsədə doğru getmək, düzgün və sağ – salamat istədiyi nəticəni əldə etməsi, qəbul edilmiş qərarın düzgün və zamanında olmasından də asılıdır. Yeni məqsədə doğru biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması qərarı vacibdir, nəinki məqsədlər üzrə düzgün qərarlar. Biznesin inkişaf strategiyasının düzgün müəyyənləşdirilməsi barədə növbəti fəsillərdə də söhbət gedəcək.

1.3. Biznesin inkişaf strategiyasının məzmunu və quruluşu

Uzunmüddətli perspektivdə rəqabətli mübarizə şəraitində şirkətin yaşamasına imkan verən strateji inkişafın əhəmiyyəti son onillikdə kəskin surətdə artmışdır. Sərt rəqabət şəraitində bütün şirkətlər situasiyanın tez – tez dəyişildiyi bir şəraitdə diqqəti təkcə bu və ya işlərinin daxili vəziyyətinə deyil, həmçinin onların ətrafında baş verən dəyişikliklərə adekvat reaksiya vermək və uzunmüddətli inkişaf strategiyasını hazırlamaq qabiliyyətinə malik olmalıdırlar. Keçmişdə bir çox şirkətlər gündəlik işlərində, cari fəaliyyətlərində öz resurslarından səmərəli istifadəni artırmaqla daxili problemlərə diqqət yetirərək uğurlu fəaliyyət göstərə bilirdilər. İndi isə cari fəaliyyətdə potensialdan səmərəli istifadə məsələsi ilə yanaşı, şirkətin tez – tez dəyişən ətraf mühitə uyğunlaşmasının inkişafını təmin edən strategiyanın qurulması və həyata keçirilməsi son dərəcə vacibdir.

Əgər, əvvəllər kiçik şirkətlərlə müqayisədə böyük şirkətlərin qazanmaq şansı çox böyük hesab edilirdisə, zaman keçdikcə daha da aydın olur ki, çox sürətli rəqabətdə üstünlüyü saxlayan daha çox qazanc əldə edir. Ətraf mühitdə dəyişikliklərin sürətlənməsi, yeni tələbatın meydana gəlməsi, istehlakçının mövqeyinin dəyişməsi, resurslar uğrunda rəqabətin artması, biznesin beynəlmiləşməsi və yenilərinin yaranması, biznesin həyata keçirilməsi üçün tamamilə gözlənilməz imkanların ani olaraq meydana çıxması, informasiya şəbəkələrinin inkişafi, müasir texnologiyaların geniş yayılması, insan resurslarının rolunun dəyişməsi, eləcə də bir sıra digər amillər strateji inkişafin əhəmiyyətli dirçəlişinə səbəb oldu.

Biznes təcrübəsi bütün şirkətlər üçün vahid inkişaf strategiyasının olmadığı kimi, vahid universal biznesin strateji inkişafının da mövcud olmadığını göstərir. Hər bir firma və ya şirkət öz xarakterində unikaldır və hər bir firma və ya şirkət üçün inkişaf strategiyasının hazırlanması prosesi unikaldır, belə ki, o firma və ya şirkətin bazardakı mövqeyindən, onun inkişaf dinamikasından və potensialından, rəqiblərinin davranışlarından, istehsal etdiyi mal və ya göstərdiyi xidmətlərin xarakterindən, iqtisadi və mədəni vəziyyətindən və bir çox digər xüsusiyyətlərdən asılıdır.

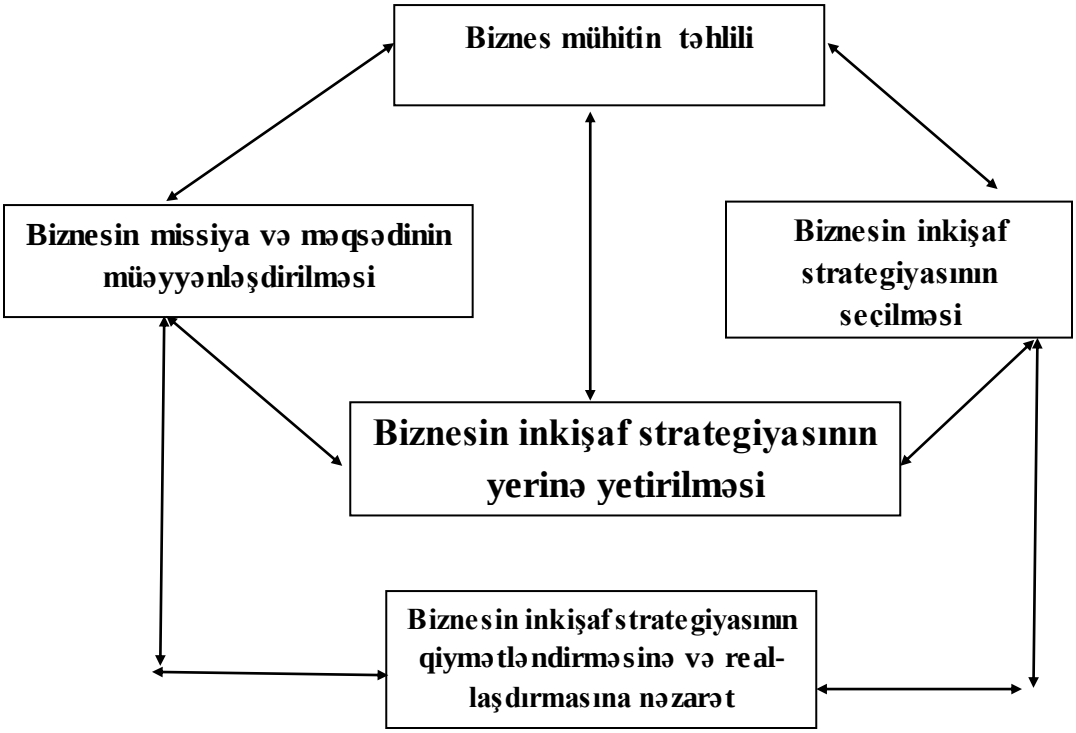
Eyni zamanda bir sıra əsas məqamlar var ki, biznesin inkişaf strategiyasının həyata keçirilməsində bunların ümumiləşdirilmiş prinsiplər haqqında danışmaq lazımdır. Əlbəttə, həmişə yadda saxlamaq lazımdır ki, biznesin inkişaf strategiyası ilk növbədə ali rəhbərliyin yaradıcı məhsuludur, bununla yanaşı biznesin inkişaf etdirilməsini səmərəli həyata keçirməyə imkan verən strateji inkişaf nəzəriyyəsinin rolunu unutmaq olmaz.

Bizim məqsədimiz biznesin inkişaf strategiyasına xüsusilə vacib olan 3 konteksdən baxmaqdır:

- Biznesin inkişaf strategiyasını necə anlamalıyıq, onun mahiyyəti və məzmunu nədən ibarətdir.
- Firma və ya şirkətlərin inkişaf strategiyası nədir və o necə yaradılır.
- Firma və ya şirkətlərin inkişaf strategiyasının yerinə yetirilməsi nədir və o necə həyata keçirilir.

Biznesin inkişaf strategiyasına beş qarşılıqlı idarəetmə prosesinin dinamik məcmusu kimi baxmaq olar və bu proseslər məntiqi olaraq bir – birindən irəli gəlir. Lakin, davamlı əks əlaqə və müvafiq olaraq hər bir prosesin digərlərinə və onların bütün məcmusuna əks təsir edə bilir. Biznesin inkişaf strategiyasının strukturunun mühüm cəhəti bununla bağlıdır. Biznesin inkişaf strategiyasının quruluşu sxematik olaraq şəkil 1-də təsvir olunmuşdur.

Şək.1.1 Biznesin inkişaf strategiyasının quruluşu.



Biznesin inkişaf strategiyasında mühitin təhlili adətən strateji inkişafin əsas prosesi sayılır, çünki o firmanın və ya şirkətin missiya və məqsədlərinin müəyyənləşdirməsi üçün, həmçinin firma və ya şirkətə öz missiyasını həyata keçirməyə və öz məqsədlərinə nail olmağa imkan verən davranış strategiyasının hazırlanması üçün bazanı təmin edir.

İstənilən strateji inkişafin əsas açar rolunu təşkilatın mühitlə qarşılıqlı əlaqədə balansın saxlanılması təşkil edir. Hər bir təşkilat üç prosesə cəlb olunmalıdır:

- Xarici mühitdən ehtiyatların əldə edilməsi (giriş)
- Ehtiyatların məhsula çevrilməsi (istehsalat)
- Məhsulun xarici mühitə verilməsi (çıxış)

Biznesin inkişaf strategiyası zamanı giriş və çıxış balansı təmin olunmalıdır və əgər firma və ya şirkətdə bu balans pozulursa, deməli o şirkət müflisləşir. Müasir bazarın gözə görünməyən tələbatı bu balansın saxlanılması zamanı çıxış prosesinin əhəmiyyətini kəskin şəkildə gücləndirib. Məhz bu, strateji inkişafin strukturunda birinci əsas göstəricilərin təhlili və bunların bir fəsil altında olmasının vacibliyi ilə öz əksini tapır.

Biznesin inkişaf strategiyasında mühitin təhlili üç tərkib hissənin öyrənilməsini nəzərdə tutur:

- Makromühit
- Ətraf mühit
- Təşkilatın daxili mühiti

Biznesin inkişaf strategiyası zamanı xarici mühitin təhlili (makro və ətraf mühit faktorlarına əsasən) şirkətlərdə uğurlu iş aparılarsa gələcəkdə nəyə ümid edə biləcəyinə arxayın olmalıdır.Bundan əlavə şirkətlər üçün mühitin gətirdiyi mənfi faktorların qarşısını vaxtında ala bilməməsi səbəbindən və ya dəqiq müəyyənləşdirilməməsi yarana biləcək hansı gözə görünməyən çətinliklərin onu gözlədiyini aydınlaşdırmadan hərəkət etməsi çox qorxulu nəticələrə gətirib çixara bilər.

Biznesin inkişaf strategiyası qurulduğu zaman, makromühitin təhlilinin, iqtisadiyyata təsir imkanlarının, hüquqi tənzimləmə və idarəetmənin, siyasi proseslərin, təbii mühit və ehtiyatların, cəmiyyətin sosial və mədəni məsələlərinin, elmi – texniki və texnoloji inkişafin, infrastrukturun və s. öyrənilməsi vacibdir.

İnkişaf strategiyasının tərtib olunması zamanı ətraf mühitin özündə əsasən bu komponentlərin təhlili vacibdir:

- birinci alıcılar;
- ikinci təchizatçılar;
- üçüncü rəqiblər;
- dördüncü işçi qüvvəsi.

Daxili mühitin təhlili rəqabətli mübarizə şəraitində şirkətin öz məqsədinə çatmaq prosesinə ümid etdiyi yeni potensialları və imkanları açır. Bu zaman daxili mühitin təhlili həmçinin şirkətin məqsədini aydınlaşdırmağa, missiyanı düzgün formalaşdırmağa, onun fəaliyyətinin istiqamətlərini və digər imkanları müəyyənləşdirməyə imkan verir. Həmişə yadda saxlamaq lazımdır ki, şirkət mühit üçün məhsul istehsal edən, həmçinin öz üzvlərinin mövcudluğu üçün onlara iş verən, onlara mənfəətdə iştirak etməyə imkan yaradan, onların sosial təminatına zəmanət verməklə və əlbəttə, digər imkanlarla da təmin etməyə çalışır.

Biznesin inkişaf strategiyası zamanı daxili mühit aşağıdakı istiqamətlər üzrə təhlili həyata keçirilir:

- Şirkətlərin kadrları, onların potensialı, peşəkarlığı, maraqları və s.
- Şirkətlərdə idarəetmənin təşkili.
- İstehsal və onun əməliyyat və texniki – texnoloji xarakteristikası və elmi tədqiqatlar və hazırlanması.
- Şirkətin maliyyəsi.
- Şirkətlərdə marketinq.

- Korporativ mədəniyyət.

Aparılmış bütün təhlillərdə göründüyü kimi, şirkətlərdə giriş və çıxışı arasındakı balansı saxlamaq biznesin inkişafi üçün əsas vəzifələrindən biri sayılır. Biznesin inkişaf strategiyası üçün az olmayan digər mühüm vəzifə təşkilatın fəaliyyətində maraqlı olan və təsir göstərən müxtəlif sosial institutlar və insan qruplarının maraq balansının qurulmasıdır. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində şirkətin hansı istiqamətdə hərəkət edəcəyini, onun missiya və məqsədinin oriyentasiyası zamanı maraqlar çərçivəsində balansı müəyyənləşdirilir.

Biznesin inkişaf strategiyasının proseslərinin biri kimi baxılan şirkətlərin müasir missiya və məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi hər biri böyük və son dərəcə məsuliyyətli iş tələb edən üç altprosesdən ibarətdir. Birinci alt prosesə diqqətimizi yönəltsək görərik ki, bu formada şirkətin mövcudluğunu bildirən, şirkətin missiyasının formalaşmasıdır. Missiya şirkətlərə orijinallıq verir, xüsusilə də iş yerlərini peşəkar mütəxəsislərlə doldurur. Ardınca altproses kimi müəyyənləşdirilmiş uzunmüddətli məqsədlər gəlir. Bu hissə biznesin inkişaf strategiyasının idarə edilməsinin altprosesinin qısamüddətli məqsədlərinin yaradılması ilə başa çatır. Şirkətin missiyasının formalaşması və məqsədlərinin qurulması, şirkətin nə üçün fəaliyyət göstərdiyinə və çalışdığına səbəb olanları müəyyənləşdirərək aydınlıq gətirir.

Biznesin inkişaf strategiyasının seçilməsi zamanı, missiya və məqsədlər müəyyənləşdirildikdən sonra təhlil və inkişaf strategiyanın seçilməsi mərhələsi başlayır. Bu mərhələdə şirkətin hansı vasitələrlə məqsədlərə nail olmağı ilə bağlı qərarlar qəbul olunur. Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması prosesi haqlı olaraq strateji inkişafin özəyi sayılır. İnkişaf strategiyasının müəyyənləşdirilməsi, ayrı-ayrılıqda bazara təklif olunan məhsullar və ya xidmətlərlə nə etməyi, şirkətin necə və hansı istiqamətdə inkişaf edəcəyi, bazarda hansı yeri tutacağı və s. məsələlər barədə hansı qərarlar qəbul edilməlidir suallarına cavab tapmalıdır.

Biznesin inkişaf strategiyasının yerinə yetirilməsi prosesinin xüsusiyyəti onun həyata keçirilməsi prosesindən deyil, yalnız şirkət tərəfindən qoyulmuş məqsədlər və inkişaf strategiyasının reallaşdırılması üçün baza yaratmaqdan ibarətdir. Təhlillər göstərir ki, şirkət tərəfindən seçilmiş inkişaf strategiyasını həyata keçirmək iqtidarında olmadığı hallar tez – tez müşahidə olunur. Bu ya təhlilin düzgün aparılmadığının, ya da xarici mühitdə gözlənilməz dəyişiliklər baş verdiyinin nəticəsi ola bilər. Yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, biznesdə inkişaf strategiyası tez – tez həyata keçirilmir və ona görə də inkişaf strategiyasının reallaşdırılması üçün şirkətlədə potensialın hal-hazırda mövcudluğuna lazımınca diqqət yetirmək çox vacib məsələlərdəndir. Bu məsələlərin müasir təcrübədə xüsusilə də insan potensialında istifadəyə istinad

edilir.

Biznesin inkişaf strategiyasının yerinə yetirilməsi mərhələsinin əsas vəzifəsi həmin inkişaf strategiyasının uğurla həyata keçirilməsi üçün zəruri şərait yaratmaqdan ibarətdir. Beləliklə, biznesin inkişaf strategiyasının yerinə yetirilməsi, bu şirkəti bu vəziyyətə gətirən bazardakı strateji dəyişikliklərin həyata keçirilməsi və özünün qurduğu düzgün inkişaf strategiyasının təşkilinin həyata keçirilməsi olacaqdır.

1.4. Müasir şəraitdə biznes mühitinin təhlili və nəticələrin şərhi

San Dieqo Beynəlxalq Universitetinin fəxri professoru, aparıcı korporasiyalarda praktik təcrübəyə malik, çox məşhur və biznesin inkişaf strategiyası məsələləri üzrə mütəxəssis və transmilli korporasiyaların inkişaf strategiyalarının hazırlanması və idarə olunması üzrə tanınmış amerikalı ekspert Igor Ansoffun tərəfindən yazılmış kitablar bu gün öz aktuallığı ilə seçilir. Bunlardan "Strateji idarə etmək üçün strateji planlaşdırma", "Korporasiyalar strategiyası", "Strateji İdarəetmə əsasları" kitablarını qeyd etmək olar.

I. Ansoffin biznesin inkişaf strategiyası sahəsində yazdığı bu əsərləri əvvəlcə Amerikanın aparıcı jurnallarında məqalələr formasında, sonradan isə kitab halında çap etdirilmişdir. Yuxarda deyilən kitablar sanballı əsərlərdir və digər əsərlər arasında özünəməxsus xüsusi yer tuturlar. Bu əsərlərdə müasir dövrdə şirkətlərin fəaliyyətlərinin əsas mahiyyətinə əsaslanan funksiyaları, tarixi baxımdan biznesin nəzəri əsasları və inkişaf strategiyasının təşkili və idarə olunması aspektləri hərtərəfli təhlil edilmişdir.

Sovet hakimiyyətinin süqutundan sonra, ölkəmizin iqtisadiyyatının idarəedilməsinin radikal şəkildə yenidən qurulması iqtisadi mexanizminin bütün aspektlərində köklü dəyişikliklər aparılması tələb olunurdu. Sosialist istehsal münasibətlərində sonra yaranmış bazar iqtisadiyyatı iştirakçılarının real iqtisadi maraqlara əsaslanan iqtisadi modelin yaranması və bir ictimai-iqtisadi farmasiyadan digərinə keçid yeni biznesin inkişaf strategiyasının yeni modellərini yaratmağı tələb edirdi. Əlamətdə dövlət biznes inkişaf strategiyalarını, iqtisadi müstəqillik olmadan qura və həyata keçirə bilməz. Yaranmış yeni dəyərlərə malik mühasibat uçotu , şübhəsiz ki, təşkilati və yeni iqtisadi mexanizm çərçivəsində şirkətlərin yeni iqtisadi istehsal və idarəetmənin bütün funksiyalarının müasir dövrdə, həyata keçirilən yeni üsulların ciddi dəyişməsinə səbəb oldu ki, bu da bazarın əsas iqtisadi əlaqələrinin bağlantısının bütün fəaliyyətin qiymətləndirilməsi üçün iqtisadi meyarları vurğulamağı tələb etdi. Əvvəlki sistemi ilə müqayisədə, xüsusilə, planlaşdırma sahəsində dərin

dəyişikliklər baş verməkdədir. İqtisadiyyatın bütün səviyyələrində strukturun nisbəti , istiqamət və uzunmüddətli perspektivdə bazar iqtisadiyyatı və onun əsas bölmələrinin inkişaf tempinin formalaşdırılması, dövlətin bazar iqtisadiyyatı çərçivəsində inkişaf siyasəti və strategiyası, yaranmış biznes şəbəkəsinin innovativ funksiyasiyalarının gücləndirilməsindən asılıdır.

Dövlət qlobal bazar iqtisadiyyatı şəraitində milli iqtisadi idarəetmə sisteminin yeni inkişaf strategiyasını milli iqtisadi sistemlə bağlamaqla yanaşı, regional inkişafın da ən mühüm vəzifələrinə diqqət yetirməlidir və bu baxımdan biznesin inkişaf strategiyasının gücləndirilməsi vacib məsələlərdəndir və yəqin ki, gələcəkdə də belə qalacaqdır. Dövlət əsasən dolayı yollarla səmərəli normalar sistemini tövsiyyə etməklə, indikativ planlaşdırma , rəqəmlərə nəzarət, eləcə də bir neçə məhdudiyyətlər vasitəsilə şirkətləri idarə etmək üçün yeni metod və metodogiyaları öyrənməlidir. Dövlət sifarişlərinin vacib qanunvericilik sistemi çərçivəsində keçirməklə, yalnız milli və digər ehtiyaclarını ödəmək üçün nəzərdə tutulduğunu yaddan çıxarmaq lazım deyil. Bazarın getdikcə rəqabət qabiliyyətini artırmaqla xarici aləmə açılması üçün dövlətin tənzimləyici rolununun artırması vacib vəzifələrdəndir .

Bazar iqtisadiyyatı mühitində müxtəlif xarakterli şirkətlər birbaşa öz bizneslərinin inkişaf strategiyalarının funksiyalarını aydınlaşdırmalıdırlar. Müasir dövrdə iqtisadiyyatın idarəedilməsinin radikal olaraq yenidən qurulması şəraitində dövlət, şirkətlərin müstəqilliyini saxlamaqla onları dövlət sifarişləri ilə təmin etməklə, istehlakçı tələbinə cavab verən məhsul və xidmətləri "yaradılmasına, sosial ehtiyacları" ödənilməsinə şərait yaradaraq biznesin inkişaf strategiyasına dəstək verilməlidir .Bu şirkətlər arasında iqtisadi rəqabətin inkişafi xüsusiyyətinə əhəmiyyət verərəkdən inkişaf strategiyası planlaşdırılmalıdır. Şirkətlərin müstəqillyi üçün bazarın real tərəfləri arasında sənaye və istehlak mallarına tələb əsasında, maliyyə və istehsal arasında bir balans əldə edilməlidir, bazar iştirakçılarının müqavilələrə və qanunlara əməl etmələri bütün iqtisadi fəaliyyətin əsasını təşkil etməlidir.Bu siyasət sahibkara öz biznesi üçün heç bir real qorxunu görməyə əsas vermir, istehlakçının ehtiyaclarının vaxtında və kefiyyətlə yerinə yetrilməsinə şərait yaradır. Bu vəziyyət, biznesin inkişaf strategiyasını planlaşdırmağa indi daha fərqli tələb olduğunu qarşıya qoyur. Əhəmiyyətli dərəcədə prinsiplərin işlənməsi, şirkətlərin öz bizneslərinin inkişaf strategiyasının hazırlanması və həyata keçirilməsi məsələləri günün aktual probleminə çevrildiyi hamıya aydın olmalıdır.

Hər bir şirkət müəyyən mühitdə yerləşir və fəaliyyət göstərir. İstisnalığı olmayan bütün şirkətlər də hər hansı bir fəaliyyət, əgər mühit həmin fəaliyyəti həyata keçirməyə yol veririsə, o zaman mümkün olur. Şirkətlərin daxili mühiti onun həyat fəaliyyətinin mənbəyidir. Bu şirkətin fəaliyyət göstərməsinə,

müəyyən müddət yaşamağa və yaşatmağa imkan verən potensialı əks etdirir. Amma daxili mühit əgər şirkətin lazımi fəaliyyət göstərməsini təmin etməsə, bu zaman şirkət məhv ola bilər və hətta bazarda problemlərin mənbəyi də ola bilər.

Xarici mühit şirkətin daxili potensialını lazımi səviyyədə saxlamaq üçün zəruri olan ehtiyatlar mənbəyidir. Bu zaman şirkət xarici mühitlə daimi mübadilə vəziyyətindədir və o bununla da özünə uzun bir dövr üçün fəaliyyət imkanını təmin edir. Lakin yaddan çıxarmaq olmaz ki, xarici mühitin ehtiyatları qeyri – məhdud deyildir. Bu ehtiyatlara mühitdə yerləşən bir çox digər şirkətlər iddia edirlər. Ona görə də həmişə ehtimal var ki, xarici mühitdən lazımi ehtiyatları daima almaq olmaz. Bu, şirkət üçün bir çox mənfi nəticələrə gətirib çıxarar və onun potensialını zəiflədə bilər. Biznesin inkişaf strategiyasının idarəedilməsinin vəzifəsi şirkətin potensialını bir səviyyədə saxlamağa imkan verən, onun məqsədinə nail olmaq üçün lazımi və uzunmüddətli perspektivdə ona yaşamaq imkanı verən mühitlə onun qarşılıqlı fəaliyyətinin təmin olunmasından ibarətdir.

Şirkətin inkişaf strategiyasını müəyyənləşdirmək üçün və bu strategiyanı həyata keçirmək üçün idarə olunanın daxili mühiti, onun potensialı və inkişaf meyilləri haqqında təsəvvürlərin olmasının vacibliyi kimi, xarici mühitin və onun inkişaf meyilləri və şirkətin bu mühitdə tutduğu yer haqqında da biliklərə malik olmalıdır. Bu zaman daxili mühit şirkətin güclü və zəif tərəflərini açmaq üçün öyrənilir, lakin xarici mühit şirkətin öz biznesinin inkişaf strategiyasının məqsədlərini müəyyənləşdirəndə və onlara nail olmaq üçün ilk növbədə, strateji inkişafın idarə olunmasını öyrənir.

Biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunmasının üç vasitəsini ümumi məcmu kimi ətraflı nəzərdən keçirək. Bunlar makromühit, ətraf mühit, şirkətin daxili mühitidir. Biz ayrı-ayrılıqda hər bir mühitin təhlilinin necə aparıldığına dair elmi-nəzəri və praktiki bilikləri ətraflı öyrənəcəyik.

Makromühit şirkətin xarici mühitdə yerləşməsinin ümumi şərtlərini yaradır. Əksər hallarda makro mühitin ayrıca şirkətə istinad edən spesifik xüsusiyyəti yoxdur. Halbuki, makromühitin vəziyyətinə təsir dərəcəsi müxtəlif şirkətlərdə müxtəlif cürdür. Bu eyni zamanda fəaliyyət sahələrində, həm də şirkətin daxili potensialında mövcud olan fərqlərlə bağlıdır.

Makromühitin iqtisadi komponentlərinin öyrənilməsi ehtiyatların necə formalaşdığını və bölündüyünü başa düşməyə imkan verir. Tamamilə aydındır ki, şirkətə daxil olmaq vəziyyəti müəyyənləşdirən ehtiyatlardan istifadənin səviyyəsindən asılıdır və bu digər şirkət üçün həyati əhəmiyyətlidir. Bazar iqtisadiyyatının öyrənilməsi, ümumi daxili məhsulun həcmi, inflyasiya tempi, işsizlik səviyyəsi, faiz dərəcəsi, əmək məhsuldarlığı, vergi normaları, ödəniş balansı, tədiyyə balansı və s. məsələləri ilə yanaşı bir sıra göstəricilərin təhlilini nəzərdə tutur, bazar iqtisadiyyatı komponentlərinin öyrənilməsi zamanı

iqtisadiyyatın inkişafının ümumi səviyyəsi, təbii ehtiyatların hasilatı, iqlim, rəqabət mühitində münasibətinin tipi və inkişaf səviyyəsi, əhalinin strukturu, işçi qüvvəsinin təhsil səviyyəsi, yüksək əmək haqqı kimi amillərə diqqət yetirmək lazımdır.

Biznesin inkişaf strategiyasının təşkili və idarə olunması üçün sadalanan göstəricilərin və amillərin öyrənilməsi elə də böyük maraq kəsb etmir. İlk növbədə, bizə biznesin aparılması üçün hansı imkanlar verildiyi önəmli maraq kəsb edir. Həmçinin biznesin inkişaf strategiyasının təşkili və idarə olunmanın maraq sahəsinə ayrı – ayrı iqtisadi komponentləri təşkil edən şirkət üçün təhlükə potensialını müəyyən etmək və açmaq lazımdır. Dünya təcrübəsindən görünür ki, çox tez- tez imkanların və təhlükələrin ciddi şəkildə bir-biri ilə bağlı olduğu proseslər baş verir. Məsələn, işçi qüvvəsinin əməyinin aşağı qiymətləndirilməsi bir tərəfdən xərclərin azaldılmasına gətirib çıxarır, lakin digər tərəfdən o əməyin keyfiyyətinin azalması təhlükəsini özündə saxlayır.

Bazarın iqtisadi komponentlərinin təhlili heç bir halda onun ayrı-ayrı hissələrinin təhlilinə uyğun olmamalıdır. İqtisadi komponentlərin təhlili, bazarın vəziyyətinin kompleks qiymətləndirilməsinə istiqamətlənməlidir. İlk növbədə, bu, risk səviyyəsini, rəqabət mühitinin gərginlik dərəcəsini və işgüzar mühitin cəlbedicilik səviyyəsini təyin edir.

Biznesin inkişaf strategiyasının təşkili və idarə olunması zamanı, qanun və digər normativ aktların öyrənilməsini nəzərdə tutan, hüquqi normalar və münasibətlər çərçivəsində yaranan hüquqi tənzimləmənin təhlili şirkətə digər subyektlərlə qarşılıqlı münasibətdə özünün maraqlarını hüquqi və münasib üsullarla müdafiə etməyə, həmçinin fəaliyyəti üçün yol verilən sərhədlərini müəyyənləşdirmək imkanları verir. Hüquqi tənzimləmənin öyrənilməsi yalnız hüquqi aktların məzmununun aydınlaşdırılmasına uyğun olmamalıdır. Hüquqi mühitin bazar iqtisadiyyatına təsiri, bu sahədə yaranmış ənənələr və qanunvericiliyin prosesual cəhətdən təcrübi olaraq həyata keçirilməsi kimi aspektlərə diqqət yetirmək vacib məsələlərdəndir.

Biznesin inkişaf strategiyasının təşkili və həyata keçrilməsinin idarə olunmasında makromühitinin hüquqi komponentlərinin öyrənilməsində hüquqi müdafiə dərəcəsi, hüquq mühitinin dinamikası, cəmiyyətin hüquq sisteminin fəaliyyətinə ictimai nəzarətin səviyyəsi maraqlandırır. Fəaliyyətin hüquqi normalarının məcburilik dərəcəsi, həmçinin, onun bütün şirkətlərin fəaliyyətinə şamil olduğunu və ya qaydalarda istisnalar mövcud olduğunu aydınlaşdırmaq, nəhayət təşkilatda hüquqi normaların pozulduğu hallarda ona qarşı sanksiyaların tətbiqinin labüdlüyünün aydınlaşdırması vacib vəzifələrdən biridir.

Biznesin inkişaf strategiyasının təşkili və həyata keçirildiyi dövrdə biz siyasi komponentləri nəzərə almaya bilmərik və bu baxımdan, makromühitin

siyasi komponenti, ilk növbədə, hökümət öz siyasətini həyata keçirmək, mühitin və cəmiyyətin inkişafi ilə bağlı hökümətin niyyətini dəqiq təsəvvür etmək üçün öyrənilməlidir. Siyasi komponentin öyrənilməsi müxtəlif partiya strukturları tərəfindən hansı proqramın həyata keçirməyə çalışdığını, dövlət hakmiyyəti orqanlarında hansı lobbiçilik qrupunun mövcud olduğunu, hökümət ölkənin regionları və iqtisadiyyatının müxtəlif sahələrinə necə yanaşdığını, iqtisadi prosesləri tənzimləyən yeni qanun və yeni normativ aktların qəbul edilməsi nəticəsində qanunvericilikdə və hüquqi tənzimləmədə hansı dəyişikliklərin mümkünlüyü aydınlaşdırılmalıdır və gələcək fəaliyyət bu istiqamətə cəmlənməlidir.

Bu zaman siyasi sistemin baza xüsusiyyətlərindən olanlarının vacibdliyi bunlardır: hökümətin siyasətini hansı idealogiyanın müəyyənləşdirməsi, hakimiyyətin nə dərəcədə sabitliyi, onun nə dərəcədə öz siyasətini həyata keçirdiyi, ictimai narazılığın dərəcəsidir və müxalif siyasi qurumlar nə dərəcədə güclü olduğunun aydınlaşdırılması vacibdir.

Makromühitin siyasi komponentinin əsas prosesi hakimiyyət uğrunda mübarizədir. Hakimiyyət öz növbəsindən pul münasibətlərinin necə tənzimləməsi ilə bağlı problemləri necə həll edir, məsələsi də önəmlidir. Hakimiyyət bir tərəfdən pulu əldə etməyi necə həyata keçirməyi, digər tərəfdən isə dövlət ehtiyaclarına görə təşkilat necə və nə qədər pulu özgəninkiləşdirməyi müəyyənləşdirir. Bu iki proses şirkətin fəaliyyəti üçün imkan və təhlükə mənbəyidir.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması və həyata keçirilməsi zamanı sosial komponentlərin təhlilini də yaddan çıxarmaq olmaz. Makromühitin sosial komponentinin öyrənilməsi iş və həyat səviyyəsinə insanların münasibəti, cəmiyyətdə mövcud olan adət və inanclar, insani dəyərlərin bölüşdürülməsi, cəmiyyətin demoqrafik strukturu, əhalinin artımı, təhsil səviyyəsi, insanların təşkilatlanması və s. kimi sosial hadisə və proseslərin biznesə təsirini aydınlaşdırmağa istiqamətlənməlidir. Sosial komponentlər makromühitin digər komponentlərinə təsir etdiyi kimi, şirkətin daxili mühitinə də təsir xüsusiyyətləri də mövcuddur. Sosial proseslərin digər fərqləndirici xüsusiyyətləri ondan ibarətdir ki, onlar nisbətən ləng dəyişir, amma təşkilati mühitin əhəmiyyətli dəyişikliklərinə gətirib çıxarır. Ona görə də şirkət sosial dəyişikliklərin mümkünlüyünü ciddi şəkildə izləməlidir.

Xarici mühitin sosial komponentində gedən proseslər şirkətin girişi kimi, çıxışına da təsir göstərir. Məhz, bu komponent istehlakçı tələbatının həcmi və istiqamətindən çox asılı olan şirkətin öz məhsulunu reallaşdırmaq imkanı, bazarda istehlak tələblərinin formalaşmasına daha çox təsir göstərir.

Biznesin inkişaf strategiyasında, texnoloji komponentin təhlili yeni məhsul istehsalı, istehsal olunan məhsulun təkmilləşdirilməsi və istehsal

texnologiyasının müasirləşdirilməsi və məhsulların satışı üçün elm və texnikanın inkişafnın açdığı imkanlar da öz növbəsində nəzərə alınmalıdır. Elm və texnikanın tərəqqisi şirkət üçün özündə böyük imkanlar və böyük təhlükələr daşıyır. Bir çox şirkətlər yeni açılan perspektivləri görmək iqtidarında deyil, çünki onlar sahənin köklü dəyişikliklərinin həyata keçirilməsi üçün əsas yaradan texniki potensialdan kənarda fəaliyyət göstərdikləri faktı da təhlil edilməlidir. Müasirləşmədən geri qalaraq onlar bazar payını itirirlər ki, bu da onlar üçün son dərəcə mənfi nəticələrə gətirib çıxara bilər.

Biznesin inkişaf strategiyası zamanı yaddan çıxarmaq olmaz ki, məhsul və texnologiyaların yeniləşdirilməsinin güclü proseslərindən biri olan onların hazırlanması, laboratoriya şəraitində işlənməsi, yüksək texnologiyalı sahədə istehsal, müxtəlif sahələrin məhsullarını istehsalçıların əldə edə biləcəkləri bazara çıxarılması, texnologiyanın köçürülməsi prosesi adlanır. Uzun illər ərzində yaradılan və ayrı- ayrı məhsul növlərini ənənəvi bazarlarda saxlayan bu proseslər nəticəsində bir anda təcrübi olaraq kardinal dəyişikliklərə məruz qala bilər. Bu komponentlərin inkişafi nəticəsində nəzarət mexanizmləri bazarı ilə, mexaniki inteqral sxeminin tətbiqi nəticəsində bu bazarda, rəqəmli səsyazma sisteminin yaradılması nəticəsində audiotexnika bazarıda inqilab baş verdi. Bir çox inqilabi dəyişikliklər yaxın gələcəkdə yüksək texnologiyalar sahəsində aparılan bu araşdırmalar nəticəsində yeni məhsul istehsalında gözlənilir.

Biznesin inkişaf strategiyası zamanı, texnologiyanın inkişaf prosesinin izlənməsi təkcə yeni texnoloji nailiyyətlərdən istifadənin vaxtında başlamasının lazım olmağı ilə bağlı deyil, həmçinin firma və ya şirkətlərdə istifadə olunacaq texnologiyadan istifadəni qabaqcadan görmə və proqnozlaşdırmaq və lazımı məqamında imtina etmək bacarığı vacibdir. Bu o deməkdir ki, makromühitin texnoloji komponentlərinin öyrənilməsi prosesi texnoloji yeniliklərə başlayanda gecikməyə və yeni məhsul istehsalı və qabaqcıl texnologiyadan uzun müddət istifadəni ləngitməyə icazə verməyən qərarlar seçimini etməyə kömək edəcəkdir.

Biznesin inkişaf strategiyasını tərtib edərkən, makromühitin müxtəlif komponentlərini öyrənərkən aşağıdakı iki məqamı həmişə nəzərə almaq çox vacibdir. Birincisi odur ki, makromühitin bütün komponentləri bir – birinə çox güclü təsir edir. Bu komponentin dəyişilməsi makromühitin digər komponentlərinin dəyişilməsinə mütləq gətirib çıxarır. Ona görə də onların öyrənilməsi və təhlili ayrıca deyil, sistemli şəkildə aparılmalıdır ki, ayrıca komponentin dəyişilməsini təkcə izləmək yox, həm də bu dəyişikliklərin makromühitin digər komponentlərinə təsirini aydınlaşdırmaqda mümkün olsun.

İkincisi, makromühitin ayrı-ayrı komponentlərinin təsir dərəcəsi müxtəlif şirkətlər üçün müxtəlifdir. Xüsusilə də, təsir dərəcəsi şirkətin ölçüsündən, onun sahə mənsubiyyətindən, yerləşdiyi ərazidən və s. asılıdır. Hesab edilir ki, iri

şirkətlərin makromühitdən böyük asılılığı var, nəinki kiçik olan şirkətlərin. Makromühitin öyrənilməsində bunu nəzərə almaq üçün şirkət makromühitin hər bir komponentinə aid edilən, onun fəaliyyətinə əhəmiyyətli təsir göstərən xarici amillərdən hansının özü üçün lazım olduğunu müəyyən etməlidir. Bundan başqa şirkət üçün təhlükə daşıyan bütün xarici amillərin siyahısını tərtib etməlidir. Şirkət üçün əlavə imkanlar yaradan dəyişikliklər üçün xarici amillərin siyahısını hazırlamaq vacibdir.

Biznesin inkişaf strategiyasını qurarkən və ya bu strategiyanı həyata keçirərkən xarici mühitin izlənməsi sisteminə xüsusi diqqət yetirmək lazımdır. Şirkətdə makromühitin komponentlərinin məhsuldar vəziyyətinin öyrənilməsi üçün xarici mühitin izlənməsinin xüsusi sistemi yaradılır. Bu sistem hansısa xüsusi hadisələrlə bağlı olan xüsusi müşahidələrin aparılması və şirkətin xarici amilləri üçün mühim vəziyyətin müntəzəm izlənməsi (adətən ildə bir dəfə) həyata keçirilməlidir. Müşahidələrin aparılması çoxlu müxtəlif üsullarla həyata keçirilə bilər. Ən geniş yayılmış müşahidə üsulları aşağıdakılardır:

- Kitablarda, dövrü mətbuatda, digər informasiya orqanlarında dərc olunmuş materialların təhlili;
- Peşəkar konfranslarda iştirak;
- Təşkilatın fəaliyyət təcrübəsinin təhlili;
- Təşkilatın əməkdaşlarının fikrinin öyrənilməsi;
- Təşkilat daxilində sərbəst toplaşmaq və müzakirələrin keçirilməsi.

Makromühitin komponentlərinin öyrənilməsi onların əvvəllər və ya indi hansı vəziyyətdə qaldıqlarını bəyan etməklə bitməli deyil. Ayrı- ayrı mühüm amillərin vəziyyətinin dəyişdirilməsi üçün səciyyəvi olan meyilləri açmaq vacibdir və təşkilatı hansı təhlükələrin gözlədiyini və gələcəkdə onun qarşısında hansı imkanları açdığını görmək üçün bu amillərin inkişaf prosesləri proqnozlaşdırılmalıdır.

Biznesin inkişaf strategiyasını tərtib edərkən nəzərə almaq lazımdır ki, makromühitin təhlili sistemini əgər ali rəhbərlik dəstəkləyibsə və o zəruri informasiya ilə təmin olunubsa və şirkətin strateji- planlaşdırma sistemi ilə sıx bağlıdırsa və nəhayət, bu sistemdə işləyən analitik, makromühitin vəziyyəti və şirkətin biznesinin inkişaf strategiyasına uyğun məsələləri haqqında məlumatlar arasında əlaqəni izləmə və bu informasiyaları təhlükə nöqteyi-nəzərdən qiymətləndirə və şirkətin inkişaf strategiyasının əlavə imkanlar hesabına həyyata keçirmək iqtidarında olan strateji məsələlər üzrə mütəxəsislərin işləri ilə uzlaşarsa lazımi səmərə verəcəyinə heç bir şübhə ola bilməz.

1.5. Biznesin inkişaf strategiyası çərçivəsində ətraf mühitin təhlili

Şirkətin ətraf mühitinin öyrənilməsi, şirkətlə bilavasitə qarşılıqlı təsirdə olan xarici mühitin həmin komponentlərinin vəziyyətinin təhlilinə yönəlib. Bununla yanaşı, şirkət əlavə imkanların formalaşmasında fəal iştirak edən və onun gələcək təhlükələrinin qarşısını alan bu qarşılıqlı əlaqənin məzmun və xarakterinə təsir göstərə bildiyini qeyd etmək vacibdir.

Şirkətin ətraf mühitinin komponenti kimi alıcıların təhlili ilk növbədə, şirkətin reallaşdırdığı məhsulu bazarda istehlakçının özünün profilinin əsas vəzifəsi var. Alıcıların öyrənilməsi şirkətə alıcılar tərəfindən hansı məhsulun küllü miqdarda qəbul olunacağını, şirkət satışdan nə qədər mənfəət gözləyə biləcəyini, şirkətin həmin məhsuluna alıcıların nə qədər bağlı olduğunu, alıcıların potensial çevrəsinə nə qədər inanmaq olduğunu, məhsulu gələcəkdə nə gözlədiyini və s. aydınlaşdırmağa imkan verir.

Alıcıların profili aşağıdakı xarakteristikalar üzrə tərtib edilə bilər:

- Coğrafi yerləşmə;
- Demoqrafik xarakteristika (yaş, təhsil, fəaliyyət sahəsi və s.);
- Sosial – psixoloji xüsusiyyətlər (cəmiyyətdə mövqe;davranış tərzi, zövq, vərdişlər və s.);
- Məhsula alıcıların münasibəti (niyə o, məhsulu alır; o, özü məhsulun istifadəçisidirmi, məhsul necə qiymətləndirilir və s.)

Alıcıları öyrənərək şirkət satış prosesində ona münasibətdə mövqeyi nə dərəcədə güclü olduğunu özü üçün aydınlaşdırır. Məsələn, alıcı ona lazım olan məhsulun satış seçimində məhdud imkanlara malikdirsə, onda həmin məhsul çox aşağı qiymətə satılır. Əgər əksinədirsə, onda satıcı satış seçimində az azadlığa malik olan bu alıcını digərləri ilə əvəz etməyə çalışmalıdır. Alıcının kommersiya qüvvəsi, məsələn, eləcə də alınan məhsulun keyfiyyəti onun üçün nə dərəcədə əhəmiyyətli olmasından da asılıdır.

Biznesin inkişaf strategiyasının təhlili prosesində mütləq açılmalı və öyrənilməli olan alıcının kommersiya gücünü müəyyən edən bir sıra amillər mövcuddur. Belə amillər sırasına aşağıdakılar daxildir:

- Alıcının satıcıdan asılılıq dərəcəsinin satıcının alıcıdan asılılıq dərəcəsinə nisbəti;
- Alıcı tərəfindən həyata keçirilən satınalmaların həcmi;
- Alıcının məlumatlılıq səviyyəsi;
- Əvəzedici məhsulların mövcudluğu;
- Digər satıcıya keçidin alıcı üçün dəyəri;
- Həyata keçirilən satınalmaların ümumi dəyərindən, müəyyənləşdirilmiş markaya onun oriyentasiyasından, malın keyfiyyətinə aid tələblərin müəyyən olunmasından, onun gəlirinin miqdarından asılı olan qiymətə alıcının həssaslığı.

Göstəricilərin ölçülməsi zamanı kimin ödədiyinə, kimin aldığına və kimin istifadə etdiyinə diqqət yetirmək vacibdir, lakin üç funksiyanın eyni bir şəxsin yerinə yetirməsi o qədər də vacib deyil.

Biznesin inkişaf strategiyasının tərtibatı zamanı tədarükçülərin təhlili təşkilatın işinin səmərəliliyindən, təşkilat tərəfindən istehsal olunan məhsulun maya dəyərindən və keyfiyyətindən asılı olan şirkət müxtəlif xammal, yarımfabrikat, enerji və informasiya resursları, maliyyə və s. aspektlərlə təchiz edən subyektlərin fəaliyyətinin təsirinə yönəldiyini yaddan çıxarmaq olmaz.

Xammal və yarımfabrikat məmulatlarının tədarükçüləri, əgər onlar böyük rəqabət gücünə malikdirlərsə, o zaman şirkətləri özündən çox böyük həcmdə özlərindən asılı vəziyyətə salırlar. Ona görə də tədarükçüləri seçərkən onların fəaliyyəti və potensialını dərindən və hərtərəfli öyrənmək vacibdir ki, onlarla elə münasibət qura bilsin ki, şirkət maksimum güclə tədarükçülərlə qarşılıqlı səmərəli əlaqəni təmin edə bilsin. Tədarükçülərin bazarda rəqabət gücü aşağıdakı amillərdən asılıdır və bu faktorları yaddan çıxarmaq lazım deyil:

- Tədarükçülərin ixtisaslaşma səviyyəsi;
- Digər müştərilərə keçən tədarükçülər üçün dəyərin böyüklüyü;
- Müəyyən ehtiyatları əldə edən istehlakçıların ixtisaslaşma səviyyəsi;
- Konkret müştərilərlə işə tədarükçülərin cəmlənməsi;
- Satışın həcminin tədarükçüləri üçün vacibliyi.

Xammal və yarımfabrikatların tədarükçülərin öyrənilməsi zamanı, ilk növbədə, onların fəaliyyətinin aşağıdakı xarakteristikalarına diqqət yetirmək lazımdır:

- Təqdim olunan əmtənin qiyməti;
- Təqdim olunan əmtənin keyfiyyətinə zəmanət;
- Malların ixracının müvəqqəti qrafiki;
- Malın ixrac şərtlərinin yerinə yetirilməsinin məcburiliyi və dəqiqliyi.

Biznesin inkişaf strategiyasının qurulması zamanı rəqiblərin bazarda tutduqları mövqeyi təhlil etmədən inkişaf ola bilməz. Rəqiblərin və özünün varlığını təmin etmək üçün çalışdığın ehtiyatlar və istehlakçılar üçün firma və ya şirkətin mübarizə aparmalı olduğu şəxslərin və eyni zamanda digər firma və ya şirkətlərin öyrənilməsi biznesin strateji inkişafında xüsusi və çox mühüm yer tutur. Aparılan butun təhlillər rəqiblərin güclü və zəif tərəflərini aşkar etməyə və bu bazarda özünün rəqabət mübarizəsi strategiyasını qurmağa yönəlməlidir.

Rəqabət mühiti təkcə eyni məhsulu istehsal edən və eyni bir bazarda onu reallaşdıran eyni sahəli rəqiblərlə formalaşmır. Bazara daxil ola bilən rəqabət mühitinin subyektləri və həmin firmalar, həmçinin əvəzedici məhsullar da istehsal edirlər. Bundan başqa təşkilatın rəqabət mühiti təşkilatın mövqeyini tamamilə zəiflədə bilən ticarət gücü əldə edən həmin məhsulun alıcıları və tədarükçülərinə xeyli təsir göstərir.

Bir çox şirkətlər bir tərəfdən onların bazarı üçün gələn mümkün təhlükəyə lazımi diqqət yetirmirlər və nəticədə onlar rəqabət mübarizəsində uduzurlar. Buna görə də bu şirkətlər ilk növbədə belə maneələri araşdırmalıdırlar. Belə maneələrə məhsul istehsalında ixtisaslaşmanın dərinləşməsi, istehsalın miqyasının səmərəliliyi hesabına az məsrəfləri, bölüşdürmə kanalları üzərində nəzarət, rəqabət üstünlüyü verən yerli xüsusiyyətlərdən istifadə və s. aid ola bilər. Lakin bazara çıxan potensial tədarükçülərə maneə ola bilən və ya onu dayandıran maneələri yaxşı öyrənmək və onları hərəkətə gətirmək lazımdır.

Əvəzedici məhsulların istehsalçıları çox böyük rəqabət gücünə malikdirlər. Əvəzedici məhsulların yaranması ilə bağlı olan bazar transformasiyasiyasının xüsusiyyətləri, əgər onlarla bazarda köhnə məhsullar sıradan çıxarılıbsa, o zaman onları artıq bərpa etmək mümkün olmadığından irəli gəlir. Ona görə də təşkilat əvəzedici məhsullar istehsal edən şirkətlərə layiqincə cavab vermək üçün yeni tip məhsulun istehsalına keçid üçün kifayət qədər potensiala malik olmalıdır.

Biznesin inkişaf strategiyasını qurarkən, vacib faktorlardan biri də əmək bazarının təhlilidir. İşçi qüvvəsi bazarının təhlili təşkilatın öz məsələlərinin həlli üçün zəruri olan kadrlarla təminatın potensial imkanlarını üzə çıxarmağa yönəlməlidir. Şirkətin işçi qüvvəsi bazarını bu bazarda kadrların zəruri peşəkarlıq və ixtisaslaşma, zəruri təhsil səviyyəsi, zəruri yaş, cins və s. kimi faktorları nöqteyi nəzərdən, həmçinin işçi qüvvəsinin dəyəri baxımından öyrənməlidir. İşçi qüvvəsinin öyrənilməsinin mühüm istiqaməti bu bazara təsir göstərən birliklərin siyasətinin təhlilidir, çünki onlar işçi qüvvəsini şirkət üçün bəzi hallarda məhdudlaşdıra bilər.

Biznesin inkişaf strategiyasının qurulmasında, öyrənilməsi lazım olan digər faktor daxili mühitin təhlilidir. Şirkətin daxili mühiti – şirkətin daxilində yerləşən mühitin ümumi hissəsidir. O hissə şirkətin fəaliyyətinə daima və bilavasitə əks təsir göstərir. Daxili mühit şirkətdə olan həmin potensial və imkanların məcmusunu müəyyənləşdirən bir neçə hissədən ibarətdir.

Daxili mühitin hissələri:

Daxilin mühiti əhatə edən proses kimi kadrlar hissəsi:

- Menecerlər və işçilərin qarşılıqlı əlaqəsi;
- Kadrların təlimi, təhsili və inkişafı;
- Əmək nəticələrinin qiymətləndirilməsi və stimullaşdırması;
- İşçilər arasında əlaqələrin yaradılması və saxlanılması və s.

Şirkət hissəsinə daxildir:

- Kommunikasiya prosesləri;
- Təşkilati struktur;
- Normalar, qaydalar və normativlər;

- Hüquq və məsuliyyətlərin bölüşdürülməsi;
- Tabeçilikdə olanların iyerarxiyası.

İstehsal sahəsinə daxildir:

- Məhsulun hazırlanması;
- Təchizat və anbarlarda saxlama;
- Texnoloji park xidmətləri;
- Tədqiqat və araşdırmaların həyata keçirilməsi.

Digər tərəfdən məhsulun istehsalı ilə bağlı olan şirkətin daxili mühitinin marketinq hissəsi:

- Məhsul strategiyası, qiymətqoyma strategiyası;
- Bazarda məhsulun irəlilədilməsi strategiyası;
- Satış bazarının seçilməsi və bölüşdürmə sistemi.

Maliyyə hissəsi şirkətdə pul vəsaitlərinin hərəkəti və səmərəli istifadəsinin təminatı ilə bağlı olan proseslərə aiddir:

- Likvidliyin lazımi səviyyədə saxlanılması və gəlirliliyin təmin edilməsi;
- İnvestisiya imkanlarının yaradılması və s.

Bu zaman şirkətin güclü və zəif tərəflərlərinə xüsusi fikir verilməlidir. Daxili mühitin öyrənilməsi firmanın hansı güclü və zəif tərəflərinin olduğunu aydınlaşdırmağa yönəlməlidir. Güclü tərəflər təşkilatın rəqabət mübarizəsinə güvənən və genişlənməyə və möhkəmlənməyə çalışdığı bazasına xidmət etməlidir. Zəif tərəflər – onlardan xilas olmağa əlindən gələn hər şeyi etmək üçün rəhbərliyin xüsusi diqqət yetirdiyi faktorlardır.

C.Pirsom və R.Robinson (Pearce and Robinson, səh.187) təşkilatın həm güclü, həm də zəif tərəflərinin mənbəyi ola bilən əsas daxili amillərin dəstini ayırıblar. Bu şirkətin daxili mühit amillərinin təhlili, onun güclü və zəif tərəfləri haqqında hərtərəfli təsəvvür yaratmağa imkan verir. Bu amillərin və onların təhlili üçün əsas sualların siyahısı aşağıdakı cədvəldə göstərilir.

Cədvəl 1.1

Şirkətin güclü və zəif tərəflərinin təhlili

Sahə	Amillər	Təhlil üçün suallar
Kadrlar	• Idarə heyəti; • Əməkdaşların əxlaqı və ixtisaslaşması; • Sahə üzrə orta hesabla və rəqiblərin analoji göstəriciləri ilə müqayisədə işçilərin əmək haqqlarının məcmusu; • Kadr siyasəti; • İşin yerinə yetirilməsinin motivasiyası üçün stimuldan istifadə; • İşçi qüvvəsinin istehsal dövrünə nəzarət etmək imkanları; • Kadr axıcılığı; • Əməkdaşların xüsusi ixtisaslaşması; • Təcrübə	• Ali rəhbərlik hansı idarəetmə üsullarından istifadə edir? • Ali rəhbərliyin dəyər sistemində dominant nədir? • Ali rəhbərlik nə qədər müddət bu cür mövqedədir və nə qədər müddət təşkilat onda qalmaq niyyətindədir? • Orta səviyyəli menecerlərin ixtisaslaşması nə dərəcədə onlara xərclərin azaldılması və keyfiyyətin artırılması, fəaliyyətin təqvim qrafikinə aid olan planlaşdırma və nəzarət məsələlərinin öhdəsindən gəlməsinə imkan verir? • Təşkilatdakı işçilərin ixtisaslaşması onların cari və gələcək vəzifələri yerinə yetirməsinə uyğundurmu? • Işçilərin ümumi yerləşməsi vəziyyəti və təşkilatda onların işi hansı motivlər əsasında qurulub? • Digər təşkilatdakı eyni ixtisaslı işçilərlə müqayisədə təşkilatda əməyin ödənilməsi siyasəti necədir?
Təşkilatda ümumi idarəetmə	• Təşkilati struktur; • Firmanın imici və nüfuzu; • Təşkilatda kommunikasiya sistemi; • Bütün təşkilat üçün ümumi nəzarət sistemi (effektivlik və istifadə); • Təşkilati mühit, mədəniyyət; • Qərar qəbul etmə prosesində sistemləşdirilmiş proses və texnikalardan istifadə; • Ali rəhbərliyin maraqları, ixtisaslaşması və peşəkarlığı; • Strateji planlaşdırma sistemi; • Firmadaxili sinergiya (çoxsahəli firmalar üçün)	• Təşkilatda hüquq və səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi dəqiqdirmi? • Təşkilati təcrübədə idarəetmə xərclərinin azaldılması mövcuddurmu? • Təşkilatın məqsədlərinə nail olma prosesində müxtəlif struktur bölmələrinin qarşılıqlı fəaliyyəti səmərəlidirmi?

İstehsal	• Tədarükçülərlə münasibətdə xammalın dəyəri və mövcudluğu; • Ehtiyatların nəzarət sistemi, ehtiyatların dövriyyəsi; • Istehsal binalarının olduğu yer, yerləşməsi və gücündən istifadə; • Istehsal miqyasında qənaət; • Istehsal gücünün texniki səmərəliliyi və onun yüksəlməsi; • Üst podratçı sistemindən istifadə; • Şaquli inteqrasiya səviyyəsi, xalis məhsul və gəlir; • Avadanlıqlardan istifadənin səmərəsi; • Məhsul hazırlanması prosesinə nəzarət; • Işçilərin layihəyə uyğun hazırlanması, iş cədvəlinin tərtibi; • Satınalınma; • Keyfiyyətə nəzarət; • Rəqiblərlə münasibətdə və eyni sahə üzrə xərclərin həcminin müqayisəsi; • Tədqiqatlar və araşdırmalar, innovasiya; Patent, ticarət markaları və malın anoloji hüquqi müdafiə formaları.	• Rəqabət uyğun tələblərinin istehsal gücü bu günə uyğundurmu, onlar ən müasiridirmi və ya onlar mənəvi cəhətdən köhnəlibmi? • Istehsal gücündən istifadə nə dərəcədə səmərəlidir, tam istifadə olunurmu və istehsal bazasını yeniləşdirmək üçün imkanlar mövcuddurmu? • Tədqiqatlar, işləmələr nə dərəcədə faydalıdır? ETİ prinsipcə yeni məhsulun yaradılmasına gətirirmi?
Marketinq	Firma tərəfindən istehsal edilən məhsul (xidmət); Bazar haqqında zəruri informasiyanın toplanması; Malların (xidmətlərin) nomenklaturası və genişləndirmə potensialı; Əsas məhsulun həyat tsikli; Bölüşdürmə kanallarının sayı, əhatə dairəsi, nəzarət; Təşkilatda satış: alıcıların tələbatını bilmək; Malların (xidmətlərin) imici, nüfuzu və keyfiyyəti; Bazarda malların irəlilədilməsi və reklam; Qiymət siyasəti; Bazarla əks əlaqə yaradan proseslər; Yeni məhsullara xidmət və bazarların inkişafı; Satışdan sonrakı xidmət və məhsul satışını izlənməsi; Markaya münasibət.	Təşkilatın məhsulunun güclü və zəif tərəfləri nədir: dizayn, keyfiyyət, çatdırılma, zəmanət; Təşkilatın qiymət siyasəti necədir, o liderdimi və ya qiymət davamçısıdır? Bazar payı nə qədərdir və təşkilat onu nə qədər möhkəm saxlayır, bazar payının dəyişilməsi tendesiyası necədir? Yeni məhsullarla bazara çıxmaq üçün və ya yeni bazarları mənimsəmək üçün imkanlar varmı? Təşkilat bazarda apardığı araşdırma nəticəsində alıcıların tələblərinə uyğun öz fəaliyyətlərinin istiqamətlənməsinə icazə verən zəruri informasiya ilə təmin edə bilirmi?

Mühasi-bat-uçotu	Qısamüddətli kapitalın cəlb edilməsi imkanları; Uzunmüddətli kapitalın cəlb edilməsi imkanları; Eyni sahə ilə müqayisədə kapitalın dəyəri və rəqiblərin kapitalının dəyəri; Vergiyə münasibət; Səhibkarlara, investorlara, sahiblərə münasibət; Alternativ maliyyə strategiyalarından istifadə imkanı; "İşçi" kapitalı: kapitalın çevik strukturu; Məsrəflərin effektivliyinə nəzarət, məsrəflərin azaldılması imkanları, Xərclərin uçot sistemi, büdcənin tərtibi və gəlirin planlaşdırılması	Təşkilatın fəaliyyətinin maliyyə göstəricilərinin dəyişməsində tendesiya necədir? Ayrı-ayrı bölmələrin təminatında gəlirin faizi nə qədərdir? Gələcəkdə istehsal ediləcək tələbatların təminatı üçün əsaslı kapital xərcləri kifayətdirmi? Təşkilatın rəhbərliyinə maliyyə institutu lazımi hörmətlə yanaşırmı? Aqressiv və vergi siyasətinin dərin bilikləri əsasında idarəetmə təmin edilirmi?

Yuxarıdakı cədvəldə bizim məntiqi fikrimizi tamamlamaq üçün təşkilati mədəniyyətinin təhlili də vacib faktorlardandır və bu baxımdan şirkətin daxili mühitinin müxtəlif aspektlərinin öyrənilməsi sırasında, həmçinin təşkilati mədəniyyətin təhlili də böyük məna kəsb edir. Elə bir şirkət yoxdur ki, onun təşkilati mədəniyyəti olmasın. Bu faktorlardan hər bir şirkətin əməkdaşları öz vəzifələrini yerinə yetirirərkən onların bir-birinə, həmçinin öz şirkətləri ilə münasibətləri necədir bax bu faktorları öyrənilməlidir. Təşkilati mədəniyyət şirkətin güclü çıxış etməsini, onun strukturunun rəqabət şəraitində yaşaya bilməsini təmin edir. Lakin yadda saxlamaq lazımdır ki, təşkilati mədəniyyət şirkəti zəiflədə bilər, hətta onun yüksək maliyyə və texniki – texnoloji potensialı olduğu halda belə onu uğurlu inkişafi təminatı oluna bilməz. Biznesin inkişaf strategiyasını quran zaman şirkətin hansı strateji iarəetməni seçməsi üçün təşkilati mədəniyyətin təhlilinin xüsusi əhəmiyyəti onun təkcə şirkətlərdə insanlar arasındakı münasibətin hansı səviyyədə olunacağında deyil, həmçinin bu şirkətin xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqəni hansı formada qurmasından, öz müştəriləri ilə necə rəftar etməsindən və rəqabət mübarizəsi üçün gələcəkdə hansı metodları seçməsindən aslıdır.

Şirkətlərdə təşkilati mədəniyyət aşkar şəkildə təzahür edilmədiyi üçün onu öyrənmək çox çətindir. Lakin buna baxmayaraq, şirkətin güclü və zəif tərəflərini qiymtələndirməyə kömək edən təşkilati mədəniyyətin bir neçə sabit xüsusiyyətləri vardır. Təşkilati mədəniyyət haqqında informasiyanı şirkətin özünün təqdim etdiyi müxtəlif informasiya mənbələrindən almaq olar. Güclü təşkilati mədəniyyətə malik olan şirkət orada çalışan insanların vacibliyini vurğulayır, öz fəlsəfəsinin izahına, özünün dəyərlərinin təbliğinə böyük diqqət

yetirir. Həmçinin zəif təşkilati mədəniyyətə malik olan şirkət öz fəaliyyətinin keyfiyyət aspektlərindən və təşkilatın formal vəziyyətindən öz nəşrlərində danışmağa çalışır.

Təşkilati mədəniyyət haqqında təsəvvürlər öz iş yerlərində əməkdaşların necə çalışdıqlarını, onlar bir – birləri ilə necə qarşılıqlı əlaqədə olduqlarını, danışdıqlarında nəyə üstünlük verdiklərini göstərir. Təşkilati mədəniyyəti başa düşmək üçün şirkətdə karyera sistemini necə qurmaq lazım olduğunu və işçilərin inkişafi üçün hansı kriteriyalara üstünlük verdiyini bilmək lazımdır. Əgər təşkilatda işçilər tez irəliləyirlərsə və nəticədə fərdi nailiyyətlər əldə edirlərsə, o zaman güman etmək olar ki, zəif təşkilati mədəniyyət mövcuddur. Əgər əməkdaşların karyeraları uzunmüddətli xarakter daşıyırsa və kollektivdə yaxşı işləmək bacarığı olanların irəlilədilməsinə üstünlük verilirsə, o zaman belə şirkətin güclü təşkilati mədəniyyətə malik olduğu aydındır.

Təşkilati mədəniyyət anlayışı şirkətin davamlı tələbi olan yazılmamış davranış normaları, ənənəvi fəaliyyətləri və s. məsələləri öyrətməyə şərait yaradır və bu şirkətin əməkdaşları bütün bunlardan nə dərəcədə məlumatlıdırlar və nə dərəcədə bütün bunlara ciddi yanaşmalıdırlar. Əgər əməkdaşlar öz şirkətlərinin tarixi haqqında yaxşı məlumatlıdılarsa, qayda, qanunlara, təşkilati simvola ciddi və hörmətlə yanaşırsa, bu zaman təşkilat güclü təşkilati mədəniyyətə malikdir.

II FƏSIL

Strateji idarəetmə baxımından müəssisədə insani münasibətlərin öyrənilməsinin əhəmiyyəti

2.1. Biznesin inkişafında strategiya yanaşmanın metadoloji əsasları

"Biznesin strateji idarə edilməsi" termini XX əsrin 60 – 70-ci illərində istehsal səviyyəsində cari idarəetmə ilə perspektiv idarəetmə arasındakı fərqi təyin etməyi, yüksək səviyyədə həyata keçirməyi öyrənir. Belə fərqin qeyd olunmasının zəruriliyi ilk növbədə biznesin aparılması şəraitində dəyişikliklərə səbəb oldu. Biznesin inkişaf strategiyası ideyalarının hazırlanması Frankenhofs və Granger (1971), Ansoff (1972), Şandel və Hatten (1972), İrvin (1974) və s. müəlliflərin əsərlərində öz əksini tapıb. Operativ strateji idarəetməni əks etdirən aparıcı ideyanın mahiyyətinə keçid müvafiq şəkildə və öz növbəsində baş verən dəyişiliklər mühitində reaksiya verməsi üçün ideyanı ali rəhbərliyin diqqət mərkəzinə gətirir.

Son dövrlərdə biznesin inkişafi strategiyasının xüsusiyyətlərinin təkmilləşməsində 10 məktəbin rolu böyükdür. Biznesin davamlı inkişafını təmin etmək üçün səmərəli qərara əsasən, həlli düzgün və yaxşı hazırlanmış inkişaf strategiyası nəticəsində əldə edilə bilər ki, onun da əsası rəqabət üstünlüklərinin yaradılması və həyata keçirilməsidir.

Hazırda fəaliyyət mühiti yerli şirkətlərin, biznes fəaliyyətinin mürəkkəbliyi və qeyri-müəyyənliyin artması ilə səciyyələnir (yeni informasiya texnologiyaları, fərdiləşdirmə , beynəlxalq rəqabətin gücləndirilməsi, yüksək tələblər və s. malların və xidmətlərin keyfiyyətinə davranış), bu təcrübə şirkətlərin menecmentdə ideyalarının və texnologiyaların inkişafi zəruriliyini və aktuallığını təsdiq edir.

10 məktəb üç qrupa bölünür, ilk üç məktəblərdə hazırlaşanları əsasən maraqlandıran, yeni strategiyanın formalaşdırılmasıdır ki, bunlar əslində bu məktəbin formalaşdığını göstərən xarakter daşıyır. Digər tərəfdən dizayn məktəbi (layihələşdirmə, quraşdırma, modelləşdirilməsi) biznesin inkişaf strategiyasının uyğunluğunun üst-üstə düşməsinə nail olmaq cəhdləridir və ya daxili və xarici imkanlardan başqa sözlə quruculuğ modelini təklif edir. Bu məktəbin nümayəndələri arasında həmin şirkətin imkanlarını və xüsusiyyətlərini tələb edir, onun mövqeyini müəyyən edən alət kimi göstərilməsi müəyyən

edilir, onun köməyi ilə öz xarici mühitinə uyğunlaşdırılması ideyasına uyğundursa, bu zaman istinad edilən ola bilməz. Oxuduğumuz hər bir dərslikdə bu məktəbin ən parlaq nümunəsi və nümayəndəsi SWOT-strateji idarəetmə üzrə təhlil metodu Kennet Enderyusdur.

Cədvəl-2.1.

Biznesin inkişafında strategiya məktəbləri

Məktəblərin adı	Fərqləndirici xüsusiyyətləri
1.Məktəblərin dizaynı	Anlaşma strategiyanın formalaşdırılması prosesi
2.Planlaşdırma məktəbi	Strategiyaların formalaşması etaplar kimi
3.Məktəblərin yerləşdirilməsi	Strategiyaların formalaşması analitik etap kimi
4. Sahibkarlıq məktəbi	Strategiyaların formalaşması tədbirlik prosesi kimi
5.Koqnitiv (idrak) məktəbi	Biznesin inkişaf strategiyaları
6.Təlim məktəbi	Strategiyanın inkişaf prosesi kimi formalaşması
7. Məktəb orqanları	Danışıqlar prosesi kimi strategiyanın formalaşması
8. Məktəb mədəniyyəti	Strategiyanın formalaşması kollektiv etap kimi
9. Xarici mühitin ali təhsil məktəbi	Reaktiv etap kimi strategiyanın formalaşdırılması
10. Məktəb konfiqurasiyası	Transformasiya prosesi kimi strategiyanının formalaşdırılması

Planlaşdırma məktəbi Iqor Ansoffa adı ilə daha çox bağlıdır. O qeyd edirdi ki , planlaşdırma məktəbi dizayn məktəbi ilə paralel inkişaf etsin. Bundan əlavə çoxlu sayda müxtəlif modellərin müasir bazarda strateji planlaşdırması mövcuddur. Bu məktəbin əsas müddəalarının planlaşdırmaya əsasən yazılacaq vəzifələri təxminən belə formada ümumiləşdirilə bilər. Strategiya formal planlaşdırmaya nəzarət edilən, şüurlu prosesinin nəticəsidir ki, ayrı-ayrılıqda atılacaq addımlar üzərində qurulur, institusional strateji prosesin bütün aspektlərinin icrası aid olduğu şirkətin ali rəhbərliyinin üzərinə düşür, biznesin inkişaf strate-

giyasının formalaşması prosesinin başa çatması ilə, şirkətin rəhbərliyinə yalnız artıq tam hazırlanmış strategiyanı əməli olaraq həyata keçirmək vəzifəsi qalır.

Göründüyü kimi, bu məktəbin əsas xüsusiyyəti mürəkkəb maliyyə təhlil aparatının istifadəsində və uzunmüddətli layihə şəklində formal prosesinin planlaşdırılması və strateji prosesin təqdim edilməsi deməkdir. Lakin, belə yanaşma şirkətin nisbətən sabit etdiyi, xarici mühit şəraitində dəyişikliklərin dinamikasının mühitinə kəskin yanaşmanın aşağı səmərəliliyini artırılması zamanı mümkündür.

Aşağıdakı altı məktəbin strategiyasının formalaşmasının spesifik aspektləri özünəməxsus formada təqdim olunmuşdur. Burada xarici mühitə daha yaxşı uyğunlaşan adı çəkilən məktəblərin təsviri verilmişdir ki, sahibkarlıq subyektləri öz diqqətlərini bu istiqamətdə daha çox cəmləşdirdilər, yəni onlar biznesin inkişaf strategiyasının inkişaf prosesinin genişlənməsi və şirkətin yeni strategiyasının formalaşdırılması və icrası zamanı izah və icra prinsiplərini biribirinə bağlamağa çalışırdılar.

Sahibkarlıq məktəbi fəaliyyətinin nəticəsi kimi şirkətin rəhbəri biznesin inkişaf strategiyası prosesini nəzərdən keçirir, yəni inkişafin formalaşdırılması kimi bu insan xəyallarına, ideal şirkətin rəhbəri keyfiyyətlərinə həm intuisiya, düşüncə, müdriklik, ağıllılıq dərəcəsi bu zaman önəmli əhəmiyyət daşıyır. Dəfələrlə sübut olunmuşdur ki, təcrübədə şirkətin rəhbəri biznesin yeni inkişaf strategiyasının formalaşması prosesi qurulur, öz konsepsiyasını irəli sürür, və bu konsepsiyanın həyata keçməsi prosesinə şəxsən nəzarət edir.

Sahibkarlıq fəaliyyətinin həyata keçirilməsini zəruri hallarda təhsil verir, şirkətin mövcudluğunun ilk illərində belə yanaşma strategiyasının formalaşdırılması tələb oluna bilər. Biznesin inkişaf istiqamətlərinin seçimi bu məktəbin tərəfdarlarının elmi-metodoloji və nəzəri təklifləri ilə baş verir ki, burada tanınmış alimlər Şumpeteri və Kou – Koulu yada salmaq lazımdır.

Koqnitiv məktəb (idrak məktəbi) insanın idrak qabiliyyətləri baxımından biznesin inkişaf strategiyası prosesini təhlil edir. Bu məktəbin ən məşhur nümayəndəsi Herbert Simon iddia edir ki, yeni strategiya yalnız ümumi təsəvvür (xəyal) kimi, təqdimatdır. Yeni strategiyanın mahiyyətini başa düşənlər insan konsepsiyaları əsasında yaradıla bilər.

Təhsil (strategiyanın qurulması kimi inkişaf edən prosesdir) məktəbi: bu məktəbin əsas xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, onun nümayəndələri sərəncamlarda deyil, daha çox isə bu təsvirlərə əsasən, ilk növbədə C. Kuinn, deyirdi ki, strategiya o zaman yaranır ki, insanlar hərəkət edərək fərdi və ya kollektiv şəkildə, vəziyyəti hiss edir və öyrənir, kifayət qədər imkanlar müəyyən edir və son nəticədə öz davranış sxemini müəyyənləşdirir. Deməli, yeni strategiyanın hazırlanması, strategiyanın yəni bu prosesin fərdi və qrup təlim proseduru təhsilin inkişaf edən xarakterini daşıyır, yəni biznesin inkişaf strategiyasının təşkili

mexanizmi daxilində dəyişikliklərə addım-addım bu məktəbin əsas başlanğıcı səbəb olur və bu odur ki, inkişaf strategiyasını iqtisadi və siyasi baza olmadan formalaşdırmaq olmaz.

Məktəbi idarəedənlər (həm danışıqlar prosesinin strategiyasının qurulması) kimi təhsil uğrunda açıq mübarizə strategiyasının formalaşma prosesini keçirir, menecerlər hakimiyyət və siyasi metodlarından istifadə hesabına bu prosesi münaqişə, şirkətin bölmə rəhbərləri arasında danışıqlar vasitəsilə və ya qrup rəhbərləri və ya təşkilat daxilində yaranan xüsusi qurum yeni biznes strategiyasını həyata keçirir, qurulmuş strateji hiylələrin və mövqelərin formasını deyil, real perspektivlər nəzərə alınmalıdır.Müasir bazarda bu baxışlar isə S. Pfeffer, Q. Salaniska, Estili Estlin elmi işlərində öz əksini tapmışdır.

Xarici mühitin (məktəb ətrafında) məktəbi bu cür ehtimalları irəli sürən M. Xanmeanın və C. Friman öz nəzəriyyələrini təxminən bu əsasda qurmuşlar. Xarici mühit daha çox strategiyasının formalaşdırılması prosesinə təsir göstərir və bunun üçün xarici qüvvələrin tələblərinə cavab verməlidir. Bu zaman rəhbərlik etməli olanlar, eyniləşdirməni xarici qüvvələrin strateji prosesə passiv element kimi baxırlar və onlara bu məktəbin nəzəriyyəsinin onun şirkətinə uyğunlaşmasını təmin etmək üçün, şirkətin passiv rolunun qurulmasını biznesin inkişaf strategiyasının və fəaliyyət mühitinin vəziyyətinin təsviri prosesini təşkil etməlidirlər.

Üçüncü qrup digər bir məktəbi təmsil edir və təşkilati mədəniyyət quruculuğu strategiyası, təşkilati struktur, məzmunu strategiyasının hazırlayanların bu məktəbin əvvəlki bütün məktəblərin baxışlarını birləşdirən şirkətin, zahirən mühit maraqlandırır.

Məktəb konfiqurasiyasının bu məktəbi əsasən iki aspektə ayırır: konfiqurasiyasını, yəni - dəyişikliklər prosesinin təşkili və transformasiya strategiyası davamlı vəziyyəti sabit (strateji plan ilə, sxem) bir forma ilə assosiasiya olunur, onun hazırlanması prosesi isə ən məşhur nümayəndələri şirkətin fəaliyyətinin məqsədli istiqamətlərinin dəyişməsi üçün təklif edilən bir məktəbdir.

Müəllif tərəfindən təklif edilən məktəblərə uyğun biznesin inkişaf strategiyası nəzəriyyəsinin işlənməsində bir neçə konstruktiv qərarları göstərmək olar. Şendel və Hatten biznesin inkişaf strategiyasına seçilmiş məqsədlərin reallaşdırılmasında və mühitlə qarşılıqlı münasibətdə istədiklərimizə nail olmaq cəhdləri vasitəsilə resursların bölüşdürülməsindən ibarət, şirkət və onun bölmələrinin səmərəli və məhsuldar fəaliyyət göstərməsinə imkan verən," təşkilatın əlaqələri ilə onların mühitini qurmaq və müəyyənləşdirmək prosesi" kimi baxırdılar. Xiqqenskiyə görə "biznesin inkişaf strategiyası - bu təşkilatın mühitilə qarşılıqlı idarəetmənin təşkilində şirkətin yeni missiyasını həyata keçirmək məqsədilə idarəetmə prosesidir". (Higgens, səh 3). Pirs və Robinson "qərar və hərəkətlərin formalaşdırılmasının və biznesin

inkişaf strategiyalarının yerinə yetirilməsinin şirkətin yeni məqsədlərinə nail olmaq üçün işlənməsinin qəbulu kimi" inkişaf strategiyasının idarəedilməsini müəyyənləşdirirlər. (Pearce and Robinson, səh 6). Həm də bu və ya digər aspektləri, biznesin inkişaf strategiyasının idarəedilməsinin xüsusiyyətlərini və ya " adi" idarəetmədən onun fərqləndirilməsini əks etdirən bir sıra tərifler mövcuddur.

Biznesin inkişaf strategiyasına yanaşmanın inkişaf mərhələlərinin təhlil edilməsi qəbul ediləcək qərarın düzgünlüyünə təminat verə bilər.

Bu baxımdan II Dünya Müharibəsindən müharibədən sonrakı illərdə şirkətlərin idarə edilməsi demək olar ki, hər ildə əhəmiyyətli dəyişiliklərə məruz qalırdı. Biznesin aparılması şərtləri dəyişir və məqsədə çatmaq məsələlərini yenidən həll etmək vəzifələri qoyurdu, rəqabətli mübarizə şəraitində sağ qalmaq yolları yenidən axtarılırdı. Hər dəfə də biznesin inkişaf strategiyasına uyğun olaraq, şirkətlərin strateji idarə edilməsi anlayışı xüsusi məna əldə edirdi, tez – tez əvvəllər ona qoyulan investisiyaya zidd olurdu.

Lakin XX əsrin 50-60-cı illindən başlayaraq başa düşüldü ki, biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunması məhsul istehsalı və bazarların mənimsənilməsinin uzunmüddətli inkişaf strategiyasını planlaşdırmaqdır. Təxminən bu vaxtlarda uzunmüddətli strateji-planlar şirkətin inkişaf fəaliyyətinə uyğun davranışının işlənməsi zamanı diqqət mərkəzində olmağa başladı.

70–ci illərdə biznesin inkişaf strategiyasının seçilməsinin mənası xeyli dəyişdi. Artıq bu uzunmüddətli perspektivdə istehsal planları vasitəsilə deyil, seçimlər hansı biznesdə yerləşməsinə, uğurlu olması üçün həmin bizneslə nə etmək qərarlarına aid olacağını müəyyənləşməklə yanaşı, istehlak prioritetlərinin dəyişməsi nəticəsində bazarda bu biznesin öz cəlb ediciliyini itirə bilmək qorxusu da qalırdı.

80–ci illərdə biznesin inkişaf strategiyasına uyğun xarici mühitin dinamikası həmin dəyişikliklərə vaxtında adaptasiya məsələlərini, ictimai həyatın bütün sahələrində baş verən potensial dəyişikliklər yaratmaq, şirkətin mühit tərəfindən çağırışlara cavab vermək qabiliyyətini o qədər çətinləşdirdi ki, onlar şirkətin strateji davranışının mərkəzi oldu. Əvvəlcə strateji icra, sonra strateji idarəetmə, şirkətin strateji davranış anlayışı, şirkətin inkişaf strategiyasının idarə edilməsinin tam mənasına gətirdi ki, bu zaman əsas strateji qərarlar cari vaxtda şirkətin davranışına, eyni zamanda gələcəyin başlanğıcı kimi baxılan seçim oldu. Beləliklə, biznesin inkişaf strategiyasına dair qərar yaranmış vəziyyətlə müəyyənləşir, lakin eyni zamanda ediləcəklərlə ətraf mühitin çağrışlarına təkcə cavab verməyi nəzərdə tutmur, həmçinin sahədə meydana gələn dəyişikliklərə gələcəkdə uğurlu reaksiya imkanını təmin edir.

Biznesin inkişaf strategiyasına əhatəli tərif vermək üçün biznesin idarə olunmasını 20 il bundan əvvəl biznesdə tətbiq edilən operativ əməliyyatla (onu adi idarəetmə də adlandırırıq) müqayisə edək. Biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunmasının əsas xüsusiyyətləri üzrə müqayisə aparaq.

Cədvəl 2.2.

Biznesdə operativ və strateji inkişafın idarə olunmasının müqayisəsi

Xüsusiyyətlər	Operativ idarəetmə	Strateji inkişafın idarə olunması
Missiya, vəzifə	Gəlir əldə etmək məqsədilə mal və xidmətlərin istehsalını reallaşdırmaq	Şirkətin fəaliyyətində maraqlı olan şəxslərə problemləri həll etməyə imkan verilməsi, mühitlə dinamik balansın bərqərar olunması, uzunmüddətli perspektivdə şirkətin yaşaması
Menecmentin diqqətini obyektə cəmləməsi	Şirkətin daxilinə baxış, resurslardan səmərəli istifadə yollarının axtarılması	Şirkətin xaricinə baxış, rəqabətli mübarizə şəraitində yeni imkanların axtarılması, mühitdə baş verən dəyişikliklərin izlənməsi və uyğunlaşdırılması
Vaxt amilinin nəzərə alınması	Qısamüddətli və ortamüddətli perspektivdə oriyentasiya	Uzunmüddətli perspektivdə oriyentasiya
İdarəetmə sisteminin qurulmasının əsası	Təşkilati struktur və funksiyalar, proseslər, texnika və texnologiya	İnsanlar, informasiya təhlükəsizliyi sistemi, bazar
Idarə heyətinə yanaşma	Işçilərə şirkətin resursu kimi, iş və funksiyaları yerinə yetirən kimi baxılması	Işçilərə şirkətin əsas dəyəri və onun rifah mənbəyi kimi baxılması
Səmərəli idarəetmə kriteriyası	Mənfəətlilik və istehsal potensialindan səmərəli istifadə	Bazarın yeni sorğularına və mühit dəyişiliklərindən asılı olaraq dəyişməyə şirkətin vaxtında reaksiyası

Biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunmasının xüsusiyyətlərinə və anlayışlarına baxışları ümumiləşdirərək biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunmasını aşağıdakı kimi dərk etmək olar.

Biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunması - şirkətin əsası kimi insan potensialına arxalanan, istehlakçıların tələblərinə uyğun istehsal fəaliyyətini istiqamətləndirən, öz növbəsində şirkətdə yeni dəyişikliklər edən və ona çevik reaksiya verən, rəqabət üstünlüklərinə nail olmağa və mühit tərəfindən çağırışlara cavab verən, uzunmüddətli perspektivdə şirkətin yanaşmasına imkan verən, öz yeni məqsədlərinə çatdıran təşkilatı idarəetmə üsuludur.

Biz bəzən biznesdə qeyri-strateji idarəetmə təzahürlərinə də rast gəlirik ki, hazırki vaxtda biznesin inkişaf strategiyasının tətbiqinin idarə olunmasının, mürəkkəb bazar iqtisadiyyatı şəraitində uğurlu fəaliyyətin ən mühüm amilidir. Biznesin inkişaf strategiyası olmadan şirkətin məntiqli davranışını müşahidə etmək mümkün deyil. Bu isə rəqabətli mübarizə şəraitində məğlubiyyətə gətirib çıxara bilər. Biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunmaması ilk növbədə aşağıdakı iki formada özünü göstərir.

Birincisi, şirkət öz fəaliyyətini ya ətraf mühitdə ümumiyyətlə dəyişiklik olmayacağı vaxt, ya da orada keyfiyyətli dəyişikliklər baş verəcəyi təqdirdə planlaşdırma cəhdi ilə çıxış edir. Kifayət qədər uzun perspektivdə və nə vaxt etmək, ya başlanğıc dövrdə uzunmüddətə həllini tapmaq cəhdləri, "uzun illər" alınması və ya "əsrlər boyu" yaratmaq arzusu ilə uzunmüddətli planlar qurmaq tapşırılır ki, bütün bu əlamətlər isə biznesdə qeyri – strateji idarəetmə əlamətidir. Uzunmüddətli perspektivi təsvir etmək – strateji idarəetmənin çox mühüm hissəsidir. Lakin bu heç bir şəkildə bu uzun illər üçün cari təcrübənin və ətraf mühitin cari vəziyyətinin ekstropolyasiyasını nəzərdə tutmur.

Biznesdə inkişaf strategiyasının idarə olunmasında hər dəfə gələcəkdə qarşımıza qoyduğumuz yeni məqsədlərə əsaslanaraq, şirkət hazırda elə fəaliyyət növü göstərməlidir ki, bu zaman mühit və şirkətin inkişafi üçün şəraiti dəyişəcək və bu zaman yeni məqamları da qeyd olunmalıdır. Biznesdə strateji idarəetmənin gələcək təsviri, hazırkı vaxtda şirkətin fəaliyyətini müəyyənləş-dirir və həyata keçirir, onun müəyyən gələcəyini təmin edir, lakin bəzən şirkətin gələcəkdə nə etməli olduğunun strateji-planı hazırlanmır və yazılmır. Əksinə olaraq qeyri - strateji idarəetmə son vəziyyət və mühit dəyişməyəcək kimi həm indi, həm də gələcək zamanın konkret fəaliyyətinin strateji-planını hazırlayır.

İkincisi, qeyri – strateji idarəetmə şirkətin daxili imkan və resurslarının təhlili ilə fəaliyyət proqramını işləməyə başlayır. Bu cür yanaşma çox tez – tez göstərir ki, şirkət öz yeni məqsədlərinə nail olmaq iqtidarında deyil, çünki onların nailiyyətləri prinsip etibarı ilə müştərilərin ehtiyaclarından, arzu və imkanlarından, həmçinin rəqiblərin davranışından asılıdır. Şirkət öz daxili imkanlarının əsas təhlili ilə - necə keyfiyyətli məhsul istehsal edə biləcəyini və hansı məsrəfləri azalda biləcəyini müəyyən edə bilər. Bazarı, yəni hansı qiymətə nə qədər alınacağını müəyyənləşdirəcəkdir. Buna görə də daxili resurs və imkanların təhlili, bu resurslardan səmərəli istifadə əsasında şirkətin fəaliyyətini planlaşdırmaq biznesdə strateji idarəetmənin prinsiplərinə bütün fəaliyyəti uyğunlaşdırmaq deməkdir.

Biznesin inkişaf strategiyasının əsas vəzifələrindən biri də rəqabət üstünlüklərini yaratmaqdır. İnkişaf strategiyasının idarə olunması uzunmüddətli perspektivdə şirkətin yaşamasını təmin edir. Əlbəttə ki, burada söhbət rəqabətli mühitdə bazarda firmanın yaşamasından gedir, şirkətin acınacaqlı vəziyyətdə

olmasından yox. Başa düşmək vacibdir ki, firma ilə bağlı olan belə hal heç kim üçün sevincli hal deyil, çünki o şirkət tərəfindən çəkilir və bir müddət sonra şirkət məhv olub gedir. Ona görə də uzunmüddətli perspektivdə yaşamaq avtomatik olaraq şirkətin öz vəzifələrinin öhdəsindən kifayət qədər gələ bildiyi, onun işgüzar fəaliyyət sahəsinə daxil olanları fəaliyyəti ilə məmnun etdiyi deməkdir. Bu ilk növbədə müştərilərə, şirkətin əməkdaşlarına və onun mülkiyyətçilərinə aiddir.

Şirkət uzunmüddətli perspektivdə özünün yaşamasını necə təmin edə bilər, öz vəzifələrinin öhdəsindən gəlməməyə nə səbəb ola bilər? Bu sualın cavabı tamamilə aydındır, şirkət sabit alıcı tapa biləcəyi məhsulu istehsal etməlidir. Bu o deməkdir ki, birincisi alıcı o qədər maraqlı olmalıdır ki, həmin məhsula görə pul verməyə hazır olsun, ikincisi alıcı eyni məhsulun digər şirkətlər tərəfindən istehsal olunan məhsulun keyfiyyətinə görə eyni və ya oxşar olmamasında da maraqlıdır. Əgər təklif edilən məhsul tələblərə cavab verən xüsusiyyətlərə malikdirsə, onda deyirlər ki, məhsul rəqabət üstünlüklərinə malikdir.

Deməli, əgər biznesin inkişaf strategiyasına uyğun şirkətin məhsulu rəqabət üstünlüyünə malikdirsə, o yalnız bu halda uğurla yaşaya və inkişaf edə bilər.Biznesin inkişaf strategiyasının düzgün idarə olunması ilə rəqabət üstünlüyü yaratmaq olar. Rəqabət üstünlüklərinin yaradılması və saxlanılması məsələsinə baxılması bazar mühitində müvafiq olaraq üç subyektin qarşılıqlı münasibətlərinin təhlilini nəzərdə tutur. Birinci subyekt – bu müəyyən məhsul istehsal edən “bizim” şirkətdir. İkinci subyekt – bu “bizim” məhsulu alan və ya almayan müştəridir. Üçüncü subyekt – bu öz məhsulunu müştəriyə satmağa hazır olan, “bizim”şirkət tərəfindən istehsal olunan məhsul kimi eyni tələbatı təmin edə bilən rəqib şirkətdir. Bu bazarın “sevgi” üçbucağının əsası müştərilərdir. Ona görə də məhsulun rəqabət üstünlüklərini mükəmməl bilmək lazımdır ki, bu məhsulu almağa müştərini inandırmaq mümkün olsun və müştəri üçün məhsulun dəyərinin necə yüksək olduğunu ona izah etmək bacarığı də əlbətdə satıcıda yüksək olmalıdır.

Biznesin inkişaf strategiyasına uyğun olaraq rəqabət üstünlüyündə “bizim” şirkətin məhsulu ilə rəqibin məhsulunu müqayisə etmək heç də mütləq deyil. Ola bilər ki, bazarda rəqabətli məhsul təklif edən şirkətlər mövcud deyil, amma bununla belə “bizim” şirkətin məhsulu satılmır. Bu o deməkdir ki, onun rəqabət üstünlüyü və ya alıcı üçün onun kifayət qədər dəyəri yoxdur.

Rəqabət üstünlüyünü nə yaradır? Hesab edilir ki, bunun üçün iki imkan var. Birincisi, rəqabət üstünlüyü özü məhsul ola bilər. Məhsulun rəqabət üstünlüyünün bir növü – onun qiymət xarakteristikasıdır. Çox vaxt alıcı digər malların istehlak xassələri ilə eyni olan, yalnız ucuz olan malı alır. Bəzən məhsul çox ucuz olduğu üçün alınır. Belə alış – veriş hətta məhsulun alıcısı üçün istehlak faydalılığı olmadan belə baş verir.

Rəqabət üstünlüyünün ikinci növü – differensasiyadır. İndiki halda söhbət məhsulu alıcı üçün cəlbedici edən onun fərqləndirici xüsusiyyətlərə malik olmasından gedir. Differensasiya məhsulun (etibarlılıq, sadə istifadəsi və yaxşı funksional xarakteristikası və s.) istehlak (əməli) keyfiyyəti ilə bağlı olması şərt deyil. Rəqabət üstünlüyü elə xassələr hesabına ola bilər ki, onun istehlak xassələrinə heç bir dəxli olmasın, məsələn markası hesabına bu üstünlüyü əldə etmək olar.

Digər, bundan başqa şirkət rəqabət üstünlüklü məhsul yarada bilər ki, bazarda öz məhsulu ilə rəqabət üstünlüyü əldə edib. Buna ya alıcının möhkəmləndirilməsi hesabına, ya da, başqa sözlə desək, bazarın bir hissəsində inhisarçılıq hesabına nail oluna bilər. Prinsip etibarı ilə belə vəziyyət bazar münasibətlərinə ziddir, çünki orada alıcı seçim imkanından məhrum edilir. Lakin real təcrübədə bir çox şirkətlər öz məhsulları ilə təkcə rəqabət üstünlüyü yaratmırlar, həm də onu kifayət qədər uzun müddətə qoruyub saxlaya bilirlər.

Biznesin inkişafında rəqabət üstünlüyünü yaradan düzgün strategiyanı axtarıb tapmaq və tətbiq etmək çox önəmli amildir. Rəqabət üstünlüyünü yaradan üç strategiya mövcuddur. Birinci strategiya qiymət liderliyidir. Bu strategiyada şirkətin diqqət mərkəzində məhsulun istehsalı və hazırlanması xərcləri durur. Qiymət üstünlüyünün yaradılmasının əsas mənbələri bunlardır:

- Toplanmış təcrübə əsasında işlərin səmərəli aparılması;
- İqtisadiyyat miqyasında məsrəflərin azaldılması hesabına məhsul vahidi üzrə istehsal həcminin artımı hesabına qənaət;
- Müxtəlif məhsulların istehsalında yaranan qənaətin səmərəliliyi hesabına məsrəflərin azaldılması nəticəsi kimi iqtisadi müxtəliflik;
- Ümumi şirkət xərclərinin azalmasına kömək edən şirkətdaxili əlaqələrin optimallaşdırılması;
- Paylama şəbəkələrinin və təchizat zəncirlərinin inteqrasiyası;
- Şirkətin fəaliyyətinin vaxtında optimallaşdırılması;
- Şirkətin fəaliyyətinin coğrafi yerləşdirilməsi, məsrəflərin azaldılmasına imkan verən yerli xüsusiyyətlərdən istifadə edilməsinə nail olmaq.

Biznesin inkişaf strategiyasına uyğun məhsulun rəqabət üstünlüyündə yaradılan qiymət strategiyasının həyata keçirilməsində şirkət eyni zamanda məhsulun müəyyən edilmiş differensasiyaya uyğun olmasının vacibliyini unutmamalıdır. Yalnız bu vaxt təklif edilən qiymət, digər məhsulun keyfiyyəti ilə oxşar məhsulun keyfiyyətindən tamamilə aşağıdırsa, bu zaman rəqabət üstünlüklü qiymət yaratmaq üçün qiymətlərin sürətlə aşağı salınması tələb olunar ki, bu da şirkət üçün mənfi nəticələr verə bilər. Bununla yanaşı yadda saxlamaq lazımdır ki, qiymət liderliyi strategiyası ilə differensasiya strategiyası üst-üstə düşməməli və onları eyni vaxtda həyata keçirmək tamamilə lazım deyil.

Rəqabət üstünlüyünü yaradan ikinci strategiya differensasiyadır. Bu strategiyada şirkət çalışır ki, müştərilərin xoşuna gəlməsi və müştərinin

ödəməyə hazır olması üçün məhsuluna fərqli, qeyri – adi nəsə versin. Differensasiya strategiyası məhsulu rəqiblərin etdiyi kimi etməməyə yönəldir. Buna nail olmaq üçün şirkət məhsulun funksional xüsusiyyətlərinin hüdudlarını aşmağa çalışır.

Şirkətin qiymətdə yüksəliş əldə etməsi üçün differensasiyadan istifadə etməsi tamamilə lazım deyil. Differensasiya real məhsulun keyfiyyətini artırmaq hesabına, ya da bazarda ona tələbin dəyişməsindən asılı olaraq istehlakın sabitlənməsi hesabına satış həcminin genişlənməsinə səbəb ola bilər.

Rəqabət üstünlüyünü yaradan biznesin inkişaf strategiyasının həyata keçməsi şəraitində, istehlakçı bütün məsələlərin incəliyinə və müştəri maraqlarına diqqəti cəmləmək bacarığı çox vacibdir. Əvvəllər deyilirdi ki, differensasiya strategiyası rəqiblərin məhsulundan fərqlənən mükəmməl xüsusiyyətli məhsul yaratmaqdan asılıdır. Lakin anlamaq lazımdır ki, rəqabət üstünlüyünün yaranması məhsulun qeyri – adiliyi ilə deyil, müştəri üçün onun adlandırılması və ya qiymət mükəmməlliyindən asılıdır.Buna görə də differensasiya strategiyası istehlakçının maraqlarının öyrənilməsinin keyfiyyət nöqteyi – nəzərindən şərtləndirir. Bunun üçün aşağıdakılar vacibdir:

- Təkcə kimin alıcı olduğunu yox, həmçinin kimin almaq qərarını qəbul etdiyini dəqiq təsvir etmək kifayətdir;
- Mal alınması zamanı seçim edilən (qiymət, funksional xüsusiyyətlər, zəmanət, tədarük müddəti və s) istehlakçı meyarlarını öyrənməkdir;
- Müştəri üçün məhsulun təsvirini formalaşdıran (məhsulun xüsusiyyətləri haqqında informasiya mənbələri, imic və s.) amilləri müəyyənləşdirmək.

Bundan sonra differensasiya dərəcəsi və qiymət uyğunluğu (müştəriyə differensial məhsulun əldə edilməsinə imkan verən qiymət) yeni məhsulun yaradılmasına imkan verir ki, şirkət inkişaf strategiyasına uyğun bu məhsulun hazırlanmasına və istehsalına başlaya bilsin.

Biznesin inkişaf strategiyasına uyğun rəqabət üstünlüyünü öz məhsulunda yaratmaq üçün şirkət istifadə etdiyi üçüncü strategiya istehlakçıların konkret maraqlarına diqqət yetirməsidir. Bu halda şirkət öz məhsulunu konkret istehlakçı üçün xüsusi olaraq yaradır. Məhsulun yaradılmasına diqqətin cəmlənməsi, qeyri – adi hansısa tələbatı təmin etməklə ya müəyyən qrup insanların (bu halda şirkətin məhsulu çox xüsusiləşdirilir), ya da məhsula uyğun xüsusi sistem yaratmaqla (satış və məhsulun çatdırılması sistemi) bağlı olur. Rəqabət üstünlüyünü yaradan səbəblərə diqqətin cəmlənməsi, inkişaf strategiyasını həyata keçirməklə şirkət eyni zamanda müştərilərin qiymət cəlbediciliyi kimi, differensasiyadan da istifadə edə bilər.

Göründüyü kimi, rəqabət üstünlüyü yaradan bu strategiyaların zəruri fərqli xüsusiyyətə malik olması və bunlardan lazımi nəticə çıxarılması üçün şirkət hansı strategiyanı reallaşdırmağa hazır olduğunu özü üçün dəqiq

müəyyənləşdirməli və heç bir halda bu strategiyaları qarışdırmamalıdır. Eyni zamanda qeyd etmək lazımdır ki, bu strategiyalar arasında qarşılıqlı əlaqə var və bu rəqabət üstünlüyü şirkətin daimi nəzərində olmalıdır.

Qiymətləndirmə və strategiyanın yerinə yetirilməsinə nəzarət strateji idarəetməni məntiqi tamamlayan prosesdir, bu prosesi məqsədə çatmaq prosesi ilə şirkət qarşısında duran əsl məqsəd arasında davamlı əks əlaqənin olması təmin edir.

İstənilən nəzarətin əsas vəzifələri aşağıdakılardır:

- Nə və hansı göstəricilər üzrə yoxlamaların müəyyənləşdirilməsi;
- Qəbul olunmuş standartlara, normativlərə və ya digər etalon göstəricilərə uyğun olaraq yoxlanılan obyektlərin vəziyyətinin qiymətləndirilməsi;
- Aparılan qiymətləndirmə nəticəsində aşkarlanan yayınmaların səbəblərini aydınlaşdırmaq;
- Əgər lazım və mümkündürsə düzəlişlərin həyata keçirilməsi;

Biznesin inkişaf strategiyasının həyata keçirilməsinə nəzarət zamanı bu vəzifələri müəyyən edən spesifik nəticələr əldə edilir, belə ki, strateji nəzarət nə dərəcədə strategiyanın həyata keçməsinə kömək edir və ya şirkətin məqsədlərinə çatmağa gətirib çıxaracağını aydınlaşdırmağa yönəldilməlidir. Bu isə prinsip etibarı ilə strateji nəzarəti idarəetmə və ya operativ nəzarətdən fərqləndirir, çünki strategiyanın düzgün həyata keçirilməsi və ya ayrı – ayrı işlərin düzgün yerinə yetirilməsi, funksiyaları və əməliyyatları onu maraqlandırmır. Strateji nəzarət qəbul olunmuş strategiyanın gələcəkdə reallaşdırılmasının mümkünlüyünü və ya onun reallaşdırılması qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmasına gətirib çıxaracağını aydınlaşdırır. Strateji nəzəratin düzəlişlərinin nəticəsi strategiyanın reallaşdırılması kimi şirkətin məqsədinə də aid ola bilər.

2.2. Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması zamanı mühitin təhlilinin metodologiyası

Şirkətin yaşamasını təmin edən mühiti şərti olaraq iki hissəyə bölmək olar: şirkətin münasibətdə olduğu xarici mühit (makromühit və ətraf mühit) və daxili mühit. Menecmentin vəzifəsi şirkətlərdə məhsulun yaradılması yolu ilə onun təşkilati ehtiyatlarının həyati fəaliyyətini təmin etmək üçün onların daxili mühitdə mübadiləsini təmin edən xarici mühit arasında balansın saxlanılmasını təmin etməkdən ibarətdir. Şirkətin xarici mühitlə qarşılıqlı fəaliyyəti prosesində strateji idarəetməni, ilk növbədə, xarici mühitlə balansın saxlanılmasını təmin edən digər şirkətlərlə rəqabət şəraitində şirkətin uzunmüddətli perspektivdə özünü necə aparmalı olduğunu, deməli, şirkətin davamlı mövcudluğunu təmin etmək maraqlandırır.

Xarici mühitdə hər zaman dəyişikliklərin dinamik prosesi cərəyan edir, daima nəsə itir və nəsə meydana çıxır. Bu prosesin bir qismi şirkət üçün yeni imkanlar açır, onun üçün əlverişli şərait yaradır. Digər qismi isə əksinə, əlavə çətinliklər və məhdudiyyətlər yaradır. Uzunmüddətli perspektivdə uğurlu yaşamaq üçün şirkət gələcəkdə onun qarşısında hansı çətinliklərin yarana biləcəyini, həmçinin onun qarşısında hansı yeni imkanların açılacağını görməyi bacarmalıdır. Ona görə də xarici mühiti öyrənən strateji idarəetmə xarici mühitin özündə hansı təhlükələri və hansı imkanları gizlətdiyini aydınlaşdırmağa diqqəti cəmləşdirir. Lakin təhlükələrin öhdəsindən uğurla gəlmək və imkanlardan istifadə edə bilmək üçün onlar barədə yalnız bir az bilmək heç də kifayət deyil. Şirkətin eyni zamanda açılan yeni imkanları barəsində bilməsi vacibdir və əgər onların istifadəsi üçün potensiala malik deyilsə, deməli onlardan da faydalana bilməyəcək. Şirkətin daxili mühitinin güclü və zəif tərəfləri, imkanlar və təhlükələr kimi eyni şəkildə şirkətin uğurlu fəaliyyət şərtlərini müəyyən edir. Ona görə də strateji idarəetmə daxili mühitin təhlili zamanı şirkətin ayrı – ayrı hissələrinin və şirkətin bütövlükdə hansı güclü və hansı zəif tərəflərə malik olduğu maraqlandırır.

Beləliklə, biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunmasını necə həyata keçiriləcəyini müəyyənləşdirən, mühitin təhlili şirkətlə münasibətdə xarici mühitdə yarana bilən imkanlar və təhlükələrin, həmçinin şirkətin malik olduğu güclü və zəif tərəflərin aşkar edilməsinə yönəlib. Məhz biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunması zamanı istifadə edilən bu məsələlər dəqiqliyi ilə həll edilir və mühitin təhlili üsulları işlənib hazırlanır.

Biznesin inkişaf strategiyasının tərtibatı zamanı, mühitin təhlili üçün tətbiq edilən SWOT metodu (SWOT təhlili) – güc (strength), zəiflik (weakness), imkanlar (opportunities) və təhlükələr (threats) xarici və daxili mühitin öyrənilməsini həyata keçirməyə imkan verən geniş tanınmış yanaşmadır. SWOT metodunu tətbiq etmək xarici təhlükə və imkanlara və şirkətə xas olan güclü və zəif arasında əlaqəni yaratmağa nail olmaqdır. SWOT metodologiyası, ilk növbədə, güclü və zəif tərəflərin, həmçinin təhlükə və imkanların üzə çıxarılmasını və bundan sonra şirkətin strategiyasını formalaşdırmaq üçün gələcəkdə istifadə edilən, onlar arasında qurulan zəncirvari əlaqəni nəzərdə tutur.

Tompson və Strikland şirkətin güclü və zəif tərəflərinin siyahısını, həmçinin onun üçün xarici mühitdə mövcud olan təhlükə və imkanların siyahısını tərtib etməyə imkan verən aşağıdakı xarakterik nümunələri təklif etmişlər. (Thompson and Strickland, səh.98)

Güclü tərəfləri:

- Böyük sərişte;
- Adekvat maliyyə ehtiyatları;
- Yüksək peşəkarlıq;

- Alıcılarda yaxşı nüfuz;
- Bazarda tanınmış liderlik;
- Şirkətin funksional sahələrinin fəaliyyətində zəruri strategiya;
- Istehsal həcminin artırılmasında qənaət əldə etmək imkanı;
- Güclü rəqabət təzyiqindən müdafiə (heç olmasa hardasa);
- Uyğun texnologiya;
- Məsrəf sahəsində üstünlüklər;
- Yeni innovasiya qabiliyyəti və onların reallaşdırılması imkanları;
- Sınanmış menecment.

Zəif tərəfləri:

- Aydın strateji istiqamətləndirmə yoxdur;
- Köhnəlmiş avadanlıq;
- Gəlirliliyin daha aşağı olduğuna görə;
- Mülkiyyət məsələlərinin dərinliyi və idarəetmə qabiliyyətinin çatışmazlığı;
- Rəqabət mövqeyinin pisləşməsi;
- Əsas bacarıq və səlahiyyətlərin bəzi növlərinin olmaması;
- Strategiyanın yerinə yetirilməsi prosesinin pis izlənməsi;
- Daxili istehsal problemləri;
- Rəqabət təzyiqinə münasibətdə zəiflik;
- Tədqiqatlar və araşdırmalar sahəsində gerilik;
- Çox dar istehsal xətti;
- Bazar haqqında zəif təsəvvür;
- Rəqabət nöqsanları;
- Marketinq qabiliyyətinin orta səviyyədən aşağı olması;
- Strategiyada lazımi dəyişiklikləri maliyyələşdirə bilməmək.

İmkanlar:

- Yeni bazarlara və ya bazar seqmentinə çıxış;
- Istehsal xəttinin genişləndirilməsi;
- Qarşılıqlı məhsulların müxtəlifliyinin artırılması;
- Öz məhsullarına əlavələr edilməsi;
- Şaquli inteqrasiya;
- Ən yaxşı strategiyalar qrupuna keçmək imkanları;
- Rəqabətli şirkətlər arasında özündən razılıq;
- Bazarın artımını sürətləndirmək.

Təhlükələr:

- Yeni rəqiblərin yaranması imkanları;
- Əvəzedici məhsulların satışının artması;
- Bazarın artımının zəifləməsi;
- Hökumətin əlverişsiz siyasəti;
- Artan rəqabət təzyiqi;
- İşgüzar tsiklin azalması və tənəzülü;
- Tədarükçülər və alıcıların ticarət gücünün artması;
- Alıcıların zövqü və tələbatların dəyişilməsi;
- Əlverişsiz demoqrafik dəyişikliklər.

Şirkət yerləşdiyi konkret situasiyada daxili və xarici mühitin həmin xüsusiyyətlərinin siyahısını əks etdirən dörd hissənin hər birini özü tamamlaya bilər.

Şirkətin güclü və zəif tərəflərinin, həmçinin təhlükə və imkanların konkret siyahısını tərtib etdikdən sonra, onlar arasında əlaqə qurma mərhələsi başlayır. Bu əlaqələrin qurulması üçün aşağıda göstərilən SWOT matrisi qurulur. (şəkil 2)

Cədvəl 2.3

SWOT matrisinın nümunəsi.

İmkanlar	Təhlükələr
1. 2. 3.	1. 2. 3. .....

Güclü tərəflər 1. 2. 3.	GVİ	GVT
Zəif tərəflər 1. 2. 3.	ZVİ	ZVT

Şirkət tərəfindən təhlilin birinci mərhələsinə müvafiq olan iki blok (güclü və zəif tərəflər) sol tərəfdə yazılıb. Matrisin yuxarı hissəsində, həmçinin təhlükə və imkanlara aid olan iki blok (təhlükələr və imkanlar) ayrılır. Blokların

kəsişməsində dörd sahə yaranır: GVİ (güc və imkanlar); ZVT (zəif və təhlükələr); ZVİ (zəif və imkanlar) ; GTV(güc və təhlükələr). Tədqiqatçılar hər bir sahənin bütün mümkün cütlərinə baxmalı və təşkilatın davranış strategiyasının işlənib hazırlanması zamanı nəzərə almaq üçün onları qeyd etməlidir.

GVİ sahəsində seçilən həmin cütlərlə münasibətdə xarici mühitdə meydana çıxan imkanlardan gəlir əldə etmək üçün şirkətin güclü tərəflərindən istifadə strategiyasını işləyib hazırlamaq lazımdır. ZVİ sahəsindən seçilən həmin cütlər üçün elə formada strategiya qurulmalıdır ki, yaranmış imkanlar hesabına təşkilatda mövcud olan zəif cəhətləri aradan qaldıra bilsin. Əgər cütlər GVT sahəsində yerləşirsə, o zaman strategiya təhlükələrin aradan qaldırılması üçün təşkilatın gücündən istifadə etməyi güman etməlidir. Nəhayət, ZVT sahəsində yerləşən cütlər üçün şirkət zəif cəhətlərdən xilas olmağa icazə verən qarşılaşdığı təhlükələrin qarşısını ala bilsin.

Biznesin inkişaf strategiyasını işləyərkən yadda saxlamaq lazımdır ki, imkanlar və təhlükələr özlərinin əksinə çevrilirlər. Belə ki, istifadə edilmiş imkanlar, əgər onu rəqiblər istifadə edirlərsə, təhlükəyə çevrilə bilər və ya əksinə, qarşısı uğurla alınan təhlükə, əgər rəqiblər bu təhlükəni aradan qaldıra bilməyiblərsə, o halda şirkətin qarşısında əlavə imkanlar aça bilər.

Biznesin inkişaf strategiyasını hazırlayarkən diqqət yetirəcəyimiz faktorlardan biri də imkanlar matrisi məsələsidir. Şirkətin mühitinin uğurlu təhlili üçün SWOT metodu nəinki təhlükələr və imkanları açmağı bacarmağa, həm də şirkətin strategiyasının təsir dərəcəsi və imkanlar baxımından qiymətləndirməyə görə də vacibdir.

İmkanların qiymətləndirilməsi üçün təqdim olunan hər bir konkret imkanlar matrisi şirkətin imkanlarına müvafiq olur.(Cədvəl.2.4.)

Cədvəl 2.4

İmkanlar matrisi

İmkanlardan istifadə etmək ehtimalı	Təsirlər		
	Güclü	Mülayim	Kiçik
Yüksək	YG sahəsi	YM sahəsi	YK sahəsi
Orta	OG sahəsi	OM sahəsi	OK sahəsi
Aşağı	AG sahəsi	AO sahəsi	AK sahəsi

Matris aşağıdakı şəkildə qurulur. Üfüqidən yuxarı şirkətin fəaliyyətinə imkanların təsir dərəcəsi göstərilir (güclü , mülayim, kiçik). Şaquli xəttdən solda ehtimala görə təşkilatın imkanlardan istifadə edə biləcəyi göstərilir (yüksək, orta, aşağı). Matrisin daxilində alınmış imkanların doqquz sahəsinin şirkət üçün müxtəlif əhəmiyyəti var. YG, YM, OG sahələrinə düşən imkanlar şirkət üçün

böyük əhəmiyyət kəsb edir və onlardan mütləq istifadə etmək lazımdır. OK, AO, AK sahələrinə düşən imkanlar isə təcrübədə şirkətin diqqətinə layiq deyildir. Əgər şirkətin kifayət qədər ehtiyatları varsa, o zaman digər sahələrə düşən imkanlardan istifadə mümkündür.

Biznesin inkişaf strategiyasının tərtibatı zamanı maraq doğuran digər məqam təhlükələr matrisi məsələsidir. Oxşar təhlükələrin qiymətləndirilməsi üçün matris tərtib edilir. (şək.4). Üfüqidən yuxarı təşkilat üçün təhlükələrin reallaşdırılmasına gətirib çıxaran (dağıtma, kritik vəziyyət, ağır vəziyyət, "yüngül xəsarət") mümkün nəticələrə gətirilir. Şaquli xəttdən sonra ehtimala görə təhlükələrin reallaşdırılması (yüksək, orta, aşağı) göstərilir.

Cədvəl 2.5

Təhlükələrin təhlükəsi matrisi

Reallaşdırma ehtimalları	Mümkün nəticələr			
Təhlükələr	Dağıtma	Kritik vəziyyət	Ağır vəziyyət	Yüngül xəsarət
Yüksək	YD sahəsi	YK sahəsi	YA sahəsi	YX sahəsi
Orta	OD sahəsi	Ok sahəsi	OA sahəsi	OX sahəsi
Aşağı	AD sahəsi	AK sahəsi	AA sahəsi	AX sahəsi

YD, YK, OD sahəsinə düşən təhlükələr şirkət üçün çox böyük təhlükə kəsb edir və mütləq və dərhal aradan qaldırılmasını tələb edir. YA, OK, AD sahəsinə düşən təhlükələr eləcə də ali rəhbərliyin diqqətində olmalıdır və əhəmiyyətli şəkildə aradan qaldırılmalıdır. AK, OA, YX sahəsində yerləşən təhlükələrə gəldikdə isə onların aradan qaldırılmasına diqqətli və məsuliyyətli şəkildə yanaşılmalıdır. Halbuki bu zaman onların aradan qaldırılması əsas vəzifə deyil. Digər sahələrə düşən təhlükələr, həmçinin şirkətin rəhbərliyinin diqqətindən kənarda qalmamalıdır. Onların inkişafını diqqətlə izləmək lazımdır.

Biznesin inkişaf strategiyasının tərtibində biz mühitin profilinin tərtibi məsələsini də yaddan çıxarmalı deyilik. Mühitin təhlili üçün şirkətin güclü və zəif tərəflərinin, imkanların, təhükələrin öyrənilməsi metodları da tərtib

edilməlidir. Makromühitin, ətraf mühitin və daxili mühitin ayrıca profilinin tərtibi üçün bu metodlardan istifadə etmək rahatdır.Mühitin profilinin tərtibi metodlarının köməyi ilə şirkətin mühitinin ayrı – ayrı amilləri üçün nisbi əhəmiyyətli qiymətləndirmə mümkündür.

Mühitin profilinin tərtibi metodu aşağıdakılardan ibarətdir. Mühitin profili cədvəlində (şək.5) mühitin ayrı – ayrı amilləri yazılır. Ekspert şəklində hər bir amilə qiymət verilir.

- Şkalada sahə üçün vaciblik: 3 – böyük, 2 – mülayim, 1 – zəif;
- Şkalada şirkətə təsir: 3 – güclü, 2 – mülayim, 1 – zəif, 0 – təsirin olmaması;
- Şkalada təsirin istiqamətləndirilməsi: +1 – müsbət, -1 – mənfi

Cədvəl 2.6

Mühitin profilinin cədvəli

Mühitin amilləri	Təşkilat üçün vaciblik A	Təşkilata təsir B	Təsirin istiqamətlən-dirilməsi C	Vaciblik dərəcəsi D=A·B·C
1.				
2.				
3.				
.....				

Sonrakı bütün üç ekspert qiymətləndirilməsi bir – birinə vurulur və şirkət üçün amillərin vaciblik dərəcəsini göstərən inteqral qiymətləndirmə alınır. Bu qiymətləndirmə üzrə rəhbərlik hansı amillərin təşkilat üçün çox böyük əhəmiyyətə malik olduğunu və deməli, hansı amillərin ən ciddi diqqətə layiq , hansının isə az diqqətə layiq olduğunu aydınlaşdıra bilər.

Mühitin təhlili – bu şirkətin inkişaf strategiyasını hazırlamaq üçün çox vacib olan və mühitdə baş verən proseslərin diqqətli izlənməsini tələb edən amillərin qiymətləndirilməsini və xarici mühitdə mövcud olan amillərlə şirkətin həmin güclü və zəif tərəflərinin, həmçinin təhlükə və imkanların arasında əlaqənin qurulmasını tələb edən çox mürəkkəb prosesdir. Aydındır ki, şirkətin xarici və daxili mühit haqqında anlayışı olmasa mövcud olması çox çətin olar. Belə ki, o sükanı, yelkəni olmayan qayıq kimi irəli üzə bilməz. Şirkət öz məqsədlərinə doğru irəliləyişi təmin etmək üçün mühiti öyrənir və öyrənməlidir. Ona görə də biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunması prosesinin strukturunda şirkətin yeni missiyası və məqsədlərinin qurulmasının ardınca

mühiti təhlil etmək lazımdır. Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanmasının digər məsələlərini növbəti fəsillərdə daha dərindən nəzərdən keçirəcəyik.

Kollektiv rəhbərlik Avropanın yalnız bir neçə şirkətlərində uğurla tətbiq edilir. Bir çoxlarında ali rəhbərlik nüfuzlu şəxsiyyətlərdən ibarətdir. Avropa şirkətləri əlverişli mövqeyə nail olmaq üçün siyasi mülahizələrdən istifadə edirlər. Demək olar ki, belə kollegial idarəetmənin tətbiqi şirkətin yenidən yaradılmasından çətindir.

İkili strukturu, strateji iqtisadi mərkəzlərin strukturu məntəqə strukturuna əlavə idi. Bu baxımdan, biznesin inkişaf strategiyasının icrasına uyğun olaraq artan ehtiyacı nəzərə almaqla başqa bir strukturu yaratmaqla, şirkəti yeniliyə gətirib çıxarmaq olar. İdarəedici şöbələr mütləq olmayan bir neçə idarəedici STB (strateji təsərüfat bölgələri) quruluşunda, strateji inkişafa cavabdehlik daşıyırlar.

İkili quruluş - bu ənənəvi təcrübə yalnız bir şirkətdə daimi struktura malik olur ki, orada bu bütün işlərdə mövcud ola bilir. İkili quruluşda – strukturlardan biri təsərrüfat fəaliyyəti üçün digəri isə strateji inkişaf üçün nəzərdə tutulmalıdır.

Strateji rol üç alternativ variantda ola bilənlər aşağıdakılardır:

1. Menecer strateji planlaşdırmanı STB üçün həyata keçirir və beləliklə idarəetmə zonaları yaranır;

2. O, yeni bazarlar tapmalı, yeni məhsulların inkişaf imkanlarını, maliyyə və biznesin strateji planlarının həyata keçirilməsi üçün böyük səlahiyyətləri olmalı, yeni texnologiyalar, yeni binalar tikmək, yalnız faktiki mənfəət əldə edilməsi üçün bütün potensial menecerlərə keçir;

3. Menecerə da öz STB gəlirləri yaratmaq məqsədi ilə fəaliyyəti idarə olunan tapşırılsın və o strateji bölgəsi üçün bu halda strateji və iqtisadi mərkəzi çıxaracaqdır;

Bu sonuncu rol bizə deyir ki, ikili quruluşu onun strukturuna uyğun deyil, belə ki, şirkət yenidən nəzərdən keçirilir. Bu strateji əhəmiyyətli "mənfəət mərkəzləri" üçün strateji sahələrə uyğun və məsuliyyət transfer edən şirkətin ənənəvi bölmələrini demək olar ki, mərkəzi ofis idarə edir. Məsələnin belə həlli göstərir ki, çoxmillətli şirkətlər var və miqyasın ümumi təsiri şirkətin uğuru üçün əsas deyil.

Yekunlaşdırma edək. Əsl orijinal "təmiz" məntəqə strukturu 2... 3 dəyişkənlik səviyyəsidirsə, müsabiqə reaksiya müvəffəqiyyətin açarı olduğu strateji sahələrinə təsir edir. Funksional strukturu onun əsas fərq bazarının problemləri ümumi bir xüsusi uyğunlaşdırılmasını töhfə edir, beləliklə ümumi idarəetmə ofis səviyyəsi üçün məsuliyyəti çox qeyri mərkəzləşmiş edir və bunlar aşağıdakılardır:

1. Həqiqətən, bir matris strukturu şirkətin, təşkilatın matris formasında təmin edən reaksiyaları kompleks sistemi tələb olunan hallarda yalnız ələ alına bilər .

2.Təhlildən göstərildiyi kimi, bu potensial quruluş çox səmərəli və reaksiyaların bütün növləri üçün yaxşı nəticələr verə bilər.

3. Potensial matrisin tərtibatı şirkətin idarə olunması və münaqişələrin həlli üçün zəruri tədbirlər görür və matris strukturunun səlahiyyət və məsuliyyətinin pozulmasının qarşısını alır.

Innovasiya, sahibkarlıq və inzibati reaksiyaların "təmiz" məntəqə strukturu üçün tələb bir neçə dəyişikliklərə məruz qalır. Hər bir dəyişiklikdə onun ümumi reaktiviti yaxşılaşmışdır, lakin israf və məsuliyyət birlik prinsipinin pozulması və müxtəlif biznes vahidləri arasında potensial münaqişələrin yaradılmasında iştirak edir. Struktur reaksiyaya müvafiq dəyişikliklərin qiymətləndirilməsi üçün müəllif yanaşmasını əks etdirir.

2.3. Məktəblərin strateji inkişafında matris strukturunun rolu

Bu vaxta kimi məntəqə strukturu bütün dəyişikliklərdən keçdi və başqa formada oldu. Ilkin əsas forması səlahiyyət və məsuliyyət, birlik prinsipi ilə bağlı idi. Aparacağımız təhlilə əsasən göstəriləcək altıncı modifikasiyanın tətbiqi ilə, səlahiyyət və məsuliyyət artıq çox uğurlu meneceri "mənfəət mərkəzi"nə çevirərək və buna əsasən digər idarəçilərin səlahiyyətinə olan dəyişənlər müəyyən edilir və ayrılır.

Biznesin inkişaf strategiyasında bu əhəmiyyətli dəyişikliklərdən xəbərdarlıq, bizi məntəqə strukturuna dəyişikliklər üçün başqa bir ad formasının verilməsinə vadar edir. Bu baxımdan məntiqə uyğun adı belə ola bilər "Milli Matris" strukturu.

Matris strukturunun inkişafi ilə ziddiyyət strateji biznes bölmələrinə xas məhdudiyyətlər (rəhbərlərin öz işləri üzərində tam nəzarət yoxdur), gözə görünməyən hallar ola bilər. Korporasiyalar (xüsusilə Amerikada) rəhbərləri ona həvalə edilmiş vəzifələrin vahid optimallaşdırılmasını tələb edir , hər bir nəzarət "mənfəət mərkəzi" təzyiq davam etdirdiyi bir şəraitdə və eyni zamanda ona fəaliyyəti göstərməsi üçün güzəştə gedə bilən, digər şirkətlərin rəhbərləri ilə əməkdaşlıq etməyə çağırmalıdır. (Istehsal vahidi dəyəri öz məhsullarını marketinq əsasında şöbələrə ötürür. Məsələn, əgər onun mənfəəti sıfır olacaq və marketinq şöbəsinin mənfəətini əhəmiyyətli dərəcədə artırmaq üçün istifadə oluna bilər.)

Əsas məntəqə strukturunun yeni modifikasiyasının hər bir mərhələsində münaqişələr ortaya çıxırsa, onda nəticədə, bu şirkətlərin bəzi sadə strukturları geri hərəkət etməyə başlaya bilər. Beləliklə, mümkün matris quruluşunu tənqid edən məqalələr iqtisadi ədəbiyyatlarda son dövrlərdə görünməyə başlamışdır.

Lakin yuxarıdakı xülasələrin məntiqi əsasında fərqli nəticəyə gəlmək olar:

Bu çatışmazlıqları tamamlayan iki yanaşmanın qarşısını almaq üçün müxtəlif metod və mexanizmlərdən istifadə oluna bilər. Bu baxımdan, şirkətin idarəetmə səlahiyyəti biznes vahidləri arasında qaçılmaz münaqişə yarada bilər və bu reallığa, məsuliyyətə ayrılmış, onlardan tam gücü ilə vəziyyətdən çıxmaq üçün əvvəl onları təxmin etmək və onlarda narahatlıq yarada biləcəyi hərəkəti müəyyən etməyi bacarmaq lazımdır ki, matris strukturunu müəyyənləşdirmək mümkün olsun. Yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, səlahiyyətlərin ayrılması mümkün münaqişələrin tənzimlənməsi və onu necə azaltmaq təsviri paralel olaraq təqdim edilməlidir.

Biznesin inkişaf strategiyası ilə məşğul olan mütəxəssislərə milli və çoxmillətli matris strukturunun iki versiyası məlumdur. Bu zaman, marketinq şöbəsi bu ölkələrin milli strukturlarını əvəz edir. Bu, artıq xarici şöbələri diversifikasiya və istehsal əhəmiyyətini də milli istehsala nisbətən kritik ölçüyə çatdıqda çoxmillətli matris quruluş bir anda lazım olur.

Ölkədə iqtisadi alətlərin rolu və məsuliyyəti artdıqca milli kompleksdə marketinqin rolu və vəzifələri daha da çoxalır və bunlar təxminən aşağıdakılardır:

1. Ölkədə hər bir mərkəzdə məhsul və marketinq üçün şirkətin strategiyasına cavab verən əsas uğur amillərinin müəyyən bir iqtisadi, siyasi və mədəni şəraiti var.

2. Ölkədə hər nəzarət mərkəzi bütün marketinq məhsullarına və texnologiyasına adətən möhkəm təminat təmin edir.

3. Bazara nüfuz etmək dərəcəsində, bu fərqlərə əsasən, ölkənin istehsal etdiyi əmtələrin beynəlxalq bazarlarında fikir müxtəlifliyinə gətirib çıxara bilməsi və bu bəzi bazarlarda başqaları üçün, şirkətin standart bir məhsul təklif etmək gücü və imkanları, biznes çərçivəsində kənarda istehsal elementlərinin mövcudluğudur ki, bu məhsul üçün, məhsulların yerli bazarlarda istehsal oluna bilməsi.

4. Bu ölkədə nəzarət bu ölkədə yerləşən istehsalın icrası üçün məsuliyyət daşıyır , lakin bu tez-tez xaricdə istehlak malları istehsal edir.

Bu problemlərin çoxmillətli matris strukturunda həlli təkrar istehsal üçün də istifadə oluna bilər. Davamlılıq dərəcəsinə görə fəaliyyət göstərən müasir strateji və iqtisadi mərkəzləri, sahibkarlıq və innovasiya faktorlarına cavab verənlər şirkətin mənbəyi kimi təqdim oluna bilər. Bu gün bir çox transmilli

şirkətlərin sahibkarlıq məsuliyyətləri əsas qərargahlarda cəmləşmişdir və texnoloji yeniliklərlə ayrıca bölmələri məşğul olur.

Birden strukturunun biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanmasında xüsusi rolu vardır. Biz təşkilati formaların ümumi xüsusiyyətlərini yuxarıda müzakirə etdik, onlar bütün monostruktural , yəni eyni təşkilati prinsip, şirkətin bütün bölmələrinə aiddir. Monostruktural böyük şirkətləri bir potensiala malik olmaq üçün şirkətlər qrupu formasında yaradırlar. Bu bir kompleks vahidi sistemini bir planlaşdırma sistemi əsasında qurulur ki, burada eyni mədəniyyət, və s. məsələlər nəzərdə yutulur.

Lakin son zamanlar müasir şirkətlərin ortaya çıxması standart olmayan aqreqatdan ibarət çox strukturluluğu ilə fərqlənir. Erkən çox struktur nümunəsi bir çox şirkətlərin səhmlərini ələ keçirməsinə baxmayaraq, birbaşa şirkətlərin strukturu imkan vermir ki, o şirkətlərə nəzarət etmək mümkün olsun, çünki onların çoxu holdinq şirkətləridir.

Bunun son nümunəsi XX əsrin 50-ci illərində ABŞ-dan qaynaqlanan çox strukturluqlar vardır ki, bu strukturlar digər ölkələrdəki şirkətlər tərəfindən də istifadə olunur. Bu daha çox holdinqlərdə istifadə olunur, çünki adətən tamamilə ana şirkətə məxsus bir neçə filiallardan ibarət olduqları üçün yaranmış bəzi sitiuasiyada daha çox yararlı ola bilər.

Baş ofis ümumi rəhbərliyi həyata keçirir, maliyyələşdirir, filialı nəzarət və yardım ilə təmin edir, lakin təsisçilərin hazırladığı biznesin inkişaf strategiyası filialların hər hansısa üzərində icra zamanı səmərəli nəzarət həyata keçirə bilmir. Bir potensialı yaratmaq üçün yalnız ana şirkəti möhkəmləndirməyə yaranan imkan və maliyyə üzərində nəzarət etmək üçün zəruri olduqda ona israr edilmir. Yalnız istisna hallarda ümumi, mühasibat və maliyyə planlaşdırılması ola bilər.

Artıq qeyd edildiyi kimi, indi üst rəhbərliyi fəal idarəetmə və strateji əməliyyat fəaliyyətinin, onun komanda halında, şirkətlər və bölmələr, və ya "mənfəət mərkəzləri" onların ehtiyaclarına ən yaxşı uyğun şirkət öz formalarını seçmək üçün imkan yaradır. Şirkətlər çox strukturlar üçün öyrənilmiş və görkəmli meyil olmuşdur.

Multi-strukturlardan gələcəkdə daha çox istifadə olunacağına inanırıq ki, burada problemlərin həllinə hər bir səbəb var. Bu məsələ iki amil ilə izah oluna bilər.

-Birincisi, şirkət və xarici mühit rəqabət qabiliyyətli təzyiqlər diversifykasiyası hər STB şirkətin strukturunun optimallaşdırılmasına ehtiyac güclənəcək.

-Ikinci səbəbi ana qərargah kompleks halında çox strukturların idarə edilməsinə əsasən müasir informasiya texnologiyası ilə yardım edilə bilər. Şirkətin əsas strateji qərargahı rolunda baş ofis çıxış edə bilər.

Yuxarıda bu şirkətin əsas qərargahı rolunun idarə olunması onun təşkilati formalarının inkişafına paralel olaraq dəyişə bilər ki, bunlar da aşağıdakılar ola bilər:

- Rolu və forması;
- Şirkətin mərkəzi idarəetmə orqanının vəzifələri;

İkinci sütun, mərkəzi qərargaha xas olan on iki tamamlayıcı rolu göstərir. Bu şirkətin müxtəlif parametrlərinə nəzarətin yönəlməsini tələb edir. Rollar örtüyü məsələləri bütövlükdə şirkətin gələcək planlaşdırmasına daxil etmək olar. Digər rolları planın təkcə cəlb edilməsi, həm də şirkətin mərkəzi qərargahını planlaşdırır ki, bu da vacibdir.

Şirkətin kadr məsələləri ilə məşğul olan bölmələrinin sonuncu rolu (maliyyə və inzibati heyət) əhəmiyyətli dərəcədə tələbə uyğun linear funksiyasını həyata keçirir.

Aşağıdakı cədvəldə və ümumiyyətlə bu kitabda bir neçə dəfə təklif ediləcəkdir ki, istənilən strateji vəziyyət bəraət tələb edir və müasir şirkət maksimum mərkəzləşdirilmə prinsipi baş idarəyə əsaslanan iş orqanı yaratmaq səyləri mənasız və təhlükəlidir. Şirkətin nəticələri üzərində məhdud nəzarət mərkəzi qərargahın rolunu oynayır. Əgər həqiqətən bu, minimum ölçüdədirsə və tələblərə cavab verirsə deməli, kifayət qədərdir. Bu planların həyata keçirilməsinin planlaşdırılması və təşkili üçün məsuliyyət çərcivəsi idi. Lakin onun səlahiyyətlərini və işə tələb imkanlarını genişləndirməyə ehtiyac var və bu zaman aşağıdakı cədvələ müraciət etsək görərik ki:

Cədvəl-2.7.

Reaksiya	Təşkilati forma					
	Holding Şirkət	Konqlomerat	Funksional	Mərkəzləşdirilmiş divizional	Divizional	Matriks
Maliyyə	1,3	1,2,3	1,2,3	1,2,3	1,2,3	1,2,3
İstehlak	-	-	5	4	4,5	4,5
Strateji	6	6,9	5,8,9	7	6,8,9	6,8,9
Inzibati	-	-	10,11,12	10	10,11	10,11

Yuxarıda nümunə olaraq bu vəzifələr üzərində mərkəzi qərargahın qərar qəbulu iki amil ilə müəyyən edilir:

1) Baş idarənin yaradılmasının üstünlüyü şirkətdə mobil idarəetmə strukturunun olmasından xəbər verir. Beləliklə, şirkətin daxili seçimi şəklində ola bilər, holdinq şirkəti və ya holding , digər bir tərəfdən və ya funksional, məntəqə uyğun matris - digərləri;

2) Reaksiya vermək imkanları gələcəkdə həqiqi mühitdə uğur üçün çox lazımdır. Şirkətin formaları hər bir şirkətin mərkəzi qərargahının xüsusiyyətlərini göstərir. İstənilən qurulmuş matris sütununda məntəqə mərkəzləşmiş baza ilkin şəklində təsvir edilməlidir. Bu sütunda maddələr, başqa ifrat bir məntəqə

uyğun ilk "cast" istehsal mərkəzləşmiş formasının, əsas iqamətgahının yüksək mərkəzləşdirilmiş rolu onun nəzarətinin minimal funksiyalarıdır. Bu artıq vaxtın keçməsi ilə, bu mərkəzi idarəetmə mexanizmlərinə əsaslanan şirkət getdikcə bütün yeni inkişaf etmiş xüsusiyyətləri götürməlidir.

Biznesin inkişaf strategiyası zamanı qərargah heyəti və yerüstü funksiyaların yerində tətbiq olunması yalnız səmərliliyin artırılmasına xidmət edərdi bu baxımdan, təşkili və ictimai rəhbərliyi müvafiq rolları şəklində seçimi vacibdir və bu təşkilati strukturun yaradılması iki ən mühüm aspektləri nəzərə almalıdır. Digər ən mühümü, şirkətə tətbiqi Amerika biznes dilində yerüstü və ya qərargah zabitləri (ouegeay) funksiyaları deyilir.

Bu şirkət və onun maliyyə vəziyyətinin qiymətləndirilməsi iqtisadi performansı ölçməyi tələb etdiyi kimi, bəlkə də, şirkətin tərkibində rəsmiləşdirilmiş fəaliyyətləri, istehsalın ilk buraxılışının, mühasibatının aparılması vacibdir. Bu şirkətin bölmələrində heyətin fəaliyyətinin vəsaiti, kadr, hüquqi xidmət, müştəri münasibətləri, maliyyə, və s. məsələlərin izlənməsi vacibdir.

Bu zaman fəaliyyətlərin ortaq iki istiqamətinin olduğu aydınlaşır, bunlardan bir linear funksional maddi-texniki bazasıdır və o idarə etməyə özünün əhəmiyyətli orijinal töhfəsini verir. Lakin şirkətin istehsal vahidini, yəni öz töhfəsini ölçmək üçün çox çətin problemlərlərlə qarşılaşır. Çünki onlar adətən yerüstü heyəti funksiyaları genişləndirmək və ya asanlıqla xətti funksiyaları birbaşa əmək məsrəfləri kimi müqavilə qurulmasında tənqidi yanaşmaqda fayda vardır o baxımdan ki, qismən bu əsasda ölçmək mümkündür.

Buna görə də, işçi heyətinin fəaliyyətinə nəzarət və tənzimləmək üçün çətin oduğundan və onlar şirkətin ehtiyacları ilə bir araya sığmayan zaman nəzarətin çətin olmaması üzündən imkanlar artmışdır.

Əsrin əvvəlində minimum heyətlə kadrların prinsiplərini müəyyət etmək imkanı monitorinq aracı hesabına mümkün oldu. Prinsipi müvafiq kadr funksiyaları daima mütləq minimum saxlanılan zaman şirkətin mənfəəti maksimum olacağı hesab edilir. Amerika Birləşmiş Ştatlarında birbaşa düzxətli heyətə dolayı sayılı qoyuluşları nisbəti şirkətin səmərəliliyinin artırılması üçün standart bir tədbir olmaqdadır.

Lakin yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, zaman keçdikcə işçi heyətin sayı artmaqda davam edir. Bazarda fəaliyyət göstərənlərin çox hissəsi üçün bu şirkətlərdə istehsal prosesi gedir və innovasiyaya əsaslanan qərar qəbul etmə qabiliyyəti, məlumatların toplanması üzərində ehtiyaclara yardım etmək qabiliyyəti, ekspertin qənaətlərinə əsaslanan qərarların qəbul edilməsi mühümdür. Eləcə də getdikcə daha çox kompleksin inzibati inkişafi və təmin məhsullarının artan sıra mürəkkəbliyi barədə narahatlıq xətti menecerlər tərəfindən müəyyən edilməlidir. İnfrastruktur möhkəm, yeni yaradılmış ştat şöbələri arasında olmalıdır ki, təşkilati planlaşdırma, məlumatların emalı,

idarəetmə informasiya sistemləri, sistemin idarə olunması imkanlarının inkişafi, maliyyə planlaşdırması, büdcə, əməliyyatlar üzərində tədqiqat, ətraf mühit və proqnozlaşdırma, monitorinq korporativ səviyyədə, nəzarət sistemlərinin dizayn əsasında planlaşdırılması.

Retrospektiv təhlili, heyətin bölmələrində artıma cavab olaraq şirkətin yeni növ ehtiyaclarının ödənilməsi tərəfindən elə idarə edilməlidir ki, bu aydın və səlist olsun. Hərtərəfli əhatə dairəsi, icra prosesinə tab gətirdiyini iddia edilmədən, reaksiyaların sıra artırılması lazım olur ki, heyət bölmələri tədricən artan qatqıya diqqət göstərmək məcburiyyətində qalır.

Minimum tərkibdə kadr heyəti bölmələrinin prinsipi töhfəsinin artması ilə tədricən onun mənası və əhəmiyyəti itə bilər. Lakin nəzarətin olmaması və şirkətin heyəti (və digər) hissələrin səmərəliliyini ölçmək üçün qabiliyyətin inkişaf meyillərini artırmaq lazımdır. Bu zaman, həmçinin, məqsəd və peşə mütəxəssislərinin dəyərli olmaları, onların şirkətinin məqsədlərinə daha böyük dərəcədə təmin olunması üçün səy etməlidirlər. Amma düşünülmüş dolayı və birbaşa vəzifələrin nisbətini minimuma endirmək çox vacibdir.

Heyətə ədədi artacaq kimi, şirkətin ölçüsü, növü və idarə olunması prosesinin dəstəklənməsi üçün zəruri olan heyəti bölmələrinin tərkibi müəyyən etmək üçün daha çox üsullar lazımdır. Texnologiyalar öz inkişafının yüksək mərhələsində olmasına baxmayaraq, bəzi şirkətlərdə istifadə edilən minimum idarə etmə prinsiplərini həyata keçirəcək idarəetmə heyəti, bölmələrin optimal sayını və peşəkarlıq səviyyəsi müəyyən olunması vacibdir və əlbətdə bu məqamda önəmli prinsipləri yaddan çıxarmaq lazım deyil.

Artım heyəti bölmələrinin müəyyən edilmiş funksiyalarından kənara çıxmadan özlərinə xas olan arzuları cilovlamaq tələb edilir.

Əvvəla yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, onların funksiyaları heç bir şəkildə idarə olunmayan səlahiyyətləri pozula bilər ki, zəruri məlumat təmin olunması vacib sayıla bilsin. Lakin təcrübə göstərir ki, ştat vahidlərinin heç bir şəkildə bu səlahiyyətləri ihlal halda nümayiş etdirə bilməz. İdarə iyerarxiyasının aşağı səviyyədə xidmət həvalə olunması ştat vahidinin, professional rəy təmsil edilərək, bütün korporasiya neytral məlumatları, eləcə də məcburi siyasət deyil ki, məhz bundan istifadə olunsun.

2.4. Birliklərin inkişafı üçün strateji-planların formalaşması və həyata keçirilməsi

Biznesin inkişaf strategiyasına əsasən indiyə qədər ilk növbədə ağır çəkili topla qol həyata keçirilməsi üçün vəsait ayrılması rəqabət şəraitində bir vasitədir və bunun əsas komponenti və onun bölmələrinin monitorinqi və

qiymətləndirilməsi deməkdir. Bu baxımdan icrasının artıqlaması ilə yerinə yetirilməsi strateji-plana uyğun şirkətlərdə əməyin stimullaşdırılması üçün əsasdır və gələcəkdə də bu funksiyaları hərəkətdə saxlanması vacib faktorlardandır və onları kənarda saxlamaq olmaz. Gözlədiyimiz fəaliyyət uzunmüddətli biznesin strategiyasının inkişafina yol verəcək , səmərəli biznes üçün səylər sahələrdəki fəaliyyətə istər-istəməz getdikcə iqtisadiyyatın və istehlakçıların mənfəəti üçün ən faydalı tərəflərini tapmağa şərait yaradacaqdır. Şirkətin sistemləri uzunmüddətli və ortamüddətli strateji-planı real şəraitə gətirmək üçün yaradılmalıdır. İstehsalçı və istehlakçının yüksək təsiri daxili və ya xarici bazarda ən səmərəli və yüksək keyfiyyətli məhsulların zəmanətinin həyata keçirilməsini təmin etməlidir.

Bizneslə məşğul olan şirkətlərin biznesinin inkişaf strategiyasının formalaşması və həyata keçirilməsi yeni metodologiya keçid yaradıcılığı üzərində olmaqla yanaşı, geniş axtarış, tədqiqat və inkişaf, cəsarətli eksperimentlər tələb edir. Bu prosesdə yaradıcı iş mühüm rol oynayır və xarici təcrübə idarə oluna bilinir. ABŞ miqyasındakı şirkətlərdə müxtəliflik, orijinallığı və biznesin inkişaf strategiyasına uyğun planlaşdırılması üsulları birinci yer tutur, o cümlədən, inkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatına malik ölkələr, aparıcı korporasiyalarda strateji- planlaşdırma, son üç onilliklərdə inkişafin uzun və mübahisəli yolunu tutur. Biznesin inkişaf strategiyasının vəzifəsinin, iqtisadi şəraitin dəyişməsi xüsusiyyətlərini, elmi və texnoloji tərəqqi üçün şəraiti yaxşılaşdırmaq, ehtiyatların xüsusi ilə bank maliyyə vəziyyətlərinin bölünməsini və bazarda səmərəli fəaliyyət göstərən şirkətlərin adaptasiyaya təşviq etmək lazımdır. Əlbəttə iş üçün yeni tələblər, dəyişikliyin xarakteri müasir bazar iqtisadiyyatının inkişaf nümunələri ortaya qoyulmalı, habelə müxtəlif ölkələrdə şirkətlər, müxtəlif sənaye sahələrinin müəyyən vaxtlarda üzləşdiyi problemlərin öyrənilməsi vacibdir. Kapitalizmi ictimai-iqtisadi formasiya kimi birdən birə ləğv etmək mümkün deyil, çünki bu iqtisadi münasibətlər, daxili ziddiyyət, iqtisadi münasibətlər və ya hər hansı idarəetmənin təkmilləşdirilməsi ilə ləğv edilə bilməz. Buna görə də, bu problemlər əsasən (bir halda , korporasiyalar və sənaye və ya elmi-istehsalat birlikləri və digərləri) kapitalist və sosialist iqtisadiyyatından yaranan böyük şirkətlərin və ya dövlət müəssisələrinin inkişafının planlaşdırılması prosesində onların problemlərinin həlli yolları ilə təbiət arasında birbaşa analogiya olduğunu yaddan çıxarmaq lazım deyil.

Bu baxımdan, ən maraqlı iki hal mövcuddur:

- Birincisi, arsenalda olan kamil sistemin formaları, qabaqcıl elm və idarəetmə üsulları ilə bağlı strateji-planlaşdırma metodları və müəyyən dərəcədə iqtisadi əlaqələrin sosial-iqtisadi xarakterli olmaları əsasında müstəqil şərtlərin ortaya çıxması;

- İkincisi, uyğunlaşma planlaşdırma və daha çox dinamik kompleksə

çevrilir və istifadədə olan xarici iqtisadi mühitin böyük sənaye komplekslərinin idarə edilməsi prosesinə, zəif qabaqcadan deyilə bilən müasir şəraitdə tikinti və nəzarət sistemlərinin istismarının nümunələrini müəyyən etmək vacibdir. Bu, inkişaf etmiş bazarda şirkətin idarə olunması nəzəriyyəsini və onun biznesinin, xüsusilə inkişaf strategiyasının planlaşdırılmasının çox dərin öyrənilməsinə və təcrübəyə ehtiyacı vardır.

İstənilən biznesin inkişaf səviyyəsi və məzmunu, strategiyanı hazırlayan müəllifin şəxsiyyəti, onun dünyagörüşü, onun peşəkarlığı, maraqları və təcrübəsinə əsasən yarana bilər. Amerika Birləşmiş Ştatlarının menecment elminin tədqiqi sahəsində tanınmış nümayəndələrdən biri olan I. Ansoff, öz əsərlərində korporativ planlaşdırma problemləri ilə bağlı fikirləri daha aydındır və danışdığımız məsələn təsdiq edir. Bu amerikalı nəzəriyyəçi baxmayaraq ki, onun ilkin təhsili mühəndis olub, o, müasir dünyada böyük şirkətlərin idarə edilməsinin zəruri hissəsi kimi korporativ planlaşdırmanın tərəfdarlarını yaxşı mövqedən təhlil etmişdir. Baxmayaraq ki, o dövrdə Amerika alimləri bir sıra mütəxəssislər tərəfindən həyata keçirilən idarə edilmə fəaliyyətinin xüsusi növü kimi planlaşdırmanın məqsədəuyğunluğunu inkar edirdilər.

Müasir korporasiyalar və qeyriləri dünyanın dəyişkənlik baxımından "bahalı zövq" iddia edilən faydasızlığı barədə çox danışır, sanki hədəflərini korporasiyalar deyil, müvafiq səviyyədə saxlanılmasında sahibkarlıq ruhunu əsas götürür. Korporativ strukturların və iqtisadi vahidlərin, bazar qüvvələrinin bilavasitə təsirini planlaşdırma əsasında, funksiyaları əvəz etməklə, satış ofislərini yaratmaqla, tədqiqat laboratoriyalarını yaratmaqla, ölçüləri əldə etməklə nəticələrə gəlmək olur.

Sənayeyə belə baxışlar, daxili strukturunda dəyişikliklər biznes strukturunun formalaşdırılmasına, mühafizəkar baxımından bir, elmi baxımdan ümumi fəzada burjua iqtisadi fikirlərinin al-veri, ABŞ iqtisadiyyatının və digər ölkələrin , istehsalın konsentrasiyası prosesində əsas vurğu inkişaf tədbiqlərinə, böyük iqtisadi istehsal kompleksləri zidd formada səciyyəvidir və fərdi korporativ nəhənglərinin çox mürəkkəb olduqlarını yaddan çıxarmaq lazım deyil. Onlar bazar iqtisadiyyatının istehsal qanunlarına görə öz aralarında rəqabət aparır, bütövlükdə iqtisadiyyatda bir sıra iqtisadi istehsal komplekslərində fəaliyyət göstərən, böyük, orta, kiçik şirkətlərin birləşməsinə gətirib çıxarır.

ABŞ-da istehsal sektorunda satışın yarısından çoxunu, 80%-ni 200 böyük korporasiyalar (ümumi sayı - 356 min), tədqiqat və inkişaf üzrə ümumi xərclərin 96%-i böyük şirkətlər tərəfindən həyata keçirilir. Lakin hətta bu sənaye yüksək monopoliyalı sahənin ən azı 1/5 istehsal həcminin öhdəsindən kiçik biznes (oxşar kiçik biznesin ümumi milli məhsulun 43% yaradır) gəlir. Korporasiyalar tam daxili kommersiya mülahizələri əsasında kiçik olan müstəqil ofislərin sayını artırıb və şirkətlərin orta ölçüsünü azaldırlar.

Bu gün böyük bir korporasiyanın əsas qərargahında əsasən, (tərkibində bir neçə hissə) mövcud olan aşağı-yuxarı və iki və ya üç-pilləli sistemlər, (bura bir və ya daha çox şirkətlər və digər struktur bölmələr daxildir) iqtisadi istehsal və qrupun orta səviyyəsi və ona çox birləşmiş filialların şəbəkəsinin hansı əsasla (məhsulların sənayedə eynilik, onun yeri və regionu, hansı icma daxilində) birləşməsi təhlil üçün vacibdir. Təbii ki, istehsal vahidlərinin yekun nəticəsi struktur bölmələrinin iqtisadi fəaliyyətinin tabeliyindədir – birjaya əsasən səhm dividendlər üzrə (yalnız bütövlükdə korporasiya üçün verilmiş) səhmlərin qiymət artımına yönəlmiş təqdirlər - çox çətin idarə edilmə problemini yarada bilər.

Aparıcı Amerika (və Yapon, Qərbi Avropa) korporasiyalarının təcrübəsinin təhlili göstərir ki, sınaq təcrübələrinin planlaşdırması və bu funksiya bütövlükdə korporasiya səviyyəsinə uyğundursa, eləcə də onların qrupları, şirkətlər və ya digər təşkilati vahidlər ofislərində müasir şirkətlərin təşkili və fəaliyyətinin bütün aspektləri üzrə həyata keçirilməsi lazımdır. Lakin bu, həmişə mümkün deyil. Xarici şirkətlərdə biznesin inkişaf strategiyasının planlaşdırmasının xüsusi formaları çox əhəmiyyətlidir və təkamül prosesinə məruz qalmış olurlar onun əsasında təsbit prinsipləri müəyyən edilməlidir.

Xüsusilə tipik Amerika təcrübəsi 80-ci illərdə qəbul olunan korporativ planlaşdırmanın ən müasir modifikasiyası, biznesin inkişaf strategiyası idarəetmə idi ki, (strateji idarə edilməsi) bu kitabda öz təhlilini tapmışdır. Halhazırda ümumi olaraq bu sistemi 500 böyük korparasiya istifadə edir. Tipik anketə əsasən ABŞ korporasiyalarının ən azı yüz, onun elementlərinin bəzisi isə bu şirkətlərin dörddə üçü tərəfindən istifadə olunur. Mürəkkəb sistemlərin strateji idarəetmədə mahiyyəti şirkətlər bir tərəfdən orada aydın seçimlər edir və korporativ idarəetmə strukturu, sistemləri və qarşılıqlı mexanizmləri, digər tərəfdən strateji planlaşdırma, (xüsusi sənədlər icra etməklə) qondarma "formalar" təşkil edir.

Onun ayrı-ayrı vahidləri müsabiqədə qazanmaq məqsədi ilə və biznesin inkişaf strategiyasını praktikada həyata keçirmək məqsədinə uyğun cari istehsalın idarə olunması planlarına bu strategiyaya əsaslanan dönüş üçün bir idarəetmə alət yaratmaq üçün uzun müddətli strategiyanın istehsalını təmin etmək üçün nəzərdə tutulmalıdır. Metodologiya və strateji idarəetmənin xüsusi formalarının inkişafi və tətbiqinin daxili akademik nəzəriyyəsi və idarə edilməsi texnikasının tətbiqi hələ təkamülün nəticə deyil. Bu görünüş sənaye korporasiyalarının öz bizneslərinə əsaslanan görülən işlərin ətraf mühitin dəyişən təbiətdə yaranan dərin obyektiv nəticələrin səbəbləri ola bilər. Strateji idarəetmə obyektiv ehtiyaclar tərəfindən yaradılır və dərhal yaradıla bilməz.

Xarici korporasiyalarda, korporativ planlaşdırmanın inkişafi bir neçə mərhələyə bölünə bilər . Müasir dünyanın məntiqi mənada planlaşdırma

funksiyası bir prototip kimi, tədbirlilik bir nəzarətin başlanğıc nöqtəsi olduğu fikri hələ II Dünya müharibəsindən əvvəlki dövrlərdə nəhəng şirkətlərin formalaşması dövründə , strategiyaya əsaslanan idarərtmə elminin klassikləri sayılanlar A. Fayolle , L. Gyulik , L. Urwick , və s. misal gətirmək olar.

Sonralar Mayorə əsaslanan, eyni zamanda adətən müntəzəm davam edən planlaşdırmaya əsaslanan istehsal və iqtisadi fəaliyyətlə bağlı olan maliyyə xidmətlərinə uyğun qərargahlar ortaya çıxmağa başladı . Lakin, xüsusi planlaşdırma xidmətləri, xüsusilə orta və daha uzun müddətli strateji planlaşdırma daha güclü vüsət almağa başladı .

Əlbəttə ki, ali korporativ sistemdə idarə edənlər, müntəzəm olaraq onların işlərinin inkişaf perspektivlərini müzakirə etməklə yanaşı eyni zamanda müntəzəm olaraq anket formalarının doldurulması, hesablamalar və müvafiq göstəriciləri ilə bağlı formal planlaşdırma, müxtəlif məqsədlər üçün xərclərin illik maliyyə hesablamalarının tərtib edilməsi formaları məhdud idi. Biznesin inkişaf strategiyasına əsaslanan "Inkişaf büdcəsi » adlanan bu xüsusiyyətli - (hətta aylıq, bəzən rüblük, illik, parçalarla) büdcə ilə çox böyük korporasiyalar tanış olduqdan sonra, bu zaman hər hansı bir ölçülü özəl şirkətlərin idarə olunması böyük əhəmiyyətə malik olub-olmadıqlarını müəyyən edə bildilər. Istehsal, marketinq, elmi-tədqiqat və s eksperimental dizayn işləri , beynəlxalq əməliyyatlar , əsaslı tikinti , maliyyə planları və ya büdcələrinin daxili qiymətləndirmələr ayrı-ayrı əsas iqtisadi istehsal funksiyaları hər biri üçün vacib olduğundan, ilk növbədə, polad tərkibli istehsalla məşğul olan şirkətlər XX-ci əsrin 40-50 illərdə daha çox istifadə etməyə, ikincisi isə bir korporasiya daxilində fərdi müəyyən ədədli şirkətlər üçün ofislər, istehsal sahələrə əsaslanan və analoji strateji-planları bu gün ehtiyyatların daxili paylanması əsas vasitə olan, həmçinin bu korporasiyanın struktur bölmələrinin cari istehsal və iqtisadi fəaliyyət üzərində əsas (xüsusən maliyyə) nəzarətinin təşkil edilməsidir.

Bir sıra ABŞ şirkətləri tərəfindən bu cür cari planlara dəyişikliklər iki müxtəlif yanaşma əsasında aparılır . Bu planların birinci ili ərzində və ya ən azı ayrı-ayrı dövrlərdə dəyişməyəcəyi hesablamalar əsasında təmin edilir. Bu halda, korporasiya və onun rəhbərliyinin qərargahına gedən maliyyələşdirilmə funksiyaları və ya vahidlər məhdudiyyətlər hər hansı bir versiya, digər qərarların qəbul edilməsinə kömək edir. İkinci yanaşma - bir çevik plana, tutulmuş smetaya, iqtisadi vəziyyətə diqqət yetirməklə, əgər il üçün şirkətin planlarına, prinsipcə düzəlişlər edilə bilər. Lakin, operativ şəkildə funksional xidmət göstərən baş menecer və ya şöbə müdiri, edilmiş hər hansı bir ayrılma sonradan qərargaha mənfəət artımı, əvvəl haqlı və ya obyektiv səbəblər üzündən dəyişikliklər aparılıbsa bu zərərlərin qarşısını almalıdır. Bu yanaşmalar Amerika şirkətləri üçün az xarakterik olur, baxmayaraq ki, Yapon şirkətləri bu məsələdə üstünlüyə malikdirlər və onların təcürbəsi də çoxdur. İkinci yanaşmda geniş

müxtəlif dəyişikliklərdən istifadə olunur. Korporativ planlaşdırma, korporativ səviyyədə və hətta şöbələri və ya qrup daxilində bütövlükdə tətbiq olunur , lakin belə strateji-planlaşdırma iqtisadi əsaslandırma deyil , demək olar ki, firmanın növü performansı əhatə etmir və yalnız maliyyə əmsallarının istifadəsinə əsaslanır.

Əslində Texniki-İqtisadi Əsaslandırma adətən yalnız iqtisadi müstəqilliyi müəyyən etmədiyindən, bu zaman biznesin inkişaf strategiyası, bitkilərin istifadəsindən tutmuş onların fiziki göstəriciləri əsasında ətraflı öyrənilməsi ilə başlayır. Burada adətən yaxından ehtiyatların qorunması xərclərini azaltmaq, avadanlıqların təkmilləşdirilməsi və s. məsələlər ön plana çıxa bilər. Müasir korporasiyaların (mərkəz və qrupları) baş menecerləri xüsusi yeni texnologiyaların tətbiqi, istehsal, satış yönümlü fəaliyyəti ahəngdar edir ki, burada əməliyyatların planlaşdırması ilə bağlılıq var, onlar şirkətin xarici mühitində istinadə olunan özəl hallarda kifayət qədər mövcuddur, lakin bunların hamısı eyni anda istifadə üçün yararlı deyil.

Cari maliyyə planlaşdırılması son illərdə (ABŞ Müdafiə Departamentində 60-cı illərində yaranmışdır) "büdcə proqramı" formasında yaranmışdır ki, bunun da bir çox maraqlı xüsusiyyətləri vardır. Qeyd etmək lazımdır ki, zamana uyğun hədəf proqramının nəticələrini əldə etmək üçün nəzərdə tutulmuş maliyyə planlarına əsaslanmaq lazımdır və ya (bu işin başlanğıcı "Texas alətləri" şirkətində qoyulmuşdur) sıfır bazaya malik büdcənin inkişafi üçün, illik planlaşdırmanın əvvəlində, şirkətin hansısa bir funksiyası və ya struktur bölmənin çərçivəsində həyata keçirilən tədbirlərin hər biri üçün sübutlar lazımdır.

Biznesin inkişaf strategiyası üçün ayrılan vəsaitlərin gələcək iqtisadi səmərəliliyi ilə davamı və mövcudluğuna haqq qazandırmaq üçün nəzər və praktiki biliklərin olması vacib şərtdir. Lakin, son zamanlar bütün dəyişikliklər üçün ənənəvi korporativ planlaşdırma metodoloji prinsipləri ilə xarakterizə olunur və bu şirkətlərin ("qapalı " sistemi şirkətin nəzəri əsasında) və əsasən burada ehtiyatların daxili paylanması üçün bir vasitə rolunu oynayır. Butün mənfəət ilə işləyən şirkətlər öz fəaliyyət istiqamətlərini elə cızırlar ki, burada koordinasiya və monitorinq önəmli rol oynayır.

60-70-ci illər ərzində Avropa və Amerikada meydana gələn bir çox korporasiyalar sonra korporativ planlaşdırma funksiyasının inkişafina köklü töhvələr verdiyindən dəyişikliklər qaçılmaz oldu. Getdikcə şirkətlər yeni funksiyaları özləri yaratmağa başladılar.

Bu dövrü tez-tez "strateji planlaşdırmanın bumu" adlandırırlar çünki, şirkət daxilində və xaricində məqsədi planlaşdırma həyata keçrilir , yəni şirkətin ətraf mühitlə milli səviyyədə anlayışı, iqtisadi, elmi, texniki, sosial və siyasi mühitdə hansı səviyyədə olmağından gələcəkdə hansı strategiyanın olması aslıdır. 1973-cü ildə qəbul edilmiş funksiya özünəməxsus müsbət cəhətləri ilə

1974-ci ildə bu funksiyanı tanıtmaq cəhdləri milli proqnozlaşdırılm və iqtisadiyyatın göstəricilərinin planlaşdırılması elementlərinin olması ilə yanaşı, Yaponya və Fransa arasında, fərqli olaraq açıq sistemin mövcudluğunun da olduğunu göstərdi.

Qeyd etmək lazımdır ki, Amerika Birləşmiş Ştatlarının təcrübəsində, onun yaxın tərəfdarları, xüsusi proqnoz və ya məsləhətçi şirkətləri analitik inkişafla bağlı, başqa istehsal və iqtisadi fəaliyyətin heç birini xaricdə saxlamayan, ABŞ korporasiyalar bazarlarında nisbi sabitliyi təmin edə bildi. Texnologiya və istehsal texnologiyası yavaş dəyişikliklər üzündən, zəif xarakterizə olunan istehsal keçmişdə öz dövrünə görə olduğundan və şəraitin tələblərinə cavab verirdi. Beynəlxalq müsabiqələr olmadığından və sonradan nəhəng şirkətlər arasında bazar uğrunda müharibələr dünyanı dəyişdi. Bu gün hamı başa düşür ki, xüsusi təhsil olmadan öz biznesini qurmaq və uzun - müddətli və orta müddətli strategiyaları qurmaq mümkün olmadığından strateji məktəblərin yaranmasına ehtiyac olduğundan və yaranmış elmi-nəzəri bilikləri öyrənmək üçün böyük korporasiyalarin daha dinamik, mürəkkəb, qeyri-müəyyən mühitdə fəaliyyət göstərməsi böyük maraq doğurmaya bilməzdi. Artıq hamı başa düşməyə başladı ki, cüzi bir diqqətsizlik böyük maddi itkilərə və ya itirilmiş imkanlara gətirib çıxara bilər, həm də uzun zaman ərzində iqtisadi mövcudluğu yalnız dəqiq düşünülmüş inkişaf strategiyası əsasında qurmaq və inkişaf etdirmək olar.

Həqiqi mühitə yaxın olan uzun müddətli biznesin inkişaf strategiyasının planlaşdırılması forması mühitdə möhkəm bir korporativ funksiyanın həyata keçrilməsini planlaşdırır. Bu zaman korporasiyalar 50-60-cı illərin başlanğıcında iqtisadi planlaşdırma və idarəetmə sahəsində dahada təkmilləşmə dövrünə qədəm qoydu buna görə də distrubutorların, eləcə də ətraf mühitin xarakterik dəyişkənliklərinə nisbətən yavaş yüksəlməsi kimi faktorlar keçmişdə mövcud struktur xüsusiyyətləri olan ekstrapolyasiyaya əsaslanan uzunmüddətli planlaşdırma metodlarının və riyazi metodların sürətli tətbiqi ilə üst-üstə düşdüyündən, bəzi ekstrapolyasiya modellərinin hesablanması gələcəkdə müəyyən zaman çərçivəsində şirkətin inkişaf istiqamətlərini müəyyən etmək mümkün ola bilər.

Məsələn, 1958-ci və 1964-cü illər zamanı keçirilən sorğulara əsasən korporasiyaların 11-39 %-dən çoxu böyük şirkətlər olmaqla, mütəmadi olaraq yəni 57 korporasiyada 73% büdcə ayrılması modelinin proqnozlaşdırılması üsulları istifadə etməyə başlamışdı. Kəmiyyət metodlarının digər növlərinin tətbiqi, sorğuda iştirak etmiş şirkətlərin yarısından çoxu istifadə edərkən ilk növbədə kəmiyyət üsulları arasında statistik və ehtimal üsulları (66%) sonra korrelyasiya təhlili və statistik proqnozlaşdırılması üsulları (firmaların 70%) təşkil edirdi. Inkişafin çox məşhur dövrlərində bazarın proqnozlaşdırma modellərindən istifadə olunması və ən əhəmiyyətli nailiyyətlər korporativ fəaliyyətin kompleks maliyyə modellərinin dizaynı ilə bağlı idi. 1960-cı illərdən başlayaraq bəzi kor-

porasiyalar uzunmüddətli planların səmərəli qəbulu, indiyədək prinsipləri inkişaf etmişdir xüsusilə strateji-planları (adətən on il) (1 + 9 il) əsasında tərtibi, zamana uyğun planlaşdırma, sürüşmə prinsipi, yəni perspektiv planlaşdırılmasının dövründə, korporasiya qabaqda on il öz biznesinin inkişafının praqnozunun hazırlanması vacib idi ki, bu zaman hər bir illik dövrə bir il əlavə edilirdi.

Lakin ciddi nöqsanları olan korporasiyalar uzunmüddətli planlaşdırmaya əsaslanan belə ilkin müalicə metodunu ortaya qoydu. Onların arasında əsas sayılan nümunələri və gələcəkdə struktur xüsusiyyətləri köçürmək niyyətləri keçmiş cəhdləri sırasında qalmağa başladı. Təcrübədə olan hər-hansı bir korporasiyanın icrası ilk illərində uzunmüddətli korporativ planlarının tutulması zamanı reallıq arasında kəskin fərqlənən hallarla üz-üzə qalıb. Bəzi bahalı uzun - müddətli qayğıya əsaslanan planlaşdırma (maliyyə model Corporation inkişaf dəyəri $ 1 mln) korporativ qərarların qəbul edilməsi prosesində əmtəədən istifadə edilməsi üçün gətirilməsi aşkar olduğu halda hələ hər şey demək deyildi. O dövürlərdə onların yaradıcı xarakterli ekstrapolyasiya mexanizmiləri korporativ strategiyasının inkişafı qarşısını aldığını yaddan çıxarmaq lazım deyil.

Gələcəyə hazırda deyil, keçmişə əsaslanıb gələcəyə getmək üçün bütün bunlar sahibkarlıq elementlərinin istiqaməti üçün, korporativ planların hazırlanmasında orijinal prinsipin özünü dəyişdirmək vacib idi.

Bir çox hallarda bu hadisələr bir təsadüf nəticəsində yarandığından , çətin təmsili həlledici olurdu. Bu 1973-cü, 1974-ci, 1979-cu və 1980-ci ildə olduğu kimi neft sənayesi zərbələrə məruz qaldı. Yaxın Şərq və dünyanın bir çox ölkələri, elektronika beynəlxalq bazarlarda Yapon rəqiblərin işğal siyasi vəziyyəti dəyişməsi ilə bağlı dolların valyuta bazarında dəyərinin dəyişməsi, avtomobilləri kreditlər hesabına sayının kəskin artması, digər valyutaların yaranması, nəhayət (mobil elektron sənayesi, tikinti materialları, biotexnologiya, yüksək inkişaf tempinin olması) əsas texnoloji nailiyyətlər, konkret şirkətlərin dünən "böyük pullara malik olan sahələrdə fəaliyyətlərinin kəskin istiqamətləndirilməsi vacibliyini qeyd etməklə yanaşı, bütün deyil mənfətli sənaye sahələrinə investisiya qoymaq strategiyalarının beynəlxalq bazarı yarandı.

Korporativ strategiyaların hazırlanması və həyata keçirilməsi Amerika və digər şirkətlər üçün əhəmiyyətli olduğundan bazarda öz yerini tapdı və inkişaf etməyə başladı. Əvvəlcə , bu uzunmüddətli strateji planlaşdırma formasında biznesin inkişafi üçün transformasiya , həqiqətən korporativ planlaşdırma metodologiyasının bir dəyişikliyi demək idi. Biznesin inkişafında strateji planlaşdırmada istifadə olunan yeni metodların arasında, ssenari, situasiyalı idarəetmə əsasında portfel investisiyaların tətbiqi , inkişaf planlarının təhlili üçün modellərin işlədilməsini tətbiq (yəni, gələcək haqqında müxtəlif fərziyyələr ilə bağlı), təcrübəli mütəxəssislərin qərarlarının istifadə edilməsi, müxtəlif iqtisadi variantlara uyğun matris qiymətləndirilməsi və quruculuq istiqamətində davra-

nış qaydalarının təkmilləşdirilməsi və s. Bütün bunlar ümumi korporativ planlaşdırılması xidmətlərinin təcrübəsinin nəzəri əsaslarına girməyə başladı. Bu istiqamətdə aparılan sorğuda ABŞ-ın ən böyük şirkətləri iştirak etmişlər 70-ci illərin müvafiq modelləri əsasında öz bizneslərinin inkişaf strategiyasının formalaşdırılmasını ifadə etmişlər.

Ən böyük şirkətlərin maliyyə məsələlərinə baxan vitse prezidentinin ən mühüm funksiyası 1970-ci ildən başlayaraq biznesin inkişaf strategiyası ilə bağlı məsələləri daima diqqət mərkəzində saxlamağa başladılar.

Lakin yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, daxili korporativ planlaşdırma yenidən korporativ heyətin idarəetmə bölmələrinin planlaşdırılması və kontur strukturu, korporativ fəaliyyət arasında boşluğun müəyyən edilməsi üçün yaranan çətinliklərlə qarşı-qarşıyadır, fabriklər, satış ofisləri , tədqiqat laboratoriyaları və konstruktor bürolarının yəni , onlar birbaşa planları həyata keçirirlər. Bir çox hallarda, biznesin inkişaf strategiyasının yaradılması və həyata keçrilməsi, planlaşdırmaya əsaslanan heyətin bölmələri, özlərinin tələbata uyğun ödəmək qabiliyyətinin olmaması, yekun qiymətləndirmə meyarları baxımından çətindir, buna görə də, onun məzmunu əhəmiyyətli investisiyaların mənfəətlilik baxımından korporasiyalar səviyyəsindən hansı əhəmiyyətli artım müşahidə edildiyini ortaya çıxarmaq lazımdır.

2.5. Azərbaycan Respublikasında strateji biliklərin müasir tətbiqi

Bu baxımdan dünyada sürətli xidmət göstərən restoranlar sistemi olan "Makdonalds" Azərbaycan bazarına uzun danışıqlar nəticəsində gəlib. Onlar Monreal olimpiadası yəni 1976-ci ildən geniş fəaliyyətə başlayıblar və 1988-ci ilin aprelində "Makdonalds" şirkətinin Kanada filialı ilə keçmiş SSRİ-nin dövlət qrumları arasında birgə müəssisələrin yaradılması haqqında müqavilə imzalandı. Artıq bu müqavilənin imzalanması nəticəsində "Makdonalds" dünyanın 52-ci ölkəsinə gəlmiş oldu.

O zaman nizamnamə kapitalı 14mln rubl məbləğində olmaqla, təxminən 20mln ABŞ dolları civarında, 51% - i Sovetlər ölkəsinin payına, 49 %- i isə Kanadanın payına düşürdü. Lakin Kanada dövləti, ölkəsinin investisiyaları birgə müəssisələrin nizamnamə kapitalında daima saxlamaq fikrində deyildi. Restoran biznesinin həyata keçirilməsi üçün yaranmış münbit şəraitdən səmərəli istifadə məqsədi ilə Kanada investorların pay haqqı nəzərə alınmaqla ümumilikdə 50mln ABŞ dolları sərmayə qoydu. Bu pullar tikinti, avadanlıq və

istehsal emal zavodunun işləməsinə 40mln dollar və ilk iki digər restoranlarının tikintisi və işləməsi üçün 10 mln dollar sərmayə qoydu.

Bakı şəhərində birinci "Makdonalds" restoranın rəsmi açılışı 1999 - cı il yanvarın 6 - da keçirilib və bu restoranın 700 oturacaq yeri üçün nəzərdə tutulmuşdu bu restoranlar sisteminin ən böyüyü idi.

Burada gün ərzində minlərlə insana xidmət göstərilməsinin mümkün olması planlaşdırılmışdır. Həyat bu səylərin həyata keçməsinin mümkünlüyünün artmasına istiqamətləndiyi bu gündə hamıya aydındır. Fantanlar meydanındakı restoran ilk dəfə öz qonaqlarına qapılarını açdığı "Makdonalds " sisteminin bütün tarixi ərzində şirkətin qamburgerlərinin dadına baxmaq istəyənlərin sayı rekord həddə olub. Bu müəssisənin restoranlar şəbəkəsi indiyə qədər təxminən milyonlarla adama xidmət göstərmişdir. Restorana ajiotaj maraq nəticəsində onun ətrafında ilk gündən və uzunmüddətə uzun növbə təşəkkül tapmışdır. Bundan sonra bir neçə il ərzində Bakıda fəaliyyət göstərən bu restoranlar şəbəkəsinin qarşısında səhərdən axşama kimi yarım saatdan bir saata qədər, insanları restorana buraxana kimi gözləyən, növbəyə duran, səbirli insanlar hələ də görmək olar. Şübhəsiz ki, ilk restoran üçün yer çox uğurlu seçilmişdi, Bakının lap mərkəzində. Lakin bütün ənənəvi parametrlər üzrə yerləşən bu uğuru yaratmaq çox da asan məsələ deyildi.

"Makdonalds" restoranlarının fəaliyyətinin əsas prinsiplərindən biri dünyanın hər yerində müştərilərə eyni səviyyəli xidmət göstərilməsini təmin etməkdir. Bütün sistem üçün məhsulların keyfiyyəti vahid standarta cavab verməsi, yüksək xidmət mədəniyyəti, təmizliyi və sadəliyi bu prinsipin təcəssümünün konkret formaları, konkret fərqləndirici xüsusiyyətləri, "Makdonalds " restoranlarının sürətli xidmət göstərməsi bütün dünyada yüksək cəlb edicilik yaradır. Adətən " Makdonalds " şirkətinin restoranının açılışından əvvəl yerli resurslar, tədarükçülər hərtərəfli öyrənilir. Çünki bütün bunlar qonaqlara təklif edilən yemək və içkilərin keyfiyyətinə təsir göstərir. Yalnız restoran keyfiyyətli yeməklərlə təmin edildikdən sonra, " Makdonalds " şirkəti müştərilərə xidmət göstərməyə başlayır. Bu zaman əsas məhsulların keyfiyyəti xüsusilə vacib rol oynayır. Bakıda layihənin həyata keçirilməsinə başlandıqdan " Makdonalds " şirkəti "Berbanks Rasset" kartof sortlarını Hollandiyadan Azərbaycana daşımaq məcburiyyətində qaldı. Çünki şirkətin yeməyini yağda qızardılmış kartofu hazırlamaq üçün, məhz bu kartof sortları ən mühüm rol oynayır. Buna görə də, ixracçılar bu sort kartofu yetişdirməyi təklif etdilər.

Lakin " Makdonalds " restoranının ənənəvi yeməklərinin hazırlanması yolunda əsas məhsulların keyfiyyəti əsasən maneə deyildir. Restoranı keyfiyyətli və lazımi miqdarda yarımfabrikatlarla vaxtında təmin etmək vacib idi. Buna görə də, "Makdonalds" özünün ənənəsi olan təkcə restoranlar sistemi

yaratmaqdan vaz geçdi və restoranları yarımfabrikatlarla təchiz etmək üçün nəzərdə tutulan emal - paylayıcı kompleksi tikmək məcburiyyətindədir.

Bu şirkət Moskva hökümətinin dəstəyi ilə Rusiyada emal - paylayıcı kompleksin tikintisi üçün torpaq sahəsi alaraq, " Makdonalds " bir il ərzində 7 tam müstəqil müəssisələri birləşdirdi, nadir istehsal mərkəzi tikdirdi. İstehsalat meydanındakı kompleksdə kartof, ət, süd emalı üzrə və pendir, moyonez, ketçup hazırlanması, həmçinin çörək - bulka məmulatlarının istehsalı üzrə 10 min ton məhsul istehsal edən ən müasir texnoloji xətt yerləşdirdi. Məsələn, bişirmə Amerika avadanlığının köməyi ilə, kartof emalı Hollandiyanın, süd emal edən avadanlıq isə İsveçdən alınan avadanlıq ilə artıq həyata keçirilir. Kompleksin istehsal gücü həftə ərzində təxminən 72 min kq kartof, 90 min l süd, 32 min kq xalis mal əti emal etməyə, 1 mln bulka bişirməyə imkan verir, bununla da retoranın sabit bazasını yarımfabrikatlarla təchiz etməklə lazımi keyfiyyətlə təmin etmiş oldu.

Bütün dünyada " Makdonalds" restoranlar şəbəkəsi xüsusi menyusu (hamburger – kotlet dilimləri ilə, salatla pendir və yağda qızardılmış kartof dilimləri) aşağı qiymətlər və xüsusi atmosferlə (otaqların dizaynı, səs – küylü güləyən kassiri – bufetçiləri), əsasaən də uşaqlar və gənclər arasında çox məşhurdur. Əlbəttə, "Makdonalds" a yaşlı insanlar da gəlirlər. Daha doğrusu, tez və ucuz qəlyanaltı etmək istəyən bütün insanlar bura gəlir. Müştərilərin əsas kütləsi üçün Bakıdakı, "Makdonalds" retoranını ziyarət etmək tamamilə başqa məna daşıyırdı.

O dövr üçün Bakı şəhərində "Makdonalds" şirkətinin fəaliyyətində xidmət valyuta ilə deyil, Azərbaycan manatı ilə aparılması əsas qərarlardan biri idi. Bu hər bir vətəndaşın "Makdonalds" ı ziyarət etməyi üçün əlverişli edirdi. Baxmayaraq ki, qiymətlər kifayət qədər yüksək idi, bakılılar və bir çox gələnlər heç olmasa bir dəfə ora düşməyə, Azərbaycan manatı ilə qərb həyatında bir azca yemək dadmağa çalışırdılar. Restorana gəlmək özlüyündə bir çoxları üçün aclığı dəf etmək üçün "biqmakları" və "çizburgerləri" yemək böyük məna kəsb etmirdi.

Fantanlar meydanındakı "Makdonalds" bütün hər şeyi ilə müştərilərin xoşuna gəlirdi və gəlir. Ləziz yemək və içkilər, gözəl dizayn və təmizlik hətta qış çılpaqlığı zamanı pis hava şəraitində belə mükəmməl olur. Əsasən də. müştərilərin diqqətini işçilərin xeyirxahlığı və yüksək əhval – ruhiyyəsi, işçilərin öz vəzifələrinə diqqətli davranışları, çox cəlb edicidir.

Xarici istehsalat avadanlığının, Azərbaycanda yetişdirmək üçün gətirilən qərb kartof növlərinin, yarımfabrikatların keyfiyyətinə nəzarət edən müasir texnologiyalarının keyfiyyət standartlarına uyğunluğu, yəni bütün bunlar müştərilərə məhsulların hazırlanması və təklif edilməsinin keyfiyyətinə təminat verirdi. Lakin prinsip etibarı ilə keyfiyyətli xidmət işçi qüvvəsindən asılı idi, bu baxımdan menecerlər və "kruşniklər" (müştərilərə bilavasitə xidmət

göstərənləri, restoranın salonlarında işləyənləri, ziyarətçilərə öz əmək ləri ilə xoşa gələn atmosfer yaradanları şirkətdə belə adlandırırlar) bütün bu işlərin səmərəli olmasında mühüm rol oynayır.

"Makdonalds" sistemində insan resurslarının idarə olunması məzmununun uyğunluğunun, əmək və təşkilatı mədəniyyətin formalaşmasında həcmi və intensivliyinin, daxili əlaqələrin adekvat fəlsəfəsinin mövcud olması şirkətdə idarəetmənin səmərəli olması üçün bu fəaliyyəti həyata keçirməkdə xüsusi tədbirlər görməyi tələb edir.

Kadrların seçilməsi sistemi rəqabətli seçim prinsipinə sərt riayət əsasında çoxlu sayda müraciətlə həyata keçirilirlər. Bu zaman əksəriyyət şirkətə işə götürmə təcrübəsi yerli şirkətlərin əməkdaşlarının təcrübəsindən fərqlənir. Təcrübədə müsabiqəli seçim prinsipini reallaşdırmaq üçün şirkət mətbuatda muzdlu işçilərin işə başlaması haqqında elan verir.

Muzdlu işçilər işə başlayan zaman, daha enerjili, ağıllı və görkəmi olan gənc qız və oğlanların seçilməsi üçün əlverişlidir.

Bu şirkətin ümumilikdə Azərbaycan müsabiqə yolu ilə muzdluları seçilməsi təkcə çoxlu sayda namizədlərdən ən yaxşılarını seçməyə imkan vermirdi, həmçinin çalışan işçilər üçün güclü motivasiya olurdu. Bu da işçilərin müsabiqədə qələbəsi onlara yüksək dərəcədə məmnunluq və qürur hissi verməsi ilə izah edilə bilər.

İlkin mərhələdə namizədlərin seçilməsi zamanı müsabiqəyə buraxılması şərtləri aşağıdakılar idi:

- iddiaçı ilə asanlıqla əlaqə yaratmaq üçün onun mütləq telefonu olmalı idi;

-retorana yarım saat yolu olan yerdə yaşamalı idi.

Bu kriteriyalara heç də bütün namizədlər uyğun gəlmirdi. Uyğun gələnlərin hər biri ilə müsabiqə keçirildi. Menecerin iki köməkçisi hamını nəzərdən keçirirdi və seçim turunun növbəti mərhələsinə kimlərin keçməsi haqqında qərar qəbul edilir. Sonra növbəti mərhələyə keçən namizədlərlə Kanadalı menecer söhbət edir.

"Makdonalds" şirkətinin amerika restoranlarının təcrübəsindən istifadə edərək Bakıda gənc insanları komandanın üzvlərinə qəbul etdi. Əgər ABŞ-da muzdlu gənclərin qəbulu iqtisadi prinsiplərdən irəli gəlirdisə ("kruşniklər" əvvəlcə minimum əmək haqqından bir qədər artıq alırlar.), lakin Azərbaycanda iş təcrubəsi olmayan insanları götürmək vacib idi. İdeya ondan ibarət idi ki, təcrübəsi olmayanları öyrətmək asandır, nəinki təcrübəli insanlara əvvəlki təcrübəsini tərgitmək.

İşləyənlərin əksəriyyətini 18 yaşından 27 yaşına qədər olan gənclər təşkil edir. Onların əksəriyyəti üçün isə bu ilk iş yeridir. Əvvəlcə işçilərin 40%-i tam

iş günü işləyirdilərsə, sonradan menecerlər bu rəqəmi 80%-a artırlar, bu da gənc insanlara təhsil almaqla işləməyi bir yerdə etməsinə çətinlik törətmir

"Makdonalds" şirkətinin kadrlarla işə yanaşması "Makdonalds" ın bütün sistemi üçün vahiddir. Xüsusilə, bu prinsiplər : "Makdonalds – böyük bir ailədir" və "Makdonalds öz əməkdaşlarının həyatının qayğısına iş vaxtı və ondan kənar vaxtda da qalır." Gənc insanlar "Makdonalds" formasını daşımaqda məmnun olurlar, bununla fəxr edirlər. Vəzifəsindən asılı olmayaraq onlar bir – birlərini adları ilə çağırmaları onların xoşlarına gəlirdi. Sinələrində adları yazılmış kartı gəzdirmələri xoşlarına gəlir və teatrda rol oynayan kimi qonaqlarla təbəssümlə danışmaq onların xoşlarına gəlir. Bu cür xüsusiyyətlər və seçilmiş olmaq hissi işə qarşı müsbət hal yaradırdı. Əməkdaşlar tərəfindən mütəmadi keçirilən, xüsusi dönüş məqamları və layiqli işçilərlə bağlı, həmçinin 3 aydan bir bütün komanda üzvləri və menecerlərlə keçirilən görüşlər işçilərə böyük motivasiya verir.

Əhəmiyyətli motivasiya kimi aylıq "sosial" tədbirlər – Azərbaycanın görməli yerlərinə gəzintilər, idman yarışları, tamaşa proqramlarını izləmək məmnunluq hissi gətirir. Əsas da bütün bu xərclərin şirkətin özünün ödəməsidir.

İşçilərin motivasiyasında kompensasiya sistemi əsas rol oynayır. Şirkətin əmək haqqı kifayət qədər böyükdür. Restoran ilk dəfə açılanda komanda üzvləri ("kruşniklər") saatda müəyyən məbləğ alması idi ki, bu da respublika üzrə orta hesabla xeyli çoxdur. Baxmayaraq ki, bu başqa yerli şirkətlərlə müqayisədə çox yüksək idi, lakin emal şirkətlərinin əməkdaşlarının və administratorlarının qazancından çox aşağıdır. Bundan başqa, onlar əlverişli şəraitdə işləyirlər.

Mükafatlandırma sisteminin digər vacib komponentləri özəl xidmət göstərən xəstəxana və klinikalarda pulsuz tibbi xidmət, sanatoriyalara, dənizlərə pulsuz məzuniyyət, iş vaxtı pulsuz yeməkdir.

"Makdonalds" həmçinin işçilərə (öz hesabına) iaşə sifarişlərinin verilməsinə imkan verir. Eyni zamanda şirkət işdə oğurluq edən işçilərin işdən çıxarılması siyasətini sərt şəkildə edir.

Yaxşı işlərə doğru əməkdaşları sövq etmək üçün "Makdonalds" retoran , region, ölkə və ölkələr arası müsabiqə və yarışlar keçirir.

Kadrların təlimində "Makdonalds" şirkəti bütün dünyada istifadə edilən üsullardan istifadə edir.

Tarixən əvvəlcədən 3-8 ay Torontoda təlim keçirilməsi üçün 28 menecer seçildi. 1989-cu ildə menecerlər Qərbi Avropada (hardan ki, avadanlıq alınır) məhsulların emalı xətti üzrə müvafiq təlim keçdilər.

Hələ SSRİ dağılmamışdan əvvəl "Makdonalds"ın bu ölkədə fəaliyyəti və idarə edilməsi üçün 4 nəfər "Makdonalds" ın bütün menecerləri kimi eyni təlimdən keçdilər. Onlar bütün dünyada "Makdonalds"ın 10500-dən çox restoranında istifadə edilən idarəetməni Moskva sistemindəki restoranlara tətbiq

etməyi öyrənməli idilər. Menecerlər 5 ay Toronto (Ontariya, Kanada) şirkətinin Qamburgeroloji İnstitutunda təhsil aldılar. 1000 saatlıq proqram çərçivəsinə sinifdə məşğələlər, avadanlığın istehsal texnikası və restoranların idarə edilməsi təcrübəsini öyrənmək lazım idi. Bu proqram onlara "Makdonalds" restoranlarının fəaliyyətinin qamburgerin hazırlanmasından başlamış və komanda üzvlərinin motivasiyalandırılmasına kimi bütün incəliklərə yiyələnmək və təcrübə əldə etmək imkanı yaradırdı.

Bundan başqa menecerlər bütövlükdə 2 həftə "Makdonalds" şirkətinin təliminin Dünya mərkəzində - Oukburkda (İllinoys, ABŞ) Qamburger Universitetində keçirdilər. Orada onlar 235-də çox müxtəlif ölkələrdən olan digər menecerlər ilə birlikdə yüksək restoran fəaliyyəti haqqında kurs keçmək fürsətini əldə etdilər.

Bütün işçilər qrupuna daxil olanlar, standart 60 saatlıq şirkətin təmin proqramını keçdilər.

Şirkətə gələn yeni işçilər, şirkət onlardan işə hansı münasibəti və hansı bacarıqların gözlədiyini izah edən videoyazılara təlimləri möhkəmləndirirdilər. Təlimdə iştirak edənlər, işləyənlərin əsas xarici görünüşündən tutmuş bütün incəliklərlə tanış olurdular. Onlar məsuliyyətin və nizam – intizamın vacib məsələlərini öyrənirlər. Bununla yanaşı həm də onlara təşəbbüs göstərməyi də öyrədirlər. Onların həmkarlarının köməyə ehtiyacı olduğu zaman bu onların birbaşa vəzifəsi oldmasa belə öz həmkarlarına köməklik göstərməyə tərəddüd etməməlidirlər. Komanda üzvləri həmçinin müştərilərlə münasibətlərin əsaslarını da öyrəndilər və bunlar hansılar idi:

- Müştəri kassaya yaxınlaşmazdan əvvəl kassa arxasında olmaq;
- müştərinin gözlərinə baxmaq;
- təbəssümlə qarşılamaq və alması üçün əlavə məhsulları təklif etmək.

"Makdonalds"da heyət işçilərini idarə etmək fəlsəfəsinin fundamental aspekti işçilərə işin yaxşı yerinə yetirilməsi üçün qürur hissini aşılamaqdan və onların nailiyyətlərini qəbul etməkdən ibarətdir. "Makdonalds" qiymətləndirmək və komanda üzvlərini mükafatlandırmaq üçün inkişaf prosedurlarına malikdir. Şirkətin nizam – intizama qarşı əsas siyasəti cəza deyil, tezliklə öyrənmək və səhvləri düzəltməkdir. İşçilər lazım olduğu kimi yerinə yetirmədikləri işçilər üçün təlimatlar alırlar. Pis işə görə işdən qovulmaq nadir hallarda olur. Bu tədbir ciddi pozuntular zamanı müştəriyə qarşı kobudluq və ya oğurluq kimi hallarda son vasitə kimi istifadə olunur.

" Makdonalds" şirkətinin "daxildən" kadrların inkişaf siyasəti yeridirlər, işçilərinin motivasiyası üsulu kimi karyerada irəliləyiş nəzərdə tutulur. Bakıda fəaliyyətin ilk ili ərzində 10 komanda üzvləri menecer vəzifəsi üçün irəli sürülmüşlər.

“Makdonalds” öz sosial məsuliyyətini dərk edərək və cəmiyyətdə inkişafını saxlamağa çalışaraq şirkətin imicini saxlamaq və formalaşdırmaq məsələlərinə böyük diqqət ayırır. “Makdonalds” şirkətinin Bakıda ilk restoranını açdığı andan öz fəaliyyətini apardığı hər yerdə yerli əhaliyə mütəmaddi köməklik göstərir. Bu şirkət səhiyyə, maarifləndirmə və sosial yardım müəssisələrinə böyük maliyyə dəstəyi göstərir. “Makdonalds” həmçinin xəstə uşaqlara yardım siyasəti yerinə yetirir. Lazımi tibbi avadanlıqların alınması, xaricdə uşaqların müalicəsi, habelə əlil uşaqlara reabilitasiya olmalarında köməklik göstərir.

III FƏSİL
Strateji idarəetmə prosesində diqqət yetrilməsi vacib olan məsələlər

3.1. Biznesin inkişafında strateji planlaşdırma və onun reallaşdırılması mərhələləri

Strateji planlaşdırma – bu, idarəetmə funksiyalarından biri olaraq, təşkilat tərəfindən məqsədlərin və onlara nail olmaq yollarının seçilməsi prosesini özündə əks etdirir. Strateji planlaşdırma bütün idarəetmə qərarlarının əsasını təmin edir, motivasiya və nəzarət funksiyalarının, təşkilatın strateji planlarının hazırlanmasına yönəlib. Strateji planlaşdırma prosesi şirkətin üzvlərinin idarə olunmasının əsasını təşkilat tərəfindən təmin edir. Aparılmış bütün təhlillərdən görmək olar ki, bütün yazılmış kitablar və elmi məqalələr, biznesin inkişaf strategiyasına uyğun vəziyyətin reallıqlarını göstərməklə ölkəmizdə strateji planlaşdırmanın vəziyyətini, həm ölkə daxilində, həm də ölkə xaricində korporasiyalar ilə bağlı təcürbəni öyrənməklə, bu məsələnin sərt rəqabətə girən indiki Azərbaycan iqtisadi mühiti üçün getdikcə daha aktual olduğunu təsəvür etmək o qədər də çətin deyil.

Bu baxımdan təhlil edəcəyimiz ilk məsələ, bazar iqtisadiyyatında strateji planlaşdırma anlayışı nə deməkdir?

Strateji planlaşdırma, bütün idarəetmə qərarlarının əsasını təmin edir. Şirkətin funksiyaları, motivasiya və nəzarət biznesdə inkişaf strategiyasının planlarının hazırlanmasına yönəlib. Ümumilikdə, şirkətin biznesinin inkişafi üçün strateji planlaşdırma üstünlüklərindən istifadə etmədikdə və ayrı-ayrı adamların dəqiq üsulu, qiymətləndirmə məqsədləri və istiqamətləri olmadığından korporativ müəssisələrin imkanlarından məhrum olacaqlar. Strateji planlaşdırma prosesi şirkətin üzvlərinin səmərəli idarə olunması üçün əsası təmin edir.

Biznesin inkişaf strategiyasını planlaşdırmaq və biznesin istiqamətini müəyyənləşdirməyə və inkişaf tempi müəyyən etməyə, səhmdarlar cəmiyyət-lərində menecerlərin şirkətin bazarda, qlobal tendensiyaları müəyyənləşdirməyə və başa düşmək imkanı verir və bu zaman hansı təşkilati struktur dəyişikliyi olmalıdır ki, o şirkət rəqabət qabiliyyətli və davamlı inkişafda ola bilsin. Nə zaman, biznesin hansı inkişaf strategiyadan istifadə etməklə onun alətləri ilə onun üstünlüyünü və uğurlu inkişafını təmin etmək olar?

Son vaxtlaradək strateji planlaşdırmadan əsasən böyük beynəlxalq konsernlər daha çox istifadə edirdilər. Lakin aparılan sorğular göstərir ki, orta

biznesi təmsil edən şirkətlərin çoxu son zamanlar, strateji planlaşdırma məsələləri ilə məşğul olmağa başlamışlar. Bura "planlaşdırma" məqsədləri və onlara nail olmaq yollarının müəyyənləşdirilməsi daxildir. Qərbdəki şirkətlərin fəaliyyətinin planlaşdırılması, maliyyə, istehsal və satınalınmalar kimi mühim istiqamətlər üzrə həyata keçirilir.

Biznesin inkişaf strategiyası zamanı bilinməsi lazım olan məsələlərdən biri də strateji planlaşdırmanın mərhələləridir. Məlum olan bazarlarda şirkət üçün strateji planlaşdırma prosesi bir neçə mərhələdən ibarətdir:

1. Missiya və şirkətin məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi.
2. Şirkətin güclü və zəif tərəflərinin təhlilini özündə birləşdirən məlumatların toplanması mühitinin təhlili, onun potensial imkanları, eləcə də mövcud xarici və daxili informasiya əsasında olması.
3. Biznesin inkişaf strategiyasının seçimi.
4. Biznesin inkişaf strategiyasının yerinə yetirilməsi.
5. Strategiyanın yerinə yetirilməsinə nəzarət və qiymətləndirmə.

Bazarda missiya və şirkətin məqsədlərinin müəyyən edilməsi bu gün aktual məsələlərdəndir və "məqsədli funksiya şirkətin missiyasının yaradılması ilə başlayır, onun mövcudluğunun mənasını, fəlsəfəsini ifadə edir".

"Missiya – bu hansısa sahibkarlıq subyektinin biznes konsepsiyasının müəyyən istiqamətdə hərəkət etmək niyyətidir". Adətən burada şirkətin statusu, onun fəaliyyətinin əsas prinsipləri, ali rəhbərliyin gələcək fəaliyyətlə bağlı fikirləri təsvir olunur, eyni zamanda sahibkarlıq subyektinin ən mühim təsərrüfat xüsusiyyətlərinin müəyyənləşdirilməsi verilir. Missiya gələcəyə meyil edir, onu göstərir ki, bu sahibkarlıq subyektinin səyləri, hansı dəyərləri gələcək dövrdə prioritet olacaq. Ona görə də şirkətin missiyası cari vəziyyətindən asılı olmamalıdır. Missiyada əsas məqsəd kimi şirkətin yaradılması mənfəətin alınmasına göstəriş verilməsi demək deyil, halbuki mənfəət əldə edilməsi şirkətin fəaliyyətinin ən mühim amildir. "Bu formada şirkətdə, onların həyata keçirilməsi prosesinin idarə olunması üçün sadə - konkretləşdirmə missiyasının məqsədləridir". Məqsədin əsas xarakteristikası aşağıdakılardan ibarətdir:

1.Dəqiq təhsildə müəyyən zaman intervalı;
2.Konkretlik və ölçülmə qabiliyyəti;
3.Digər tapşırıqlarla və sərvətlər ilə əks olmaması və uyğunluğu;
4.Ünvanlılığı və nəzarətliliyi.

Şirkətin missiya və fəaliyyət məqsədlərinə əsaslanaraq biznesin yeni inkişaf strategiyası qurulur, şirkətin gələcək siyasəti müəyyən edilir.

Biznesdə strateji təhlil anlayışı önəmli olduğundan bu məsələyə xüsusi diqqət yetirmək lazımdır. Strateji təhlil və ya onun kimi yenə də "portfel təhlili" strateji planlaşdırmanın əsas elementidir. Ədəbiyyatlarda qeyd olunur ki, "onun

köməyi ilə şirkətin ali rəhbərliyi müəyyən strateji idarəetmənin aləti kimi çıxış edir, portfel təhlili və onun daha gəlirli və perspektivli istiqamətlərinə vəsait qoymaq məqsədi ilə öz fəaliyyətini qiymətləndirir".

Strateji təhlil 60-ci illərin sonundan başlayaraq həyata keçirilir və o dövrdən iri şirkətlərin əksəriyyəti bu kompleks tədbirləri, müxtəlif növ məhsul buraxılışı ilə məşğul olan və bir çox əmtəə bazarları və meydançaları özündə birləşdirən orduya çevrilmişdir.

Lakin artımın bütün bazarlarda eyni olmadığına baxmayaraq ki, artım bu gündə davam edir və bəzilərinin isə vaxtında öz biznesləri üçün yeni strategiya seçmədikləri üçün perspektivləri olmadır. Bu fikir iqtisadi, siyasi və sosial şəraitin dəyişməsi, artan rəqabət və sürətlə yeniləşmə texnologiyaları tələb edirdi və bu vəziyyət doyma dərəcəsində fərq səbəbindən yaranmışdı. Aydın oldu ki, irəliləyiş şirkətin yeni sahələrə müdaxilə etməklə öz strateji problemlərini həll etməyə kömək etməyəcək və bu zaman bütün potensialını istifadə etmək lazım gələcək. Belə vəziyyətdə sahibkar, görmə bucağı əsasında radikal dəyişiklikləri idarə edə bilirdi. Belə şəraitdə isə ekstropolyasiya meydanına strateji planlaşdırma və portfel təhlili gəldi.

Portfel təhlil vahidi "strateji ərazilərin təsərrüfatçılığı" (SƏT) sayılır. SƏT özündə elə bazarı birləşdirir ki, onun bir bazarı var və bir şirkət tapmağa cəhd edir. Hər SƏT müəyyən texnologiya növünü tələb edir, eləcə də onunla səciyyələnir. Əvəz edərkən bir texnologiyadan sonra digəri gəlir, burada problem texnologiyaların şirkət tərəfindən gələcək biznes üçün hansı strategiyanı seçməsi olur. Portfel təhlili zamanı şirkət öz fəaliyyətinin bu və ya digər istiqamətdə olan perspektivlərini qiymətləndirir.

Portfel təhlilinin əsas metodu ikiölçülü matrislərin qurulması adlanır. Belə matrislərin köməyi ilə məhsulların, istehsalın, bölgü proseslərinin müqayisəsi müvafiq meyarlar üzrə həll edilməsi mümkün olur. Matrislərin formalaşmasının üç metodu var:

1. Cədvələ uyğun yanaşma, onun nəzdində müxtəlif şəkildə göstərilən parametrlərin əhəmiyyətli olub müxtəlif adda olan bu parametrlərin meydanda getdikcə artığı üçün, bu zaman portfelin təhlili sağ alt və sol üst künc tərəfindən aparılır.

2. Koordinat yanaşma, onun nəzdindən nə qədər aralandıqdan kəsişmə nöqtələrinin koordinatlarının şəklini dəyişdirdikcə parametrlərin əhəmiyyəti artır. Nəticənin düzgünlüyü üçün portfelin təhlili sağ üst və sol alt əsas olan hərəkətlər burada aparılır.

3. Məntiqi yürüş etdiyi zaman sol yuxarı və aşağı küncündən sağ tərəfindən, portfelin təhlili aparılır. Belə yanaşma beynəlxalq təcrübədə ən çox vüsət alanıdır.

Ətraf mühitin təhlilinin həyata keçirilməsində strateji təhlil zəruridir, çünki onun əsasında şirkətin cari vəziyyəti barədə informasiya almaq, bazarda isə onun qiymətləndirilməsinin nəticəsini müəyyən etmək olar. Müasir bazar iqtisadiyyatı ətraf mühitin təhlilini əsasən onun üç tərkib hissələrindən öyrənilməsini nəzərdə tutur:

1.Xarici mühit.

2.Bilavasitə ətrafinda.

3.Şirkətin daxili mühiti.

Xarici mühitin təhlili iqtisadiyyatın hüquqi tənzimlənməsi və idarəetmə, siyasi proseslərin və ehtiyatların, cəmiyyəti təşkil edən, sosial və mədəni təsirin, təbii mühitin, cəmiyyətin, elmi-texniki və texnoloji inkişafin, infrastrukturun öyrənilməsi bura daxildir. Xarici mühitin təhlili mühüm nəticələr əldə etməyə kömək edir. O zaman ki, dövrdə gözlənilməz hallar üçün, planın tərtibi üçün erkən xəbərdarlıq sisteminin işlənib hazırlanması üçün, imkanlarının proqnozlaşdırılması və yeni strategiyaların hazırlanmasına, istənilən əlverişli imkanlar təhlil olunmalıdır. Əvvəlki təhlükələrə cavab verə bilən bir dövr üçün mümkün tədbirlərin görülməsi çətin məsələdir, lakin bu dövr üçün tələblərə cavab verir. "Bu təhlükələrin qiymətləndirilməsi baxımından imkanların rolunun təhlili xarici mühitin strateji planlaşdırma prosesində üç konkret məsələnin mahiyyəti aşağıdakı suallara cavablardan ibarətdir:

1. Şirkət indi harada yerləşir?

2. Burada ali rəhbərliyin fikrincə, şirkət gələcəkdə necə olmalıdır?

3. Rəhbərlik nə etməlidir ki, şirkətin bundan sonrakı vəziyyəti rəhbərliyin görmək istədiyi vəziyyətdə olsun?

Şirkətin üzləşdiyi təhlükə və imkanlar adətən yeddi sahəyə ayrılır. Bu sahələrə iqtisadiyyat, siyasət, bazar, rəqabət, texnologiya, beynəlxalq vəziyyət və sosial davranış daxildir

İqtisadi amillər. Cari və proqnozlaşdırılan iqtisadiyyatın vəziyyəti şirkətin məqsədləri üçün dramatik təsirə malik ola bilər. İqtisadi mühitdə bəzi amillər daim qiymətləndirilir və diaqnozu olmalıdır. Makro-iqtisadi komponentlərin öyrənilməsi ehtiyatların paylanmasını və formalaşmasını necə anlamaq üçün bizə imkan verir.

İqtisadiyyatın öyrənilməsi göstəricilərinin bir sıra təhlilini nəzərdə tutur: İşsizlik səviyyəsinin, faiz dərəcəsinin, tədiyyə balansının, vergi normalarının, əmək məhsuldarlığının, ÜDM həcmi, inflyasiyanın tempinin və s. İqtisadi komponentlər, rəqabət münasibətlərinin səviyyəsi, ümumi iqtisadi inkişaf səviyyəsi, hasil edilən təbii sərvətlər, iqlim qurşağı və təşkilatı struktur, əhalinin təhsil səviyyəsi, işçinin əmək haqqının məbləği məsələlərinin öyrənilməsində əsas amillər kimi diqqətə alınmalıdır.

Təhlil olunan biznesin inkişaf strategiyası, şirkətin ayrı-ayrı hissələri heç bir halda iqtisadi komponentlərin təhlilinə uyğun olmamalıdır. Bu ona görə lazımdır ki, onun vəziyyətinin kompleks qiymətləndirilməsi üçün əsaslandırılmalıdır. Dəyişkən bazar xarici mühit üçün təşkilatların özündə daimi narahatlıq sahəsidir. Bazar mühitinin təhlili üçün şirkətə bilavasitə təsir göstərə biləcək çoxsaylı amillər uğurlar və uğursuzluqlar daxildir.

Beynəlxalq amillər. İnvestisiya bazarlarında təhlükə və imkanlar obyekti rolunda çıxış edən ölkələrdə valyuta məzənnəsinin dəyişməsi və siyasi qərarların, xarici kartellərin (məsələn, OPEK) fəaliyyəti nəticəsində yüngül formada bu bazara çıxış əsasında xammal və istehsal materialları yarana bilər.

Mühit bilavasitə aşağıdakı əsas komponentləri üzrə təhlil edilir: İşçi qüvvəsi bazarı, təchizatçılar, rəqiblər, alıcılar. Daxili mühitin təhlili həmin imkanları açaraq potensialları, rəqabət mübarizəsində öz məqsədlərinə nail olmaq prosesində şirkət tərəfindən əldə olun biləcək gələcək naliyyətlərə ümid edilə bilər və bu zaman daxili mühit üzrə aşağıdakı istiqamətlər təhlil edilir:

-Şirkətin kadrlar, onların potensialı, peşəkarlığı, maraqları və s;

-İdarəetmənin təşkili;

-Təşkilati, əməliyyat və texniki-texnoloji xüsusiyyətlər daxil olmaqla, istehsalat və elmi tədqiqatlar və işləmələr;

-Şirkətin maliyyəsi;

-Marketinq;

-Təşkilati mədəniyyət.

3.2. Strateji təhlilin nəticələrinə əsaslanaraq biznesin inkişaf strategiyasının seçimi

Keyfiyyətcə uzunmüddətli strategiya müəyyən istiqamət üzrə - şirkətin biznesinin inkişafi ilə bağlı sahələr, formalar, onun fəaliyyəti, şirkətin mövqeyini, şirkət daxilində qarşılıqlı münasibətlər sisteminin, eləcə də ətraf mühitdə, onun məqsədlərinə doğru hərəkət istiqamət hüququnu şirkətə vermişdir. Əlbəttə biznesin inkişaf strategiyası bu məsələnin təhlili nəzərə alınmaqla seçilməlidir:

- Şirkətin rəqabət mövqeyi-bu strategiya bölgəsində təsərrüfatı;
- Təsərrüfatçılıq zonasının ən strateji inkişaf perspektivləri;
- Bəzi hallarda şirkətin malik olduğu texnologiyalar nəzərə alınmaqla.

Dünyada texnologiyalar sürətlə dəyişdiyi üçün texnoloji amil strategiyasının seçilməsində şirkət üçün təsərrüfatçılığı bacaran şəxs olmalıdır, çünki bu amil həlledici əhəmiyyətə malikdir. Yaddan çıxarmaq olmaz ki, strategiyaların

dörd əsas tipi mövcuddur və bunlar aşağıdakılardır:

1. Toplanmış artım strategiyasının, bazarın inkişaf strategiyası olmaqla, burada inkişaf strategiyası məhsulun bazarda mövqelərinin gücləndirilməsi strategiyasıdır.

2. İnteqrasiya edilmiş inkişaf strategiyası, bu əsasən arxa şaquli inteqrasiya strategiyası və ya irəli gedən şaquli inteqrasiya strategiyası anlamını daşıyır.

3. Diversifikasiya artım strategiyası bu əsasən mərkəzə uyğunlaşdırılan şaxələndirilmə strategiyası və ya üfiqi diversifikasiya strategiyası anlamında başa düşülməlidir.

4. Azaldılma strategiyası, bu xərclərin azaldılması strategiyası, ümumi azaldılma strategiyası və "məhsulun yığımı" strategiyası anlamında başa düşülməlidir.

Əlbəttə seçilmiş strategiyanın qiymətləndirilməsi bu mərhələdə çox böyük önəm daşıyir. Seçilmiş strategiyanın qiymətləndirilməsi sualına cavabın məntiqi əsasən ondan ibarətdir ki, seçilmiş strategiya şirkətin öz məqsədlərinə nail olunmasına gətirib çıxaracaq və inkişaf təmin olunacaqdır. Əgər biznesin inkişaf strategiyası şirkətin məqsədlərinə uyğundursa, onda gələcəkdə onun qiymətləndirilməsi aşağıdakı istiqamətlər üzrə aparılmalıdır:

• seçilmiş strategiya və ətraf mühitin tələblərinə əməl edilməməsi;
• seçilmiş strategiya və şirkətin potensial imkanları ilə uyğunluq;
• seçilmiş strategiyaya xas olan risk .

Digər vacib məsələ uyğunluq və nəzarət strategiyasıdır. Ansoff "Strateji idarəetmə" kitabında strateji nəzarətin aşağıdakı prinsiplərini ümumiləşdirərək təxminən belə xülasə etmişdir.

Hər nəzarət nöqtəsində yeni məhsulun həyat tsikli ərzində xərclərin ödənilməsinin qiymətləndirmək lazımdır. Nə qədər ki, özünü ödəmə müddəti yoxlama səviyyəsi çoxdur, layihənin həyata keçrilməsi prosesini davam etdirmək lazımdır. O zaman ki, layihənin mənfəətlik səviyyəsi yolverilən dən aşağı olarsa, bu zaman layihənin dayandırılması və digər tədbirlərin da nəzərdən keçirilməsi vacibdir.

Ali rəhbərlik funksiyasını:

1.Mühitin dərindən öyrənilməsinin müasir vəziyyəti , məqsəd və strategiyaların hazırlanması və həyata keçirilməsi. Müəyyən məqsədlərin tam aydınlaşmasının mahiyyəti.

2. Mövcud bir şirkətin ehtiyatlarından istifadənin səmərəliliyi üzrə qərarların qəbul edilməsi.

3. Təşkilati struktur haqqında qərar.

4. Şirkətdə keçirilməsi zəruri olan dəyişikliklər.

5. Nəzərdə tutulmuş zəruri hallar yarandıqda strategiyanın yerinə yetirilməsi planının yenidən baxılması.

Dəyişikliklər strategiyaların icrası prosesində həyata keçirilən strateji dəyişikliklər adlanır. Təşkilatın yenidən qurulması belə formalarda ola bilər: adi dəyişiklik və əhəmiyyətsiz dəyişikliklər, radikal islahat, mülayim dəyişiklik.

Təşkilati strukturlarının tipləri: Matris, iqtisadi sistemin təhlükəsizliyi (İST) üzrə strukturu, funksiyası, elementar. Seçim təşkilati strukturunun fəaliyyətinin təşkili, coğrafi yerləşməsi, texnologiya, aidiyyəti şirkətlər tərəfindən həyata keçirilən və strategiya şirkətin ali rəhbərlərinin və əməkdaşlarının, xarici mühitin dinamik dəyişməsindən, bu zaman tərəfin ödəyəcəyi məbləğin və bütün tədbirlərin və fəaliyyətin dərəcəsindən asılıdır.

Dəyişikliklər etmək üçün təhlil əsasında proqnozlaşdırma aparmaq lazımdır. Dəyişikliklərin aparılması üsulları: Rəqabət, əməkdaşlıq, güzəştə getmək, qurğular. Müəyyən nəzarət vəzifəsi bundan ibarətdir ki, biznesin inkişaf strategiyasının həyata keçirilməsi, şirkətin kommersiya, iqtisadi, elmi-texniki və digər meyillər inkişaf məqsədlərinin həyata keçrilməsinə gətirib çıxaracaqdır.

Şirkətin əsas inkişaf məqsədlərinin və vəzifələrinin müəyyənləşdirilməsi investisiya baxımından kapitalın səmərəli istifadə edilməsi və ödənilməsinin təmin edilməsidir. Şirkətin ehtiyatlarının əsas məqsədlərə nail olmaq üçün onun inkişafi və vəzifələrini müəyyən etdikdən sonra səfərbərlik strategiyasının müəyyən edilməsi vacibdir.

Bu üç vəzifə bütövlükdə şirkətin strateji planının işlənməsinin məntiqi ardıcıllığını müəyyənləşdirir. Cari vəziyyətinin qiymətləndirilməsi və onun inkişaf perspektivləri biznesin inkişafi olaraq həyata keçirilir. Onun strateji məqsədi, şirkətin missiyası daha sonra onun rəsmi inkişaf strategiyası seçilir.

Bu məntiq əsasən (İTS) iqtisadi təsərüfatçılıq sisteminə uyğun strateji planın hazırlanması məsələsi ilə bağlı olduğu üçün ön plana keçir. Buna görə də aşağıda söhbət eyni zamanda bu iki səviyyələrdə biznesin inkişaf strategiyasının planlaşdırılması barədə gedəcək.

Şirkətlər işləyir, bunların da bir çoxlarında işlədikləri təsərrüfat zonasının yüksək risklərini idarə etmək üçün kifayət qədər yüksək biliklərə malik deyillər, istehlakçıların davranışı barədə, rəqiblərin mövqeləri haqqında, düzgün seçilmiş tərəfdaşları ilə səciyyələnən, etibarlı mənbələrdən alınması kommersiya və digər informasiyalar bəzən olmur. Bundan başqa bizim Azərbaycan menecerləri qrupunun biznesin inkişafi strategiyasının bazar iqtisadiyyatı şəraitində şirkətlərin təcrübəsi yoxdur.

Bu şirkətlərin satış fəaliyyətinin Azərbaycan bazarında bir çox problemlər mövcuddur. Son və ya aralıq məhsulları istehsal edən şirkət rəhbərləri tərəfindən əhalinin tələbatını ödəmə qabiliyyəti olan səviyyəli istehlak malları ilə ödənmədiyindən və sənayedə və ticarətdə məhdudiyyətlərin və monopoliyanın olduğunu hiss edirlər.

Kommersiya fəaliyyəti ilə məşğul olan şirkətlər, satışı həyata keçirən müəssisə, dövlət qurumları rəhbərlərinin bilavasitə koordinasiya və nəzarəti altında olur. Bir qayda olaraq, dövlət olmadan və satış xidmətinin ixtisaslı işçilər tərəfindən xidmətin yüksək səviyyədə olması mümkün deyil. Bu baxımdan onların əksəriyyəti taktiki məsələləri həll etməli olur, çünki öz məhsullarını və kəskin tələbat olan malların anbarlarda yığılıb qalması və zamanın itrilməsi üzündən sonra digər mallarla toqquşması problemi də yarana bilir. Qaldı bu məhsulların yeni satış strategiyasına, bazarda bu bir örtülü məsələdir. Bir çox şirkətlər, istehlak mallarının istehsalına keçməyə başlayırlar, istehlak təyinatlı məhsulların istehsal çeşidi çevik dəyişmək istəyini həyata keçirməyə imkan verir. Əgər eyni istehsal təyinatlı məhsul buraxılırsa bu zaman şirkətlər, bu məhsulları istehlak edildiyindən, onların bəziləri bu vəziyyətdən istifadə edərək öz şirkətlərini inkişaf etdirirlər. İstehsal olunan məhsulun çeşidini dəyişdirərək, şirkətin əvvəlcədən proqnozlaşdırılan satışı saxlayaraq öz məhsullarının istehlakçılarını bazarda axtara bilərlər.

Rəhbərlər istehlakçıların seçimi zamanı: Son istehlakçı ilə birbaşa ünsiyyəti, əlaqə və sifarişçinin ödəmə qabiliyyətini nəzərə alırlar. Şirkət üçün yeni bazarların (rəhbərlərinin bir hissəsi müstəqil şəkildə yeni istehlakçılar axtarır) mənimsənilməsinin, yeni istehlakçıların axtarışının çox aktual problem olduğunu nəzərdən qaçırmaq lazım deyil.

Biznesdə getdikcə yeni hallar baş verir ki, şirkətlərin qarşılıqlı kommersiya strukturları yeni maraqlar üzərində yarandığından konkret şirkətin məhsullarının satış hissəsi və istiqaməti tez-tez dəyişir, bir hissəsi isə köhnə kanallar vasitəsi ilə öz əmtəələrini reallaşdırırlar. Üstəlik, şirkət istehsalının təmin edilməsi üzrə bütün mürəkkəb məsələlərin həllində bu istiqamətdə fəaliyyət göstərən digər şirkətlərə də müraciət edə bilər. Məhsul satışının təmin edilməsi taktikalarından biri, əsasən, Azərbaycan müasir şəraitində və tələblərə uyğun beynəlxalq bazara çıxışı idi ki, burada yarana biləcək problem alıcılıq qabiliyyəti olan əhali üçün tələbat daxili məhsulun məhdudluğu idi. Lakin yaddan çıxarmaq lazım deyildir ki, bu yalnız yüksək səviyyəli texnologiyalarla istehsal edə bilən şirkətləri üçün onların mallarının rəqabət qabiliyyətini təmin etmək üçün müəyyən zaman çərçivəsində beynəlxalq bazara inteqrasiya edə bilsin.

Bu baxımdan idarəetmə qərarlarının düzgün qəbul edilməsi bütün sistemin strateji istiqamətlərdə dövlət və qeyri-dövlət məsul şəxsləri bazar rəhbərliyi olaraq biznes mühitini yaxşılaşdırmalıdırlar. Bu yeni metodoloji-inkişafı zərurətdən irəli gəlir.

Hal–hazırda Azərbaycan bazarında müəyyən bir şirkətin inkişaf strategiyalarının qiymətləndirilməsi üçün ixtisaslı mütəxəsislərin hazırlanması bu sahədə gələcəkdə problemlərin həllinə şərait yaratmalıdır. Bundan əlavə qiymətli kağızlar bazarında nəzarətin idarə olunması və dəyərə bəsid yanaşmanın olması

və meyarların bir iki mərhələli qiymətləndirmə əsasında olması, sənaye şirkətlərində biznesin inkişaf strategiyasının seçilməsinin yeni üsulları çox az istifadə edilir.

Unutmaq olmaz ki, bazar münasibətlərinin davamlı inkişafi Azərbaycanda vəzifələrin həlli metodları ilə idarə edilməsinin keyfiyyətli səviyyəyə qalxmasına, yeni xarakterli tələblərin həll olunan zaman digər yeni tələblər irəli sürülür. Dəyişikliklərin sürətlənməsi ilə daxili və xarici amillərin ətraf mühitin, şirkətin mövqelərinin dəyişməsi, yeni sorğular əsasında istehlakçılar uğrunda rəqabətin artması, informasiya şəbəkələrinin inkişafi, biznesin beynəlmiləlləşməsi, sadəlik, müasir texnologiyaların dəyişməsi, eləcə də bir sıra digər səbəblər dirçəlişdə, əhəmiyyətli biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunmasında da insan ehtiyatlarının rolu böyükdür.

İqtisadi artım prosesi yeni strategiyaların tətbiq olunmasından birbaşa asılıdır, nə dərəcədə yerli şirkətlər strateji idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi üzərində işləyirlərsə deməli artımda bir o qədər də çox olacaqdır. Bugün sadə və ucuz alətlər çatışmır, biznesin inkişaf strategiyalarının müxtəlif variantları obyektiv və subyektiv səbəblər üzündən tez qiymətləndirməyə imkan verən variantlarda, inkişaf strategiyasının seçimi haqqında qərar qəbul edərkən təcrübədə menecerlərə elmi-nəzəri və praktiki imkanlar vacibdir, çünki qərarın qəbul edilməsi sürəti əsaslandırılmış olduğundan idarəetmə uğurlu inkişafin əsas amilinə çevrilir.

Biznesin inkişaf strategiyasının seçilməsi və qiymətləndirilməsinin müxtəlif aspektləri, İ.Ansoffa, M.Q.Brauna, P.Druker, B.Q.Kleyner, P.R.Nivinna, B.M.Portera, B.İ.Marşeva, R.S. Kaplan, İ.V.Yefremova, İ.M.Lifi-sa, M.D. Kruk və s. yerli və xarici müəlliflərin bir çox əsərlərində öz əksini tapmışdır.

Biznesin inkişaf strategiyasının seçilməsi və qiymətləndirilməsi metodlarının təhlilinin ümumi nəticələrinə əsaslanaraq, aşağıdakı nəticələri qeyd etmək olar:

-Biznesin inkişaf strategiyasının seçilməsi və qiymətləndirilməsi metodları mövcud olan biznesin inkişaf strategiyasının qiymətləndirilməsi birtərəfli parametrləri nəzərə alır;

-Biznesin inkişaf strategiyasının seçilməsi və qiymətləndirilməsi metodları həm vaxt baxımından, həm də maliyyə ehtiyyatları baxımından olduqca zəhmətlidir.

-Xarici mühit şəraitində şirkətin biznesinin inkişaf strategiyasının seçilməsi və qiymətləndirilməsi daimi dəyişikliklər şəraitində vaxt ehtiyatı olmadığından, mövcud üsullardan istifadə etməklə alınan nəticələr aktuallığını xeyli azaldır;

-Mövcud metodların tam şəkildə deyil dəyər əsasında yanaşılması biznesin səmərəli idarə edilməsi nəzərə alınır.

Biznes sahibinin əsas məqsədi - uzunmüddətli maliyyə mənbələrindən maksimum faydalanmaqdır. Biznesin dəyəri idarəetmənin səmərəliliyinə hərtərəfli təsəvvür yaradan əsas meyardır. Biznesin inkişaf strategiyasının seçilməsi də yalnız daxili və xarici mühit amilləri dəyişən olduğu üçün bu baxımdan dəyərə əsaslanan biznesin idarə olunması anlayışını daima nəzərə almaq lazımdır.

Biznesin inkişaf strategiyasının seçilməsi və qiymətləndirilməsinin əsas üsullarının müqayisəli təhlili önəmli əhəmiyyət daşıdığından bu məsələnin aşağıdakı təhlilinə nəzər yetirək. Üsulun üstünlüklərini və çatışmayan tərəflərinin müqayisəli təhlilini aparaq.

Bu qeyri-müəyyənlik üsulunu qeyri-müəyyənlik şəraitində şirkətin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinə keçid üsulunu özündə əks etdirir. Təhlilin məqsədi vasitələrin köməyi ilə əlaqələndirilməsi mexanizminin vəzifəsi, bu metodun idarəetmə sistemini keyfiyyətcə yaxşılaşdırmağa imkan verir və şirkət inkişaf "sxeminin" qurulmasında bu və ya digər bərabər şəraitdə olanların yanında olmaq, onu göstərir ki, nəzəri cəhətdən yanında əslində olmaya bilər. Bu üsul çox əməktutumludur.

İntellektual modellərdən istifadə metodu: Bu metodun məqsədi gələcəkdə maksimum imkan yaradır ki, insanın intellektual imkanlarından şirkətin daxili mühitinin hazır olmaması (bugün) istifadə metodunun intellektual modellər Azərbaycan şirkətlərinin əksəriyyəti üçün istifadə olunması səmərəli hesab edilə bilər.

Ekspert qiymətləndirmə metodu, mümkünlük metodu, nisbi ucuzluq və xırda müvəqqəti xərclər metodları əsasən, mütəxəssislərin qiymətləndirmələri və onların subyektiv fikirlərinə əsasən yaradılmışdır. Digər bazar potensialının qiymətləndirilməsi metodu, şirkətin daxili fəaliyyətinin bütün sahələrini əhatə edir, onun işinin daxili göstəricilərini yaxşılaşdırır. Bazarla səmərəli qarşılıqlı fəaliyyət üçün şirkətin biznesinin inkişaf istiqamətlərini dəqiq təsəvvür etməyə imkan verir. Bazarın imkanlarının qiymətləndirilməsi metodikasının adı yoxdur, şirkətin bazar imkanlarına uyğun biznesin inkişaf strategiyalarının müxtəlif variantlarda uyğun dəyişikliklər obyektiv qiymətləndirilməyə imkan verir. Bazarın imkanlarının qiymətləndirilməsi metodu xeyli vaxt və maliyyə vəsaiti tələb edir. Bundan əlavə rəqabət qabiliyyətinin qiymətləndirilməsi metodu, matris əsasında iqtisadi inkişaf strategiyasının qiymətləndirilməsi metodları da mövcuddur.

Balanslaşdırılmış göstəricilər (BGS) sistemi isə bölmələrin və əməkdaşların maksimum qısa müddətdə əsas məqsədə nail olması üçün hərəkətlərin razılaşdırılması hesabına xərclərin minimuma endirilməsi ilə şirkətin məqsədlərini həyata keçirməyə imkan verir. BGS-nin əsas prinsipi idarə etmək olar - ancaq onunla ölçmək olar ki, balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi əsasən

şirkətin yeni biznes strategiyasının həyata keçirilməsi mərhələsində istifadə olunur.

Biznes kapitallaşması və biznesin qurulması metodikaları əsasən biznesin dəyərinin qiymətləndirilməsinin durmadan boyunun artması və biznesin dəyərinin qiymətləndirilməsi kimi əsaslandırmaq olar. Şirkətin fəaliyyət göstəricisi, sırf məqsədləri üçün istifadə olunan müəyyən gəlirinin səmərəli istifadəsi çox böyük önəm daşıyır . Satış yerlərində digər şirkətlər bu və ya digər formada onlar kimi bu üsullardan istifadə edə bilərlər.

Əgər biznesin dəyəri yeni strategiyasının formalaşması üçün qəbul edilsə və idarəetmə qərarlarının biznesin idarə edilməsinə dəyərli yanaşmanın həyata keçirilməsinə yönəldilməsi lazımdır. Bu zaman qiymətləndirmənin bir neçə üsullardan istifadə etmək məqsədəuyğundur və müvafiq olaraq bir neçə göstəricilərinin dəyərləndirilməsi lazımdır. Aydınlaşdırmaq vacibdir ki, razılaşdırılma məsələsi nəticələrə müxtəlif metodların tətbiqi ilə alınan qiymətlər qalxır ya yox. Bu baxımdan Azərbaycan Republikası xarici qiymətləndirmə təcrübəsindən istifadə etməklə, nəticələrin razılaşdırılması probleminə ciddi diqqət yetirir. Q.S.Harrisonun «Daşınmaz əmlakın qiymətləndirilməsi» əsərlərində öz elmi bu məsələnin nəzəri əsaslarının öyrənilməsi prosesində yanaşmanın razılaşdırılması və bu əsasda müxtəlif variantlar biznesin dəyərinin qiymətləndirilməsi və bu qiymətləndirmə problemləri əksini tapmışdır.

Mərhələnin həyata keçirilməsi üçün strategiyanın idarə olunması, biznesin inkişaf strategiyasının seçilməsi, bu baxımdan seçim metodikası inkişaf strategiyasının əsasında strategiyaların qiymətləndirilməsinin iki pilləliliyi şirkətin gələcəkdə öz biznesini inkişaf etdirilməsi üçün təklif olunmalıdır. Bu metodika dəyər yanaşması əsasında biznesin idarə edilməsini nəzərə alır, habelə onun inkişafını alternativ strategiyalara uyğun qiymət üsulları əsasında da həyata keçirməyə imkan verir, icra minimallaşdıran zaman, insan və maliyyə resursları önəmli əhəmiyyət daşıyır. Biznesin inkişaf strategiyasının qiymətləndirilməsi o deməkdir ki, deməli şirkətdə yeni biznesin yaranması baş verir. Birinci mərhələdə alternativ strategiyanın inkişaf strategiyası hər bir variant üçün biznes strategiyaların qiymətləndirilməsi birləşdirilmiş göstəricisi hesab etməklə qiymətləndirilir.

İndi isə gəlin ikinci mərhələnin təhlilini aparaq. İkinci mərhələdə qiymət amilini nəzərə alan biznesin inkişaf strategiyasının son seçimi baş verir. Bizim biznesin inkişaf strategiyasının seçilməsi üçün ilk mərhələdə ən az xərc, vaxt və maliyyə tələb edən ekspert üzərində qiymətləndirmə metodu istifadə olunmaqla təhlil edilmiş inkişaf strategiyasının seçilməsi baş verir və bundan sonra nə təklif olunur? Biznesin inkişaf strategiyalarının qiymətləndirilməsi üçün ekspert qiymətləndirmə metodunu istifadə etməklə istehsal olunan məhsulların, xüsusiyyətinə uyğun olaraq şirkətin fəaliyyəti və inkişaf strategiyalarının

qiymətləndirilməsi üçün göstəricilərin də qiymətləndirmə meyarlarının müxtəlif qruplara ayrılışı vacibdir. Qrup meyar və əhəmiyyət əmsalları ekspert yolu ilə təşkili üçün maksimum mümkün balların sayı, eləcə də hər qrup üçün meyarların müəyyən edilmiş göstəricilərin hər biri üzrə müəyyən edilir. Həmçinin marketinq, idarəetmə fəaliyyəti, şirkətin ehtiyyatları, texnologiya əsasında istehsal və onun səmərəliliyi, innovasiya və İKT sahəsində əsas meyilləri və dəyişikliklərin dinamikasını ifadə etmək məqsədəuyğundur.

Bu inteqrasiyanı aparmaq üçün alternativ strategiyanın qiymətləndirilməsinin aparılması vacibdir və bu zaman bizim biznesin inkişafi aşağıdakı formuldan istifadə olunması daha məntiqə uyğun sayılır:

$$I = [(Kp1 \times (A1p1+A2p1+...+A4p1)) / N1 + (Kp2 \times (A1p2+A2p2+...+A4p2)) / N2 + ...+ + (Kp4 \times (A1p4+A2p4+...+A4p4)) / N4] / p,$$

Birinci mərhələdə seçim strategiyasının seçilməsi üçün strategiyaların əhəmiyyətinə görə bu inteqrasiyada bir alqoritmin istifadə olunması tövsiyə edilir çünki:

Burada 1 orta maksimal və minimal qiymətlərlə aldığı hər biri üçün alternativ strategiyaların inkişafi nəticəsində inteqrasiya göstəricisinin hesab arasında inteqrasiya edilmiş göstəricinin əhəmiyyəti kimi təsəvvür edirik:

I cp (I min max + I) / 2,

Burada cp - I strategiyaların seçilməsi üçün istifadə olunan inteqrasiyalı göstəricidir; I max - inteqrə edilmiş göstəricinin maksimum əhəmiyyət; I min - bu inteqrasiya edilmiş minimal dəyəridir;

2 inkişaf strategiyasının seçimi ikinci mərhələyə istehsal şirkətin inkişaf strategiyası, inteqrasiya edilmiş göstəricidən əhəmiyyətli olan cp I az olmayaraq verilir.

Bu baxımdan ikinci mərhələdə məsələnin həll edilməsi üçün dəyər yanaşması biznesin idarə olunmasını qiymətləndirmək təklif olunur, seçilmiş inkişaf strategiyası hər bir variant üçün iki ən məlumatlı metodlarından istifadə etməklə, biznesin dəyərinin hesablanmasını apararaq: Aktivlər üzrə (C2) mənfəətin (C1) kapitallaşdırılması metodu və qiymətləndirilməsi metoduna əsaslanır. Bu hesabla orta riyazi göstəricilər gələcəkdə istifadə edəcəyimiz əhəmiyyətli biznesin dəyərinin verir. Say meyarı biznesin inkişaf strategiyasının seçilməsi üçün "ikinci" pillədə aşağıdakı qaydada aparılır:

KC = (C1 + C2)/2,

Burada KC - biznesin dəyərinin qiymətləndirilməsi üçün say meyarı; Biznesin dəyəri, mənfəətin kapitallaşdırılması metodu ilə hesablanmış C1; Biznesin dəyərinin qiymətləndirilməsi metodu ilə hesablanan aktivlər üzrə, C2;

3.3. Biznesin inkişafında təşkilati strategiyanın mahiyyəti və strategiyanın ikili mahiyyəti

Tamamilə aydındır ki, eyni məqsədə doğru müxtəlif yollarla hərəkət etmək olar.Məsələn, xərclərin azaldılması yolu ilə mənfəəti artırmaq olar. Lakin buna şirkətin istehsal etdiyi məhsulun istehlakçı üçün faydalılığını artırmaq yolu ilə də nail olmaq olar. Müxtəlif şirkətlər şəraitdən, imkanlarından və öz güclərindən çıxış edərək bu məsələni həll etmək üçün müxtəlif qərarlar qəbul edirlər. Yeni məqsədlərə çatmağın seçim üsulları şirkətin inkişaf strategiyası ilə bağlı qərarlardan asılı olacağı müasir biznes üçün aydındır. Göründüyü kimi, əgər yeni məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi şirkətin nəyə çalışdığı sualına cavab verirsə, əgər yeni məqsədlərə nail olmaq üçün fəaliyyət planı qoyulmuş bu məqsədlərə nail olmaq üçün nə etmək lazım olduğu sualına cavab verirsə, bu zaman strategiya hansı mümkün üsullarla şirkəti bu məqsədlərə nail olacağı suallarına düzgün cavab verməlidir. Biznesin inkişaf strategiyasının seçilməsi şirkətin qarşısında duran vəzifələrin yerinə yetrilməsi inmanların köməyi ilə həll edəcək vasitələrin seçilməsi deməkdir.

Biznesin inkişaf strategiyasının seçilməsi və onun reallaşdırılması müasir dövrdə strateji idarəetmənin əsas məzmununu təşkil edir.

Biznesin inkişaf strategiyası anlayışına nəzəriyyəçilər tərəfindən iki zidd baxışın olduğu söylənilir. Biznesin inkişaf strategiyasının birinci anlayışı aşağıdakı prosesə əsaslanır. Uzun zamandan sonra əldə edilən son vəziyyət kifayət qədər dəqiq müəyyənləşdirilir. Daha sonra son vəziyyətə nail olmaq üçün nə etmək lazım olduğu qeydə alınır. Bundan sonra fəaliyyət planı üzrə müvəqqəti fasilələr (yarımillik, illik və rüblük) tərtib edilir, dəqiq müəyyən edilən son yeni məqsədə nail olunması və bunların həyata keçirilməsinə gətirib çıxarsın. Biznesin inkişaf strategiyasının belə anlayışı – dəqiq uzunmüddətli yeni məqsədlərə nail olmaq üçün konkret plandır, inkişaf strategiyasının hazırlanması isə yeni məqsədləri müəyyən etmək və uzunmüddətli planların tərtib edilməsidir.

Belə yanaşma, şübhəsiz ki, mühitdə baş verən bütün proseslərdə gözlənilən dəyişiliklərin tam nəzarətinə və idarəedilməsinə əsaslanır. Lakin bu yanaşma hətta planlı iqtisadiyyat üçün də səhvdir. Üstəlik, bazar iqtisadiyyatı üçün tamamilə yanlışdır. Bundan əlavə, son onillikdə bazar iqtisadiyyatı sisteminin inkişafi haqqında deyirlər ki, mühitin dəyişmə proseslərinin surəti, həmçinin bu dəyişikliklərlə bağlı əlavə imkanların genişliyi daim artır. Ona görə də bazar iqtisadiyyatında şirkətin davranış strategiyası ilk növbədə, dəyişikliklərdən üstünlük əldə etmək üçün özündə imkanlar daşıdığı mövhumunu yaddan çıxarmaq lazım deyil.

Biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunması istifadə edilən strategiyanın ikinci anlayışı zamanı strategiya – şirkətin sferasına, onun fəaliyyət formaları və vasitələrinə, şirkət daxilində qarşılıqlı münasibətlər sisteminə, eləcə də şirkətin ətraf mühitdəki mövqeyinə aiddir, təşkilati məqsədlərinə doğru gətirən inkişafa istiqamətlənən uzunmüddətli keyfiyyəti müəyyənləşdirir.

İnkişaf strategiyası bu anlayış şirkətin davranışına istinad edir, belə ki, strategiya son vəziyyətə doğru istiqamətlənir, dəyişən vəziyyəti nəzərə alaraq azad seçim imkanları yaradır. Nəzərə alınmalıdır ki, bu halda strategiya ümumi şəkildə seçilmiş istiqamət, mühitdə gələcək davranış yolu, təşkilat qarşısında duran məqsədlərə nail olmağa gətirib çıxaran çərçivə kimi xarakterizə etmək olar.

Biznesin inkişaf strategiyasının birinci tipinə nümunə olaraq hər bir konkret zaman aralığında və son dövrdə nə qədər və hansı məhsulun istehsal edilməsini qeydə alan bazar müəyyən məhsulun istehsalının uzunmüddətli planına görə xidmət etməsini göstərmək olar.

İnkişaf strategiyasının ikinci tipinə nümunə olaraq strateji idarəetməyə aid olan aşağıdakı strategiyaları göstərmək olar:

- Qiymətləri aşağı salmadan müəyyən faizə qədər bazardakı satışın həcmini artırmaq;
- Digər məhsul istehsalının azaldılması zamanı müəyyən məhsul istehsalına başlamaq;
- Rəqiblərə nəzarət, paylama şəbəkəsinə daxil omaq;
- Təşkilati əməyin qrup formasına keçidin mövcudluğu.

Şirkətin inkişaf strategiyasının idarə olunmasında strategiyalarla yanaşı strategiya kimi şirkətin fəaliyyətini müəyyən edən, lakin strategiya kimi məqsədli başlanğıca malik olmayan qaydalar çox böyük rol oynayır. Onlar məhdudlaşdırıcı mülkiyyətə və ya yazılmış xarakter daşıyırlar, fəaliyyəti həyata keçirən atmosfer yaradırlar. Bəzi qaydalar geniş məna, bəziləri şirkətin həyatının ayrıca tərəfinə, ya da ayrıca funksiyalarına aid olan kifayət qədər olan məna daşıyır. Bütün qaydalar üçün şirkətin davranış və fəaliyyətinin sərhədlərini müəyyənləşdirən, şirkətin inkişaf strategiyasını həyata keçirməyə istiqamətlənən funksionallıq ümumi sayılır. Bir çox qaydaların uzun ömrü var. Eyni zamanda, hansısa bir inkişaf strategiyanın reallaşdırılması və ya hansısa bir yeni məqsədə nail olmağa yardım edilməsi üçün qaydalar da mövcuddur. Qaydalar əgər, şirkətin strateji vəzifəsi və daxili həyatını, mədəniyyəti və s. dəyişirsə, bax bu zaman biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunmasının predmeti o halda ola bilər.

Biznesin inkişaf strategiyalarının tipləri aşağıdakı formada ümumiləşdirilə bilər. Şirkət üçün inkişaf strategiyasının müəyyənləşdirilməsi prinsipcə olduğu konkret vəziyyətdən asılıdır. Xüsusilə, bu şirkət rəhbərliyinin müxtəlif bazar imkanlarını necə qəbul etdiyinə, şirkət öz potensialının hansı güclü tərəflərini

istifadə etmək niyyətində olduğuna, şirkətdə strateji qərarlar sahəsində hansı ənənələrin mövcudluğuna və s. aiddir. Faktiki olaraq demək olar ki, nə qədər ki şirkət mövcuddur, bir o qədərdə konkret inkişaf strategiyaları mövcuddur. Lakin bu heç də o demək deyil ki, inkişaf strategiyasının idarə olunmasını tipologiyasız keçirmək mümkün deyil. Təcrübədə inkişaf strategiyasının seçilməsinin təhlili göstərir ki, inkişaf strategiyasının formalaşmasının ümumi yanaşmaları və inkişaf strategiyalarının uyğun olduğu ümumi çərçivəsi mövcuddur.

Əvvəl deyildiyi kimi biznesin inkişaf strategiyasının ümumi görünüşdə - uzunmüddətli perspektivdə şirkətin qarşısına qoyulan məqsədə doğru gətirmək şirkətin fəaliyyətinə istiqamətlənməkdir. İnkişaf strategiyasının bu anlayışı yalnız təşkilati idarəetməyə yuxarı səviyyədən baxarkən ədalətlidir. Təşkilati iyerarxiyanın aşağı səviyyəsi üçün yüksək səviyyəli yeni strategiya, məqsədə çevrilir, baxmayaraq ki, bu yüksək səviyyə üçün o vasitədir. Məsələn, bazarda davranış strategiyası, şirkət üçün hazırlanmış yeni məqsədlər, bu şirkət üçün marketinq xidməti məqsədli qurğu şəklində çıxış edir. İnkişaf strategiyasının ikili şərhindən qaçmaq üçün şirkətin inkişaf strategiyasına bundan sonra ayrı – ayrı bölmələr kimi deyil, ümumilikdə baxılması məsləhətdir.

Rəhbərlik şirkətin inkişaf strategiyasını müəyyənləşdirən zaman şirkətin bazardakı vəziyyəti ilə bağlı üç əsas məsələ ilə üzləşir:

- Hansı biznesi dayandırsın?;
- Hansı biznesi davam etdirsin?;
- Hansı biznesə keçsin?.

Bu zaman diqqəti aşağıdakı faktorlara yönəltmək lazımdır:

- Şirkət nə edir və nə etmir?;
- Şirkətin yeni fəaliyyətini həyata keçirmək üçün, bu fəaliyyətə nə daha çox vacibdir?.

Biznesin inkişaf strategiyasını hazırlayarkən işlənmiş strategiyaya uyğun yanaşma faktorunu da yaddan çıxarmaq lazım deyil.

İnkişaf strategiyasının idarə olunması sahəsində aparıcı nəzəriyyəçilərdən və mütəxəssislərdən biri olan M.Porter hesab edir ki, şirkətin bazardakı davranışının hazırlanmış strategiyasına üç yanaşma mövcuddur.

Birinci yanaşma xərclərin minimallaşdırılması üzrə liderliklə bağlıdır. İstehsal strategiyasının bu tipi şirkətin öz məhsullarının istehsalında və reallaşdırılmasında ən aşağı məsrəflərə nail olur. Nəticədə, o eyni məhsullar üzrə qiymətləri aşağı salmaq hesabına bazarda daha böyük pay əldə edir. Bu tip strategiyanı həyata keçirən şirkət yaxşı təşkilati istehsal və təchizata, yaxşı texniki və mühəndis – konstruksiya bazasına, həmçinin məhsulun yaxşı bölüşdürülməsi sisteminə malik olmalıdır. Yüksək səviyyədə xərclərin azaldılmasına nail olmaq üçün hər bir məhsulun maya dəyəri, onun azalması ilə bağlı hər fəaliyyəti icra et-

məlidir. Bu inkişaf strategiyasında marketinqin yüksək inkişafi çox da lazım deyil.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması zamanı, işlənmiş strategiyaya ikinci yanaşma məhsul istehsalının ixtisaslaşdırılması ilə bağlıdır. Bu halda şirkət öz sahəsində lider olmaq üçün istehsalı yüksək ixtisaslaşdırmalı və marketinqin keyfiyyətini artırmalıdır. Bu ona gətirib çıxarır ki, alıcılar bu şirkətin məhsullarını seçirlər, hətta əgər qiymətlər kifayət qədər yüksək olsa da. Bu tip inkişaf strategiyasını həyata keçirən şirkətlər tədqiqat və inkişafi həyata keçirmək üçün yüksək potensiala, bacarıqlı dizayna, yüksək keyfiyyətli məhsulu təmin edən səmərəli sistemə, həmçinin inkişaf etmiş marketinqə malik olmalıdırlar.

Üçüncü yanaşma bazar seqmentinin müəyyənləşdirilməsinə və seçilmiş bazar seqmentində şirkətin səylərini müəyyən etməyə aiddir. Bu halda şirkət müəyyən tip məhsula müəyyənləşdirilmiş bazar seqmentində tələbatın olduğunu araşdırır. Bu halda şirkət xərclərin azaldılmasına, ya da istehsal edilmiş məhsulun ixtisaslaşdırılması siyasətini həyata keçirməyə çalışır. Bu iki yanaşmanın uyğunlaşdırılması mümkündür. Lakin bu üçüncü tip strategiyanın keçirilməsi üçün tamamilə vacib deyil, şirkət ilk növbədə, müştərilərin tələbatlarını müəyyənləşdirməklə öz fəaliyyətini bazar seqmentinin təhlili əsasında qurmalıdır. Onların niyyətləri ümumi bazar tələbatlarından deyil, konkret müştərilərin tələbatlarından çıxış etməlidir.

Biznesin inkişaf strategiyasına aid ədəbiyyatlarda ən çox yayılmış, təcrübədən keçirilmiş, geniş işıqlandırılmış bəzi məsələlərə baxmaqda fayda vardır (baxın, məsələn, Kotler, səh. 58-59). Adətən bu yeni strategiyalar baza və ya etalon adlanır. Onlar şirkətin artımını və bir və ya bir neçə elementinin dəyişilmə vəziyyətini göstərən beş müxtəlif yanaşmanı əks etdirir: 1) məhsul; 2) bazar; 3) sahə; 4) sahədaxili şirkətin vəziyyəti; 5) texnologiya. Bu beş elementin hər biri iki vəziyyətdən birində ola bilər: Yeni və ya mövcud vəziyyət. Məsələn, məhsul barəsində ya həmin məhsulu istehsal etmək, ya da məhsul istehsalına keçmək qərarı vermək ola bilər.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması və həyata keçrilməsi prosesində cəmlənmiş inkişaf strategiyasını da kənara atmaq olmaz.Bu zaman etalon strategiyasının birinci qrupunu cəmlənmiş artım strategiyası adlanan strategiya təşkil edir. Bura elə strategiyalar daxildir ki, onlar məhsulun dəyişməsi və ya bazarla bağlıdır və digər üç elementə toxunmur. Bu strategiyaya uyğun şirkət sahəni dəyişmədən öz məhsulunu yaxşılaşdırmağa, ya da yenisini istehsal etməyə çalışır. Müasir bazarda isə şirkət mövcud bazarda öz vəziyyətini yaxşılaşdırmağa, ya da yeni bazara keçid imkanları axtarmalıdır.

Biznesin inkişaf strategiyasının birinci qrupuna aşağıdakı konkret tiplər aiddir:

• Bazarda mövqelərini gücləndirmək strategiyası, bu zaman şirkət bu bazarda bu məhsulla daha yaxşı mövqe qazanmağa çalışır. Bu tip yeni strategiyaların həyata keçirilməsi üçün böyük marketinq səyləri tələb olunur. Bu zaman şirkətin öz rəqibləri üzərində nəzarət qurmağa çalışaraq üfiqi inteqrasiya adlanan cəhdlərin həyata keçirilməsi mümkündür.

• İstehsal edilmiş məhsul üçün yeni bazarın axtarılması ilə bağlı olan bazarın inkişaf strategiyası.

• Şirkətin mənimsədiyi bazarda istehsal edəcək yeni məhsul istehsalı hesabına məhsulun inkişaf strategiyası.

Biznesin inkişaf strategiyasının mənimsənilməsində inteqrasiya edilmiş inkişaf strategiyası da önəmli əhəmiyyət daşıyır. Bu zaman etalon strategiyasının ikinci qrupuna şirkətin genişləndirilməsinin yeni strukturun əlavə edilməsi yolu ilə bağlı olan biznesin inkişaf strategiyası aiddir. Bu strategiyanı inteqrasiya edilmiş artım strategiyaları adlandırırlar. Adətən şirkət belə yeni strategiyaları həyata keçirməyə çalışa bilər, əgər o güclü biznesə malikdirsə, cəmlənmiş artım strategiyasına aid deyilsə və eyni zamanda inteqrasiya edilmiş artım onun uzunmüddətli məqsədlərinə zidd deyilsə. Şirkət mülkiyyətin əldə edilməsi yolu kimi, həm də daxildən inteqrasiya yolu ilə inteqrasiya edilmiş artımı həyata keçirə bilər. Bu zaman hər iki halda şirkətin daxili sahəsində vəziyyətin dəyişilməsi baş verir.

İnteqrasiya edilmiş inkişaf strategiyası iki əsas tipə ayrılır:

• Geri şaquli inteqrasiya əldə edilmə hesabına, ya da tədarükçülər üzərində nəzarətin gücləndirilməsi hesabına şirkətin artımına yönəlib. Şirkət ya təchizatı həyata keçirən törəmə struktur yaradır, ya da artıq təchizatı həyata keçirən şirkəti əldə edir. Arxa şaquli inteqrasiya strategiyasının həyata keçirilməsi şirkətə çox yaxşı nəticələr verə bilər, bu təchizatçıların sorğusu və komplektləşdiriciləri üzrə qiymət dəyişkənliyinin asılılığını azaltması ilə bağlıdır. Bundan əlavə təchizat şaquli inteqrasiya halında şirkət üçün xərc mərkəzindən gəlir mərkəzinə çevrilə bilər;

• İrəli gedən şaquli inteqrasiya strategiyası şirkət ilə son istehlakçı arasında deyil, məhz paylama və satış sistemləri arasında yerləşən strukturlar üzərində nəzarətin gücləndirilməsi, ya da əldə edilməsi hesabına şirkətin artımını əks etdirir. Bu tip inteqrasiya strategiyası vasitəçilik xidmətləri çox genişləndiyi halda şirkətin fəaliyyətinin keyfiyyət səviyyəsi ilə vasitəçiləri tapa bilmədiyi halda daha çox sərfəlidir.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması və həyata keçirilməsi zamanı çoxşaxəli inkişaf strategiyası da yaddan çıxmamalıdır. Biznesin inkişafının etalon strategiyalarının üçüncü qrupuna çoxşaxəli inkişaf strategiyası aiddir. Bu strategiya şirkətin bu bazarda bu sahə çərçivəsində bu

məhsulla inkişaf edə bilmədiyi halda həyata keçirilir. Çoxşaxəli inkişaf strategiyasının seçiminin aşağıdakı əsas amillər şərtləndirir:

- Biznesi həyata keçirmək üçün bazar ya doymuş vəziyyətdə, ya da məhsula tələbatın azalması şəklində göstərilir ki, bunun nəticəsində məhsul ölüm mərhələsinə keçir;
- Cari biznes biznesin digər sahələrinə qoyulan qazancdan əldə edilən pulu tələbata çevirir;
- Yeni biznes norma effekti yarada bilər, məsələn, avadanlıqdan, komplektləşdirici məmulatlardan, xammaldan və s. səmərəli istifadə hesabına;
- Antiinhisar tənzimlənməsi bu sahə çərçivəsində biznesin daha da genişləndirilməsinə icazə vermir;
- Zərərlər vergiyə ixtisar oluna bilər;
- Dünya bazarına çıxmaq asan ola bilər;
- Yeni ixtisaslı işçilər cəlb oluna bilər, ya da mövcud menecerlərin potensialından daha yaxşı istifadə oluna bilər.

Çoxşaxəli inkişafın əsas strategiyaları aşağıdakılar ola bilər:

- Çoxşaxəlinin mərkəzi strategiyası mövcud bizneslə bağlı olan yeni məhsul istehsalında əlavə imkanların axtarılmasına və istifadə edilməsinə əsaslanır.
- Yəni mövcud istehsal biznesin mərkəzində qalır, amma yeni mənimsənilmiş bazarla , istifadə olunan texnologiya, ya da şirkətin fəaliyyətinin digər güclü tərəfləri ilə bağlı olan imkanlara əsaslanaraq yaranır.
- Bu imkanlara, ixtisaslaşdırılmış paylama sistemindən istifadə imkanları aid ola bilər.

Biznesin inkişafında ixtisar strategiyasının da əhəmiyyəti nəzərə çarpacaq dərəcədədir. Biznesin inkişafının etalon strategiyasının dördüncü tipinə ixtisar strategiyası aiddir. Bu amillər o zaman reallaşdırılır ki, şirkətin uzun müddət inkişafından və ya iqtisadiyyatda enişli və əsaslı dəyişikliklərlə, məsələn, strukturun yenidən qurulması və s. ilə əlaqədar səmərəliliyin artırılmasından sonra yenidən qruplaşmaya ehtiyacı olsun. Bu zaman şirkət istehsalda məqsədyönlü və planlaşdırılmış ixtisar strategiyasından istifadəyə əl atır. Bu strategiyasının həyata keçirilməsi şirkət üçün təhlükəsizdir. Lakin aydın şəkildə dərk etmək lazımdır ki, şirkətin inkişafının bu strategiyaya inkişaf strategiyası kimi baxılır və müəyyən şəraitdə onlardan qaçmaq mümkün deyil. Bundan başqa bəzən biznesin yenilənməsi üçün biznesin inkişaf prosesində inkişaf və yenilənmə qarşılıqlı əlaqəsinin yeganə mümkün strategiyasıdır.

Biznesin inkişafında şirkətin strategiyasının düzgün müəyyənləşdirilməsi çox vacib amildir, çünki inkişaf bu seçimdən aslıdır.

Biznesin inkişaf strategiyasının düzgün müəyyən edilməsi prosesi aşağıdakı əsas addımları özündə əks etdirir:

- Cari strategiyanın aydınlaşdırılması;
- Biznes portfelinin təhlilinin aparılması;
- Şirkətin inkişaf strategiyasının seçilməsi və seçilmiş strategiyanın qiymətləndirilməsi.

Bu zaman cari strategiyanın aydınlaşdırılması çox vacibdir, çünki şirkət hansı vəziyyətdə olduğu, hansı strategiyanı həyata keçirdiyi barədə aydın təsəvvürü olmadan gələcəyi ilə bağlı qərar qəbul edə bilməz. Cari strategiyanı aydınlaşdırmaq üçün müxtəlif sxemlərdən istifadə edilə bilər. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində mümkün yollardan birini Tompson və Striklandom təklif etdilər (Thompson and Strickland, s.120-121). Onlar hesab edirlər ki, həyata keçirilən strategiyanın işlənməsini qiymətləndirməyə lazım olan beş daxili və xarici amil mövcuddur.

Xarici amillər:

- Şirkətin fəaliyyət dairəsi və məhsul istehsalının müxtəliflik dərəcəsi, şirkətlərin çoxşaxəliliyi;
- Şirkətin son nailiyyətlərinin təbiəti və ümumi xarakteri və öz mülkiyyətinin bir hissəsinin satılması;
- Son dövrdə şirkətin strukturu və fəaliyyət istiqaməti;
- Şirkətin son vaxtlar uyğunlaşdığı imkanlar;
- Xarici təhlükələrə münasibət.

Daxili amillər:

- Şirkətin məqsədləri;
- Mövcud bazarın bölüşdürülməsi kriteriyalar və istehsal olunan məhsul üzrə kapital qoyuluşunun struktur mövcudluğu;
- Rəhbərlik tərəfindən həm maliyyə risklərinə münasibət, həm də real təcrübəyə uyğun olaraq maliyyə sistemini həyata keçirir;
- Tədqiqat və inkişaf sahəsində səylərə diqqətin yönəldilməsi dərəcəsi və səviyyəsi;
- Ayrı – ayrı funksional sahələrin strategiyası (marketinq, istehsal, kadrlar, maliyyə, elmi tədqiqat və menecment)

Müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində biznes portfelinin təhlili idarəetmə strategiyasının ən mühim alətlərindən biri kimi çıxış edir. O, biznesin ayrı – ayrı hissələrinin bir–biri ilə çox bağlılığı və bütöv portfel kimi onun hissələrinin sadə məbləğindən fərqliliyinin mövcudluğu və onun ayrı–ayrı hissələrinin vəziyyətinə münasibətdə şirkət üçün çox vacibliyi haqqında əyani təsəvvür yaranır. Biznesin inkişaf portfelinin təhlilinin köməyilə daxil olan pulların yenilənməsi və risk kimi biznesin vacib amillərini balanslaşdırmaq olar.

Tam məsuliyyəti ilə demək olar ki, biznesin inkişaf portfelinin təhlili strateji planlaşdırmanın əsasıdır. Eyni zamanda yadda saxlamaq lazımdır ki,

biznesin inkişaf portfelinin təhlili – strateji idarəetmənin yalnız bir alətidir və o nə strateji idarəetmənin tərkibi kimi strateji planlaşdırmanı, nə də ki, ümumiyyətlə strateji idarəetməni bütövlükdə dəyişmir. Həmin rəy metodoloji əhəmiyyət kəsb edir, çünki biznesin inkişafi portfelinin təhlili prosesi kifayət qədər tez-tez əhəmiyyətli dərəcədə şişirdilmir.

Biz burada yalnız biznesin inkişaf strategiyasının seçilməsi zamanı nəzərə alınması lazım olan biznes portfelinin təhlilinin həmin məsələləri üzərində dayanmağı vacib hesab edirik. İnvestisiya portfelinə ətraflı biznesin inkişaf strategiyasına həsr olunmuş növbəti bölmələrdə təhlilini aparacayıq.

Biznesin inkişafi üçün investisiya portfelinin təhlilinin həyata keçirilməsinin altı addımı qeyd edilib (Smith Arnold and Bizzel, s.140-143).

Birinci addım – biznesin inkişafi üçün investisiya portfelinin təhlilinin aparılması üçün şirkətdə səviyyə seçilir. Şirkət təkcə özünün mikrosəviyyəli təhlilini həyata keçirə bilməz. Biznesin inkişafi üçün investisiya portfelinin təhlilində məhsulun ayrıca səviyyəsindən başlayıb və şirkətin yuxarı səviyyəsində başa çatan iyerarxiya səviyyəsini müəyyən etməlidir.

İkinci addım – biznesin strateji vahidləri (BSV) adlanan ədədi təhlil biznesin inkişafi üçün investisiya portfelinin təhlilinin matrisini mövqeyinin müəyyən edilməsi zamanı onlardan istifadə etmək üçün lazımdır. Çox vaxt biznesin strateji vahidləri istehsal vahidlərindən seçilir. BSV oxşar tələbatı ödəyən bir məhsul və ya bir neçə məhsulu əhatə edə bilər, bəzi şirkətlər BSV – ya məhsul-bazar seqmenti kimi də baxa bilərlər.

Üçüncü addım – biznesin inkişaf strategiyası üçün investisiya portfelinin təhlili matrisinin parametrlərinin zəruri məlumatlarının seçimə münasibətdə aydınlığı, həmçinin portfelin təhlilini aparacaq dəyişən seçim üçün müəyyən-ləşdirilir. Məsələn, sahənin cəlbediciliyinin öyrənilməsində dəyişikliklər bazarın ölçüsü, inflyasiyadan müdafiə dərəcəsi, gəlirlilik, bazarın inkişaf tempi, dünyada bazarın bölüşdürülməsi dərəcəsi ola bilər.

Biznesin gücünün ölçülməsi üçün bazar payı, bazar payının inkişafi, aparıcı markaya münasibətdə bazar payı, keyfiyyətdə və ya digər xüsusiyyətlərdə məsələn, xərclər, liderliyə münasibətdə gəlirlilikdə liderlik kimi dəyişikliklərdən istifadə edilir. Matrislərin ölçülərinin müəyyənləşdirilməsi zamanı həcmin vahid ölçüdə seçimi, vahid bazanın aparılması norması, müvəqqəti fasilələr və s. çox vacib rol oynayır.

Biznesin inkişafi üçün investisiya portfelinin təhlilinin keyfiyyətli aparılması üçün ölçü matrisini müəyyən edən bütün bu amillər mühim rol oynayır.

Dördüncü addım – bir çox istiqamətdə məlumatların toplanması və təhlili aparılır və bu zaman, dörd ən mühim istiqamətin ayrıldığını biz nəzəri cəhətdən müəyyən edə bilirik:

- Sahənin cəlbediciliyi baxımından müsbət və mənfi cəhətlərin olması, sahənin risklilik dərəcəsi və xarakteri və s;
- Şirkətin sahədə rəqabət mühitində mövqeyi, həmçinin şirkətin ümumi rəqabət mövqeyi, rəqabətin ayrı – ayrı əsas xarakteristikaları üçün xüsusi şkala üzrə qiymətləndirmə;
- Şirkətdə sahənin cəlbediciliyinin qiymətləndirilməsi deyil, şirkətə münasibətdə təhlükə və imkanların qiymətləndirilməsi;
- Hər bir rəqabətli sahədə rəqabətli mübarizə üçün şirkətin investisiya potensialının mövqeyi baxımından ixtisara düşən kadrların və ehtiyatların mövcudluğu.

Beşinci addım –investisiya portfelinin cari vəziyyətinin təsvirini verən biznesin inkişafi üçün investisiya portfelinin matrisinin təhlili və qurulması, bunun əsasında rəhbərlik şirkətin biznesin inkişafi üçün investisiya portfelini gözlənilən matrisin gələcək vəziyyətini planlaşdıra bilər. Bu zaman rəhbərlik matrisin dəyişmə dinamikasına uyğun dörd müvafiq ssenari hazırlamalıdır. Birinci ssenari mövcud tendesiyaların ekstropolyasiyası üzrə qurulur, ikincisi əlverişli vəziyyət ətrafında olacaq, üçüncü ssenari böhran vəziyyətində baxılacaq və nəhayət, dördüncü ssenari şirkətin arzu olunan inkişafını əks etdirir.

Matrisdə dinamik dəyişikliklərin işlənməsi şirkətin qarşısında duran məqsədlərə nail olmağına, biznesin inkişafi üçün investisiya portfelini yeni nailiyyətlər vəziyyətinə gətirəcəkmi?

Bax bu suala aydınlıq gətirmək üçün bu təhlillər aparılır. Bunun üçün rəhbərlik gərək qabaqcadan deyilən investisiya portfelinin ümumi vəziyyətini qiymətləndirsin. Xüsusilə, investisiya portfelinin vəziyyətini proqnozlaşdıran xüsusiyyətləri aşağıdakı şəkildə aydınlaşdırmaq olar:

- İnvestisiya portfelinə kifayət qədər keyfiyyətli və biznesdə cəlbedici sahələr daxildirmi?;
- Bəs investisiya portfelinə çoxlu suallar və müəmmalı məntiqsiz yanaşmalar görünürmü?;
- Yeni məhsulu maliyyələşdirmək və perspektiv portfel hazırlamaq üçün kifayət qədər sabit gəlirli məhsullar varmı?;
- Hazırkı dövr üçün investisiya portfeli kifayət qədər mənfəət kimi pul da verirmi?;
- Mənfi meyillərin təzahürü bazarda investisiya portfelin çoxmu toxunacaq?;
- Rəqabət mənasında zəif olan bizneslər investisiya portfelində çoxdurmu?.

Rəhbərlik bu məsələlərə cavabdan asılı olaraq yeni məhsul istehsalı üçün yeni investisiya portfelinin formalaşdırılması zəruriliyin qənaətinə gələ bilər.

Altıncı addım – biznesin inkişaf strategiyasına uyğun olaraq investisiya portfelinin istəyinə əsasən şirkətin öz məqsədlərinə nail olması üçün hansı variantlar daha yaxşı olarsa, onları həyata keçirir? Bu barədə danışarkən qeyd etmək vacibdir ki, biznesin inkişaf portfelinin təhlili matrisi özlüyündə qərar qəbul edilməsi vasitəsi deyil. Bu hallar yalnız biznesin inkişafi üçün investisiya portfelinin vəziyyətini göstərir ki, rəhbərlik qərar qəbul edərkən onları nəzərə alsın.

Rəhbərlik şirkətin inkişaf strategiyasını seçərkən və bu strategiyanı həyata keçirərkən əsas amillərin təhlilini, biznesin inkişafi üçün investisiya portfelinin təhlilinin, şirkətin strategiyanın tətbiqindən sonrakı vəziyyəti və nəticəsi, həmçinin həyata keçrilən yeni strategiyanın mahiyyəti və xarakteri hesabına səciyyələndirilməsi ilə məşğul olmalıdır.

Biznesin inkişaf strategiyasını seçərkən, ilk növbədə, aşağıdakı əsas amilləri nəzərə almaq lazımdır.

-Sahənin vəziyyəti və şirkətin sahədəki mövqeyi, şirkətin inkişaf strategiyasını seçən zaman çox mühüm rol oynayır. Aparıcı, güclü şirkətlər onların liderlik vəziyyətini doğuran və bu vəziyyəti möhkəmləndirən imkan-lardan maksimum istifadə etməyə çalışırlar. Lider şirkət sahənin vəziyyətindən asılı olaraq biznesi üçün müxtəlif inkişaf strategiyaları seçməlidir. Məsələn, əgər sahə tənəzzülə doğru gedirsə, onda çoxşaxəli strategiyaya meyil etməlidir, əgər sahə sürətlə inkişaf edirsə, onda seçim cəmlənmiş inkişaf strategiyasına, ya da inteqrasiya edilmiş inkişaf strategiyasına yönəldilməlidir.

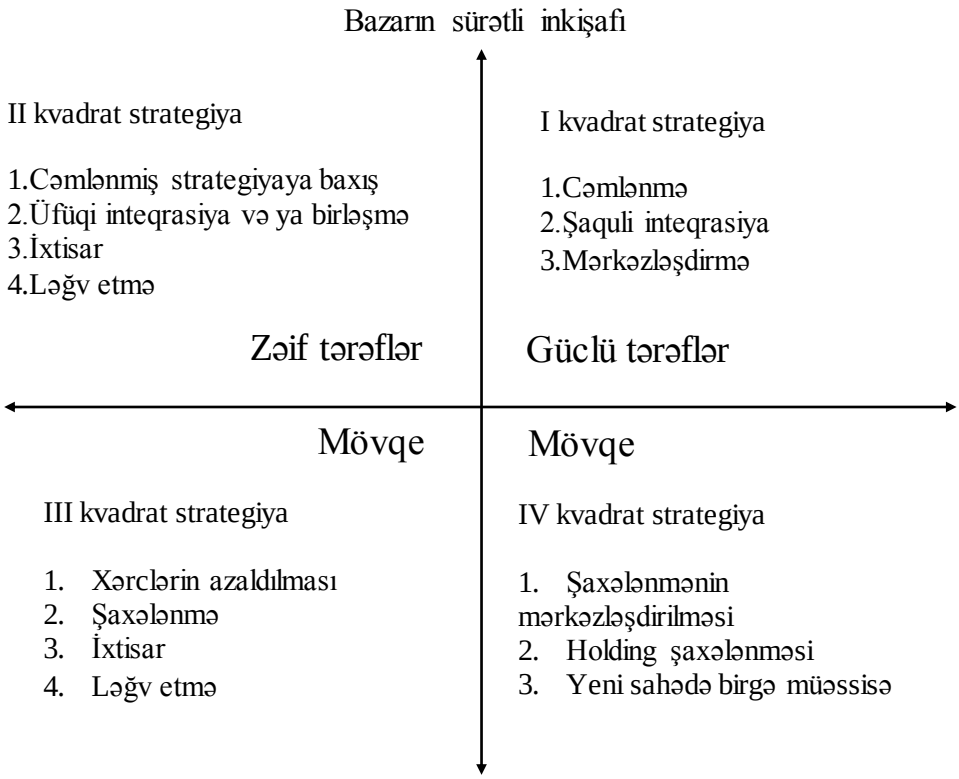
-Zəif şirkətlər özünü başqa cür aparmalıdır. Onlar gücünün artırılmasına gətirib çıxaran strategiyanı seçməlidirlər. Əgər elə strategiya yoxdursa, onda onlar bu sahəni tərk etməlidirlər. Məsələn, cəhdlərin cəmlənmiş inkişaf strategiyasının köməyilə sürətlə artan sahədə güclənirsə arzu olunan vəziyyətə gətirib çıxarmayacaq, bu zaman şirkət ixtisar strategiyalarından birini həyata keçirməlidir.

Tompson və Strikland (Thompson and Strickland, səh 97) şirkətin rəqabət mövqeyi və məhsul bazarının inkişaf dinamikasından asılı olaraq aşağıdakı strategiyanın seçim matrisini təklif etdilər:

Bazarın yavaş inkişafi dedikdə nə başa düşürük? Biznesdə mümkün qaydada strateji üstünlük nədən ibarətdir?

Şirkətin biznesinin inkişaf strategiyasının yeni məqsədi konkret hər bir şirkətə münasibətdə yeni strategiya seçimində unikaldır və ona orijinallıq verir. Yalnız bir məqsəd var, şirkət daha çox mənfəət əldə etmək və bazar rəqabətinə dözərək müflisləşməməyə çalışır. Məsələn, əgər məqsədlər şirkətin sürətli inkişafını ehtimal edilirsə, onda ehtimal edilən inkişaf strategiyası seçilə bilməz, hətta baxmayaraq ki,həm bazarda və həm də sahədə olduğu kimi şirkətdə da bunu üçün hər cür potensial var.

Tompson və Striklandın nümunəvi matrisi



Ali rəhbərliyin münasibətləri və maraqları şirkətin inkişaf strategiyasının seçilməsində çox böyük rol oynayır. Məsələn, elə hallar ola bilər ki, ali rəhbərlik əvvəllər qəbul etdiyi qərarlara yenidən baxmaq istəməsin, hətta inkişaf üçün yeni imkanlar açılsa da. Rəhbərlik risk etməyi seçə də bilər, bəlkə əksinə, hazırkı vasitə ilə riskdən qaçmağa çalışa da bilər. Bu müddətdə isə şirkətin biznesinin inkişaf strategiyasının seçimində həlledici seçim, məsələn, yeni strategiyaya əsaslanan seçimdə yeni məhsulun hazırlanması və yeni bazarın mənimsənilməsi ola bilər. Rəhbər tərəfindən şəxsi rəğbət və ya antirəğbət strategiya seçimində çox güclü təsir göstərə bilər. Məsələn, yalnız şəxsi haqq–hesab və ya nəyisə sübut etmək üçün şaxələndirmə kursunu götürə və ya digər şirkətləri uda bilər.

Şirkətin maliyyə ehtiyatları həmçinin strategiya seçiminə əhəmiyyətli təsir göstərir. Şirkətin davranışında istənilən dəyişikliklər, məsələn, yeni bazara çıxış kimi, yeni məhsulun hazırlanması və yeni sahəyə keçid kimi böyük maliyyə xərcləri tələb edir. Ona görə də böyük maliyyə ehtiyatlarına malik olan şirkət ya daha yaxşı vəziyyətdə yerləşən davranış strategiyasının seçilməsi zamanı nailiyyətlərə asanlıqla nail olmaq və seçim üçün daha yaxşı sayda variantları

olan yeni strategiyalardan istifadə oluna bilər. Lakin yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, bazarda daha çox məhdud maliyyə imkanlarına malik olan şirkətlər var.

Şirkətdə işçilərin peşəkarlığı da, maliyyə ehtiyatları kimi inkişaf strategiyasının seçilməsində güclü məhdudlaşdırıcı amildir. İşçilərin peşəkarlıq imkanlarının təsnifatı və genişləndirilmiş yeni istehsala keçid və ya mövcud istehsalı keyfiyyətli texnoloji cəhətdən yeniləşdirilməsi imkanlarını təmin edən mühüm şərtlərdən biridir. Peşəkarlıq imkanları haqqında kifayət qədər dəqiq məlumatı olmadan, şirkətin rəhbərliyi biznesin inkişaf strategiyasını düzgün seçə bilməz.

Əvvəlki inkişaf strategiyaları üzrə şirkətin öhdəlikləri inkişafda müəyyən ədalət yaradırlar. Əvvəlki bütün öhdəliklərdən yeni strategiyalara keçidlə əlaqədar tam imtina etmək olmaz. Ona görə də yeni inkişaf strategiyalarının seçilməsində bir müddət yeni strategiyaların reallaşdırılması imkanlarına düzəliş edilənə kimi əvvəlki illərin öhdəliklərindən istifadə edilməsi faktını nəzərə almaq lazımdır. Bununla əlaqədar olaraq köhnə öhdəliklərin güclü mənfi təsirlərindən qaçmaq üçün yeni inkişaf strategiyalarının seçilməsi zamanı onları tam nəzərə almaq və yeni strategiyaların həyata keçirilməsi prosesində onların yerinə yetirilməsini təmin etmək lazımdır.

Xarici mühitdən asılılıq dərəcəsi şirkətin yeni inkişaf strategiyasının seçiminə təsir göstərir. Elə vəziyyətlər olur ki, şirkət təchizatçılardan və ya məhsul alıcılarından nə qədər asılıdırsa, öz imkanlarından tam istifadə etmək məcburiyyətindən çıxış edərək yeni inkişaf strategiyası seçimində bir o qədər azad deyil. Bir sıra hallarda xarici mühitdən asılılıq bütün digər amillərə nəzərən şirkətin inkişaf strategiyasının seçilməsində daha böyük rol oynaya bilər. Xarici mühitdən güclü asılılıq şirkətin davranışının hüquqi tənzimlənməsinə, həmçinin sosial məhdudiyyətə, təbii mühitlə qarşılıqlı fəaliyyət şərtlərinə və s. səbəblər ola bilər.

Biznesin inkişaf strategiyasının seçiminin bütün hallarında vaxt amili mütləq nəzərə alınmalıdır. Bu onunla bağlıdır ki, şirkət üçün təhlükə və imkanlar, dəyişikliklərin planlaşdırılması müəyyən vaxt sərhədinə malikdir. Bu zaman yeni strategiyanın həyata keçirilməsinin konkret fəaliyyətini həyata keçirən davamlılıq mərhələsini və təqvim vaxtını nəzərə almaq çox vacibdir. Şirkət istənilən an və istənilən tarixdə yeni strategiyanı həyata keçirə bilməz, lakin bunu üçün yaranan imkanlar vaxtı və anında həyata keçirə bilər. Çox vaxt yeni strategiyanın həyata keçirilməsinin uğurlu olması və deməli, rəqabətdə uğura o şirkət nail olur ki, vaxtı nəzərə almağı yaxşı öyrənir və vaxt proseslərinin idarəedilməsini yaxşı bilir.

Biznesin inkişafi üçün seçilmiş strategiyanın qiymətləndirilməsi əsasən strategiyanın həyata keçirilməsi imkanlarını müəyyənləşdirən əsas amillərin strategiya seçimində uçotunun adekvatlığı düzgünlüyünün təhlili şəklində

həyata keçirilir. Seçilmiş strategiyanın qiymətləndirilməsi prosesi nəticə etibarilə biri-birinə tabedir. Seçilmiş strategiya şirkəti öz məqsədlərinə nail olmasına gətirib çıxara bilərmi? Sualına cavabın düzgünlüyü bu seçilmiş strategiyanın qiymətləndirilməsi üçün əsas meyardır. Əgər strategiya şirkətin məqsədlərinə uyğundursa, onda onun gələcək qiymətləndirilməsi aşağıdakı istiqamətlər üzrə aparılmalıdır.

Mühitin tələblərinə və vəziyyətinə uyğun olan yeni strategiyanın seçilməsi şirkətin innovativliyindən çox asılıdır. Strategiya ətraf mühitin əsas subyektlərinin tələbləri ilə nə qədər bağlı olduğu, məhsulun həyat tsiklinin inkişaf dinamikası və bazar dinamikası amilləri hansı dərəcədə nəzərə alındığı, həyata keçirilən yeni strategiya bazarda yeni rəqabət üstünlüyünün yaranmasına gətirib çıxartdığını və s. yoxlayır.

Şirkətin imkanları və potensialına uyğun yeni strategiyanın seçilməsi vacibliyi onunla bağlı olur ki, bu halda seçilmiş strategiyanın digər strategiyalar ilə nə qədər bağlı olduğu yeni strategiyanın heyətin imkanlarına uyğunluğu, mövcud struktur strategiyanın uğurlu həyata keçirilməsinə imkan verdiyini, təsbit olunmuş zamanda həyata keçirilmiş strategiyanın proqramı təsdiq olunduğu və s. qiymətləndirilsin.

Biznesin inkişafında yeni strategiyaya xas olan riskin məqbulu mövcud riskin qiymətləndirilməsi üç istiqamət üzrə həyata keçirilir:

- Yeni strategiyanın seçimində əsas şərtlər reallığa əsaslanır;
- Şirkət üçün bazarda hansı mənfi nəticələr yeni strategiyanın iflasına gətirə bilər;
- Riskin mümkün məqbul nəticəsi yeni strategiyanın həyata keçirilməsində uğursuzluqdan asılı olan itkilərin düzgün hesablanması.

3.4.Azərbaycanda biznesin inkişaf strategiyasının tətbiqinin elmi təməl mərhələləri

Bu baxımdan şirkət daha yaxşı inkişaf strategiyası (seçilmiş olan inteqrasiya edilmiş göstəricidən əhəmiyyətinə görə) səçməklə bazarda öz mövqeyini saxlamaqla qalacaq.

Bu biznesin dəyərinin qiymətləndirilməsi üçün kəmiyyət fərqi maksimum hakimiyyətdə olacaq. Təcrübə sınaq tədrisi metodikası iki şirkətin timsalında keçirilmişdir: Bakı "İntras" MMC, "Bakmonolit" MMC.

Şirkətin inkişaf biznesin inkişaf strategiyalarının "Bakmonolit"MMC-nin əldə etdiyi inkişaf strategiyasının qiymətləndirilməsi birləşdirilmiş və tərtib edilmiş göstəricilərə əsasən qiymətləndirmənin nəticələrini təhlil üçün nəzərə çatdıracağıq.

Qiymətləndirmənin nəticələri inkişaf strategiyası ("Bakmonolit"MMC) nəzərə alınmaqla inkişaf strategiyası inteqrasiya olunmuş qiymətin göstəricisi inkişaf strategiyası, balla müəyyən etdikdə, satış firmaları xarici tərəfdaşlarına 2,47, şirkətin satışı Azərbaycandakı, rəqiblərə 1,63, dövlət qeydiyyat nişanları üçün yeni hazırlanması, istiqamətləndirilmiş yalnız "Bakmonolit" MMC-də 1,93, MDB ölkələrinin istiqamətləndirmə və bazara çıxış dövlət qeydiyyat nişanları 2,10, rəqibləri tərəfindən kompensasiya şərtlərlə istehsalının bağlanması və icarəyə verilməsi mövcud inzibati və istehsal binasının 1,93,

"Yol hərəkəti təhlükəsizliyinin təmin edilməsi mərkəzlərinin" yaradılması üçün biznesin istiqamətini dəyişmə həvəskar sürücülərə göstərilən xidmətlərə tam dəsti verilməklə 1,80 balla qiymətləndirdikdə biznesin dəyərinin qiymət-ləndirilməsi meyarı biznesin inkişaf strategiyasının yekun seçim üçün istifadə oluna bilər. Bu baxımdan bu üsuldan istifadə şirkətin inkişafında, yəni "Bakmonolit" MMC-də istifadə edilmişdir.

Digər məsələ biznesin dəyərinin qiymətləndirilməsi meyarıdır. Say meyarı inkişaf strategiyası biznesin dəyərinin qiymətləndirilməsi üçün, nəzəri cəhətdən milyon manatla götürsək bu zaman, satış şirkətləri xarici tərəf-daşlarına 1,76; istiqamətləndirmə və bazara çıxış dövlət qeydiyyat nişanlarının MDB ölkələrindən (misal üçün Belarus və Ukrayna) 1,52 kimi təsdiq edək.

Biznesin dəyərinin qiymətləndirilməsi üçün kəmiyyət meyarı və inkişaf strategiyasının təhlili aparılan qiymətləndirmənin nəticəsində şirkətin təklif etdiyi strategiyaların biri biznesin inkişaf strategiyası əsasında birləşdirilmiş və tərtib olunmuş bu qiymətə şirkət artıq xarici tərəfdaşları tərəfindən seçilməsi göstəricisidir. Təklif olunan strategiyaların qiymətləndirilməsi nəticə "İntrans"MMC şəhərin Yol Polis İdarəsi üçün nəzərdə tutulmuş birləşdirilmiş göstəricisi əsasında birgə inkişafı nəzərdə tutulur.

İnkişaf strategiyasının qiymətləndirilməsinin yuxarıda verilmiş digər təhlilində, kommersiya əsasında daşınmaz əmlakın icarəsinin istiqamətləri və inkişaf strategiyası nəzərdən keçrilmişdir. Müasir idarəetmə sistemində aparıcı funksiyaların tabe olduğu bir zaman göstəricisi var. Bu baxımdan belə idarəetmə funksiyası ilə yanaşmanın ekstensiv inkişafin planlaşdırılması olmalı-dır ki, cəmiyyət istehsal həcminin artımı üçün dəqiq uyğunlaşa bilsin. Lakin biznesin inkişaf strategiyasının təklif olunan metodları ekstropolasiya prinsip-ləri əsasında fəaliyyət göstərən, kasıb qeyri-sabitlik şəraitində və proqnozlaş-dırılması mümkün olmayan böhran vəziyyətinə düşmüş ola bilər. Yeni şəraitdə təsərrüfatçılığın yeni yollarının axtarılması bütün fəaliyyətin əhatə dairəsinə aid şirkətin müxtəlif idarəetmə funksiyaları lazımdır. Prioritet məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi nəticəsində yeni idarəetmə funksiyası şirkətin yeni strategiyasının hazırlanması və həyata keçirilməsi yaranmışdır. Başqa cür desək, strateji planlaşdırma, şirkətin plan məqsədlərinə nail olmaq üçün

səmərəli üsulların müəyyən edilməsi istiqamətində qeyri-müəyyənlik şəraitdə, bazar mühitinin inkişafına uyğun, biznes-təhsil əsasında idarə olunanın əsas funksiyasıdır, lakin mikro səviyyə üçün deyil.

Müasir biznesin inkişaf strategiyasının planlaşdırılması şirkətin siyasətinin və strategiyasının tədqiqi və onların qarşılıqlı əlaqədə formalaşması, nəticədə isə strateji baxımdan müəyyən siyasət əsasında biznesinin xüsusiyyətlərini müəyyənləşdirmək üçün lazımdır.

Şirkətlərdə biznes siyasətinin nəzəriyyəsi, ötən əsrin ortalarında formalaşmışdır və adı strateji nəzəriyyə olmaqla, onun əsasını təşkil edən məsələ ondan ibarətdir ki, o şirkətə sabit uğuru təmin edir. Bu məsələnin həlli, necə həll etmək mümkündür siyasətinin köməyi ilə əldə oluna bilər. Lakin bu nəzəriyyənin inkişafi prosesini bir çox tədqiqatçılar (X. Ulrix, R. Şoyxser) öz əsərlərində, yalnız nəzəri xarakterli bu iqtisadi intizamı şübhə altına qoyurlar, onun nəzəri və tətbiqi xarakteri qırılmaz əlaqə və əhəmiyyətini vurğulamaqla bitmir. Artıq keçən əsrtin 60-ci illərin əvvəllərində dərk edilməsi vacib olan problemlər menecment əsasında şirkətlərin idarə olunması, biznesin inkişaf strategiyası biznes siyasəti əsasında şirkətlərdə tətbiq olunmasını təklif edən alimlərin sayı kəskin artmağı başlamışdır. Bu baxımdan, menecment konsepsiyasının daha da dərinləşməsi səbəbindən bu nəzəriyyə daha da möhkəmlənir, sosial sistem, strateji menecment, öz üstünlüklərini sübut edən bəzən sarsıdan nailiyyətlərindən istifadə edən sosialyönümlü-humanist yanaşma konsepsiyasının idarəçisi kimi çıxış edən yapon istehsalçılarının nəticələri bu humanist yanaşmanın nöqteyi-nəzərinin bəhrəsidir desək yanılmarıq.

Lakin vurğulamaq olar ki, XX əsrin 80-ci illərinin siyasətində sahibkarlıq subyektlərinin araşdırılması və problemlərin idarə olunması, şirkətlərin bəzilərinə üstünlük verdiyindən onun siyasətinin formalaşması və strateji menecmentin tətbiqi önəmli sayılır, baxmayaraq ki, getdikcə bu məsələlərin həlli çətinləşir.

Buna görə də şirkətin biznesinin inkişaf siyasəti qarşısında duran vəzifə, strateji siyasət əsasında gələcək inkişaf sahəsinin qiymətləndirilməsi ilə dəyişən komplekslərdə yaranmış situasiyaların ayrı-ayrı variantlarının ehtimalı ilə bağlı qeyri-müəyyənlik mövcud vəziyyət olacaqdır. Bu variantların və kombinasiyaların həyata keçrilməsinin qiymətləndirilməsi şirkətin inkişafi üçün bazarda öz vəziyyətinin yaxşılaşdırılması baxımından bütün şansları və riskləri anlamaqla həll etmək mümkündür. Gələcəkdə şirkətin perspektiv inkişaf yolları barədə qərarlar qəbul edilməsi əsasında qeyri-müəyyənlik meydanı daralacaqdır.

Şirkətin inkişafi və fəaliyyəti üzrə prinsipial qərarların qəbul edilməsinə təsir göstərən maraqların nəzərə alınmasının zəruriliyini, vəzifə və funksiyaları planlaşdırma, şirkətin siyasətinin artırılması üçün şərtdir. Yeni funksiya ilə

idarə olunma strateji planlaşdırma əsasında yaranır ki, şirkətin strategiyasının hazırlanması və həyata keçirilməsi, o cümlədən, səmərəli üsullardan kompleks məqsədlər üçün istifadə olunması vacib sayılan məsələlərdəndir.

Xüsusilə böyük diqqət və əhəmiyyət kəsb edən strateji menecment sahəsində olan ehtiyatlara yanaşma göstərir ki, bu nəzəri baxımdan nəinki xeyli zənginləşdirmiş, əvvəllər yüksəlmiş, bazar mövqeyi, həm də onun mühim praktiki biliklərinə əlavə olunub ki, vurğuların dəyişməsi müəyyən nəticələrə səbəb ola bilsin. Bu yanaşmanın əsas mənası bir də ondadır ki, şirkətlər və sahələr, rəqiblər bazarların təhlili ilə yanaşı, təsərrüfat strategiyasının və biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanmasında prinsiplərə uyğun əsaslandırılmış qiymətləndirmə ehtiyatları üzərində mühüm mövqelərin qurulmasını başa düşsünlər.

Beləliklə, ehtiyatların tarazlıq planların və proqramlarının ünvanlılığının təmin olunması, kompleks biznesin inkişaf strategiyası planlaşdırma və idarəetmə obyekti olan istənilən sosial-iqtisadi sisteminin təhlili əsasında maliyyələşdirilən tədbirlərin kompleks formalaşması, inkişafı, dayanıqlığıdır.

Bununla yanaşı, şirkətin yeni inkişaf strategiyasını nəzərdən keçirərək və şirkətin idarə olunmasının müstəqil funksiyası kimi, əlaqə vasitəsi əsasında müxtəlif əməliyyatların bazası olan oxşar ümumi şirkətlərin idarə olunması və digər məsələlər götürülə bilər. Bu zaman anlayışlarının müxtəlif şərhi, şirkətin "strategiya" və "siyasət" məsələləri, onların tabeliyindən və qarşılıqlı fəaliyyətin uyğun və çox böyük əhəmiyyətə malik olan, nəzəri və praktiki biliklər mövcuddur ki, onların olması əsasında tədqiqatların metodikası müəyyənləşdirilir və bundan sonra, onların vəziyyəti haqqında bilikləri haqqında təsəvvür yaranır ki, gələcəkdə onlar biznesin inkişaf strategiyasında əks olunur.

Biznesin inkişaf strategiyasının müddəaları, onun siyasətinə münasibətdə tabeçilik məsələsini qoyan amillər bunlardır:

-Şirkətin strategiyası və siyasətinin əsas müddəalarının müxtəlif məntiqi məzmunu, siyasətinin prinsipləri və normaları müəyyən zaman ərzində şirkətdə dəqiq ola bilməz və yalnız müəyyən vaxtadək qüvvəyə malikdir, daimi olaraq ümumi xarakterli;

- Operativ məqsədlərin təminatı ilə bağlı strategiyası, zaman baxımından dəqiq kəmiyyət müəyyənləşdirilməsi və müəyyən olmalıdır, çünki məqsəd özəl xarakterli daimi deyil;

-Şirkətin inkişaf strategiyası, şirkətin ümumi siyasəti üzrə uyğun strategiyanın məqsədi isə, gələcəkdə qorunub saxlanmasında və inkişafında marağından ibarətdir.

Hazırda bir sıra funksiyaların və proseslərin əsasında inkişafda olan şirkətlər, onlardan əsas olan aşağıdakı strategiyanın spesifik məqsədlərə uyğun hazırlanmasına çalışırlar və bunlar hansılardır:

-Erkən xəbərdarlıq sisteminin hazırlanması;

-Ssenarilərdən istifadənin planlaşdırılmasında (optimist və pessimist), mümkün nəticələri daha tam əhatə etməyə verən imkan;

-Bazar şərtlərinin müəyyən edilməsi və ümumi uyğunlaşma xarakterini daşıyan strateji planlaşdırma.

Beləliklə, belə nəticəyə gəlmək olar ki, asılı şirkətin siyasətinin strategiyasını nəzərdən keçirmək lazımdır və onun ayrıca funksiyası şirkətin idarə olunması sistemində icra edilsin. Eyni zamanda şirkətin inkişaf strategiyası və siyasəti arasında müəyyən qarşılıqlı əlaqə mövcuddur, çünki bir tərəfdən, şirkətin strategiyası onun siyasətinin, digər tərəfdən isə norma və prinsiplərinə tabe olan strategiyasına xidmət edən strateji məqsədlərinə nail olmaq üçün prinsip və normalarına uyğun ortalığa çıxarıla bilərlər. Deməli, şirkətin biznesinin inkişaf strategiyası baxımdan müəyyən siyasəti haqqında danışmaq olar.

Biznesin inkişaf strategiyasının çoxlu tərifləri mövcuddur, lakin hamı üçün ümumi təmayül gələcəkdə də birlikdə kifayət qədər uzun dövr üçün, yəni artım təmin edən üsul və fəaliyyət qaydalarının, normalarının, uyğunlaşma sahələri, istiqamətləri, şirkətin qurulması, bazarda rəqabət mövqelərinin gücləndirilməsi üçün konkret vəziyyəti, davamlı inkişaf, artım qabiliyyəti qalmalıdır. Strategiya deyil, eyni zamanda onun rabitə vasitəsi kimi xarici mühit ilə nəzərdə tutulan məqsədlərə çatmaq və qarşıya qoyulmuş vəzifələrin həlli olacaq tarixədək şirkətin fəaliyyətini tənzimləyən amil kimi çıxış etdiyini də nəzərə almaq lazımdır. Şirkətin biznesinin inkişaf strategiyasının işlənib hazırlanmasının əsasını onun inkişafının perspektiv strateji planın üzərində qurulması vacibdir.

Şirkətin inkişafi daim dəyişən şəraitdə olduğundan, strateji-plan əsasında idarə olunması, strateji menecment, onun yaranması ilə bağlı perspektiv planlaşdırma, sosial-iqtisadi inkişaf dinamikasının artmasına uyğun təsiri altında inkişaf adlandırırlar, yeni metodologiyaların yaranması ictimai proseslərin modelləşdirilməsi və proqnozlaşdırılması əsasında həyata keçirilir. Strateji idarəetmənin mahiyyəti şirkətin fəaliyyətinin müasir durumu və inkişaf istiqamətləri müəyyənləşdirən, nəticəyə nail olmaq üçün planlaşdırılan vəziyyəti, habelə şirkətin biznesinin inkişafının bütöv sistem kimi məsələlərin həllindən ibarətdir.

Kiçik və orta biznesin inkişafi proqnozlaşdırılarkən və tələbatın müxtəlif sahə yönümlü xidmətlər sahəsində konkret bir regionda maraqların nəzərə alınmasının zəruriliyinin təmin edilməsi vahid sistemdə kollektivin üzvlərinin və əhalinin bütün sosial təbəqələrinin strateji məqsədlərə nail olmaq, idarəetmə prosesində yaranır. Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması prosesində dəyişikliklər alternativ variantların formalaşdırılması onların arasında müxtəlif elementlərin və əlaqələrin tədqiq edilən sistemi lazımdır. Bunun üçün ən

məqbul yanaşma idarəetmə, metodologiya sistemli planlaşdırma və idarəetmə dairələri sistemləri üçün gördüyünüz məsələlərə aydınlıq gətirilməlidir.

Son illər bu metodologiyanın nəzəri və tətbiqi haqqında da çox geniş mülahizələr inkişaf etdirilib, o bütün qarşılıqlı əlaqələrin aşkar məntiqi, riyazi və təşkilati modelləşdirmə metodlarından istifadə etməklə müxtəlif səviyyəli idarəetmə sistemlərində yaradılıb.

Sistemli metodologiyanın səmərəli planlaşdırılması, seçimi ən səmərəli layihələrin icrasının dolğunluğu, kamilliyi hazırlanmış metodlar öz inandırıcılığı ilə yeni formullaşdırılan biznes strategiyalarına müasir tələblər müəyyən edilir. Bununla belə, bütün elementlər alt sistemin onların qarşılıqlı əlaqələrinin dinamikasının öyrənilməsinə dialektik vəhdətdə və qarşılıqlı əlaqədə nəzərdən keçirilməsini vacib edir. Bu kiçik və orta biznesin inkişafının strateji planlaşdırılması zamanı bir sıra metodların tətbiqi, sistemli prinsiplərə əsasən, şirkətin prinsiplərini aid etmək olar ki, bu xüsusən xidmət sahəsində nəzərdə tutur. İdrak iyerarxiyasının, inteqrasiya, formallaşması, və modelləşdirilməsini müəyyən məqsədə yönəldilməsi problemi öz həllini tapmalıdır. Sistemli təhlil prosesinə strateji planlaşdırma və layihələşdirmə sistemlərinin metodologiyaya əsaslanan, elmi idrakın və sosial praktikanın dayandığından, bu əsasda bütöv birləşmələrin müzakirə obyektinə çevrilməsi məsələləri günümüzün problemlərindəndir.

Məqsədyönlülük və sistemli təhlil kiçik müəssisəsinin son məqsədinə nail olunmasına yönəldilmiş funksional tendensiya kimi başa düşülür. Tədqiqatın bu prinsiplərindən istənilən biznes strukturları qabiliyyətini müəyyən edən zaman və davranış seçimini edərkən, biznes tələblərindən irəli gəlir. Lakin yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, heç zaman xassələrinin hansı aprior biliklərə və birmənalı şəkildə söyləmək mümkündür və üsulu hərəkətləri və ekstrapolyasiya etmək onların belə vəziyyətində mümkün deyil.

Bu zaman elə hallar fəaliyyət göstərir ki, bu qurum bütün qərarlara, xəyanət edən kiçik və ya orta şirkətlərin inkişaf istiqaməti və xarakteri, strateji planlaşdırma obyektidir ki, strategiyaların və planların inkişaf hədəflərinin müəyyənləşdirilməsi və həyata keçirilməsi üçün olan ehtiyatlar, əsas nəticə əldə edilməsi üçün irəli sürülür. Strategiya, bununla yanaşı, hədəflərə çatmaq yollarının ümumi istiqamətini səciyyələndirir və strategiyaların inkişaf məqsədlərinin həyata keçrilməsinə yönəldilmiş tədbirlərin məcmusu kimi baxmaq olar, lakin bu şirkətlərin strateji planları nəzərdə tutulduğunu yaddan çıxarmaq lazım deyil. Bu cür yanaşma ilə biznesin əsas istiqamətləri kimi sosial-iqtisadi sistemlərinin xidmət sahəsində başlanğıc strukturlaşmış şirkətlər müəyyən edilir ki, bu dərəcədə dəqiqlik strateji təhlilin yüksək səviyyədə aparılmasından asılıdır.

Biznesinin inkişaf strategiyasını planlaşdıran iş adamı təyin etdiyi rəhbərin şəxsiyyətinə müəyyən tələblər irəli sürür. Biznes ilk növbədə uğuru, rəqabət qabiliyyətli əmtəənin olmasını istəyir və dolayısı ilə ilkin mərhələlərdə inkişafin strateji planlaşdırılması ilə bağlı, sahibkarlıq və menecment istedadı ilə bağlı, enerji və qətiyyətli rəhbərliyin olması strategiyanın düzgünlüyünün nəticəsidir. Amma uğur təsbiti təsərrüfat fəaliyyəti riskini azaldan və sabitliyi təmin edən strateji planlaşdırma ilə bilavasitə bağlıdır. Strateji menecmentin vəzifələri elmi ədəbiyyatlarda nümayiş etdirilmişdir və göstərilmişdir ki, strategiya prosesinin yaradılmasına daxildir:

-Strategiyanın formalaşmasına təsir edən amillərin aşkar edilməsi;

-Strateji piramidanın qurulması;

-Strategiyanın hazırlanması üsullarının müəyyənləşdirilməsi.

Biznesin inkişaf strategiyasını formalaşdıran amillərə isə daxildir:

-Sosial, siyasi, hüquqi normativlər;

-Sahənin cəlbediciliyi və rəqabətə şərait;

-Bazar imkanları və təhlükələr;

-Şirkətin güclü və zəif tərəfləri, onun rəqabət imkanları;

-Şəxsi ambisiyalar, biznes mədəniyyəti, biznes fəlsəfəsi;

-Strategiya seçiminə təsir dəyərlərinin və mədəniyyət səviyyəsi;

-Korporativ strategiyanın difersifikasiyası və daristiqamətli formalaşdırılması;

-Strategiyanın (əsas səlahiyyət qazandığı, təşəbbüskar) hazırlanması üsulları.

Strateji idarəetmə prosesi şirkətin korporativ strategiyasına əsaslanan çoxşaxəli və daristiqamətli istiqamətlər üzrə şaxələndirmə məsələləri müəyyən sahələr və şirkətlərin xidmət sahələri bazasında artım imkanlarının, onun rəqabət mövqeləri həll olunur. Strateji idarəetmə çərçivəsində biznes-sistemlərini müasir xidmət sahələrinə əsaslanan üç prioritet istiqamətə ayırmaq olar:

-Nomenklaturasının genişləndirilməsini xidmət tələblərinə uyğun formalaşdırılması, təşkilati dəyişikliklər, istehlakçıların, brend - biznes prosesləri və idarəetmə mədəniyyəti;

-Sahibkarlıq fəaliyyəti sahəsinin genişlənməsinə imkan yaradan yeni tərəfdaşların axtarışı;

-Fəaliyyətdə olan müəssisələrin modernləşdirilməsi və genişləndirilməsi.

İslahat, təşkilati idarəetmə strukturunun xidmət sahəsində sahibkarlıq strukturlarının inkişafının mühim elementlərindən biri sayılır. Strateji planlaşdırma metodologiyası aşağıdakı məhdudiyyətlərin nəzərə alınmasını nəzərdə tutur:

-böhranlı vəziyyətin olması;

-korporativ mədəniyyətin səviyyəsi;
-xarici mühitin qeyri-sabitliyi;
- müəssisənin ölçüləri.

Bu zaman nəzərə almaq lazımdır kı, gəlir nə qədər yüksək olarsa, xarici mühitin qeyri-sabitlik halında böyüklüyü daha az etibarlı strateji planlaşdırma mexanizmi deyil.

Strateji planlaşdırma (3-düyü) prosesinin müəyyən mərhələlərinin strateji planlaşdırma prosesinin strukturunu təşkil edən strateji problemlərinin ardıcıl həll olunması şəklində təqdim olunması mərhələsidir.

Birinci mərhələdə strateji cəhətdən mühim fəaliyyət sahəsi şirkətlər tərəfindən dərk edilir ki, onun altında, yəni fəaliyyət sahəsində, infrastruktur və digər bazarlardan asılı olmayaraq ona dair planlaşdırılması və bunu idarə edə bilənin müəyyən edilməsidir. Hər bir strateji sahənin müstəqil məqsədi olmalıdır, bazarın və istehlakçıların tələblərinə cavab verən, müəyyən şirkətlərlə münasibətdə olmağa, müasir xarici bazara istiqamətlənməlidir. Digər tərəfdən, strateji sahə müstəqil olmalıdır və müstəqil idarə olunan sahə öz strateji rəqabət üstünlüklərinin çərçivəsində məqsədə çatmaq, bacardıqca uzun müddət ərzində mövqeyi sabit saxlamaq kifayətdir.

Strateji planlaşdırma prosesi əsasında, ayrı-ayrı təsərrüfat sahələrinin təhlili problemlərinin üzə çıxarılması yalnız bu sahələri əhatə etməlidir, şirkətin problemlərini bütövlükdə toxunmadan təqdim etdikdə onun aşağıdakı istiqamətləri vardır:

-müəyyən sahənin tənzimlənməsi normaları;
- xarici mühitin təhlili;
-bazarın təhlili xidmətləri;
-rəqibləri ilə müqayisə.

Təhlilin nəticəsinə əsasən şirkətin məqsəd və vəzifələri müəyyənləşdirilir, uzunmüddətli məqsədli strateji struktur qurğusu təsdiqlənir, ümumi şirkət strategiyasının müəyyən zaman kəsiyində məhz onun üçün hazırlanır. Beşinci mərhələdə strateji planlaşdırma fəaliyyətinin ayrı-ayrı növlərinin səviyyəsində həyata keçirilir, bu məqsədləri və strategiyası ümumi şirkət baxımından nəzərdə tutulmuş ehtiyatlara arxalanması lazımdır. Funksional strategiya bütün səviyyələrdə hazırlanır ki, məqsədli layihələri və onların həyata keçirilməsi proqramı formalaşdırılmalıdır. Xidmət sahəsində kiçik və orta bizneslə məşğul olan şirkətlər üçün marketinq strategiyası xidmət bazarları üçün xüsusilə vacibdir, çünki onlar şirkət üçün deyil bütövlükdə funksional strategiya kimi maraq doğurur, həm də onun təsərrüfat sahələri üçündür. Son mərhələdə hazırlanmış strategiya reallığa uyğun olaraq əsaslandırılır

Biznesin inkişaf strategiyası məqsədləri uzunmüddətli maliyyə planlarının hazırlanması və təhlili yolu ilə aydınlıq gətirmək olar. Şirkətin

təsərrüfat fəaliyyəti sahəsi üzrə bir və bir neçə müxtəlif strateji planları olmalıdır. Şirkət üçün aid olduğu bir təsərrüfat sahəsi və vahid funksional təşkilatı kiçik və orta sahibkarlığ ilə məşğul olan şirkətlərin olduqca çox az sayda ümumi planları olur və plan üzrə yalnız bunlar ən mühim funksiyaların yerinə yetrilməsi üçün tələb olunur.

Strateji və əməliyyat planlarının hazırlanmasında, idarəetmə sistemi və şirkətin bölmələri arasında əlaqələndirici kimi, strateji nəzarət və perspektivli idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinə zamanı xüsusi istiqamət kimi çıxış edir. Kiçik və orta sahibkarlığın hər bir şirkəti uzaqda deyil öz xidmət sahəsində biznesinin inkişaf strategiyasını hazırlayır və həyata keçirməyə çalışır və əgər strateji menecmenti səmərəli işlədirsə yalnız bundan sonra strateji qərarlar qəbul etməyə imkan verən şərait yarana bilər. Amma əgər şirkət ehtiyatlarının ona imkan verən fəal iqtisadi fəaliyyətinə təsir edən xarici mühit varsa, onda inkişaf məqsədlərinin həyata keçrilməsi üçün şəraitdən istifadə strategiyası olmalıdır. Lakin təşkilati strukturunun inkişafi, idarəetmə sahəsində ixtisaslara uyğun strateji idarəsində formalaşmasını şərtləndirir.Biznesin inkişaf strategiyasının qəbul səviyyəsi strateji qərarların ümumi kapitalın payı, bu da sahiblərinin maraqları bir-biri ilə əlaqələndirilməsini nəzərdə tutur ki, bütövlükdə sosial-iqtisadi sistem kimi qərarların hazırlanması zamanı şirkət üçün müəyyən çətinliklər yaradır. Bu, vahid bir bütöv kimi, biznes-təhsilinin inkişafına xidmət etmir, çünki qərarların müəyyən hissəsinin maraqlarını güdənlər tez-tez qərar qəbul edilir və bunlar sonradan bütöv biznesin inkişaf strategiyanın hazırlanması və əlaqələndirilməsi funksiyasına birləşir. Bu ziddiyyətli idarəetmə şirkətin təşkilati strukturunun təkmilləşdirilməsi vasitəsilə ləğv edilə bilər. Təşkilati dəyişikliklər qarşıya qoyulan məqsədlərə çatmaq üçün məsuliyyət, biznesin inkişaf strategiyası və onun həyata keçirilməsi məsələləri möhkəmləndirilir ki, arxasınca peşəkar menecerlərin formalaşmasına kömək edən şərait yaransın.

Biznesin inkişaf strategiyasının formalaşdırılması üçün şirkət əsasən xarici mühitə menecerlərin baxışlarından asılıdır. Bu məsələyə daha çox, səmərəli strateji modelinin formalaşması təsir göstərir:

-Təfəkkürün ənənəvi xarakterli qorunması;

-İnam əsasında dəqiq qiymətləndirmə, xərclər və mənfəətlər ilə məqsədlərinə nail olmaq;

-Şirkətlərin tam nəzarət sisteminə, və xarici mühitə etibarın olması;

-Şirkətin sabitliyinə etibarlı inam;

-İnkişaf prosesində yalnız bir məqsədlə həyata keçirilməsinin zəruriliyinə əminlik.

Menecerlər üçün metodoloji bilik və bu sahədə anlayışların əsaslarını və strateji fikirlərin müvafiq məqsədləri və strateji təfəkkürün formalaşması və

inkişafi mütləq lazımdır. Başqa sözlə, sahibkarlıq fəaliyyətinin uğuru bir çox hallarda sahibkarın şəxsi xarakterindən, menecerlərin şəxsi yanaşmasından, biznesin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsindən asılıdır. Qəbul edilən qərarın qəbul edilməsi üçün cavabdeh olan şəxslərin, keyfiyyətləri subyektiv amillərin təsirinə məruz qaldığından, həm səmərəli, həm də düzgün ardıcıllıqla qəbul edilməlidir. Biznesin inkişaf strategiyasını hazırlayanlar qərarlarında anlaşıl-mazlıq, bilik və təcrübəsinin məhdudluğu, xarici vəziyyətin tam anlaşılmaması üzündən həmin vaxt məhdudiyyətlər olur ki, bu üzdən dürüst ifadə etmə strategiyası mürəkkəb prosesə çevrilir. Belə amillərin təsiri altında həm təşkilati mədəniyyət, strateji siyasət, informasiya çatışmazlığı, fərdi təqdimat və səlahiyyət çərçivəsini ötüb keçir. Menecer cavabdeh şəxs olmaqla, biznesin inkişaf strategiyasını seçməli və onun hərtərəfli qiymətləndirilməsini aparmalıdır:

-Rəqiblərin təhlili və mümkün reaksiyalar;

-Riskin qiymətləndirilməsi;

-İnkişaf imkanlarının səmərəliliyin tədqiqi;

-Təşkilatı strategiyaların, şirkətlər və xarici ətrafi ilə inkişaf strategiyasının razılaşdırılması;

-Strategiyanın reallaşdırılması imkanlarının qiymətləndirilməsi.

Bununla yanaşı, iş adamının məqsədlərinin çoxluğunu etiraf etmək lazım gəlir. Şirkətin biznesinin inkişafi məqsədinə əsasən, təsərrüfat fəaliyyətinin xarakterindən asılıdır, maksimum götürülmüş əsas məqsədləri təmin etmək üçün, mənfəət əsasında digər məqsədlərə nail olmaq və onu təmin edə bilən zəmini hazırlamaq lazımdır. Bunun üçün lazımi heyətin cəlb edilməsi vacibdir, lakin biznes-təhsilinin inkişaf proseslərinin müzakirəsi üçün deyil.

Xidmət bazarında deyil, həm də bir sıra müxtəlif hərəkətləri rəqiblərini neytrallaşdıra biləcək planlarının yerli şəraitə uyğun vəziyyəti göstərən ümumi strateji planı olmalıdır ki, intensiv rəqabət kiçik və orta biznes müəssisələri ilə münasibətdə aydın olsun. Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması keyfiyyətini əvvəlcədən nəzərdə tutulmuş ərazinin relyefini göstərən modifikasiyalı sayına əsasən qiymətləndirilməlidir. Bütün inkişaf strategiyası və ərazinin relyefini göstərən planlar və konkret tədbirlərin olması bu biznesin inkişafının müjdəçisidir.

Rəqabət mühitində biznesin inkişaf strategiyası davamlı olmalıdır və bu rəqiblərə qarşı mübarizə mümkünlüyü nəzərə alınmaqla işlənməlidir. Biznesin inkişaf strategiyasını menecer yoxlamalıdır, daxilən razılaşdırılmış strateji plana uyğun ayrı-ayrı tədbirlərə əsaslanaraq il ərzində inkişaf strategiyası xarici mühitə və təhlükəyə qarşı onun potensial dözümlülük imkanlarına əmin olduqdan sonra demək olar ki, biznesin bu inkişaf strategiyası şirkətin ümumi məqsədlərinə uyğundur. Beləliklə tərkib hissəsi olaraq, strateji idarəetmə,

strateji planlaşdırma şirkətin inkişafının əsas istiqamətlərini müəyyən edir və onun məqsədi perspektivdə potensialının təmin olunmasında uğurlu fəaliyyəti biznes-təhsilindən ibarətdir.

Bu mənada güzəşt vəhdəti kimi baxmaq olar formal, qeyri-formal, planlaşdırılmış və xidmət sahəsində biznes proseslərinin yenidən yaranan rəqabət mühitində dəyişikliklərlə bağlı yeni strategiyası daim yenidən qiymətləndirilməlidir ki, onun mühitə uyğunlaşması məqsədi ilə həyata keçirilməsi zamanı strateji idarəetmə mümkün olsun.

Cədvəl 3.1

Biznesin inkişaf strategiyası istiqamətində elmi-tədqiqat işlərinin növləri

Tədqiqat növləri	Tədqiqatların nəticələri
Fundamental ETİ	Nəzəri biliklərin genişləndirilməsi. Yeni elmi məlumatların alınması haqqında, hadisələrdə, prosseslərdə qanunauyğunluğu araşdırılan sahədə mövcud olan; Elmi əsasları, metod və prinsiplərin araşdırması.
Axtarış ETİ(elmi-tədqiqat işləri)	Biliklərin həcminin artırılması üçün öyrənilən fənnin daha dərindən dərk olunması. Elm və texnikanın inkişafı proqnozlarının hazırlanması. Yeni hadisələri və qanunauyğunluqların tətbiqi yollarının öyrənilməsi.
Tətbiqi ETİ	Yeni məhsulların yaradılması üçün konkret elmi problemlərin həlli. Tövsiyyələrin, təlimatların, metodikaların, haqq-hesab-texniki materialların alınması. ETİ-nin konstruktorların nəticələrinə uyğun həyata keçirilməsinin mümkünlüyü

Fundamental və axtarış işləri həyat tsikli məmulatları bir qayda olaraq, həyat tsiklinə daxil edilmirlər. Lakin əməlgəlmə ideyalarını əxz edə bilən elmi –tədqiqat layihə konstruktor işlərinə uyğun layihələr onların əsasında həyata keçirilir.

Tətbiqi elmi-tədqiqat məmulatları əsasında, həyat tsikli mərhələləri aşağıdakılardır. Bu zaman mühim vəzifə yaranmış əsas sualına cavab verə bilməkdir. Yeni məhsul növünün yaradılması mümkündürmü və hansı xüsusiyyətlərə əsaslanaraq həyata keçirilməsi qaydası elmi-tədqiqat işlərinin dövlət standartlarına uyğun tənzimlənməlidir. Mərhələlərin konkret tərkibi və

xarakteri onların çərçivəsində işlərin yerinə yetirilməsi, elmi-tədqiqat işlərinin xüsusiyyətləri ilə müəyyən edilir.

Aşağıdakı ETİ-nin mərhələləri təklif olunur:

1.ETİ-i üçün texniki tapşırığın (TT) hazırlanması;

2. tədqiqat istiqamətlərinin seçilməsi;

3.nəzəri və eksperimental tədqiqatlar;

4.tədqiqatların ümumiləşdirilməsi və nəticələrin qiymətləndirilməsi.

Cədvəl 3.2

ETİ-nin mərhələləri və onlar üçün işlərin tərkibi

ETİ-nin mərhələləri	İşin tərkibi
ETİ-i əsasında TT işlənməsi	-Elmi proqnozlaşdırma -Fundamental və axtarış araşdırmalarının nəticələrinin təhlili. -Patentləşdirmə sənədlərinin öyrənilməsi. -Sifarişçinin tələbinin uçotu.
Tədqiqatın istiqamətinin seçilməsi.	-Elmi-texniki informasiyanın toplanılması və öyrənilməsi. -Analitik mülahizənin tərtib edilməsi. -Patent tədqiqatların aparılması. -Qoyulmuş vəzifələrin həlli istiqamətində formalaşdırılması, ETİ-nin TT əsasən aparılması və nisbi qiymətləndirilməsi. -Seçilmiş istiqamətin əsaslandırılması və bu məsələlərin həlli üslubları. -ETİ-nin tətbiqindən sonra gözlənilən nəticələrin tərtib olunması,(istehsal-nümunə göstəricilərlə). -Yeni məhsulun iqtisadi səmərəliliyinin nisbi qiymətləndirilməsi. -Tədqiqatın aparılmasının ümumi metodları. - Aralıq hesabatın hazırlanması.
Nəzəri və eksprimental tədqiqatlar.	-İşlək gipotizlərin hazırlanması, tədqiqat obyektinin modelinin qurulması, imkanların əsaslandırılması.
	-Nəzəri bilikləri təsdiq edən təcürbələrin qoyulması zəruriyyəti və hesablamaların düzgün aparılması üçün konkret parametrlərin alınması.
	-Tədqiqatın eksperimental modelinin hazırlanması və modelin hazırlanması(eksprimental nümunələrin maketi) eyni zamanda təcrübədən keçən avadanlıqlar.

	-Təcrübələrin aparılması, alınmış nəticələrin təhlili.
	-Təcrübələrin nəticələrinin nisbətinin nəzəri tədqiqatlara əsasən götürülməsi.
	-Obyektin nəzəri modelinin korrektə edilməsi. -Lazım olarsa əlavə təcrübələrin keçirilməsi.
	-Texnika-iqtisadi tədqiqatların aparılması. -Aralıq hesabatın aparılması.
Tədqiqatın nəticələrinin qiymətləndirilməsi və zənginləşdirilməsi.	-Əvvəlki mərhələlərdə alınmış nəticələrin əlavə olunması. -Qoyulmuş vəzifənin vacibliyinin qiymətləndirilməsi. -Konstruktor işlərinin nəticələrinə uyğun təkliflərin işlənməsi. -TT-ə əsasən konstruktor işlərinin layihəsinin işlənməsi. -Yekun hesabatın hazırlanması -Komissiyada ETİ-nin qəbulu.

Biznesin inkişafi üçün vacib məsələlərdən biri strateji planlaşdırmadır. Strateji planlaşdırma və mərhələlər anlayışını elmi şəkildə başa düşmək əlbəttə menecerlər üçün çox vacibdir.

Strateji planlaşdırma - bu strateji idarəetmə funksiyalarından biri olan, məqsədləri və onlara nail olmaq yollarının şirkət tərəfindən seçilməsi prosesini özündə birləşdirir. Strateji planlaşdırma özündə bütün idarəetmə qərarlarının əsasını təmin edir. Şirkətin funksiyaları, motivasiya və nəzarət, strateji planlarının hazırlanmasına yönəlməlidir. Ümumilikdə, strateji planlaşdırma üstünlüklərindən istifadə etməyən şirkət, ayrı-ayrı adamlar tərəfindən dəqiq istifadə olunacaq üsulu qiymətləndirmə məqsədlərini bildikdən sonra və istiqamətləri müəyyənləşdir-dikdən sonra korporativ müəssisələrdə istifadə etdikdən sonra prinsipini deyə bi-lərik. Strateji planlaşdırma prosesi şirkətin üzvlərinin idarə olunmasının əsasını təmin edir.

Strateji planlaşdırma sistemi səhmdarlar və menecment şirkəti biznesin istiqamətini müəyyənləşdirməyə və inkişaf tempindən, bazarın qlobal tendensiyalarını müəyyənləşdirir və bütün bunlar başa düşməyə imkanı verir ki, hansı təşkilati struktur dəyişikliyi şirkətdə istifadə olmalıdır ki, o rəqabətə davamlı olsun və nə üçün hansısa alətlər onun üstünlüyünü, onun uğurlu inkişafi üçün lazımlı hesab edilsin.

Son vaxtlaradək strateji planlaşdırmadan, yalnız böyük beynəlxalq kon-sernlər istifadə edirdilər. Lakin sorğular göstərir ki, vəziyyət getdikcə dəyişməyə başladı, orta biznesi təmsil edən şirkətlər də daha çox strateji planlaşdırma məsələləri ilə məşğul olmağa başlayırlar.

Strateji planlaşdırma prosesi ayrıca götürülmüş şirkətdə bir neçə

mərhələdən ibarətdir:

1. Missiya və şirkətin məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi.
2. Şirkətin güclü və zəif tərəflərin təhlilini özündə birləşdirən məlumatların toplanmasının təhlil mühiti, onun potensial imkanlarının, eləcə də mövcud xarici və daxili informasiya əsası.
3. Strategiyanın seçimi.
4. Strategiyanın həyata keçrilməsi.
5. Yerinə yetirilməsinə nəzarət və qiymətləndirilməsi.

Bir məsələni də unutmaq olmaz, üç yanaşma prinspi mövcuddur və bu üç yanaşma prinsiplərinin formalaşma matrisaları var və bunlar aşağıdakılardır:

1. Cədvəl yanaşma, onun tərkibində müxtəlif şəkildə göstərilən parametrlərin əhəmiyyəti olan halda bu parametrlərə meydanda təsir etdikcə artır. Bu zaman portfelin təhlili sağ alt və sol üst künc tərəfindən aparılır.
2. Koordinat yanaşma, onun nəzdində nə qədər aralandıqdan kəsişmə nöqtələrinin koordinatlarının şəklini dəyişdirir parametrlərin əhəmiyyəti artır. Portfelin təhlili sağ üst və sol alt əsas olan burada aparılır.
3. Məntiqin yürüş etdiyi zaman sol yuxarı və aşağı küncündən sağ tərəfindən, portfelin təhlili aparılır. Belə yanaşma beynəlxalq təcrübədə ən çox istifadə olunandır.

Ətraf mühitin təhlilinin həyata keçirilməsində istifadə olunan strateji təhlil zəruridir, çünki onun əsasında qiymətləndirilmə müəyyənləşir və şirkətin cari vəziyyəti barədə informasiya almaq mümkün olur və sonradan isə bazarda onun nəticəsi özünü göstərir.

Ətraf mühitin strateji təhlili onun üç tərkib hissəsini öyrənilməsini nəzərdə tutur:

1. Xarici mühiti;
2. Bilavasitə ətrafi;
3. Təşkilatın daxili mühitini.

Xarici mühitin təhlili iqtisadiyyatın hüquqi tənzimlənməsi və idarəetmə vacib elementi olmaqla, siyasi proseslərin və ehtiyatların cəmiyyətin təşkili üçün vacib olan, sosial və mədəni təsirin öyrənilməsinə daxildir, təbii mühitin, cəmiyyətin, elmi-texniki və texnoloji inkişafın, infrastrukturun və s.

Ətraf bilavasitə aşağıdakı əsas komponentlər: İşçi qüvvəsi bazarı, təchizatçılar, rəqiblər, alıcılar üzrə təhlil edilir. Daxili mühitin təhlili həmin imkanları açır - potensialını rəqabət mübarizəsində öz məqsədlərinə nail olmaq prosesində şirkət tərəfindən inkişafa ümid edə bilər. Daxili mühit üzrə aşağıdakı istiqamətləri bilmək lazımdır:

-kadrlar, onların potensialı, peşəkarlığı, şirkətin maraqları və s. məsələlər təhlil edilir;

-İdarəetmənin təşkili;

-Təşkilati, əməliyyat və texnika və texnalogiyaların xüsusiyyətləri daxil olmaqla, istehsalat və elmi tədqiqatlar və işləmələr;

-Şirkətdə maliyyə;

-Marketinq;

-Təşkilati mədəniyyət;

- Strategiyanın seçimi.

Seçilmiş və həyata keçirilən strategiyanın qiymətləndirilməsi sualına, cavab demək olar. Biznesin inkişaf strategiyasına uyğun seçilmiş strategiya şirkəti öz məqsədlərinə nail olunmasına gətirib çıxaracaq? Əgər şirkətin strategiyası məqsədlərinə uyğundursa, onda gələcəkdə onun qiymətləndirilməsi aşağıdakı istiqamətlər üzrə aparılmalıdır:

-Mühazirədən tələblərinə və vəziyyətinə uyğun seçdiyi strategiya;

-Potensialına və imkanlarına uyğun şirkətin seçdiyi strategiyanı hazırlayıb;

-Məqbul risk strategiyasını nəzərdə tutaraq.

Nəticələr strategiyanın həyata keçirilməsi və əks əlaqə sisteminin köməyi ilə nəzarətin həyata keçirilməsi əsasında şirkətin fəaliyyəti qiymətləndirilir,bu zaman işin gedişində əvvəlki mərhələdən fərqlənən dəyişikliklər baş verə bilər. Bu baxımdan tanınmış alim İ.Ansoff "Strateji idarəetmə" kitabında strateji nəzarətin aşağıdakı prinsiplərini qeyd etmişdir:

1. Bəzi hesablamaların qeyri-müəyyənlik səbəbindən strateji layihə işə asanlıqla çevrilə bilər. Buna yol vermək olmaz, xərclər planlaşdırılmış nəticələrə səbəb olmalıdır. Lakin istehsalat nəzarətinin adi təcrübədən fərqli olaraq diqqəti xərclərin ödənilmə müddətinə deyil, büdcəsində ki, nəzarətlə məşğul olmalıdır.

2. Hər nəzarət nöqtəsində yeni məhsulun həyat tsikli ərzində xərclərin ödənilməsinə qiymət vermək lazımdır. Nə qədər ki, özünü ödəmə müddəti əsasında yoxlama səviyyəsi çoxdur, layihənin həyata keçirilməsini davam et-dirmək lazımdır. O zaman ki, bu səviyyədən aşağı olarsa, o cümlədən layihənin dayandırılması, digər imkanları da nəzərdən keçirmək lazımdır.

Biznesin inkişaf strategiyasının planlaşdırılması prosesində ali rəhbərliyin funksiyaları:

1. Mühitin dərindən öyrənilməsinin vəziyyəti, məqsəd və strategiyaların hazırlanması vacibdir. Müəyyən məqsədlərin tam aydınlaşdırılması, mahiyyəti və mənası, strategiyalarının və ideyalarının daha geniş çatdırılması məqsədi ilə şirkətin əməkdaşlarından istifadə.

2. Mövcud bir şirkətin ehtiyatlarından istifadənin səmərəliliyinə əsaslanan qərarların qəbul edilməsi.

3. Təşkilati struktur haqqında qərar.

4. Şirkətdə keçirilməsi zəruri olan dəyişikliklər.

5. Strategiyanın yerinə yetirilməsi planınına yenidən baxılması nəzərdə tutulmamış hallar yarandıqda.

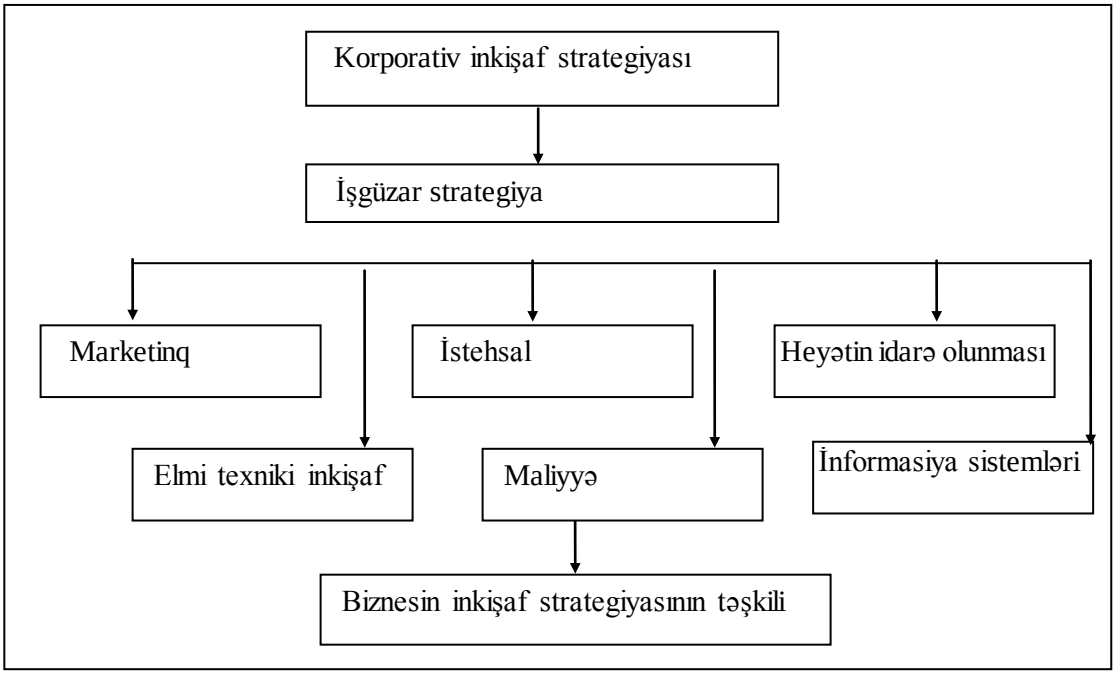
IV FƏSİL
Müəssisədə strateji proqramların həyata keçrilməsi

4.1. Strategiyanın strukturunun nəzəri əsasları

Biznesin inkişaf strategiyası ümumilikdə, şirkətin funksional fəaliyyətinə onun şöbələrinə həm də ayrı-ayrı strukturlarının daimi fəailiyyəti üçün lazımdır. Ən ümumi halda şaxələndirilmiş korporasiya üçün dörd müxtəlif təşkilati səviyyələrdə strategiya hazırlanır və bu aşağıdakı sxemdə öz əksini tapmışdır.

Sxem 4.1

Biznesin inkişaf strategiyasının ierarxik strukturu



Biznesin bir növü ilə məşğul olan geniş şaxələnməmiş şirkətlərin korporativ və biznesin inkişaf strategiyaları üst-üstə düşür, çünki onların strategiyaları bir fəaliyyət növü üçün hazırlanır. Korporativ strateji-plan təşkilati iyerarxiyanın müvafiq strategiyaların qonşu səviyyələri arasında iki tərəfli təsiri olur. Aşağı səviyyə üçün hazırlanmış strategiya, yüksək səviyyədə

inkişaf strategiyasının tərkib hissəsidir. Hər səviyyədə hədəfə uyğun, biznesin inkişaf strategiyaları olmalıdır və onlar arasında razılaşdırılmış missiya olmalıdır. Bu vəziyyətdə hər səviyyədə əlaqələr arsında razılaşdırılmış missiya və biznesin inkişafında hədəflərə çatmaq strategiyaları olmalıdır necə ki, bu sxem.4.1.-də göstərilmişdir.

Korporasiyanın liderləri arasında müxtəlif səviyyələrdə strategiyaların inkişafi üçün məsuliyyət ayrılmasıda bu qrafikdə göstərilmişdir. Korporativ strategiyanın əsas məqsədi, inkişaf yolunu müəyyən etmək, digər inkişafin fərqli yollarını təhlil etmək, mövcud ehtiyyatları müəyyən etmək, bacarıqları təhlil etmək, şirkətin tələblərini və ətraf mühitin məhdudiyyətlərini müəyyən edilməsi vacib məsələlərdəndir. Biznesin inkişafi üçün korporativ strategiyanın formalaşması və inkişaf üçün prosedur planda adətən aşağıdakı əsas məsələlər əks olunur:

- fəaliyyət üçün sənaye və funksional sahələrin seçimi;
- məhsulların növlərinin təsviri ;
- istifadə üçün nəzərdə tutulan texnologiyaların siyahısı azad iddialara əsaslanmalı;
-ehtiyyatların növlərinin müxtəlifliyi və onların əldə olunması mənbələri.

Biznesin inkişaf strategiyası, uzunmüddətli rəqabət üstünlükləri olan, ayrı-ayrı strateji biznes vahidlərini təmin etmək üçün bir üsuldur. Funksional strategiyaları korporativ və biznes strategiyaları əsasında funksional şöbələri yalnız şirkətin inkişafına xidmət edir.

Funksional strategiyalara daxildir:

-marketinq;
- maliyyə və digərləri.

Funksional strategiyaların əsas məqsədi, ehtiyyatların ayrılması fərdi şöbə və ya xidmət sahələrinin və biznes, korporativ strategiyanın funksional ədədi səmərəliliyə töhfəni müəyyən edir. Biznesin inkişafında funksional strategiya konsepsiyası xüsusi əhəmiyyət kəsb edir, çünki inzibati səviyyə aşağı düşüncə strateji nüfuzu əks etdirir və tamamilə yeni formalaşmaya yardım edir və biznesdə rəqabətin sərt olduğu bir şəraitində yeni yanaşmalara şərait yaradır. Biznesin inkişaf strategiyasının səmərəliliyi əsasən funksional strategiyaların səmərəliliyindən asılıdır. İsveçrəli konsaltinq üzrə mütəxəssis Benqt Karlof təs-diqləyir ki, funksional strategiyaların müstəqil formalaşması istifadə olunmamış ehtiyatların səmərəliliyindən asılıdır. Funksional strategiyalara lazımi diqqətin artırılması daha səmərəli bir ortağa səbəb olan funksional bölmənin qatqısını, miqyasını və bölmənin maliyyə xərcləri ilə də təsir edə bilər.

Biznesin inkişafinda, strategiya əməliyyatı - bu fərdi əməliyyat və ya coğrafi bölmənin strateji qərar qəbul etmə vəzifələrinin bir səviyyəsidir.

Cədvəl-4.1.

1 Səviyyə Korporasiyanın məsul şəxsi	Korporativ miqyas və strateji missiya	Korporativ qiymətləndirilmə və işin göstəriciləri	Korporativ strategiya
2 Səviyyə Təsərrüfat bölməsinin məsul şəxsləri	Təsərrüfat bölməsinin missiyası	Təsərrüfat bölməsinin qiymətləndirilməsi və iş göstəriciləri	Təsərrüfat bölmələrinin strategiyaları
3 Səviyyə Təsərrüfat bölmə-lərindəki funk-sional bölümlərin məsul şəxsləri	Funksional bölümlərin missiyaları	Funksional bölümlərin qiymətləndirilməsi və iş göstəriciləri	Funksional bölümlərin strategiyası
4 Səviyyə Aşağı səviyyə-lərin menecerləri	Operativ bölümlərin missiyaları	Aşağı bölümlərin Qiymətləndirilməsi və iş göstəriciləri	Aşağı bölümlərin strategiyası

4.2. Biznesin inkişaf strategiyası zamanı iyerarxiyaların təhlili metodlarının tətbiqi və siyasi tədqiqatlar

Biznesin inkişafının ssenari proqnozları müxtəlif tədqiqatlara söykənə bilən yanaşmalar mövcuddur. Belə ki, ABŞ-da M. Tsvetovat və onun Rusiyadan olan tədqiqatçısı kolleqası V.Konovalov, Qafqazda və Xəzərdə proseslərin geosiyasi və regionda birinci ehtimal edilən dövlətin inkişafının bizim təhlilin nəticələriylə öz yanaşmalarının nəticələrini müqayisə edərək ssenarilərin təhlili əsasında sistemli yanaşma və məkan şəbəkələrinin (Spatial Network Dynamics Model) dinamik modelindən istifadə etmişlər. Müəlliflər qeyd etdiyi kimi, "sistem yanaşması ona əsaslanır ki, hər qeyd edilmiş fakt başqa faktlarla əlaqəli müəyyən edilməlidir və ya özü başqa faktlarla müşahidə olunur. Dəyişənlərin ardıcıllığı Qafqazda biznesin inkişaf strategiyasının vəziyyəti sistem proqnozunda yaxşı izlənir. Rusiya tədqiqatçısı E.N. Ojiqanov tərəfindən təklif edilmiş sistem proqnozu əsasında iyerarxiya proseslərinin təhlili metodologiyaları üzərindədir. (Analytical Hierarchy Rrocess). Bu məsələ Azərbaycan dilində belə anlama gəlir yəni, iyerarxiya proseslərinin təhlili (İPT).

Sistemli təhlil üçün xüsusi kompüter proqramları onlar tərəfindən çox məharətlə istifadə olunurdu ki, bunlardan biri Expert Choice idi.

Sistem amillərini özünə daxil edən iyerarxiya strukturunun tərtib edilməsi əsasən daha çox lazım olur iqtisadiyyatla, hərbi ilə və siyasətlə məşğul olanlara. Bu daha çox lazım olur o zaman ki, amilləri, resursları, taktikaları və mümkün ssenariləri tərtib edərkən. Qüvvədə olan zəruri "amillərə" əsasən resursların səviyyəsində aşağıdakılar təxminən belə qiymətləndirilirdilər:

1) iqtisadi inkişafa əsasən bərabərsizlik (GINI indeks), ticarət defisiti, enerjinin defisiti, xaricdən asılılıq;

2) hərbi sahəyə xaricin təsiri, texnologiya səviyyəsi taktik-texniki səviyyə, ÜDM-dan hərbi xərclərin (faiz ilə) payı (hissəsi);

3) siyasi inkişaf səviyyəsi və ideoloji birlik, güclü liderlik, güclü müxalifət.

İnkişafi ehtimal olunan ssenariyə, sistem amillərinin təsiri onların işində strateji vəziyyəti və sistem amillərinin matrisinin lokal prioritetləri təxminən aşağıdakıları deməyə əsas verir:

1. İqtisadi (bərabərsizlik (GINI indeks), ticarət defisiti, enerjinin defisiti, xarici asılılıq) 0, 182.

2. Hərbi (xarici təsir, texnologiya səviyyə, taktik-texniki səviyyə, ÜDM-dan hərbi xərclər (faiz ilə)) pay (hissə) 0, 155.

3. Siyasi (ideoloji birlik, güclü liderlik, güclü müxalifət) 0, 155

Əlbəttə burdə verilən rəqəmlər bizim başa düşməyimiz üçün nisbi götürülmüşdür. Bizim digər müzakirə edəcəyimiz məsələ, mümkün ssenarilərdən istənilən biri neçə nisbi çəkiyə bölündü. Ssenarilərin matrisinin lokal prioritetləri və ssenarilərin prioriteti təxminən aşağıdakı kimidir:

1. Geostrateji kompleks 0,154 sabitləşməsi;

2. Qeyri-sabitliklər 0,157 təhlükələrinin (təhdidlərinin) aradan qaldırması;

3. Status-kvo 0,166 saxlanılması;

4. Gərginliklər 0,157 intensivləşdirməsi;

5. Hərbi-siyasi bloklar 0,173;

6. Geostrateji sistemin qeyri-sabitlik kompleksi 0,193;

Bizim apardığımız təhlildən belə nəticə çıxarmaq olar ki, " təsdiq olunanı (sübutu) və tendensiya uyğun bu regionda tapılan və qeyd edilən əsas qüvvələrə malik olan güc sahiblərinin bloklaşması vacibdir. E.N.Ojiqanovın aparmış olduğu daha çox erkən analitik işlərdə, o apardığı 77 qeydində Qafqaz üçün "ənənəvi" lokal münaqişənin tipini göstərərək, separatizm qrupuna qarşı dövlət və ya dövlətə qarşı bütün regionun nisbi sabitliyinin saxlanılması üçün dövlətlər tam (bütöv) halında birləşərək "blok" yaratmalı və özünə toxunan münaqişənin tipinə güzəşt edəcək regional təhlükəsizliyin əsaslarına əməl etməlidir". Əlbəttə

siyasi vəziyyətin stabilliyi pozan amilləri tədqiq edərək hansısa nailiyyətə imza atmaq olar. Şimali Qafqaz haqda fərziyyəni biz ona görə irəli sürdük ki, Şimali Qafqaz və Zaqafqaziya bunlar bir vahidin hissələri kimi baxılmalıdır. Cənub ərazilərini daxil edən (qoşan) geosiyasi kompleks və milliləri yəni, Rusiya respublikaları, Gürcüstanı, Ermənistanı, Azərbaycan. Şimali Qafqaz Zaqafqaziyanın taleyində həlledici rol oynamağa davam edir. Qafqaz geosiyasi kompleks bütövlükdə, bir halda olmalıdır, (çünki,) burada sabit həyatın mümkünlüyü bunların birliyindən aslıdır əks təqdirdə Zaqafqaziyanın müstəqil dövlətləri qeyri-sabitlik şəraitində mövcud olacaqlar.

Şimali Qafqazda siyasi sabitliyə nail olmaq üçün, başqa regionlarda oxşar münaqişələrin həllinə kompleks şəkildə nəzər yetirmək lazımdır. Çünki ayrı-ayrı dövlətlərin arasında münasibətlər (əlaqələr) səciyyələnir və bunlar yalnız münaqişə edənlərin maraqlarından ibarət deyil, həm də regionun əks sistemlərinin doktrinalarından asılı ola bilər.

Qafqaz haqqında türk doktrinası "Böyük Turan" nəzəriyyəsinə əsaslanır ki, bu da Qafqazda və Mərkəzi Asiyada böyük türk birliyini yaratmaqdır ki, bu türkdilli xalqların, Türkiyənin liderliyinin altında birləşməsidir.

İranı idarə edən dairələr isə, iqtisadi-siyasi formalaşmanın inkişafını izləyirlər və imkanınları təhlil edərək öz mövqelərini saxlamaq şərti ilə yeni region yaratmaq arzusunu gizlətmirlər. Bunu belə adlandırmaq istəyirlər, "Yeni Yaxın Şərq" və ya "Şimal-Qərbi Asiya" və bura daxil olacaq ölkələr, Pakistan, Əfqanıstan, İran, Özbəkistan, Türkmənistan, Qazaxıstan, Tacikistan, Qırğızıstan, Azərbaycan, Ermənistanı və Türkiyə.

Ümumiyyətlə son dövürlərdə neft və qaz yataqlarının istismarında dünya dövlətlərinin əhəmiyyətli maraqlarının yaranması 1990-cı illərin ortalarından başlıyaraq Xəzər hövzəsinin ehtiyatlarına olan maraqdan, ABŞ-ı məcbur etdi ki, əvvəlki mövqelərini təkrar gözdən keçirsin və regionda öz maraqlarını təmin edə bilsin. ABŞ bu regiondakı layihələri stimullaşdıraraq həmçinin öz ərəb müttəfiqlərindən də istifadə edir. Regiona aktiv iqtisadi və siyasi nüfuz edərək Gürcüstanın hakim qruplarının dəstəkləmək etmələri göstərməklə və belə təsəvvürlər yaratmaqla, Azərbaycanın regionun gələcəyidə çox böyük rol oynaya biləcəyini başa düşərək, Ermənistanı müxtəlif meyarlara əsaslanaraq dəstəkləyir. Hökmranlığın tarixi varisliyinə iddialarla daima müəyyən şərtlər qoyulmuşlar, coğrafi və ya mədəni yaxınlıq, dini sədaqət, hərbi potensial, iqtisadi əlaqələr, diaspora və başqa məsələlər önəmli hesab edilir.

Öz siyasi nüfuzlarını saxlamaq üçün və iqtisadi maraqlarını həyata keçirmək üçün Ermənistan kimi oyunçulardan istifadə etməklə geostrategiyasını səhnəyə qoymaqla, bütün ehtiyatları cəlb etməyə çalışır, hansılar ki, müəyyən müddətdə ona mənfəət gətirəcəkdir.

Qafqaz üçün ənənəvi lokal münaqişələr tarixən olub və bu tipikdir, dövlət separatizmə qrupu daima mübarizə aparmalıdır və dövlət bütovlükdə bütün regionun nisbi sabitliyinə bloklar halında birləşərək münaqişələrin tənzimlənməsinə nail olmalıdır. Bəzən sistem qeyri-sabitliyin ssenarisi olur, aparılan uzunmüddətli çoxşaxəli strateji oyunun nəticəsi (istintaqı), qara qutuda bağlamada (köməkçi portfeldə) geosiyasi yenidən bölməyə görə bütün Qafqazda və Xəzər hövzəsində, Mərkəzi Asiya dəyişikliklər ola bilər. Siyasi və iqtisadi alətlərdən istifadə edərək, Rusiyanın sıxışdırılması cəhdləri bu kontestdən geostrateji cəhətdən formalaşması müşayiət olunur və buna mane olan iki regional bloklar daima fəaliyyətdədirlər. Onlardan biri Gürcüstanı daxil edir (qoşur), Azərbaycan və Türkiyə, digəri Rusiya Federasiyası, Ermənistan və İran.

Bloklardan hər birinin daxilində müxtəlif anti-Rusiya əhvalı höküm sürməsinə baxmayaraq strateji maraqlar onları birləşdirir. Burada cəlb edilmiş ölkələr qəbilə etnik qruplaşmalardan da hərtərəfli istifadə edərək, onların hərəkətlərini öz məqsədləri üçün istifadə edirlər. Hətda silahların istifadəsi barədə də qərarlar verərək güyə problemin həlli yolları üzrində işləyirlər. Bura ərazi və etnik problemlər daxildir hansı ki, bizim regionda belə xalqlar boldur (Abxaziya, Şimal və Cənubi Osetiya, Çeçenistan Respublikası, Dağıstan) və başqalarını misal göstərmək olar. Türkiyə tərəfindən cəlb edilmiş vasitərlə və düz hərbi doktrinanın köməyinə əsaslanaraq, İran və başqa ölkələrin hərbi balansını saxlamaq olar.

V.Konovalov və M.Tsvetovat tərəfindən qeostrateji vəziyyətin modelləşdirilməsinin kompleks tətbiq edilməsi nəticələrin yoxlaması üçün vacib məsələdir.

Şəbəkə analizinin (Social Network Analysis – SNA) metodologiyasını, hansı ki, 79 təhlil əsasında keyfiyyətli və miqdar metodlarının birləşməsində olduğunu yaddan çıxarmaq lazım deyil. Bu metodun əsas məqsədi, tərəflər arasında axtarışdır və qarşılıqlı əlaqələrin nümunələrinin təhlili vacib məsələdir və dinamik sistemlərdə aktyorların fəaliyyətindən çox şey aslıdır.

Siyasəti təhlil edərək tətbiqdə bu metodun mahiyyətini sübut edən proseslər, nəzərdə tutardular ki, siyasət elminin əhəmiyyətli həcmi mövcuddur bu sahədə ədəbiyyatlar və tətbiqi haqqında tədqiqatlar çox böyük əhəmiyyət daşıyır. Təhlil metodları bizə tədqiqat üçün faydalı vasitələr verir və istənilən məsələlər barədə, sosial şəbəkələrdən ən əhəmiyyətliləri öyrənmək olar.Bu məsələnin öyrənilməsində ən mürəkkəblərdən biri, sosial strukturun aspektləri, hakimiyyət bölgüsünün mənbələridir. Bu metodoloji perspektiv o nəzəri ssenarilərə əsaslandırılmışdır ki, hakimiyyətin fərdi əlamətlərini müəyyən şəxslər təşkil etmir, lakin şəbəkənin başqa iştirakçılarıyla münasibətlərin bu bir nəticəsidir. Sosiallar struktun yüksək nöqteyi-nəzərindən xarakterizə edilmiş,

vəya əlaqələrin konfiqurasiyalarında variasiyaların nəticəsi kimi hakimiyyətin aşağı səviyyəsi şəxslərin arasında ola bilər.

Hakimiyyət – sosial münasibətlərin fundamental xüsusiyyətidir. Bu məsələyə şəbəkə formasında yanaşma hakimiyyətin təbiətinin işıqlandırır və bizim qavrama təfəkkürümüzü genişləndirir ki, ən əhəmiyyətlisini təsəvvür edə bilək, onun nisbi xarakterini hiss edək. Hakimiyyət müəyyən iştirakçıların mücərrəd və ya abstrakt xarakteristika deyil – onlardan əksəriyyəti hakimiyyətə malikdirlər, çünki hakimiyyətin verdiyi hökm belədir. Şəbəkənin başqa iştirakçıları da, bir sözlə, hakimiyyət bir qanunu tələbat bildirir. Bir halda ki, hakimiyyət münasibətlərin müəyyən sistemdən yaranır, onda sosial struktur-larda hakimiyyətin miqdar ifadəsini dəyişilmək olar, əlbətdə əgər şəbəkə əlaqələrin səmərəli sıxlığına malikdirsə. Hakimiyyətin potensialı prinsip eti-barilə, ola bilməz əhəmiyyətli olmasın, belə vəziyyətdə, əlaqələrin yüksək sıxlığıyla sistemlər olması vacibdir. Belə vəziyyətdə hakimiyyət eyni zamanda sistemdir və xarakteristikalı sosial şəbəkələr.

Belə əlamətlər, sistemdə hakimiyyətin və onun bölgüsünün səviyyəsi kimi səciyələnə bilər, bu şəbəkə iştirakçıları arasında qarşılıqlı əlaqəlidir, lakin onlar eyni deyillər. İki sistem və hakimiyyətin eyni miqdar ölçüsünə malik ola bilərlər, bu hakimiyyətin bərabər bölüşdürülməsi və bunun digəri olan asim-metrik bölüşdürmə.

Sosial sahənin inkişafi hakimiyyət daxilində baxıla bilər və hökümətin nöqteyi-nəzərindən mikro şəbəkənin iştrakçıları arasında münasibətlərin xarak-teristikaları və makro xarakteristikalar şəbəkədə münasibətləri bütövlükdə təhlil olunması lazımdır. Şəbəkələrin strukturunda yerləşən bu və ya digər iştirakçıların mövqeyini məhdudlaşdıran şərait və ya şərtlər əlaqələr müəyyən edir, hansı imkanlara malik olmaq və hakimiyyətin siyasətini həyata keçiril-məsini müəyyən edir. Bu məsələyə ən sadə nümunə, müəyyən iştirakçıların mövqeyinin üstünlükləri başqaları ilə bağlı şəbəkə strukturunda xarakterizə edilməsi nə dərəcədə ola bilərlər, belə kateqoriyaların üstünlüyü, sıxlıqda (closeness), yerləşmə (betweenness) və mərkəzli (centrality) olmasındadır.

Şəbəkə strukturunun modeli indiki halda iştirakçıların vəziyyətinin mövcudluğunu bildirir ki, bu prosesin sonda əldə olunacaq böyük xeyiri qarşılıqlı təsirlər çıxarda bilər və bu baxımdan böyük təsirə malik olmaq lazımdır ki, asılılıq mərkəzi olmasin və nisbətən daha az əlverişlidə olan iştirakçılar tərəfindən diqqətlərin yönəlməsi vacibdir. Əgər iştirakçılar əlverişli struktur mövqedədirlərsə, məhdudiyyətlərin daha kiçik miqdarıyla rastlaşırlar, və daha geniş imkanlara malikdirlərsə, bu o vaxta kimi davam edəcək, nə qədər ki, şəbəkənin başqa iştirakçıları yoxdur. Şəbəkəyə elmi cəhətdən yanaşma geniş perspektivi verir.Hökümətin daha dəqiq qərarların qəbul etməsi hakimiyyət an-

laşmasının konkret ölçüləri üçün, şəbəkədə iştirakçıların vəziyyətinin mərkəzliyində nəzərə çarpdırır ki, buda özünü strukturda göstərir.

Bu məntiq mərkəzin əlamətlərinin ölçülərinin əsasını təşkil edir və hakimiyyət iştirakçılarının mövqeyinin xarakteristikalarından asılı olur. Məsələlər üzrə iqtisadi və siyasi ölçülərə uyğun iştirakçılar qruplaşmaları yaradır və onlar təyinatlar edilirlər. Hakimiyyətin əlverişli vəziyyəti, məşğulluq nəticəsində sosial münasibətlərin səmərəli şəbəkəsini yaratmaqdır. Yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, üstünlüyün üç əsas mənbəyi yüksək dərəcə, yüksək sıxlıq və mərkəzləşdirilmiş mövqeyidir. Sadələrdə strukturlar (ulduzun və ya dairənin tipi), bu üstünlüklər tendensiyaya malikdir və buna elmi dildə kovariasiyalar deyilir (yəni cəhdin dərəcəsini xarakterizə edən ölçü, ölçülərin artması və ya böyümə və ya digərinin azalması vaxtı azalma ölçülər). Bu daha çox kompleks və mürəkkəb şəbəkələrdə baş verə bilər və bu xüsusiyyətlərin arasında əhəmiyyətli dərəcədə qırılma, başqa iştirakçıların mövqeyləri və münasibətlərdə əlverişli və əlverişsiz ola bilməsi.

Tanınmış alimlər V.Konovalov və M.Tsvetovat öz əsərlərində təhlil metodunu təklif edirlər. Belə şəraitdə bir-birindən asılı iştirakçıların şəbəkələri kimi sistemlərin bütöv geostrateji problemlərin düyünləri və asılılığın bütün zəncirləri təhlil edilməlidir. Onların fikirinə əsaslanaraq, iştirakçıların ümumi məcmusuna əsaslanan maraqlar çərçivəsində olarsa bu halda riyazi sistem kimi baxıla bilər və bura qrafin konsepsiyası daha yaxşı uyğun gəlir. Hətta oxşar şəbəkələrin səthi müşahidəsi strukturlara sistemin xüsusiyyətləri haqqında bəzi nəticələri çıxarmağa imkan verir. Bəzi şəbəkələr parlaq mərkəzləşdirməni ifadə etməsinə baxmayaraq nəzarət edilir və iştirakçıların tək və ya kiçik qrupları istisna deyildir. Mərkəzidən kənar elit iştirakçılar bir-biri ilə əlaqələr saxlayırsa, bunları daha çox birləşdirilmək üçün mərkəzin rolunu artırmaq lazımdır. Xarakterlərin məkəzləşdirilməsi şəbəkələrin fəaliyyətini göstərir və əyalətlərə mərkəzdən informasiyanın ötürülməsinin effektivliyini artırılmasını tələb etməklə və bunun nəticə kimi, idarənin səmərəliliyini yüksəltməyin vacibliyini əsaslandırır.

Digər tərəfdən, şəbəkənin həddindən artıq mərkəzləşməsi parçalanma təhlükəsini artırır bu isə mərkəzi hakimiyyətin zəifləməsinə gətirib çıxara bilər. Bu baxımdan daxili mexanizmlərə təmkinlik saxlaması vacibdir və belə münasibət radikal dəyişikliklərin qarşısını ala bilər.

Şəbəkə strukturlarının qiymətləndirilməsinin miqdar metodlardan ibarətdir və digər iştirakçıların mərkəzliyinin qorunub saxlanması, əsas oyunçuların axtarışı daim olmalıdır. Lakin şəbəkənin elementlərini birləşdirən vasitəçilər, şəbəkələrin eyniləşdirməsini strukturlar, məxsusən informasiyanın tiplərinin ötürülməsinin müəyyən proseslərinə iştirakçıların qarşılıqlı təsirləri

geostrateji maraqlar çərçivəsində siyasi ittifaqların şəbəkəsi müəyyən olunmalıdır.

Qafqazın komplek halında öyrənərkən görürük ki, ABŞ-ın və Rusiyanın münasibətlərini regional iştirakçılar məsələnin xarakterini açır. Qafqaz regionunda siyasi ittifaqların xəritəsi ABŞ və Avropa Birliyi ilə sıx şəkildə qeyri-mərkəzləşmiş struktura daxil olan regional iştirakçıların siyasi ittifaqlar.

Belə strukturalara daxil olmaq iştirakçının resursları ilə inteqrasiya edilmiş mexanizmləri təmin edir iqtisadi-siyasi təcavüzün və sistemdaxili əlaqələrin özündə təşkil edilmiş sistemə təmkinliyini saxlayır. Rusiyada şəbəkənin nüvəsində təbii ehtiyatların və hakimiyyətin mərkəzləşdirilmiş mövqeyi durur. Baxmayaraq ki, nəzarətin ən böyük səmərəliliyi ehtiyatların bölgüsünə və belə hakimiyyətin konfiqurasiyaları daha çox nisbi sabit olur və bunları iqtisadi metodların köməyi ilə bərkitmək lazımdır ki, kənar meyllərə vadar etmənin mexanizmlərinin və tətbiqin təhlükəsizliyi təmin oluna bilsin.

Bununla birlikdə, Qafqazın geostrateji səhnəsində iştirakçılar olan, Rusiya və ABŞ, öz strateji maraqlarını təqib edirlər və hətta ayrı-ayrı zonalarda uzadılmış münaqişələr bu əsas kompleksin tərkib hissələrindəndir. Vəziyyətə kənardan nəzər yetirək Cənubi Osetiya münaqişəsinin nümunəsi, belə miqyaslı münaqişələr hansılarını ki, intensivliyi azaltmaqla onu lokal müharibələrin kateqoriyasına uyğunlaşdırmağa icazə verirlər. Bu münaqişənin yaranma tarixi SSRİ-in siyasi sisteminin dağılması fonunda və yeni iqtisadi münasibətlərin yaradılmasının qəzasının fonunda inkişaf edirdi və Gürcüstanın müstəqil Respublika kimi bu problemdən hələdə qurtula bilmir. Belə "daxili müharibədə" tərəflər sionist rejimlər olur necə ki, Gürcüstan Respublikasının millətçiləri kimi və Cənubi Osetiyanın hakimiyyəti kimi.

Yaranan istənilən münaqişənin bilavasitə səbəbi əlbəttə siyasi və inzibati baxışlarda tərəflərin müxtəlif fikirlərə ayrılması bu ərazinin statusunu müəyyən edir. Münaqişənin dinamikası bu regionda, 1990-cı ildən üç əsas səbəbdən bağıldı və bunun əsas amilləri təxminən bunlardır:

a) idarə edənin müxtəlif qruplaşmalarının arasında mübarizə;

b) etnik nomenklatura;

c) strateji maraqların tədricən dəyişməsi əsasında geosiyasi kompleksin dəyişməsi.

Münaqişənin vəziyyətinin modelini formallaşdırılan sistem strukturu

bizim tərəfimizdən iyerarxiya sistemlərinin analizinin metodologiyası əsasında qurulmuşdur.

Hədəf modelin qurulması ən ehtimal edilən ssenarinin təyini olur və davam edir. Yalnız o vaxda qədər ki,danışıqlar ümumiləşdirilmiş ssenarilər əsasında proqnozlaşdırmaya imkan verir, onun üçün bu məsələnin icraları öz ifadələrində, yaxşı təhlilin metodologiyası nəzərə almaqla iyerarxiya

proseslərini yaddan çıxarmırlar. Fikrimizcə, bu yanaşmanın mahiyyəti iki halda ifadə edilmiş ola bilər.

1.İyerarxiya sistemin strukturunun elementlərinin abstraksiyasıdır və funksional qarşılıqlı təsirlərin öyrənilməsi üçün nəzərdə tutulmuş sistemin komponentidir və onların təsirləri bütovlükdə olur. Bu abstraksiya ümumiyyətlə bacarır müxtəlif qohum formaları qəbul etsin hansılardan ki, onların hər birində ümumi varlığa, zirvədən ümumi məqsədlər eniş etməklə, aşağı alt hədəflərə həmlə edilsin və yalnız istehsaldan sonra, güclər bu alt hədəflərə təsir edə bilirlər. Bunlara təsir edən insanlara güclər deyilir və ayrı insanların hədəflərinə, onların siyasətlərinə və həyata keçə bilən daha uzaq strategiyalarına, nəticə demək olar.

2.İyerarxiyaların təhlili metodu üçün sistematik prosedurn mahiyyətini müəyyən edən elementlərin iyerarxiya əsasında təqdim etməsi müəyyən bir problemdir. Bu metod problemi daha da sadələrə hissələrə ayrılmasından ibarətdir ki, onu təşkil edən hissələr və fikirlərin ardıcıllığının sonrakı emalı əsasında qərar qəbul edən şəxslər bürkü müqayisələrə əsaslanmalıdır. Nəticədə biz biləcəyik ki, nisbi dərəcə qarşılıqlı təsirin intensivliyini ifadə etməklə, eyni zamanda iyerarxiyada elementlərini göstərir. Bu fikirlər sonradan ifadə edilən ümumi fikirlərə daxil edilir.

Bu metod iyerarxiyanın təhlilinə çoxsaylı fikirlərin sintezini prosedurlarını daxil edir. Dünyanın tanınmış alimləri Caatu T., Kerns K. birgə yazdıqları "Analitik planlaşdırma: sistemlərin təşkili" kitabında bu məsələni təhlil etmişlər. Meyarların prioritetliyinin alınması, alternativlərin müəyyən edilməsi qərarların düzgün həllərini tapmağa kömək edir. Təqdim olunan etmələrin dinamikasının faktor təsvirinə gəldikdə isə, məsələnin içərisinə girmədən və siyasi iştirakçıların davranışlarını formallaşdıran münaqişənin vəziyyətinin modelinin iyerarxiya strukturunu təsəvvür etmək lazımdır.

Bizim digər məqsədimiz, münaqişənin modelinin strukturunun qurulmasıdır. Modelin qurulması üçün hədəf, onun ən ehtimal edilən ssenarinin təyinidir və prioritetlər tərtib olunmuş cədvəllər əsasında kompüter proqramları ilə hesablanmalı və amillərin müqayisəli qiymətləri müəyyən olunmalıdır.Belə modelin köməyi ilə bütün səviyyələrə keçibi təmin etməklə qiymətlərin sintezinin riyazi prosedurunu almış oluruq. Mümkün ssenarilərdən hər biri üçün qlobal prioritetlər müəyyən etmək lazımdır. Müqayisə əsasında alınmış prioritetlərdən birinin həyata keçrilməsi şansını müəyyən edir və vəziyyətin inkişafının ssenarilərini hamıdan tez, ən ehtimal edilən proqnozunu vermək mümkündür.

Kompüter proqramının panelini təqdim etməklə, Expert Choice 2000 əsasında, onun sol bölməsində hədəf və struktur əks olunur və modelin yuxarı sağ bölmədə mümkün ssenarilər və nəticə etnosiyasi vəziyyəti müəyyən olunur ki, bura aid edilir:

1) qeyri-müəyyənliyin saxlanılması;

2) hüquqi nizama salma;

3) sistem destabilizasiyası;

4) lokal müharibə.

Modelləşdirmənin nəticələri göstərir ki:

1) ən ehtimal edilən ərazidə vəziyyətin inkişafının ssenarisi "qeyri-müəyyənliyin saxlanılması" olur;

2) lokal müharibə ssenarisi ikinci yerdədir;

3) sistemin qeyri sabitliyi və hüquqi nizama salma ən az ehtimal edilən nəticədir.

Münaqişənin kontrast ssenarisinə uyğun əsasların təsirinin intensivliyinin diaqramı əsasında ssenarilərdən hər birinə modelin elementləri tətbiq edilə bilər. Diaqram göstəriciləri vəziyyətin üç əhəmiyyətli xüsusiyyətini müəyyən etməyə bizə əsas verir:

1) iki ssenarinin arasında olan məsafə;

2) qeyri-müəyyənliyin saxlanılmaları ssenarisinə əsaslanaraq dərəcələr iştirakçıların və strategiyalarının xarakteristikalarından asılıdır;

3) lokal müharibə, vasitələrin və strategiyaların xarakteristikalarından və bu müddətində, necə olaraq münaqişə özə kulminasiya nöqtəsinə doğru yavaş-yavaş irəliləmə xüsusiyyətinə malikdir.

Əsas iştirakçıların strateji mədəniyyət üzərindən həll edilən məsələləri göstərməyə başlayırlar ki, buda hadisələrin gedişində mühüm rol oynayır.

Qurulan modelin əsas elementlərinin intensivliyinin parametrlərinin diaqramına əsaslanaraq modelləşdirmənin məlumatlarıyla bu nəticələri müqayisə edək olur. Məqsədin təyini ilə çoxlu modellər yaradıla bilər ki, bunlarda münaqişələrin ehtimal edilən ssenariləri üzərində qurulduqda səmərəli olur.

Model müəyyən dövr üçün informasiyanın itkisinin qarşısının alınması üçün yaradıla bilər buraya hərbi əməliyyatının ətraflı planının mövcudluğu haqqında məlumatlar daxil edilə bilər. Əsas elementlərin intensivliyinin parametrlərinin diaqramı qeyri-müəyyənliklər ssenarilərinin arasında qırılmaqla lokal müharibə göstəricisi ilə əks olunmalıdır. Başqa sözlə, bu mərhələyə keçidinin riski münaqişə sayəsində daha da lokal müharibəyə maksimal qiymətlərlə qiymətləndirmək dərəcəsinə çatmaq mümkündür və hər cür vasitələrlə münaqişənin güclü tərəflər tərəfindən təzyiqlər göstərilməsi və öz strategiyalarını aktuallaşdırmaları lazımdır.

Təhlilin bu yerində qeyd etmək əhəmiyyətli olardı ki, T.Saati sözləriylə qeyd etsək, "iyerarxiyanın analitik təhlili kimi, bütün problemlərin strukturlaşdırılması istənilən başqa metod, tədqiq edilən sistem haqqında biliklərə yiyələnməni tələb edir.Təhlilin riyazi emalının güclü tərəflərinə onu aid etmək

olar ki, iyerarxiyanın təyini vaxtı adətən bu fikirləri edən şəxslərin bu sahədə bilikləri əhəmiyyətli rol oynaya bilər.

Bu istiqamətdə istifadə olunan "bürkü müqayisələrin" tətbiqinin təcrübəsini diqqətə alaraq münaqişələrin proqnozlaşdırılması üçün iyerarxiyaların təhlilinin metodologiyalarının tətbiqi zamanı, təhlilin riyazi emalından istifadə haqqında biliklərin səviyyəsinin artırılması vacibdir. Bu sahədə planlaşdırmanın spesifik problemləri, həmçinin güclü təcürbəyə malik iştirakçılar arasında, artıq konkret vəziyyətlərdə xüsusi biliklərə və təcrübəyə malik olanlar arasında mübarizə aparmaq çətindir.

Siyasi inovasiyaların və motivasiyların tədqiqatı sahəsində sosial proqramların bölmələrinin hazırlamasının təcrübəsinə söykənirik tədqiqatlar, məsələlərin blokları və axtarış emalı prinsipləri informasiyalar, siyasi problemlərin öyrənilməsi bələdiyyə və regional səviyyələrdə əhali üçün əhəmiyyətlidir.

Belə tədqiqatların nəticələrinin bəziləri barədə məlumat almaq üçün saytlara azad giriş edərək olar. Sosioloji mərkəzlərin və başqalarının apardıqları tədrislər işıqlandırılmış sosioloji məlumatların qrup təhlili bölməsi monitorinqlər apararaq, xalq və hakimiyyətin elmi şəkildə bölgüsünü görmək olar.

Belə bir şəraitdə qruplaşmanın nisbətən möhkəm gücə malik olmasını anlayırıq və uyğun olan iqtisadi və siyasi respondentlər yəni institutlar, müəyyən edilmiş normalar, müəyyən sahələrdəki fəaliyyət və bağlı olan proseslərdə dövlətin səmərəli idarəçiliyi vacib məsələlərdəndir. Müəyyən istiqamətlərdə yönəlmə subyektiv məna kimi anlaşıla bilər, respondentlər tərəfindən vəziyyətin müxtəlif elementlərinə aid edilən iqtisadi və siyasi hərəkətin təsir önəmlidir. Müəyyən istiqamətlərə yönəlmələr cəmiyyətin sosial təbəqələşməsindən asılı olaraq, özünü qiymətlərdə ifadə edilmiş və həyatın özün keyfiyyətinin respondentləri tərəfindən standartlar və konkret vəziyyətin bu standartlarının uyğunluqları kimi qəbul etmək olar.

Siyasi sahədə təşkilatların və qrupların diqqəti, hakimiyyətin mövqeləriylə uyğun olma üçün mübarizədə rəqabət aparanlar, xüsusilə seçki kompaniyaları dövrləri, müəyyən edilmişi qanunla müntəzəm surətdə cəlb edir. Səs verən insan tipi, daha çox geniş planda dövrün tipik insan siyasını xatırladır. Nəzəri cəhətdən bu tip insanların bəziləri əsasında seçmək və ya ayırmaq olar, bu insanların siyasi hərəkətlərinin təsirlərini qabaqcadan müəyyən etmək olar.

Belə yanaşmaların dominantları, və ya, ümumi danışaraqlar əsasında, siyasi motivasiyayanı müəyyən etmək olar. Strategiyaların həyata keçməsi, motivasiyalar olmadan qeyri-mümkündür. Siyasi cəhətdən yetginləşmiş insanın hərəkətləri ümumi strategiyaya kömək edəcək və bu sistemin vəziyyətini yaxşılaşdıracaq və bu baxış motivasiyanın dominantını müəyyən etməklə sistemdə onun koordinatlarını müəyyən etməyə kömək edəcək. Belə vəziyyətdə

mühakimə etmək üçün, siyasi motivasiyanın belə situatsiyada hansı tipi məhs konkret vəziyyətdə üstünlük əldə edə bilər?

Bir qədər düşündükdən sonra onu tədqiq etmək lazımdır ki, nisbətən möhkəm müəyyənliyi verən hədlərin səmərəliliyin və ya siyasətin xarakterinin başa düşülmə səviyyəsində asılıdır.

Aparılan bütün içtimai-sosial tədqiqatlara əsasən, hansısa üstünlüyü olan tipin müəyyən etmək üçün aparılan sosial sorğular əsasında, siyasi insanın portretini yaratmaq olar. Bu bir müstəqil yanaşmadır, hansına ki, iqtisadi və siyasi çəhətdən bu insan anlaşılandır və hakimiyyətin bu istiqamətdə siyasətini dəstəkləyir o, öz gündəlik həyatında məcbur edilmiş və uyğunlaşmış və bu hakimiyyətin hərəkətlərindən yayınmaq istəmir. O əmindir ki, siyasi fəaliyyətdə iştiraki reala nəticələr vermir və hakimiyyətə və işlərin gedişinə təsir etmək imkanları mövcutdur. Nəhayət, o qəbul etmir ki, hər hansı formada qanuniləşdirilmiş heç bir müntəzəm siyasi iştiraka və siyasi fəallığa məcburiyyətlər qoyulsun.

Misal üçün, müasir Rusiya cəmiyyətinin təxminən 70% eyni zamanda siyasi fəallığa malik olan əhalinin bu məsələ ilə bağlı münasibəti, ayrı-ayrılıqda şəxsi fikirlərinə uyğun xarakteristikalar məcmusu təşkil edirlər.

Necə ki, artıq qeyd olundu, sosial yönümlü monitorinqi xarakterizə edərkən, inzibati ərazidə təhsilin səviyyəsi, sosial sahədə əsasən alt boşluqların deformasiyasının dinamikasının nöqteyi-nəzərlərindən iqtisadi, kommunal və siyasi cəhətdən vəziyyət və həmçinin yerli cəmiyyətin potensialı və deformasiyaya qarşı durma qabiliyyəti müəyyən edilməsi məsləhətə olunur. İctimai-Sosial istiqamətdə apardığımız monitorinqlər anketlər əsasında xüsusi blanklarda həyata keçirilir, bu müəyyən ərazi üzrə, şəxsi müsahibə formasında standart qaydalara müvafiq olaraq respondentlərin yaşayış yerlərində təşkil oluna bilər. Əlbətdə aparılan bütün ictimai-sosial sorğuların daha dəqiqliyi olması üçün müxtəlif cinslərin nümayəndələrinin iştirakı vacibdir. Burada, yaşa, şəhərlə kəndin əhalisinin nisbətinə fikir vermək və bunları əhatə etmək əsasən ictimai cəhətdən-peşəkar qrupları müəyyən etmək lazımdır.

İqtisadi sahənin deformasiyaya uğraması zamanı dəyişənlərin üç qrupu bu məsələyə qoşulur, çoxsaylı dəyişikliklərin səviyyəsini əks etdirən respondentlərin maddi durumunun hissələri aşağıda göstərilmişdir:

1) gəlirlər;
2) daşınmaz əmlak;
3) qidalanmalar.

Aparılan təhlil göstərdi ki, faktor seçilmişin və ya ayırılmışın arasında korrelyasiyalar yəni dəyişənlər qrupu tərəfindən aparılan müqayisədə kiçikdir, yəni siyasi davranışın tipi vəziyyətin gərginlik şəraitində istifadəsinin səmərəliliyi zəif ola bilər. Əhalinin iqtisadiyyatı qiymətləndirməsindən, inzibati metodların kriminal təhlükələrin və təhdidlərin aradan qaldırmaqla təhlükəsizlik

şəraitini yaratmaqla, həmçinin həyatın ləyaqətli standartlarını cəmiyyətə təmin etmək lazımdır.

Təqdim edilmiş faktor təhlilinin diaqramasında əks olduğunu görmək mümkündür ki, dəyişənlərdən seçilmiş faktorlar qruplarının arasında korrelyasiyalar müqayisədə kiçik ola bilər. Buna görə ehtimal olunanlardan görünür ki, iki istiqamətdə müstəqil faktorlar qrupu haqqında, yəni davranışın tipi vəziyyətin gərginlik şəraitində olması, ictimai cəhətdən çox az asılıdır çün ki, iqtisadi statusdan çox şey aslıdır.

Faktor təhlili zaman çərçivəsində həyatın ziddiyyətlərini göstərir və əhalinin əksəriyyətinin vəziyyəti müəyyən mənada aydın olur. Bu zaman həyatın səviyyəsi aydın olur və məhdudlaşdırmanın hansı istiqamətə yönəlmənin problemləri, və vətəndaş tələbləriylə yerli cəmiyyətin fəallıqları, neqativ hallara qarşı dura bilən faktorları aydınlaşdırmaq və dərəcələrə bölmək vacib məsələlərdəndir. Buradan aşağı səviyyənin siyasi iştirakını aydın etmək olar. Bu o haqda bizim aldığımız nəticəni təsdiq edir ki, dövlət və ya şirkət səviyyəsində, tarazlanmış siyasətin müxtəlif qrupları yerli cəmiyyətlər kifayət qədər qarşılıqlı anlamaya malikdirlər. Onların öz vəziyyəti, həm də öz zəif imkanları onlara aydın olduqdan hər hansı bir üsulla yaranmış vəziyyəti öz xeyrlərinə dəyişdirmək üçün biliklərə yiyələnirlər.

Təhlil üçün təsəvvür edilmiş qrup təhlilinin diaqramı tərtib olunmalı və burada göstərilən faktların, məhz necə və hansı dərəcədə öz aralarında hansı əlamətlərlə bağlı olduğu ictimai-siyasi gərginliyin hansı bölgəyə aid olduğu aydınlaşmalıdır:

- demoqrafik və ictimai cəhətdən-peşəkar xarakteri
- yaş, cins, peşə, təhsil, əmək məşğulluğu sferası
- siyasi fəaliyyətin formalaşmasında əsas rolu əhali oynayır.

Lakin belə vəziyyətin xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, xarakterlər üçün öz qiymətinin və mənasının əhəmiyyətini hansı dərəcədə itirməsi əhalinin əksəriyyətinin peşədən və məşğulluğun növündən asılı olmayaraq müəyyən edilməsi vacibdir. Belə həyat səviyyəsi kütləvi differensasiya olunmamış formasını müəyyən edir və əhalinin böyük əksəriyyətinin həyat və məhsuldar qrupların neqativ münasibətinə məruz qaldığı halda aşağı səviyyədə yaşayan ehtiyac duyan insanları əhatə edir. Həyatın bu forması bir çox şeyi izah edir, yəni peşə və məşğulluq sferası gözə çarpan dərəcədə olmalı və qrupların tərtib etdikləri strukturalar motivasiyanın sosial əsasını təşkil etməlidir.

4.3.Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanmasında portfelin iyerarxiyasının təhlili

Biznesin inkişaf strategiyasını idarə etmək üçün şirkətin portfelinin iyerarxiyasının təhlili və əsasən şirkət tərəfindən həyata keçirilən struktur təhlili, ümumi və ayrı-ayrı bizneslərin keyfiyyət və dinamikası ilə bağlılığı nəzərdə tutulur. Ona görə də şirkətin portfelinin iyerarxiyasının təhlili metodikası biznesin inkişaf vahidlərini öyrənməyi nəzərdə tutduğu üçün portvelin iyerarxiyası xüsusi önəm kəsb edir. Lakin portfelin iyerarxiyasının təhlili metodları şirkət üçün biznesin inkişaf strategiyası baxımından xarakter daşıyan əmtələrə uyğun portfelin iyerarxiyasının təhlilinə tətbiq edilə bilər. Bu cür əmtələrə şirkətin bazarda reallaşdırdığı bütün əsas məhsullar aid edilə bilər.

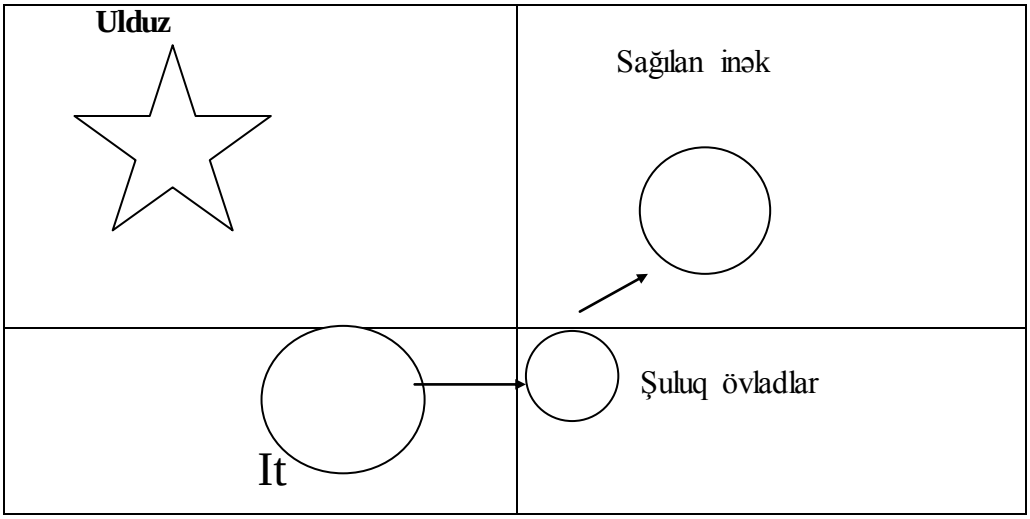
Portfelin iyerarxiyasının təhlili müxtəlif üsullardan istifadəni nəzərdə tutur.

Ən məşhur metodlardan biri 60-ci illərdə həmin dövür üçün təşkilatın fəaliyyətinin səmərəliliyini müəyyən edən "əyri təcrübə" konsepsiyasının inkişafi üçün hazırlanmış və Boston məsləhət qrupunun matrisi adlanan metod sayılır. Bu metod müxtəlif məhsullar istehsal edən, həyat tsiklinin müxtəlif mərhələlərində olan, müxtəlif artım tempinə və bazarda müxtəlif payı olan şirkətə uzunmüddətli perspektivə malik investisiyalar üzrə qərar qəbul etməyə imkan verir. Portfelin iyerarxiyasının təhlilinin qalan bütün metodları kimi bu metod da natamamdır, lakin məhsulların təsnifatı ideyası və bazar payı artım tempinə görə çox məhsuldardır.

Belə bir vəziyyətdə istifadə olunan "Bazarın artan payı" matrisi işimizə yarıya bilər. Boston məsləhət qrupunun "Bazarın artan payı" matrisi (qrafik 4.1.) aşağıdakı kimi qurulmuşdur. Üfüqi ox hər bir məhsulun aldığı (strategiyanın bazar vahidi, SBV) bazar payını göstərir. Bazarın payı liderliyi həyata keçirən analoji məhsulların həcmi ilə ölçülür. Yəni əgər şirkət liderdən fərqli olaraq bu məhsuldan az satırsa, bu zaman məhsul matrisin sağ hissəsinə və müvafiq payın əksinə yerləşəcək, əgər daha çox satırsa - bu zaman matrisanın sol hissəsinə düşəcək. Üfüqi ox 0,1-dən 10-adək dəyişir, bölünmə loqarifma şkalası üzrə yerinə yetirilir.

Şaquli ox bu sahədə məhsulun illik artım tempini göstərir: 0% -dən 20% -dək və daha çox; 10% sürətli və yavaş artım arasında istifadə kimi ayrılır.

Matris 4.1. "Bazarın artan pay" matrisi



Çəkilmiş matrisdə yerləşən oxlardakı "Bazarın artan payı" məhsulun vəziyyətini göstərir. Dairənin diametri bu məhsulun satış həcminə mütənasibdir. Kvadrat matris pul hərəkətinin müxtəlif vəziyyətlərini əks etdirir. Onların bazarda aşağıdakı təsnifatı təqdm olunur:

- Sual işarəsi - yüksək artım tempi , aşağı bazarın payı. Payı artırmaq üçün məhsulu ulduza çevirə bilən böyük investisiyaların tələbi;
- Ulduzun- yüksək artım tempi çərçivəsində, bazarın yüksək payı. Məhsul öz mövcudluğunu saxlamaq üçün şirkət kifayət qədər pul verə bilər, baxmayaraq maliyyə çətinlikləri ilə üzləşə bilər;
- Sağılan inək - aşağı artım tempi, yüksək bazarın payı. Sual işarələrinin hazırlanması və ulduzların yetişdirilməsi üçün məhsulun mövcudluğu çoxlu pulların daxil olmasına imkan verir;
- İti - aşağı artım tempi, bazarın aşağı payı. Məhsula rəhbərlik tərəfindən böyük diqqət və səy tələb edir. Eyni zamanda o, pul və qazanc gətirmir, ya da çox aşağı maliyyə gəliri verir.

"Bazarın artan payı" matrisi vasitəsilə məhsul portfelinin iyerarxiyasının təhlilini apararaq rəhbərlik, onun nə qədər tarazlaşdırılmış olduğunu görə və məhsulların gələcək taleyi barədə (onların istehsalının genişləndirilməsinə başlamaq və ya əksinə istehsalı dayandırmaq və s) müvafiq olaraq məhsulların hər biri üzrə investisiya qoyuluşu haqqında qərar qəbul edə bilər.

Boston məsləhət qrupunun "Bazarın artan payı" matrisi onun işlənməsindən sonra biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunması təcrübəsində fəal tətbiq edilir. Lakin yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, bu

metodun tətbiqi zamanı, çatışmayan cəhətləri ilə bağlı əziyyət çəkilə bilər. Bu zaman xüsusilə, çatışmayan cəhədlərə aşağıdakıları aid etmək olar:

- Matrisə müəyyən strategiyalar aid edilmir;
- Bəzi şirkətlər onun konsepsiyasını istifadə edə bilərlər;
- Əgər artım imkanı yoxdursa, matris mənasını itirir;
- Mənfəət şirkət üçün çox böyük rol oynayır, nəinki daxil olmuş pul balansı.

İstifadə edə biləcəyimiz digər matris "Sahənin cəlbediciliyi - rəqabətdə mövqey" matrisi adlanır. Biznesin inkişaf portfelinin iyerarxiyasının təhlili geniş tanınan daha bir matrisi "Ümumi Elektrik" şirkətləri üçün MakKinzi məsləhət şirkəti tərəfindən hazırlanmış "Sahənin cəlbediciliyi - rəqabətdə mövqey " matrisi aiddir. Bu matris Boston məsləhət qrupunun "Bazarın artan payı" matrisindən fərqli olaraq daha çətin qurulur.

Matrisin adından göründüyü kimi, koordinat sistemində aparılan SBV-nin mövqeyləndirilməsində istifadə edilən oxlardan biri strategiyanın biznes vahidlərinin fəaliyyətini göstərən sahənin cəlbediciliyini göstərir. Lakin bu halda matrisdə digər ox - öz sahəsində strategiyanın biznes vahidlərinin rəqbət mövqeyini göstərir. Gəlin bu matrisin necə qurulduğuna baxaq.

Sahənin cəlbediciliyinin dərəcəsini müəyyən etmək üçün aşağıdakıları yerinə yetirmək lazımdır.

1.Sahənin cəlbediciliyini qiymətləndirəcək göstəricilər qurulur. Bu göstəricilər rəqabət intensivliyi , sahələrin mənfəətliliyi, sahələrin artımı, onun ölçüsü, texnoloji sabitliyi və s. ola bilər. Matrisi hazırlayanların özləri sahənin qiymətləndirilməsi zamanı hansı göstəricilərin nəzərə almasını, həm də ayrı-ayrı konkret göstəricilərin seçimi zamanı detallaşdırma dərəcəsinin hansı formada olduğunu müəyyən etmək lazımdır.

2. Matrisi hazırlayanlar şirkət üçün nisbi əhəmiyyətə malik hər bir göstəricini verir. Sahənin cəlbediciliyini qiymətləndirmək nöqteyi - nəzərdən şirkət üçün ən vacib göstəricilərə çöx böyük əhəmiyyət verilir. Müvafiq olaraq daha az vacib olanlara - az əhəmiyyət verilir. Hesablaşmaların aparılmasında rahatlıq üçün onlar bərabər bölünürlər.

3. Qiymətləndirilən sahədə hər bir göstəriciyə şirkət üçün onun cəlbediciliyini müəyyənləşdirən qiymətləndirmə dərəcəsi verilir. Göstəricilərin belə qiymətləndirilməsi şirkətin məqsədlərinə nail olmaq üçün göstəricilərin özündə sahənin xüsusiyyətlərini daşıyan imkanlara malik olmasından nə qədər asılı olduğundan, o qədərdə asılı olaraq aparılır. Qiymətləndirmə beşballıq şkala üzrə aparılır və burada, 5 - daha cəlbedici, 1 - daha az cəlbedici göstəricilər hesab olunur. Məsələn, əgər şirkət genişlənməyə can atırsa,ancaq sahəsi heç böyümürsə, bu zaman sahənin artım göstəricisi 1 qiyməti alacaq. Bu da şirkət üçün özündə təhlükə daşıdığı deməkdir.

4. Hər bir göstəricinin nisbi əhəmiyyətli qiyməti bu göstəricinin müvafiq cəlbedicilik qiymətinə vurulur və bütün bu hasillər toplanır. Cəmdə sahənin cəlbediciliyinin inteqral qiyməti alınır. Sahənin cəlbediciliyinin maksimum qiyməti 5, minimumu isə 1 ola bilər.

Cədvəl 4.1-də sahənin cəlbediciliyini təxmini hesablamaq üçün nümunə verilir.

Cədvəl 4.1.

Sahənin cəlbediciliyinin qiymətləndirilməsi

Sahənin göstəriciləri	Nisbi çəki	Cəlbediciliyin qiyməti	Nəticə
1.Artım	0,2	2	0,2 · 5 = 1
2.Texnoloji sabitlik	0,5	5	0,5 · 2 = 1
3.Gəlir	0,2	1	0,2 · 1 = 0,2
4.Olçüsü	0,1	5	0,1 · 5 = 0,5
Sahənin cəlbedicilik qiyməti			1+1+0,2+0,5 = 2

Aparılan təhlilin sahəsində SBV-nin rəqabət mövqeyini qiymətləndirmək üçün aşağıdakı proseslər tətbiq edilməlidir:

1. Şirkətin fəaliyyət göstərdiyi hər bir sahə üçün uğurun ən yaxşı amillərinin siyahısı tərtib edilir. Bu amillər, məsələn, məsrəflər, məhsuldarlıq, tədqiqat potensialı, bazar payı və s. ola bilər

2. Tədqiqatçılar bu sahədə dayanıqlı rəqabət mövqe əldə etmək üçün onların əhəmiyyət dərəcəsini əks etdirən amillərin nisbi çəkisini müəyyən edir. Burada məbləğ vahidə bərabər olmalıdır.

3. Hər bir SBV üçün uğurun əsas amillərinin hər biri üzrə onun sahədə rəqabət gücünün dərəcəsi müəyyən edilir. Rəqabət gücünün dərəcəsi 1 - dən 5-ə ölçülür. Əgər tədqiqatçılar 5 qoyurlarsa, onda bu o deməkdir ki, hər hansı böhranlı amil üçün uğurlu inkişaf strategiyası, biznes vahidinin öz sahəsində güclü rəqabət mövqeyinə malikdir. Yox əgər 1 qoyurlarsa, onda qiymətlən-dirilən amillə bağlı rəqabət mövqeyi çox zəifdir.

4. SBV-in sahələr üçün rəqabət mövqeyinin ümumiləşdirilmiş qiyməti hesablanır. Bunun üçün uğurun əsas amillərinin hər birinin nisbi çəkisi müvafiq dərəcəli strategiyanın biznes vahidinin rəqabət gücünün dərəcəsini göstərən qiymətə vurulur. Əldə edilən bütün hasillər toplanır. Nəticə SBV-nin özünün sahəsində rəqabət mövqeyinin bütöv qiymətini verir.

Cədvəl-4.2-də SBV-nin öz sahəsindəki rəqabət mövqeyinin təxmini hesablanması verilir.

Cədvəl.4.2.

SBV-nin öz sahəsindəki rəqabət mövqeyinin hesablanması

Uğurun əsas amilləri	Nisbi çəki	Rəqabət gücünün qiyməti	Nəticə
1.Tədqiqat potensialı (nau-hau)	0,3	5	0,3 · 5 = 1,5
2.İstehsal məsrəfləri	0,2	2	0,2 · 2 = 0,4
3.Məhsulun keyfiyyəti	0,2	3	0,2 · 3 = 0,6
4.Bazar payı	0,3	1	0,3 · 1 = 0,3
Rəqabət mövqeyinin qiymətləndirilməsi			1,5+0,4+0,6+0,3= 2,8

Hər bir SBV sahəsinin cəlbediciliyinin və bu sahənin rəqabət mövqelərinin qiymətləndirilməsinin nəticəsini əldə etdikdən sonra SBV-nin mövqeləşdirilmiş matrisi qurulur. Horizontal üzrə konkret mövqe, şaquli xətt üzrə isə sahənin cəlbediciliyi qeyd edilir. Hər bir ox sahənin cəlbedicilik dərəcəsini (yüksək, orta, aşağı) vəziyyəti və rəqabət mövqelərini (yaxşı, orta, pis) xarakterizə edən üç bərabər hissəyə bölünür. Matrisin daxilində SBV-nin məhsullar əsasında mövqeyləşdirlməsi zamanı gələcəkdə şirkətin biznesinin inkişaf strategiyasında onların hansı yeri tutmasını göstərən göstəricilər hesablanmış və əsaslandırılmış lazımı qeydlər edilmişdir. Matris4.2. “Sahənin cəlbediciliyi – rəqabətdə mövqey” matrisi.

Sahənin cəlbediciliyi

	Yaxşı	Orta	Pis
Yüksək	**Uğur**	**Uğur**	**Sual işarəsi**
Orta	**Ugur**	**Ortabiznes**	**Məğlubiyyət**
Zəif	**Gəlirli biznes**	**Məğlubiyyət**	**Məğlubiyyət**

5 1

"Uğur" kvadratlarına düşən SBV-yə (məhsullara) münasibətdə şirkət gərək biznesinin inkişaf strategiyasını tətbiq etsin. Bu biznes cəlbedici sahələrdə yaxşı rəqabət mövqeyinə malikdirlər və buna görə də gələcək onlara məxsusdur. "Sual İşarəsi" kvadratında olan bizneslərin (məhsulların) yaxşı gələcəyi ola bilər, amma bunun üçün şirkət rəqabətli mövqeyini yaxşılaşdırmaq üzrə böyük səylər göstərməlidir. "Gəlirli biznes" kvadratında olan hər hansı biznes, pul qazanmaq mənbəyidir. Onlar şirkətin normal həyatının qorunması üçün çox vacibdir. Lakin onlar ölə bilərlər, belə ki, şirkətin yerləşdiyi sahələrin onlar üçün cəlbediciliyi aşağıdır.

"Orta biznes" kvadratına düşən isə SBV-in gələcək taleyi haqqında bir-mənalı mülahizə yürütməyə imkan vermir. Ona münasibətdə yalnız bütün biznesin portfelinin vəziyyətinin təhlilinin nəticələrinə görə qərar qəbul edilə bilər. Hərçənd bu irad SBV-yə düşən baxılan üç tip kvadratların birinə xeyli dərəcədə aiddir.

"Məğlubiyyət" kvadratına düşən SBV-yə münasibətdə onun çox böyük arzuolunmaz mövqedə olduğu kimi başa düşmək lazımdır. Şirkətlər üçün, belə vəziyyətdə ciddi mümkün ola bilən mənfi nəticələrin qarşısını almaq məqsədilə kifayət qədər çevik və səmərəli müdaxilə tələb etməsi nəticəsini çıxarmaq lazımdır.

Biznesin inkişafi strategiyası zamanı MakKinzi matrisi biznes portfelinin iyerarxiyasının təhlili üçün yaxşı imkanlar yaranır. Tədqiqatçıların gəldiyi əsas nəticə ondan ibarətdir ki, balanslaşdırılmış portfel öz tərkibində "Uğur" kvadratında yerləşən əsasən biznesə, "Sual İşarəsi" kvadratında biznesin bir neçə istiqamətində və "Gəlirli biznes" kvadratında olan biznesin istiqamətlərində ciddi və müəyyən sayda imkanlara malik olmalıdır. Onların sayı "uğurlu" biznesin və "sual işarələrinin" saxlanılmasını təmin etmək üçün belə vəziyyətdə kifayət qədər olmalıdır.

4.4.Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması zamanı iyerarxiyanın təhlilində marketinqin rolu

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması zamanı iyerarxiyanın təhlilində marketinqin rolu əsasən idarəetmənin ən mühüm vəzifəsini müəyyən etmək və şirkətin məhsulunun alıcıya təqdim olunması hesabına əldə olunan, rəqabət şəraitində olan mübarizədə üstünlüyü təmin edən təşkilatla, ətraf mühitin dinamik qarşılıqlı əlaqəsinin yaranması və dəstəklənməsi mühüm məsələdir. Ona görə də Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması zamanı iyerarxiyanın təhlilində marketinqin rolu mühüm olduğu üçün ,marketinq strateji idarəetmənin aparıcı funksiyalarından biri kimi obyektiv mövqe tutur.

Bir sıra şirkətlər üçün onların hansı məqsəd daşıdığından və hansı strategiyaları həyata keçirdiyindən asılı olaraq marketinq onların uğurlu fəaliyyətini təmin edən əsas funksiyadır. Üstəlik, menecment fəlsəfəsinə uyğun olaraq şirkət öz fəaliyyətində müştərlərin sorğularını tam müəyyən etmək və sonradan müştərilərə istənilən üsulla satmağa çalışmalıdır. Bu baxımdan şirkət üçün "münasib" olan məhsulları istehsal etməyə cəhd etməmək üçün marketinq, biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması zamanı iyerarxiyanın təhlilində menecment ayrıca daha böyük bir funksiya kimi nəzərdən keçirilməlidir.

Marketinq şirkətlərin fəaliyyətinin bütün sahələrinə getdikcə substansiya olur. Fiziologiya dili ilə desək, marketinq şirkətlərin beyninin və onun hisslərinin ruhunun və nəhayət, orqanizmini hərəkətə gətirən və həyat enerjisi ilə dolduran impuls mənbəyinin bir hissəsinə çevrilir. Piter Draker marketinqi "Bu, bütün biznesdir alıcıların nöqteyi nəzərindən, son nəticə nöqteyi nəzərdən və s. şəkildə göstərilir" şəklidə xarakterizə edir. Aşağıdakı şəkildə marketinq tələbin öyrənilməsi və məhsullarının satışı funksiyasından kənara çıxaraq biznesin inkişaf strategiyasının tərtibatı zamanı marketinqin belə şəraitdə rolu strateji idarəetmədə xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Eyni zamanda vurğulamaq lazımdır ki, marketinqin inkişafi öz növbəsində strateji idarəetməyə keçidlə menecment fəlsəfəsinin dəyişməsinə səbəb olub.

Şirkətin fəaliyyəti dövründə biznesdə dəyişikliklər yaranırsa, bu zaman şirkətin mühitinə təsir dərəcəsi artırsa, bu prosesə cavab olaraq, marketinq funksiyasını inkişaf etdirilməsi lazımdır. Brlə şəraitdə marketinqin inkişafi, xüsusilə, şirkətin özündə idarəetmə konsepsiyasının dəyişdirilməsini tələb edir və istehlakçıların sorğularına əsasən ətraf mühitə uyğunlaşaraq yeni idarə etmə imkanları müəyyən edilməlidir.

Tanınmış iqtisadçı alim F.Kotler öz əsərlərində belə nəticəyə gəlmişdir ki, şirkətin əsasını təşkil edən və şirkət tərəfindən həyata keçirilən funksiyalardan biri kimi marketinqin rolunu çox böyükdür və bu məsələ əyani şəkildə aşağıdakı qrafikdə öz əksini tapmışdır.

Marketinqin vasitəsi ilə istənilən problemə öz münasibətini bildirmək olar, çünki onun əsas mövqeyi heç də bütün şirkətlər üçün səciyyəvi deyil.

Lakin əgər biz bu dəyişikliyi tendesiya kimi qəbul etsək, bax onda qeyd etmək lazımdır ki, biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunması mövqelərindən baxsaq, görərik ki, bu biznesdə son zamanlar baş verən real proseslərə tam uyğundur.

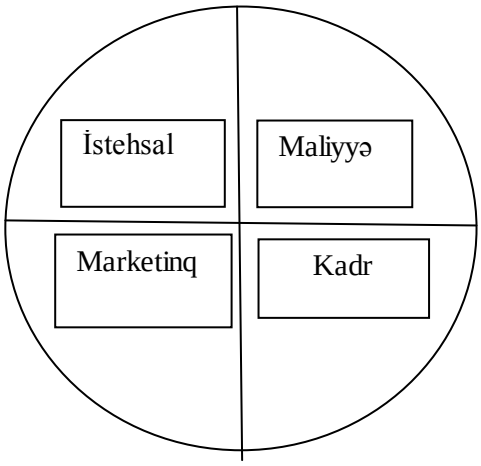
Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması zamanı marketinqdən istifadə olunması çox böyük önəm daşıyır. Şirkətin biznesinin inkişaf strategiyasının idarə olunmasına marketinqin daxil edilməsinin daha konkret məsələləri barədə danışmaq lazımdır.

İlk növbədə onu qeyd etmək lazımdır ki, marketinq fəaliyyəti elə bir fəaliyyətdir ki, bu zaman şirkətin fəaliyyətinin yüksək səviyyəsinə nisbətən daha aşağı səviyyəli fəaliyyətdir və şirkətin məqsədlərinə nail olması üçün vasitə kimi baxmaq olar və şirkətin biznesinin inkişaf strategiyası marketinq xidmətinə münasibətdə məqsəd rolunu oynamalıdır.

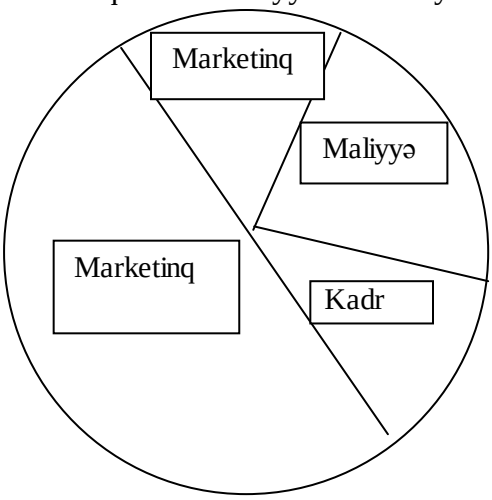
Qrafik.4.1

Şirkətlərdə marketinqin dəyişən rolu

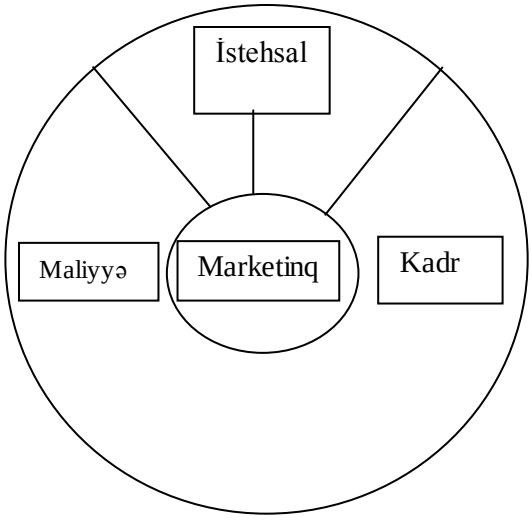
1.Marketinq bərabər funksiya kimi



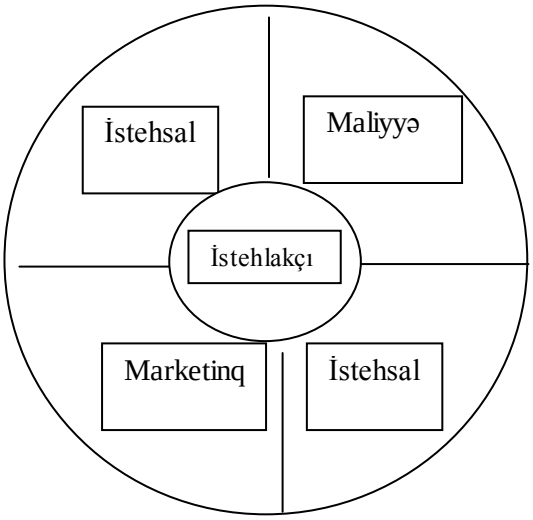
2.Marketinq daha əhəmiyyətli funksiya kimi



3.Marketinq əsas funksiya kimi



4.İstehlakçı nəzarətçi funksiya kimi



Baxmayaraq ki, marketinq xidməti səviyyəsində də marketinq strategiyası hazırlanır, onlar şirkətin strategiyaları deyillər, yalnız onların yerinə yetirilməsi vasitəsi kimi çıxış edirlər. Bununla əlaqədar olaraq demək olar ki, marketinq strateji idarəetmədə iki funksiyanı yerinə yetirir:

- Bu bir vasitə olaraq şirkətin biznesinin inkişaf strategiyaların müəyyənləşdirilməsi və hazırlanması üçün informasiyaların emalı və toplanması vasitəsidir;
- Bu bir vasitə olaraq şirkətin biznesinin inkişafi strategiyalarının həyata keçirilməsi vasitəsidir.

Məsələn, əgər şirkətin bazarda genişləndirmə mövqeyi strategiyasını həyata keçirirsə, o, ya bu məhsulun istehlakının həcminin artırılması hesabına, ya rəqiblərin alıcılarının cəlbedilməsi yolu ilə, ya rəqibi udmaq yolu ilə, ya da, nəhayət, əvvəllər bu məhsulları istehlak etməyən yeni alıcıların cəlb edilməsi hesabına onu reallaşdıra bilər. Bu vəsaitlərin kombinasiyalarından da istifadə etmək mümkündür.

Şirkətdə həyata keçirilən bu strategiyalarda marketinqin rolu, göründüyü kimi, olduqca böyükdür. Biznesin inkişafi üçün baxılan strategiya marketinq xidməti üçün məqsəd qismində çıxış edəcək, lakin strategiyanın həyata keçrilməsi vasitəsini müəyyənləşdirən marketinq strategiyaları olacaqdır.

Marketinq strategiyasını seçmək üçün konkret vəziyyətdə aşağıdakı suallara cavab verməyə kömək edəcək bazarda müvafiq olaraq marketinq xidmətini tədqiqini aparmaq lazımdır:

- Niyə bəzi müştərilər şirkətin məhsulunu alır, digərləri isə onu almayaraq rəqiblərin məhsulunu alırlar;
- Alıcılar şirkətin məhsulunu necə istifadə edirlər, onların nə xoşuna gəlir və nə xoşuna gəlmir;
- Hansı əlavə fəaliyyətlər şirkətin məhsuluna diqqəti cəlb edə bilər;
- Hansı qrup alıcılar bu məhsulu heç işlətmirlər, niyə və s.

Bu suallara cavab verdikdən sonra marketinq xidməti marketinq strategiyalarının yerinə yetirilməsində vasitə kimi çıxış edən marketinq qrupu təkliflər verə bilərlər.

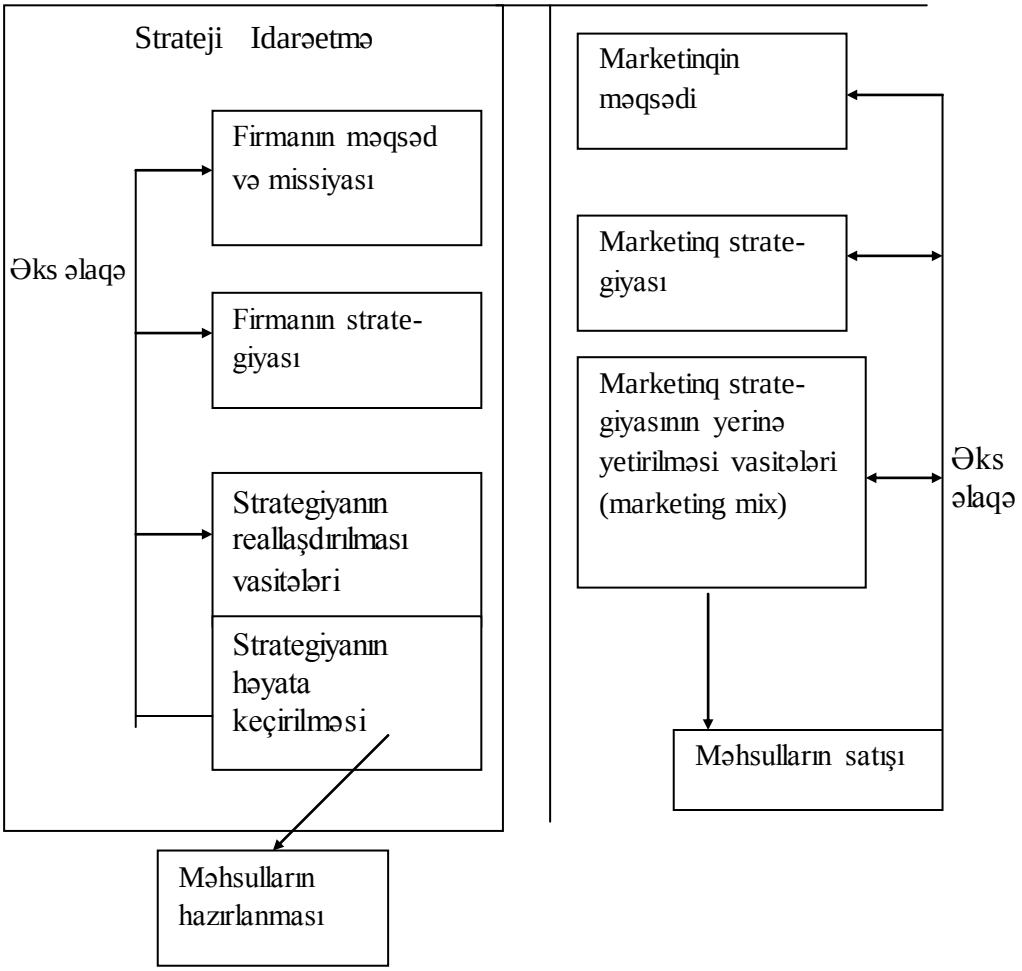
Bu məqamda yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, strateji planlaşdırmada marketinq mühüm rol oynayır. Marketinq xidməti strateji planlaşdırma xidmətini daxili bölmələr üçün məqsədlərin işlənməsinin əsasında duran zəruri informasiya ilə təmin edir. Marketinq xidmətinin bu məqsədinə çatması üçün marketinq xidmətinin müvafiq bölmələrində həyata keçirilən marketinq planları yerləşir.

Deyilənləri ümumiləşdirərək, belə nəticəyə gəlmək olar ki, marketinq biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunmasında xüsusi və müstəsna rol oynayır. Onun bütün proseslərini işləyərək marketinq şirkətin fəaliyyətini, istehlakçı tələbatına uyğunlaşdırır və bununla şirkətin ətraf mühitə daha çevik uyğunlaşmasını təmin edir. Marketinq və biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunması dialektik məntiqə əsasən qarşılıqlı əlaqədə olur.

Sxematik olaraq bu prosesi aşağıdakı sxem 4.2-də görə bilərik.

Sxem 4.2

Şirkətin biznesinin inkişaf strategiyasının idarə olunmasına marketinqin daxil edilməsi



Bir tərəfdən marketinqin inkişafi digər proseslərlə yanaşı biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunmasında keçid imkanları yaradır. Marketinq biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunmasının əsaslarından biri sayılır. Eyni zamanda biznesin inkişaf strategiyasının idarə olnmasına keçid marketinqin inkişafi üçün güclü təkan verir və şirkətdə onun rolunu dəyişdirir.

Məhz marketinq, biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunmasını ön plana çəkir və onun əhəmiyyətini daha da artırır. Bu baxımdan, biznesin inkişafinın həyata keçirilməsində onun rolunu keyfiyyətcə dəyişdirir.

Bu istiqamətdə bütün yuxarda deyilənləri yekunlaşdırsaq aşağıdakı nəticələrə gəlmək olar:

1. Məhsul şirkətin strategiyasında mühüm rol oynayır. Məhsulu yaratmaq və bazarda reallaşdırmaqla şirkət aydınlaşdırmalıdır ki, məhsulu alıcı necə qarşılayır.

Məhsul özündə mürəkkəb vəziyyəti daşıyır, belə ki, o alıcının məhsul seçimində həlledici rol oynayan bir neçə hissədən ibarətdir. Məhsulun əsas tərkib hissələri bunlardır:

a) funksional istehlak xassələri;
b) markanın imici və etiketi;
c) qablaşdırma;
d) zəmanət.

Məhsul daim dəyişməkdə olan canlı varlıq kimi yaranma, inkişafi, yetkinlik və yavaş-yavaş məhv olma mərhələsindən keçir.

2. Şirkətin biznesinin inkişafına əsaslanan, rəqabət strategiyası rəqabətli gücü və rəqabət mühitində tutduğu mövqe vəziyyətinə əsasən qurulur. Hər birinin öz strategiya və taktikası olan dörd rəqabətli mövqe mövcuddur.

3. Şirkətin istehsal etdiyi məhsulların struktur təhlili ayrı-ayrı məhsullara uyğun, biznesin inkişaf strategiyasının müəyyənləşdirilməsi üçün çox böyük əhəmiyyətə malikdir. Şirkətin məhsullar portfelinin aparılan təhlili metodlarından biri Boston məsləhət qrupu tərəfindən hazırlanmış "Artım - bazar payı" matrisidır. Bu matrisin köməyi ilə portfelin təhlili məhsula münasibətdə hansı uzunmüddətli strategiyanın qəbul edilməsi barədə nəticə çıxarmağa imkanı verir. Həmçinin məhsul portfelinin təhlili üçün Makkinzi məsləhət firması tərəfindən hazırlanmış "Sahənin cəlbediciliyi - rəqabət mövqeyi" matrisindən istifadə oluna bilər.

4. Marketinq biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunmasının inkişafi ilə çox sıx bağlıdır, biznesin inkişaf strategiyalarının reallaşdırılması vasitəsi kimi çıxış edir, belə ki, şirkətin inkişaf strategiyalarının hazırlanması prosesini informasiyalarla, xüsusilə də, şirkətin məhsul strategiyasının hazırlanmasını təmin edən vasitələrdən biridir.

V FƏSİL
Müəssisə və onun strategiyası

5.1.Biznesin inkişaf strategiyasının tarixi mərhələləri

Biznesin inkişafi müxtəlif yeni strategiyaların tətbiqinin idarə olunması üsulları və şirkətlərdə onların praktikada həyata keçirilməsi məsələləri yaxşı tarixi kontekstində başa düşülməlidir. Strateji inkişaf problemlərin təkamülə uyğun XIX və XX əsrlərdə inkişaf etmiş ölkələrin biznes mühiti qarşısında ən vacib bir seçim kimi dururdu. Oxşar problemlər fərqli zamanlarda, digər inkişaf etmiş kapitalist ölkələrində həll edilməyə başlandı. Belə ki, Amerika Birləşmiş Ştatlarının strateji planlaşdırmaya marağı 50-ci illərdən daha da artmağa başladı. Bu yanaşma sonradan Almaniyada yaranmış, Yaponiyada isə biznesin inkişaf strategiyası daha sürətlə tətbiq olunmağa başlandı. Kütləvi istehsal erası ABŞ-da müasir biznesin intensiv tarixi XIX əsrin təxminən 20-30 cu illərindən başlanır . Dəmir istehsalı üzrə ümummilli şəbəkənin yaradılması ölkənin iqtisadi birliyi üçün ilk impuls yaratdı və bu sistem üçün yeni imkanlar açdı, ikinci tikinti sektoruna yeni nəfəs verildi . Sürətli sənaye istehsalına başlamaq üçün texniki baza daha yaxşı inkişaf etdi, buxar mühərrikinin kəşfi yeni mərhələyə şərait yaratdı.Yeni ixtiraların ortaya çıxması təmin edildi, poladtökmə , rezinin vulkanlaşdırılması və s. proseslər "Texniki ixtira" cəmiyyətlərinin inkişafi ilə eyni zamanda həyata keçirilməyə başlanması tarixən ictimai təşkilatların ən uğurlu və səmərəli formalarından biridir və şirkətlər bu imkanlardan istifadə etməyə başladılar.

XIX əsrin 80-90-cı illərində sənayenin inkişafi üçün infrastruktur artıq formalaşır və o, daha geniş Amerika bazarının yaradılması üçün şərait yaradır və ölkəni birləşdirir .Sənaye inqilabı deyilən , 1820-1900-cü illərdə təxminən sosial tərəqqi dövrü hesab edilir və bu illərdə biznesin inkişaf strategiyasının təşviqi əsas vasitə kimi doğulub və olduqca dinamik biznes strategiyaları üçün yeni imkanlar yaranıb. Bütün enerjinin istehsalı iqtisadiyyatı təmin etmək və onların bazar payını təyin etmək üçün, yeni bir sənayenin yeni texnologiyalarını yaratmaq üçün zəmin yaratdı. Konkret 1880-ci ilə qədər müasir iqtisadi mənada rəqabət mühiti mövcud deyildi. O dövrün tədqiqatçılarının sözlərinə görə, rəqabət mühitinin yaradılması və ya bir şirkətin digər şirkət tərəfindən udulmağa nail olunması bu bazarın çevikliyi deməkdir , lakin bərabər bazarda onlarla şirkətlər müəyyən səbəblərdən rəqabət etməyib. Əsas səbəb isə beynalxalq inteqrasiyanın və bazarda marketinqin zəif olmasıdır.

XX əsrin əvvəllərində və əsasən sənaye inqilabı dövründə yaradılmış inkişaf sənaye quruluşunun möhkəmlənməsinə keçid və 30-cu illərə qədər davam edən bu yeni mərhələ , kütləvi istehsal dövrü adlanır. Aşağıdakı təhlildən göründüyü kimi, biznesin əsas vəzifələri çıxış xərclərini azaltmaq üçün kütləvi istehsal mexanizminin inkişafı və təkmilləşdirilməsi idi.

Marketinq konsepsiyası yarandıqdan sonra , sadə və sonra aşağı qiymətə standart məhsul ilə bazarda möhkəm lakin sadə vasitələrlə də gəlir əldə etmək mümkün idi. Bu prinsip qısa ifadələrlə yeni modellərin yaranmasına imkan verdi, bu zaman satış agentləri tələblərə cavab verən məhsulları ayırdıq və

G. Ford I, prinsipləri xüsusi vurğulanmağa başlandı və yalnız mənfəət gətirsin hətta qara rəng olsa da belə.

O dövürlərdə bir çox problemlərin xüsusi ilə biznesin inkişaf strategiyası ilə bağlı, uzunmüddətli inkişaf proqramları, xüsusən mürəkkəbliyi ilə seçilən istehsal sahələrində yox idi. Bu baxımda biznesin inkişaf strategiyasının bölmələr üzrə aydın izlənməsi və çox yaxşı inkişaf perspektivləri var idi . Yeni daha yaxşı innovativ fəaliyyəti ilə məşğul olan şirkətlər öz biznes sərhədlərini keçərək, sənayenin yeni innovativ istehsalını yaratmaqla təşəbbüskar şirkətlər dövrünə görə bazara öz töhfələrini vermişlər. Ən yaxşı inkişaf strategiyasına malik olanlar, inkişaf perspektivlərində uğurları ilə görüşmək imkanını əldə edənlərdir.Strateji inkişafa uyğun bazarda yaranmış bütün əməliyyatlara nəzarət mexanizminin yaranması rəqabəti artırdı xüsusən avtomobil sənayesinin yaranması digər sahələrin də inkişafına şərait yaratdı. Belə ki, artıq o dövürlərdən idarəetmə anlayışı bir sıra inkişaf etmiş şirkətlərdə daha yaxşı öyrənilməyə başlandı və sonra da strategiya əsasında onlar üstünlük halları əldə etməyə və köhnə stereotiplərdən uzaqlaşmağa başladılar.

Biznes sektoru təhlükəli kənar müdaxilələrindən daima mühafizə olunmalıdır, lakin o dövürlərdə cəmiyyətin siyasi və sosial nəzarət hissəsi minimal idi. Dövlət nadir hallarda azad sahibkarlığın işlərinə müdaxilə edirdi. İqtisadi proteksionizmin lazımi tədbirləri zaman-zaman özünü göstərməyə başladı . Şirkətlər tərəfindən sosial normaların kobud pozulması hallarının müşahidə olunduğu zaman, dövlət sahibkarlar və şirkətlər arasında müqavilələrin yerinə yetrilməsinə və sövdələşmə hüquqi kimi tədbirlər fəaliyyətini öz əlinə almağa başladı və hamıdan limitlərə və müqavilə şərtlərinə əməl olunmasını tələb etməyə başladı. Amma belə hallar adətən biznes sektorunun fəaliyyətini daha da yaxşılaşdırmaqla yanaşı lazımsız müdaxilələrə də yol açırdı bu isə strategiyaların tətbiqinə mane olurdu. İnkişaf etmiş ölkələrdə biznes ciddi məsələ hesab edilməyə başlandı. "General Motors" şirkətinin prezidenti Wilson deyirdi: "Nə üçün yaxşı deyil çünki “General Motors" üçün yaxşı deyil, ölkə üçün yaxşı deyil" -bax yüksək inkişafa dəyər verən biznes və onun inkişaf strategiyası fikirini aradan çıxardı.

Biznesin inkişafının digər mərhələsi kütləvi marketinq erası ilə bağlıdır.

Bu əsrin əvvəllərində , uğura ən aşağı qiymətlə məhsul təklif edən şirkət imza atmışdır. Müəssisənin perespektiv inkişafi bazarda faktiki olaraq inkişafdan məhrum olduğu halda, müvəffəqiyyətin sirri ən aşağı vahid dəyərinə nail olmaq üçün qabiliyyətin əsas götürülməsi vacib idi . Lakin 30 -cı illərin əvvəllərində əsas istehlak malları üçün tələbatın doyulması məsələsinə bir çox şirkətlər daha yaxşı əməl etməyi öyrəndilər. İstehlakçıların artan tələblərinin sirləri eyni zamanda əhalinin müxtəlif təbəqələrinin yaranması və rifah artımı, Fordun "T " modelinə uyğun məhsullar üçün tələbat meyarları düşünülməyə başlandı və əsas ehtiyacların daha çox öyrənilməsinə vəsaitlərin axtarılmasına şərait yaradıldı.

30 -cu illərin əvvəllərində "General Motors " ilk istehsaldan sonra bazara daha çox diqqət yetirməyə və öyrənməyə başladı. Standart olmayan fərqli məhsullara keçid, rəmzi nümunələrin bazara təklifi və ilin sonunda daha mənfəətli dəyişikliklərin istehsalda tətbiqinə başlanıldı. Əvvəlki daha çox istehsala meyilli balansdan fərqli olaraq, bazarda uğuru, bazarı öyrənməklə zəbt etməyə meyil daha çox artmağa başladı . Fordun "A " kimi standart model "T" standart modeli ilə əvəz etmək üçün çalışılmağa başlanıldı , modelləri bir ailə olan " General Motors", prinsiplərinin yerinə yetirilməsi məcburiyyətində qaldı. Biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunmasının əsas vəzifələri bazar, reklam, satış təşkilatı və istehlakçı seçiminə təsir, digər vasitələrlə modelləri təşviqata doğru başlanıldı.

O dövürlərdə bazarda tələbatın öyrənilməsinə o qədər də fikir verilmirdi, bu baxımdan sonralar xarici amilləri öyrənməklə yanaşı şirkət daxili amillərində öyrənilməsini, təhlil edilməsini və yeni strategiyaların səmərəliyinin baxılmasını lazım hesab etməyə başladılar. Bundan sonra bazara uyğunlaşmaya keçid münasibətləri biznesin inkişaf strategiyası əsasında idarə olunması problemlərinin həllini tələb etdi. Müxtəlif nəzarət qruplarının bazara münasibəti və təsiri nisbətən dəyişdi, hakimiyyətdaxili mübarizələr olduqca tez-tez baş verdiyindən biznesə sabitlik lazım idi. Lakin harada belə mübarizə olurdusa, dəyişiklik əlehinə müqaviməti idarə edən qüvvələr var idi, psixoloji ağrılı və bahalı reallığın və tədricən yeni bacarıqların əldə edilməsi, problemlərin həlli istiqamətində dəyişikliklərin parametrlərinin həllinə yeni yanaşmaları inkişaf etdirmək özü gələcək ilə xarakterizə olunur ki, bu da razılığa gəlmək üçün ehtiyaca səbəb olur və sonuncu kimi qeyri-müəyyənlik getdikcə yüksək səviyyədə qala bilər.

Xammal və dayanıqlı emal ilə məşğul olan sənayedə istehsalı və istehlakı, bazar münasibətləri ilə yanaşma yavaş-yavaş yayılmağa başlamışdır. Tələbin istehlakçı tərəfindən doyulması ilə qarşılaşan şirkətlər tez-tez lazımı səy göstərməklə və bazarda üzən daha çox durğun artım üçün problemlərin həll

istiqamətində , bu sahələrdə məhsuldar istiqamətləri saxlayırlar. Yalnız İkinci Dünya müharibəsindən sonra, bu sahələrin çoxları bazara ilk istiqamətlənmə baxımından , yeni texnologiyalar şəklində bir təkan almışdılar ki, bu da onları sevindirməyə bilməz çünki, sonradan post- sənaye dövrünün başlaması onlara dinamizm verdi.

Birinci sektor istehsalın, istehlak mallarının bazarının uyğunlaşması həm də müasir texnologiyaların, istehsal prosesinin, sənayedə yarımfabrikatların istifadəsi dövrü bu dövlətlərin sənayesi üçün uğurlu getdi. Tez-tez onların fəaliyyətində düzgün olmayan yanaşmalar marketinqin hesabına səmərəliliyi artırmağa şərait yaratdı.

Əvəzləşdirmə bu düzgün olmayan balansı, istehsal və marketinq ziddiyyətləri əsasında, tələblərin balansı saxlamaq üçün nəzərdə tutulmuş bir kompleks marketinq tədqiqat istiqamətidir ki, konsepsiyası olunması günün tələbidir. Prioritet istiqamətlər bu baxımdan işlənməsinə balanslaşdırılmışdır ki, bu da birləşmələrə səbəb olduğundan əvvəllər tədricən son dövürlərdə isə sürətlə işlənməyə başlanmışdır. Məhsulların tədricən təkmilləşdirilməsi istiqamətində ifadə, məcburi illik dəyişikliklərin əsasən az inkişaf etmiş texnologiyalara keçid, daha yaxşı qablaşdırma əmtəə, sonda özünə səmərəli sonluq qazana bildi. Lakin bir neçə istisna ilə sənaye məhsulu olduqda və əhəmiyyətli dəyişikliklər baş verdikdə bu hələ təkamül qədər inqilabi ola bilməz. Məhsullara və bazara aid olan cari xüsusiyyətlərə diqqətin artırılması və gələcəkdə mənfəət səviyyəsini qorumaq üçün yaranan fikirlər hələ bu şirkətlərin öz imkanları haqqında görüləcək tədbirlər istiqamətində qayğıya qalmaq fəliyyət deyil.

Kompleks texnologiyaları ilə sənayenin zənginləşməsi, yeni məhsullarla bazarın inkişafi bu əsrin əvvəlində iri koorparasiyaların fəaliyyətinin mühim hissəsi olmuşdur. Bazarın müxtəlif sektorlarının inkişafinda tarixi mərhələ "Dupont ", " Bell Telefon" , "General Electric " kimi iri korporasiyaların elmi-tədqiqat və təcrübi inkişafi üçün laboratoriyaların yaradılması çox vacib idi. Bu hərəkətlərin korporasiyalar çərçivəsində biznes təlimlərinin yeniliklərlə zənginləşdirilməsi üçün bir başlanğıcı oldu .

Sənayedə gedən proseslər vəziyyəti kökündən dəyişməyə başladığından, bazar da önə keçdi və stil və tərəqqi tempi artmağa başladı, həm də bunları özündə müəyyən edən şirkətlərin əsasında meydana gəlməyə başladı. Belə ki, əsas hansısa işin yaranmasına səbəb olma deyil, əsas bu işi öz əlində taleyin kimi saxlamağa inana bilməlisən. Dövri böhranlara sinə gərmək və əlbəttə ki, sahibkarlıq təşəbbüsü bəzən mənfi bir görünməz zəncirin qırılması nəhayət nəzarətin itrilməsinə və zərərə səbəb ola bilər və sonunda isə müflüsləşməyə gətirib çıxara bilər. Lakin bəzi şirkətlər onlar üçün yaranmış bu şəraitə, iqtisadiyyatda imkanların buxarı kimi baxdıqlarından, rəqabət mühütündə irəli

hərəkət etmək üçün getməli olduqlarını bəzən unutduqlarından, rəqabət azadlığı dəyərlərini qiymətləndirmirdilər. Bəzən müəyyən bir dövürdən sonra "sürprizlərlə" qarşılaşan şirkətlər, digər sürprizlərin onları gözlədiyini anlamadıqları üçün dünyada gedən qlobal iqtisadi proseslərdən məhrum olurdular.

Bu baxımdan sonradan başlanan post-sənaye erası bu məsələləri ön plana çıxardı. 1950-ci illərin ortalarında tədricən siyasi sərhədlər, sərhədləri unudan, bazar iqtisadi münasibətləri, strukturu və sahibkarlığın dinamikasını dəyişdiyindən, sürətli inkişaf prosesi getməyə başladı .

P. Drucker üçün zaman ərzində müəyyən şirkətlərdə apardığı tədqiqatlar onu göstərdi ki, müəyyən qanunlar olmadan gözlənilməz problemlər daha tez-tez yaranır və bu baxımdan o dövür qanunlar olmadan inkişaf dövrü adlanır. Buna görə D. Bell bu dövrə post-sənaye dövrünün adını verdi, bu baxımdan biz gələcəkdə bundan istifadə edəcəyik. Bu proseslərlə bağlı dəyişikliklər 1980-ci illərdə hələ də davam edirdi və biz inamla deyə bilərik ki, qeyri-sabitlik şəraitində bazar münasibətlərinin daha da artırılması , qabaqcadan ən azı 10-15 ili proqnozlaşdırmaq olardı ki, belə bir sürət hələ davam edəcəkdir. Bu müvəqqəti xüsusiyyət sonradan gələcək proqnozlaşdırmanı çətinləşdirdiyinə baxmayaraq, iqtisadiyyatın sürətləndirilməsi davam edib , vəziyyət sabitləşib və vaxtın səmərəliliyinin öyrənilməsi və toplanmış dəyişikliklərin nəticələrindən istifadənin gəlirə necə təsir etdiyi məsələsi müəyyənləşmişdir.

Sənaye dövründə sahibkarlıq problemləri cari dinamizm ilə müqayisədə bəsit bir kənar müşahidəçi üçün adi görünə bilər . Lakin yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, bütün biznesin inkişaf strategiyası ilə bağlı işlərə diqqət idarəetmədən baxıldığı üçün, bu lahiyyənin öz təsərrüfatına aiddir. Burada əgər, münasib ödəniş təklif edilirsə və əgər işləmək istəyənin heç olmaması belə varsa, bu zaman istehlakçıların seçilməsi bir vacib məsələ kimi ortaya çıxa biləb. Bundan başqa nadir hallarda olsanda belə tariflər, valyuta məzənnələri , inflyasiya dərəcələri arasındakı fərq, mədəni fərqlər və bazarlara çıxış imkanlarını bağlamaq üçün alınan siyasi tədbirlər kimi məsələlər sahibkarları daima narahat edir. Tədqiqatların aparılması, istehsalın inkişaf səmərəliliyinin artırılması və məhsulun keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması üçün idarəetmə alət idi.

Lakin cəmiyyətin inhisarçı meylləri və sözləşmə rəqibləri kəskin fərqli münasibətlər qurmağa sövq etdiyindən, biznesin iqtisadi tərəqqisi naminə hər bir şirkət özünə dost tərəfdaşlıq münaslbətləri yaradılmışdır və dövlət bu prosesləri o dövürlərdə dəstəkləmək məcburiyyətində idi.

Müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində isə şirkətlər üzərində dövlət nəzarəti koorparasiyaların problemlərinin (sənaye dövrünün problemləri) çox mürəkkəb olduğunu və onlara qarşı yüksək tələblər qoyulduğunu görürük. Şirkətlər üzərində nəzarət daimi olduğundan, bazarda pay üçün mübarizə apararaq müştəri tələblərini təxmin edərək, yüksək keyfiyyətli məhsullar istehsal

etməklə, qiymətləri tələbata uyğun müəyyənləşdirməklə, müsabiqə şərtlərini nəzərə alaraq, bütün çatışmazlıqları dəf edərək və başqa bazar iştirakçıları ilə mübarizədə şirkətin nüfuzunun saxlanılmasına qayğı göstərilməsi bu günün vacib məsələlərindəndir. Bu baxımdan hər hansı bir şirkət müəyyən zaman ərzində, daha yaxşı strateji planlaşdırma həyata keçirməklə, ehtiyatların daha səmərəli təşkil etməklə və istehsal proseslərinin avtomatlaşdırılması vasitəsi ilə məhsuldarlığın artırılması üçün yorulmadan mübarizə aparmaq məcburiyyətində oldu. Bu öz növbəsində istehsal münasibətlərinin tələblərə uyğun düzgün təşkilinə istiqamətlənmə idi və istehlakçıların etimadını itirməmək və artımı təmin etmək üçün bölüşdürülməmiş mənfəətin kifayət qədər inkişafını sürətlənməsinə kömək etməklə və eyni zamanda artan məhsuldarlığı təmin etməklə, stabil səviyyədə səhmdarlara dividend ödəmək üçün bazarda rəqabət mövqeyini qorumaq və saxlamaq lazım idi.

Bazarda vaxtaşırı böhranlar iqtisadi tənəzzülə şərait yaratdığından menecerlər səy göstərərək eyni şəkildə post-sənaye dövrünün keçdiyi ilk əlamətlərini duyduqdan sonra təbiidir ki, şəraitə uyğun tədbirlər almaq məcburiyyətində qaldılar. Hökümət, böhran, istehlakçı narazılıqları, xarici rəqiblərin işğalı, texnoloji nailiyyətlər, əmək və əxlaqı dəyişən məhdudiyyətlərin artması, ilk növbədə bazar araşdırmalarını vacib edir ki, biznes maraqları bütün iqtisadi-siyasi məsələlərin həllinə səbəb olur və bütün məsələlərin bərpası marketinq əsasında həyata keçrilən dəyişikliklərdir ki, bu da rəqabət şəraitində fəaliyyət göstərməyə imkan yaradır.

Bazarın keçid dövrü zamanı istehsal sahələrinin inovasiya yönümlü olması eyni şəkildə bir çox şirkətləri post-sənaye istiqamətli olmasını tanımaq və rəqabət mühütündə düşmənçilik ilə üz-üzə qalmaq və qeyri-müəyyənlik vəziyyətinin artması, yaranmış problemlərə elmi konteksdən baxmaq və yeni tələblər əsasında nəzarət sisteminin sabitliyi inkişaf üçün zəmin yaradırdı. Bu baxımdan dəyişikliklərə müqavimət, şirkətlər arası davranış və onların ətraf mühiti ilə münasibətdə yaranan ciddi tələblər arasında boşluq yaranmışdır. Lakin hansı şirkətlər ki, marketinqə əsaslanan elm üzrə qüvvələri birləşdirərək öz işini davam etdirirsə və öz keçmişinə analogiya əsasında istinad edirsə belə, təcrübə gələcək üçün bir bələdçi kimi xidmət göstərə bilməzdi çünkü texnologiya dəyişikliklər və yeni siyasi şərait, fərqli yanaşmaları tələb edirdi.

Rəhbərlik belə vəziyyəti Fransız atalar sözü ilə belə təsvir edir " çox şeylər dəyişir, daha çox önəmlisi köhnə qalmaqdır." Lakin heç bir şey əvvəlki kimi qalmır. Bütün dəyişikliklər icmalarda iqtisadiyyatı sağlamlandırmaqla yeni səviyyəyə nail olmaqdır. Fiziki mövcudluq üçün rahatlıq və təhlükəsizliyin əsası baxımından əhalinin ehtiyaclarının ödənilməsi problemlərini həll etmək üçün kütləvi istehsal erası zamanında öz sözünü demişdir. Kütləvi istehsal erasına marketinq öz töhvəsini verdiyi üçün, əhalinin mövcud rifahı üçün yaxın

və uzaq gələcək üçün rahatlığını və təhlükəsizliyini təmin edə bilmişdi. Post-sənaye erası əhalinin rifahını gücləndirməklə mümkün olunduğunu yaddan çıxarmaq lazım deyil.

İstehlakçıların tələbinin xarakterini öyrənməklə istehsalı dəyişdirmək, şirkətlərin öz mülahizələrindən istifadə edə bilmələri ehtiyacları ödəməklə həyat məmnuniyyətinə və gəlir artımına səbəb oldu. Xidmət sənayesinin yaranması və artması eyni zamanda ehtiyacların təməlinin səviyyəsinin öyrənilməsi və günün tələbi idi. Onlar mütləq tənəzzül etmir, lakin onların artım dərəcələri azaldılır. Yeni sənayedə istehlakçıların zəngin xidməti var idi. Yüksək keyfiyyətli mallar və lüks məhsullar, sənayedə azadlıq, turizm və digər xidmətlər biznesin inkişafı üçün yaxşı şərait yaradırdı.

Texnoloji inkişaf tələb və təklifi kökündən dəyişdiyi üçün böyük kapital qoyuluşları əsasən yeni texnologiyalara əsaslanan , bir çox sektorda yeni doğulan sahələr yeni şəklində təsir olnmağa başlanmışdı, lakin onların rəqabət mühütünə əsaslanan eyni zamanda , köhnəlməyə və digər sənaye sahələrinin yaranmasına səbəb olurdu. Bəzən şirkətin divarları yaşayır lakin texnoloji tərrəqqi mümkün olmadığından biznesin inkişafında hərəkət öz prinsiplərini tez-tez hesablayır və nəzarət edir, lakin əldə olunan eyni olmadığından, texniki silahlanmanın arzu olunan məhsulların istehsalına səbəb olduğundan şirkətlərin inkişafının artması, onlara müstəqil inkişaf istiqaməti verən şirkətlərin yaranması biznesin çevik inkişafı üçün zəmin yaratmışdı.

Sosial tərəqqinin və sosial rifahın daha da yaxşılaşdırılması yollarının əsas mütərəqqi istiqaməti əlbəttə, iqtisadi artımın vacib olduğu sualı, heç kəsdə şübhə yaratmır. Cəmiyyətdə yaşayış üçün vacib olan kəmiyyət və keyfiyyət xüsusiyyətlərinin yaradılması lazımdır. Getdikcə, bu sənayesinin iri şirkətlər tərəfində, sənaye komplekslərinin yaradılmasının bir dayaq nöqtəsi kimi, iqtisadi səmərəlilik baxımından, həm də təhlükəyə çevrilməyən, idarəetmə formaları bir olmayan və demokratiya prinsipləri üçün, gələcəkdə səmərəli görünür. Böyük şirkətlər öz fəaliyyətləri daxilində artsa da, ümümən onun səmərəliliyini artırmaq mümkün deyil ondan ötəri ki, yaradıcı enerjinin çatışmazlığı, mənfəəti ədalətsiz metodlardan istifadə edərək əldə olunması, hədəf seçilə bilməz. Gələcəyə inkişaf müsabiqə və rəqabət əsasında daha mən-tiqə uyğundur və təcrübə bunu sübut edir. Ümumiyyətlə bazar iqtisadiyyatında sosial davranış üçün etalon kimi xidmət edən nəhəng koorporasiyaların dəyər artımının fəlsəfəsini dağıtmaq üçün təkliflərin hazırlanması prosesi gedir, lakin son dövürlərdə bu göstərici azalmağa başlayır . Son dövürlərdə sıfır artım, alternativ konsepsiya kimi irəli sürülür, lakin bu konsepsiya artım vermir, bu zaman ortaya sual çıxır. Şirkətin qabiliyyətini və fəaliyyətini qorumaq üçün necə bir mütərəqqi addım çatışmır?

Sosial prioritetlərinin həllində, destributer zamanı ictimai diqqət əsasən, mənfəətin pozulması fəaliyyətinin əsasən qeyri-sabit iqtisadi şərait ilə bağlı olmas, inflyasiya, məhsulların keyfiyyət göstəriciləri, reklam, natamam informasiya və pis satış və sonrakı xidmətin xüsusi təşkili, əsas fondların köhnəlməsi və bu əsasla inhisarçı bazarın manipulyasiya edilməsinə uyğun, istehlakçı davranışlarının məhdudlaşdırılması mənfi əlavə təsirləri cəlb edir. Bütün bu xüsusiyyətlər şirkətlərə icazələrin ciddi çərçivəsində verilməsi üçün çox yüksək bir qiymət göstəricilərinə gətirib çıxara bilər.

İndi şirkətlər 20 il əvvəl onun üçün ölümcül və sosial dağıdıcı hesab edilmiş ciddi məhdudiyyətlər altında işlədikləri üçün cəmiyyətin tələblərinə cavab verə bilənlər artıq tanınır. Belə ki, nəticələrindən biri gələcək üçün təminat verdiyindən müəyyən sosial institutlar cəmiyyətdə öz aparıcı mövqeyini itirmədi.

Yüksək məmnuniyyət həzzi yaradan şəxsi heyət, razı müştərilərə daha çox əyləncə təqdim etməklə və bütün bunların zəminində alış-veriş gözləyən şirkətlər daha yaxşı inkişaf etdilər. Onlar tez-tez şirkətin məhsullarının satışı haqqında tam məlumatı israrla tələb etməklə məsuliyyəti artırmaqla yanaşı tələbatı da artırırdılar. Bundan əlavə ətraf mühütün çirklənməsi kimi yan təsirləri öyrənir və müəyyən tədbirlər həyata keçirməklə, daha aktiv mövqe tutmağa çalışırdılar. Belə idarəçilik hikməti, ölkə üçün yaxşı olmaqla biznesin inkişafi üçün səmərəli fikir yaradır və inkişafa imkan verir. Azad sahibkarlığın inkişafının hərəkətləri üzərində nəzarəti əldə etmək üçün dövlət öz imkanlarından istifadə edərək şirkətlərə birbaşa qoyulan vəzifələr istehlakçıların maraqlarını qorumaq üçün hərəkət konsepsiyası üzərində bütün şirkətlərin fəaliyyətini qurmaq vəzifəsi qoydu.

Bütün bu proseslər şirkət çərçivəsində ənənəvi qatı nəzarətin təşkili tənəzzülə uğratmağa başladı. Yeni nəsil artıq, sahibkarlıq əsasında öz fəaliyyətlərini yerinə yetirmək imkanı verən qanunların öyrənilməsi, elmi-tədqiqat institutlarının təkliflərindən istifadə edərək, böyük nailiyyətlər uğrunda mübarizə aparmaqla şirkətin biznes strategiyasını günün tələblərinə uyğun qurmağa çalışırlar. Aparılan müşahidələr və təhlillər onu göstərir ki, uğurlu strategiyalar əsasən səhmdarların xeyrinə ödənilməsinə istiqamətlənmiş və bu təcrübələr ilkin məktəblərdə öyrənilir və tədris olunur. Səhmdarların maraqlarının menecerlərin maraqları ilə üst-üstə düşməsi xüsusən, müəssisələrin texniki cəhətdən təchizatına şərait yaradır. Rifahın artması və bunun nəticəsi olaraq inkişaf etmiş ölkələrin sosial ədalət məsələlərinə diqqət yetirməsi və iqtisadi artım məsələləri, yoxsulluq, mənzil, təhsil, ictimai nəqliyyat, ekoloji problemlərin həlli ölkələr arasında fərqin yaranmasına gətirib çıxardığından, iqtisadi inkişafin sürəti də dəyişdi. Belə bir vəziyyətdə icra orqanları özəl sektorunda gözlədikləri və təxminən aşağıdakı kimi təqdim oluna bilər:

a) problemlərin həllinə təmkin ilə yanaşmaq (məsələn, ekoloji problemlərin həlli) biznes münasibətlərinə müdaxilə etməkdən çəkinməli;

b) sosial tərəqqiyə doğru müsbət addımlar üçün məsuliyyət.

5.2. Strategiyaların biznesin tələblərinə uyğun inkişafı

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində, ictimai xarakterli xidmətlər üçün yeni tələblər artıb və çətinləşib onlardan istifadə üçün əsasən, çox çətinləşən rəqabət mühütündə işləmək, yeni potensial bazarları yaratmaq və fərqli gəlirlilik istiqamətləri yaratmaq lazımdır.

Belə ki, sənayenin müasir tələbatı şirkət üçün dolanışıq mənbəyinə çevrilir, yeni informasiya texnalogiyalarına uyğun, ətraf mühitin ictimai-siyasi tələblərinə cavab verən şirkətlər bu tələbatı ödəyə bilir. Bu baxımdan onların dəyəri artır, çünki bu kanallar vasitəsilə yeni iş fəaliyyəti üçün informasiya axtarışı və rəhbərlik üçün aydınlıq gətirilir və sahibkarlıq üçün təhlükəli siqnalların məhdudiyyətləri yaranır, yeni sosial tələblərə nail olmaq mümkün olur.

İlk baxışdan post- sənaye dövründə şəraitdən aslı olaraq, dinamikaya uyğun olan dəyişikliklər, sənayedə inqilab mücərrət görünə bilər. Lakin yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, indi çox mürəkkəb dinamika mövcutdur. Əvvəllər sahibkarın əsas narahatlığı bazarı üçün məhsul və əmtəə bazarlarını özləri təmin etməsi idisə, indi rəqabət mühütü bu şərtləri dəyişmişdir.

İdeyalar uğrunda səylər göstərməklə, onlar kifayət qədər istedad və təcrübəyə malik olan insanlardırlar. Lakin onların arzularından aslı olmayaraq rəqabət mühütündə onlar üçün açılan imkanlardan istifadə etmək imkanı olmadan fəaliyyətlərinə uyğun xüsusi bir mühütü yaratmaq ki, sırf sahibkarlıq, təşkilatı problemlərin həlli, yeni bir istiqamətin işlənməsidir.

İstehsal mexanizminin təkmilləşdirilməsi və inkişaf etdirilməsi ilə bağlı olaraq səmərəli olan yeni nəzarət mexanizmləri gəldi və bunlar da çox səmərəli olduğundan, gəlirli artıma nail olundu. Daha sonralar isə sahibkarlığa marketinq tədqiqatları yeni bir təkan verdi . Belə ki, indiyə qədər dünya bazarında 50 mərhələdə şərait dəyişib. Əsas uğur parametrləri və yeni prioritetləri keçmiş rəhbərlik fəaliyyətini tədricən dəyişdi və bizim respublikada bu məsələlərə diqqəti keçid dövrü dəyişdi.

Sosialist istehsal münasibətlər dövründə yeni prioritetlərə az yer verildiyindən köhnə istehsal prosesləri yeniləri ilə əvəz olunmurdu. Lakin sahibkarlıq fəaliyyətinin beynəlmilləşdirilməsinin təsiri altında, resursların və sürətli texnoloji bazar şəraitində rəqabətin olmaması, istehsal prosesləri

kəsilmədən inkişaf davam etməyə başlamış və hal-hazırda da davam edir. Müasir istehsal və satış problemlərinin artırılması və daha mürəkkəb texnalogiyaların və onların bazarda digər texnoloji nəailiyyətlərə əsaslanan, texnaloji köhnəlikləri geridə qoyan, iqtisadiyyatın strukturunu və bazarda dəyişiklikləri təmin edən, şirkət və dövlət, şirkət və cəmiyyət arasında əlaqələrin üst-üstə düşməsi üçün səylər dayanmır. Müasir sahibkarlıq daima narahatlıq içərisində, müsabiqələrdə iştirak edə-edə, öz biznesi haqqında müntəzəm narahatlıq keçirən düzülmüş yolların axtarışındadır. Ümumiləşdirərək, biz son illərdə iş fəaliyyətində baş verən bütün dəyişikliklərdə ciddi bir artım olduğunu qeyd etməliyik. Şirkətlərin bu cəmiyyətdə rolu marketinq və istehsal texnologiyaları ilə tanışlıq, dünyanın tanımadığı texnologiyaları, gözlənilməz rəqibləri, yeni istehlakçı ehtiyacları və sosial nəzarət üçün yeni çərçivələrin tanımadığı dünyanı dəyişdirən problemləri öyrənmək üzərində qurulmuşdur desək yanılmarıq.

Bütün yuxarıda deyilənləri nəzərə alsaq belə nəticələrə gəlmək olar ki, şirkətin fəaliyyətinin ilk yüz ili ərzində onun əsas inkişafi bu problemlərin ardıcıl həllindən keçir:

1 . sahibkarlar tərəfindən müasir şirkətlərin yaradılması;

2 . kütləvi istehsalın təşkilati prinsiplərinin təkmilləşdirilməsi;

3 . kütləvi marketinqin tətbiqi və texnikanın inkişafı .

Bütün bu müddət ərzində, şirkət cəmiyyətə, tələb olunan işlərin həyata keçirilməsi üçün biznes maraqlarına uyğun fəaliyyət göstərir. Beynəlxalq miqyaslı , idarəetmə prinsipləri müəyyən sosial qüvvələrin geniş maraqlarına səbəb olur və sənayenin inkişafında cəmiyyət şirkətlərin rolunu qəbul etmiş olur ki, rəqabətin intensivliyi artır və bu da sahibkarlıq fəaliyyətini canlandırır. 50-ci illərdən başlayaraq, bu sahədə yeni çağırışlar səslənməyə başladı ki, bunlardan biri də sistem təkamülüdür. Vəzifələrin idaretmə sistemlərini hazırlayaraq, koordinasiyalı və effektiv həllər almaq üçün mexanizmləri daima təmilləşdirmək lazımdır.

Bu fəslin məqsədi – şirkət səviyyəsində iqtisadi idarəetmə sistemlərinin təkamülünə fikir vermək və bu məsələləri elmi-nəzəri cəhətdən öyrənməkdir. Biznesin inkişaf strategiyasını öyrənmək və idarə etmək bacarıqlarına yiyələnmək, son sistemlərin ən əhəmiyyətlisini seçmək bacarığı, bu kitabı sona qədər oxuduqdan sonra və əsasən ardıcıl fəsillərində ətraflı tədqiq olunacaqdır.

Keçmişdə bəzi mütərəqqi sistemləri qabaqcıl şirkətlər icad edilmişlər. Tarixən bu şirkətlərin uğurlu sübutları vardır, bu çoxları tərəfindən qəbul edilmişdir. Biznesin inkişaf strategiyasının səmərəliyinin artırılmasında elmin rolu günü-gündən artmaqdadır və bu yeni sistemlərin inkişafina kömək edir.Yeni sistemin tətbiqi şirkətin səmərəli fəaliyyətini artırır və əvvəlki sistemdən yaxşı olduğu üçün şirkətin problemlərini daha yaxşı həll etdiyindən bu məsələyə daha böyük önəm verilir. Biz artıq tarixi mərhələlərlə perspektivli

sistemlər barəsində müəyyən fikirlərdən istifadə edərək, bəzi sistemləri gələcəkdə qarşılıqlı eksklüziv olaraq təhlil edəcəyik ki, bu sistemlərin hərtərəfli olduğunu göstərək. Biznesin inkişaf strategiyasını hərtərəfli təmin etmək üçün bu sahədə olan problemləri həll etmək vəzifəsini müəyyən edərək əlavə bir xüsusi tapşırıq həll etmək lazımdır. Bu fəsildə biz çalışmışıq ki, hər hansı bir şirkətin sistemlərinin hüququ birləşməsi ilə özünəməxsus, istifadəni edərək sadə və sürətli texnikanın təklif edilməsi vacib məsələlərdəndir.

Xarakterik dəyişikliyin dəqiq qiymətləndirilməsi önəmli məsələ olduğundan şirkətlərin tarixi təkamülü, ümumi xüsusiyyətlərə görə aşağıdakı (meyarlara görə) dörd hissəyə bölünür :

1 . əmtəə bazarlarında amillər;

2 . coğrafi amillər;

3 . şirkətdaxili şərtləri;

4 . xarici ictimai-siyasi şərait .

Cədvəldən biz bir neçə mühim nəticələri əldə edə bilərik:

1. XX əsrin ikinci yarısında vəziyyətin dəyişməsi ilə əlaqədar yaranan yeni problemlərin sayının durmadan artması. Onların bir çoxu yeni əsrin birinci yarısında əldə olan təcrübə əsasında qərarların qəbulunu əsas kimi götürmə-dilər.

2. Vəzifələrin çoxluğu, bazar iqtisadiyyatının coğrafi əhatəsinin genişlən-dirilməsi ilə yanaşı menecment problemlərinin daha da mürəkkəbləşməsinə gətirib çıxarır.

3. Biznesin inkişaf strategiyası mürəkkəblik və idarəetmə bacarıqlarının şəbəkə əsasında əsrin birinci yarısında problemlərin həlli üçün vəziyyətin düzəldilməsi sualına cavab az idi. Getdikcə inkişaf menecerləri və ali rəhbərləri yeniliklər üçün yeni cavablar axtarmağa vadar etdi.

4. Yeni problemlər daha tez-tez yaranırdı. Onların əsası yeniliklərin mürəkkəbliyi və tempi strateji sürprizlər ehtimalını artırırdı.

Cədvəl. 5.1. Aşağıdakı cədvəldə biznes mühitinin dəyişikliklərinin tarixi perspektivləri əks olunmuşdur:

Biz bu cədvəli təhlil etdikdən sonra ümumilikdə biznes mühitinin dəyişikliklərinin tarixi perspektivlərinin istiqamətlərini öyrənərək praktiki fəaliyyətdə nəzərə ala bilərik ki, bu da bizim biznes strategiyamızın səmərəliliyini artırmağa yardımçı olar.

Cədvəl 5.1

Biznes mühitinin dəyişikliklərinin tarixi perspektivləri

Dəyişkən xüsusiyyətlər.	1900	1930	1950-1970	1980-2000-2010
İstehsalın bazar xüsusiyyəti	İlkin tələbatı olan əmtəələr	Differensial tələbat	Texnologiyaların qeyri sabitliyi	Gözlənilməyən strategiyalar
			Birinci nəsil sahələrin tələbatının zənginləşdirilməsi.	Şirkətin xarici mühiti
				Şirkətin bazar fəaliyyəti.
			Beynəlxalq sifarişlərinin inkişafı	İnkişafın və ehtiyatların məhdudluğu
			Dövlət bazarlarının inkişafı	Sosialist ölkələrin inkişaf faktorunda olan problemlər
			İndustrial bazarların sabitliyi.	İnkişafda olan ölkələrin bazar faktoru.
			Yeni texnologiyaların əsasında sahələrin inkişafı.	
Coğrafi amillər	Milli dövlətlər	İnkişaf etmiş Ölkələr	İnkişaf etməkdə olan dövlətlər	Sosialist və 3 cü dünya ölkələri idarəetmə sistemləri təzyiqin artırılması.
Daxili mühit.	İstehsalın səmərəli materialları.	Səmərəliyin bazar kriteriyası	Əməyin xasiyyətinin dəyişməsi strateji qərarların verilməsi	
	Ədalətli əməyə görə ədalətli əmək haqqı	Əməyin məzmunun artırılması		

Cədvəl 5.2

Qeyri-sabit mühütdə şirkətin inkişafı

Mərhələlər Xaraktaristikalar	1900 Sabitlik	1930 Problemlərə reaksiya	1950-1970 Öncədən reaksiya	1980-2000 Araşdırmalar	2010-2015 Yaradıcılıq
Hadisələrin adət halının alması	Adət	Təcrübənin ekstrapolasiya sahəsində	Gözlənilməz, lakin keçmiş nümunənin olması		Gözlənilməz və tam yeni
Dəyişikliklərin sürəti	Şirkətin reaksiyasından daha ləng	Şirkətin reaksiyası ilə müqaisədə		Firmanın reaksiyasından daha cəld	
Gələcəyin aydınlığı	Keçmişlə eyni halda	Extrapolasiya yolu ilə	Gözlənilən ciddi problemlər və digər real imkanlar		Zəif siqnallara əsasən öncədən görmə
					Gözlənilməz dəyişiklər
Qeyri-sabitlik şkalası	1	2	3	4	5

Yuxarıdakı cədvəldə dəyişiklik tempi ilə tanışlıq və gələcək proqnozlaşdırılma dinamikası verilmiş və burada qeyri-sabitliyin üç xüsusiyyəti baxımından məsələlərinin ardıcıllığına nəzər yetirsək, təsəvürümüzdə inkişaf etmiş hansısa ölkənin biznes mühitinin qeyri-sabitliyini yaratsaq görərik ki, XX əsrdə iqtisadi artımın bir neçə ardıcıl aktual mərhələləri keçirilmişdir. 50-ci illərin erkən dövrünün təcrübəsi gələcəkdə biznesin inkişaf strategiyası üçün bir dəyərli bələdçi rolunu oynaya bilər. Tanış hallarda tanınması şirkətlərin təcürbəsində müqayisə apardığımızda, şirkətin aydın gələcəyini görmək mümkün idi. Dəyişikliklər üçün düşüncəli strategiyalar hazırlamaq o dövr üçün kifayət qədər ləngidiyi çünki o dövürdə kəskin ehtiyacları yox idi.

Lakin 50-ci illərdən dəyişikliklər artıq eyni tendensiyalar ilə bağlı olmağa başladı və bütün bu tendensiyaları sonradan az da olsa proqnozlaşdırmaq mümkün oldu. 80-90-cı illərdə tendensiyaları proseslərin təhlili əsasında proqnozlaşdırmaq olurdu, lakin görünən şərtlərin mürəkkəbliyi çoxlu gizli məqamları özündə saxlayırdı ki, bu da sizin özünüzə strateji sürpriz kimi möhkəm maraqlarınıza zərbə vura bilərdi.

Cədvəldə bizə təqdim olunan qeyri-sabitlik şəraitində ardıcıl artım prosesinin izahı verilmişdir və bu ABŞ üçün orta vəziyyəti təmsil edir desək yanılmarıq. Belə orta vəziyyət müxtəlif ölkələrdə qeyri-bərabər inkişaf tempini dəyişdi. Əvvəldə apardığımız təhlillərdə qeyd olunduğu kimi, postindustrial qeyri-sabitlik Amerika Birləşmiş Ştatlarında 50-ci illərin ortalarında meydana

çıxdı və sonralar Qərbi Avropaya yayılmağa başladı. Avropada yalnız Qərbi Almaniya 70-ci illərin sonunda, sürətli inkişafa nail oldu və bu səmimi bir "möcüzə artım " idi. Yaponiyada isə postindustrial sabitlik şəraitində güclü inkişaf təzahürü yalnız 1982-ci ildə aydın görünməyə başladı.

Bu baxımdan nəticə etibarı ilə sırf praktiki səbəblər əsasında hər şirkət gləcəkdə gözlənilən dəyişikliklərin nə cür qiymətləndirildiyini bilmirdi. Göstərilən 1-dən 5 dəyəri ilə miqyasında istifadə olnması aşağıdakı kimi qiymətləndirilə bilər:

1. Sizin hansısa ideya, növbəti 5-7 il ərzində ən sabit olacaq şirkətin şərtlərinin müəyyən edilməsidir.

2. Fəzada qurulmuş masadan istifadə edərək, hadisələrlə tanışlıq, gələcəkdə dəyişiklik və proqnozlaşdırılma tempinin seçilməsi səviyyə üçün şərait müəyyən edir. Bu üç xüsusiyyəti birləşdirən, bir diaqrama gözləmə nöqteyi- nəzərindən sabitlik və inkişafı cəlb edir.

3. Şaquli tərəfindən yarısında bölünənin bununla müəyyən orta səviyyədə miqyaslı sabitlik və inkişaf cədvəl əsasında ümumilikdə bitmiş hesab oluna bilər.

Müəllif dünyanın böyük bir qrup şirkətlərin rəhbərlərinin gələcək strategiyaya əsasən dəyişkənliyini müəyyən etmək üçün müxtəlif təkliflər verməklə yanaşı təhlillər aparmışdır.

Bu baxımdan digər qruplarda əldə edilən nəticələr göstərilməklə problemə nəzarət hər qrupun qarşısında müəyyən təsəvürlərə uyğun canlana bilər.

Buna görə də, fəaliyyət göstərən şirkətlər yalnız qeyri-məyyənlik səviyyəsində sonrakı illər ərzində mikro və makro səviyyələrdə 3-5 və ya 4-5 illər ərzində onlarla bəzi fikirlərdə yekdil ola bilsələr də bəzi məsələlərdə fərdi qaydada fəaliyyət göstərirdilər. Aşağıdakı cədvəldə göstərildiyi kimi şirkətdə tez-tez təcrübələri qoymaqla, davamlılığı azaltmağa şərait yaradır və bu o deməkdir ki, dəyişiklik möhkəmliyə cavab verə bilər və bu baxımdan daha sürətli olacaq ehtimalı var və şirkətin hadisələri yalnız qismən təxmin etmək imkanı olur.

Menecmentə əsaslanaraq qeyri-sabitlik zamanı idarəetmə üsullarının səviyyələrində dəyişikliklər aparmaq, ətraf mühiti yeniliklərlə zənginləşdirməklə, mürəkkəbliyi saxlamaqla, getdikcə gözlənilməz hadisələri şirkətdə tənzimləyə bilər. Birdən-birə daha mürəkkəb və gələcək ola bilər, sistem daha ardıcıl olmaqla əvvəlkini tamamlayır və bu baxımdan müvafiq olaraq çətinləşdirir.

Biznesin inkişaf strategiyasını müəyyən edən zaman fəzada qurulmuş masa üzərində qeyri-sabitlik artan səviyyədə hesablanır ardıcıl sistem hadisələr və daha az proqnozlaşdırıla bilən hadisələrin gələcəkdə artırılması göstərilə bilər.

Apardığımız təhlil “Management Systems Evolution” üzərində qurulmuş, müasir tələblərə cavab verir və bu baxımdan bizim üçün önəmlidir.

Cədvəl 5.3

“Management Systems Evolution” üzərində qurulmuş təhlil

Gələcəyin görülməsi	1900	1930	1950-1970	1980-2000	2010-2015
	Adətən	Extrapolasiyaya tabe olur		Qəflət, lakin gözlənilən	Qəflət və gözlənilməz
Gələcəkdə keçmişin təkrar olunması	• Məlumat kitabçası və məlumatlar • Maliyyə nəzarəti			Nəzarət əsasında idarəetmə	
Ekstrapolasiya yolu ilə gələcəyin öncədən görülməsi	• Hazırki büdcənin tərtib olunması • Kapital yatırımları üçün büdcənin tərtib olunması • Məqsəd yönlü idarəetmə • Uzunmüddətli planlaşdırma				Ekstrapolasiya əsasında idarəetmə
Ancaq çətinliklər və yeni imkanlar öncədən müəyyən olunur	Dəyişikliklərin öncədən müəyyən olunması əsasında idarəetmə	• Dövrlər arası strateji planlaşdırma • Strateji mövqenin seçilməsi			
Şirkətin xarici mühitindən zəif siqnallar öncədən müəyyən olunur. Gözlənilməz hadisələr	Fövqaladə halların çevik yolları ilə idarə olunması		• Strateji məsələlərin sıralanma əsasında idarə olunması • Zəif siqnalları əsasında idarəetmə • Gözlənilməz hadisələr əsasında idarəetmə		
Qeyrisabitlik dərəcəsi	1 Sabitlik	2 Dəyişikliklərin baş verməsinə reaksiya	3 Öncədən müəyyən olunma	4 Tədqiqat	5 Yaradıcılıq

Cədvəldən göründüyü kimi bu sistemlərin inkişafında dörd mərhələ mövcutdur və bunla aşağıdakılardır:

1.Menecment fəaliyyəti monitorinqə əsaslanmalıdır.

2.Menecmentin dəyişmə tempinin sürətləndirilməsi zamanı ekstrapolyasiya əsasında aparılmasına baxmayaraq, hələ də mümkün imkan daxilində proqnozlaşdırmaq üçün ekstrapolyasiya sistemindən istifadə edilməsi.

3. Zaman keçdikcə nəzərdə tutulan dəyişikliklər menecment əsasında gözlənilməz hadisələr və dəyişikliklər etməklə inkişafin sürətini artırmaqla, zamanın sistem problemləri ortaya çıxmağa başladı. Lakin müəyyən zaman çərçivəsində gələcək tendensiyaların hamsını olmasa da müəyyən hissəsini təxmini etməklə onlaran inkişaf istiqamətini müəyyən etmək mümkün idi.

4. Menecment əsasında çox mühim problemləri qabaqcadan bilməsi, tez bir zaman çərçivəsində qabaqcadan bilməsi, yaranan problemlərə məhz indiki zaman çərçivəsində, çevik təcili həllərə əsaslanmasıdır.

Biznesin inkişaf strategiyasını hazırlayan zaman uzunmüddətli planlaşdırma, o cümlədən sistemin əvvəlki mənşəyinə əsaslanaraq, hazırkı zamanda geniş idarə etmə təcrübəsindən istifadə olunur. Strateji planlaşdırma son 20 il ərzində yavaş-yavaş lakin çətin həyata keçməsinə baxmayaraq, indi getdikcə şirkətlərin təcrübəsində daha geniş istifadə olunması hiss olunur.

Dövrünə və zamanına görə köklü şəkildə fərqli olan yeni strategiyaların

həyata keçirilməsində çətinliklərlə qarşı-qarşıya olan şirkətin strateji idarə etməsi maraqlı olur. Dünyada strateji məqsədlərin mencment əsasında reytinqini müəyyən etməyə çalışsaq əlbbəttə, Yaponiya və ABŞ-da bu məsələyə diqqətin daha çox olduğunu görərik. Hələ yarandıqlarının ilk zamanından bu ölkələrin şirkətləri öz bizneslərinin inkişaf strategiyalarını elmi- nəzəri və əlbəttə praktiki əsaslar üzərində qurur.

Aparacağımız bütün təhlillərdə biz bazarın önəmli komponentlərindən biri olan, uzun müddətli planlaşdırma və yeni sistemlərin müqayisəli təsvirini verməyə çalışmışıq. Uzun müddətli və strateji planlaşdırma məsələlərini siz bir iqtisadçı kimi bilirsiniz.Bizim məqsədimiz uzunmüddətli və strateji planlaş-dırma əsasında iki 162ystem arasındakı fundamental fərqləri nəzərdən keçirməkdir. Bu fərqi bəzən gələcəyin şərhi də adlandırırlar. Bu baxımdan aşağıdakı diaqram nəzəri cəhətdən biliklərimizi mökəmləndirməyə şərait yaradır.

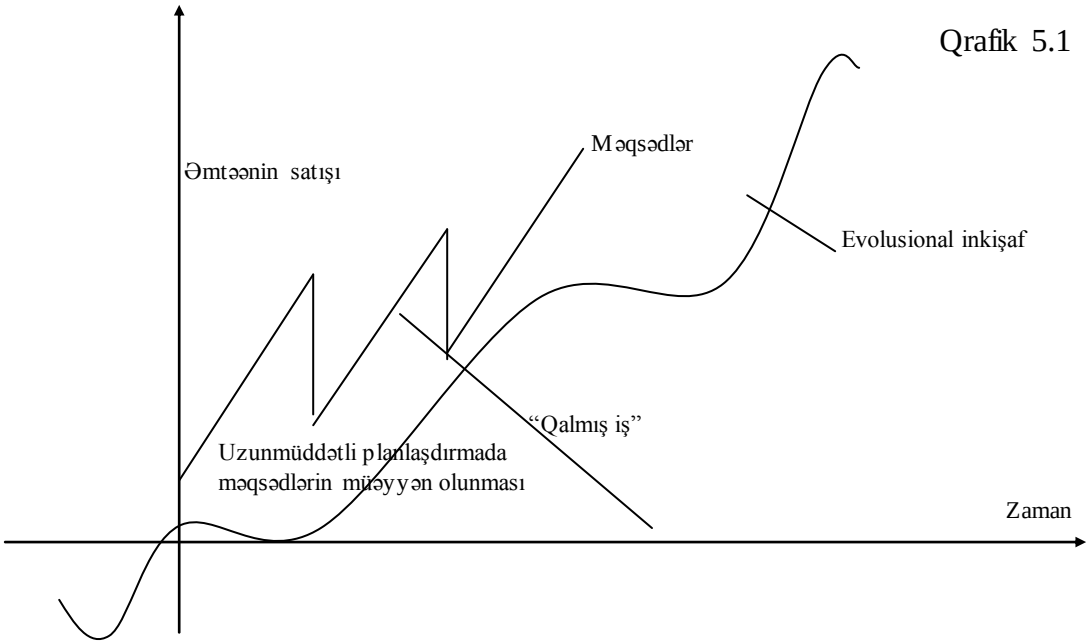
Məqsədlərə çatmaq və nəticələr arasında aparılan bu nəzər bənzətmənin təhlili,uzunmüddətli planlaşdırmaya gələcəkdə artım meylləri ekstrapolyasiya ilə proqnozlaşdırıla bilər.

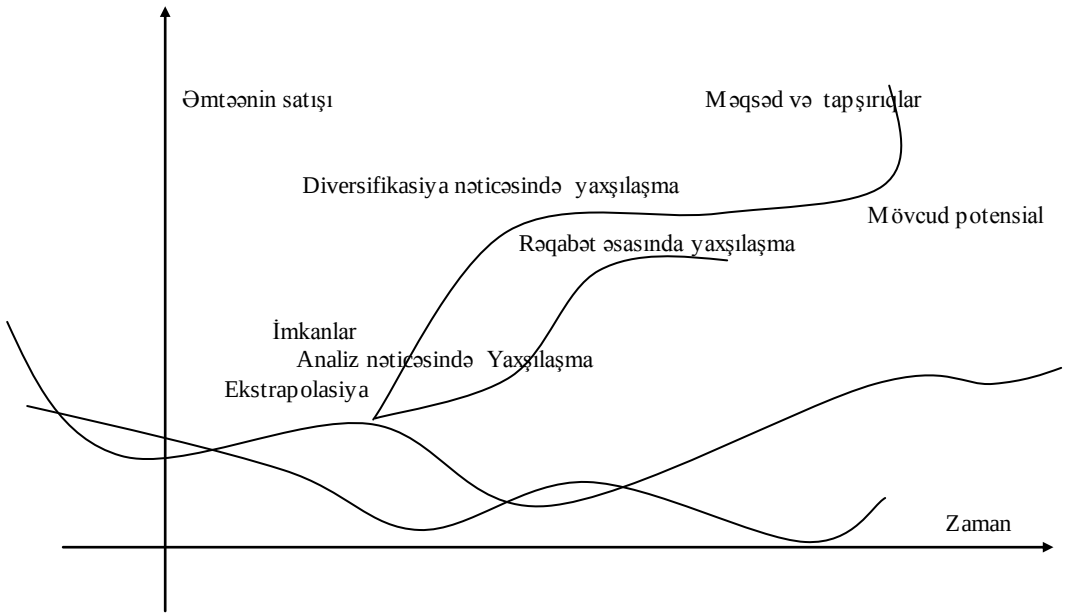
Bu qrafikdə gördüyümüz kimi irəli davam edən bir dalğalı əmtənin satışı, zaman çərçivəsində dioqram xətdi göstərilmişdir. Ana xətti, qondarma “iz sala bilən xokkey ağacı “ ilə müqaisədə təsəvür etsək, məqsəd və tapşırıqları, uzunmüddətli planlaşdırma üçün uyğun müraciət olunan kimi qəbul edərək tipik proseduru təsvir etmək olar.

Bell adlanan, senior idarə etməyə əsaslanan şirkətlər, adətən əməliy-yatlarının gələcək nəticələrini ötən illə müqayisədə yaxşı olduğundan və əlbəttə ki, ali dərəcələri tabelikdə olan menecerlər ilə razılaşdırıldığından, gəlirli olurlar . Belə təcrübələrin tipik A nəticəsi – real nəticələrinə cavab verməyən optimist məqsədlərinə qəbulu kimi başa düşülməlidir. Şirkətin yaxşı performansı olduğundan, ekstrapolyasiya ilə proqnozlaşdırılır ki, adətən çox yüksək, lakin onların təqdim etdiyi tipik rəqəmə, “iş gördüm” kimi baxmaq olmaz. Pis nəzarət olunan şirkətlərdə, eyni real nəticələrə “ gördüm iş “ kimi baxmaq oların, lakin onlar hədəfləri aşağı olmalıdır məsələsini yaddan çıxarmaq olmaz.

Biznesin inkişaf strategiyasının planlaşdırma sistemi gələcəkdə, əlbəttə keçmişin daha yaxşı olanlarını götürməklə ki, heç bir ehtimal riskli ehtimal olmadan, gələcəyin uğurunu təmin etmək mümkün olsun. Buna görə də extrapolasiya tədqiq edilə bilər və buna bir ilk addım kimi baxıla bilər və bu baxımdan, biz kimin vəzifəsi və istiqamətlərin, təhlükələrn müəyyən etməklə, şirkətin perspektivlərini təhlil etməli və mövcud tendensiyalara uyğunlaşmaqla, ayrı-ayrı “təcili yardım” hallarını təhlil etməliyik.

Qrafik 5.1





Biznesin inkişaf strategiyası istiqamətində göstərilən perspektivlərin təhlilinin nəticələri olaraq, 60-cı illərdə Stanford Universitetinin alimi R.Stüart tərəfindən təqdim olunan, tədavül əsasında məcmu perspektivləri müəyyən edilən bir şirkətin keçmiş tendensiyaları onun ekstrapolyasiyasından istifadə edərək işləyir və əldə olunan nəticələri qarşısına qoyduğu məqsədlərə çatmış

kimi qiymətləndirmək olar. Bu istiqamətdə ikinci addım müsabiqədə mövqeyini təhlil etməkdir.

Bu zaman vəzifə məşğul olan şirkət fəaliyyətində rəqabət strategiyasını təkmilləşdirilməsi ilə yanaşı möhkəm və önəmli olan performansı qaldırmaqla nə qədər məhsul satışını müəyyən etməkdən ibarətdir .

Biznesin inkişaf strategiyalarının bütün fəaliyyəti şirkətin rəqabət mövqeyini mökəmləndirmək, bu strategiyanın daha çox perspektivli və bəzi hallarda universal olmasını izləmək olar. Son nəticədə, seçiləcək strategiya metodu adını almış üçüncü addımı olan, müxtəlif fəaliyyət istiqamətlərinə əsaslanan möhkəm perspektivləri müqayisə edərək, prioritetlərin və gələcəkdə biznesin inkişaf strategiyası üçün müxtəlif fəaliyyətlər arasında resurslarının ayrılmasıdır.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması zamanı şirkətin rəqabət imkanlarının təhlili aparılır və istifadə edilir, bundan saonra gözlədiyimiz nəticələrin ümumi səviyyəsini aydınlaşdırmaq olar. Bu zaman biz mövcud imkanları (tutumun mövcudluğunu) bildikdən sonra rəqabət imkanları sərhədlərini də müəyyən edə bilərik.

Gələcəyə möhkəm bir bələdçi kimi olan ümid əsasında, cari imkanlar strategiyaya uyğun qəbul edilməsi vasitəsilə təmin edilə bilər. Bax bu zaman, sıra analizi burada bitir və bundan sonra şirkət proqramlaşdırma və büdcə məsələlərinin həllinə gedir.

Bir çox hallarda, cari fəaliyyət şirkət üçün bəzi imkanların qəbuledilməz olduğunu göstərir, çünki bu zaman biznesin inkişaf strategiyasının strateji həssasinə əsasən perspektivlər uzunmüddətlilik və qısamüddətlilik arasında bir uyğunsuzluq alındırır. Burada elə səbəblər ola bilər ki, fəaliyyəti o istiqamətdə aparmaq lazımdır ki, perspektivləri artıqla uzaq artım dərəcələrinə nail olmaq mümkün olsun.

Belə hallarda, növbəti addım diversifikasiyası yollarını təhlil etməkdir. Onun vəzifəsi cari fəaliyyətinin bazar mühütü daxilində, şirkətin lazımı istiqamətlərinin yeni növlərinin müəyyən nöqsanlarını qiymətləndirilməkdir.

Biznesin inkişaf strategiyası zamanı rəqəmsal göstəricilərin göstərdiyi kimi cari imkanları ilə yeni fəaliyyətindən gözlənilən nəticələri birləşdirərək şirkət, ümumi məqsəd və vəzifələrə doğru gedə bilər. Bu göstəricilər iki amillə müəyyən olunur, bir tərəfdən müəyyən edilmiş hədəf kimi şirkətin rəhbərliyini qəti olaraq onların nail olmaq üçün çalışdıqları və digər müəyyən olunmuş böyüklüyü ilə - diversifikasiyası strateji resursları təmin edəcək problemlərin həll edilməsi lazımdır.

5.3. Biznesin inkişaf strategiyasında prafilaktikanın rolu

Ümumiyyətlə, biznesin inkişaf strategiyası qurularkən prafilaktika və uzumüddətli strateji planlaşdırma arasında fərqlər göstərilməlidir. Uzun müddətli planlaşdırma, qələbə fəaliyyəti proqramları olmaqla yanaşı, şirkət üçün büdcənin və əsas bölmələrin hər biri üçün hazırlanmış mənfəət planlar əsasına həqiqətə çevrilməlidir.

Sonra bu rəqəmlərə əsaslanan proqramlar və bunlara əsaslanan büdcələrin icra mexanizmiləri işlənib hazırlanmalıdır. Strateji planlaşdırma ekstrapolyasiya sistemi, olmaqla yanaşı, aparılan strateji təhlili və onu əvəz edən idaretmə aşağı hissəsində göstərilməlidir ki, biznesin inkişaf strategiyasını, inkişaf etdirmək üçün birlikdə perspektivlərin və mənfətli olacağı əsaslandırılmalıdır.

Bu baxımdan cari hesablandırma qısamüddətli və strateji əsaslara malik olmaqla yanaşı növbəti addım kimi vəzifələri iki qrup müəyyən edir.

Biznesin inkişaf strategiyasına əsaslanan cari proqramlar və büdcə strategiyası proqramları və büdcədə gələcəkdə gəlirlilik əsasını qoyan və cari gəlirliliyin təmin edilməsinə yönəlmiş şirkətin gündəlik işində aparılan əməliyyatı ədəd yönümlü və daha ətraflı əhatə olunan, sadə cari əməliyyatlarının aparılmasına uyğun və layihənin idarə edilməsi üzrə qurulmuş ayrı-ayrı icra sisteminə ehdiyac vardır. Bu baxımdan biznesin inkişaf strategiyası sisteminin performansı, strateji nəzarət kimi rəqəm göstəriciləri və fəaliyyətdə olan ayrı-ayrı, xüsusi nəzarət sisteminin qurulmasını tələb edir.

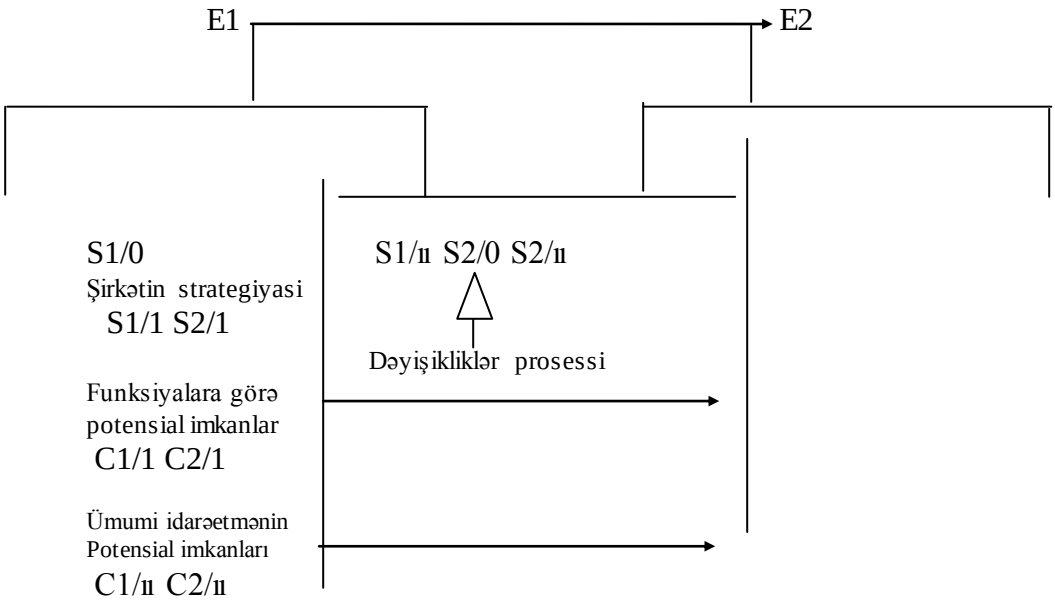
Biznesin inkişaf strategiyasının uzunmüddətli planlaşdırılması gələcək ekstrapolyasiya, keçmişdə əldə edildiyi hallarda şirkətin ehtiyaclarına cavab vermiş kimi hesab olun bilər. Aşağıdakı cədvəldə göstərilən miqyasdan istifadə edərək biz uzunmüddətli planlaşdırma səviyyəsində qeyri-sabitlik yarandıqda, çətinlikləri qarşılamaq üçündeyə bilərik ki, gələcək vəzifələri artıq keçmiş ilə bağlı zaman səviyyəsində, biznesin inkişaf strategiyasının planlaşdırılması üçün ehtiyac olacaqdır. Bu problemli məsələləri biz gələcəkdə daha ətraflı müzakirə edəcəyik.

Bizim hazırkı vəzifəmiz biznesin inkişaf strategiyası əsasında strateji mövqeləri menecmentə uyğun seçməkdir. Bu baxımdan, birinci biznesin inkişaf strategiyasının planlaşdırma ideyasını inkişaf etdirmək və yeni fəaliyyətə keçid imkanı təhlil olunaraq, şirkətin uğurla fəaliyyət göstərəcəyinə və nədənsə asılı olduğunu aydınlaşdırmaq vacibdir. Buna görə də , seçim strategiyasının əsas qaydaları bir də ənənəvi sənaye və yeni biznes, yeni inkişaf strategiyaları şirkətin yığılmış potensialı ilə uyğun olmalıdır ki, gələcək bu məsələdən asılıdır. Buna görə də, biznesin inkişaf strategiyasının planlaşdırılması prinsiplərinin

inkişafının ilk addımlarından biri olan, onun güclü və zəif tərəflərini müəyyən baxımından əsaslandıraraq, şirkətin potensialını təhlil etməkdir.

Sxem 5.1

Menecment əsasında biznesin inkişaf strategiyasına baxış



Menecment əsasında biznesin inkişaf strategiyasına əsaslanaraq tezliklə şirkətin yığılmış potensialına belə bir maksimum strateji fəaliyyət üçün imkanlar məhdudlaşdırıldığından biz bunu, (təcrübə aydın olduğundan) görürük. Şirkətin təcürbəsinin öyrənilməsi və bu məsələlərə müraciət edilməsi daim olub və əlbətdə olacaq.

Lakin yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, belə bir artım təcürbəsi sənaye üçün artım tapa bilməz. Şirkətin ənənəvi təcrübəsində və fəaliyyətində rəqabət biznesin inkişaf strategiyalarının təkmilləşdirilməsi, tez-tez zəiflik hallarına gətirib çıxara bilər və bu baxımdan yenidən udma hallarına müdaxilə, pis nəticələrə də apara bilər. Məsələn, H. Ford, öz tədqiqatlarında,” bazar – yönümli indiki zamanı ifadə edərək kütləvi istehsal hərəkəti edərək, " bir avtomobilə hər hansı bir rəng verin, deyək ki, qara olsun" – onda rəqiblərinizin əvvəlki nailiyyətlərini tələyə sala bilər və avtomobil sənayesində liderlik edə bilərsiniz. Başqa sözlə, standart avtomobil istehsalı üzrə kütləvi və ənənəvi diqqət, bazarda bir zəiflik nöqtəsini nəzərə almaqla çevrildi və müxtəlif modellərə bir sıra yeni tələblər olunmağa başladı.

Ümumiyyətlə keçmişin təcrübə asılılığına belə güzəşt edilə bilər ki, biz bu məsələyə aydınlıq gətirəndə, biznesin inkişaf strategiyasının planlaşdırma

anlayışı özünü göstərilən istiqamətdə dəyişərək, S1/0, S1/ n, nəzərə almaqla, uğur əldə etmək üçün strategiyaların xarici qeyri-sabitlik səviyyəsi E1 mümkün sıra baxımından nəzərə alınmalıdır. Biznesin inkişaf strategiyası, göstərilən məqsədlər haqqında dispersiya təhlili metodundan istifadə edərək şirkətin, ən önəmli öz məqsədlərinə cavab verən strategiya E1, E2-ni seçir. Lakin biznesin inkişaf strategiyasına əsaslanan, ətraf mühütün strategiyasının uğuru onun daxili təşkilati imkanları arasında ola bilər.

Nəzərə alsaq ki, belə xüsusiyyətləri tamamlayan iki qrup var, funksional və umumi idarə olunan. Mühütün xaricində qeyri-sabitlik səviyyəsi şirkətə uyğun dəyəri E1 saxlayır. Belə ki, biznesin inkişaf strategiyasını uğurla həyata keçirilməsi S1 E1və S1 E2 qabiliyyəti tələb edir

Bu nöqtədə E2 üçün qeyri-sabitlik amillərin təhlilinin gələcəkdə artırılması (və ya azalma) səviyyəsi olacaq ki, şirkət üçün ən yaxşı biznesin inkişaf strategiyasının dəyərləri bal S2/0, S2/n arasında yerləşir kimi nəzəri çəhətdən götürsək onda nəticədə, şirkət strategiyası S2 istiqamətində yalnız getmək üçün deyil, həm də gücü C1 və C2 olacaqğını nəzərdən qaçırmaq lazım deyil.

Belə ki, biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunmasını planlaşdırmaq imkanları, ümumilikdə planlaşdırma strategiyası dəyişiklikləri ilə birlikdə iki səbəbə görə yeni proseduralara uyğun mürəkkəbliyi nəzərə almalıdır:

1 . Biznesin inkişaf strategiyası " təbiət və cəmiyyət " kimi bir-birinə bağlı təşkilati imkanları kimi baxılmalıdır. Bu baxımdan məqsəd strateji bağlılığın elmi şəkildə təhlil edilməsidir.

2 . Xüsusi iqtisadi istehsal funksiyalarından istifadə edərək, imkanları araşdıraraq müasir geniş təcrübəyə dayanaraq, yenilikləri və mürəkkəblikləri öyrənərək və təhlil edərək.

Biz biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunmasının müasir imkanlarını beş qarşılıqlı komponentləri əsasında müəyyən etsək, onda:

1 . Ixtisasın və dünya görüşünün aparıcı idarə edilməsi.

2 . Şirkətin sosial iqlimi (mədəniyyət münasibətləri) .

3 . Pover strukturu .(POWER)

4 . İş üsulları və təşkilati struktur.

5 . Bacarıq və umumi idarəetmədə kadrların təşkilati işləri.

Biznesin inkişaf strategiyasını möhkəm və güclü planlaşdırmaq, strateji mövqeni düzgün seçərək, strateji planlaşdırmaya nəzarət mexanizmini əhəmiyyətli dərəcədə fərqləndirmək, bazar iqtisadiyyatı şəraitində vacib məsələlərdəndir.

Bu zaman təcrübənin planlaşdırılması, şirkətin idarə olunması funksiyaları üçün ehtiyacla bağlı olduğu hallarda, planın həyata keçirilməsi mövcud təşkilat daxilində güclü müqavimət köklü dəyişikliklərə rast gələ bilər (məsələn, idarə etmənin müxtəlif dünyagörüşü olması, fərqli mədəniyyət və güc strukturunun tələb olunması). Planın icrası zamanı, müqaviməti azaltmaq üçün

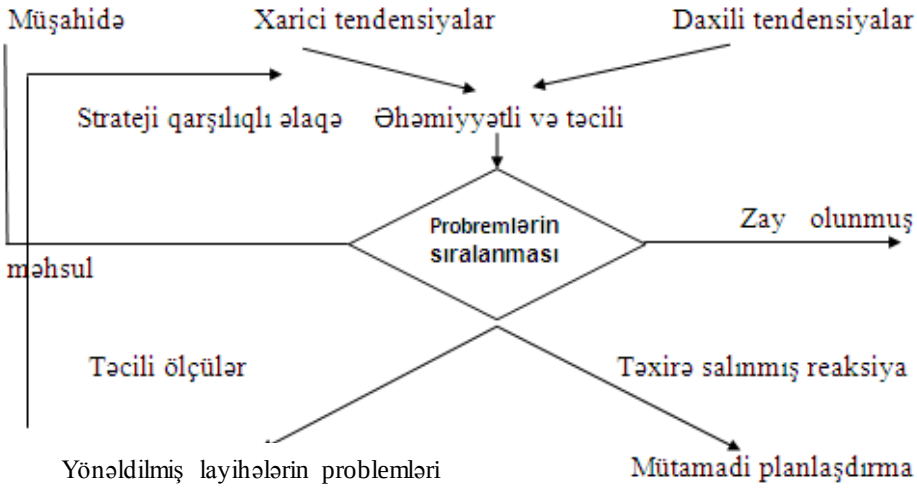
aradan qaldırılması və paralic olmaq ehtimalları, analitik planlaşdırma risklərini idarə etmək üçün bilmək lazımdır ki, bunu necə öyrənmək və necə tətbiq etmək xüsusi tədbirlər görmək lazımdır məsələsini həll etmək vacibdir.

Biznesin inkişaf strategiyasının mövqeyini seçərək strateji planlaşdırmaya nəzarətin ikinci fərqi, sistematik təklif strategiyası və təşkilati imkanları təklif etməklə dəyişikliyin həyata keçirilməsi zamanı, dəyişdirmək üçün müqaviməti aradan qaldırmaq kimi düşünmək lazımdır.

Biznesin inkişaf strategiyasını dəyişdirmək üçün müqavimətin aradan qaldırılması probleminin geniş müzakirəyə ehtiyacı var.

Sxem 5.2

Menecment əsasında, biznesin inkişaf strategiyasının strateji məqsədləri sıralama və reytinq əsasında müəyyən edilməsi



Cədvəldə göstərildiyi kimi, hələ 1970-ci illərdə təkamül sistemləri əsasında gələcək üçün sürətlə artan sənayenin olması və buna uyğun qərar problemləri, ilk növbədə, artan gözlənilməz hadisələrə uyğun və bunu təmin edə biləcək qədərin verilməməsi, biznesin inkişaf strategiyasında çevikliyi tələb edirdi.

Məhz dövrün yaradacağı yeni problemlərin prinsipləri əsasında yeni sistem 1970-ci illərin ortalarında daha aktual oldu və belə sistemlər biznesin inkişaf strategiyasının əsasən strateji mövqelərini seçərək uzunmüddətli və strateji planlaşdırma və idarəetmə kimi elmi əsaslar üzərində hadisələri, gözlənilən istiqamət əsasında səfərbər edərək hadisələrə cavab vermək üçün qurulması vacibliyi sübut olundu ki, qismən də olsa əvvəlcədən yeni tədbirləri hazırlamaq və vaxtında lazımi qərarlar qəbul etmək mümkünlüyünü saxlamaq, artıq günün tələbinə çevrilirdi.

Biznesin inkişafi üçün vaxtında qərarların qəbulunun planlaşdırılması, və bu qərarların şirkətin bütün səviyyələrini əhatə etməsi, öz-özlüyündə bir neçə ay davam edən bir prosesdir. Bu proses şirkətdə sadəcə çox sürətlə getməlidir ki,

rəhbərlər elə hiss etməlidirlər ki, onların başına birdən qar yağdı və bunun göstərilməsi hökümətə təqdim olunması vacibdir və bu məsələlər, kompleks planlaşdırma dövrünə daha uyğundur. Belə sürətlə dəyişən vəzifələri ilə məşğul olmaq şirkətlərə vaxtında qərarlar qəbul etməyə imkan verir və strateji məqsədləri sıralama sözdə deyil, idarəetmə prinsipinin qəbul edilməsini ön plana çəkir. Bunu başa düşmək və öyrənmək eyni zamanda istifadə etmək asan sistemi nəzərdə tutur. Bura nə aiddir:

1. Davamlı xarici mühitin, bütün tendensiyaları, monitorinq olunur və bazarın, texniki, ümumi, iqtisadi, sosial, siyasi məsələləri göstərilir.

2. Qərarların qəbulunun təcili həll olması və bu meylləri qiymətləndirmə və təhlilinin nəticələrini iclasında şirkətin rəhbərliyini məlumatlandırmaq və yalnız yeni təhlükələri göstərməklə yanaşı yeni imkanları və yeni kəşfləri bilmək və əsaslandırmaq lazımdır.

3. Biznesin inkişaf strategiyasının dərhal diqqət tələb edən əsas amilləri:

a) ən aktual və mühim vəzifələri və növbəti planlaşdırma dövrü ərzində həll edilə bilən problemlərdir

b) orta ödəmə mühüm vəzifələri,

c) mühim, lakin təcili olmayan vəzifələr.

d) senarilər əsasında idarə olunma , birlikdə planlaşdırılan xidmət və şirkətin dörd kateqoriyalara uyğun vəzifələri ayırılır biri yalançı həyəcan və baxılması yaraşmaz təmsil daimi monitorinq ,

e) problemin həllinin tələbi.

4. Təcili vəzifələrə mövcud imkanlar əsasında və ya şirkət tərəfindən baxılması və qərar üçün təqdim olunması və ya ehtiyac olduğu halda tez müxtəlif imkanlar əsasında Xüsusi Task Force qoşulmaq vacibliyi.

5. Biznesin inkişaf strategiyasına qərarların verilməsi mümkün strateji və taktiki nəticələri baxımından yüksək rəhbərlik tərəfindən nəzarət olunması.

6. Ali rəhbərlik daim yenidən və problemlərin siyahısı və onlara prioritet fəaliyyəti yeniləyir.

Biznesin inkişaf strategiyası zamanı konseptual strateji məqsədlərə uyğun sıralama və idarə olunma, sisteminin, strateji planlaşdırma və strateji idarəetmə metodlarından vaxtaşırı istifadə edilməsi çox sadədir. Bu zaman biz çox ətraflı hesab usullarından bəhrələnə bilərik.

Zəif siqnallara uyğun şirkətin növbəti hərəkətlərinin təhlili də çox maraqlı məsələlərdəndir.

Xarici vəziyyətin müşahidəsi zamanı müəyyən problemləri müəyyən et-dikdən sonra, fərqli məlumat alınarsa, bu zaman bəzi şirkətlər öz əhəmiyyətini qiymətləndirmək və problemləri həll etmək üçün lazımi tədbirlər görərək, aydın olan məsələləri xüsusi və ümumiyə bşlməlidir. Bundan sonra güclü siqnallar ilə

hesablanmış nəticələrin problemlərini təhlil edərək onlara zəng edərək xəbərdar etməliyik.

Nəzərə almaq lazımdır ki, qeyri-dəqiq mühim hadisələrin başlanğıc və ya erkən əlamətləri, yalnız zəif siqnalları ilə tanınan digər məsələlər üzrə müəyyən edilə bilər. Məsələn, növbəti beş il ərzində Yaxın Şərq ciddi siyasi müna-qişələrin ocağı olacaq ki, indi bu aydın deyil , lakin müəyyən vaxt kəsiyində harada nə baş verə biəcəyini konkret şəkildə söyləmək və nə olacağını nə iləsə proqnozlaşdırmaq mümkün deyil .

Belə zəif siqnalları vaxtı lazımdır ki, şirkət güclü olsun. Bazarda təhlil apararkən əlbəttə şirkətin səviyyəsinə uyğun olaraq daxilində zaman-zaman yaranmış müəyyən problemlərin yetişməsi, qərar hazırlamaq üçün kifayət qədər vaxt tələb etdiyindən yalnız bəzi şirkətlər, güclü və ya zəif siqnallara reaksiya verə bilirdilər.

Lakin sonrakı proseslər göstərdi ki, qeyri-sabitlik dövründə vəziyyət sürətlə dəyişir və bu zaman, möhkəm, güclü siqnal gözləyən dəyərlər üçün qərarı gec olarsa, nəticələr də qənaətbəxş olmaya bilər və ya şirkət üçün yarana bilən problem təhlükəlidirsə deməli şirkətin maraqlarına uyğun istiqamətlən-məsi zamanı onu qəbul etmək iqtidarında ola bilər. Buna görə də, qeyri-sabitlik yüksək səviyyədə xarici mühit, zəif siqnalları qəbul edərkən bunların bir zamanda həllini hazırlamağa ehtiyac var .

Cədvəl 5.3

Şirkətdə olan problemlər haqqında Actions zəif siqnallar

Hərəkətlərin artımına uyğun olaraq görülən tədbirlərin xarakteri	Ətraflı müşahidə	İnformasiyaların zəif və ya güclü olmasının aydınlaşdırılması	Strateji zəifliyin azaldılması	Şirkət daxilində olan müqavimətin artırılması	İlkin planların hazırlanması və qabaqcadan görülən tədbirlərin həyata keçirilməsi	Praktiki tədbirlərin planlaşdırılması və həyata keçirilməsi
	A	B	C	D	E	F
I Təhlükə və ya yeni imkanlar dərk olunur	Daxil olan informasiyaların xaraktarindən aslı olaraq görülən tədbirlərin sahəsi		XXX			
II Təhlükələrin və yeni imkanların mənbələri aydın olur	Daxil olan informasiyaların xaraktarindən aslı olaraq görülən tədbirlərin sahəsi				XXX	
III Təhlükələrin və ya yeni imkanların miqyasları aydınlaşır	Daxil olan informasiyaların xaraktarindən aslı olaraq görülən tədbirlərin sahəsi					XXX
IV Problemlərin həlli yolları tapılır	Daxil olan informasiyaların xaraktarindən aslı olaraq görülən tədbirlərin sahəsi					
V. Əks fəaliyyətin nəticələri qabaqcadan məlumdır	Daxil olan informasiyaların xaraktarindən aslı olaraq görülən tədbirlərin sahəsi					

Belə bir vəziyyətə uyğun iqtisadi həll qaydası yuxarıdakı cədvəldə göstərilmişdir. Sol sütun, yəni Yuxarıdakı, məlumata əsasən artımın beş

mərhələdən ibarət siyahıların sol sutununa uyğun olaraq, üstdən-aşağı hərəkət, bəzən güclənir, bəzi siqnalları ilkin zəif görürük. Əvvəlcə (siqnal I) yalnız xarici mühit amilləri sürprizlər hazırlayır və bunlar hansılar ola bilər. V səviyyədə siz mənfəət və ümumi vəziyyətlə bağlı , eləcə də planlaşdırılan əksi yaranan zərərləri hesablamaq mümkün olar ki, bunlar da çox tanınmışlardır. Şirkətdə hələ onların qərarlarının maliyyə nəticələrini qiymətləndirmək mümkün deyil, burada yaranmış fürsət inkişafi və təhlükənin həllinə uyğun pəncərənin imkanlarına cavab olaraq konkret tədbirlər üçün kifayət qədər tanınan səviyyəsi IV nəzərə alınmalıdır.

Yaddan cıxarmaq lazım deyil ki, qurulmuş masa üzərində soldan sağa üfüqi gediş gücü əks-tədbirləri artırır. Ən zəif (səviyyə A) qeyri-sabitlik olan sahə tədqiq edilir. Digər tərəfdən sonunda (səviyyə F) təhlükə və ya yeni məhsulların inkişafi üzrə bir qərar olaraq yeni funksiyalara cavab güclü birbaşa əks təqdim olduğu üçün, biznesin yeni bazar strategiyaları keçir, bu onun genişləndirilməsi və ya bütün fəaliyyətinin dağılmasına gətirib çıxara bilər.

Bu ifrat mühüt arasında , soldan sağa , xüsusi əks olunan, həm də onların qiymətini və dönməz xüsusiyyətini yalnız artırır.

Bu tablonun vurğulanan hissəsi siqnalları güclü əldə olunduğu üçün aktiv əks etdirmək üçün artan məlumatlar olur ki, bu da bütün mənzərəni göstərir. Vaxta uyğun dəqiq riski müəyyən etmək və ya yeni bir xüsusiyyəti belə şəraitdə məlum etmək olacaq, bu zaman şirkət riskləri açığı azaldır və bu hərəkətlər zəruri rahatlıq yaradır və bu hərəkətlərin sonu bizə xüsusi proqram başlamağa imkan yaradır.

Göstərilən yanaşma zəif siqnallara nəzarət məqsədlərini yerinə yetirməyə imkan verir. Sistemin xəbərdarlıqları əsasında siqnalları həssas və müşahidə edərək və müəyyən etmək mümkündür ki, alınan məlumatlar nə qədər əhəmiyyət daşıyır. Bundan əlavə, bu münasibətlə idarə olunan və şirkətin digər kəmiyyət və keyfiyyət dəyişikliyi istiqamətində müsbət münasibətin inkişafi riskli qərarlarını qəbul etməkdən çəkindirməklə yanaşı, keçmişə əsaslanaraq problemlərin həllinə yanaşmaqla, qeyd etmək lazımdır ki, hazır olan və yeni əldə olunmuş təcrübə daima lazımdır . Bizim secdiyimiz zəif siqnallara nəzarət ətraflı təhlilinin miqyasını verəcək.

Bu əsasdan biznesin inkişaf strategiyası zamanı, strateji sürprizlər vasitəsilə idarə etməyə oxşar olan, bu radar nəzarət sistemində olduğu kimi, hansı problemlər olursa olsun onlara göstərilən cəhd necədirsə, müşahidəçi üçün qaçmaq lazım deyil əsas strateji sürprizlər açmaq lazımdır.

Bu özü-özlüyündə nə deməkdir:

1) problem birdən və gözlənilənin əksinə baş verir;

2) yeni problemlər yaratmaq,şirkətin keçmiş təcrübəsinə uyğun deyil

3) mənfət üçün hərəkətləri əks etdirə bilməməsi, imkanlara böyük maliyyə zərəri yetrilməsi və ya biznesin pisləşməsi, rəhbərliyin zəifliyi;

4) əks tədbirlərin təcili qəbulu, lakin adi olması, ev proseduralarının mövcud tədbirlərə imkan vermir.

Bütün dörd amillər birlikdə zaman-zaman böyük çətinliklərlə üzləşir. Əvvəlki strategiyaları və planları həyata keçirmək müəyyən problemlərlə üzləşdiyindən, usta menecerlərin peşəkarlığını öyrənməklə siz, yeni informasiyalardan istifadə etməklə həlli mümkün ola bilər. Şirkətlər yeni infarmasiyaları əldə etməklə yanaşı onları eyni zamanda daima izləməlidir. Çünki göznəliməz və böyük itkilərin ehtimalı daima böyükdür və ümumi çaxnaşma təhlükəsi daima, əlbəttə, var və şirkətin həyata keçirdiyi bütün tədbirlər bu hadisələr əleyhinə olmalıdır.

Biznesin inkişaf strategiyasının yarada biləcəyi sürprizlər baxımından əks qəbul olunmuş tədbirlərin sürətləndirilməsinin normal şəraitdə aşağıda təqdim olunan təşəbbüsün səmərəliliyinin itirməsi, bəzi məqamlarda təhlükəli ola bilər. Aşağı səviyyəli nəzarət, fəaliyyət üçün yetərli olmadığından, üzərinə təhlükəsizlik yorğanını çəkə bilmədiyindən, qarışıqlıq yarada bilən səbəblə fəaliyyətə başlayır. Nəhayət, həm iqtisadi həm mənəvi baxımdan sağlam iqlimin saxlanılması haqqında narahatlıq və gözlənilməz vəziyyət ilə bağlı çətinliklər, gündəlik bütün işləri diqqət mərkəzində saxlamaq lazımdır və istehsalı, marketinqi, istehsalın bölüşdürülməsi daima diqqət mərkəzində saxlamaq lazımdır.

Şirkət üçün xarici qeyri-sabitlik səviyyəsi müəyyən beş ölçü vahidi olan və dəyərə yaxın gəlməsi demək olar ki, tələb edir biznesin inkişaf strategiyasında yarana biləcək sürprizlərə təcili cavab sistemi hazırlanmaq lazımdır . Təklif edilən göstəricilər də bu sistemin xüsusiyyətlərini aşağıdakı kimi ümumiləşdirmək olar.

1. Biznesin inkişaf strategiyasının yarada biləcəyi sürprizlər daima ola bilər və fövqəladə hallar üçün rabitə şəbəkələrindən istifadə edərək əlaqələr qurmaqla, təşkilatın fəaliyyət konturlarının həmsərhəd olması məlumat filtirlərindən keçməklə, tez təşkilatın bütün bölmələrinə göndərilir və sonra bazarın tələbatına uyğun fəaliyyət göstərilir.

2. Əsas ofisin vəzifələrin təkrar bölüşdürməsi və ehtiyaca, zamana uyğun təcili fəliyyəti:

a) bir qrup nəzarətə və təşkilatda sağlam mənəvi iqlim qorunmasına diqqət ayırır;

b) digər qrup fəaliyyətin minimal pozulması ilə normal fəaliyyət göstərir;

c) üçüncü qrup təcili tədbirləri qəbul edir .

3. Qüvvələri səfərbər etmək üçün şəbəkədə əməliyyat qruplarını qoymaq və bu tədbirlərin hazırlanması üçün:

a) ali rəhbərlindən və komanda üzvlərindən, asılı olmayaraq mövcud kanalları səmimi münasibətlər üzərində yalnız planlaşdırmaq deyil, biznesin inkişaf strategiyasının fəaliyyətinin vahid və ya qrup etmək;

b) əməliyyat qrupları və ali rəhbərlik idarə edən bir qrup arasında əlaqələr birbaşa olmaqla birliyə əsaslanır;

c) ali rəhbərliyə məxsus nəzarət qrupu, ümumi strategiya iştirakçıları arasında məsuliyyəti ayırır, əlaqələndirir və formalaşdırır.

Cədvəl 5.4

Problem:	**Gözlənilməmiş halların həll etmə sistemi:**
1.Bütüm şirkət tərəfindən dərk olunub	1.Fövqəladi hallar üçün şəbəkə əhatəsi
2.Panika yaranmatəlükəsi	2.İnformasiyanın qiymətləndirmə və paylaşdırma mərkəzi
3.İnformasiyanın yenilənməsi	3.İdarəetmə funksiyalarının paylaşdırılması
4.Əsaslar ierarxiasının dağıdılması	-Sağlam mühitin saxlanılması və idarəedilməsi
5.Eynizamanda mühim olan:	-Fövqəladi qərarların verilməsi
-Kadrların sakitləşdirilməsi	-Adi iş rejiminin dəvamiyyəti
-Adi iş rejimin dəvamiyyəti	4.Strateji qərarları verən operativ qrup şəbəkəsinin mövcudluğu
-Strateji kontrəməliyyatların hazırlanması	-İdarəçilərin seçimi və hazırlığı
6.Fövqəladi hallar üçün hazırlanmış planlar yararsızdır	-“Ulduz sistemi” əsasında şəbəkənin yaradılması
	- Mərkəzdən koordinatlandırılmış strategiya
7.Mövcud strategiya tədbiq olunmazdır	- Desentralizə olunmuş icra
8.İşin görülmə qaydası tədbiq olunmazdır	5.Problemlərin həllinin yeni qaydası
9.İdarə qolunu yedi bəndlərə ötürülməsi	-Yaradıcı yanaşma
10.İti zaman çatışmazlığı	-Vəziyyətin analizə etmə qabiliyyəti
11.Köhnə təcrübədən istifadə etmək mümkün Deyil	-Kollektiv iş bacarığı
	6.Böhransız vəziyyətlərdə sistemin təcrübədən keçirdilməsi

d) ümumi strategiya öz kreditləri üzrə işin kütlələrinin əməliyyatları.

4 . Əməliyyat qrupları və onların arasında əlaqələrin əvvəlcədən təşkil və test edilməsi:

a) müxtəlif məqsədlər üçün bir neçə rabitə sistemləri əvvəlcədən təşkil edilə bilər :

- texnologiya;
- marketinq sahəsində;
- digər gözlənilməz problemlər həll etmək üçün və s.

b) əməliyyat qruplarının yaradıcı yanaşması ilə yanaşı təhlil dəqiq üsullarla birləşməli, əsaslı yeni problemlərlə tez cavab hazırlanması.

5. Qeyri- böhran şəraitində hazırlanmış testlərə uyğun və birdən-birə ortaya çıxa biləcəyi şəraitdə əsasən, biznesin inkişaf strategiyasına uyğun real məqsədlərin həlli.

Yuxarıda ki, şəkildə kəsişən xətlərə əsaslanaraq görmək olar ki, biznesin inkişafi strategiyasının sürpriz şərtlərindən irəli gələn vəzifələri və problemləri

ilə ardıcıl müxtəlif xassələrinə, əsasən, idarəetmə sistemi böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Çox az istisna hallar ola bilər ki, şirkətin fəaliyyəti demək olar ki, yox idi və biznesin inkişaf strategiyasına əsaslanaraq sürprizlər baxımından formal idarə sistemi üçün özünü hazırlaya bilər. Yuxarıda təsvir olunan sistemin əsas xüsusiyyətləri, şirkətlər gözlənilməyən problemlərin həlli baxımından faktiki təcrübəyə uyğun olaraq 5 fərziyyəsinə əsaslanaraq, qeyri-müəyyənlik səviyyəsində fəaliyyət göstərən şirkətlər, yuxarıda təsvir olunduğu kimi strateji sürprizlər şəraitində elə nəzarət aparmalıdırlar ki, bu sürprizlər baxımından elə nəticələr almaq mümkün olsun ki, biznesin inkişaf strategiyasına əsaslanan bir təklif olsun.

Şirkətin idarəetmə sistemlərinin seçilməsi əsasən, yuxarıda təsvir edilən bir sistemin bir artan mürəkkəbliyi və vəziyyətin qeyri-sabitliyi ilə bir təqib edilir. Belə vəziyyətin qeyri-sabitliyi və mürəkkəbliyi barəsində olan məlumatların əsasən Amerika iqtisadiyyatına aid olması barədə əlimizdə kifayyət qədər məlumatlar mövcutdur. Amma digər ölkələr üçün müxtəlif dövrləşdirmənin olmasının zəruriliyini və hətta ABŞ-da sənayenin bəzi sahələrinin qeyri-bərabər templərlə inkişafi və qeyri-sabitlik müxtəlif şəraitdə var və yəqin ki, daima olacaqdır.

Buna baxmayaraq, bu müstəvidə biznesin inkişaf strategiyasına əsasən verilmiş diaqnostik vasitə kimi müəyyən ölkədə, müəyyən sənayedə və xidmətdə şirkət üçün xarici mühitin yaratdığı problemlərin öhdəsindən gəlmək üçün, bizə imkan verən sistemlərinin hansı sistemi və ya qrupu müəyyən edə bilər. Ətraf mühitin imperativləri və iddiaları qarşısında, rəhbərlərn strateji düşünmək səviyyəsi olmalıdır ki, idarəetmə sistemi seçərkən şirkətlər üçün həlledici iki amilləri nəzərdən qaçırmasınlar. Şirkət tərəfindən qəbul edilmiş rəqabət strategiyaları çərçivəsində fəaliyyətin, mövcud insanlar ilə optimal gəlirlilik təmin etmək üçün çalışmalı və bu baxımdan ən azı gələcəkdə fəaliyyətin bir şəbəkə üçün ehtimal üzərində qurulmuş hesab etməlidir ki, qeyri-sabitlik səviyyəsinə uyğun bir sistem seçmək mümkun olsun.

Şirkətin məqsədlərinə uyğun bir sistemin seçərkən, ilk addımı elə atmalıdır ki, istifadə etdiyi sistem növbəti 5-7 ildə şirkətin ətraf mühiti üçün həlledici olsun ki, bazarda lazımı fəaliyyət üçün xüsusiyyətləri tapmaq mümkün olsun.

5.4. İstənilən mühit üçün strategiyalar

Hər bir mühütdə fəaliyyət göstərə bilən şirkətlər bu gün dünya bazarında çoxdur və onlar öz bizneslərinin inkişaf strategiyasını elə qururlar ki, bütün tələblərə cavab versin. Bir həyata sıklı kimi, strategiyanın gəlirlilik baxımından

ən əhəmiyyətli və ən sabitin süçməklə sizin şirkətin gələcək fəiliyyəti üçün səmərəli olacağını dəqiq təyin etdikdən sonra seçmək lazımdır.

Əlavə, növbəti addım kimi , qeyri-sabitlik səviyyəsini müəyyən etdikdən sonra, üç amil (şəxsi münasibət, dəyişmə tempi , proqnozlaşdırma) üzrə vəziyyəti dəyərləndirmək lazımdır.

Üç amildən biri olan, şəxsi tanışlıq səviyyəsinin dəyərini istifadə edərək, müəyyən etmək lazımdır ki, şirkətin hərəkət sistemini (nəzarət, uzunmüddətli biznesin inkişaf strategiyasının planlaşdırılması və biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunması) seçmək lazımdır .

Bu konteksdən vacib məsələlərdən biri də, biznesdə kompleks halların idarə olunması məsələsidir. Hansı şirkətin tez bir zamanda xarici mühitin təsirini proqnozlaşdıra bilirsə, deməli onun biznesi uğurlu olur. Sevindirici haldır ki, son dövürlər Azərbaycan şirkətləri də bu istiqamətdə inkişaf etmişlər, sürətli və cevik əməliyyat sistemlərinin tətbiqi inkişaf etmişdir. Sadələşdirmək və intuisiya əsasında təcrübələrə uyğun, işin xeyrinə hansısa hərəkətlərdən imtina etməyin planlaşdırılması, biznesin inkişaf strategiyasının uzunmüddətli planlaşdırma müddətini azaltmaq məsələsini ortaya gətirir.

Bu məsələlərin həlli ilə bağlı dünyanın bir çox alimləri öz nəzəriyyələrini irəli sürməklə yanaşı, menecerlərə belə vəziyyyətlərdə müxtəlif qərarların formalarını təklif etmişdir.

Biz həmin yanaşmaları diqqətlə öyrənməli layiqincə inanmalıyıq ki, kompleks tikililərin yaradılmasının tərəfdarı ingilis alimi Aşbay təklif etdiyi kibernetika elminin fundamental nəzəriyyələrindən birinə səbəb olmaqla yanaşı, şirkətin idarə edilməsi mexanizmilərinin müasir səviyyəsi və onun izahı, bizə əsas verir ki, onun əsas müxtəliflik teoremi uğurla mühitə müqavimət göstərmək üçün, mürəkkəbliyi və şirkətin qərar qəbul sürəti ətraf mühitdə baş verən dəyişikliklərin sürət və mürəkkəblikliyinə uyğun olmalıdır. Şirkət bəsit şəkildə ya heç bir şeyə nail ola bilməyəcək və ya çox önəmli kompleks həllərdə böyük uğurlara nail olacaq. Belə ki, şirkətin ətraf mühit getdikcə kompleks problemlərin öhdəsindən gəlmək üçün müqavimət qabiliyyətlidir və onda idarəetmədə daha mürəkkəb sistem qurmaq lazımdır.

Sadəliyə haqq qazandıran tərəfdarlar üçün,biz Nobel mükafatı laureatı H. Simon baxsaq, həmsərhəd olan səmərəlilik anlayışını bir təklif kimi götürə bilərik. Bu zaman biz idarəetmə davranışlarının prinsiplərini öyrənməliyik. Simonun fikirlərinə əsasən, həm fiziki baxımdan və əsasən bütün şirkətləri onun mürəkkəbliyi müəyyən bir səviyyədən sonra artıq problemlərin öhdəsindən gəlmək mümkün olmur və onun fəaliyyəti başa çatır. Bu səviyyədə zamanın keçməsi, nəzarət ətrafında nə baş verənləri anlamaq və bu şirkətin səmərəli biznes strategiyasının həyata keçirilməsi üçün deməli bazarda müəyyən və hətta artıq biliklərə malik olması lazımdır.

Ümumiyyətlə, şirkətin mürəkkəbliyi onların idarə olunması üçün, məhsulun istehsal dövrünü keçməsi və bəzi şirkətlərin fəaliyyətləri daxilində mürəkkəbliyi artıq elə bir səviyyəyə gəlib çatıb ki, rəhbərlərin bütün imkanları olub ki, bu məsələlər haqqında bir çox qərarları verə bilərdilər.

Müxtəlifliyi diktə olunan və artan mürəkkəblik ehtiyacı arasındakı münaqişə sadəlik ilə həmsərhəddir və bu zaman səmərəliliyinin yaranma ehtiyacını, necə həll etmək üçün, sualına cavab, yəqin ki, şirkət səviyyəsində və cəmiyyətin səviyyəsində mürəkkəbliyi azaltmaq lazımdır. Amma bu mürəkkəb vəzifələri sadələşdirilmiş səviyyəsinə gətrilməsi deyil.

Rəhbərliyin ekoloji şəraitə uyğun bir səviyyəyə biznesin inkişaf strategiyasına əsaslanan şirkətin idarə olunmasını çətinləşdirmək istəmir və belə ki , bu fəaliyyət qeyri-sabit sahələrə ayrılarkən, şirkətin biznesinin inkişaf strategiyası mövqeyinə sadələşdirilmə vasitəsilə getmək lazımdır.

XX əsrdə ətraf mühitin qorunmasına olan tələblər şirkətlərin artan qeyri-sabitliyinə daha ətraflı və kompleks nəzarət sisteminin yaradılmasını tələb edirdi. Yaradıkmış belə sistemlərin iki növü daha yaxşı inkişaf etmişdir. Bunlardan biri vəzifələrin müəyyən edilməsi (uzunmüddətli və strateji planlaşdırma , strateji mövqelərini seçərək və idarə etmək) ilə bağlı, digəri "hücum" onun ətraf mühitə möhkəm və vaxtında reaksiya verməsi (zəif siqnallara və güclü siqnallara nəzarət etməklə müvafiq istiqamətə yönəldilməsi, sürprizlər olmasın baxımından), şirkət mühitində sürətli və gözlənilməz dəyişikliklərə cavab vermək imkanı olsun.

Hansısa bir şirkət üçün müxtəlif sistemlərin birləşməsini seçərək bu fəaliyyəti və ya fəaliyyət niyyəti olan dəyişkənlik mühitin asılığını yaddan çıxarmaq lazım deyil. Bu zaman siz elə seçməlisiniz ki, istədiyiniz mövqe aşkar sistemi ətrafında mühitdə yaranan problemlərin mürəkkəbliyi və yenilikdən asılı olmasını da unutmaq olmaz. Sisteminin seçilməsi dəyişikliklərdən və proqnozlaşdırma problemlərin vaxtında verilən çevik cavab sürətindən asılıdır.

Bu fəsildə düzgün seçimi təmin etmək üçün bir necə metodoloji tövsiyələr mövcutdur. Bu tövsiyələr icraçı rəhbər oxucu üçün cox faydalıdır. Avtomobil, kompüter, pərakəndə ərzaq satışı, bank və ya bizim bildiyimiz digər sənaye sahələri ola bilər. Sənayenin növbəti 5-7 ildə iqtisadi şəraitə uyğun dinamik dəyişkənliyini təyin edəcək amilləri müəyyən etmək üçün, o cümlədən hər sənaye sahəsi üçün xüsusi uyğun faktorları nəzərə almaqla onların daxil edilməsinə əmin olmaq lazımdır. Sonra əldə edilmiş nəticələr, eləcə də aparılan təhlilin sonunda qeyd proseduruna əsaslanmaq lazımdır və eyni zamanda onların müvafiq sahələrdə şəraitin dəyişkənlik səviyyəsini müəyyən etdiyini bir çox alimlər sübut etmişlər.

Nəhayət, prosedurun hesab sektorlarundan hər bir mütərəqqi şirkət istifadə etməlidir və nəzarət sisteminin necə müəyyən etmək onun öz

səlayihətləri çərçivəsindədir.

Bizim hal-hazırda müzakirə etdiyimiz məsələlərə dair, dünya çatında kifayət qədər geniş ədəbiyyat var. Sistemin təkamülü müxtəlif aspektlərdən araşdırılıb və əldə olunan bəzi nəticələri, fəsilin sonunda qavramaq daha asan olacaq. Bu məsələ ilə daha ətraflı maraqlananlar, digər ədəbiyyatlardan da bəhrələnməlisiniz ki, elmi-nəzəri biliklériniz daha da təkmilləşsin.

Aparacağımız təhlilin digər istiqaməti strateji mövqeyin seçilməsinin planlaşdırılmasıdır. Bunun üçün birinci müəyyən etmək lazımdır ki, öz biznesinin inkişaf strategiyasını aşkar etmək məsləhətə uyğundur və ya yox? Sonra bu strategiyanın tam konsepsiyasını və ya onun ayrı-ayrı elementlərini müəyyən etmək lazımdır.

Mövqeyin seçilməsi strategiyası şirkətin öz fəaliyyətində rəhbər olan qərarların qəbul edilməsində , qaydalara ardıcıllıq sırası ilə əməl etməlidir və bunları da dörd müxtəlif qruplar var ki, onlara əsasən qurmalıdır.

1. Hazırda şirkətin performansını qiymətləndirən və gələcəkdə istifadə qaydaları nəzərə alınmaqla. Qiymətləndirmə meyarları keyfiyyətli aspektdən nəzərə alınmaqla adətən arayış və kəmiyyət kontestindən nəzərə alınır və buna content deyilir –yəni tapşırıq.

2. Şirkətlər öz fəailyyətləri dövründə xarici mühit ilə əlaqələr olan qaydalar altında, müsabiqələrdə və sərgilərdə artıq üstünlüyə nail olmaq üçün necə, harada və kimə öz məhsullarını satmaq qərarını verməklə yanaşı, inkişaf edəcək məhsul və texnologiya nə cür müəyyən edən yolları da araşdırmalıdır. Qaydaları bu səpkidə quran, məhsulun bazar strategiyası və ya biznesin inkişaf strategiyası adlanır.

3.Şirkətin əlaqələri yaranmışdır və bu şirkət çərçivəsində prosedurları olan tərəfindən qaydalar müəyyən edilmişdir. Bunlara bəzən şirkətlər arası anlayış da deyirlər.

4. Şirkətin gündəlik fəaliyyətinin həyata keçirmə qaydası, əsas operativ prosedurları ortaya çıxarılmasını tələb edir.

Biznesin inkişaf strategiesının bir neçə fərqləndirici xüsusiyyətləri vardır:

1.Biznesin inkişaf strategiyasının prosesi başa çatmayana qədər təsirli deyil. Adətən bu proses ümumi sahələrinin yaradılması ilə bitir, bu işlərin təşviqi möhkəm mövqeyin yaranmasına və artımsına eyni zamanda dərinləşməsinə xidmət edəcəkdir.

2. Biznesin inkişaf strategiyası formulu istifadə olunmalıdır. Strateji layihələrin axtarış üsulları getdikcə daha çox inkişaf etdirilir. Axtarış strategiyasının rolu ilk növbədə , müəyyən sahələrdə imkanlara diqqətlə kömək etmək üçün lazımdır. İkincisi isə strategiya ilə bir araya sığmayan bütün digər imkanları rədd etməkdir.

3. Tezliklə şirkətin biznesinin inkişafının faktiki istiqaməti istədiyinizdirsə, deməli yeni hadisələrə səbəb ola biləcək digər bir strategiya yaratmaq üçün heç

bir ehtiyac yoxdur.

4. Strategiyanın hazırlanması zamanı xüsusi fəaliyyətin hazırlanması nəzərdə tutulur ki, hətta belə bir vəziyyətdə də bütün imkanlarını qabaqcadan bilmək olmaz. Ona görə də müxtəlif alternativlər haqqında yüksək ümumiləşdirilmiş inkişaf strategiyası hazırlayarkən natamam və qeyri-dəqiq informasiyadan istifadə etmək lazım deyil.

5 . Xüsusi bir alternativ üzərində axtarış sistemi açmaq və daha ətraflı məlumatların varlığına əmin olmaq lazımdır. Lakin biznesin inkişafi üçün ilkin strateji seçimi qüvvədə saxlamaq üçün sual daxil etmək lazımdır . Buna görə də,biznesin inkişaf strategiyasını uğurla həyata keçirmək üçün rəylər olmadan mümkün deyil.

6.Biznesin inkişaf strategiyasına əsasən layihələrin seçilməsi zamanı müəyyən qaydalardan istifadə olunur ki, bu məsələlər məbləğlərdə görünə bilər və yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, bunlar fərqli məsələlərdirlər. Sonrakı vasitələr – menecerlər möhkəm və inamlı strategiyaya nail olmaq üçün çalışırlar ki, bir ümumi məqsədə nail olmaq mümkün olsun. Peşəkarların zamanında, düzgün qərar vermək qabiliyyətləri yüksək səviyyədədir . Təlimatların bir rəhbərlik altında haqlı və düzgün inkişaf strategiyasının olması, şirkətin dəyişikliklərə cevik uyğunlaşması vacibdir.

7. Nəhayət, biznesin inkişaf strategiyası, bəzi anlar əvəzlənmələrlə müşahidə oluna bilər və şirkətin müxtəlif səviyyələrdə qaydaları dəyişdirilə bilər. Bir nöqtədə bəzi performans parametrləri (məsələn, bazar payı) şirkətin istinad xətti kimi xidmət edəcək və bu zaman onun digər inkişaf strategiyası işlənib hazırlanmalıdır. Qaydalar və strategiyaları bir şirkət çərçivəsində inkişaf etdirmək, yuxarı səviyyəsini saxlayaraq, daxili strategiya elementlərini, aşağı növbə əsasında qurmaq olar əgər, tipik iyerarxiya strukturu yoxdursa.

Bir sözlə, biznesin inkişaf strategiyası cox incə və bir qədər mücərrəd anlamda başa düşülə bilər. Bu baxımda istehsal şirkəti üçün onun varlığı adətən hər hansı birbaşa faydası barədə müxtəlif fikirlər ola bilər. Bundan başqa, pul xərclərinin və xərclərin idarə olunması zamanı hansı problemlərin ortaya çıxa biləcəyi barədə müəyyən və səmərəli atılacaq addımlar təhlil edilməlidir. Əlbəttə istənilən pillədə biznesin inkişaf strategiyasının səmərəliliyi özünü göstəricilərdə göstərməlidir.

Nəzarət sistemi nöqteyi nəzərindən bilmək lazımdır ki, hansı aydan və neçənci ildən, məqsədə çatmaq üçün yönəldilmiş, bu nəticələri doğru yönümlü praktiki fəaliyyət üçün biznesin inkişaf strategiyası kimi mücərrəd bir anlayışın şirkətin səmərəliliyinə müsbət təsiri nədədir?

Aydındır ki, düzgün və dəqiq ifadə olunmuş biznesin inkişaf strategiyasında şirkətin yaxın zamanlar üçün maraqları ortaya çıxır. Bu baxımdan, sahibkarlığın inkişaf tarixinin təhlil etsək, uğurlu biznes strategiyaları və onların tətbiqi üçün xüsusi təlim proqramlarının parlaq nümunələri mövcüddur.

Gəlmişkən bir misal söyləmək istəyirəm ki, dünyada kimya sənayesi üçün partlayıcı istehsal edən şirkət "DuPont" 20 il yaxşı hazırlanmış biznesin inkişafi istiqamətində çox uğurlu yol keçdi . Digər uğura o zaman imza atdı ki, kütləvi bazara çıxmadığı üçün istehsal, əsasən, şirkətin modeli "T" onu göstərirdi ki, qüvvələr cəmlənmişdi və bu da H.Fordun əlində idi. O dövürdə bütün səylərə baxmayaraq şaquli inteqrasiya strategiyasını uğursuzluqla başa çatdı . Alternativ biznes strategiyası ortaya çıxara bilən G. Durant tam avtomatlaşdırılmış istehsal xətti yaratdı və təşkilati parametrləri Sloan aydın sistem şəklində təklif edərək bu fikri ardıcıl, səmərəli inkişaf əsasında şirkətin eyni ideyası formasında təklif etdi. Şəhərətrafi ərazilərdə mağazalara transfer olunanlar şirkətin yeni bir istiqamətini yaratdı, qondarma holding və ya "Sears Robek sonu" ilə uzaqgörən qərar qəbul edən "Little Royal" tərəfindən qəsdən və hesablanmış meyarlar, bizim dövrümüzdə də yaxşı mənada öz uğurlu həllini tapmaqdadır.

Biznes problemlərinin təcürbələr əsasında həlli demək olar ki , həmişə şirkətlərin uğurlarına və ya orijinal biznesin inkişaf strategiyasına uyğun fərqləndirilir. Bu biznes strategiyaları əksər hallarda aydın görünən olsa da, adətən aşkar etmək üçün çalışılır. Onların aydın olan tərifi , bütün paylaşılan ümumi məqsəd və vəzifələri bir buket şəkil kimi təsəvvür etmək lazımdır. Lakin bir qayda olaraq, ictimai vəzifələrə uyğun olur və yalnız şirkətin rəhbərlərinin dar dairəsi üçün məlum deyil ki, bu bir fikir kimi formalaşır ya da müəyyən zaman çərçivəsində mövcud olur.

Bəzi mütəxəsislər şirkətə rəqabət üstünlüyü verir ki, biznesin inkişaf strategiyası bəyan edilə bilməz, lakin müəyyən ildən bunun ən arzu olunan vəziyyət olduğunu bildirmək lazımdır, bu hadisə müəyyən səbəb olmadan deyilə bilməz və irəli sürülə bilməz, bu məsələ müəyyən dövürə qədər gizli saxlanılmalıdır.

Amma 50-ci illərin ortalarında, biznesin inkişafi strategiyalarına dair Amerika ədəbiyyatlarında getdikcə bu məsələlərinin lehinə olanlar yeni rəylər və açıq ifadə olunan yeni inkişaf strategiyaları formasında təkliflər ifadə edilirdi. Şirkətin fəaliyyətində nəzarət bir aktual məsələ olmaqla yanaşı, həm də çoxsaylı işçiləri cəlb etməklə, biznesin inkişaf strategiyasına marketinqi cəlb etməklə bu problemin həllində müəyyən uğurlara imza atıldı.

Bu məsələlə ilə məşğul olan şirkətlər, xüsusilə də məqsədli fəaliyyət üçün, yalnız faydalı olmaq üçün hansısa xüsusi mövqedən faydalanan biznesin inkişaf strategiyasına əsasən həyata keçirilməsi günün aktual mövzusu hesab edilə bilər.

Bir uğura görə şirkət haqqında fikir yürütmək və ya həmən nailiyyəti müəyyən inkişaf strategiyasına əsasən necə ölçülə bilər və deyə bilərik ki, bu doğrudur və ya səhvdir. Biz müəyyən açıq strategiyanın məntiq dərəcəsi baxımından, həm də ballar əsasında müəyyənləşirsək ki, bu uyğundur deməli doğruluğunu etiraf etmək və bəyan etmək lazımdır. Şirkətlərdə açıq elan strategiyasının köməyi olmadan yaxşı nəticələr əldə etmək olmaz, ifadəsini işlətmək yaqin ki, düz olmazdı, halbuki sayca kiçik işçi heyətinə malikdirsə və qəsdən açıq

strategiyanı tətbiq edir və bunu əsas götürür ki, dəqiq bu gün inkişaf edən şirkətlər qrupu bu əsasda artır.

Bizim bu fikrimizin izahının paradoksallığını aşağıdakı məntiqi izahımız kömək edə bilər. Biznesin inkişaf strategiyası - bir kompleks istiqaməti təmin edən sistemli yanaşmadır, balans və artım isə ümumi istiqamətdir. Yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, necə bir böyük və mürəkkəb olan şirkətin biznesinin inkişafına əsaslanan strategiyasının məntiqə əsasları aşkar olmadan koordinasiya və balans saxlamaq necə olar?

Bu suala cavab şirkətin artım xarakterində axtarmaq lazımdır. Şirkət yavaş-yavaş inkişaf etməkdə olan bazarlarda tələb və struktur dəyişikliklərinə əsaslanan xidməti varsa, emal və məhsulların istehsalı bütün bu şərtlər ilə uzlaşırsa, deməli biznesin inkişaf strategiyası yavaş-yavaş və tədricən dəyişməlidir, çünki bu bazarı sabit edir. Əlbəttə hər bir şirkətin təcrübə toplanması üçün uyğunlaşması, formal hərəkətlər vasitəsi ilə təşkilati koordinasiyaya nail olması vacibdir. Adətən yeni rəhbərlərin və əməkdaşların uzun bir yol ithaf getmək arzusu üzündən və onların karyeralarının inkişaf dövrü ərzində tərəqqi sürətlə inkişaf edir. Bu zaman, onlar təcrübəyə əsaslanaraq, şirkətin biznesinin inkişaf strategiyasını və prinsiplərini anlamaq öyrənmək və tətbiq etmək bacarıqlarının olduğunu demək olar . Əlbətdə xarici mühit, texnologiya, adi sürətlə dəyişən rəqabət mühütü varsa, ali rəhbərlik tədricən yığılmış bilik və təcrübəsindən istifadə etməklə, öz bacarıqlarını uyğunlaşa bilər. Bu zaman xidmət və idarə edənlər eyni zamanda marketinq və istehsal şöbələrinin rəhbərləri ilə koordinasiya edə bilərlər. Bununlar yaxşı balanslaşdırılmış formada olarsa şirkəti inkişafa aparmaq olar.Biznesi inkişaf strategiyasını sabit olaraq saxlamaq lazımdır.

Belə bir zəif koordinasiya artım baxımından yaxşı nəticələr verir və hələ də işləyir və belə yanaşmaya şübhə ilə baxmaq lazım deyil. Biz gördüyümüz kimi, 1950-cı ildən başlayaraq, bazar iqtisadiyyatı üçün nisbətən sabit və davamlı artım dövrü idi, bu baxımdan biznesin inkişaf strategiyasına maraqların artması təəccüblü görünə bilməz .

Əsrin ikinci yarısı - bu bir "başqa drama " idi. Sosialist iqtisadi münasibətlərində mövcud sosial və iqtisadi münasibətlərinin təşkili üzrə ənənəvi inam tez-tez tənəzzülə, durğunluğa gətirib çıxarırırdı.

Beləliklə, biznesin inkişaf strategiyası şirkətin daha səmərəli işləməsi üçün bir vasitə kimi çox önəmli idi. Bu faktı nəzərə alaraq, biz biznesin inkişaf strategiyasının özünün əsaslandırılması haqqında bir neçə önəmli sualları qoymaq məcburiyyətindəyik.

5.5. Sistemli açıq strategiyaların səmərəliliyinin təmin edilməsi

Sistemli açıq strategiyanı necə səmərəli etmək olar?

1. Bəzi müəlliflər (aqdətən şirkətlərin idarəedici ekspertləri, dövlətin idarəedici aparatı və qərar qəbul etmə prosedurları üzrə) şirkətin mürəkkəbliyi, məlumatların və insanların qavrama qabiliyyətinin məhdud tutumu və qeyri-dəqiqlik sizə biznesin inkişaf strategiyasına sistemli yanaşmanın tətbiq imkanlarını vermir ki, bu da mübahisə yaradır. Apardığımız təhlillərdən görünür ki, bir çox şirkətlərdə müşahidə olunan biznesin inkişaf strategiyası, sistemsiz, qeyri-rəsmi, adaptiv yol getmək lazımdır ki, nəticələrə inanmaq olsun. Nəticələrin hökm etməsi çox önəmlidir. Bir çox şirkətlər öz bizneslərinin inkişaf strategiyalarının formalaşdırılması və bu fəaliyyət istiqamətlərini son illər açıqca bəyan etməyə başlayıblar. Əlbəttə burada qloballaşma önəmli rol oynayır.

2. Adaptiv artım və şirkətin səmərəliliyi biznesin inkişaf strategiyasına uyğun artır və bu hansı mexanizmilərlə tədricən əvəz olunur?

- Biz tətbiq olunan sistematik strategiyanın inkişafını tanıyırıqsa deməli - real məşğulluq bu halda bu suala müsbət cavab verə bilmir. Lakin son illərdə belə bir cavab bir neçə xüsusiyətləri sübut etmişdir. Onlardan biri birləşmədir ki, ABŞ şirkətlərinin satın almalar haqqında geniş məlumatların təhlili buna əsas verir. Biz şüurlu şəkildə, sistemli ilkin inkişaf əldə etdikdən sonra biznesin inkişaf strategiyası xüsusi vəziyyəti əsasında heç bir əlavə plan və tədbirlər həyata keçirmədən daha yaxşı maliyyə performansını tapmalıyıq. Bu nəticələrin düzgünlüyünü onları ciddi statistik yoxlama ilə təsdiq etmək lazımdır. Bundan əlavə, aparılan tədqiqatlar bir sıra hallarda açıq ifadə olunaraq biznesin inkişaf strategiyası əməliyyat nəticələrini yaxşılaşdıra bilər və bunlar təsdiq olunmuşdur.

3. Yeni bir biznesin inkişaf strategiyasını formalaşdırmaq lazımdırmı?

-Bu zaman biz bilməliyik üçüncü məsələ dəqiq müəyyənləşən zaman biznesin inkişaf strategiyasına müraciət olunur. Şərtlərdən biri şirkətin fəaliyyəti dövründə xarici mühitdə ani dəyişikliklər baş verir və onların səbəbi tələbin doyması, şirkətin daxilində və ya xaricində texnologiyalarda böyük dəyişikliklərin olması və bir çox yeni rəqiblərin əmələ gəlməsi ola bilər. Belə hallarda, ənənəvi prinsipləri və şirkətin təcrübəsi yeni xüsusiyyətlərin istifadə olunması və qarşısı alınan təhlükələri təmin etmir üçün adekvat deyil.

Şirkətin biznesinin inkişafi üçün vahid strategiyası yoxdursa, onda müxtəlif şöbələrin, müxtəlif ziddiyyətli və səmərəsiz fəaliyyətləri inkişaf edəcək ki, bu da onu sübut edir ki, biznesin inkişaf strategiyası olmadan uzun müddətli inkişaf mümkün deyil. Avtomatlaşdırma köhnəlmiş sənaye və xidmətlərə kapital qoyuluşlarını dayandırmağı və köhnə texnologiya əsasında yeni məhsulların inkişafını mümkünsüz olduğu bir faktdır. Əlbəttə istənilən

şirkət öz məhsullarının istehsalı üçün köhnə tələbin canlanması üçün mübarizə aparacaqdır. Şirkətdə münaqişələr biznes fəaliyyətinin səmərəli istiqamətə yönəldilməsində gecikmələr yaradır və bunun nəticəsində sıçrayışlı və səmərəsiz işlər ortaya çıxarır. Bu zaman çalışmaq lazımdır ki, səmərəli şəkildə şirkətin yaşamasını təmin etmək üçün çox gec olan təşəbbüslər olsa belə problemin həllini tapa bilərsiniz. Belə çətinliklərlə qarşılaşan, şirkətlər iki çox çətin problemlərin həlli üçün qərar qəbul etməlidirlər.

1.Biznesdə alternativ artımı istiqamətini istədiyiniz istiqamətlətdə hesablamalar əsasında seçə bilərsiz.

2. Səmərəli yolla çoxsaylı komandanın səylərini birləşdirərək yönəltmək.

Bu məsələlərin cavabı biznesin inkişaf strategiyasının formalaşdırılması və həyata keçirilməsinə dəlalət edir. Biznesin inkişaf strategiyası dövrü idarə etmə üçün bir vasitədir, həyati əhəmiyyət kəsb edən bir vasitədir və çox vacibdir çünkü bu bir andır.

Şəraitə əsaslanan və müharibə vəziyyəti ilə oxşar olan sürətləndirilmiş tələb, doyma ərəfəsinə gəldiyi zaman, yəni 1950-ci illərin ortalarında ABŞ-da biznesdə açıq strategiya əsasında inkişafa maraq, real səbəblərə əsaslanırdı. Texnoloji tərəqqi bəzi sənaye sahələrinin köhnəldiyindən, digər yeni istiqamətlərin yaranması beynəlxalq bazarların strukturunda dəyişikliklərin olması, yeni risklərin həm də yeni imkanların yaranması şirkətlər qarşısında möhkəm və yeni vəzifələr qoyurdu.

Biznesin yeni inkişaf strategiyasının iştirakçılarının birgə bəyənməsi lazımdır ki, cəmiyyətin tələbi qəti şəkildə ödənilsin və uyğunlaşdırılsın və ya dəyişdirmək üçün şirkətin daima müəyyən zamanı olsun. Bu gün bir çox şirkətlər öz bizzneslərinin bu gün baş verən dəyişikliklərdə yəni, universitetlər, dövlət aparatı və digər qurumları, " Proqramlaşdırma - büdcə planlaşdırılması" (PBP), strateji planlaşdırmanın bir vasitə kimi qəbul edirlər və bu səbəbdən, bir çox şirkətlər bir sistemi qəbul edərək çalışırlar.

4 . Biznesin inkişaf strategiyası prosesində çətinliklər hansılardır?

-Əsas çətinliklərdən biri ondan ibarətdir ki,bir çox şirkətlər qəbul edilmiş lakin icra olunmamış qərar prosesidir. Yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, güc strukturları bu məsələlərdən tamamilə asılı olduğu faktdır. Biznesin inkişaf strategiyası şirkətə əlaqələrin inkişaf etməsinə və siyasət sarıdan yeni imkan-ların yaranmasına gətirib çıxarır ki, rasional ədədlər qrupu elementlərini gətirir. Şirkətin təbii reaksiyası, güc münasibətlərini ənənəvi strukturlarun dağıtmasına qarşı mübarizə alətidir, lakin onun xarici mühit qarşısında qoyulan vəzifələri üzərində deyil. ABŞ federal hökumət orqanları PBP sistemini həyata keçirmək üçün çalışdığı zaman bu reaksiya tamamilə özünü göstərir. Şirkətlərin öz bizneslərinin strateji planlaşdırmasını həyata keçirməsi zamanı mütləq kifayət

olmur ki, dəqiq hansı senarilər aydın deyil və ya hansı məsələnin cavabı var, lakin bizdə tapılmadı .

Başqa, yarana biləcək çətinlik biznesin inkişafi üçün strateji planlaşdırmanın tətbiqi gəlir və bu zaman yeniliyi təmin edənlə, keçmiş fəaliyyəti arasında münaqişə yarana bilər. Adətən, şirkətlər ənənəyə uyğun müəyyən meyili düşünmək və strateji hərəkət etmək və motivasiyaya uyğunlaşmaq bazar iqtisadiyyatında çox önəmlidir.

Nəhayət, şirkətlərdə adətən səmərəli biznesin inkişafi üçün strateji planlaşdırma haqqında kifayət qədər lazımlı məlumatlar olmalıdır və əgər özünüz haqqında və ya ətraf mühit haqqında sizə lazım ola biləcək qədər məlumatlar yoxdursa, onda biznesin inkişafi strategiyalarının formalaşdırılmasında və həyata keçirilməsində iştirak edə bilən istedadlı və təcürbəli menecerlər olmalıdır. Bu fikirlər biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunması üçün əsas mövzusu olacaq.

5. Biznesin inkişafında tapıntıların rolu necədir?

Biznesin inkişaf strategiyası, müasir şirkətlərdə dəyişən şəraitə tab gətirə bilən olmalıdır çünkü bu bir kompleksdir və ya potensial güclü vasitədir. Çətin tətbiq olunan alətlərin və onların həyata keçirilməsi və istifadə olunması bahalı bir prosesdir və hökmən lazımdır. Lakin bu məsələ özünü müəyyən qüvvə ilə doğrultmalıdır ki, aydın dəlillər əsasında mənfəət müəyyən olunsun.

Biznesin inkişaf strategiyası elə bir vasitədir ki, onun əsasında biz qeyri-sabitlik şəraitində uğura imza ata bilirik, universitetlərin, şirkətlərin, dövlət və qeyri dövlət qrumlarını prestijli və uğurlu idarə edə bilirik. Bu işdə bizə eyni zamanda, hüquq-mühafizə orqanları, səhiyyə sistemi və bələdiyyə xidmətləri, öz biznesimizi uğurlu və düzgün təşkil və idarə etməkdə kömək edə bilərlər.

Buna görə də, biznesin inkişaf strategiyası biznes üçün həm də sosial institutların geniş istifadəsi üçün və ümumilikdə uyğun bir idarəetmə aləti kimi ciddi diqqətə layiqdir.

Amma bu şirkətlərə çalışan insanların təbii davranışlarını tamamlayan bir yol var ki, bunu da hamı dərk etməlidir , onların yaradıcı ruhu olmadan, bu bir qayda olaraq, mümkün olmur.1960-cı illərdə biznesin inkişafında istifadə olunan strateji planlaşdırma təcrübəsi nəzəriyəsi və təcürbəsi iqtisadi həyata girməyə başladığı zaman, onun əsas hədəfi şirkətin diversifikasiyası idi. Hətta ən yeni texnalogiyalar qeyri-sabitlik şəraitində, rəqabət mühitində dəyişikliklər, yavaş artım, sosial və siyasi məhdudiyyətlər ortaya çıxması səbəbiylə sadəcə yeni tədbirləri əlavə etməklə bütün problemləri həll edə bilməz. Bunlar getdikcə daha aydın olmağa başladı, çünki strateji vəzifələrin sayı getdikcə daha çox artıb.

Bu baxımdan hal-hazırda şirkətlər ixtisaslaşır və sənaye sahələrinin, fəaliyyətinin bütün dövürlərində manipulyasiya etməklə daxil diversifikasiya siya-

səti ön plana çıxır. Bunu şirkətlər artıq mənimsəmişlər ki, fəaliyyətlərinin müxtəlif növləri tədricən getdikcə, gələcək artımı təmin edərək, gəlirlilik və möhkəm biznesin inkişaf strategiyasını açıqlayaraq öz perspektivləri üçün göstəricilərin bir-birindən uzaqlaşmasına imkan verməməlidirlər.

Sektor analizi cəlb olunan şirkətin konsepsiyasının inkişafina böyük töhvə verə biləcək digər mütəxəssislər yeni böyük həcimli Matrix təklif etmişlər, orijinal konsepsiyasıyanın inkişafi üçün "BCG matrix " təklifindən sonra məlum olmuşdur ki, bu üsulu təklif edən Boston Consulting Group (BCG) olmuşdur.

J. Leontiadesonun fikrlərinə əsasən, şirkətin rəhbərliyi fəaliyyət göstərdiyi funksiyalar baxımından əsas metodlarının konsepsiyası və investisiya portfelinin və reqresiya təsirinin təhlilinə əsaslanan tətbiq məhdudiyyətləri müzakirəsini ön plana çəkilir.

Biznesin inkişaf strategiyası hazırlanan zaman strateji seqmentasiyaların təhlili önəmli əhəmiyyət kəsb etdiyindən bu məsələdə də çox diqqətli olmaq lazımdır. Bu məsələnin idarə edilməsi və strategiyanı iqtisadiyatın mərkəzlərindən strateji əhəmiyyət kəsb edən sahələrə yönəltmək lazımdır. Biznesin inkişaf strategiyasının erkən mərhələlərində bu öz müəyyənliyi ilə başladı yəni "şirkətin fəaliyyəti sənayedə". Biznes sərhədlərinin ümumi görünüşü kontestində müəyyən edilmiş artım və diversifikasiyanın kənar sərhədlərini təyin etməklə şirkəti marjinallaşdırmak olar.

Erkən mərhələdə biznesin inkişaf strategiyasında məşğul olanların məntiqə uyğun sözü, "biz sənayedə fəaliyyət göstərən," və şirkətin güclü və zəif tərəflərini tapmaq üçüün istifadə olunan ənənəvi biznes sahələrini diqqətli təhlil əsasında müəyyən edə bilərik.

60-cı illərin əvvəllərində , orta ölçülü şirkətlər də istisna olmadan, bir hibrid istehsalı altında birləşən kompaniyalar böyük komplekslərə çevrildilər və bir çox əmtəə bazarlarına bu məhsulla çıxdılar.

Əsrin birinci yarısında bu bazarların ən sürətli inkişafi oldu və bazarların bölüşdürülməmiş hissəsi var idisə, 60-cı illərin əvvəllərində onların təkamül perspektivləri bir qədər fərqli oldu. Bu uyğunsuzluq tələbatın doymasından xəbər verirdi ki, yerli iqtisadi, siyasi və sosial şərait, rəqabət, texnologiyaların və yeniliyin dərəcələri hansı dərəcədə fərqlər yaranmasının təhlilini tələb edirdi.

Bu, heç bir şəkildə yeni sənaye sahəsinin təşviqi, yeni problemlərin xüsusilə onun ənənəvi fəaliyyət sahəsində yaranan bütün problemləri aradan qaldırmaq və ya bütün imkanları səfərbər etmək üçün, biznesin inkişaf strategiyasının həll edilməsi üçün bizə kömək edəcəyi, getdikcə daha aydın olur.

Buna görə də, biznesin inkişafi üçün təhlil strategiyaları şirkətin artıq məşğul olduğu sənaye sahəsi ilə müəyyən olunur və getdikcə perspektivlərin sübutu diqqəti cəlb edir. Buna görə də, aparılan təhlildə ilk atılan addım, şirkətin fəaliyyət göstərdiyi sənaye sahəsinin yenidən öyrənilməsi artıq idi və

məşğul olan bir çox şirkətlərin fəaliyyətinin təcürbəsinin məcmusu haqqında fikir artıq bazarda olduğundan lazım deyildi.

Bu məsələyə kökündən baxış bucağını dəyişdirmək çox vaxtı menecerlərdən tələb olunur. Əsrin ortalarında müxtəlif təşkilati vahidlərinə gözü ilə baxıldıqda şirkət tərəfindən istehsal olunan məhsulları ənənəvi qruplar baxımından öz gələcəyini dərk etməlidir. Bu baxımdan, şirkətin daxili imkanları hesabına perspektivləri görmək üçün elmi-nəzəri və praktiki məsələləri öyrənməsi vacibdir.

Gələcək perspektivləri adətən şirkətin bölmələrinin nəticələri əsasında apardığımız təhlillər nəticəsində menecerlər və ali idarəedicilər tərəfindən müəyyən olunmalıdır. Buna baxmayaraq keçən əsrin 70-ci illərindən başlayaraq, hər bölmənin perspektivləri bir sıra bazarlarında bütün qrup xidmət və isthesal sahəsində, eyni zamanda bir neçə tələbi yerinə yetirən eyni sahədə işləyə billər.

Köhnə nəticələrinin ekstrapolyasiyası və ən əsası, onların bütün müxtəlifliyi ekoloji şəraitdə mümkün dəyişiklikləri qiymətləndirmək üçün imkan olmadığından, onun etibarlılığı itrilmiş hesab edilə bilər. Belə ki, biz ayrı-ayrı istiqamətlərdə təhlükələri, ətraf mühit baxımından, dövlətin yaradacağı imkanları şirkətin mühitə, kənarda baxmaq və öyrənmək imkaları daima mövcuddur.

Belə məqamlarda biznesin inkişaf strategiyasının təhlili baxımından, vahid strateji iqtisadi zonada deməli şirkət var və bu əsasdan ayrı-ayrı daxili seqmentlər mühitin əsasını təşkil edir. Biznesin inkişaf strategiyasının təhlilinin ilk addımı şirkətin və ya onun cari məhsullarının quruluşu olan inhisarçı əlaqələrin xaricində müvafiq sahələri müəyyən edə bilir. Bu təhlilin nəticəsi hər kəs üçün bu sahədə daxil imkanları açan perspektivləri qiymətləndirmək üçün lazımdır.

Kifayət qədər artıma baxmayaraq, mənfəəti götrülməsi qaydalarına əsaslanaraq, sabitlik və texnologiyaların tətbiqi baxımından rəqibin yaşadığı növbəti mərhələdə , biznesin möhkəm sahəsində digər şirkətlərlə rəqabət getdiyindən bu məsələlər barəsində informasiya hökmən lazımı faktordur.

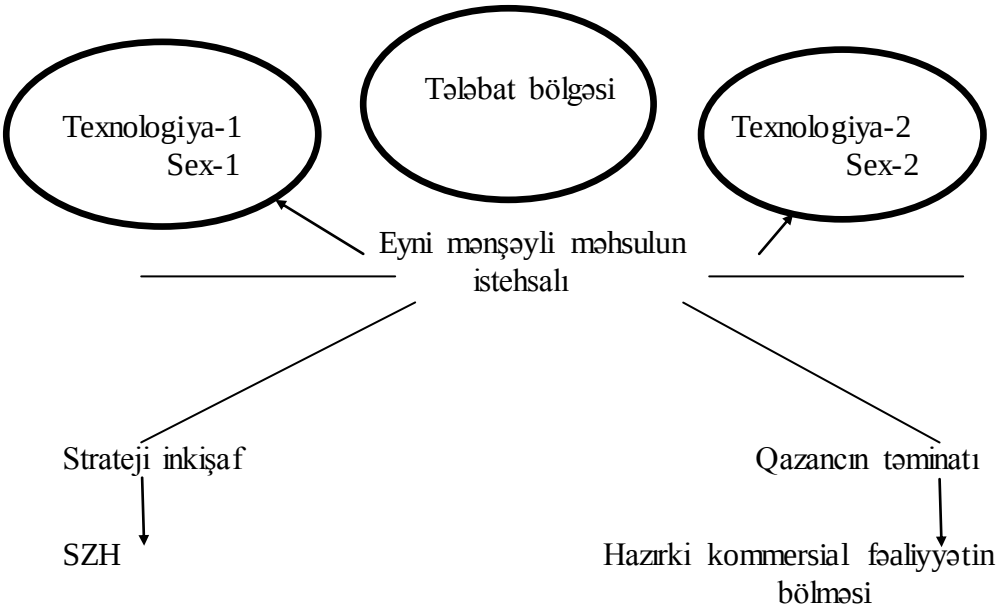
Biznesin inkişaf strategiyasının idarə edilməsi hətta hərbi sahələrin də ekvivalenti əsasında, xarici mühit qiymətləndirilməsi perspektivlərə uyğun ilk ayrı-ayrı missiyaları prinsiplərinin inkişaf etdirilməsi lazımdır.

Yuxarıda apardığımız təhlillərdən görürük ki, yalnız biznesin inkişaf strategiyası əsasında qurulmuş əlaqələr şirkətin biznesi üçün böyük inkişaf seçiminə bir problem ola bilər, bir texnologiya digəri ilə düz gəlməli və ya əvəz olunmalıdır. Şirkətin istehsal edilən məhsulların bir qismi köhnəlmiş sayəsində saxlamaqla, ənənəvi texnologiya, yeni bir hərəkət vermək olar.

Bu köhnəlmiş lakin çevrilmişdir. Strateji zonaları hazırlamağa və bundan (SZH) elə faydaları istifadə etmək olar ki, şirkətlər öz köhnə məhsullarını qoruya bilsinlər və buna bazarda çoxlu sayda nümunələr mövcutdur.

Cədvəl 5.3

Biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunmasının strateji sahələri



Menecerlərin üzləşdiyi ikinci problem, dövrün tələbinə görə biznesin çevik dəyişdirilməsi mərhələləridir ki, bu məsələyə də elə proqnoz verilməlidir ki, rəqabətin dəyişən şərtlərəinə cavab verə bilən inkişaf strategiyası olsun.

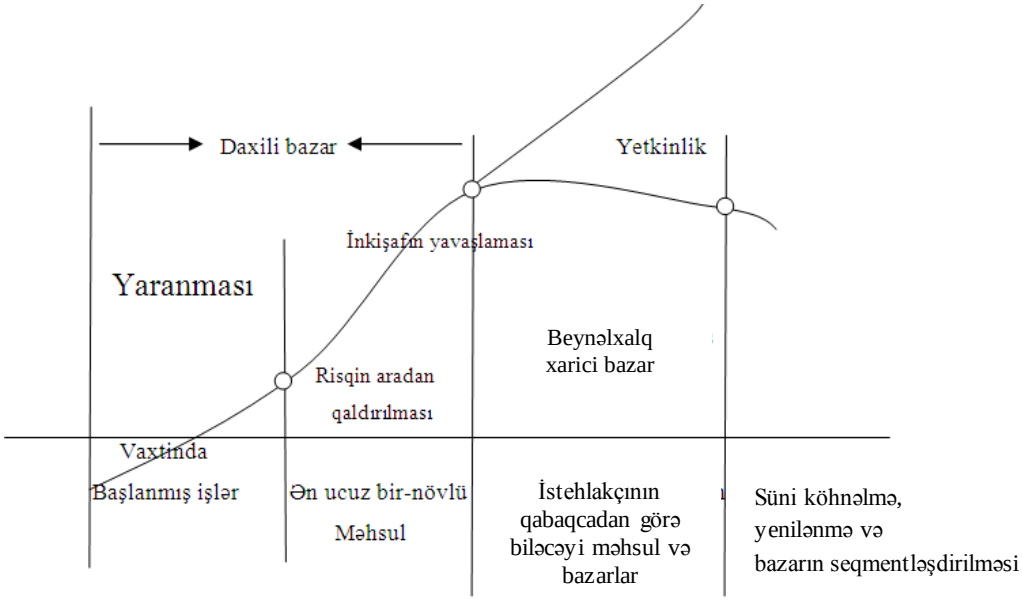
Yuxarı hissəsində (T1 və T2 müvafiq olaraq göstərilən) digər iki ömrü bir xüsusi texnologiya əsasında istehsal olunan malların və ya xidmətlərin tələbatın uyğun dinamikasının izah formasında göstərilməsi lazımdır.

Məsələn, zəif elektrik siqnallarının gücləndiricilərə olan ehtiyacını erkən G1 mərhələsində idi və birdən sürətlə artdı. Bu ehtiyac, (T1 simvolu kimi) müəyyən ildən sonra vakuum borulardan istifadə etməklə artdı. Bu baxımdan işıqlar tranzistorlar (T2 texnologiyası) ilə əvəz edildi.

Şirkətlərin texnoloji məqalələri bir sıra, uğur üçün əsas şərt oldu və texnologiyaların daha da təkmilləşdirilməsi, zəriflik əsasında məhsul (P1 , P2, P3, və s.) halında inkişafa aparıb çıxaracaqdır. Nəticədə, texnologiyalar əsas qüvvəyə çevrilir və şirkətin sürətli inkişafına şərait yaradır.

Qrafik 5.2

İnkişaf tərəfləri



Belə ki, bazarlarda və biznesin inkişafi üçün resurs strategiyaları, şirkətlərin getdikcə cəmiyyəti ilə münasibətlərə əsaslanan strategiyaları inkişaf etdirməsi lazımdır. Belə strategiyaların formalaşdırılmasında ilk addımı müxtəlif ictimai-siyasi təsiri anlamaq və strateji təsiri ayrı-ayrı başa düşmək üçün, müəyyən qrupların onları növləşdirməsi vacibdir. Bütün bunların üç maddədə ümumiləşdirilməsi, davamlılığı və şirkətin uğurlu fəaliyyəti, onu ənənəvi bazarların və məhsulların dəyərliliyi baxımdan vacibdir.

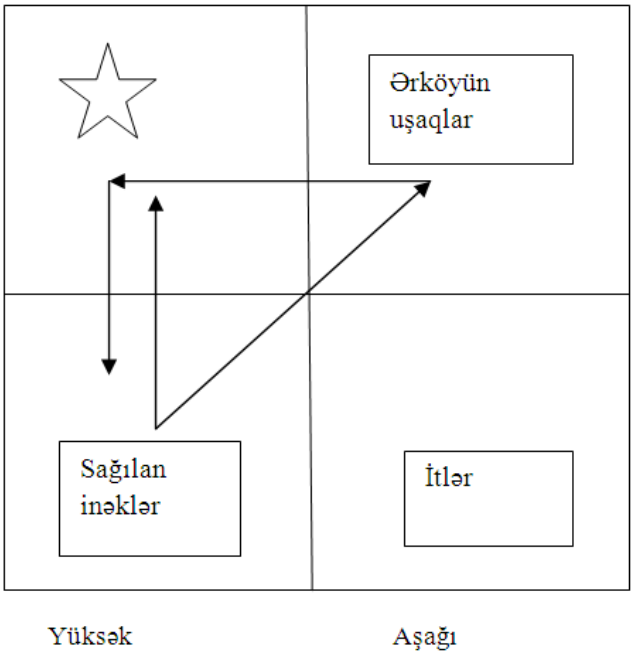
Ümumiyyətlə şirkətlərin fəaliyyətində gedən bütün iqtisadi proseslərə "daxildən" baxmaq vacibdir ki, biznesin inkişaf strategiyasının necə müəyyən ediləcəyi barədə dəqiq və məntiqli təsəvvür yaransın. Bu baxımdan "xarici" mühütün də, gələcək istiqamətləri, təhlükələri və imkanları dəyərləndirmək üçün lazımdır.

Bu proseslərdə sadə kompleks hadisələri azaltmaq üçün bizə kömək edəcək SZH konsepsiyasıdır ki, strateji resursları və strateji təsiri qruplar halında həll etmək üçün və gələcəkdə, belə bir hərəkətlər üçün istifadəsi faydalı ola bilər.

Aşağıdakı qrafikdə göstərildiyi kimi Matrix, Boston Consulting Group (BCG) tərəfindən təklif olunan, şirkətin fəaliyyəti müxtəlif SZH əsasında müqayisəli bir yoldur.

Qrafik 5.3

“Boston Consulting Group” tərəfindən təklif olunan Matrix



Burada olan tələbatın artımı, bir göstəricinin perspektivlərini müəyyən etmək üçün istifadə təklif olunur. O, şaquli matris ölçüsünü müəyyən edir. Horizontal ölçüsü isə şirkətin bazar payı nisbətini, və onun aparıcı rəqiblərinə məxsus bazar payını müəyyən etməyə imkan verir və aldığımız göstəriciyə görə, bu gələcəkdə şirkətin nisbi rəqabət mövqeyini müəyyən etməyə menecerlərə əsas verir.

VI FƏSIL
Strateji idarəetmədə mühüt analizi

6.1. Strategiyanın formalaşmasına təsir edən dəyişikliklərin təhlili

Biznesin inkişaf strategiyasının yerinə yetirilməsi zəruri dəyişikliklərin keçirilməsini nəzərdə tutur, hətta ən yaxşı işlənən strategiya belə iflasa uğrasa belə. Buna görə də tam əminliklə demək olar ki, biznesin inkişafi zamanı strategiyadakı, dəyişikliklər bu strategiyanın həyata keçirilməsi üçün açardır.

Təşkilatda strateji dəyişiklik aparmaq çox çətindir çünki, daima dəyişikliklərə müqavimət olub və olacaq. Məsələnin həllində çətinliklər ilk növbədə onunla bağlıdır ki, hər bir dəyişiklik zamanı bəzən güclü müqavimətlə qarşılaşırlar ki, dəyişikliklərin aparılması üçün onu belə keçmək mümkün olmur. Ona görə də dəyişiklik aparmaq üçün ən azı nəzəri cəhətdən bunları görmək lazımdır:

• strategiyaya uyğun planlaşdırılan dəyişikliklərin aparılmasında hansı müqavimətlə qarşılana bilərsə, onları açmaq bacarığı, təhlil etmək bacarığı və proqnozlaşdırmaq;

• inkişaf strategiyasına müqavimət təhlükəsini mümkün qədər minimuma endirmək;

• biznesin inkişaf strategiyasına uyğun yeni idarəetmə, status-kvonu yaratmaq;

Yeri gəlmişkən, müqavimət daşıyıcıları və dəyişikliklərin daşıyıcıları insanlar sayılır. Prinsipcə insanlar dəyişikliklərdən qorxmurlar, onlar dəyişdirilmiş olmaqdan qorxurlar. İnsanlar ondan qorxurlar ki, dəyişikliklər şirkətdə onların iş yerlərinə toxunar. Ona görə də bu dəyişikliklərə mane olmağa çalışırlar ki, yeni problemlərlə qarşılaşmasınlar, onlara aparılan yeni strategiya aydın olmadığından, işçi heyəti artıq adət elədikləri işlə məşğul olmayacaqlarından qorxurlar. Geniş yayılmış müdrik söz "düşmən yaxşıdır" nəinki "xeyirdə xeyir axtarmamaq" dəyişikliklərin müqavimət ideologiyası baxımından bu müdrük kəlam sayıla bilər.

Biznesdə dəyişikliyə münasibət əsasən iki amilin vəziyyətinin kombinasiyasını nəzərdən keçirə bilər:

• həyata keçirilən dəyişikliklərin qəbul olub-olunmaması;

• münasibətlərin dəyişiklikdə açıq və ya gizli nümayişi.

Şirkətin ali rəhbərliyi söhbətlər əsasında, müsahibələr, sorğunun aparılması və digər formalı informasiyaların toplanmasını da aydınlaşdırmağa cəhd etməlidir, şirkətdə dəyişikliklərə hansı tip reaksiya müşahidə olunacaq, şirkətin hansı əməkdaşları dəyişiklik tərəfdarlarının mövqeyini tutacaq, kim digər üç müxtəlif vəzifələrdən biri olacaq bu aşağıdakı cədvəldə göstərilmişdir. Bu cür proqnozların böyük firma və ya şirkətlərdə mövcud olan, kifayət qədər uzun zaman dəyişməz qalan xüsusi aktuallığı vardır, çünki bu firma və ya şirkətlərdə dəyişikliyin müqaviməti güclü və geniş yayılmış ola bilər.

Matris.6.1. **"Dəyişikliklərə müqavimət" matrisası**

Dəyişikliklərə müqavimət

"Tərəfdaşlar"	"Rəqiblər"	Açıq
"Passiv tərəfdaşlar"	"Təhlükəli element"	Gizli
Qəbul edilən	Qəbul edilməyən	

Biznesin inkişaf strategiyasının tətbiqi zamanı dəyişikliklərdə müqavimətin azaldılmasının əsasını , bu dəyişikliklərin hansı formada həyata keçirilməsinə məxsusdur. Potensial müqavimətin mümkün qüvvələrinin təhlili ayrı-ayrı üzvlərin həmin şirkətdə üzə çıxarılmağına kömək edir, hansılar ki, dəyişikliyə müqavimət göstərəcək və dəyişikliklərin səbəbini anlamağa imkan verəcəkdir. Potensial müqaviməti azaltmaq üçün insanları yaradıcı qruplarda birləşdirmək faydalıdır, hansı ki, dəyişiklərin aparılmasına kömək edəcəkdir, dəyişikliklərin aparılmasında proqramın hazırlanmasına geniş əməkdaşlar cəlb etmək lazımdır, çünki dəyişikliklərin aparılmasında şirkətin qarşısında duran problemlərin həlli üçün onları inandırmaq zəruridir.

Biznesin inkişaf strategiyasının tətbiqi zamanı dəyişikliklər aparılmasının uğuru ondan asılıdır ki, ali rəhbərlik onu necə həyata keçirəcək. Menecerlər yadda saxlamalıdırlar ki, dəyişiklik aparılan dövrdə onlar düzgünlüyə əmin ol-

malıdırlar və imkan daxilində inkişaf strategiyasının həyata keçirilməsi prosesində ardıcıl dəyişikliklər aparmalıdırlar. Eyni zamanda onlar heç vaxt yaddan çıxarmamalıdırlar ki, dəyişikliklərin aparılmasında insanların mövqeyi də dəyişə bilər. Ona görə də inkişaf strategiyasına müqavimət göstərən dəyişikliyə diqqət yetirmək lazım deyil və insanlara sakit yanaşmaq , əvvəlcə müqavimətin özündə dəyişiklik aparmaq, sonra isə bu müqaviməti dayandırmaq lazımdır.

Biznesin inkişaf strategiyasının tətbiqi zamanı dəyişikliklərin aparılması üslubları təxminən aşağıdakı formada həyata keçirilir.

Bunun böyük təsiri əsasən, ali rəhbərlikdə nə dərəcədə baş verən dəyişikliklərə qarşı müqaviməti aradan qaldırmaq mümkün olur, dəyişiklikləri aparmaq üçün mütləq üslub göstərilməlidir. Bu halda rəhbər müqavimətin aradan qaldırılmasında sərt və möhkəm ola bilər amma çeviklik göstərməyə bilər. Hesab edilir ki, avtokrativ üslub yalnız spesifik hallarda faydalı ola bilər, yəni müqavimətin dərhal aradan qaldırılmasını tələb edən çox mühüm dəyişikliklər olduqda. Əksər hallarda üslubdan istifadə daha məqbuldur, ali rəhbərlik əvvəlcədən kim onlara qarşı olubsa, dəyişiklikdə müqavimətin azaldılması hesabına həmin insanları öz tərəfinə cəlb etməlidir. Bu strateji planda ən uğurlu rəhbərliyin iştirakçı üslubu sayılır, bu üslubun əsasında dəyişikliklərin aparılması məsələlərinin həllində şirkətin bir çox üzvləri cəlb olunurlar.

Şirkətdə biznesin inkişaf strategiyasının tətbiqi zamanı dəyişikliklərin aparılması dövründə yarana biləcək münaqişələrin həllində, menecerlər ali rəhbərliyin icazə verdiyi müxtəlif üslublardan istifadə edə bilərlər:

• rəqabət üslubu, gücünə diqqət edən, əzmkarlığı ilə, öz hüquqlarının təsdiq edilməsi, belə ki, münaqişənin həllinin qalib tələb etməsi istisna olmaqla və məğlubiyyət;

• özü təhvil verən üslub, görünən odur ki, rəhbərlik az inadkarlıq nümayiş etdirir və eyni zamanda şirkətin müxalifət üzvləri ilə əməkdaşlıq yollarını tapmaq istəmir;

• kompromis üslubu, rəhbərliyin israrı ilə münaqişənin həlli üçün yanaşmaların yerinə yetirilməsi nəzərdə tutulur və eyni zamanda ali rəhbərliyin mülayim istəyi kooperasiyaya müraciət edənlərə müqavimət göstərir;

• xüsusi üslub, rəhbərlik münaqişənin həllində, eyni zamanda zəif iddiada qərarların qəbul edilməsində əməkdaşlıq etmək;

• əməkdaşlıq üslubu, onunla səciyyələnir ki, ali rəhbərlik çalışır ki, öz yanaşmalarının həyata keçirilməsində dəyişikliklər etsin, həm də razılaşmayan şirkətin üzvləri ilə kooperasiya əlaqələri qursun.

Birmənalı şəkildə demək mümkün deyil ki, hansısa adı çəkilən beş üslubların münaqişələrin həlli üçün daha məqbuldur. Hər vəziyyətdə bu hansı dəyişikliyin həyata keçirilməsindən asılıdır, hansı məsələlər həll olunur və hansı qüvvələr müqavimət göstərir. Münaqişənin xarakterini nəzərə almaq da

vacibdir. Münaqişələrin yalnız mənfi və həmişə dağıdıcı xarakter daşıdığını düşünmək tamamilə səhvdir. İstənilən münaqişə özündə həm mənfi, həm də müsbət başlanğıc daşıyır. Əgər mənfi başlanğıc üstünlük təşkil edirsə, onda münaqişə dağıdıcı xarakter daşıyır və bu halda, münaqişənin dağıdıcı nəticələrinin qarşısını almağa qadir olan istənilən üslub tətbiq olunmalıdır. Əgər münaqişə müsbət nəticələrə gətirib çıxarırsa, məsələn, şirkətin üzvlərinin maarifləndirilməsi səviyyəsinin artırılması və yeni kommunikasiya kanallarının yaradılması haqqında, bu zaman baş verən proseslərdə münaqişənin həlli üslubundan istifadə edilir, hansı ki, bunlar həll dəyişikliklərində daha geniş əhatənin yaranmasına səbəb ola bilər.

Biznesin inkişaf strategiyasının tətbiqi zamanı dəyişikliklərin aparılması şirkətdə yeni status-kvonun qurulmasının başa çatdığını göstərməlidir. Dəyişikliyə müqaviməti aradan qaldırmaq çox da vacib deyil, həm də yeni vəziyyətin formal olmasını nəzərə alsaq, bu şirkətin üzv qəbul edilməsinə və yeni strategiyanın reallığa çevrilməsinə nail olmaq deməkdir. Ona görə də ali rəhbərlik real və formal olaraq quraşdırılmış yeni strukturları və ya norma münasibətlərini qarışdırmamalıdır. Əgər dəyişikliklərin aparılması üzrə hərəkətlər yeni davamlı status-kvonun yaranmasına gətirib çıxarmayıbsa, deməli, dəyişikliyi bitmiş hesab etmək olmaz və onun keçirilməsi üzrə işi o vaxta qədər davam etdirmək lazımdır ki, şirkətin köhnə vəziyyətinin dəyişdirilməsi baş verməyənə kimi.

Biznesin inkişaf strategiyasının tətbiqi zamanı strateji dəyişikliklər geniş yayılmış təşkilati strukturun kifayət qədər dəyişməsi deyil. Artıq vurğulanmışdır ki, strateji idarəetmədə baxılan təşkilati struktur şirkətin məqsədləri və yeni strategiyasından asılı olmayaraq öz-özünə mövcud olan bir şey deyildir. Biznesdə inkişaf strategiyasına uyğun idarəetmə üçün təşkilati struktur yeni strategiyasının həyata keçirilməsinin təmin edilməsinin mühüm vasitələrindən biri sayılır. Bununla əlaqədar olaraq onun qiymətləndirilməsi və strategiyasının yerinə yetirilməsi prosesində onun seçimi, ilk növbədə onunla şərtlənir ki, təşkilati struktur şirkətin məqsədlərinə nail olmağa kömək edir. Ona görə də onun seçimi və ya dəyişikləri prosesi aşağıdakı əsaslarla qurulur:

-şirkətdə yerinə yetirilən hansı vəzifə və funksiyalar yeni strategiyanın həyata keçirilməsi üçün kritik əhəmiyyətə malikdir və bu vəzifələri və funksiyaları yerinə yetirənlər üçün nə qədər yeni və xüsusi yanaşma tələb etdiyini aydınlaşdırır;

- şirkətdə yerinə yetirilən strateji vəzifə və funksiyaları və təkrarlanan funksiyalar arasında xüsusi əlaqələr aydınlaşdırılır. Bu zaman məsələ bölmələr arasında əlaqələri və strategiyanın ayrı-ayrı hissələri arasında əlaqə qurmaqdan ibarətdir;

- strateji cəhətdən mühüm vəzifələr və funksiyalar dayanır, onların əsasında şirkətin struktur vahidlərini formalaşdırır;

- sərbəstlik dərəcəsi hər bir struktur vahidinin iyerarxiyasında qərarların qəbul edilməsində səviyyələri müəyyən olunur, hansı ki, qərarın qəbul edilməsi biznes struktur vahidlərinin fəaliyyəti ilə bağlı olur;

- təşkilati əlaqələr biznes vahidləri arasında müəyyənləşdirilir ki, təşkilati iyerarxiya onların yerlərinin təsbitini nəzərdə tutur, biznes vahidlərinin rəhbərləri və nümayəndələrinin kommunikasiya üsullarının və formalarının müəyyənləşdirilməsi, habelə şirkətin yeni strategiyasının hazırlanmasında iştirak forması və dərəcəsi.

Biznesin inkişaf strategiyasının həyata keçirilməsi zamanı ehtiyatların formalaşdırılması və səfərbərliyi məsələlərinə də diqqət yetirməyi yaddan çıxarmaq lazım deyil. Bu zaman starteji dəyişikliklər ilə yanaşı, şirkətdə lazımi mühitin yaradılması mühüm əhəmiyyət kəsb edir, hansı ki, ali rəhbərlik bu yeni strategiyanın yerinə yetirilməsi mərhələsini həll etməli olur və bu şirkətin formalaşdırılması və səfərbərlik ehtiyatlarının olmasından xəbər verir ,xüsusilə yeni biznes strategiyasının həyata keçirilməsi üçün insan potensialının olmasını göstərir.

İnsan potensialının istifadəsi biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması və həyata keçrilməsi məsələləri dərslikdə geniş müzakirə olunduğundan biz burada yalnız iki ən ümumi fikirlərlə kifayətlənəcəyik. Birincisi, sədaqət, sadiqlik strategiyasının həyata keçirilməsi mühüm şərtdir, xüsusən həyata keçirilən yeni strategiyanın həyata keçirilməsi zamanı. Sədaqət hissini inkişaf etdirmək çox çətindir. Yeni inkişaf strategiyanın yerinə yetirilməsi mərhələsində ali rəhbərlik hər şeyi etməyə çalışmalıdır ki, şirkətin yeni biznes strategiyası daha davamlı olsun və şirkətin üzvləri bu dəyişiklikdən öz şəxsi işi kimi mənfəət götürə bilsin. İkincisi, biznesin inkişaf strategiyasının uğurla həyata keçirilməsi, şirkət üzvlərinin işdə daha yaxşı nəticələr əldə etməyindən asılıdır. Yaxşı işləmək bacarığı və daha yaxşı işləmək istəyi xüsusiyyətləri, bunlar ali rəhbərliyin daim diqqət mərkəzində olmalıdır və xüsusilə, yeni biznes strategiyasının yerinə yetirilməsi mərhələsində bu faktorlara xüsusi diqqət yetirmək lazımdır.

Ehtiyatların formalaşması və səfərbərliyi prosesi ondan başlayır ki, ehtiyat imkanlarından istifadə mexanizmi həyata keçirilən yeni strategiyaya uyğun olaraq təşkil edilir. Bunun üçün ali rəhbərlik funksional bölmələrin xarakterini və fəaliyyət istiqamətini biznesin inkişaf strategiyası məsələlərinə uyğunlaşdırmalıdır. Ali rəhbərliyin şirkət daxilində ehtiyatların hərəkəti kimi funksional bölmələri həyata keçirən yeni vəzifələri olmalıdır. Amma təkcə bunlar yetərli ola bilməz. Onlar tərəfindən yaranan dəyişikliklərin aparılması ilə bağlı müaqviməti aradan qaldırmaq vacibdir və biznesin inkişaf strategiyasının

həyata keçirilməsində səmərəli iştirakın vacibliyinə onları inandırmaq və bunun üçün də müvafiq hazırlıq işlərinin aparılması lazımdır.

Ehtiyatların səfərbərlikdən sonra bölüşdürülməsi şirkətin əsas fəaliyyəti ilə növbəti yeni biznes strategiyasını təşkil etməyə imkan verə bilər. Başlıca şərt ehtiyatlardan səmərəli istifadə və onların düzgün bölüşdürülməsi, müvafiq olaraq biznesin inkişaf strategiyasının səmərəli həyata keçirilməsidir. Çünki xarici mühiti və imkanları dinamik olduğu üçün strategiya əbədi deyil, çünki onda zəruri ehtiyatların olmaması ona gətirib çıxara bilər ki, şirkət öz yeni strategiyasının həyata keçirilməsi ilə iflasa uğrayacaq, hətta o çox mükəmməl hazırlansa belə. Ona görə də uğursuzluqdan qaçmaq üçün yeni strategiyanın icrası mərhələsində ali rəhbərlik maliyyə ehtiyatlarının paylanmasını təşkil etməlidir ki, həmişə lazımi anda lazımi pul vəsaitləri olsun.

Bunun üçün ali rəhbərlik mailyyə vəsaitlərinin istifadəsi üçün yeni strategiya siyasəti müəyyən etməlidir ki, bu dövür ərzində məqsədlər üçün lazımi xərclər həyata keçirilə bilsin, eyni zamanda maliyyə vəsaitlərinin axınlarının ciddi uçotunun təşkili vacibdir. Daha sonra ki, icra mərhələsində olan maliyyə vəsaitlərinin ayrı-ayrı icra mexanizmilərinin təşkili və funksiyalarının icrası üçün, digər məsələlərin həlli istiqamətində təhlil aparılmalıdır. Maliyyə vəsaitlərinin yenidə bölüşdürülməsində prioritet istiqamətlər müəyyən edilməlidir. Prioritet istiqamətləri elmi cəhətdən belə müəyyənləşdirilməsi, şirkətin səmərəli maliyyə strategiyasının həyata keçirilməsinə daha çox dərəcədə səbəb ola bilər.

Səfərbərlik bütün ehtiyyatların səmərəli bölüşdürülməsi və bu ehtiyyatlarla yanaşı, biznesin yeni inkişaf strategiyasının yerinə yetirilməsi mərhələsində də maliyyə vəsaitlərinin daxil olması mənbələrinin saxlanması və qiymətləndirilməsini nəzərdə tutmalıdır. Ali rəhbərlik nəinki həmin mənbələrdən pul almaq üçün istifadə edildiyini bilməlidir, həmçinin məhdudiyyət imkanlarından istifadə olunması barədə, kapitalın dəyəri haqqında bilməlidir, həm də yeni biznes strategiyasının həyata keçirilməsi üçün nə lazımdırsa, bu mənbələri saxlamalı və yenisini tapmaq üçün əlindən gələni etməlidir.

Ehtiyatların bölüşdürülməsində istifadə olunan əsas icra mexanizminin tərtibi və icrası üçün təkcə maliyyə vəsaitləri deyil, burada kommersiya, bütün təbii və iqtisadi ehtiyatlar nəzərə alınmalıdır.

Yerinə yetirilmə istənilən biznes prosesində həmişə ən çətin mərhələ hesab olub. Biznesin inkişaf strategiyasının yerinə yetirilməsində əsas rol şirkətin ali rəhbərliyinə məxsusdur. Göründüyü kimi, biznesin inkişaf strategiyasının yerinə yetirilməsi şirkətin bu yeni strategiyanın həyata keçirilməsində bütün ehtiyyatların səfərbər edilməsi və strateji dəyişikliklərin aparılmasını nəzərdə tutulur. Bu iki məsələ şirkətin ali rəhbərliyindən təkcə aydın baxış tələb etmir, eyni zamanda bacarıq lazımdır ki, şirkəti lazımi istiqamətdə aparmağı mümkün

olsun. Bu baxımdan əsl strateji özünü maksimum dərəcədə şirkətin ehtiyyatları kimi səfərbər edə bilməlidir və yalnız ondan sonra, onların istifadəsi daha böyük səmərə verə bilər. Bu strategiya üçün nəinki bildikləri, həmçinin nə və necə lazımi dəyişikliklər apara biləcəyi səciyyəvidir. Beləliklə, əsl strategiya şirkətin üzvləri ilə qarşılıqlı hərəkət etməli, bu işçilər onun ideyalarını qəbul etməli və yalnız bundan sonra o öz əmək ləri ilə biznesin inkişaf strategiyasını həyata keçirə bilər.

6.2. Biznesin inkişaf strategiyasının tətbiqi zamanı məhsul konsepsiyası

İstehlak mallarını istehsal edən sahibkarlar tərəfindən bəzən biz eşidirik ki, onlar keyfiyyətinə və sərfəli qiymətinə görə daha yaxşı tələbat malları hazırlayırlar lakin bəzən "ağılsız" alıcılar onlardan bu məhsulları almırlar. Bax bu zaman kimdir günahkar? Əlbəttə ki, istehsalçılar. Kral bazarında bir alıcı xoşu gələn məhsula dəyərindən qat-qat çox pul ödəyir. O, istehsalçılar baxımından yanıla bilər amma seçim hüququ ona məxsusdur. Ona görə də alıcıya nə gərək olduğunu bilmək lazımdır, gərək, onun səhv seçimindən sonra şikayətlənmək hüququ heç nəyə yaramır. İngilislər deyirlər: "Pis hava olmur - pis geyinmiş adamlar olur". Baxılan məsələylə bağlı münasibətdə bu ifadədən belə fikirə gəlmək olar: "Alıcıların pisi olmur - pis istehsalçılar və satıcılar olur". Aparacağımız təhlildən öyrənəcəyik ki, nə üçün istehlakçı ödəyir, çünki məhz bu yeni strategiyanın müəyyənləşdirilməsində şirkətin məhsulunun çıxış nöqtəsi sayılır.

Məhsul anlayışı kim və hansı baxımdan onun nəzərdən keçirməsindən asılı olaraq çox dəyişir, habelə bu məhsul növlərinin necə hazır olmasından asılı olaraq tətbiq edilir. Ümumiyyətlə məhsulun necə başa düşüləcəyini müəyyənləşdirən bir sıra digər amillər var.

Bunlardan biri də məhsul anlayışını müəyyənləşdirən amillərdir ki, bu zaman hesab etmək olar ki, məsələn, bu əmtələri bu şirkət yaradır və ya istehsal edir. Lakin, əgər "Sizin firma nə yaradır? " sualına amerika rəhbərlərindən soruşsaz, onların çoxunun cavabı təxminən belə olacaq: "Biz pul qazanırıq". Yaponiyanın ali rəhbərinin də eyni suala belə cavab verə bilərlər: "Biz firmada keyfiyyətli insanlar yaradırıq, hansı ki, sonra onlar yüksək keyfiyyətli məhsul istehsal edirlər". "Televizorlar istehsal edirik" tipli cavablar da ola bilər. Hətta məmulatların konkret modellərinin adını çəkə bilərlər, bəlkə belə deyilə də bilərlər ki, müəyyən növ məhsul istehsal olunur, məsələn, yarımfabrikatlar və nəhayət, cavab ola bilər ki, biz müştərilərin müəyyən tələbatlarını ödəyirik, məsələn, qidalanmasına və s. Bu anlayış hər bir məhsul barədə suala cavab verir

ki, şirkət nə edir və biri digərindən prinsipial olaraq nə ilə fərqlənir? Bax bu suallara kim və hansı məzmunda cavab verdiyi vacibdir.

Ali rəhbərliyin mövqeyində olan məhsula baxsaq, onda şirkət nəyin köməyi ilə bazarda özünə mövqe qazanır. Məhsul istehsalçısı üçün - bu məmulatlar hansı ki, müəyyən texnoloji sxemləri üzrə yerinə yetirilir , hansı ehtiyyatlar nə zaman ödənilir və bu müəyyən keyfiyyət və kəmiyyət xarakteristikası və s. malik olan müəyyən nümunələrə, standartlara uyğun olmalıdır. Məhsul istehsalçısı üçün əsas odur ki, şirkətdə istehsal olunan və ya həyata keçirilən xidmətlər gəlir gətirsin o da ki, bu və ya digər fəaliyyət həyata keçirildikdən sonra şirkətə istehlakçılar gəlir gətirir faktını yaddan çıxarmaq lazım deyil. Bu zaman marketinq xidmətinin işçisi üçün əsas olan, məhsulun satılması əsasən iki məsələnin həllinə gətirib çıxarmalıdır: firmaya imkan daxilində müəyyən gəlir və alıcıların tələbatını daha yaxşı ödəmək üçün müəyyən sorğular keçirsin. Məhsul anlayışı özünəməxsus mənası məhsul istehsalçısı qoyur ki, məhsula istehsalçı kimi baxır və nəhayət, məhsulun mənası üçün xüsusi bir alıcı məntiqinə əsaslanır.

Məhsul anlayışında prinsipial fərq bununla bağlıdır ki, görəsən hansı natural formada istehlakçıya təqdim olunur və hansı əmtəə və ya xidmətdən ibarətdir. Son vaxtlar daha çox inkişaf birləşdirməyə tabe olunmuş (xidmət və əmtəə istehsalının birləşməsi) məhsulların alınmasındadır. Məhsul fəlsəfəsinin başa düşülməsi üzərində böyük təsiri əsasən, bir istehlakçı (özəl və ya dövlət) olan kimsə, yaxud da məhsulların hazırlanmasında istifadə olunan əsas material və ya xammal, məsələn onun istehlakında müvəqqəti sərhədlər, eləcə də bir sıra digər amillər sayılmalıdır.

Bu baxımdan biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanmasında və həyata keçrilməsində məhsulun təkamül baxışı faktoru önəmli rol oynayır.

Biznesdə uzun müddət məhsula məmulat istehsalı baxışı hökm sürürdü, hansı ki, ucuz istehsal etmək və mümkün qədər baha satmaq mümkün idi və mənfəəti olduqca çox götürmək olurdu. Bu baxış müasir biznesdə hələ də kifayət qədər geniş yayılıb lakin rəqabət mühütü kəskinləşib. Belə yanaşmaya uyğun olaraq, biznesin mərkəzi özəyi strateji inkişafa uyğun əmtələrin istehsalı və satışı eyni zamanda xidmətlər bazarı sayılır. Bütün digər funksional xidmətlər, xidmət kimi, məcburiyyətdən yüklənən istehsal, qaimə xərcləri sayılır. Məhz bu yanaşma hətda marksizm nəzəriyyəsində də və müvafiq olaraq sosialist istehsalının təcrübəsində də olub və ola bilər.

Bazarın inkişafi, sosial əlaqələrin inkişaf etdirilməsi, mal bazarının doyması, mövcud tələblərin strukturunda dəyişikliklər, həm də ictimai münasibətlərin və bir sıra digər amillər ona gətirib çıxardı ki, mərkəzi yaradan amillərin həyata keçirilməsi məhsul istehsalı sahələrini irəli çəkdi. Bu o deməkdir ki, məhsulun əsas xarakteristikası, müvafiq olaraq, məhsul anlayışı

məhsulun necə və nədən hazırlanmasından və ilk növbədə hansı məhsulun alınmasından başlamır. Ona görə də, istənilən şirkət uğurla rəqabət strategiyasını həyata keçirməyə və bu strategiyanın uzunmüddətli olması üçün bazarda onun fəaliyyətinin məzmun və xarakterindən asılı olmayaraq mübarizə aparmaq və qalib gəlməyə çalışır. Ona görə də şirkət uzunmüddətli perspektivdə öz fəaliyyətinin məzmun və xarakterindən asılı olmayaraq bazarda mübarizə aparır və qalib gəlməyə çalışır. Bu zaman şirkət biznesin inkişaf strategiyasını uğurla həyata keçirməyə çalışır və şirkətin rəhbərliyi şirkət tərəfindən istehsal edilən məhsula kənardan baxışların və məhsulun istehsalına aid mənfi şərhlərin qarşısını almalıdır.

Biz bu iradları nəzərə almaqla xarakteristikasının məcmusu kimi həmin məhsulu nəzərdən keçirəcəyik ki, şirkət nə satır və müştəri nə alır.

Məhsul üçün strateji idarəetmədə aşağıdakı üç baxış prinsipial əhəmiyyətə malikdir:

• Müştərilərin tələbatlarını ödəmək üçün vasitə kimi;
• Həm doğulan, həm böyüyən və ölən, həm də inkişaf edən hadisə kimi;
• Rəqabət mübarizəsinin əsas vasitəsi kimi baxılır.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması zamanı hər bir şirkət məhsulun əsas komponentlərinə diqqət yetirmək məcburiyyətindədir. Aydındır ki, şirkətlər istehlakçılara əmtəə və ya xidmət göstərir, bu baxımdan birinci və ikinci strateji kombinasiyaların yaradılması üçün təşkilati təşəbüsləri, ehtiyyatları, müəyyən maliyyə vəsaiti, sərf etdiyi vaxt və s. bütün bunlar məhsullara və xidmətlərə müəyyən bir yeni keyfiyyət vermək üçün edilir. Yaradılan şirkətlərin keyfiyyəti alıcının diqqətini cəlb etməli və şirkətin məhsullarını almaq üçün alıcılarda həvəs yaratmalıdır. Şirkət istehlakçı üçün həm keyfiyyətli, həm də faydalı əmtəələr yaratmağa can atmalıdır, lakin şirkət yalnız mövcud texnologiyanın imkan verdiyi keyfiyyətli məhsul istehsal edə bilər, kadrların peşəkarlığı, nəğd maliyyə vəsaitləri və nəhayət, rəhbərliyin göstərişi ilə şirkət tərəfindən istehsal olunan məhsul hansı keyfiyyətlərə malik olmalıdır ki, bazarda ona tələbat olsun.

Çox vaxt belə ola bilər ki, şirkət bir məhsul istehsal edir, amma tamam başqasını satır, baxmayaraq ki, bu zaman istehsal olunan və satılan məhsul tamamilə eyni fiziki xassələrə malikdir, çünki eyni bir məmulatın məzmun və ya formasına görə icra xidməti eynidir. Bu onunla bağlıdır ki, alıcı şirkətin həyata keçirdiyi həmin xüsusiyyətlərə malik olan məhsulları almağa məcbur deyil. Alıcılar, yalnız onun istək və tələbatını ödəyə biləcək, hətta ovqatına, şıltaqlıqlarına və zövqlərinə uyğun olan həmin xüsusiyyətlərə malik olan məhsulları alır. Məsələn, “Azal” uzun müddətdir ki,müştəriləri dünyada ən böyük hava yollarının uzunluğuna görə cəlb edirdi. Bəlkə də bu “Azal”-ın müstəsna xüsusiyyətidir, amma müştəriləri onun xidmətləri, salonun rahatlığı

və uçuşların həyata keçirilməsinin dəqiqliyi və təhlükəsizliyi, xidmət səviyyəsi və s. maraqlandırır. Buna görə də məhsulun bu xüsusiyyətlərini nəzərə almaq çox vacibdir, məhsul o demək deyil ki, istehsal olunur və ya alıcı nə üçün alır və pul ödəyir.

Şirkət əmtəə istehsal edir və ya xidmət göstərir. İstehsal olunan məmulatların bu xassələri vacibdir hansı ki, müştərinin tələbatlarını təmin edir, məhsulun saxlanmasını və daşınmasını təşkil edir. Belə olan halda baxaq görək ki, istehlakçı nə qazanır, məhsulun hansı xüsusiyyətlərinə görə pul ödəyir və ya məhsulun məzmununu nə təşkil edir.

-Funksional xassələri və keyfiyyəti:

Tamamilə aydındır ki, alıcını, onun müəyyən tələbatını ödəməyə imkan verəcək məhsulun funksional xassələri və keyfiyyəti maraqlandırır. Alıcı üçün eyni istehlak funksiyalarına malik məhsulun az-çox eyni istehlak xassələri vardır. Lakin bu yalnız məhsulun ən ümumiləşdirilmiş anlayışı istehlak funksiyalarına aiddir. Məsələn, istehlak funksiyası baxımından ümumiləşdirilmiş avtomobil insanları və yükləri daşınması bacarığından ibarətdir. Lakin alıcı avtomobili qazanc əldə etmək üçün, yük daşıma vasitəsi kimi istifadə etməyi düşünür, buna görə də, alıcını əsasən avtomobilin istehlak xassələri və keyfiyyəti, yanacaq sərfi, həcm və yük tutumluluğu, etibarlılığı, intensivliyi, uzunmüddətliliyi və s. məsələləri maraqlandırır. Bundan əlavə həmçinin alıcı avtomobil alan kimi, "çapdan çıxması", avtomobilin dizaynı, salonun bəzəy və rahatlıqla və s. maraqlanır. Avtomobil yarışçıları əsasən avtomobilin sürət keyfiyyətlərini, sürücünün təhlükəsizliyini təmin etmə qabiliyyəti, habelə bir sıra digər müvafiq xassələri ilə maraqlanır.

Beləliklə, malın istehlak xüsusiyyətlərinin məcmusu iki yarımqrupa bölünür:

-Birinci yarımqrup bu istehlak funksiyaları və malın xassələridir, hansı ki, mal növünü müəyyən edir, bu qrupadaxildir, televizor, avtomobil, qol saatı və s. istehsal olunan əmtəələr. Bu qrupda hər biri malların ümumi funksional təyinatı var. Bu qrup daha dar funksional ixtisaslaşmanı əks etdirir.

-İkinci yarımqrupu həmin istehlak xüsusiyyətləri və malın xassələri təşkil edir ki, burada əsas məsələ alıcılar üçün xüsusi istehlak mənasına malikdir, yəni həmin xüsusiyyətlər, konkret istehlakçının konkret ehtiyaclarını ödəyir.

İstehsalçı öz tələbatının gücü ilə məhsulla bağlıdır və əsasən istehlak xassələrinin xüsusiyyətləri prizmasından yarımqrupun ilk məhsulunu görə bilir. Alıcı isə əsasən aid olduğu ikinci yarımqrupda istehlak xassələrini dərk edir. Son vaxtlar tendensiyaların zəmanəyə uyğun dəyişiklikləri məhsulun istehlak keyfiyyətlərini birinci yarımqrupun daxilində, ikinci isə ikinci yarımqrupun daim böyüməsində xüsusi çəkisinin nisbətindən ibarətdir. Buna görə də, şirkətin uğurlu işləməsi üçün və öz məhsullarının keyfiyyətinin artırılması üçün onların

istehlakçı deyil, istehsalçı tərəfindən necə qəbul olunduğunu bilmək lazımdır. Yoxsa bu şirkət istehsal etdiyi məhsulu sata bilməyəcəkdir.

Belə düşünmək çox səhv olardı ki, məhsulun istehlak keyfiyyətləri yalnız onun funksional xüsusiyyətləri ilə səciyyələnir və alıcı malın alınması zamanı həmin xassələrin müqayisəsi və qiymətləndirilməsi əsasında seçim edir. Hətta istehlak mallarının əhəmiyyətli dərəcədə fərqli xüsusiyyətlərini ayırd etmək, qiymətləndirmək alıcı üçün çox çətindir. Bu halda böyük miqdarda eynicinsli məhsulları və nəhayət, məhsulun xassələrini alıcı yalnız onun istehlak prosesində real qiymətləndirə bilər, faktını yaddan çıxarmaq lazım deyil.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması və həyata keçrilməsində məhsulun markasının çox böyük önəmi vardır. Məhsulun markası çox vaxt məhsullar markalarına görə alınır. Bu halda alıcı müəyyən istehlak xassələrinə malik malı almır. Alıcı hansı markalı məhsulu almaq istəyirsə onu seçimə hüququna malikdir.

Məhsul markası - bu ad, işarə, rəmz, kompozisiya və ya onların müəyyən kombinasiyasıdır, hansı ki, malı müəyyən etmək, bir və ya bir neçə xidmətlər, öz məhsullarını rəqiblərin məhsullarından ayırmaq üçündür.

İstifadə olunan markanın adı ayrıca şəxsin və ya bir neçə şəxsin adıyla, ayrı-ayrı sözlə, söz birləşməsi və ya şirkətin adı ilə üst-üstə düşə bilər.

Çox vaxt markaların müəyyən rəmzi ekvivalenti olur. Bu, müəyyən nişan ola bilər, hansı ki, adətən avtomobillərə qoyulur, həmçinin bu adın yazılması müəyyən üslubda , rəngdə, dizaynda və s. ola bilər. Avropada ən populyar avtomobil markalarından məsələn, "Mercedes-Benz", "Volvo", "Porşe" və "BMV" markalı avtomobillərə, geyim əşyalarına və digər məhsullarda istehlak cəlbediciliyinin artması üçün istifadə olunur.

İstifadə olunan markanın müstəsna hüququnu qorumaq üçün, şirkət ticarət markasını qeydiyyata alır ki, hansısa bir firmanın markası ilə üst-üstə düşməsin. Sahibinin razılığı olmadan ticarət markasından istifadə qanunsuzdur və bu cinayət sayılır.

Biznes təcrübəsində, Amerikanın aparıcı jurnallarının hesablamalarına görə son dövrlərə qədər dünyada ən bahalı ticarət markası Coca-Cola olub, onun hələ əsrin əvvəllərində dəyəri 40 mlrd. dollardan çox qiymətləndirilirdi. Bu qiyməti 290 şirkətə qarşı keçirdiyi mürəkkəb hesablamalar əsasında müəyyən edilmişdir. Əsrin sonlarında dünyanın ən tanınmış jurnallarının bu hesablamaları 111 şirkətin analoji qiymətləndirilməsini aparanda Malbro markası birinci yeri tutmuşdur.

Cədvəl 6.1

Marka	Şirkət	2000-ci ildə qazanılan yer	Markanın qiyməti, mlrd. doll.
Marlboro	Philip Morris	1	41.0
Coca-Cola	Coca-Cola	2	40,0
Nescafe	Nestle	3	15,5
Kodak	Easterman Kodak	4	14,0
Microsoft	Microsoft	5	13,8
Budweiser	Anheuser Bush	6	12,7
Kellogg's	Kellogg	7	11,3
Motorola	Motorola	8	10,2
Gillette	Gillette	9	9,2
Bacardi	Bacardi	10	8,1

Əlbəttə bilmək vacibdir ki, nəyə görə alıcı pul ödəyir, hansı istehlak xassələri məhsulun tərkib hissələrindən biri kimi onu nəzərdən keçirməyə imkan verir?

1. Marka alıcı üçün müəyyən səviyyədə istehlak xassələrinin və məzmun təminatçısı kimi xidmət edir. Marka keyfiyyəti aşağı olan malın istehlak xüsusiyyətlərini və onun spesifikasiyasının və məhsulun funksional xassələrinin uyğunlaşdırılmasına, əmtəənin istismarda etibarlılığına zəmanət verə bilər.

2. Müəyyən markalı məhsulların alınması müştəriyə onlardan istifadə prosesini asanlaşdırmağa imkan verir, çünki eyni markalı malların çoxunun analoji istismar xüsusiyyətləri var.

3. Müəyyən markalı məhsulu alanda, müştəri xidməti, təmiri və dəyişdirilməsi məhsulun uyğun sisteminə daxil edilir.

4. Alıcı üçün markalı məhsulun təqdim edilməsi, həmçinin, digər sistemdə digər məhsullar bu məhsulun durumunu asanlaşdırır.

5. Bir sıra markalı mallar yalnız yüksək keyfiyyətə malik olduğu üçün alınır.

6. Müəyyən markalı malları alaraq, müştəri müəyyən üslub məhsullarına öz tələbatını ödəyir. Bu halda marka üslub təminatçısı kimi çıxış edir.

7. Marka alıcı üçün məhsulun seçilməsi və alınması prosedurunu asanlaşdırır.

Markanın xüsusi çəkisi və rolu məhsulun tərkib hissəsi kimi durmadan artır. Ona görə də məhsulun yaradılması prosesində firma üçün marka müstəsna əhəmiyyət kəsb edir. Bir çox firmalar məhsulu deyil, markanı reklam edir çünki

müştərini məhz onların markalı mallarını almağa cəlb edir. Əvvəlcə şirkət, yaratdığı marka üzərində işləyir, əgər bu iş uğurlu olarsa, sonradan marka şirkət üçün işləyir.

Bundan başqa, istənilən metodların istifadəsi və bəzi digər yaradılan üstünlüklər şirkətə onun məhsulunun bazarda irəliləməsinə kömək edə bilər. Xüsusilə, istehsalat markası müəyyən mənada rəqiblərdən qorunmağa imkan yaradır. Marka şirkətin nüfuzunu qaldırmağa imkan verir, onun imicinin yaranmasına və ucalmasına xidmət edir. Məsələn, bazarda "Toyota" və "Korolla" markaları avtomobil bazarında şirkətin nüfuzunun artmasına və mövqelərinin gücləndirilməsinə kömək edir. Bu baxımda, alıcılar tərəfindən geniş şöhrət qazandığında və bununla da "Toyota" şirkətinin avtomobillərinə dünyada maraq çoxdur.

Böyük investisiyalar qoymaqla bu marka, bir çox şirkətlərlə müqayisədə özünə rəqabət üstünlüyü yarada bilmişdir. Ona görə də, bu şirkətlər öz markalarının qorunmasına böyük diqqət yetirirlər.

Apardığımız biznes təcrübəsindən görünür ki, 1962-ci ildə stolüstü, cib və qol saatı hazırlayan saat zavodu öz məhsulları üçün "Raket" ticarət markasını qeydiyyatdan keçirmişdir. Lakin son illərə qədər zavodda öz məhsullarının satışı ilə bağlı çətinliklə fəaliyyət göstərirdi. Gəlir əldə etmədən, 1995-ci ildə qeyri-qənaətbəxş nəticələri ilə bu zavod öz fəaliyyətini başa vurmuşdur. Lakin Rusiya televiziyasında yeni il verlişində saat zavoduna öz maliyyə vəziyyətini düzəltməyə şans veridi. Saat zavoduna aid "Kasio" reklam çarxının nümayişi zamanı aparıcının saatının iki dəqiqə geri qalan gəmi kapitanı öz saatını atması və ona əvəzində heç vaxt geri qalmayan "Kasio"nu təklif etməsi idi. Hər bir şey sadə ola bilərdi, əgər aparıcı, köhnə saatını kapitan atanda, "Raket nə etməlidir? Uçmalıdır" cümləsini deməsəydi.

Bu fikri maddi və mənəvi ziyan çəkmiş saat zavodunun rəhbərliyi təhqir kimi qiymətləndirmişdir və bu adamlardan 7 mln dollar məbləğində təzminat almaq istəyirdi. Bu mübahisəyə məhkəməylə davam edildiyindən, "cavabdehlər" onun məhsullarının ticarət markasını təhqir etməkdə ifşa olunan zavodun açıqlamasına müxtəlif cür reaksiya veriblər. Televiziya özünün təqsirsiz olmasını sübut edə bildi. Eyni zamanda "Soti" günahlarını etiraf edərək, öz hesabından televiziyada dörd 15 dəqiqəlik verlişdə saat zavoduna aid reklamı göstərməyi öhdəsinə götürdü.

6.3. Biznesin inkişafında məhsulun imicinin rolu.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması və həyata keçrilməsində məhsulun imici mühüm rol oynayır. Məhsulun ikinci mühüm tərkib hissəsi

olan, onun funksional istehlak xassələrinin çərçivəsindən çıxan, imic sayılır. Marka və imic, bir-biri ilə çox sıx bağlıdır. Marka şirkətin imicinin yaradılmasına kömək göstərir və öz növbəsində, marka şirkətlərin məhsullarının müəyyən imic səviyyəsini əks etdirir. Əgər əmtəə nişanı olan məhsulun markası yoxdursa, deməli məhsulun imici yaşaya bilməz. Eyni zamanda əksər hallarda alıcı yalnız bu və ya digər markalı məhsullara üstünlük verir, çünki bu məhsulların müəyyən imici var.

İmic əsasən məhsulun spesifik xüsusiyyətləri və cəhətləri, haqqında bazarda yaranmış təsəvvür sayılır. İmic, adətən ictimai şüura görə formalaşır. Hərçənd, əlbəttə, ictimai şüurda hər bir özəl xüsusiyyətlər haqqında şəxsi təsəvvür ola bilər.

Məhsul imici - geniş yayılmış və kifayət qədər dayanıqlı təsəvvür yaradan xüsusi özəlliyi və analoji məhsulların fərqləndirilməsinə kömək edir.

Məhsulun imici dörd amillərin təsiri altında yaranır:

• Bu məhsulu istehsal edən ya da reallaşdıran, şirkətin (markalı) imici;
• Əsas istehlak funksiyalarına uyğun, məhsulun keyfiyyəti;
• Digər şirkətlərdə məhsulların analoji vəziyyəti;
• Məhsul üstünlük meyarları və norması.

Eyni zamanda imicin özü yuxarıda göstərilən amillərə təsir göstərərək onların dəyişməsinə gətirib çıxara bilər. Onu da qeyd etmək vacibdir ki, bu amillər biri-biri ilə fəal əməkdaşlıq edir və bir-birlərinə təsir edə bilirlər.

Şirkətin imicindən fərqli olaraq, adətən bu şirkətin cəmiyyətdə və iqtisadiyyatda oynadığı rolu ilə bağlı, şirkətin ali rəhbərliyinin xüsusi fəlsəfəsi ilə, rəqabət prinsiplərinə, onun missiyası ilə, nadirliyi və özünə məxsusluğu ilə həll etdiyi vəzifələrin və onu fəailyyətindən yaranan analoji məhsul və ya müstəsna fərqli cəhətlərin yığılmış şəkildə bildirməsidir.

Məhsulun imici aşağıdakı xassələrdən birini və yaxud da məhsul xüsusiyyətlərinin kombinasiyasını əks etdirir:

1. Məhsul xüsusi keyfiyyətlərə malikdir. Belə keyfiyyətlərin istifadəsində rahatlığı, istismarda etibarlılığı və ya məsələn, tərkibində çoxlu vitamin, yüksək saxlanmağa davamlı, zərərli maddələrin olmaması və s. aid ola bilər. Buna misal olaraq deyə bilərik ki, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti verdiyi çox yaxşı təhsilə görə yüksək imicə malikdir.

2. Məhsul çox yaxşı keyfiyyətlərə malikdir, nəinki digər şirkətlərin analoji məhsulları. Bunların arasında ən təmiz məhsul, yaxud da istifadə olunan ən ucuz məhsul və s. ola bilər. Məsələn, spirtli içkilər bazarında yüksək imicə malik olan "Kristal" arağı onunla bağlıdır ki, bu əmtəə, ən keyfiyyətli və təmiz (zərərli qatışıqlar olmayan) məhsuldur.

3. Məhsul alıcının statusunu əks etdirir. Məhsullar var ki, onların imici əhalinin müəyyən sosial təbəqələrində özünə müəyyən nüfuz qazana bilmişdir.

Bu halda məhsullar ola bilər ki, onların imici müəyyən yaş qrupuna görə peşə statusunu əks etdirsin və s. Məsələn, Azərbaycan Respublikasında mobil telefonlar var ki, onu tam sabit imicidə kifayət qədər imkanlı iş adamları stifadə edirlər ki, öz imiclərini saxlasınlar.

4. Məhsulların müstəsna fərqləndirici xüsusiyyətləri var. Belə müstəsna xüsusiyyətlərə məhsulun unikallığı və s. keyfiyyətləri ola bilər. Həmçinin, imicə malik məhsullara nümunə kimi, sənətkarların məhsulları da ola bilər ki, bu da ümumilikdə "hand made" adlanır. Məsələn, xalq sənətinin imici "Xalçaçılıq" və ya digər analoji məmulatlar ola bilər.

5. Məhsul xüsusi vəziyyət ilə bağlıdır. Adətən bu məhsullar xatirə suveniri xarakteri daşıyır. Məsələn, yüksək keyfiyyətli mineral sular ölkəmizdə spirtsiz içki imicini daşıyır və bunlarda, həkimlərin məslətinə əsasən, sağlamlığımıza görə istifadəsi hər gün mümkündür.

6. Məhsullar ayrı-ayrı insanlar ilə assosiasiya olunur. Daha geniş yayılmış iki variantına indiki halda rast gəlinir. Birinci variant bu zaman məhsulun yaradılması konkret insan və ya bir qrup insanlar ilə əlaqələndirilir. İkinci halda isə məhsullar bir insan və ya qrup şəklində istifadə olunur. Məhsul imicinin bu halına tanınmış artistlərin geyim nümunələrini göstərmək olar. Ölkəmizdə buna nümunə kimi hansısa tanınmış müğənninin geydiyi paltar və ya ayaqqabısı ola bilər. İmicin bu tipinə adətən məhsul imici aiddir. Sovet dövründə istehsalçıların meyvə şirələrindən və xüsüsi ilə xarici istehsalçıların məhsullarından istifadə etməyi sevirdilər, lakin hal-hazırda yerli istehsalçılar arasında yaranan rəqabət bu məsələyə son qoydu və artıq yerli istehsalçılar arasında bazarda öz imicini qazanmaq uğrunda mübarizə gedir.

Göründüyü kimi, məhsul imici müxtəlif cür təzahür edir, bu məhsulun müxtəlif xüsusiyyətləri ilə bağlıdır və məhsula aid istehlakçıların müxtəlif yanaşmaları ola bilər. Bir məhsulda istehlakçı yeniliyi görür və bu onun gözlərində məhsulun imicini yaradır, digərində başqa birini və s. Lakin vurğulamaq istərdim ki, məhsulun imicinin müxtəlifliyinə baxmayaraq, onların əsasında ümumi nəsə var. Məhz bu ümumiliyin konkret təzahür formasını şirkət özü yaradır.

Müəyyən imici olan malı alarkən, bu imicə əlavə haqq həyata keçirmək üçün alıcı assosiasiyayla bağlı pul ödəyir. Bu zaman alıcı əmtəə ilə yanaşı, həm də ətraf mühitdə bu malların xüsusi yer tutduğunu bilir və bu qüvvətli şəkildə malın imicini əks etdirir. Məhsulun bir hissəsini təşkil edən imici alaraq, alıcı müəyyən proseslərə qoşularaq, ümüd edir ki, əhatəsində aparılan bütün müsabiqələrdən tutmuş güzəştlərə qədər yaradılan arzu olunan proseslərdə iştirak edəcək və müəyyən maliyyə vəsaitlərinin itrilməsindən qaça biləcəkdir. Ona görə də məhsulun imicini yaratmaq üçün böyük şirkətlər çoxlu maliyyə vəsaitləri qoymaqla buna nail ola bilirlər.

İmic məhsulun tərkib hissəsi kimi şirkətə yalnız o halda müsbət nəticələr verirə bilər ki, əgər şirkət alıcı üçün cəlbedici hesab edilən məhsul istehsal edə bilirsə. Öz statusu ilə maraqlanmayan insana onun statusunun başqalarının gözündə qaldırmasına görə imicə pul ödəsə belə öz imicini qaldıra bilməz. Ona görə də rəqabətli məhsul imicini yaradaraq anlamaq lazımdır ki, hansı alıcıya bu məhsul lazım olacaq və ya hansı şirkət öz məhsulunun istehlakçısı kimi özün görür.

İmic – şirkətin əlində kifayət qədər güclü, eyni zamanda kifayət qədər təhlükəli silahdır. İmic çox uzun müddətdə yaradılır, onun yaradılması üçün böyük səy və vəsait tələb olunur, lakin bir anda imic itirilə bilər. Bu zaman şirkət üçün mənfi nəticələr prosesi yarana bilər, bəzən də sadəcə buna fəlakət adı vermək olar. Ona görə də, imicini yaratmaqla şirkət anlamalıdır ki, gələcəkdə də ona lazım olacaq bu imici saxlamaq üçün müvafiq səylər göstərməlidir.

Biznesin inkişaf strategiyasında qablaşdırma və etiket faktorları da böyük rol oynayır və bu baxımdan bu məsələlərə xüsusi diqqət yetirmək lazımdır. Məhsulun üçüncü hissəsi istehlak keyfiyyətlərindən kənara çıxan qablaşdırma və etiketdir. Bugünki vəziyyəti təhlil etsək görərik ki, hər bir alıcı demək olar ki, belə vəziyyətlərlə rastlaşıb. Hər bir şirkət qablaşdırılmanı elə rəngarəng etiketlərlə bəzəyir ki, əmtəə cəlbedici olsun. Bəzi hallarda isə əksinə ola bilər, qablaşdırma elə aşağı səviyyədə ola bilər ki, əmtəənin cəlbediciliyi az olduğundan istehlakçı tərəfindən alınmaya mane olar. Cazibəsiz etiket ən keyfiyyətli malı da öldürə bilər, eyni zamanda lazımsız məlumatların olmamasıda əmtənin bazarda hərəkətini ləngidər. Keyfiyyətli qablaşdırma və etiket istənilən halda məhsulun simvolu olur və bu məhsulu müxtəlif bazarlarda müəyyən etməyə imkan verir. Müəyyən hallarda qablaşdırma məhsulun istehlak funksiyalarını genişləndirmək və hətta birbaşa təyinatı üzrə istifadə imkanlarını artırmağa şərait yaradır. Məsələn, yapışdırılmış kağız paketlərinə yerləşdirilmiş əmtələr, çöplü şirələrin qablaşdırılması, içkilərin və ümumilikdə alkoqolsuz içkilərin satış imkanlarını xeyli genişlənməsinə səbəb olmuşdur.

Təhlillər göstərir ki, dünya bazarının biznes təcrübəsinində, qida məhsulları bazarında rəqabətin kəskinləşməsi böyük miqdarda idxal mallarının qablaşdırılması parlaq və möhkəm olmalıdır. Azərbaycan Respublikasının paytaxtı Bakı şəhərində ən iri qida kombinatlarını bazarın tələblərinə uyğun fəaliyyət göstərmək üçün məcbur etmək, müasir avadanlıq istehsalı üzrə rəngli qablaşdırmaların olması böyük xərclərə getmək deməkdir. Qərbdə hesab edilir ki, parlaq rəngli qablar təxminən 15% məhsul satışının həcmini artırır. Bu baxımdan avadanlıqlar öz istismar müddətini keçdikdən yeyinti sənayesinin bəzi sahələri tələblərə cavab vermir.

Dünya standartları səviyyəsində qızardılmış kartof, konfet, qəhvə, çay bağlamaları, konsentrat supları və digər quru məhsulların hazırlanması üçün il

yarım ərzində kombinat 1,5 mln. dollar avadanlığın alınması üçün sərf edirlər. Bütün alınmış avadanlıqlar, həmçinin Azərbaycan sənaye texnoloji avadanlığı həmin səviyyədə olmadığından, kombinatlar Almaniya və ABŞ şirkətlərinin "Fişer və Kreks" və "Düpon de Nemrus" alırlar. Almaniyadan isə "Sikra" şirkətindən rənglər alınır və bütün bunlar istənilən zəruri qablaşdırma, qida məhsulları üçündür.

Qablaşdırma adətən bir və ya bir neçə aşağıdakı funksiyaların həyata keçirilməsi ilə bağlıdır.

1. Qablaşdırmada məhsul tutuma yerləşir. Bu halda qablaşdırılma məhsulun yerləşdirilməsi üçün müəyyən həcmi təmin etməlidir. Yerləşdirmə tələbindən asılı olaraq bunu şirkət müəyyən edir ki, qablaşdırılmanı hansı həcmdə, hansı nisbətdə istifadə etmək daha qənaətbəxşdir. Çox vaxt şirkət müxtəlif həcmli qabların vahid növünü və vahid etiketini qoruyub saxlamağa çalışır. Orada məhsulun qablaşdırılması, saxlanması üçün əlavə həcmin müəyyən edilməsinin mühüm vəzifə kimi məhsulun qorunmasının təminatı olmalıdır. Qablaşdırılması, saxlanması və daşınması zamanı məhsulun qorunmasını təmin etmək, onun korlanmasına və ya keyfiyyətinin aşağı düşməsinin qarşısını almaq, xarici amillərin təsiri altında belə, temperatur, rütubət, işıqlanma dərəcəsi olmalıdır ki, məhsulun reallaşdırılması imkanlarının artırılması qabiliyyəti üçün son dərəcə mühüm əhəmiyyəti təmin olunmalıdır.

Nəhayət, məhsullar saxlanılan tutumlarda, qablaşdırmanın üzərində orada yerləşən məhsul haqqında zəruri məlumatlar yazılmalıdır. Əsasən bura aid olmalıdır, qabın içərisində olan məhsul nədir, hansı miqdardadır, məhsulun yerləşdirilmə tarixi, saxlanma müddəti, saxlanma şəraiti, nəqli, məhsulun kimlər üçün nəzərdə tutulduğu və s. yazılmalıdır.

2. Qablaşdırma və etiket alıcıların diqqətini məhsula cəlb etmək üçün vasitədir. Bunun üçün xüsusi işlər həyata keçirilməlidir, hansı qablaşdırılma və hansı etiket daha çox alıcıların diqqətini cəlb edə bilər, onlarda maraq doğura bilər və s. Bu tədqiqatların nəticəsi olaraq təkliflər, növləri və bəzəmə işləri xüsusi formada hazırlanır, etiketin dizayn edilməsinin məqsədi əsasən ondan ibarətdir ki, alıcı malı gördükdən sonra, onlara maraqları artsın. Əgər əmtəə məşhur ticarət markasına aitdirsə ona alıcıların diqqəti xüsusi olur, marka məşhur deyilsə onda diqqətini cəlb etmək üçün digər vasitələrdən də istifadə olunmalıdır, məsələn, diqqəti cəlb edən orjinal rənglərdən istifadə oluna bilər.

3. Etiketlər və qablaşdırılma vasitəsi ilə şirkət markanı reklam edir və bazarda mal imicini yaradır. Qablaşdırma, xüsusilə paketlərdə yerləşdirilməsi şirkətin markasının təbliğinin geniş yayılmasına kömək edir. Alıcılar indiki halda sanki şirkətin markasını bəyan etmək üzrə pulsuz agenti qismində çıxış edir, eləcə də onun ayrı-ayrı məhsullarının qablaşdırılması üçün onların təsviri əks olunur.

Bir çox şirkətlər qablaşdırma vasitələri və sarğılıq üçün istifadə edilən materiallarına, xüsusilə şirkət paketlərinin hazırlanmasına çox məsuliyyətlə yanaşırlar, çünkü bu markalar, şirkət haqqında müəyyən təəssürat yaradır, və bu şirkətlər üçün arzuolunan imici möhkəmləndirmək və yaxud da onu yenidən yada salmaq imkanı yaradır. Uğurla işlənmiş strategiya üçün qablaşdırma hətta şirkətin istədiyimiz imicinin yaradılmasında aparıcı vasitə ola bilər. Məsələn, birdəfəlik kağız stəkanların, kağız paketlərin və kağız boşqabların yaradılması restoran xidmətində geniş istifadə olunur,"Macdonalds" kimi restoran imicini saxlamaq üçün bu vasitələrdən səmərəli istifadə edir.

4. İstehlakçı əmtəəni istehsal edir, qablaşdırır və bundan sonra istehlakçının hansı tələblərini ödəyəcəyinin tətbiqini tapır. Şirkət malın saxlanılması və onun istifadəsi prosesində ən səmərəli tətbiqini axtarıb tapmağa səylər edir. Bundan başqa qablaşdırma məhsulun təbliğinin aləti kimi istifadə edilə bilər ki, alıcının məhsul seçimində çox vaxt vacib amil kimi sayılır. Məsələn, əgər qablaşdırılmada mayeli məhsul olarsa, bu mayeni tökmək asan və rahat olması üçün qablaşdırmaya ciddi diqqət etmək lazımdır. Malın qablaşdırılması və digər əlavə vəsaitlər üçün xüsusi vasitələr istifadə oluna bilər. Həmçinin qablaşdırmaya əlavə olaraq orada saxlanılan mal ilə bağlı vasitələr kənarda digər əmtələr üçün də istifadə oluna bilər. Bunun ən bariz nümunəsinə şirkətin paketlərini misal göstərmək olar.

Müasir dövürdə utilizasiyası qablarından istifadə etmək mühüm istiqamətlərdən biridir. Bu məhsulların təkrar istifadəsi üçün qaytarılan və ya təkrar xammal kimi istifadə olunan qablar ola bilər. Qablaşdırmadan istifadə istiqamətləri getdikcə artır, xüsusilə ətraf mühitin çirklənməsi problemlərinin kəskinləşməsi ilə əlaqədar olaraq .

Qablaşdırma istiqamətini yaradılarkən nəzərə almaq lazımdır ki, istənilən məhsulun qablaşdırılmasının həyata keçrilməsində digər tətbiqlərdə mühüm rol oynamağa başlaya bilər, əgər onu hazırlanmasında adı çəkilən funksiyaları nəzərə alsaq,qablaşdırma və etiketlərin hazırlanması zamanı da nəzərə almaq lazımdır ki, bu əmtəə hansı şəraitdə saxlanılacaq, necə nəql olunacaq, hansı məqsədlər üçün, hansı şəraitdə və kim tərəfindən istifadə olunacaq.Müasir elm-nəzəri metodologiyaya əsaslansaq qablaşdırma üç növdə olur:

• Birinci, hansı ki, məhsullar bilavasitə saxlanılır;

• İkinci, hansı ki, məhsul ilkin qaba yerləşdirilir;

• Üçüncü, nəqliyyat hansı ki, mal daşınır və saxlanılır. Bu üç növ qablaşdırma hər birinin hazırlanarkən konkret mövcudluğunu da nəzərə almaq lazımdır, çünki hər tipli qablar üçün xüsusi tələblərin öz dəsti var.

Biznesin inkişaf strategiyasını hazırlayarkən, yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, istehlakçını cəlb edən məsələlərdən biridə, əmtəəyə verilən zəmanətdir.

Məhsulun dördüncü hissəsi olub, onun istehlak funksiyalarının çərçivəsindən kənara çıxması, zəmanət sayılır.

Zəmanət- öhdəliyi həmin şirkətin məhsulunun onun barəsində, hansı ki, alıcı qarşısında başlayır və məhsul satıldıqdan sonra əməl edilir. Satış kanallarının sayının genişlənməsi, məhsul müxtəlifliyinin artması ilə əlaqədar olaraq alıcılar məhsulların tərkib hissəsi kimi zəmanət tələb edir. Məsələn, digər mexanizmilərin tətbiqi, ABŞ-da 90-cı illərin əvvəllərində "Honda" şirkətinin avtomobillərinə tələbatın artması digər avtomobillərə olan tələbatı azaltdı.

Elə görünə bilər ki, zəmanət yalnız texniki cəhətdən mürəkkəb olan məhsullara ya da çox bahalı məhsullara tətbiq edilir. Əslində biznesin real praktikası göstərir ki, bu belə deyil. Zəmanət məhsulun tərkib hissəsi kimi artıq təcrübədə öz təsdiqini tapmışdır. Alıcı əmtəə və xidmətlərə görə pul ödəyir və əgər keyfiyyətsiz məhsula və ya xidmətlə rastlaşarsa öz hüquqlarını müdafiyə etmək üçün faktiki olaraq istənilən məhsula və xidmətə qarşı məhkəmə araşdırması açа bilər. Bu baxımdan, bir çox şirkətlər təminat sahəsini süni şəkildə genişləndirir, məhsulların və xidmətlərin funksional və istismar xarakteristikaları ilə bağlı olmayan təminatı icad edirlər, alıcı üçün məhsulların və xidmətlərin dəyərini artırmaq, istehlakçının diqqətini cəlb etmək üçün müxtəlif zəmanətlər verirlər.

Biznesin inkişaf strategiyasını hazırlayan zaman hökmən biznes təcrübəsində bu məsələlərlə bağlı təcrübənin təhlil edilməsi vacibdir. Məsələn, "Savva" qrupna daxil olan şirkətlərin məhsullarının reallaşdırılmasının genişləndirilməsində zəmanət mühüm üsullarından biri kimi geniş istifadə olunur. Məsələn, pərdə istehsal edən və reallaşdıran " Savva Maqnum" şirkəti, fəaliyyətinin təcrübəsində aşağıdakı təminatları tətbiq edir. İstehsal etdiyi məhsula görə əminliklə, o alıcıya 2000 qrama qədər zəmanət verir. Bu zaman qiymətlər eyni səviyyədə qalır. Rəhbərliyin fikrincə şirkət, bu təminat verildikdən sonra 1995-ci ildən başlayaraq satışların xeyli artmasını təmin edib. Xüsusilə, rəhbərlik hesab edir ki, satış həcminin 15 faizi məhz bu təminatlar hesabına təmin edilib.

Bu baxımdan bir qrupa daxil olan "Savva", "Zippo" alışqanların, "Viktorians" bıçaqların və digər malların bazarda irəliləməsi üçün ömürlük zəmanətin verilməsi ilə məşğul olur.

Zəmanət sisteminin tərkib hissəsini bir neçə qrupa bölmək olar, hansı ki, məhsulun məzmunundan asılı olaraq alıcıya münasibətdə şirkət üzərinə hansı öhdəlikləri götürür. Amma onların məcmusu şəklində aşağıda təsvir olunan qrupların birinə aid edilə bilən, ayrı-ayrı zəmanətlər vermək olar.

Zəmanətin ilk qrupunu məhsulun müəyyən keyfiyyət təminatı təşkil edir, hansı ki, şirkət tərəfindən əsaslanaraq, əvvəlki təcrübəyə doğru öz markasından və imicindən istifadə edərək apelyasiya verir və s. Bu halda şirkət məhsulun yaradılmasında zəmanəti təmin etmək üçün bütün imkanlardan istifadə etməli-

dir. Şirkət daha yüksək qiymət təyin edir, müştəriyə məhsulun zəmanətinə görə ödəməyi təklif edir, məsələn, onun yüksək keyfiyyəti, əgər bu zaman zəmanətlərlə reallaşmasa öz nüfuzunu, imicini zərbə altında qoyur. Müştəri əmtəəni və ya xidmətləri alır və zəmanət üçün daha yüksək qiymət ödəyir, nəzərə alsaq ki, istehlakçı şirkətə inanır. Bu halda, əgər reallıqda məhsulun və ya xidmətlərin keyfiyyəti ilə təmin olmadıqda, alıcı ödənişli məbləğində zərər, lakin yerinə yetirilməmiş zəmanətə dözəcəkdir.

Birinci qrup zəmanət kifayət qədər ənənəvidir. Çünki bu zəmanətin kompensasiya mexanizmləri yoxdur, onda yüksək risk və hər iki tərəf üçün mümkün mənfi nəticələr mövcuddur. Ona görə də bu qrup zəmanət biznesdə, müasir dövürdə əgər tərəflər bir-biri haqqında kifayət qədər məlumatlıdırsa istifadə oluna bilər. Müştəri şirkəti yaxşı tanıyır və ona inanır, amma şirkət öz növbəsində hər bir müştəri barəsində lazımı məlumata malik deyil. Bu baxımda şirkət müəyyən dövrə uyğun olaraq etibar edilən müştərilər əldə etməyə çalışır. Şirkətin müştəri ilə yüksək dinamik qurulan əlaqələri, bazar şəraitində dəyişkənliyi və s. ilə xarakterizə olunur. Bu qrup zəmanətlərinin tətbiq sahəsi əhəmiyyətli dərəcədə getdikcə daralır. Artıq təcrübədə daha az ümumi vəziyyətə rast gəlinir, əgər məhsul yalnız özündə birinci tip təminatı birləşdirirsə, deməli onlar məhsulu başqa növ təminatlarla kombinasiyaya daxil edirlər.

Zəmanətin ikinci qrupunu bu təminatlar təşkil edirki, hansı ki, onlara uyğun olaraq alıcı həmin təminatları almaq hüququna xidmət edir, eləcə də malın mübadiləsi və təmiri, onun sıradan çıxması və ya istismar xarakteristikaları onun spesifikasiyasına uyğun gəlmirsə. Zəmanət xidməti müştəriyə göstərilən xidmətlərin geniş çeşidini əhatə edir. Buna, nəinki profilaktik xidmət, həmçinin quraşdırılması və işə salınması və təchizatı, müştəriyə məhsulun istismar qaydalarının təlimatlandırılması, məhsulun daha keyfiyyətli istifadəsi daxildir. Zəmanət xidmətini müştəriyə daha rahat etmək üçün, şirkət lazımi xidmətə nəzarət etmək, nəqlin həyata keçirilməsi üçün öz üzərinə öhdəlik götürməlidir.

Malın dəyişdirilməsi və təmiri üzrə təminatlar onun sınıqlarının müsbət nəticələri və ya bildirilmiş keyfiyyəti ilə uyğun gəlməsi halları bazarda həlledici amil kimi çıxış edir. Bu zaman müştəri bütün posesin sürətini nəzərə alır və sadə xidmətləri ilə müvafiq zəmanət aldığından razı qalır. Məsələn, avtomobilin təmirində onun texniki göstəricilərinin bərpası ilə estetik göstəricilərinin məzmunu arasında böyük fərq ola bilər, bu zaman aftomobilin qırılması zamanı firma və ya sahibinin bu avtomobili hansı tərəfin təmiri üçün təhfil verəcəyi vacib məsələlərdəndir. Bu tipli təminatların müştəri üçün əhəmiyyətlisi və bu avtomobilin təmiri üzrə xidmətlərə nə qədər önəm verilməsindən müəyyən mənada aslıdır.

Zəmanətin üçüncü qrupuna malın qiyməti ilə bağlı zəmanət aiddir. Çox vaxt belə təminatların ən mühümü, şirkətlər ilə davamlı qiymət rəqabəti aparan

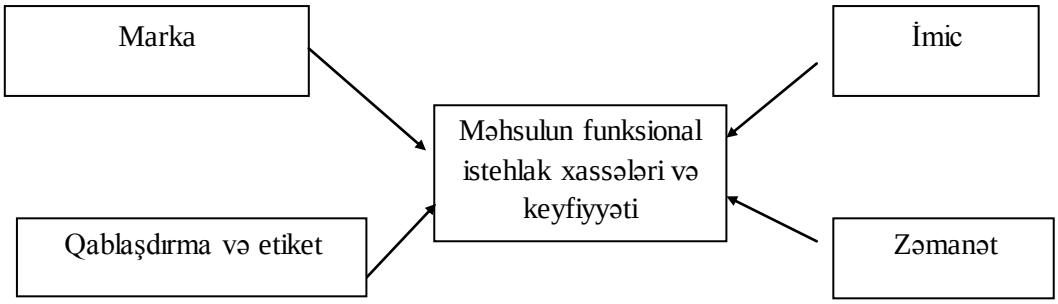
məhsul çıxış edilir. Bu təminatlara uyğun olaraq alıcı malın qiymətlərində endirim alma haqqına malikdir, əgər ki, o malı bir qiymətə alıb, lakin bundan sonra isə bu məhsulda ucuzlaşma baş veribsə, adətən bu qiymətin zəmanət müddəti məhduddur, lakin o, yetərlidir ki, alıcı bu malın satış hücumunu gözləmədən malı aşağı qiymətlə alır. Zəmanətin bu qrupuna ən aşağı qiymətli zəmanət də daxildir. Bu yalnız o halda olur ki, əgər satıcı bazarda elan edirsə ki, onda əmtəə ən aşağı qiymətdədir, bu zaman satıcı öz üzərinə qiymət fərqi kompensasiya öhdəliyi götürür ki, əgər bu mal kiməsə daha ucuz qiymətə satılarsa, hətda, bəzi şirkətlər bəzi hallarda hətta böyük kompensasiyaya zəmanət verirlər.

Həmin təminatların müəyyən hissəsini satılan məhsulun və ya göstərilən xidmətin həcminin təminatı hesab etmək olar. Bu məhsulun beş yüz faizli zəmanət ola bilər, bəlkə də məhsul artıq məzuniyyət verir. Qondarma sistemi müştəri xidmətləri yüz faizli zəmanətin bariz nümunəsi ki it qutusu adı altında ola bilər ki, bütün qalan restoranda yemək sifarişi xüsusi paketlərdə qablaş-dırılmış şəkildə müştəriyə verilir. Bu sistem bizim üçün mənasız və əhəmiyyət-siz görünə bilər. Lakin o bir çox ölkələrin restoranında da mühüm rol oynayır, məsələn, ABŞ da .

Zəmanətin dördüncü qrupu alınmış məhsulun geri qaytarılmasıdır ,hər hansı səbəbdən asılı olmayaraq.Zəmanətin bu tipi məhsulun keyfiyyətinin və etibarlılığının təminatı kimi ənənəvi baxışın bariz nümunəsidir.

Qısa yekun vuraraq, məhsulun sxematik olaraq strukturunu aşağıdakı kimi təqdim etmək olar (Sxem.6.1.):

Sxem.6.1. **Mühitin profili**



• Məhsulun nüvəsi - məhsulun funksional istehlak keyfiyyətləri və xüsusiyyətləri;

• Məhsulun fərqləndirici firma "qişası" - məhsulun qablaşdırılması, marka imici və etiket, zəmanət.

Firma məhsulun yaradılması üçün nüvə qişasının yaradılması üçün deyil, həm də vəsait sərf edir. Hətta bu səmərəsiz və bədxərc görünə bilər. Lakin alıcı

mala görə deyil, həm də ilk növbədə qişanın funksional istehlak keyfiyyətlərinə əsaslanaraq çox vaxt onun vəziyyətindən asılı olaraq ödəyir. Alıcı keyfiyyətli olan qişanı udur, çünki o, eləcə də nüvəsini, onun müəyyən ehtiyaclarını ödəyir. Ona görə də strategiyanın hazırlanmasında firmanın məhsulunu təşkil edən yalnız ona bütün beş birlik kimi baxılmalıdır.

6.4. Biznesin inkişaf strategiyasının tərtibatı zamanı ərzaq strategiyasının nəzərə alınması

Yaradılan istənilən şirkət cəmiyyətdə vəziyyətinin necəliyindən asılı olmayaraq, o nə ilə məşğul olur və bu zaman hansı məqsədləri güdür, mövcud olmaq və inkişaf etmək üçün xarici mühitdən nə isə götürməli və xarici mühitə nə isə verməlidir. Bu zaman, əgər şirkət biznesin hansısa növü ilə məşğul olursa, o ətrafına istehsal etdiyi məhsulu verir, bununla da öz gələcək mövcudluğunun mümkünlüyünü təmin edir. Lakin tam əminliklə demək olar ki, işgüzar şirkətlər üçün bu yeganə srateji üsul deyil, lakin bu strategiya əsasında, əsas maliyyə kanalları ailəsi ilə şirkəti birləşdirir. Daha sonra aparacağımız təhlilər yalnız və yalnız işgüzar şirkətin məhsulları haqqında, xarici şirkətə nisbətdə, istehlakçıya satılan məhsullar haqqında söhbət gedəcəkdir.

Bu bölmədə aparacağımız təhlilərin məqsədi - iki sualın baxılmasından ibarətdir:

- Biznesin inkişaf strategiyasına əsaslanaraq, məhsul istehsalının strategiyasının idarə olunmasının necə başa düşüldüyü və hansı xüsusiyyətlər məhsulun strateji idarəetməsini nəzərə alınır;
- Biznesin inkişaf strategiyasına əsaslanan strateji idarə olunan məhsul konsepsiyası kimi, bazarda şirkətin rəqabət davranışı, eləcə də menecmentin əsas funksiyaları nəzərə alınır.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması və həyata keçrilməsi zamanı düşüncələr üçün konkret vəziyyət təhlil edilməlidir. Kompüter texnikasının Azərbayca Respublikasında əvvəllər əsas alıcıları böyük dövlət və kommersiya strukturları sayılır. Ona görə də bütün aparıcı kompüter istehsalçıları olan şirkətləri, regionda bu biznesə yönəldirlər. Kompyuter texnikasının böyük sifarişləri üçün sərt rəqabət mübarizəsi gedirdi. Belə sifarişlərin üstünlükləri göz qabağında idi, lakin əgər o dövürlərdə ödəniş tutulsaydı ciddi təhlükələr və problemlər yarana bilərdi. Qərb bazarında çox fərdi "ev" kompyuterləri çoxdan var və inkişafi daim artır. Kompüterin CD-ROM kimi olması ilə məişətdə ev televizoru kimi yer tutub.

Elektron sənayesinin amerika Assosiasiyasının hesablamalarına görə, son illərdə ABŞ-da fərdi kompyuterlərin satış həcmi proqram təminatının dəyəri

nəzərə alınmadan 8 mlrd. dolları keçib və televizorların satış həcmindən çox az fərqlənir. Azərbaycan Respublikasında isə fərdi "ev" kompüterləri praktiki olaraq bazarda yeni-yeni yaranmağa başlayır. Təkcə ona görə yox ki, belə kompüterlər azərbaycanlıların əksəriyyəti üçün lazımlı deyil, həm də ona görə ki, bu bazar yüksək texnalogiyalı olduğundan onu yaratmaqdan sahibkarlar sanki qorxurlar. Başa düşürlər ki, hal-hazırda Azərbaycan bazarında fərdi "ev" kompüterlərinə tələbat kəskin şəkildə aşağı düşmüşdür.

Hal-hazırda Azərbaycan Respublikası istehsalçıları fərdi kompüterləri idxal olunan dəstləşdiricilərdən toplayırlar. Buna görə də onların biznesi, ilk növbədə tələbat olan bazarları axtarıb tapmaqdan, həm də bu bazarlarda dəstləşdirici hissələrin və komputorların gömrük rüsumlarının səviyyəsindən və Azərbaycan Respublikası hökumətinin siyasətindən çox asılıdır. Bu hal Azərbaycan biznesini bu sahədə çox mürəkkəb edir.

Kompüter biznesinin hal-hazırda çətinliyi həm də ondan ibarətdir ki, bu kompüterlərin ölkədə yığılmasının daha ucuz, lakin daha az keyfiyyətdə olması yaradır, tanınmış qərb firmalarının daha keyfiyyətli texnikası rəqabət mühütündə alıcıların diqqətini özünə daha çox cəlb edir. Bu vəziyyətdə olan yerli kompüter istehsalçıları dpvlət dəstəyinə baxmayaraq çox az saylı sahibkarlar bu biznesə investisiya qoyaraq, qalmaq və işləmək istəyirlər. Lakin bəzi sahibkarlar komputerlərin kommersiya əsasında bəzi şirkətlər bazari bu çətinliklərə baxmayaraq,öz bizneslərini çox uğurla aparırlar. Belə istehsalçılar sırasına aiddir moskva "DNS kompüters" şirkəti daxildir, hansı ki, son dövürlərdə bu şirkət öz həcmini dəfələrlə artırmağa nail olmuşdur. Bu şirkətdə çalışanların sayıda müvafiq qaydada əlbətdə artmışdır və kollektivin əsasını əsasən milliyyətcə azərbaycanlılar təşkil edir. Bunun üçün kollektiv ictimai-iqtisadi tədbirləri keçirilir, əməkdaşlar şirkətin apardığı sosial siyasətdən bəhrələnirlər.

Texnokratın əksər keçmiş əməkdaşları, eləcə də şirkətin dəyişməyən strateji daxili ruhu ifrat arxayınçılıq üçün zəmin yaradır. Belə ki, məsələn, əgər son dövürlər şirkətin əməkdaşları tərəfindən müstəqil şəkildə istehsal olunan məhsullar və xidmətlər haqqında kataloq hazırlanıbsa, artıq bu özü-özlüyündə yaxş göstərici hesa edilə bilər. Mütəxəssislərin fikrincə, müəyən dövürdən sonra bütün şirkətlər çatışmazlıqlardan əziyyət çəkirlər, lakin bəzi hallarda biznesin inkişaf strategiyasına şirkətdə uzun zaman işləyən peşəkarlar stabil əmək hakqı aldıqlarından, inavativ siyasətə mani olmağa çalışırlar.

1994-cü ilin yazında Cənub-Şərqi Asiya bazarlarında bir sıra səbəblər üzündən lokal xarakter daşıyan, yarımkeçirici məmulatlara və sxemlərə, fərdi kompüterlərin yığılması zamanı istifadə olunan ehtiyat hissələrinə qiymətlərin kəskin ucuzlaşması baş verib. Digər ölkələrin kompüter şirkətləri bu yolla pul qazanmaq imkanı əldə edtilər. Lakin ilk baxışda bunu etmək asan deyildi çünkü, ucuz hissələrin olması bəzi şirkətlərin rəhbərərinin ucuz kompüter

yaradılması barədə fikrinə gətirib çıxardı və artıq bu kompüterləri dövlət təşkilatları və kommersiya firmaları yox, məhz sadə vətəndaşlar evdə istifadə etmək üçün almağa başladılar.

Əvvəlcə bazarda yaranmış bu fikir istehsalçı şirkətlər arasında tam dəstək tapmadı. Lakin buna baxmayaraq hər halda bu fikir getdikcə möhkəmləndi və çevik şirkətlər "xalq" fərdi kompüterin sərfəli buraxılışına başlamaq qərarına gəldilər.

Artıq nəinki şirkətlər hətda dövlətlərdə kompüter konsepsiyasının hazırlanmasına qərarlar verməyə başladılar və əvvəlcədən bu layihələrin uğurunun təmin olunması üçün dörd şərti müəyyən etdilər.

Birincisi, kompüter maksimum ucuz olmalıdır. Bunun üçün monitordan imtina edib, monitor qismində alıcılara onlarda olan televizordan istifadə etmək təklif edildi.

İkincisi, kompüter oyun cihazları xüsusiyyətlərinə malik olmalı idi, məşhur oyun Dendi oyunundan pis olmamaq şərti ilə.

Üçüncüsü, bu cür kompüterlərin bazarı olmadığı halda, şirkətlərin öz kompüterlərini tanıdan geniş reklam çarxları olmalı idi. Dördüncüsü, qiymətin nisbətən aşağı olmasına baxmayaraq, kompüterlər yenə də qiymət baxımdan alıcıların əksəriyyətinə çox baha görünürdü, ona görə də kompüterlərin möhlətlə ödənilməsi sxemini hazırlamaq və həyata keçirmək lazım idi və bununla şirkətlər ilk 6 ayında istehlak bazarında çoxlu sayda kompüter sata bildilər.

Məhsul istehsalına aid dərsin seçilməsi və məhsulların satış həcminin genişləndirilməsi və ya məhsulun yenisi ilə tam əvəz edilməsi və ya yalnız qismən dəyişiklik edilməsi və s. bu və bir çox digər oxşar sualları firmanın strateji idarəetməsinin ali rəhbərliyi həll edir.

Bu suallara cavab bir neçə amillərin təsiri altında formalaşır. İlk növbədə məhsul strategiyası firmanın strategiyadan asılıdır. Hərçənd ki, məhsulun strategiyası firmanın ümumi strategiyanın elementi sayılır və onun məqsədlərinə, xarakterinə müvafiq olaraq müəyyənləşdirilir və onun strategiyası, bu strategiyanın hazırlanmasına birbaşa təsir göstərən ayrı-ayrı amilləri göstərmək olar. Bu fəsildə üç çox mühüm amil nəzərdən keçiriləcək:

- Firmanın rəqabət mühiti və rəqabət strategiyası;
- Firmanın məhsul portfelinin vəziyyəti;
- Marketinq firması idarəsində tutduğu yer.

6.5. Rəqabət strategiyası

Rəqabət əhatəsində olaraq, firman rəqabət mübarizəsinin müxtəlif forma və üsullarına, bəzən də məhsulun hüdudlarını aşan ənənəvi rəqabətə əl atırlar. Lakin məhsul rəqabətinin əhəmiyyəti və rolu firmanın ümumi rəqabət mübari-

zəsini azaltmır. Bundan əlavə, məhz rəqabət son nəticədə firmanın məhsulunun uzunmüddətli qalması üçün həlledici sayılır. Heç bir iflas firmanı qoruya bilmir, əgər onun məhsulları rəqabətdə başqa firmaların məhsullarına uduzarsa. "Birləşmiş Ştatların General Motors" (General Motors) firması bu yaranmış vəziyyətə parlaq nümunə ola bilər.

Hesab edilirdi ki, "Birləşmiş Ştatların General Motors" firması o qədər güclüdür ki, ona heç bir rəqabət qorxunc deyil. 1967-ci ildə "Yeni sənaye cəmiyyəti" kitabında. S.Qelbreyt yazırdı ki, iqtisadi qüdrəti ona "Birləşmiş Ştatlarının General Motors"un minik avtomobilləri, yük maşınları, soyuducuları, dizelləri üçün qiymətləri təyin etmək imkanı verir və onun təklif etdiyi mallar və s. əmin olsun ki, heç bir alıcı dəyişmək istəmir, onun xidmətlərindən imtina etmir. Budur, 80-ci illərdə "Birləşmiş Ştatlarının General Motors" firması fəlakət həddində idi. Və bu firmanın onun məhsulları yapon avtomobil firması məhsulu ilə rəqabət mübarizəsində məğlub olub.

Biznes təcrübəsində:

Rəqabət mövqeyində SC "Salavatnefteorqsintez" diyircəkli katalizatorları rusiya bazarında möhkəm görünürdü. Keçmiş SSRİ-də diyircəkli katalizatorların yeganə istehsalçısı (qondarma büllur kürəcik) sayılırdı, "Салаватнефтеоргсинтез", neft emalı prosesində istifadə olunan katalizator krekinq qurğuları daxil olmaqla,öz məhsullarının satışı ilə bağlı heç bir problem hiss etmirdi. Üstəlik, bunlara tələbat neft emalı zavodları tərəfindən o qədər yüksək idi ki, 1993-cü ildə şirkət istehsalın genişləndirilməsi üçün əhəmiyyətli investisiyalar tələb etmişdi. Yenidənqurma işləri nəticəsində kürəciyin buraxılış həcmi təxminən 50 faiz artırıla bilərdi. Bu da o deməkdir ki, firma bazarın tələbatını tam təmin edə bilər. Lakin "Salavatnefteorqsintez" SC-nin istehsal olunan məhsullarının istehlakçılar arasında mühüm dəyişikliklər baş vermişdir. Neft emalı zavodları xarici firmaların köməyi ilə yenidən aparılır. Prinsipcə fərqli qərb diyircəkli katalizatorların istifadəsinə keçdilər. Onlar fiziki xarakteristikalara görə bir-birindən fərqlənir. Rusiya kürəciklər olan maye şüşə daha yüngül və zərifdir.

Lakin rusiya istehsalçıları büllur kürəciyi öz istehsallarında saxlamaq qərarına gəlib. Bu zaman qərar nəinki onda rusiya neft emalı zavodları üçün alınıb, həm də qərb bazarında müştərilərin alması üçün Rusiya bazarında itirilməsidə kompensasiya üçün cəhd edilməsi üçün.

Təbii ki, "Salavatnefteorqsintez" SC qismən büllur kürəcik modifikasiyasına getməli oldular, bununla onlar qərb istehlakçılarının tələblərinə uyğunlaşdılar. Aparılan elmi araşdırmalar əsasında modifikasiya kürəciyi onu daha ağır və əhəmiyyətli dərəcədə daha möhkəm edib. Nəticədə büllur kürəciklər və katalitik krekinq qurğularında istifadə üçün gil kürəciyi tətbiq etmək mümkün olub. Qərb bazarına çıxmaq imkanı qazanaraq, SC "Salavatnefteorqsintez"

"Enxelqart" eyni zamanda amerika firması ilə rəqabətə başladı, rusiya istehlakçılarının öz istehsalını yenidən quraraq qərb standartları ilə diyircəkli katalizatorları alıb.

Rəqib qüvvələr:

Ən ümumi şəkildə rəqib firmalar bazarda hər bir subyekt fəaliyyəti sayılır, bu isə öz əməlləri ilə ona satılan məhsulun gəlirini ümumiyyətlə azalda bilər. Firma məhsul istehsal edir,onu reallaşdırmaq və gəlir əldə etmək, mövcudluğunun təmin edilməsində istifadə edə bilmək üçün. Əgər gəlir - kifayət qədər böyükdürsə onda firmanın işi yaxşı gedir. Amma əgər o kifayət qədər deyilsə, deməli kimsə üçün nəzərdə tutulan puldan, firma məhrum edilib. Bu kimsə - rəqib firmalardır.

Məhsulun rəqabət mühitini formalaşdıran və onun rəqabət imkanları artıran qüvvələr beş qrupa parçalanır. Daha sonra rəqabət mühitinin təhlili M. Porterin (Porter, 1980) rəqabət strategiyasının konsepsiyasına uyğun olaraq ifadə olunur.

1. Birinci qrupu analoji məhsul istehsalçıların rəqabət qüvvələri təşkil edir. Yəni birinci qrupda daxili rəqabət, bazar sistemlərinin ənənəvi baxışı zamanı çıxış edən sinonimlə təqdim olunub.

2. İkinci qrupda tədarükçülər xammalı, materialları, komplektləşdirici məmulatları və yarımfabrikatları formalaşdırır. Bu qrupun təsir gücü firmalarda rəqabət potensiallı nümayəndələri öz müştəri qismində saxlamaq bacarığından ibarətdir. Bu, ilk növbədə onda özünü göstərir ki, bu qrup məhsulun maya dəyəri və keyfiyyətinə mühüm təsir göstərir.

3. Üçüncü qrupa məhsul alıcıları daxildir. Onların rəqabət gücün onun azaldılması istiqamətində, həmçinin məhsulun qiymətinə təsir etmək üçün məhsulun istehlak keyfiyyətlərinin müəyyən olmasını tələb etmək qabiliyyəti var.

4. Dördüncü qrup istehsalçıların analoji məhsullarının potensial ibarətdir. Onların rəqabət qüvvəsi,qoşulma imkanları və istehlakçı potensialı, həmçinin öz məhsullarını artırmaq imkanları var.

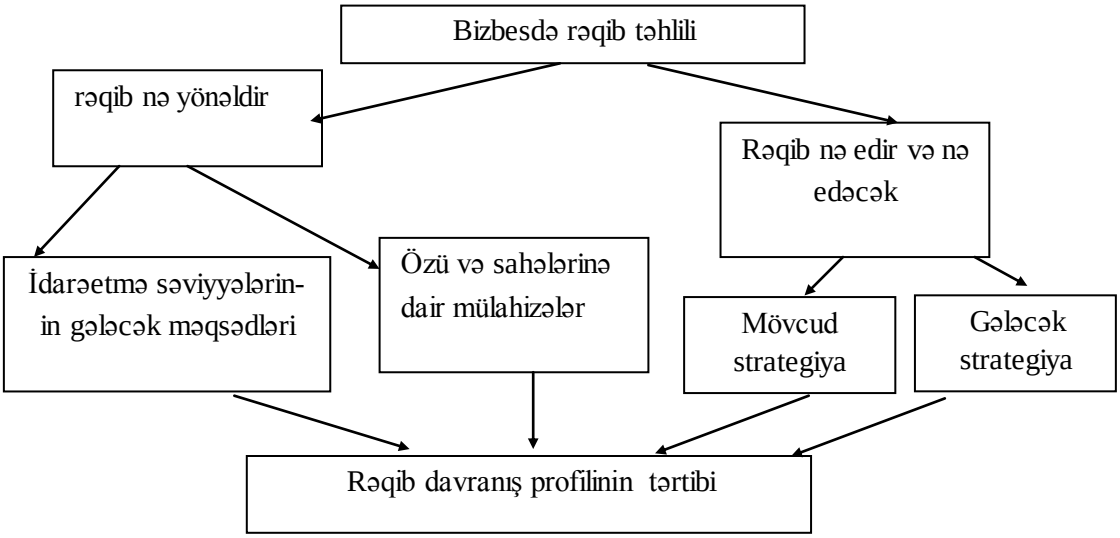
5. Və nəhayət, beşinci qrupu əvəzedici məhsulların istehsalçıları təşkil edir. Belə vəziyyət tez-tez müşahidə edilir ki, məhz bu qrupda rəqabət gücü dağıdıcı,hətta məhsulu üçün məhvedicidir.

Rəqib təhlilinə yanaşma:

Strategiyanın hazırlanmasında məhsulun rəqabət mühitinin vəziyyətini öyrənməklə, firma strukturunu deyil , eyni zamanda rəqabət qüvvələrinin dəyişmə dinamikasını təhlil etməlidir, həm də ayrı-ayrı rəqib olan məhsul strategiyasını təqdim etmək kifayətdir. Bu zaman bir faktı nəzərə almaq mütləqdir ki, firma özü, həm də onun rəqibləri daim dəyişən, rəqabət mühitində,ayrı-ayrı subyektlərinin davranış strategiyasında dəyişiklik ola bilər, yeni rəqiblər peyda ola bilər , ayrı-ayrı əleyhdarları ilə rəqabət meydanı və s. ola bilər.

Rəqib təhlilinə yanaşma aşağıdaki sxemdə ümumi şəkildə təqdim olunub.

Sxem.6.2. **Rəqib təhlinin sxemi.**



Təhlili iki istiqamətdə aparılır:

• Müəyyən edilsin ki, rəqib nə yönəldir;

• Məlum olur ki, rəqibi nə edir və nə edə bilər.

Rəqib konsentrasiyanı öyrənmək üçün onun fəaliyyətini iki aspekt üzrə yerinə yetirir:

• Bütün səviyyələrdə idarəetmə üçün gələcək məqsədləri olan;

• Rəqibin özü və sahələri ilə bağlı olan ehtimalları.

Təhlil öyrənilməsi ona görə də iki istiqamət üzrə keçirilir, rəqib nə edir və nedə bilər:

• Rəqib mövcud strategiyanı həyata keçirir;

• Rəqibin imkanlar baxımından zəif və güclü tərəfləri.

Analizin nəticəsi olan bu sahələr üzrə proqnozun tərtibinə fəaliyyət profilinin rəqabətli davranışı olmalıdır.

Rəqibin gələcək məqsədlərinin təhlili:

Rəqibin gələcək məqsədlərinin aydınlaşması firmaya onun fəaliyyətində bir sıra çox mühüm məqamların müəyyənləşməsinə imkan verir. Xüsusilə, onu müəyyənləşdirmək olar ki, rəqib cari vəziyyətlə nə qədər razıdır, nə dərəcədə o öz strategiyasının dəyişdirilməsi üçün getməyə hazırlaşır, əgər onun rəqiblərinin davranışını dəyişsə, o hansı istiqamətlərdə rəqabəti gücləndirəcək vəya zəiflədəcək.

M. Porterin təklif olunan olan gələcək məqsədlərinin təhlili yanaşması aşağıdakı xüsusiyyətlərin öyrənilməsini nəzərdə tutur (Porter, fəsil. 51-53):

• Maliyyə məqsədləri;
• Riskə münasibət;
• Təşkilatda mövcud olan dəyərlər və normalar;
• Təşkilatın strukturu;
• Nəzarət sistemi və stimullaşdırılması;
• Mühasibat uçotu sistemi;
• Rəhbərlərinin tipləri, xüsusilə ali rəhbərlərinin;
• Firmanın gələcək inkişaf istiqamətləri barədə yaranmış təsəvvürü;
• Direktorlar şurasının tərkibi;
• Müqavilə öhdəlikləri, limit təyin edə bilən alternativ davranış;
• Dövlət tərəfindən davamlı məhdudlaşdırılması.

Əgər rəqib təşkilat çıxış edirsə, bu halda təhsilin daha böyük hissəsi baş təşkilatın gələcək məqsədlərini təhlil etmək üçün vacibdir. Bu vəziyyətin öyrənilməsi aşağıdakı istiqamətlər üzrə aparılır (Porter, r. 53-56) :

• Baş ofisin cari fəaliyyətinin (satış artımı, mənfəət norması və s) nəticələri;
• Baş ofisin ümumi məqsədləri;
• Rəqib təşkilatın baş təşkilatın öyrənilməsi üçün əhəmiyyət dərəcəsi;
• Baş təşkilatın hazırda konkret biznesə daxil olması səbəbləri (şaquli inteqrasiya zərurəti, izafi gücü, paylama şəbəkəsini istifadə etmək istəyi və s.);
• Baş təşkilatın idarəsi altında olan təşkilatlar arasında iqtisadi əlaqələr (şaquli inteqrasiya dərəcəsi, ümumi НИОКР keçirilməsi və s);
• Ali rəhbərliyin dəyərləri və prinsipləri;
• Baş təşkilatın həyata keçdiyi ümumi strategiya ;
• Təşkilatın digər bölmələrinin baş idarəsinin təşkili altında olan fəaliyyətindən asılılıq dərəcəsi (satış həcminə görə, normativlər mənfəətinə, məhdudiyyətlərdə istifadə edilən kapital məqsədləri) ;
• Diversifikasiya planı;
• Təşkilati strukturun baş təşkilatın hər bir təşkilatın vahidlərini dəqiq yazmaqla mövqe və statusundan;
• Nəzarət və məntəqə rəhbərləri ödənişi;
• Adətən rəhbərlərin təltif tipi (bu strateji davranışın müəyyən tipini dəstəkləyir);
• Kirayə strategiyası;
• Zəifliyi və digər növlərin tənzimlənməsi üçün antitrust;
• Ali rəhbərliyin təşkilata şəxsi münasibəti.

Bundan başqa, baş təşkilatının bizneslərin (məhsul) strategiyasının portfelini təhlil etmək vacibdir, görək, nə dərəcədə rəqabət aparan təşkilat bu strate-

giya yazılır (portfelin təhlili barədə ətraflı 2-ci fəsildə). Bunun üçün aşağıdakı suallara da cavab vermək lazımdır (Porter, fəsil. 56-57) :

• Baş təşkilat hansı meyarlar üzrə təsnifat işləri aparılıb;

• Hansı biznes "дойных inək" siyahısına salınıb;

• Hansı biznesə azaldıla və ya xitam verilə bilər;

• Hansı biznesdə sövdələşmələr rol stabilizatorları yayınmaları portfelində yaranması üçün ayrılır;

• Hansı biznesdə əsas sigorta biznes rolu təyin olunur;

• Hansı biznesdə baş təşkilatçılar bazarda pul qoymağa və onların payının genişləndirilməsinə nail olmaq istərdi;

• Hansı biznesə daxil olan pul, mənfəət, satış artımı və s. ən böyük töhfə verir.

Bütün bu təhlilləri apararaq, firma özü üçün müəyyənləşdirə bilər ki, o nə dərəcədə yaxşı mövqe tapmağa çalışır və bu məhsulla o həmin konkret rəqibləri ilə bazarda rəqabət aparmaq iqtidarındadır ki, ona rəqabət mübarizəsini asanlaşdıracaq.

Rəqibin özü və başqaları haqqında olan ehtimal təhlili:

Rəqibin ehtimal təhlili onun nə dərəcədə real və adekvatik öz hərəkətlərinin hazırlanmasına və həyata keçirilməsinə yaxınlaşmasına dair çox dəyərli informasiya verir .Yanlış əsaslar onun mövqelərini xeyli zəiflədə və onu rəqabət mübarizəsində çox zəif edə bilərlər.

Real təcrübədən çoxlu misal gətirmək olar, belə ki, yanlış zəmin, uğurla fəaliyyət göstərən firmalar öz məhsullarına nisbətən özünü uçuruma aparıb. Çoxlu misallar da var ki,firmalar rəqabətdə, öz güclü rəqiblərinə haqqında yanlış biliyə əsaslanaraq, onlara qalib gəldilər.

Bunu daha yaxşı anlamaq üçün rəqibin özünün yaratdığı fəaliyyətində aşağıdakı məqamları aydınlaşdırmaq vacibdir (Porter, fəsil. 59-60) :

• Görəsən onun qüvvələri ilə bağlı mövqeyi, zəifliyi və xərcləri, məhsulların keyfiyyəti, yenilik və istifadə olunan texnologiyaların keyfiyyəti, personalın keyfiyyəti və s. sahəsində olan inamı necədir;

• Rəqib dərindən tarix və emosional baxımdan,məhsulun keyfiyyətinin artmasına və məhsulun dizaynı üçün konkret yanaşmaları ilə,onların satışı üzrə konkret siyasətinin aparılması ilə, konkret məhsulları ilə, istəyi ilə nə qədər özünü eyniləşdirir;

• Hadisələrə münasibət olan yerdə mədəni, dini və milli amillərin təsiri necədir;

• Görəsən rəqabət aparan firma ciddi təsir edilən dəyərlər və vəsiyyəti kimi mövcuddur, məsələn, firmanın banisi, hadisələrə təsir göstərməyə qadir olan firmanın münasibəti ilə;

• Rəqib sahənin inkişaf meyilləri və onun məhsulunun gələcək ehtiyacları haqqında nədüşünür;

• Rəqib öz məqsədləri və imkanları barədə nə fikirləşir, görəsən bu təsəvvür reallığı adekvatdır;

• Rəqib adi müdrikliyə və qaydalara inanırmı, belə ki, məsələn, "Mərkəzləşmə - yolu uğura" və ya "Kadrlar hər şeyi həll edir" və nə dərəcədə bu inanclar onu zəiflədir.

Cari strategiyanın təhlili:

Rəqibin cari strategiyasının təhlili onun fəaliyyətinin əsas sahələrinin hər birində nə ediyini və hansı üsullarla rəqabət apardığını yaxşı başa düşmək üçün yönəlib. Bu zaman belə məlum olur ki, rəqibin hansı cari məqsədləri var və bu məqsədlər hansı vasitələrin köməyi ilə əldə edilir. Bunun əsasında rəqibin strategiyası haqqında nəticə çıxarılır.

Rəqib imkanlarının təhlili:

Strategiyasının həyata keçirilməsində rəqibin imkanları əsasən onda əks etdirir, əgər dəyişikliklər onun ətrafında olarsa, seçilmiş strategiyanın reallaşdırılmasında hədəflərə çatmasına nə dərəcədə nail ola bilər. Rəqibin imkanlarının öyrənilməsində belə müəyyən maraq seçilmiş strategiyanın reallaşdırılması bu və ya digər əməliyyatların həyata keçirə nə qədər mümkündür, rəqib imkanlarının təhlili mütləq aydınlaşdırılmalıdır, onun güclü və zəif tərəfləri bilinməlidir.

M Porter (Porter, fəsil. 64-65), güclü və zəif tərəflərin təhlilində rəqibin əsas hansı imkanlardan istifadə edə biləcəyini təklif edir, onun fəaliyyəti aşağıdakı funksional sahələr üzrə aparılmalıdır:

• Məhsullar;
• Paylama sistemi (vasitəçilik);
• Marketinq və satışı;
• İstehsalı;
• Tədqiqi və işlənməsi;
• Ümumi məsrəfləri;
• Maliyyə qüdrəti;
• Təşkilatı;
• İdarənin ümumi imkanları;
• Portfeli biznesləri (məhsul);
• Kadrlar;
• Əsas ictimai institutları ilə münasibətlər, məsələn hökumət ilə.

İmkanların təhlilinin rəqibin öyrənilməsində çox mühüm rol var. Ona görə də yüksək dəyərli istiqamətlərin hər biri üzrə geniş məlumatlar toplanmalı və müfəssəl məlumatların təhlili aparılmalıdır. Məsələn, rəqib fiziki resurslarının öyrənilməsini təhlil etməlidir:

• Onun istehsal güclərinin tutumu;

• Zavodun miqdarı, yerləşməsi və yaşı;

• Yardımçı texnikanın və avadanlıqların çevikliyi, avtomatlaşdırma dərəcəsi;

• Çeviklik və unikal texnoloji prosesi;

• İstehsal proseslərinin nə dərəcədə üst-üstə düşməsini;

• Xammalın dəyəri;

• İstehsal məsrəflərini.

Maliyyəyə münasibətin təhlili:

• Uzunmüddətli borc öhdəlikləri kimi götürülmüş uzunmüddətli kreditlərin həcmi baxımından, həm də onların münasibətləri baxımından öz kapitalına olan;

• Qısamüddətli borcların təhlili baxımından maliyyələşdirilməsi, mənbələrinin və onların həcmi, tipi;

• Dövriyyə anbarlarında məhsul, pul, uçot sisteminə daxil olması müddətini əks etdirən pul daxilolmaları təhlili.

Analoji siyahıda zəruri məntəqələrin imkanlarının öyrənilməsi,hər bir funksional istiqamətləriinin təhlil üçün rəqiblərin güclü və zəif rəqib ola bilmələri verilə bilər.

Rəqib imkanlarının təhlilinin öyrənilməsi yalnız onun potensialının öyrənilməsini güman etmir, həm də o nəyə malikdir və onun öyrənilməsində nə yoxdur, rəqib olaraq dəyişən şəraitdə öz potensialından nə qədər istifadə edə bilər deyə güman edilir. Bunun üçün rəqibin güclü və zəif tərəflərində aşağıdakı proseslər araşdırılır:

• Dəyişikliklərə uyğunlaşma;

• Sürətli reaksiya dəyişikliklər;

• Uzunmüddətli rəqabət savaşı;

• Artım.

Rəqib imkanlarının təhlili bu proseslərin hər birində müəyyən bucaq altında qalan heyət, çeviklik, texnoloji proseslərin bağlılığı olan menecer və onun maliyyə potensialının xarici öhdəlikləri və s. keçirilir.

Rəqib davranış profilinin tərtibi:

Aparılmış təhlil nəticəsində nəinki, o nə edir və nə etməli olduğunu təsəvvür yaratmağa cəhd etmək olar, belə ki, o, özünü rəqabət mübarizəsində aparacaq deyə təqdim edir. Onun rəqabət davranış profilini tərtib etmək üçün aşağıdakı suallara da cavab vermək lazımdır:

• Rəqib rəqabət mühitində öz mövcud vəziyyətdən razıdır ya yox;

• Rəqib strategiyanın dəyişilməsində hansı mümkün addımlar ata bilər;

• Rəqibi zəif edir;

•Hansı rəqabət hərəkətləri rəqib tərəfindən ən güclü və ən səmərəli qarşılıq səbəb olacaq.

Firmanın mövqeyi rəqabət mühitində

Rəqiblərin öyrənilməsi, təhlili rəqabət mühiti və rəqabət qüvvələri qurumun rəqabət strategiyasının hazırlanması üçün çox mühüm və qiymətli məlumat verir. Lakin, yalnız bu məlumata əsaslanaraq, firma strategiya işləyib hazırlaya bilməz. Ona görə də rəqabət mühitində öz vəziyyətini aydın etmək lazımdır. Bu məsələ F.Kotler və R.Ternerin marketinqin idarə edilməsi dərsliyində ətraflı verilib (Kotler , Turner, 390—403). Firmanın rəqabət meydanı kifayət qədər dəqiq müəyyən mövqeləri olan dörd yerə ayrılır:

• Bazarda lider mövqeyi;

• Bazar ətrafında meydan oxuyan mövqe;

• Mövqe tərəfdarı;

• Bazarda öz lazımi yerini bilən mövqe. Müxtəlif mövqelərdə rəqabət olanda, firmanın rəqabətin tamamilə fərqli strategiyasını seçir, hətta əgər onlar tamamilə eyni strategiya artım təşkil edərsə. Firmanın mümkün rəqabət strategiyasını nəzərdən keçirsək, bazarda müxtəlif mövqe tutan, bir şərtlə ki, onların hamısı yığılmış artım strategiyasını həyata keçirir.

Bazarın lideri:

Əgər o, qüvvətli inkişaf strategiyasını seçərsə bu halda bazarın lideri onu aşağıdakı üsullarla həyata keçirməyə cəhd bilər:

• Məhsulun istifadə edilməsi hesabına yeni istehlakçıların, yeni imkanların axtarışının ya məhsulun istehlakının sürətləndirilməsi, məhsulun ümumi bazarını genişləndirmək;

• Bu halda bazarda öz payını genişləndirmək,əgər mövcud bazar payını saxlamaq yaxud da firmanın sürətli artımı nəzərdə tutulmursa.

Bazar payının artırılması uğrunda mübarizə apararaq, liderlər çağırış mövqeyində olur. Rəqabət strategiyasının bu halında aşağıda, rəqabət strategiyasının təhlili zamanı baxılacaq. İndi isə rəqabət strategiyasının liderinin ilə bazar payını necə qoruduğuna baxacağıq.

Bazarda öz aparıcı mövqeyini qoruyaraq,liderlər rəqabət strategiyalarının dördə birini tətbiq edə bilər.

Birincisi, o innovasiya strategiyasının prinsipinə əsaslanan ola bilər: "İndi biz hamıdan yaxşıyıq amma bunu kimsə nə vaxtsa bizdən yaxşı edə bilər ki, bu kimsə niyə elə biz olmayaq". Belə strategiyada güman edilir ki, liderlər yeni məhsulların və onların çatdırılması sistemlərinin yaradılmasında müştərilər qədər sabit aparıcı mövqeyə malik olmalıdır.

İkincisi, liderlər rəqabət gücünü qoruyub saxlayan strategiyadan istifadə edə bilərlər. Bu strategiyada diqqət münasib qiymət və məhsulun təzələnməsi hesabına yeni ölçüləri, formaları və növlərində cəmləşir.

Üçüncüsü, liderlərə onlara meydan oxuyanlara qarşı yönələn sürətli və cavab tədbirləri nəzərdə tutan qarşıdurma strategiyasını həyata keçirə bilər. Bu

strategiyanın keçirilməsi vasitələrinə qarşı hücumlar, öz məhsulunun paylanması şəbəkəsinin daxil olma siyasətinin aparılması və s. aiddir.

Dördüncüsü, liderlər rəqibi narahat edə bilər. Bunun üçün firma onun əsas tədarükçülərinə təsir edə bilər, tənqidi rəqibi təşkil edə bilər, kim onun məhsulları paylayır, tovlayıb öz yanına aparmaq və s.

Ətrafına meydan oxuyan şirkət:

Bazar ətrafina meydan oxuyan firma, kifayət qədər güclü amma lider mövqesi tutmayan olmalıdır. Bu cür artımın əsas strateji məqsədi - digər firmaların öz hesabına görə əlavə bazar seqmentlərini ələ keçirməkdir. Bu məqsədin reallaşdırılmasına keçəndə firma özü üçün dəqiq müəyyən etməlidir ki, kimdən o, bazarın bir hissəsini geri almaq niyyətindədir. İki seçim var:

• liderlərə hücum;

• daha zəif və xırda rəqiblərə hücum.

Liderlərə hücumu firma yalnız o halda başlaya bilər ki, əgər onun qarşısında aşkar rəqabət üstünlükləri varsa, liderlərdə rəqabətdə nöqsanlar varsa, firma bunu onların əleyhinə istifadə edə bilər. Bu zaman firma liderlərə qarşı açıq hücum seçməyə də bilər, müxtəlif dolayı manevrlərdən də istifadə edilə bilər. Liderlərə hücumun keçirilməsinə beş mümkün yanaşma seçilir.

Birinci yanaşma ondan ibarətdir ki, firma əvvəlcə açıq birbaşa zərbə atır. Bu halda rəqabət mübarizəsi "zor gücünə" prinsipi üzrə gedir. Firma liderin güclü tərəflərinin istiqamətində hücum görür ki, orada onu sarsıda, harada güclü sayılır və burada o zirvədə idi. Belə davada adətən, kim daha çox resurslara və kim güclü üstünlüklərə malikdirsə o qalib gəlir.

İkinci yanaşmada firma liderlər üçün cinahdan hücumu həyata keçirir. Bu halda hücum liderlərin zəif istiqamətləri üzrə gedir. Bu istiqamətlərdə əsasən liderlərin güclü olmadığı region seçilir.

Üçüncü yanaşma onunla səciyyələnir ki, firma bütün istiqamətlərdə hücuma atılır. Bu halda, liderlər öz qabaqcıl mövqeyini və arxalarını, cinahlarını da müdafiə edir. Bu tip hücumların uğurla başa çatması üçün firmaya çox böyük resurslar tələb olunur, belə ki, bütün bazarlarda lider var və lider buraxılan məhsulların bütün növləri üzrə irəliləyiş nəzərdə tutur.

Dördüncü yanaşma - bu dolayı hücumdur. Bu yanaşmada firma liderə hücum etmir,yeni bazra yaradır, hansı ki, sonra lideri olduğu bazardan qoparır və bu bazarda üstünlüklərə malik olmaqla bərabər, ona qalib gəlir. Ən çox yayılmış tiplərlə dolayı hücumlarda əvəzedici məhsulun yaradılması və ya yeni coğrafi bazarların açılışı olub. Dolayı hücum şəklində işlənməsi və yeni texnologiyaların tətbiqi məhsulun istehsalında geniş istifadə olunur.

Beşinci yanaşmanın aparılmasını rəqabət mübarizəsinin liderinə qarşı partizan mübarizəsi təşkil edir. Adətən, hücumun bu tipində digər üsulları özünə rəva bilməyən kiçik ölçülü firmalar da mübarizə edirlər. Partizan mübarizəsi zamanı

firma elə bazarlar seçir ki, lider orada daha zəifdir və onun üzərinə sürətli hücumlar etmək üçün bəzi üstünlükləri atır. Partizan mübarizəsində gözlənilməz gedişlər, çox sürətli əməliyyatların keçirilməsi, qəflətən hücum nəzərdə tutulur. Bu zaman firmalar üçün çox vacibdir, həm də onun dayandırılmasına hücumun əvvəlindəki kimi daim hazır olsunlar.

Biznes təcrübəsində:

1997-ci ildə Rusiyada 350-dən çox aviaşirkətlərin hava daşımaları biznesdə iştirak edib. Ən iri aviaşirkətləri, belə ki, Aeroflot, Transaero və hətta daşımaların lideri, kifayət qədər az diqqətdə olan "Vnukovskie hava yolları" şirkəti təyyarə xəttlərində rusiyadaxili üçün yerli uçuşlara verdilər. Bunun səbəbi o idi ki, əsas rəqabət mübarizəsi və əlverişli beynəlxalq reyslər Rusiya ilə böyük şəhərləri birləşdirən paytaxtlara reyslər aparılıb.İri aviaşirkətlərindən biri də bu hava ilə sərnişin daşınmasını həyata keçirməyib. Bu marşrut üzrə uçuşlar yalnız yerli aviaşirkətin iflas həddində olan "Volqa", yerinə yetirib. "İst layn" rəhbərliyi elan edib ki, o, həm də Mərkəzi Rusiyada bir neçə marşrut üzrə sərnişin daşınmasına başlamaq niyyətindədir, gələcəkdə isə Sibirdə və Uzaq Şərqdə. "Aeroflot" aviaşirkəti 20-dən çox rusiya marşrutları açmaq niyyətini də açıqlayıb.

Bu beş üsullardan birinin istənilən halda rəqabət mübarizəsini aparmaq üçün aşağıdakı vasitələrdən istifadə edilə bilər:

• Məhsula qiymətinin müəyyən hücum edilən məhsulun daha aşağı qiymətlərlə müqayisədə;

• Yeni tələbatın yaranması və yeni məhsulun bazara çıxarılması;

• Müştərilərə xidmətin yaxşılaşdırılması, xüsusilə malların gətirilməsi və nəql sisteminin;

• Satış və paylama sistemlərinin yaxşılaşdırılması və genişləndirilməsi;

• Məhsulun irəlilədilməsi və sistemlərin reklamın gücləndirilməsi və yaxşılaşdırılması.

Davamçısı

Rəqabət davranışı strategiyasının ardıcılı ondan ibarətdir ki, o, liderə hücum etməyə can atmır, lakin bazar payını dəqiq qoruyur. Davamçısı müştəriləri saxlamağa çalışır, yeni yaranan bazarları üçün öz payının alınması adından da imtina etmir. Belə firmaların biznesinin aparılmasının mühüm cəhəti odur ki, o, kifayət qədər yüksək öz bazar strategiyası və mənfəəti üzərində diqqəti cəmləşdirir. Onu bu xətdən kənara intensiv rəqabət mübarizəsi aparır.

Firmanın rəqabət strategiyası bazarda öz lazımi yerini bilən, axtarışı və həmin yerlərin bazarda ələ keçirilməsi,hansı ki, maraq doğurmur və ya müvəqqəti olaraq rəqibləri güclü çox məşğul etmir. Bu boş taxçalarda bazar biznesini uğurla aparmaq üçün, firma bazarda çox ciddi ixtisaslaşma aparmalıdır, öz sahəsini çox diqqətlə öyrənməyə və inkişaf etməyə, yalnız güclü və nüfuzlu rəhbəri olmaq həddində artım tempinin dəqiq tarixi sınaqlarından çıxmış olmalıdır.

VII FƏSIL.
Müəssisənin missiya məqsədlərinin formalaşması

7.1. Uğura nail olmaq üçün biznesin inkişaf strategiyasının yerinə yetirilməsinə nəzarət

İlk baxışdan elə görünə bilər ki, strategiyanın yerinə yetirilməsi "adi" fəaliyyət planının həyata keçirilməsi üzrə tam və ya demək olar ki, eynidir. Elə görünə bilər ki, şirkətin strategiyası müəyyən edilibsə, onda strateji idarəetmədən çox uzaq olan onun yerinə yetirilməsi üzrə mühafizəkar işlərə başlanılmalıdır. Deməli, strategiyanın yerinə yetirilməsi mərhələsində strateji idarəetmənin komponenti kimi xarakterizə edilən xüsusi bir şey yoxdur. Əslində, bu fikirdə böyük yanlışlıq var. Strateji idarəetmə şirkət tərəfindən seçilmiş strategiyanın həyata keçirilməsi zamanı şirkətin fəaliyyəti prosesində çox mühüm yer tutur, çünki,məhz bu mərhələdə strategiyanın həyata keçirilməsi üçün şərtlər formalaşdırılır. İlk növbədə, biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması və idarə edilməsi strateji idarəetmənin icrası mərhələsi kimi adlandırılması qəbul edilmiş bir geniş anlamdır.

Şirkətdə biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunması və həyata keçirilməsi prosesində strategiyanın yerinə yetirilməsi mərhələsi nə qədər çox mühüm rol oynadığı artıq əvvəlki fəsillərdə qeyd edilmişdir. Bu vəziyyətin inkişafında biznesin inkişaf strategiyasının yerinə yetirilməsi onun həyata keçirilməsinin strateji vasitələri kimi qəbul edilməsi münasibətində passiv rol oynamadığına diqqət yetirmək lazımdır. Biznesin inkişaf strategiyasının yerinə yetirilməsi mərhələsində mühüm xüsusiyyətlərin yerinə yetirilməsi önəmli olduğundan hətta yaxşı strategiyanın pis yerinə yetirilməsi nəticəsində onda olan çətinlikləri rahat keçmək olar. Şirkət yaxşı həyata keçirilmə şərtləri zamanı strategiyanın hazırlanması və həyata keçirilməsi zamanı hətta səhvlərə yol verilsə belə, uğur əldə edə bilər. Təbii ki, inkişaf strategiyasının yerinə yetirilməsi təşkilati strategiyanın məzmununa bütövlükdə uyğunlaşdırılmalıdır. Lakin inkişaf strategiyasının yaxşı yerinə yetirilməsi onda mövcud olan çatışmazlıqlar və ya mühitdə baş verən gözlənilməz dəyişikliklər səbəbindən strategiyanın həyata keçirilməsi zamanı yarana bilən mənfi

nəticələrin kompensasiya etmək qabiliyyətinə malik olmağından asılıdır.

Öz inkişaf strategiyalarını uğurla həyata keçirən şirkətlərin fəaliyyətinin təhlili göstərir ki, onlar adətən öz fəaliyyətində aşağıdakı qaydalara əməl edirlər.

Birincisi, inkişaf üçün məqsədlər, strategiyalar və planlar işçilərə yaxşı çatdırılmışdır ki, şirkətin nə etdiyini onlar tərəfindən nəinki düz başa düşülsün, həmçinin inkişaf strategiyasının yerinə yetirilməsi prosesində qeyri-formal cəlb olunan, xüsusilə də, əməkdaşların strategiyanın həyata keçirilməsində şirkətin qarşısında öhdəliklərini başa düşülməsinə nail olunsun.

İkincisi, rəhbərlik nəinki strategiyasının həyata keçirilməsi üçün lazım olan bütün ehtiyatların daxil olmasını vaxtında təmin etməlidir,həm də hər bir yeni məqsədə nail olduğunu qeyd edən faktorların yekun olaraq, təkrar yeni məqsədlərin maket halında biznesin inkişaf strategiyasının həyata keçirilməsinin planıdır.

Biznesin inkişaf strategiyasında ali rəhbərliyin funksiyasıyasının təhlili çox vacib tədbirlərdən hesab edilir.

Strategiyanın həyata keçirilməsi prosesinin hər bir səviyyəsində rəhbərlik özünün vəzifələrini müəyyən edir və təsbit edilmiş həmin funksiyaları həyata keçirir və keçirməkdə borcludur.Çünki, bütün hallarda həlledici rol ali rəhbərliyə məxsusdur. Biznesin inkişaf strategiyasının həyata keçirilməsi mərhələsində nəzərə almaq lazımdır ki, onun fəaliyyəti beş ardıcıl mərhələ şəklində təqdim oluna bilər.

Birinci mərhələdə - məqsəd və strategiyalar işlənib hazırlanır, mühitin vəziyyəti dərindən təhlil edilir. Məhz bu mərhələdə aşağıdakı əsas vəzifələr öz həllini tapır:

- Müəyyən edilmiş yeni məqsədlərin mahiyyətini, işlənmiş strategiyaları, onların düzgünlüyünü və bir – birinə, həmçinin mühitin vəziyyətinə uyğunluğunu tam aydınlaşdırmaqdır. Bu təhlilin nəticəsi olaraq imkanlar vasitəsi ilə sanki biznesin inkişaf strategiyasının reallaşdırılmasına son “razılıq” verilir anlamı başa düşülməlidir. İnkişaf strategiyası zamanı əgər mühitdə dəyişikliklər baş veribsə, həmçinin əvvəllər aparılmış təhlildə və yeni strategiyanın, yeni məqsədlərin hazırlanması və həyata keçirilməsi zamanı aşkar edilən nöqsanlara düzəlişlər etmək imkanlarının mümkünlüyü;
- Biznesin inkişaf strategiyasının həyata keçirilməsi prosesində əməkdaşların məntiqli və ciddi cəlb edilməsi üçün torpağın hazırlanması məqsədilə şirkətin əməkdaşlarına məqsədlərin mənasını və yeni strategiya ideyalarının daha geniş çatdırılması və izah edilməsi;

İkinci mərhələ ali rəhbərliyin şirkətdə mövcud olan ehtiyatlardan səmərəli istifadə etmək üzrə qərar qəbul etməsindən ibarətdir. Bu mərhələdə

ehtiyatların qiymətləndirilməsi aparılmalıdır, onların bölüşdürülməsi, həmçinin yeni strategiyanın həyata keçirilməsi prosesində maraqların cəlb edilməsi üçün şəraitin yaradılması üzrə mütərəqqi qərarlar qəbul olunmalıdır. Bu mərhələdə həlledici mühüm vəzifə, ehtiyatlardan səmərəli istifadə etməklə yeni strategiyaya uyğunluğu təmin etməkdir. Onların yerinə yetirilməsi üçün ehtiyatların inkişafına kömək edən xüsusi proqramlar tərtib edilməlidir. Buna nümunə olaraq biz əməkdaşların ixtisasartırma proqramını göstərə bilərik.

Üçüncü mərhələdə ali rəhbərlik təşkilati strukturu ilə bağlı qərarlar qəbul etməlidir. Biznesin inkişaf strategiyasının həyata keçirilməsində qəbul edilən mövcud təşkilati strukturun uyğunluğu aydınlaşdırılmalıdır və əgər lazım olarsa, şirkətin təşkilati strukturunda müvafiq dəyişikliklər edilməlidir.

Dördüncü mərhələ şirkətdə zəruri dəyişikliklərin aparılmasından ibarətdir ki, onsuz inkişaf strategiyasının həyata keçrilməsinə başlamaq mümkün olmayacaqdır. Biznesin inkişaf strategiyası zamanı dəyişikliklərə aid olan problemlər incəliyi ilə yanaşı mürəkkəbdir və ağrılıdır. Dəyişikliklər obyektiv amillərsiz həmin dəyişikliklərin aparılmasında imkanlar və mövcud şərait nəzərə alınmadan keçirilə bilməz. Bazara əsaslanaraq tez – tez şirkətdə biznesin inkişaf strategiyasına uyğun ciddi dəyişiklik etmək üçün bir neçə il vaxt tələb olunur.

Məsələnin müzakirəsi zamanı vacib olan diqqəti cəmləşdirmək deyil, əsas olan dəyişikliklərin nəyə görə edilməsi, edilən dəyişikliklərin nəyə gətirib çıxarmasıdır və həmçinin necə dəyişməsi, dəyişikliklərin hansı üslubda seçilməsi və onların hansı üsullarla həyata keçirilməsi məsələsi vacibdir. Biznesin inkişaf strategiyasına uyğun dəyişiklikləri uğurlu aparmaq üçün şirkətin ali rəhbərliyi tipli və məzmunlu dəyişikliklərin mahiyyətindən asılı olmamalıdır. Bunun üçün vacibdir:

- dəyişikliklərə mümkün müqavimət ssenarisini tərtib etmək;
- dəyişikliklərin müqavimətini zəiflətmək məqsədi ilə müəyyən manevr edici hərəkətlər aparmaq;
- real müqaviməti aradan qaldırmaq və ya minimuma endirmək;
- aparılan dəyişiklikləri təmin etmək.

Beşinci mərhələdə ali rəhbərliyin iştirakının həmin yeni strategiyanın həyata keçirilməsində vəzifəsi bu strategiyanın həyata keçirilməsi planını yenidən nəzərdən keçirməkdir. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində strateji planın məzmunu dəyişdirilə də bilər, dəyişdirilməyə də bilər. Lakin hər dəfə yeni hallar yarandıqda planın dəyişdirilməsindən qaçmaq lazımdır.Yeni plan o zaman qəbul edilə bilər ki, səmərəli böyük imkanların yarana biləcəyini vəd etsin, nəinki mövcud plan. Biznesin inkişaf strategiyasının daha düzgün

olması üçün strateji dəyişikliklərin təhlilini də yaddan çıxarmaq lazım deyil.

İnkişaf strategiyasının yerinə yetirilməsi üç məsələnin həllinə yönəldilməlidir. İnzibati vəzifələrin arasında prioritetlik bərqərar olması məqsədiylə həyata keçirəcək şirkətin inkişaf strategiyasının onların nisbi əhəmiyyətinə uyğun olmasıdır. İlk növbədə belə məsələlər təşkilati əlaqələrin qurulması, ehtiyatların bölüşdürülməsi, yardımçı sistemlərinin yaradılması və s. məsələləri nəzərdə tutur. İkincisi isə seçilmiş yeni strategiyanın həyata keçirilməsi üçün şirkətin fəaliyyətini istiqamətləndirmək məqsədilə, seçilmiş yeni strategiyanın və daxili proseslərin arasında kargüzarlığın düzgün yaradılmasıdır.

Uğura nail olmaq üçün şirkət bu xarakteristikalara malik olmalıdır, onun strukturu, sistem əsaslandırması və stimullaşdırılması, norma və düzgün davranış və dəyərləri, ortaq inancları, işçilərin və menecerlərin qaydalara düzgün riayət etməsi vacibdir.

Üçüncüsü, bu seçim və uyğunlaşma üzrə yeni strategiyanın həyata keçrilməsi üçün liderlərdən biri olmalıdır və yanaşma menecment elminə əsaslanan təşkilatı struktura uyğun olmalıdır. Bu üç məsələ yeni strategiyaya uyğun dəyişikliklər vasitəsilə həll olunur və olunmalıdır, hansı ki faktiki olaraq bunlar biznesin inkişaf strategiyasının icrası sayılır. Məhz buna görə də yeni strategiyanın yerinə yetirilməsi prosesində baş verən dəyişiklik strateji dəyişiklik adlandırılır. Dəyişikliklərin aparılmasının təşkili ona gətirib çıxarır ki, orada seçilmiş yeni strategiyanı həyata keçirmək üçün şərait yaradılır. Məhz bu zaman biznesin inkişafi üçün strategiyanı dəyişdirmək məqsədə uyğun sayılmır. Zəruriliyin və dəyişikliklərin dərəcəsi şirkətdə səmərəli yeni strategiyanın həyata keçirilməsi üçün bu şirkətin nə qədər hazır olmasından asılıdır. Elə hallar olur ki, dəyişikliklərin aparılması faktiki olaraq tələb olunmur, elə hallar da olur ki, inkişaf strategiyasının yerinə yetirilməsi çox dərin islahatların keçirilməsini nəzərdə tutur. Yuxarıdakıları əsas götürərək bazarda vəziyyətindən asılı olaraq zəruri dəyişikliklər və dəyişikliyin dərəcəsini təşkil edən əsas amillərdən asılı olaraq, məhsulda və bazarda beş növ fərqli istiqamətlərdə dəyişikliklər etmək olar.

Şirkətin yenidən qurulması, şirkətdə fundamental dəyişikliklərə, onun missiyasına və təşkilati mədəniyyətinə təsir edir. Bu tip dəyişikliklər o vaxt keçirilə bilər ki, şirkət öz sahəsini dəyişir və müvafiq olaraq məhsul da, bazar da öz mövqeyini dəyişir. Şirkətin yenidən qurulmasında ən böyük çətinliklər yeni strategiyanın yerinə yetirilməsində yaranır. Bu zaman ən ciddi yanaşma tələb edən iş yeni təşkilati mədəniyyətin yaradılmasıdır. Çox böyük dəyişikliklər texnologiya sahəsində, həmçinin əmək ehtiyatlarının sahəsində baş verir.

Radikal islahat şirkətin yeni strategiyasının yerinə yetirilməsi

mərhələsində həyata keçirilir, əgər şirkət sahəsini dəyişmirsə, lakin buna baxmayaraq onda radikal dəyişiklik baş verə bilər, məsələn, onun bazarda güclənməsində əsaslı dəyişikliklər mümkündür. Bu hal, müxtəlif mədəniyyətlərin qovuşması, yeni məhsul və yeni bazarların yaranmasında şirkət daxilində, xüsusən də şirkətin strukturunda güclü dəyişikliklərin baş verməsinə səbəb ola bilər.

Biznesin inkişaf strategiyasına əsasən mülayim dəyişiklik o halda həyata keçirilir ki, şirkət yeni məhsulla bazara çıxır və bu yeni əmtəəni alıcılar almağa çalışırlar. Bu halda dəyişikliklər əsasən istehsal prosesində olur, həmçinin marketinq, xüsusilə də onun bir hissəsi bu yeni məhsulla diqqəti cəlb etməsi ilə bağlıdır.

Sadə dəyişiklik marketinq sahəsi olub, inkişaf strategiyasına əsaslanaraq islahatların aparılması ilə əlaqədardır, bu dəyişiklik məhsula şirkətin maraqlarının kompleks şəkildə dəstəklənməsi məqsədilə aparılır. Lakin belə dəyişikliklər o qədər də əhəmiyyətli deyil və onların keçirilməsi bütövlükdə şirkətin fəaliyyətinə az təsir edir.

Şirkətin inkişaf strategiyasına uyğun dəyişilməsi fəaliyyəti o zaman baş verir ki, o eyni inkişaf strategiyasını daim həyata keçirsin. Bu halda inkişaf strategiyasının yerinə yetirilməsi mərhələsində heç bir dəyişiklik aparmaq lazım deyil, çünki əldə olunmuş təcrübəyə əsaslanaraq şirkət müəyyən şəraitdə yaxşı nəticələr əldə edə bilir. Lakin bu cür yanaşmada xarici mühitdə arzu olunmaz mümkün dəyişiklikləri izləmək çox vacibdir.

Biznesin inkişaf strategiyasına uyğun aparılan dəyişiklik, düzgün aparılarsa sistemin xarakteri daşıyır. Buna görə də bu məsələlər şirkətin bütün tərəflərinə toxunur. Lakin, əsas strateji dəyişikliklərin aparılmasında şirkəti iki hissəyə ayırmaq olar. Bunlardan birinci hissə - təşkilati struktur, ikinci isə - təşkilati mədəniyyətdir.

7.2. Şirkətin inkişaf strategiyasında təşkilati strukturun yeri və rolu

Təşkilati strukturun təhlili yeni inkişaf strategiyasının icrası prosesinin mövqelərindən aşağıdakı iki suala cavab tapmaq üçün qoyulmalıdır. Əlbəttə birincisi, mövcud təşkilati struktur, seçilən yeni inkişaf strategiyasının həyata keçirilməsinə nə dərəcədə kömək edə və ya mane ola bilər? İkincisi isə şirkətin strukturu müəyyən vəzifələrin həlli üçün inkişaf strategiyasının həyata keçirilməsi prosesini hansı səviyyələrdə həyata keçirməlidir? Təəssüf ki, bu suallara cavab tapmağa imkan verən dəqiq və birmənа-

lı alqoritmik yanaşma sxemi yoxdur. Lakin bunu bilmək faydalıdır ki, hansı tipli təşkilati strukturun təşkili şirkətin idarə olunmasında tətbiq edilə bilər, hansı amillər bu və ya digər strukturu müəyyən edir və nəhayət, təşkilati struktur faydalılığı və çatışmazlıqları ilə hansı üstünlüklərə malikdir.

Ola bilsin təşkilati strukturlar bir neçə müxtəlif təsnifatlar həyata keçirər, bu isə hər hansı bir şirkətin struktur hissələri arasında münasibətlərin təhlilinin xüsusi yanaşma əsasında əks olunacağı xəbərini verir.

Yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, təşkilati strukturun beş növü mövcuddur: struktur ilə strateji biznes vahidi, funksional, elementar, bölmə və matris strukturu.

Elementar təşkilati struktur yalnız kiçik biznesdə mövcud ola bilən iki səviyyəli bölgünü əks etdirir. Belə təşkilati strukturda yuxarı səviyyədə, baş rəhbər, aşağı səviyyədə isə icraçı olur.

Yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, funksional təşkilati struktur əmək bölgüsü və ixtisaslaşma olan yerdə yaranır. Ayrı-ayrı funksiyalar kimi, məsələn, istehsal, marketinq, maliyyə və ya təşkilatın təsbitini alır, həmin yerdə bu zaman funksional təşkilati struktur yaranır.

Bölmənin təşkilatı strukturu o zaman yaranır ki, şirkətlərdə struktur bölmə şöbəsi müəyyən səbəblər üzündən öz fəaliyyətinin həyata keçirilməsində böyük hüquqlara nisbətən xüsusiləşdirilənlər və verilənlərə ayrılır. Əsaslara ayrılmasına səbəb müxtəlif məhsulların istehsalı, ya da nisbətən təcrid edilmiş ərazilərdə ixtisaslaşdırılmış bölmələr üzrə fəaliyyət göstərməsi və ya müxtəlif ixtisaslaşmış alıcılar ilə işi və s. ola bilər. Bu zaman hansı bölmə üzrə özü rəhbərlik edirsə o bölmənin yeni strategiyasını yaratmaq hüququna malikdir və bunlar bilavasitə şirkətin ali rəhbərliyinə tabedir.

Təşkilatı struktur bazasında strateji biznes vahidi o zaman tətbiq olunur ki, bu zaman yaxın profilli bir çox müstəqil şöbələr fəaliyyət göstərir. Belə halda, onların işinin əlaqələndirilməsi üçün şöbələr və ali rəhbərlik arasında birdəfəlik xüsusi aralıq idarəetmə orqanları yaradılır. Bu orqanlara şirkətin ali rəhbərliyinin müavinləri başçılıq edir (bu müavinlər adətən vitse-prezidentlər sayılır) və müasir dövrdə korporasiyasının bu hissələrinə strateji biznes vahidi statusu verilir.

Nəzəri cəhətdən qurulmuş matrisə əsasən, təşkilatı struktur şirkəti iki istiqamətdə yenidən qurmağa imkan verdiyini əks etdirir. Şaquli istiqamət – şirkətin təşkilatı struktur bölmələri tərəfindən idarə olunur. Üfüqi istiqamətdə - layihələr və proqramların idarə olunmasını şirkət daxilində olan insanlar və müxtəlif bölmələrin ehtiyatlarından istifadə olunmaqla həyata keçirir. Bu strukturda menecerlərin hüquqlarının bölgüsü, idarəetməni həyata keçirən bölmələr, layihənin icrası, menecer və rəhbər müəyyən edilir. Biznesin inkişaf strategiyasının tərtibatı zamanı təşkilati strukturunun

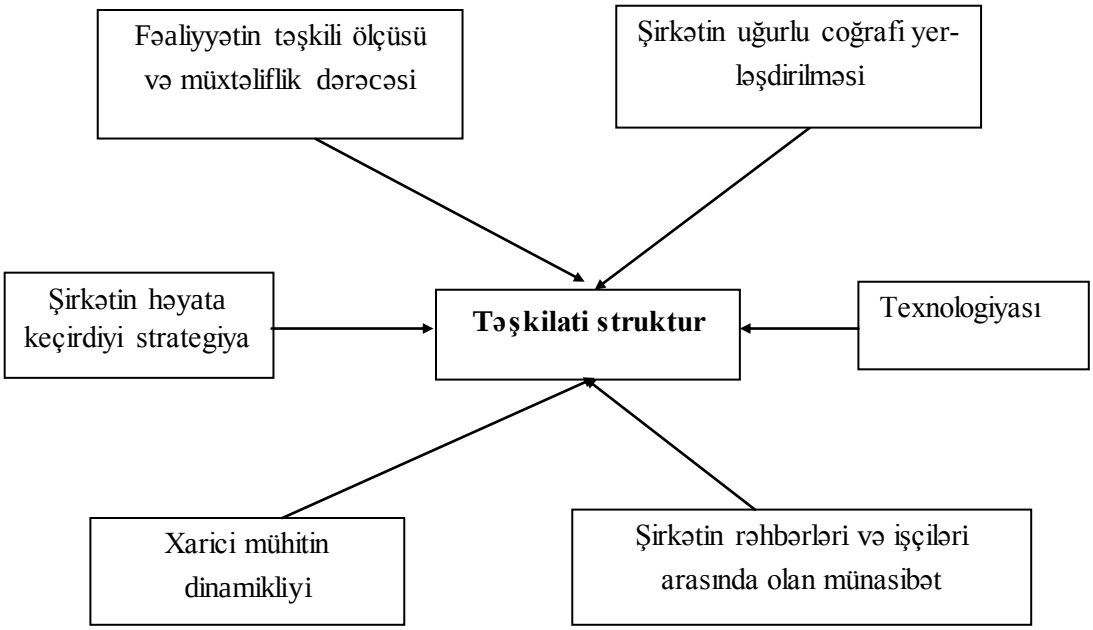
seçilməsi amillərinə xüsusi fikir verməlidir.

Bu və ya digər təşkilatı strukturunun seçilməsi bir sıra amillərdən də asılıdır. Ən mühim amillər aşağıdakılardır:

- Xas olan şirkətin fəaliyyətinin ölçüsü və müxtəliflik dərəcəsi;
- Şirkətin coğrafi yerləşdirilməsi;
- Texnologiyası;
- Şirkətin rəhbərləri və işçiləri tərəfindən təşkilata münasibət;
- Xarici mühitin dinamikliyi;
- Şirkətin həyata keçirdiyi strategiya.

Sxem 7.1

Təşkilatı strukturun seçiminə təsir edən amillər.



Təşkilatı struktur şirkətin ölçüsü ilə eyni olmalıdır və çox da mürəkkəb olmamalıdır. Adətən şirkətin təşkilatı strukturunun ölçüsü, şirkətin idarəetmə ierarxiyası səviyyələrinin sayının artırılması şəklində özünü göstərir. Əgər şirkət balacadırsa və rəhbər özü işçiləri idarə edə bilərsə, onda elementar təşkilatı struktur tətbiq edilə bilər. Əgər həmin əməkdaşların sayı bir o qədər artsa, onları idarə etmək bir rəhbər üçün çətindirsə və yaxud da ixtisaslaşmış ayrı-ayrı fəaliyyət növləri yaranırsa, onda aralıq səviyyənin təşkili səmərəli idarə olunmada çıxır və funksional struktur tətbiq edilməsi daha məqsədə uyğun hesab edilə bilər.

Gələcək artımı şirkətin yeni səviyyəli idarəetmə iyerarxiyasının

yaranması doğura bilər. Nəticədə belə təşkilati strukturda bölmə və ya şirkətin yaradılmasını əks etdirən strateji biznes vahidi tətbiq edilə bilər. Şirkətdə kompleks layihələrin yaranması, matris strukturun tətbiq edilməyə başlamasına gətirib çıxarır.

Şirkətin coğrafi yerləşdirilməsi halında əgər regional bölmələr kifayət qədər təcrid olunmuşsa, bu zaman regional bölmələr üzrə qərarların qəbul edilməsinə və müvafiq olaraq təşkilatı strukturda regional bölmələrin yaranmasına gətirib çıxarır. Əgər hüquq çox böyük deyilsə, o zaman bu funksional strukturun sayını artırır və bu zaman mümkünsə ərazi bölgüsü nisbi müstəqillik statusunu verirsə, onda bölmə strukturuna keçid baş verir.

Təşkilatı strukturun texnologiyaya təsiri aşağıdakı kimi göstərilir. Birincisi, təşkilatı strukturun təşkilində istifadə olunan eyni texnologiyadan asılıdır. Struktur vahidlərinin sayı və onların qarşılıqlı yerləşməsi şirkətdə hansı texnologiyadan istifadə olunmasından çox asılıdır. İkincisi, təşkilatı struktur elə qurulmalıdır ki, o, texnoloji yeniləşmə aparmağa imkan versin. Xüsusilə, təşkilatı strukturun ideyalarının yayılması texnoloji inkişaf və texnoloji yeniləşmə proseslərinin keçirilməsinə kömək etməlidir.

Təşkilatı struktur əhəmiyyətli dərəcədə ondan asılıdır ki, onun seçiminə menecerlər necə yanaşırlar, hansı tip qurumlara daha çox üstünlük verirlər və onlar nə qədər qeyri-ənənəvi formaların tətbiqi üçün şirkətin qurulmasına hazırdırlar. Tez-tez menecerlər təşkilatı strukturun ənənəvi və funksional forma seçiminə meyllidirlər, çünki bu onlara daha aydındır və adidir. Həmçinin təşkilatı strukturun hansı şirkətdə formalaşması, yerləşməsi və işə münasibəti təsirini göstərir ki, bu da şirkətin işçiləri üçün xarakterikdir. Yüksək peşəkarlığa malik ixtisaslı işçilər, həmçinin fəaliyyəti yaradıcılıq istiqamətində olanlar daha çox azadlıq və müstəqillik verən qurumlara üstünlük verirlər. Mühafizəkar əməliyyatları həyata keçirən işçilər isə daha çox sadə və ənənəvi təşkilatı strukturlara istiqamətlənirlər.

Xarici mühitin dinamikliyi təşkilatı strukturun seçilməsini müəyyən edən çox güclü amildir. Əgər xarici mühit sabitdirsə, orada cüzi dəyişikliklər müşahidə olunursa, onda şirkət böyük səylə kiçik çevikliyi və onların dəyişdirilməsi üçün çoxlu güc tələb edən mexaniki təşkilati strukturu tətbiq edə bilər. Yox əgər xarici mühit çox dinamikdirsə, bu zaman struktur çevik və bacarıqlı olmalı, xarici dəyişikliklərə tez reaksiya verməlidir. Xüsusən, belə strukturda qərarların qəbul edilməsində struktur bölmələrinin böyük hüquqları var.

Biznesin inkişaf strategiyasının həyata keçirilməsi zamanı, təşkilatı strukturun seçilməsinə nəzərə çarpacaq dərəcədə təsir göstərir. Hər dəfə şirkət yeni strategiya həyata keçirdikdə strukturu dəyişmək heç də mütləq deyil. Lakin tamamilə mütləqdir ki, mövcud təşkilatı struktur strategiyaya uyğun

olsun, daha sonra isə lazım gələrsə, müvafiq dəyişikliklər aparılmalıdır.

Biznesin dünya təcrübəsinə nəzər salsaq görərik ki, 1991-ci ildə yaradılmış kompüter məhsullarının satışını həyata keçirən şirkət iki il ərzində "Stipler" kimi mühüm uğurlar qazana bilmişdir. Onun illik dövriyyəsi 1993-cü ildə təxminən 40 mln. dollar təşkil etmişdir, 1992-ci ildə isə illik dövriyyəsi üç dəfə artmışdı. Şirkətin artımı təkcə kompüter periferiklərinin satış həcminin artırılması hesabına deyil, həm də müştərilərə göstərilən əlavə xidmətlərin geniş çeşiddə yüksək texnoloji məhsulların satılması hesabına, həm də şirkət kompüter texnikası istehsalında dünya liderlərinin distribüteri statusunu almışdır, necə ki, İBM, Epson və Xyulet-Pak-kard (Hewlett-Packard) kimi. Bundan başqa "Stipler" şirkəti digər biznes fəaliyyətləri artırmaları həyata keçirilməsi sayəsində aparıcı mövqelərə çıxmışdır. Şirkət həmçinin proqram təminatının hazırlanması, bankların və sənaye müəssisələrinin fəaliyyətinin avtomatlaşdırılması sahəsində kompleks xidmət göstərilməsi ilə məşğul olmaqla məşhurlaşmışdır.

Ticarət şəbəkəsində müştərilərə təklif olunan mal və xidmətlərin çeşidinin genişləndirilməsi şirkətin fəaliyyətində bir sıra problemlər yarada bilər. Çünki qanuna görə şirkət bir hesablaşma hesabına malik olmalıdır, onda ixtilaf şirkətin birgə qazandığı vəsaitin bölmələr arasında bölüşdürülməsi ilə bağlı fikirləri ortaya qoya bilər. Şirkətin vahid büdcəsi uyğun pay almaq istəyini doğurur, lakin bu onların əmanətlərinə mütənasib ola bilməz. Şirkətin fəaliyyət istiqamətləri ilə onun bölmələrinin sayının artması müvafiq olaraq şirkətin operativ idarə edilməsində çətinliklər yarada bilər.

Dilerlər tərəfindən bu fikir də fakt olaraq irəli sürülürdü ki, bir tərəfdən "Stipler" şirkəti və şirkətin topdansatış dileri olan Xyulet-Pakkard kompüterləri onlara topdansatış qiyməti ilə satırlar, digər tərəfdən isə, kompüterləri pərakəndə satış qiymətilə satmaqla onlarla rəqabət yaradırdılar. Bu və bir sıra digər səbəblər nəticəsində yeni maliyyə mənbələrinin axtarılması zərurəti yaratdığından, "Stipler" şirkətinin təsisçiləri struktur dəyişikliklərin məntiqi aparılması ideyasına gəlmişdilər.

Bazarda struktur dəyişiklikləri məsələlərinin işlənib hazırlanması 1993-cü ilin yayında başladı və 1994-cü ilin əvvəlində bu şirkət pərakəndə satış şəbəkəsi texnika və proqram təminatının satışı və pərakəndə satış şəbəkəsi olan "Dandy" satış üzrə artırmaları fərqlənməyə başladı.

Sonralar bazarda pərakəndə satış şəbəkəsi «Lamport» texnika və proqram təminatının satışı üzrə müstəqil şirkətə çevrilmişdir. Onun tərkibinə avadanlıqların satışı üzrə diler olan "Hewlett-Packard", kompüterlərin satış şöbəsi olan tayvan firmaları "Acer", surətçıxaran maşınların satış şöbəsi "Kseroks", şəkilləri və şəkillərin surətini çıxaran satış şöbəsi "Kodak" , proqram təminatını hazırlayan "Stipler Graph

Group" və "Stipler Soft" satış söbəsi daxil olmuşdur. "Lamport" şirkəti öz üzərinə bütün öhdəlikləri, xüsusilə də, zəmanət üzrə öhdəlikləri götürmüşdür, hansı ki bundan əvvəl "Stipler" şirkəti götürməli idi. Öz növbəsində "Stipler" şirkətinin işgüzar tərəfdaşları "Lamport" şirkətini tanıyıb və onlar distirbyuter sazişi bağlamağa razılaşıblar.

Bazarda oyun cihazları hansı ki, Rusiya bazarında "Stipler" şirkətinə məxsus "Dendi" adlı ticarət markası tez bir müddətdə onun mühüm işlərindən birinə çevrilib. Şirkətin aqressiv reklam siyasəti ona gətirib çıxarmışdır ki, istehsal olunan cihazlar Tayvanda 1993-cü ilin sonunda şirkətin icra potensialını ötüb, nəticədə şirkət reklam kampaniyasını müvəqqəti dayandırmağa məcbur oldu. Lakin şirkətin yeni strategiyaya uyğun bazara çıxışının əvvəlində problemlərlə üzləşməli oldu, hansı ki ondan xüsusi marketinq proqramının keçirilməsi tələb olunurdu. Əvvəlcə reklam nəticəsində səmərəliliyin yaranmasını, əlbəttə, adi gözlə görmək çətin bir məsələdir. Çünki müəyyən bir mərhələdə bazarında bu məhsul yox idi odur ki, alıcıların şüurunda kommersiya oyunu "Dendi" adı konkret ticarət markası kimi deyil eyni zamanda şüurlarda ümumiyyətlə oyun kimi getmişdir.

Bu zamanlar Çindən bizədə çoxlu oyun artırmaları gəldi və “Stipler” şirkətində aparılan reklam bazarında oyunlar üçün əlavələrin tez satılmasına səbəb oldu. Bunun nəticəsində o illərdə və xüsusən 1993-cü ilin sonunda satış həcmi hiss olunan dərəcədə artmışdır. Bu gün bu şirkətin diler şəbəkələrin 350-dən çoxu bütün MDB ölkələrində yerləşir və bazar iqtisadiyyatının inkişafina təkan verir. 1994-ci ilin yanvarından artıq, pərakəndə satış şəbəkəsi "Dendi" oyun artırmaları satışı üzrə müstəqil struktur olub.

7.3. Bazarda struktur xüsusiyyətlərin ayrı-ayrı növlərinin təhlili

Təşkilatı strukturun növlərinin nöqsanları və üstünlükləri haqqında məsələnin müzakirəsinə keçməzdən əvvəl, üstünlükləri və mənfi cəhətləri qeyd olunmalıdır. Hər bir təşkilatı struktur şirkətin fəaliyyət göstərdiyi andan ətraf mühitdən asılı olaraq özünü göstərir. Ona görə də yalnız ən ümumi planda təşkilati strukturların ayrı-ayrı növlərinin nöqsanları və üstünlükləri barədə danışmaq olar.

Elementar təşkilati strukturlar qərarları tez qəbul etməyə imkan verir, xarici mühitin dəyişikliklərinə tez reaksiya verir və əməkdaşların fəaliyyətinə nəzarəti əsaslandırmaya aid qeyri-rəsmi yanaşmanı təmin etməlidir. Şübhəsiz ki, bazar iqtisadiyyatının müasir səviyyəsinə və tələblərinə uyğun,

nəzəri cəhətdən təhlilini apardığımız bu şirkətdə müəyyən üstünlüklər əlbəttə mövcuddur. Eyni zamanda elementar təşkilatı struktur volyuntarizm rəhbəri üçün geniş imkanlar açmasına baxmayaraq onun gələcəkdə biznesin inkişaf strategiyasına uyğun işlərə diqqətini yönəltməyə imkan vermir, lakin menecerlər lazımi cari işlər üçün diqqəti toplayaraq cəmləşdirə bilərlər.

Funksional təşkilati strukturun aşağıdakı müsbət cəhətləri vardır. Birincisi, onlar ali rəhbərliyə biznesin inkişaf strategiyasını uyğun məsələlərə diqqət yetirməyə imkan verir. İkincisi, onlar ixtisaslaşma hesabına yüksək səmərəliliyin əldə edilməsi üçün şərait yaradır. Funksional təşkilati strukturlarının çatışmazlığı ondan ibarətdir ki, bəzən bu təşkilatı struktur birinci, funksional münaqişələrə gətirib çıxarır, ikincisi, funksional idarəetmə üzrə əlaqələndirilməni çətinləşdirir və nəhayət üçüncüsü, şirkətdə menecer-generallarının yetişdirilməsi imkanlarını məhdudlaşdırır, yəni menecerlər yeni biznesin inkişaf strategiyasını müasir idarəetmə məsələlərini həll etməyə qərar verməkdə çətinlik çəkirlər.

Təhlil etdiyimiz bütün təşkilati strukturların müasir biznesdə kifayət qədər üstünlükləri var: Birincisi, hesab edilir ki, onlar təşkilatının bölmələrinə hüquqların verilməsini təmin etməklə xarici mühitin şəraitinə və adaptasiya çevikliyinin artırılmasına xidmət edir. İkincisi, bölmə təşkilati struktur cari məsələlərin həllindən tamamilə azad olur, ali rəhbərliyə və ona yalnız biznesin inkişaf strategiyası məsələləri ilə məşğul olmaq imkanı verir. Üçüncüsü, onların köməyi ilə şirkətdə daha aşağı səviyyədə maliyyə vəziyyətinin asılılığı, onların fəaliyyətinin nəticələrindən asılılığı bölmələrini müəyyən edir. Dördüncüsü, yaranmş bu bölmə təşkilati struktur əsasən menecer-general tərəfindən şirkətin səmərəli formalaşması üçün şərait yaradır.

Bölmə təşkilati strukturların mühüm çatışmazlıqlarına baxmayaraq şirkətin yaranma mümkünlüyünün ayrı-ayrı müstəqil bölmələrin biznesin yeni inkişaf strategiyasına uyuşmazlığına aiddir, həmçinin ümumi şirkətdə müstəqil bölmələr arasında ehtiyatların və xərclərin bölüşdürülməsi çətinliklər yarada bilər.

Təşkilati strukturun mövcudluğunu əks etdirən strateji biznes vahidi muxtar şöbələrdə oxşar fəaliyyət göstərən əlaqələndirmə imkanını təmin edir. Bu, həmin struktur müsbət keyfiyyətin əsasıdır. Eyni zamanda onlar şirkətin daha bir səviyyə idarəetmə iyerarxiyasının yaradılmasında problemlər yarada bilərlər. Xüsusilə də, biznesin strateji vahidlərinə daxil olan muxtar şöbələrin rəhbərlərinə biznes və strateji vahidlərin rəhbərlərinin səlahiyyətlərini məhdudlaşdırmaq sonrada dinamik bazarda çox çətin olacağını nəzərdən qaçırmaq lazım deyil.

Matris təşkilati strukturu, ayrı-ayrı funksional hissələrlə təşkilatlar

arasında yaranan rabitəsizliyi aradan qaldırmağa imkanı verir. Bundan başqa matris təşkilatı strukturu, biznesin inkişaf strategiyası məsələlərinin həlli üçün orta səviyyəli menecerləri cəlb etmək üçün yaxşı əsasdır və gələcəkdə onların tələblərə uyğun yetişdirilməsi mümkündür. Bu təşkilatı struktur, biznesin inkişaf strategiyasını bilən menecerlərin təşkilinə də kömək edir. Matris təşkilati struktur vəzifələrin həllində kompleks yanaşmanın həyata keçirilməsi üçün şərait yaradır, həmçinin şirkətin yaradıcı prinsipinin artırılmasına xidmət edir. Matris yanaşmanın həyata keçirilməsi dövründə yarana biləcək çətinlik, onun dualizm rəhbərliyində olduğu zaman yarana bilər, həmçinin şaquli və üfiqi əlaqələri əhatə edən koordinasiya səylərinə bu zaman çox böyük ehtiyac yaranacaqdır.

Təşkilati mədəniyyətin biznesin inkişaf strategiyasında baş verə biləcək dəyişikliklərə təsiri bugünki bazar iqtisadiyyatı şəraitində təhlilinin aparılması çox vacib məsələlərdəndir.

Əgər təşkilati struktur, sərhəd təşkilati bölmələrini ayrı-ayrı quraraq və onlar arasında formal əlaqə verərək, sanki strateji-planla "skelet şirkətlər" çıxış edir, şirkətin üzvlərini müəyyən etmək üçün görünməyən vasitələri yaradır, bir növ istiqamətverici fəaliyyət yaradır və bu təşkilati mədəniyyət sayılır. O, adətən dəyərlərin, inancların qəbul olunmuş davranış normalarının təşkilində və s. şəklidə özünü göstərir. Müasir dövrdə təşkilati mədəniyyət aşağıdakı altı tərkib hissədən ibarətdir:

• fəlsəfəsi, təşkilati strukturun mövcud mənası və onun müştərilərə və əməkdaşlara münasibəti;

• şirkətin fəaliyyəti üçün hədəflənən və məqsədlərinə nail olmaq vasitələrinə uyğun əsaslandığı əsas dəyərləri;

• şirkətdə qarşılıqlı münasibətlərin prinsiplərini müəyyən edən və şirkətin əməkdaşları ilə bölüşdüyü norma;

• şirkətdə aparılan "oyun"nun qaydaları ;

• iqlimi, yəni, əsasən şirkətdə mövcud olan və görünən odur ki, əhval-ruhiyyə necədir və şirkətin üzvləri xarici mühitlə necə qarşılıqlı fəaliyyət göstərir;

• davranış aminləri, müəyyən mərasimlərin keçirilməsində istifadə olunan ifadələr,nişanlar və s.

Təşkilati mədəniyyət şirkətdə olan məsələləri həll etmək üçün reaksiya kimi iki qrupda formalaşır. Birinci qrupu daxili ehtiyyatların vəzifələrə uyğun inteqrasiyası və səyləri təşkil edir. Bu qrupa aşağıdakı vəzifələr aiddir:

• ortaq ünsiyyət dilinin yaradılması, hamı üçün aydın və vahid terminologiya;

• sərhəd qruplarının qurulması və prinsiplərin daxil edilməsi və

çıxarılması;

• bir mexanizmin yaradılması səlahiyyəti, habelə şirkətin ayrı-ayrı üzvləri üçün müəyyən statusun möhkəmləndirilməsi;

• müxtəlif şəxslər arasında qeyri-rəsmi münasibətləri tənzimləyən normalar;

• istehsalı qiymətləndirmə, yəni əməkdaşların hərəkətlərində nəyə ehtiyac var,nəyə yox.

İkinci qrupun təşkilində, xarici mühitlə qarşılıqlı fəaliyyət prosesində həmin vəzifələr aiddir. Bu məsələlərin geniş dairəsi missiyanın məqsədlərinin, onların nailiyyətləri və vasitələrinin istehsalı ilə bağlıdır.

Biznesin inkişaf strategiyasında təşkilati mədəniyyətin dəyişdirilməsi və formalaşması bir sıra amillərin təsiri altında baş verir. Tanınmış mütəxəssislərdən biri Edqar Şeyn, təşkilati mədəniyyət sahəsində, hesab edir ki, təşkilati mədəniyyətin formalaşmasına səbəb olan beş ilkin və beş ikinci amil mövcuddur.

Onun konsepsiyasına uyğun olaraq, ilkin amillərə aşağıdakılar aiddir:

1.Şirkətin ali rəhbərliyin diqqətinin cəmlənməsi baxımından. Adətən rəhbərlik onların şirkəti üçün əhəmiyyətli olan hansı məsələlər barədə tez-tez danışdıqlarına və əməkdaşların qayğı və normaları sırasına daxil edilən insan davranışının əsasını təşkil edən meyarlara ciddi diqqət yetirirlər.

2. Şirkətdə yaranan vəziyyətin tənqidi üçün rəhbərliyin reaksiyası. Şirkətdə böhranlı hallar yaranan zaman, əməkdaşlar yüksək narahatlıq hissi yaşayırlar. Ona görə də rəhbərlik bu böhranlı vəziyyətlərdən çıxmağın həlli yolları kimi, şirkətin üzvləri üçün lazımı dəyərlərin və inancların formalaşmasına üstünlük verirlər.

3. Şirkətin əməkdaşların böhran bazasının təşviqi. Bu təşkilati mədəniyyətin formalaşmasına, hansı meyarlarla əməkdaşlarının həvəsləndirilməsinə böyük təsir göstərir. Şirkətin üzvləri dərk edir ki, onda onlar nə üçün pul alırlar, cəzaya görə, özləri üçün kifayət qədər tez təsəvvür yaradırlar, bu şirkətdə nə pisdir, nə yaxşıdır. Bunları mənimsəyərək onlar müəyyən dəyərlərin daşıyıcısına çevrilir, bununla da təşkilati mədəniyyəti möhkəmləndirirlər.

4. Şirkətin böhran bazasının seçilməsi, təyin edilməsi və vəzifədən çıxış yollarının müəyyən edilməsi. Belə olduğu halda, həmin şirkətdə rəhbərliyin istifadə etdiyi meyarlar, əməkdaşların irəli çəkilməsi və ya onların işdən azad olması, iş seçiminə çox güclü təsir göstərir və təşkilati mədəniyyətin formalaşmasında da mühüm rol oynayır.

Nəzərdən keçirdiyimiz Şeyna konsepsiyasına uyğun olaraq ikinci qrupa aşağıdakı amillər daxildir:

1.Şirkətin strukturu. Bundan asılı olaraq şirkətdə nəzərdə tutulmuşdur;

vəzifələr və funksiyalar əməkdaşlar və ayrı-ayrı bölmələr arasında necə paylanır, şirkətin üzvlərində müəyyən təsəvvür yaranır ki, onlarda nə qədər azadlıq ruhu var və əməkdaşların təşəbbüsü nə qədər qiymətləndirilir.

2. Məlumatların ötürülməsi sistemi və təşkilati prosedurlar. Şirkətin əməkdaşlarının davranışı daim müxtəlif prosedurlar və normalarla tənzimlənir. İnsanlar müəyyən şəkildə və müəyyən sxemlərlə əlaqə əsasında, müəyyən dövrdə, müəyyən göstərişlər və hesabat formaları doldurur və müəyyən şəkildə görülən işlər haqqında hesabat verirlər. Bütün bu prosedur məqamlarının qanunauyğunluqları və təkrar şirkətdə müəyyən bir şərait yaradır ki, onun üzvlərinə bu davranış dərindən nüfuz edir.

3. Xarici və daxili dizayn və şirkətin yerləşdiyi tərtibat otaqları. Dizayn otaqları istifadə olunan prinsiplərlə əməkdaşların yerləşdirilməsi, bəzəmə üslubu və bu şirkətin üzvlərində onun üslubu haqqında və sonda şirkətə xas olan dəyər istiqamətləri haqqında təsəvvür yaradır.

4. Miflər və tarixlər, şirkətin həyatında mühüm rol oynayan şəxslər və mühüm hadisələr haqqında. Qalan şirkətdə əfsanələr və hekayələr göstərir ki, şirkət necə yaradılıb, onun tarixində hansı mühim hadisələr olub, hansı insanlar onun inkişafına və hansı yolla güclü təsir göstərib, buna səbəb, sistemin davamlılığı ruhu haqqında təsəvvürləri şirkətdə saxlanılır və parlaq ruh yüksəkliyi ilə şirkətin üzvlərinin diqqətinə daima çatdırılır.

5. Şirkətin mövcudluğunun fəlsəfəsi və mənası haqqında əsasnamənin formallaşdırılması. Əgər şirkətin məqsədi və fəlsəfəsi haqqında əsasnamə, onun dəyərlərinin yığımı, şirkətin ruhunu qorumaq və saxlamaq üçün nə kimi əməllərin lazım olduğu üçün onun bütün üzvlərinin diqqətinə çatdırılırsa, bu təşkilati mədəniyyətin formalaşmasına da kömək edər.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması və həyata keçrilməsi zamanı nəzərə almaq lazımdır ki, amillərin formalaşması təşkilati mədəniyyətin müəyyən üsullarından istifadə etməsini tələb edir, həmçinin şüurlu formalaşmasında və təşkilati mədəniyyətinin dəyişdirilməsində uğur əldə etmək imkanı verir. Yeni strategiyanın yerinə yetirilməsi mərhələsində böyük səylərlə seçilən strategiyaya uyğun təşkilati mədəniyyəti gətirmək və tətbiq etmək vacibdir. Lakin qeyd etmək lazımdır ki, əgər təşkilati struktur asan dəyişikliklərə məruz qalmışsa, bu zaman təşkilati mədəniyyətin dəyişdirilməsi özündə çox mürəkkəb, bəzən də yerinə yetirilməyən məsələləri birləşdirir. Ona görə də, imkan daxilində onun yerinə yetirilməsinin əvvəlki mərhələsində maksimum nəzərə almaq lazımdır ki, yeni strategiyasının yerinə yetirilməsi zamanı təşkilati mədəniyyətin dəyişdirilməsində hansı çətinlikləri yarana bilər və elə bir strategiya seçmək lazımdır ki, təşkilati mədəniyyətin dəyişdirilməsində yerinə yetirilməyən hərəkətlərin icrası ilə bağlı tələblər olunmasın.

Biznesin inkişaf strategiyasını daima nəzarətdə saxlamaq lazımdır. Yeni strategiyasının hasilatı məqsədə uyğun doğru üsulu və onun hərəkət istiqamətini müəyyən etməyə imkan verir, bu zaman strategiyanın yerinə yetirilməsi şirkətin öz strategiyasını həyata keçirməsinə şərait yaradır. Elə görünə bilər ki, əgər yeni strategiya düzgün seçilibsə və onun yerinə yetirilməsi üçün lazımi şərait yaradılıbsa, onda onun həyata keçirilmə mərhələsində ciddi çətinliklər və problemlər yarana bilməz. Ola bilsin ki, bu elə belədir və təşkilatın daxili və xarici mühiti də dəyişməzdir və ya tam gözlənilməzdir. Əslində biznes çox dəyişkən mühitdə gedir və ona görə də idarəetmədə nəzarətin həyata keçirilməsi qarşısında çox ciddi vəzifə durur, şirkət öz məqsədinə doğru nə qədər uğurla irəliləyirsə, daim bu sualla özlərinə müraciət etməlidirlər. Biz öz məqsədlərimizə çata biləcəyikmi? Bu məqsədə çata bilməyən şirkət hökmən başa düşməlidir ki, onlar işlədikləri şirkətdə öz davranışlarını dəyişməli olacaqlar.

Yuxarıda deyildiyi kimi, biznesin inkişaf strategiyasına nəzarət, yeni strategiyanın həyata keçrilməsinin düzgün və ya səhv yerinə yetrilməsinin müəyyən edilməsinə xidmət edir. Onun vəzifəsi bundan ibarətdir ki, biznesin inkişaf strategiyasının həyata keçirilməsi, qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olunmasına gətirib çıxarmalıdır. Bu vəzifə strateji nəzarət sisteminin qurulmasını müəyyənləşdirir.

Biznesin inkişaf strategiyasının tərtibatı zamanı informasiyaya ayrıca tələblər mövcuddur.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması və həyata keçirilməsi zamanı, strateji nəzarət sisteminin səmərəli olması üçün bu sistemə qarşı bir çox tələbləri təmin etməlidir. Nəzarət sistemindən verilən informasiyaya qarşı ən zəruri tələblər aşağıdakılardır:

• məlumatlar vaxtında gəlməlidir, çünki yeni strategiyanın dəqiqləşdirilməsi üçün zəruri qərarlar qəbul edilməlidir;

• məlumatlar düzgün olmalıdır, nəzarətdə olan proseslərin vəziyyətini əks etdirən adekvatdan ibarət olmalıdır;

• informasiyada onun alınmasının dəqiq vaxtı və dəqiq ona aid olduğu vaxt göstərilməlidir.

Elə görünə bilər ki, bu tələblərdə elə də vacib bir məsələ yoxdur və onlar istənilən sistemin nəzarəti üçün ən adi tələblərdir. Bu belə ola bilərdi, amma əgər təcrübə çox böyük sayda şirkətlər barədə məlumat olsa idi, bu tələblər ya tam, ya da xeyli dərəcədə nəzarət prosesində, muasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində həyata keçrilməsi mümkün olmayan bir məsələdir.

Biznesin inkişaf strategiyasının tərtib edilməsi zamanı göstəricilərin müəyyən edilməsi vacibdir.

Strateji nəzarət sistemi özündə dörd əsas elementi birləşdirir. Birinci-

si, strategiyanın həyata keçrilməsi üzrə qiymətləndirmə aparılacaq göstəricilərin qurulması. Adətən bu göstəricilər şirkətin həyata keçirdiyi yeni strategiya ilə birbaşa bağlıdır. Hesab olunur ki, şirkətin vəziyyətini müəyyən edən bir neçə qrup göstəricilər mövcuddur. Göstəricilərin qrupları bunlardır:

- göstəricilərin səmərəliliyi;
- insan ehtiyatlarından istifadə göstəriciləri;
- xarici mühitin vəziyyətini xarakterizə edən göstəricilər;
- daxili təşkilati prosesləri xarakterizə edən göstəricilər.

Strateji nəzarət üçün göstəricilərin seçilməsi özlüyündə strateji əhəmiyyətli məsələdir, çünki şirkətin yeni strategiyasının icrasının uğurlu qiymətləndirilməsi bundan asılı olacaqdır. Göstəricilərin seçimi zamanı strateji nəzarət üçün rəhbərlik onların prioritetlərini müəyyən etməlidir, bu halda bir nəticəyə gələrək bilmək olar ki, yəni bəzi göstəricilər deyirlər ki, seçilmiş yeni strategiyanın həyata keçirilməsində problemlər mövcuddur, digər göstəricilər isə deyirlər ki, işlər əla gedir.

Bundan əlavə, strateji nəzarət göstəriciləri yaradıldıqda rəhbərlik müvəqqəti üstünlük subordinasiyanı müəyyən etməlidir. Subordinasiya da uzunmüddətli və qısamüddətli baxışların səmərəliliyi üçün şirkətin ümumi strateji münasibətlərini əks etdirməlidir.

Həmçinin strateji nəzarət göstəricilərinin yaradılması bu strukturda ayrı-ayrı qrupların maraqlarının təsirini əks etdirmək vacibdir. Yuxarıda deyilirdi ki, şirkətin məqsədi müxtəlif qrupların təsirinin maraqları balansı əsasında formalaşır. Eyni yanaşma və parametrləri müəyyən etmək üçün strateji nəzarəti həyata keçirmək lazımdır.

Strateji nəzarət sisteminin ikinci elementinin sistemini izləmək və ölçmək üçün nəzarət parametrlərinin yaradılması vacibdir. Bu, çox çətin məsələdir, çünki bir çox hallarda onları ölçmək çox da asan olmur. Məsələn, ciddi çətinliklər zamanı ölçüdə bütöv sistemdə gərginlik yaranır. Tez-tez belə olur ki, ayrı-ayrı fəaliyyət növlərinin nəticələrini çox asanlıqla ölçmək olur, amma bu nəticələrin cəmi ölçülməsi mümkün olmur.

Ölçü və izləmə sistemlərinin qurulması üçün dörd mümkün yanaşmalar var: Birinci yanaşma - bu şirkətin fəaliyyət göstərdiyi bazar göstəricilərinin əsasında nəzarət sistemidir. Burada məhsullar üzərində şirkətin qiymətləri, şirkətin səhmləri və gəliri təkrar kapitala qoyulmuş qiyməti ölçülməyə bilər. Bu parametrlərin vəziyyətinin ölçüsü bazarda müqayisəli olaraq aparılır.

İkinci yanaşma - bu şirkətin müxtəlif bölmələrinin vəziyyətinin ölçülməsi və izlənməsidir. Bu halda ayrı-ayrı bölmələr üzrə (struktur vahidi) şirkətin məqsədləri müəyyən edilir və bundan sonra onlar qarşıya

qoyduğu tapşırıqları yerinə yetirirlər və qiymətləndirirlər.

Üçüncü yanaşma - bu qondarma bürokratik yanaşmadır. Bu yanaşmada hansı hərəkətləri etməyə, necə işləmək lazımdır və s. dəqiqliklə təsvir olunur. Yəni, hərəkətlər və davranış qaydaları müəyyən edilir. Bu cür yanaşmada qaydalar və prosedurların müəyyən dərəcədə düzgün yerinə yetirilməsi izlənilir və nəzarət olunur ki, müəyyən işlər görülüb yoxsa yox. Standartlaşdırma bürokratik yanaşmanın əsasını təşkil edən məsələlərdəndir.

Dördüncü yanaşmada izlənmə və ölçülmə parametrlərinin vəziyyəti, norma əlaqələrinin qurulması və şirkətdə dəyərlər sisteminin müəyyən edilməsi durur. Bu halda nəzarət özünü idarəetməyə çevrilir. Başqa fəaliyyətin nəticələrinə heç kim nəzarət etmir, iştirakçıların özləri isə fəaliyyət prosesinin yerinə yetirilməsində öz işinə və şirkətin mənafeyi və mövqeyində öz nəticələrinə nəzarət edir.

Nəzarət sisteminin üçüncü elementi - onların istənilən vəziyyəti ilə nəzarət parametrlərinin real vəziyyətinin müqayisəsidir. Bu müqayisələri aparılarkən menecerlər üç vəziyyətlə üzləşə bilər:

1. Real vəziyyət istəkdən yüksəkdir yoxsa aşağı.
2. Real vəziyyəti istənilənə uyğundur və kifayətdir.
3. Real vəziyyət istəniləndən pisdir.

Dördüncü, sonuncu element - düzəlişə dair qərarın qəbulunun müqayisəsi və nəticənin qiymətləndirilməsidir. Əgər real vəziyyəti istənilənə uyğundursa, adətən qərarların qəbulunda heç nəyi dəyişmək lazım deyil. Nəzarət parametrinin real vəziyyətin olmadığı halda, nəzarət parametrinin istənilən əhəmiyyətini artırmaq olar, lakin bir şərtlə ki, bu şirkətin məqsədlərinə zidd olmasın. Nə vaxt ki, nəzarət parametrinin real vəziyyəti istənilən vəziyyətdən aşağıdırsa, onda bunun səbəbini müəyyən etmək lazımdır və həttda lazım gələrsə, gələcəkdə şirkətin davranışını yeni tələblərə uyğun tənzimləmək lazımdır. Bu tənzimləmə şirkətin yeni strategiyaya uyğun öz məqsədlərinə çatmaq vasitəsi ola bilər.

Düzəlişlər aparılması aşağıdakı sxem üzrə keçirilir. İlk növbədə nəzarət parametrləri yenidən nəzərdən keçirilir. Bunun üçün seçilmiş nəzarət parametrlərin nə qədər olduğu və seçilən yeni strategiyanın istənilən vəziyyətinin onlar üçün uyğunluğu müəyyən edilmiş hesab edilir, məqsədlərin təşkili aydınlaşdırılır. Əgər ziddiyyət üzə çıxarsa, bu zaman parametrlərin özündə dəyişikliklər baş verir. Əgər həmin nəzarət parametrləri yeni strategiyaya və məqsədə zidd deyilsə, onda yenidən məqsədə baxış başlana bilər. Şirkətin fəaliyyəti üçün rəhbərlik əraf mühitin mövcud vəziyyəti ilə seçilmiş məqsədləri müqayisə edir. Elə ola bilər ki, şərtlərin dəyişdirilməsi qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olunmasını mümkünsüz edə bilər. Belə olan halda onlara da düzəlişlər edilməlidir. Əgər şirkət qarşıya qoyulmuş

məqsədlərə doğru istiqamətdə getməyə imkan verirsə, daha sonra, onda prosesin düzəlişlərini şirkətin yeni strategiyası səviyyəsinə həyata keçirmək lazımdır.

İstənilən strategiyaya yenidən baxılması ətraf mühitin hər hansı bir dəyişikliklərə səbəb olmayan yeni strategiyanın seçilməsi və həyata keçirilməsi daha çətin olur, çünki strategiya qarşıya qoyulmuş məqsədlərə doğru atılan addımların artığı ola bilməz. Əgər belədirsə, strategiyanı yenidən nəzərdən keçirmək lazımdır. Qarşıda belə bir problem yoxdursa, onda onun strukturunda və ya şirkətin fəaliyyətinin informasiya təminatı sistemində, ya da şirkətin funksional sistemlərində səbəb axtarmaq lazımdır. Ola bilsin ki, bu sahələrdə də fəaliyyət normaldır. Bu uğursuz işin səbəbini şirkətin ayrı-ayrı əməliyyatları və prosesləri səviyyəsində axtarmaq lazım olacaqdır. Belə halda düzəlişlər əsasən, əməkdaşların öz fəaliyyətlərini necə yerinə yetirirlər və əməyin təşkilinin təkmilləşdirilməsi, ixtisasartırma və şirkət daxilində münasibətlər və digər məsələlərə əsaslanaraq sisteminin yaxşılaşdırılmasına yönəldilmiş məsələlərə toxunmalıdır.

Strateji nəzarətinin həyata keçirilməsinin təşkili çox böyük əhəmiyyətə malikdir, düzgün təşkil edilməmiş iş üzrə nəzarətin təşkili işində çətinliklər yarana bilər və hətta ümumi işə ziyan vura bilər. Nəzarət sisteminin fəaliyyəti aşağıdakı mümkün neqativ təzahürlərin sırasına daxildir:

• şirkətin məqsədlərinin nəzarət göstəricilərinin dəyişməsi onun nəticəsidir ki, əməkdaşlar həmin bu göstəricilər üzrə öz fəaliyyətlərini istiqamətləndirməyə başlayır;

• bölmələrin və əməkdaşların fəaliyyətinin həddindən artıq nəzarət olunması;

• rəhbərlərin vəzifəsi nəzarət sistemindən gələn informasiyaya nəzarət etməsidir.

Şirkətin rəhbərliyində nəzarət sisteminin rolu və yeri haqqında dərin biliklər olmalıdır. Gərəkli məlumatlarla onlar məsələlərin səmərəli həlli üçün yeni strateji idarəetməyə uyğun olan vəzifələrin öhdəsindən gələ bilərlər.

Yuxarıdakı təhlilləri ümumiləşdirsək təxminən aşağıdakı nəticələri əldə edə bilərik:

1.Biznesin inkişaf strategiyasına uyğun şirkətin əhatəsində dəyişikliklər dinamizminin artması, rəqabətin güclənməsi, təhlükələrin artması və yeni biznesin həyata keçirilməsi, qloballaşma və beynəlmiləlləşməsi iqtisadi proseslər və bir sıra digər amillər üçün öz strateji idarəetməyə keçidi şərtləndirmişdir. Şirkətin ali rəhbərliyi xarici imkanların təşkili ilə həyata keçirdiyi strateji idarəetmə axtarışı və uzunmüddətli perspektivdə rəqabət mühiti şəraitində qalmağa imkan verən, şirkətin imkanlarından isti-

fadə olunması ilə dinamik qarşılıqlı əlaqələrin qurulmasını nəzərdə tutur.

2. Biznesin inkişaf strategiyasının idarə edilməsi prosesinin həyata keçirilməsində şirkətlərin davranış strategiyaları olmalıdır. Strategiya missiya və təşkilatın məqsədlərinə əsaslanaraq, ətrafin təhlili əsasında, şirkətin potensialı, məhsulun həyat dinamikası və bir sıra digər amillər əsasında formalaşır. Biznesin inkişaf strategiyasının seçimi və müəyyənləşdirilməsi çox mürəkkəb prosesi olduğundan istifadə edilən inkişaf portfelinin təhlilində əsas alətlərdən biri kimi özünü təqdim edir. İnkişaf strategiyasının yerinə yetirilməsi onun həyata keçrilməsi üçün şəraitin yaradılmasını nəzərdə tutur.

3. Şirkət seçilmiş inkişaf strategiyasının həyata keçirilməsi üçün lazımi dəyişikliklər aparmalıdır. Təşkilati struktur dəyişikliklərinin aparılması təşkilati mədəniyyətin və şirkətin yeni strateji dəyişikliklərinin iki əsas sahəsini təşkil edir.

4. Nəzarət strategiyasının həyata keçirilməsi seçilmiş yeni strategiyada qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olunmasına gətirib çıxarır və düzəlişlərin aparılması barədə tövsiyələrin hazırlanması bu strategiyanın formalaşmış şəraitə uyğun omasını nəzərdə tutur.

7.4. Məhsulun dinamikası

Məhsul şirkətin həyatında son dərəcə böyük rol oynayır. Bir çox hallarda məhsul şirkətin mübarizəsi uğrunda həlledici rol oynayır. Bu ondan asılıdır ki, şirkət tərəfindən istehsal edilən məhsul strategiyanın hazırlanmasına yaxınlaşır, vaxtında şirkət bazarda öz yerini tapa biləcək və ya adekvat sorğularda mühit dəyişikliklərini həyata keçirməyi təmin edə bilər.

Ötən fəsildə deyildiyi kimi, bir neçə qarşılıqlı əlaqədə olan və hissələrindən ibarət mürəkkəb hal kimi, strateji idarə etmənin məhsulu nəzərdən keçirilir və bütün bunlar, məhsul statikası əsasında baxış hesab edilir. Strateji idarəetmədə məhsulun baxılması üçün digər çox vacib istiqamət, məhsulun dinamikasında baxışıdır, hansı ki, bu zaman məhsul yaradılanda dəyişmir.

Məhsulun həyat tsikli:

Hər bir məhsulun həyat dövrü müəyyən mərhələdə keçirilir. Bu mərhələdə məhsulun ümumi xarakterli təhlili, həyat dövrünün hansı mərhələsində öyrənilməsi və onun ayrı-ayrı mərhələləri və s. araşdırılır, strategiyanın hazırlanmasında şirkətin istehsal etdiyi məhsul çox vacib məqamdır.

İlkin tədqiqatların keçirilməsi faktına ayrı-ayrı fazaların 50 - 60mlq (Dean, 1950; Forrester, 1959; Clifford, 1965; Levitt, 1965) həyat mərhələrinin məhsulu aiddir. Bu isə, istintaqa və digər müəlliflərin əsərlərində məhsulun həyat mərhələsnin ümumi xarakteri , qanunauyğunluqları, ayrı-

ayrı mərhələlərdə xərclərin və gəlirlərin nisbəti tədqiq olunub.

Baxmayaraq ki, ayrı-ayrı qrupların məhsulları üçün ümumi müddəti üzrə və müxtəlif fazalarının nisbətinə görə həyati dövrlər var, onların ümumi xarakteristikalarını (Wind,r. 46-49) müəyyən etmək olar:

• Hər məhsulun bazarda məhdud zaman həyatı var;

• Məhsulun həyat tsikli olan aşağıdakı biri o biri ilə müəyyən olunmuş qaydada ayrı-ayrı fazadan ibarətdir;

• Hər bir fazası müvafiq strategiyanın məhsulu olan müvafiq yanaşma tələb edir, belə ki, məhsulun şirkətin həyatında oynadığı xüsusi rolu hər bir mərhələ üçün xarakterikdir.

Biznes təcrübəsində:

Qorki avtomobil zavodu (QAZ) haqlı olaraq yerli avtomobil sənayesinin rəmzi sayılırdı. 1932-ci ildə işə qoşulan o, yük və minik maşını, avtomobil istehsalında öncül yerlərdən biri olub. İşlədiyi 60 dövrü ərzində zavod 15 mln. ton yük və 3,5 mln. ədəd minik avtomobili buraxıb. Bu zavod da ordu zirehli texnika istehsalçısı kimi tanınır. Bu, eləcə də zavodda keçmiş hərbi sifarişlər üçün mühim əlavə üstünlüklər yaradırdı. Nüfuzlu "Volqa" markalı avtomobil və "Çayka" avtomobili yüksək səviyyəli dövlət idarəçiliyi üçün xüsusi şöhrət qazandırmışdır. Ona görə ki, "Volqa" yüksək rütbəli dövlət məmurlarına xidmət göstərilməsi üçün idi və çox az miqdarda şəxsi vətəndaşların mülkiyyətlərinə düşürdü, SSRİ-də bu avtomobil ən nüfuzlu idi və öz sahibinə elit status adı qazandırmışdı. Ona görə də demək olar ki, bu avtomobil zavodu on illərlə "Volqada" heç bir dəyişiklik etmədi. Buna ehtiyac yox idi. Çünki həmişə "Volqa" hörmətdə idi və ona tələbat zavodun istehsal imkanlarından qat-qat çox idi.

Zavodun firavan yaşamasının sonu, 90-cı illərin əvvəllərində hərbi istehsal və bazara keçidlə gəlib. Rusiya bazarına qərb avtomobillər gətirildi, yük maşınlarının profili dəyişdirildi, hərbi sifarişlər üçün "QAZ"-ın istehsalı kəskin azalmağa başladı və nəhayət son dərəcəyə qədər düşdü. "Volqa" tutduğu öz müstəsna mövqeyini itirdi, hansı ki, o, əvvəllər xarici avtomobil bazarında qapalı idi və ona tələbat xeyli azalmışdı. Avtomobil zavodunda yaranmış mənfi vəziyyəti dəyişmək üçün ciddi addımlar atmaq vacib idi.

1992-ci ildə isə 3-4 tonlu yük maşınlarının bazarda düşməsi və "QAZ"-a tələbatın artması tendensiyası açıq-aydın görünmüş və maşının yükgötürmə qabiliyyətini "QAZ"-ın qərarı ilə 1,5 tonlu yük avtomobilinin "ГАЗ-3302" yeni modelinin istehsalına başlamağı qəbul edilib. Bir neçə il bundan əvvəl "QAZ"-ın yeni modeli buraxdı, lakin 1953-ci ildə onların istehsalı dayandırıldı. Ən kiçik avtomobilin yükqaldırma qabiliyyəti 2,5 ton olmuşdur.

Birinci modelin buraxılışının hazırlanmasında 50-dən çox müəssisə

MDB-nin müxtəlif ölkələrindən iştirak edib. Rusiyanın 85 zavodu yük maşınının müxtəlif hissələrinin istehsalında iştirak edir. Yük maşınında "Volqa" avtomabilinin "ГАЗ-31029" modelindəki mühərrikin quraşdırıldığı müəyyənləşdirilib. Perspektivdə bu mühərrik daha müasiri ilə əvəz olunacaqdır. "QAZ-3302" modelli yük maşınlarının buraxılışı 1994-ci ilin iyulunda başlayıb. Zavod ildə 65-70 min avtomobil istehsal səviyyəsinə çıxarmağı planlaşdırıb. O zaman qiymət təxminən 1 mln. ədəd, ümumi ölkə üzrə tələbatı ilə kiçik tonnajlı (1,5 ton) avtomobillərdə təşkil edib. Rəhbərlik "QAZ"-da qərara gəldi ki, yeni tipli avtomobillərə tələbat kifayət qədər davamlıdır. Onların gözləntiləri özünü doğrultdu. Yeni avtomobili "Qazel" adlandırmışlar və o öz alıcılarını tapıb.

Həyat tsiklinin mərhələsi

Məhsulun həyat tsikli dörd fazadan ibarətdir:

• Məhsulun bazara çıxışı;

• Artım;

• Yetkinlik;

• Bazardan getməsi.

Çıxışın birinci fazası məhsul bazarında onunla səciyyələnir ki, məhsul yenidir, bazar onun üçün yaradılır. Buna böyük xərclər tələb olunur. Səy göstərmək lazımdır ki, bazarda məhsul istehsalı və nöqtəsi üçün qarşılanmış (break-even point) zəruri minimum həcmini müəyyənləşdirən zərərsizliyi əldə olunub. Məhsulun həyat dövrünün ikinci fazasında məhsulun bazarda sürətlə genişlənməsi baş verir. Alıcı məhsulu qəbul edir, satışı genişləndirir, həm də şirkətin mənfəət əldə etmək imkanını yaradır. Çünki ikinci mərhələdə məhsula tələbat da kəskin artır. Lakin bu fazanın öz çətinlikləri yaranır, bu da onunla bağlıdır ki, rəqiblər də analoji məhsul təklif edirlər. Ona görə də şirkətin ikinci fazasında cari vəzifələr alıcıların marağının həmin məhsula cəlb olunması üçün yönəlməklə, öz markalarını daha yaxşı tanıtmağa istiqamətlənir. İkinci mərhələdə alıcılarla rəqabət mübarizəsi, bazarda isə şirkətin payı uğrunda mübarizə gedir.

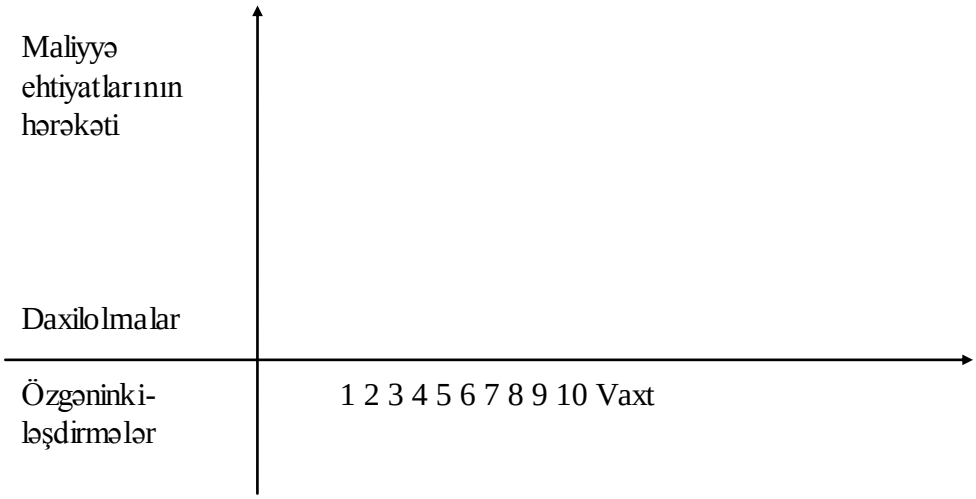
Məhsulun həyat dövrünün üçüncü mərhələsi dövrlə kamillik məhsulu adlandırılır, məhsulun həmin mərhələsi məhsul bazarının uyğun həyatında məhsul satışından gəlirin azalmasını və sabitləşməsini əhatə edir. Bu fazada rəqabətin gücləndirilməsi üçün qiymət,zəif qiymət azalması, məhsulun mənfəətliliyinin tədricən azalması mərhələnin son xarakterikdir.

Məhsulun həyat tsiklinin dördüncü mərhələsi də ondan ibarətdir ki, məhsul bazardan gedir. Məhsula tələbat azalır. Bu da gəlirləri xeyli aşağı düşməsinə gətirib çıxarır. Şirkət üçün daha sərfəlidir ki, məhsulu bazardan kənarlaşdırsın və ya ən az itki ilə çıxartsın . Bu məsələnin həllində şirkət iki amil üzərində diqqəti cəmləşdirməlidir: vaxtı və azalan gəlirləri.

Şəkil 10-da tipik əyri, həyat tsiklinin sənaye məhsulu həyat tsikli fazalarla arasında asılılığı əks etdirir, onun yaradılması və istehsal məsrəfləri məhsulun və məhsul satışından gəlirləri göstərilmişdir. Bu sxemin işlənib hazırlanması mərhələsini hesab etmək olar ki, sıfır həyat mərhələsi fazası hesab etmək olar.

Qrafik 7.1

Sənaye məhsulunun (maliyyə aspekti) həyat tsikli



Qrafik 7.1-də əyani şəkildə göstərilib ki, əvvəlcə şirkət yalnız xərcləri həyata keçirir, daha sonra satış həcminin daha sürətlə artması baş verir, sonra mənfəət sürətlə artır, gəlirin aşağı düşməsi və satış həcminin düşməsi başlayır.

Qrafikdə məhsul həyatında məqamlar müəyyən edilir. 1-ci nöqtədə məhsul ideyalarının hazırlanması mərhələsi məhdudlaşdırlır. 2-ci nöqtədə məhsulun təcrübəli nümunəsinin hazırlanmasının başa çatdırılması edilir. 3-cü nöqtədə məhsulun seriyalı istehsalına keçidin hazır həddi müəyyən edilir.

Adətən bu nöqtələr firmada yeni məhsulun buraxılması haqqında elan verir. 4-cü nöqtə birinci fazasının başlamasını qeyd edir - fazanın bazara çıxarılması, 5-ci nöqtə bazar artımının çıxarılması və başlanğıc fazanın başa çatdırılmasını edir. Göründüyü kimi, bu zaman məhsul bazara çıxıb və satış həcmi kifayət qədər yüksək templə artmağa başlayıb.

Daha ləng də olsa, mənfəət də artmağa başlayır, nəinki satış həcmi. 6-cı nöqtə nisbi artım tempinin ləngiməsinə baxmayaraq,məhsul həyatında bir məqama uyğun gəlir,yəni bu nöqtə həm daha səmərəli və həm də daha gəlirli olur.

7-ci nöqtə artım fazasının kamillik mərhələsinin başa çatmasını qeyd

edir.

Gəlirin artım tempi zəifləyir, nisbi artım sürətinin sabit satış həcminin və mənfəətin gəliri. 8-ci nöqtədə məhsulun həyatında onlara verilən mənfəət və sonra onun bir nöqtəsi azalmağa başlayır.

Satış həcmi getdikcə daha da artmaqdadır, lakin qiymətlərin azalması səbəbindən gəlirin həcmi azalmağa başlayır və məhsul şirkət üçün öz cəlbediciliyini itirməyə başlayır. 9-cu nöqtədə mənfəətin azalması davam edir, həm də satış həcminin azalması başlayır. Məhsul bazarda daha fəal rol oynayacaqdır. 10-cu nöqtə məhsulun həyat dövrünün başa çatması gedir.

Ayrı-ayrı dövrlərdə həyat tsiklinin məhsul strategiyası.

Şirkət məhsulu yaradır və kütləvi istehsalını həyata keçirir. Lakin onun davranışı güclü məhsulun təsiri altında olur. Həyat tsiklinin ayrı-ayrı mərhələsini keçərək məhsul və funksiyalar idarəetmənin bütün sahələrinə təsir göstərir, onların müvafiq modifikasiyasını tələb edir. Hansı mərhələsində olmasından asılı olaraq məhsul olduğunu, məqsəd və strategiyası müəyyənləşdirilir, idarəçilik forma və metodları yaradılması və məhsul satışı ilə seçilir, idarəetmə və informasiya sxemlər və s. tikilir. Məsələn, məhsul işlənməsi mərhələsində məhsulun üslubu idarəsi yaradıcı olmalıdır, əməyin təşkili formaları çevik qərarlar qəbul edilməsini əhatə etməlidir.

Məhsulun həyat tsikli üçün şirkətin strateji qərarlarına üç səviyyədə təsir etmək olar:

Birinci səviyyə - bu şirkətlərin davranış strategiyası səviyyəsidir. Bu halda məhsul yerləşdirilən faza şirkətin davranış mühitində bu strategiyanın seçiminə təsir göstərir. Halbuki məhsul şirkəti strategiya seçiminə təsir göstərir, yadda saxlamaq lazımdır ki, məhsulun başqa daha bir neçə güclü amilləri şirkətin strategiyasının seçimini müəyyənləşdirir.

İkinci səviyyədə strateji qərarlar əslində məhsulun özü ilə də bağlıdır ki, hansı dəyişikliklər etmək, məhsulun məzmununu dəyişmək və s. Məsələn, yetkinlik fazasına daxil olan məhsula nisbətdə, aşağıdakı strategiya tətbiq edilə bilər:

1.Məhsulun irəliləməsi markası: Bu möhkəmləndirmədə artıq formalaşmış alıcıların cəlb edilməsi ilə deyil,yeni, əlavə xidmətlərin genişləndirilməsi,hazırlanması, daha cəlbedici qablaşdırılması, intensiv reklam markalı səylərini birləşdirmək;

2.Müxtəliflik və variantlı məhsul artımı: Bir çox tətbiqi müxtəlif hissələrin müxtəlif dizaynı, tərtibat, müxtəlif rənglər, axtarışı və istifadəsi, orijinal və qeyri-adi formalarından fərqləndirən qablaşdırma, həmçinin komplektləşdirici detalların köməkçi çoxvariantlılığı;

3. Məhsulun prestijinin artırılması: Onun keyfiyyətinin yaxşılaşdırıl-

ması və qiymətlərin saxlanması, artırılması, istifadəsi və qablaşdırmaların, nüfuzlu markaların bazarlarda yüksək qiyməti, böyük satış həcmi, aşağı qiymətləri ilə almağa hazır olan müştərilər, kiçik satış həcminin üstünlüyü;

Yeni məhsulun yaradılması strategiyasının innovativ davamçıları.

Yeni məhsulların yaradılması üçün əksər şirkətlərin rəqabət mübarizəsində onların yaşamı zəruri şərtdir. Bununla yanaşı qeyd etmək lazımdır ki, uğurlu rəqabət şərt deyil, şirkət məhsulun yeniləşməsində hər zaman lider ola bilməz.

Bu baxımdan bazara yeni məhsul ilə bağlı şirkətin iki çıxış strategiyası mövcuddur:

• Digər şirkətlərdən əvvəl və ya birincilər sırasında bazara çıxmaq;

• Yeni məhsul artıq bazarda kifayət qədər möhkəmləndikdə bazara daxil olması.

Birinci şirkətlər adətən müvafiq sənaye ilə bağlı təsirə məruz qalan məhsul üçün ixtiraçısı olmaqla, ikinci şirkətlər isə ardıcıllar hesab edilirlər. Şirkət yeni məhsulun öz strategiyasını seçmək hüququna malikdir. Lakin şirkət məhsulun hansı strategiyanın yeniləşməsindən asılı olmayaraq, o ümumi olaraq yeni məhsulun yaradılması əsas hesab edilir.

Şirkət-innovatoru yüksək elmi-texniki potensiala malik, əla tədqiqat aparan, dizaynerlər, qurucu yanaşmaya, novatorluq ruhuna fəal dəstək olmalıdır. Çün ki, bu şirkət böyük risk ilə üzləşirlər, ona görə də onların rəhbərliyi buna hazır olmalıdır. Mühafizəkar belə şirkətə rəhbərlik edə bilməz. Şirkət-innovatoru elm, eləcə də marketinq tədqiqatlarının işlənməsinə böyük vəsaitlər yatırmağa məcburdur.

İstehsalat şirkətləri üçün texniki, maliyyə və satış potensialının güclü olması çox vacibdir. ETTKİ (Elmi Tədqiqat Təşkilatı Konstruktor İşləri və ya rus dilində НИОКР adlanır) innovatorlarından fərqli olaraq, onlara çox sərmayə qoymaq lazım deyil, yəni məhsulları bazara çıxararaq risk etmək lazım deyil. Yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, onlarda başqa cür böyük risklər var və onları düzgün idarə etmək olar. Ona görə də bu şirkətlər üçün çevik potensialın olması tələb olunur və onların uğurlu fəaliyyətinin əsas tələbləri başa düşülməlidir. Şirkət-innovatorunun yaradıcılığı uğurun əsas şərtidir, ona görə bu şərtlər daxilində şirkətlərin qabiliyyətini dəyişərək artırmaq önəmli məsələdir.

Yeni məhsulun yaradılmasında yanaşmalar.

Yeni məhsulun yaradılması üçün iki mümkün yanaşmanı ayırd etmək olar. Birinci yanaşma ondan ibarətdir ki, şirkət yeni funksional xassələri ilə tamamilə yeni məhsul yaradır, yeni kəşflər və prinsipləri, yeni

texnologiyalar, materiallar və s. onun yaradılması üçün istifadə olunur. Adətən bu cür ayrı-ayrı məhsulların yaradılması və istehsalı istehlak bazarında çevrilişin başlanğıcıdır. Elə hallara da rast gəlinir ki, tamamilə yeni məhsul yalnız köhnə məhsulun sıxışdırılıb arada çıxarılmasına gətirib çıxarır və bu məsələ ilə bağlı, bazarda və istehsalda heç bir ciddi dəyişiklik olmur.

İkinci yanaşmada şirkət məhsulda dəyişiklik edir, alıcılar üçün onu yeniləşdirir lakin, onun yerinə yetirməsində köhnə məhsulla prinsipial dəyişikliyi olmur yəni, yeni məhsul tamamilə yeni olmur. Belə yanaşma şirkətlərdə, onların təcrübəsində çox geniş istifadə edilir. Məhsulun yeniləşdirilməsi dörd istiqamətlərindən birində həyata keçirilə bilər:

1) Yeni modelin yaradılması və ya məhsul modifikasiyası;
2) Məhsulun (məsələn, etibarlılığının artırılması, yaxşılaşdırılması, müddətinin artırılması, saxlanılması və s.) keyfiyyətinin yaxşılaş-dırılması;
3) Məhsulun üslub dəyişiklikləri (yəni onun xarici tərtibatı, qablaşdır-ma və s);
4) Məhsulun funksional xassələrində (istehlak keyfiyyətləri, həmçinin digər bir ilə əvəz olunması) əhəmiyyətli dəyişikliklər.

Yeni məhsulun yaradılması mərhələləri.

Yeni məhsulun yaradılması strategiyasının həyata keçirilməsində çox böyük əhəmiyyətilidir və bu strategiyanın həyata keçirilməsi prosesini düzgün inşa edir. Hər bir şirkətin yeni məhsulun yaradılması sxemi və öz konsepsiyası ola bilər. Lakin müxtəlif yanaşmaların olmasına baxmayaraq , hər bir şirkətdə özündə 7 addımı birləşdirən, yeni məhsulun yaradılması prosesinin ümumi sxemi var.

İlk addım - yeni məhsul ideyalarının hazırlanması. Bu addımda şirkət həm alıcıların, satıcıların, paylayıcı şəbəkənin işçilərinin, tədqiqatçıların və konstruktor və hətta rəqiblərin potensialından istifadə etməlidir. Ali rəhbər-lik fəal mövqe tutmalıdır. Xüsusilə, bu prosesdə iştirak edən tərəflərin səy-lərinin əlaqələndirilməni həyata keçirməyə və bütün bu ideyalara kömək etməlidir. Bu addımda yeni məhsulun həyata keçirilməsi üçün bir neçə fikir irəli sürülür.

İkinci addım ondan ibarətdir ki,ali rəhbərlik hansı ideyaya əməl etmək lazım olduğunu özü qərar verir. Bu çox məsuliyyətli və incə prosedurdu, hansı ideyanın reallaşdırılmasında rəqiblər uğur qazana bilər. Və ya əksinə, rəhbərliyin seçdiyi ideya onların həyata keçirilməsində istənilən nəticəni verə biləcək ya yox. Çünki qərar üzrə yeni məhsul həmişə strateji xarakter daşıyır, bu ideya seçimində rəhbərliy strateji təhlilin bütün sadə alətlərindən istifadə etməlidir.

Üçüncü addım - ümumi ideyaları konkret məhsula qədər çatdırmaq. Bu zaman yeni məhsul konsepsiyası hazırlanır və yoxlanılması üçün bazara aparılır. Burada əmin olunur ki, məhsul alıcılarını tapacaq.

Dördüncü addım kimi yeni məhsulun yaradılması ondan ibarətdir ki, məhsul konsepsiyalarının işlənib hazırlanmış əsaslı qiymətləndirilməsi keçirilir. Bu konsepsiya biznes-təhlili adlanır. Təhlil, istehsal xərcləri və mənfəət həcminin qiymətləndirilməsini nəzərdə tutur ki, potensial yeni məhsula salınıb. Məhsulun qiymətləndirilməsində üç funksional qrup iştirak edir:

• Marketinq xidmətlərinin işçiləri tərəfindən mümkün satış həcmi;

• Məhsulun müəllifləri məhsul istehsalının mümkün xərclərinə dair məlumat verirlər;

• Maliyyəçilər məhsulun mənfəətliliyinin təhlilini həyata keçirirlər.

Yeni məhsul biznes-təhlili gedən həmin konsepsiyanı qəbul edi. Onlara uyğun təcrübi nümunələr sınaqdan keçirən standartda, istehlak xüsusiyyətləri onların funksional vəziyyəti, eləcə də istehlak bazarında ilkin test sınaq nümunələri şəklində göstərilir.

Beşinci addım məhsulun son qiymətləndirlməsi və marketinq strategiyasının hazırlanması həyata keçirilir. Bu addımda bazarlara məhdud sayda əsl məhsul buraxılır. Bu addımın vəzifəsi ondan ibarətdir ki,məhsulun reallaşdırılmasında mümkün çətinlikləri aşkar etmək, həmçinin,məhsulun marketinq strategiyasının dəqiqləşdirilməsi üçün məlumat almaq və güman edilən mənfəət əldə etmək.

Altıncı addım - yeni məhsul üçün xidmət sisteminin yaradılması,hansı ki, məhsulun reallaşdırılması nəticələrinin qiymətləndirilməsi üçün məlumat təmin etməlidir.

Yeddinci addım məhsulun bazarda təqdimatıdır. Bu addım əsasən reklam xarakteri daşıyır və bununla bağlıdır ki, şirkəti yeni məhsul ilə bazara çıxdığını elan edir. Vaxt amilinin nəzərə alınması bu addım üçün çox vacib amillərdən biridir, həmçinin, gerçəkləşdirilən məhsulların çeşidi, şirkətin ərazi strategiyası, ehtimal edilən qrup alıcıları və s. Senaka deyir ki, seçimi yalnız lazımsız şeylərin arasından seçmək olar.

7.5.Uğurlu vəziyyətin təhlili

Tanınmış alim De Qus dediyi kimi, "hər canlı sistem, ailəmi biznes və ya millət, yalnız onda arta və inkişaf edə bilər, nə vaxt ki, o ətraf mühitlə harmoniyadadır". Xarici mühit, və ya təşkilatı əhatə edən mühit , təhlükələrin və imkanların mənbəyidir. Onun müxtəlif təsvirlərini qarşıla-

maq olar, nədən bu xarici mühitdən ibarətdir. Məsələn, peşə təhsilində strateji planlaşdırmaya həsr edilmiş Patrik Merfiylə birlikdə yazılmış işlərdən birində ,yaxşı tanınmış Filip Kotler belə təşkil edən ətraf mühitləri seçir , daxili mühit kimi, bazarlar mühiti, sosial mühit , rəqiblər mühiti və makro mühitə ayırır.

Əgər qeyri-kommersiya təşkilatlarının dünyasına Kotlera təsnifatını əlavə etsək məsələn, tək analara xidmət göstərənlər, onda daxili mühit QKT (qeyri-kommersiya təşkilatları) məsləhətindən ibarət olacaq, onun rəhbərlikləri, personal, könüllülər, QKT-nun bazarda mühiti müştərilərindən, işə götürənlər, mümkündür, qadınlar üçün xüsusi öyrədən kurslar sosial mühit – fondlardan, KİV, hakimiyyət, sosial müəssisələr, ictimai xadimlər, yerli əhali, rəqiblər mühiti – QKT-dan və sosial xidmətlərdən, tək qadınların uşaqlarla problemləri ilə məşğul olanlar, həmçinin rəqabətin (qrantların müsabiqələrində, bələdiyyə sifarişləri, sponsorların vasitələri üçün, əhalinin diqqəti, KİV və s.) xarakterinin cəmiyyətində qəbul edilmiş, demoqrafik, iqtisadi, texnologiya, siyasi və mədəni amillərdən ibarət makro mühitdir.

1. Siyahı təşkil edən xarici və daxili mühitlər , xüsusilə xarici ola bilər və daha çox nüfuzlu, məsələn, yerli hakimiyyət orqanları və ya biznesin bəzi növləri üçün SWOT təhlilinin keçirilməsinə görə rəhbərliklərin əksəriyyətində ola bilər.

Ən çox fundamental amillər xarici mühitdə təhlilin obyektidir, hansılar ki, təşkilatların strateji davranışına əhəmiyyətli dərəcədə təsir edirlər:

1. Həyatın yeni stilləriylə, normalarla, dəyərlərlə və cəmiyyətdə mədəniyyətlə doğulmuş bazarda dəyişikliklər. Bu dəyişikliklər şirkətlərdə hamıdan daha güclü və daha sürətli hiss olunur, hansılar ki, bilavasitə xidmətlərin və məhsulların istehlakçılarıyla bağlıdır .

2. Texnologiyada dəyişikliklər, yəni o haqda biliklərdə, necə məhsullar və xidmətlər işlənir, istehsal edilir və bölünür.”Melkoseriynosti” texnologiyada dəyişikliklər, məhsulların həyat dövriyyəsini qısaldır və onların müxtəlifliyinin artmasına gətirir. Bundan başqa, onlar onun istehsalının komponentinin hesabına xidmətin hazırlamalarının komponentinin nisbi payının artımına gətirib çıxarır.

Daxili mühit təşkilatın güclü və zəif keyfiyyətlərini özündə saxlayır. Onu təşkil edirlər:

1. təşkilatın resursları – əməkdaşlardır, könüllülərdir, informasiyadır, biliklərdir və texnologiyalardır, maliyyələr, avadanlıq, təmiz ad, dəyərlər, təşkilat mədəniyyəti və s.;

2. proseslər – rəhbərliyin stilidir, müştərilərlə əlaqənin saxlanılması metodları, daxili kommunikasiyalar, qərarların metodu , hədəflərin

nailiyyətləri və s., müxtəlif səviyyələrdə təşkilat tərəfindən tətbiq edilənlər – ümumtəşkilatdan ayrı bölmələrə və işçilərə qədər;

3. təşkilatın praktik işi, hansını ki, göstəricilər müəyyən edir, nəticələr, fəaliyyətin tarixi, nailiyyətlər, öz müştərilərinə və cəmiyyətə təşkilatın təsiri.

Hər iki mühitin çox əhəmiyyətli elementi "əlaqədar şəxsləridir " və onların bütün qrupları, şirkətlər, insanlar ki, hansılar fəaliyyətlə maraqlıdırlar, onlar ya kömək edirlər və ya mane olurlar. Odur ki, mühitlərin arasında sərhəd kifayət qədər şərtidir. Məsələn, əgər sizin yaşadığınız şəhər, onun müxtəlif elementlərinin arasında əlaqələr kiçik halda o qədər ola bilər ki, müxtəlif qrupların və şəxsiyyətlərin rolları o qədər çoxtərəfli olmaqla, bütün yerli cəmiyyətin sizin şirkətiniz üzərindən təhsilin səviyyəsi görünə bilər. Bu halda mühitlərin bölməsi üçün və mənanın növbəti köməkliyindən istifadə etmək olar. Bu məqamda yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, şirkətə adətən daxili amillərə təsir edə bilər. İdarə etməyə qədər, onlar tərəfindən xarici amillər onun nəzarətindən kənardır, lakin onlara məhəl qoymamaq düzgün olmaz və sadəcə onları diqqətə almaq lazımdır.

Əhəmiyyətli qeyd: UVALAR adətən gələcəyə aiddirlər, yolu göstərirlər, bu metodlar sizin hərəkətlərinizin və inkişafin alternativləri indikilərə aiddirlər, bu nə şirkətlərdə var, nə də potensialda.

3. İmkanlar və təhlükələr . Onların növləri.

Nə vaxt ki, biz bilirik, harada imkanları və təhlükələri axtarmaq olar, onları müəyyən etməyə cəhd edirik. Təhlükələrdən başlayaq təhlükə, necə Filip Kotler onu müəyyən edir, bu təşkilatlar əlverişsiz tendensiyayla atılmış çağırışdır və ya ətraf mühitdə şeylərin adət edilmiş sırasının pozulmasıyla, hansılar ki, təşkilat tərəfindən məqsədyönlü hərəkətlərin yoxluğunda, onun inkişafinda dayanacağa gətirib çıxara bilərlər, vəziyyətin pisləşməsinə və ya hətta həlak olmalar.

Təhlükənin dərəcəsinin qiymətləndirilməsi iki parametr üzrə olur:

1. maddi itkiylə pul, müştərilər, maddi baza və başqa aktivlər və ya o hadisədə təşkilatın nüfuzunun itməsiylə ölçülən təhlükənin və ya təhlükənin potensial ciddiliyi əgər təhlükə reallıq olacaqsa;

2. təşkilata təhlükənin təsirinin ehtimalı.

Ən ciddi təhlükələr, hansılar ki, kontrolu və effektiv əks təsirin hazırlığını tələb edirlər, onlar, hansılar ki, təsirin miqyasını və ehtimalın yüksək dərəcəsini ayırırlar. Dağıdıcı təsirin və ehtimalın aşağı dərəcəsiylə təhlükələr əhəmiyyətli deyil.

Gücün və təhlükənin təsirinin ehtimalının məişət illüstrasiyasıyla çöküntülərlə, ildırımla və adətən müşayiət edilən tufan xidmət edə bilər. Belə, onun ehtimalı ki, siz yağışın altında düşəcəksiniz və tufan zamanı

islanın, əgər ehtiyatları tədbir görməyəcəksinizsə, çox böyükdür, ancaq islanmanın nəticələri kifayət qədər bayağıdır , adətən bu zökəmdir.

Onun ehtimalı ki, sizə ildırım düşəcək, amma əgər bu olacaqsa, zökəmlə siz canınızı qurtarmayacaqsınız. Sizə, daha doğrusu, sizin təşkilatınıza seçmək, hansı təhlükələrdən müdafiəyə üstün tutmanı vermək və nədən əvvəlcə qorunmaq və nədən sonra. Təhlükələr aşkar edildikdən sonra və onların neytrallaşdırılması üzrə tədbir görüldükdən sonra, imkanların axtarışına keçmək olar.

İmkanların təhlili potensial olaraq daha əhəmiyyətlidir, nəin ki, təhlükələrin təhlili. Təhlükələrin müvəffəqiyyətlə öhdəsindən gələrək, təşkilat yalnız özünü saxlayır, amma inkişaf etmir. Yalnız yaranan imkanlardan istifadə edərək, NKO, biznes, ölkə irəliləyə bilərlər.

Təşkilatın xidmətləri bazarında yaranan imkan Filip Kotler cazibədar sahə və ya səylərin əlavəsinin istiqaməti kimi müəyyən edir, təşkilatın resurslarının qoymaları. İmkandan istifadə potensial olaraq təşkilatın və nailiyyətə inkişafina ona öz rəqiblərinin üzərində gözə çarpan üstünlük gətirir.

Bütün imkanlar eyni cür cazibədar deyil. Onların qiyməti iki əsas xarakteristikadan asılıdır:

1. Potensial cazibədarlığa, gəlirin həcmiylə ölçülən, müştərilərin sayı və ya başqa nəticələrin miqyasıyla, hansılar ki, təşkilat üçün dəyəri təqdim edirlər;

2. Ehtimal ki, təşkilat onu real nəticəyə çevirib imkandan istifadə edə biləcək. Necə ki, bu halında təhlükənin qiyməti ilə, imkan cazibədarlığın və ehtimalın uyğunluğu üzrə qiymətləndirilir.

Təhlükələrin və imkanların formal təyinləri, hansılar ki, bizə verdilər, əlbəttə, əhəmiyyətlidir: onlar ciddi təşkilata və insana daha çox əsaslı əhatə edən dünyada olan dəyişiklikləri qiymətləndirməyə və həll etməyə kömək edirlər, onlar qəbul etməyə dəyərləndirmə və ya məhəl qoymamaq.

Xarici mühitin hər amili müəyyən etməyə arzu olunandır və ya imkan kimi və ya təhlükə kimi. İstənilən xüsusi layihələr üçün riskin amili olan qeyri-müəyyənlik son dərəcə arzu edilməyəndir. Aydın ki, biz haqqında onun 100%-lik proqnozunu verə bilmədiyimiz xarici amillərin davranışını müəyyən edə bilmirik,. Belə amillər fərziyyələrin kateqoriyasına düşür. Fərziyyələrin iki tipi SWOT tətbiqiylə planlaşdırma vaxtı xüsusi hesaba aid olurlar:

1. fərziyyələr, hansılar ki, biz hesab etdiyi kimi, baş verəcəklər. Əgər, bizim gözləmələrimizin əksinə, onlar olmayacaqlar, bu bizim planlarımız üçün ciddi nəticələrə malik olmayacaq;

2. fərziyyələr, hansıların ki, həyata keçməməsinin ehtimalı böyükdür və onun nəticələri ki, onlar baş verməyəcəklər, çox ciddidir. Belə fərziyyələr "fərziyyə-qatil" adlandırır və planlarda onların aşkar etməsi sonların dəyişikliklərinə gətirməlidir.

Praktik təhlil və planlaşdırma vaxtı əsas çətinlik məhz onunla nəticələnir anlamaq üçün ki, təhlükədir. Biz bilirik ki, eyni dəyişikliklər müsbətlər kimi bir insanlarla qəbul edilir, və başqalarla neqativlər kimi. Nəylə bu izah etmək olar?

Nə vaxt ki, bizi əhatə edən dünyada hansısa bir hadisə olur, ciddi dəyişiklik, başlanğıc mərhələdə o ən çox "deyil dost və deyil düşmən". O neytral olduğu üçün, özünü göstərməyə vaxt tapmadığından, bədnam "qeyri-müəyyənliyi" yaradır və belə yanaşma əsasında gələcəyə ümid etmək olmaz. Qeyri-müəyyənlik vəziyyətini aradan qaldırmaq üçün, önəmli uzun müddətli strategiyalar işlənib hazırlanmalıdır. Belə vəziyyətlərdə lazım deyil ki, xarici dəyişikliklərlə bağlı müəyyən hərəkətlər təyin edilsin və nə qədər ehtimal mövcutdur ki, onlar daha yaxşı hesab ediləcəklər. Necə bu nə təhlilə və faktlara güvənməyə öyrəşmiş müasir səmərəli düşünən insanların fikirləri qəribədir onda böyük, bəzən müəyyən edən rolu, nəticədə dəyişiklik kənarda biz əlverişli imkan və ya təhlükə olacaqmı, ona bizim münasibətimiz necə olacaq?

Deril Konner, dəyişikliklər və dəyişikliklər üzrə ən yaxşı müasir mütəxəssislərdən biri, hansı ki, biz hələ müraciət edəcəyik, hesab edir ki, dəyişikliklərə insanların münasibəti o qədər onların nəticələrindən asılı deyil, nə qədər ondan, hansı dərəcədə insanlar bu dəyişikliklərlə idarə edə, istifadə edə, onların prosesinə və nəticəyə nəzarət edə bilərlər. Pozitiv və ya neqativ hadisələr kimi dəyişikliklərin bizim götürməsini müəyyən edən əsas amil xarici mühit üzərində bizim nəzarətimizin dərəcəsi olur. Kontrolun yayılmış təzahürü – hadisələrin inkişafını proqnozlaşdırmaq, gələcəyin ssenarilərini hazırlamaq imkanıdır.

Yenə imkanların təsnifatına qayıdaq. Daha əvvəl verilmiş Kotleranın akademik təyininə "imkanlar müxtəlif olur" adini əlavə etmək lazımdır.

Məsələn, açıq imkanlar mövcuddur, hansılar ki, çoxları istifadə etməyi görürlər, bacararlar və çalışırlar. Ancaq, aşkar qalibə totalizatorda pay kimi, onların istifadəsindən xeyir çətin ki, böyük olacaq – axı sizdən başqa oynamaq çoxları yəqin çox həll edilirlər.

Qütb ziddiyyəti "doğru şansa" – uğura, amma kiçik şanslarla böyük uduşa aparacaq "təhlükəli" imkandır. Uduşun ehtimalının və onun ölçüsünün arasında adətən düz asılılıq mövcuddur: nə qədər daha risk və daha az uduşun ehtimalı, o qədər daha mümkün uduş.

Rusiyalılar tərəfindən sevilən atalar sözünü xatırlayaq: "Kim risk

etmir, o şampan şərabını içmir".

Bəzi imkanlar aşkardır, son dərəcə cazibədardır, amma onlardan istifadə etməyi hamı bacarmır – ilkin şərait lazımdır, resurslar, xüsusi biliklər, təcrübə. Onların mahiyyətini başqa məşhur atalar sözü ifadə edir: "Böyük gəmiyə – böyük üzgüçü lazımdır ".

Nəhayət, gizli imkan ən mürəkkəbidir və hansının ki, bəsirət gözləri açılmasız bu o deməkdir ki, xüsusi sənətsiz görməməkdir. Məhz vaxtında yunan filosofun 5-ci əsrdə Heraklit deyir: "Artıq bu gün onu edin, nə haqqında başqaları sabah yalnız düşünəcəklər". Axtarışlarda istənilən biznesin "uğurun göy quşu", daxil olmaqla və qeyri-kommersiya və çox günlər xüsusi olaraq yaradılmış qərargahlar, işçi qrupları, komitələr məsləhətlər keçirmək məcburiyyətindədir. Açılan əlverişli imkanı müəyyən etmək hər şeydən əvvəl ona görə çox çətindir ki, əvvəllər ona rast gəlinməmişdi və o ən müxtəlif görünməz simada dura bilərdi. Lakin, bunu etməyi öyrənmədən, böyük müvəffəqiyyətə bel bağlamaq çox çətin məsələdir. İmkanlardan istifadəni hansıları ki, çoxları anlamır, bu əsasda yeni dəyərlər yaradılır və rəqibin və ya rəqibin hücumuna həmin o "qeyri-simmetrik cavabın" verilməsini təşkil edir. Çünki, siyasətçilər danışmağı sevirlər, hərbiçilər isə hücumu.

Fərz edək ki, yenə də siz əlverişli imkanları aşkar etməyi bacardınız və siz ona meylli olursunuz, onları istifadə etməyə qərar qəbul etmək üçün. Əyan olmalıdır ki, bu hərəkətlər şirkətdə dəyişikliklərə gətirib çıxaracaq və ola bilər ki, kifayət qədər mühim və ağrılı bir proses olsun. Dəyişikliklərin zəruriliyini və onlarla bütün bağlı narahatlıqları anlayaraq, çox təşkilatlar imkanlardan istifadədən imtina edir. Bəzən, ancaq, imkanların istifadə etməməsi üçün qiymət çox yüksək olur, o ona çevrilir ki, P. Druker "risklə adlandırırdı, hansı ki, siz öz üzərinə götürməyə bilmirsiniz", və D. Konner – "biznes-imperativ".

Sonun fikrincə, qaçırdılmış imkanlardan nəticələr təşkilat üçün daha az dağıdıcı olmayan ola bilər, nə qədər həll olunmamış problemlərdən. Lakin, biz bu həyatdan yaxşı kifayət bilirik, hansında ki, qaçırdılmış imkanlarla səbəb olunan xatirələrdən ağrı tez-tez daha kəskindir və uzunömürlüdür, nə qədər xarici təhlükələrdən hansılarla ki, biz vaxtında öhdəsindən gəlmədik .

Kimi xarici mühitləri təhlil keçirmək lazımdır?

Adətən təyinin və makromühitə xüsusilə aid olan UVALARIN qiymətləndirilməsinin məsələsi ilə yaxşı seçilmiş qəyyumluğun üzvləri öhdəsindən gəlirlər və ya məsləhətləşmələr məsələsi olmaqla, şirkətlərin nə qədər özünün işçiləri bu problemin öhdəsindən gələ bilərlər . Buradan belə nəticəyə gəlmək olar ki, ictimai təşkilatın ən yüksək orqanı rolunu

dekorativ nümayəndə funksiyalarıyla məhdudlaşdırmaq lazım deyil, o müvəffəqiyyətlə onu edə bilər ki, ştat personalı bacarıqlı olmasın.

İmkanların və təhlükələrin mövzusunu tamamlayan De. Bononun fikirlərinə əsasən: "Əlverişli imkan biznesi real təşkil edəndir. Eyni, xammal, əmək xərcləri və maliyyə vasitələri kimi məsələlər çox önəmlidir. Lakin, əlverişli istifadə etmək imkanını, qeyd etmək lazımdır".

4. Təşkilatın güclü və zəif tərəfləri. Daxili mühitin təhlili.

Şəxsiyyətin və ya təşkilatın güclü və zəif tərəflərinin təyininin məsələsi ilk baxışda mürəkkəb təqdim edilmir və bu "bizə özünü qiymətləndirməmək" anlamını yaradır. Aldadıcı yüngüllüyün hissi "qiymətləndirməyə keçməyə imkan verir, o vaxt ki, birinci suala cavab vermək mümkün olur?", ikinci sual "kim qiymətləndirməlidir?", üçüncü sual "kimi qiymətləndirmək?" və nəhayət, dördüncü sual "qiymətləndirilmənin nəticələri ilə nə etmək olar?".

Daxili mühitin əsas elementlərinin triadasında ən yüngül "resurslar - işin proses-nəticələri" adətən resursların təhlili təqdim edilir . Onun hədəfi – əsas resursları aşkar etmək, hansılarla ki, təşkilat və kifayət etməyən və ya iştirak etməyən resurslar malikdir.

Nəticədə şirkətin hədəfləri, imkanları və strategiyaları seçilir ki, onun güclü tərəflərinə uyğundur, onlar tərəfindən aparılan dəstəklənirlər təcrübəyə əsaslanmadığından çəkinilir.

Şirkətin əsas ehtiyyatlarına ən çox insanları aid edirlər, maddi resurslar, maliyyə ehtiyyatları, texnologiyalar və "nou-hau" daxil olmaqla, reputasiya. Ancaq tez-tez yalnız bu resursların yoxlamaları az olur. Missiyadan, hədəflərdən və təşkilatın məsələlərindən asılı olaraq əlavə resursların hesabı lazım ola bilər ki, onlar qiymətləndirməyə adekvatdır, bu resursların mövcudluğu haqqında heç olmasa bilmək lazımdır. Nə bizə keyfiyyətlərimizi güclü hesab etməyə imkan verir, nə də başqalarının zəif tərəflərini göstərə bilir?

- Ən çox bu onun rəqiblərinin xarakteristikalarıyla şirkətin xarakteristikalarının müqayisəsi nəticəsində olur. Müəyyən edilmiş "standartlarla" müqayisələr, sahə üzrə bu analitik hesabatların öyrənilməsi, hansında ki, şirkət fəaliyyət göstərir o haqda təqdim etmənin müqayisələri, onun rəhbərləri və personalı tərəfindən strategiyanı və şirkətin indiki vəziyyətini təhlil edə bilərlər.

Strateji planların hazırlaması vaxtı dəyişikliklərin yaxşı motivatoruna hansısa "mükəmməl modelin" xarakteristikalarıyla öz təşkilatının xarakteristikalarının müqayisəsini ola bilər.

Öz güclü və zəif tərəflərini qiymətləndirərək, QKT yalnız öz işçilərinin və ya rəhbərliyin təqdim etdiyi sənədlərə güvənməməlidir. Şirkətin

imicinin öyrənilməsi lazımdır ki, bu əsasda əhalinin müxtəlif kateqoriyaları olan və onun müştəriləri tərəfindən əldə edilən əmtə, tələblərə cavab versin. Belə yanaşma ehtiyacın növbəti şəraitinə uyğun şərt qoyulmalıdır.

Birinci, şirkətlər də insanlar kimi, çox tez zamanda xarici müşahidələr əsasında aşkar şeylər görmürlər və dəyişikliklərə ən güclü ehtiyac zamanı bəzən əldən verilir.

İkinci, həyati əhəmiyyətli məsələlərin bu məqamda yaranması onun mütəxəsisləri tərəfindən təşkilatı qiymətləndirmədən sonra pul qoyur və onun əməkdaşları və top-menecerləri ki, ehtiyacları təmin etməyə çağırılmalıdırlar ki, onun müştəriləri razı qalsınlar.

O vaxtlar həmişəlik keçdi, nə vaxt ki, təşkilatın və onun xidmətlərinin istehlakçılarının arasında onun daxili müştəriləri və ya əlaqədar şəxslər və ya vasitəçilər təşkilat üçün əsas şəxs hesab edilirlər. Müasir dövrdə "müştəri" marketinqi təşkilatı qiymətləndirir və məhz xarici müştəri "keyfiyyətin plankasını" qurur. Daxili müştərilər – təşkilatın təsis edənləridir, ali rəhbərlik, işçilər, könüllülər, konsultantlar qrupları – bunu keyfiyyətli edirlər.

Özünü öyrənərək, təşkilat xüsusi diqqət özəl açıqlara ayırmaq səlahiyyətlərə malikdir. Açıq səlahiyyətlər, bu o ehtiyyatlar və peşəkar bacarıqlardır hansılarda ki, təşkilat xüsusilə güclüdür.

Nəzərə almaq lazımdır kı, yalnız məhdud səlahiyyətlə müvəffəqiyyət az ola bilər, əgər başqa şirkətlər digər keyfiyyətlərə malikdirlərsə deməli əksinə. Daha əhəmiyyətli "fərqləndirici qabiliyyətlər" şirkətlər hansıların ki, qiyməti "güclü tərəflərin" çərçivəsindən də kənara çıxır. Fərqləndirici qabiliyyət – bu bazarın ehtiyaclarının unikal uyğunluğudur və şirkətin fəaliyyət şərtlərinin və qabiliyyətlərinin inkişafının imkanlarının daxili qabiliyyətləri. İdarə etməyə əsaslanan iqtisadi ədəbiyyatlarda altı tərkib hissə göstərilir:

1) xüsusilər deyil, kopyalamaya təslim olan daxili qurulmuş biliklər;
2) insanlar, vahid təşkilat şəbəkəsinə bağlı;
3) daxili proseslər, təşkilatda axanlar;
4) xüsusi əmlak, hansı ki, başqalarda yoxdur, – aparatura, avadanlıq;
5) xüsusi reputasiya və dəstək; 6) fəaliyyətin qanunverici müdafiəsi.

Məsləhət öz güclü tərəflərinə söykənməyə müxtəlif fəaliyyət sahələrinin təşkilatları üçün kifayət qədər universaldır. Bundan başqa, istifadə etməmə öz qabiliyyətlərinin və üstünlüklərin insanı tərəfindən, belələr ağıl kimi, güc, sərvət, cəsarət, uğur, çoxdan bəri ittiham edilirdi.

İstənilən təşkilatın resursları, hətta ən zəngin təşkilata sonsuz deyillər, deməli və seçim eyni zamanda, hara onları yönəltmək – açıq səlahiyyətlərin sonrakı inkişafina və ya zəif yerlərin gücləndirilməsinə – yalnız nə-

zəri xarakter daşımır, həm də strategiyanın və gündəlik davranışın tamamilə real sualıdır .

Tezis hamıda öz güclü tərəflərinə güvənmək, onları inkişaf etdirmək, yalnız müəyyən dərəcəyə qədər ədalətlidir. Riçard Farson, idarə etməyə görə məlum məsələyə əsaslanan müəllif, iddia edir ki, insanlar nəyə malik olmamaq istəyirlər və təklif edilən əmtənin nəyi onlara çatmır və əhatə edənlərin fikrincə, olar nəyə malik olmağın yaxşı olduğunu bilmirlər. Əksinə, onlar hələ ən böyük dərəcədə o xüsusi keyfiyyətlərə malik olmaq istəyirlər ki, onlarda artıq və belə olanlar artıqlaması ilə var. Belə, ən çox onların görünüşü gözəl kişiləri həyəcanlandırır. Gözəl danışa bilən insanlar bunda hələ böyük nəticələrə nail olmaq istəyirlər. Hakimiyyət başında duranlar daha çox hakimiyyəti istəyirlər və sair. İnsan münasibətlərinin mövzusuna aid olan müxtəlif seminarlarda nə vaxt ki, insanlar təsvir edirdilər, hansılarla onlar olmaq istəyərdilər, onların siyahısına o keyfiyyətlər daxil olmurdular, hansılar ki, əhatə edənlərin fikrincə, onların şəxsiyyətini əlavə edərdilər və işləmək qabiliyyətini yüksəldərdilər.

Şirkətlərlə insanlar kimi, maraqlanırlar və onlar belə müvəffəqiyyət qazanırlar ki, ictimayi fikirə nəzarət etməyə icazə verilib verilmədiyi əhəmiyyət daşımır. Çox gözəl ofis texnikasına və yerlərə malik olan təşkilat personalın hazırlığının keyfiyyətinə məhəl qoymadan avadanlığı yeniləməyə çalışır. Bir çox müştəri və partnyora malik olan agentlik daxili sistemlərin saxlanılmasına diqqət yetirmədən daha çox onların sıralarını vurmağa çalışır. Bununla onlar hamısı "təhlükəli xüsusiyyətə yaxınlaşırlar, hansının ki, onu görmək qabiliyyətini itir daha yaxın və daha yaxın ki, həqiqətən etmək lazımdır".

SWOT-u keçirərək, kifayət qədər tez aşkar edirsən ki, bəzi keyfiyyətləri qiymətləndirmək mümkün deyil necə birmənalı güclülər və ya zəiflər – onlar ortada hər iki sütuna və ya xüsusi sütuna düşürlər. Xüsusi ikiliyə malikdirlər, necə bu nə qəribədir, normadan ən fərqlənən keyfiyyətlər.

Birincilərdən birinə gördü və bədii obrazlarda böyük Şekspir malik olmanın təhlükəsini kateqoriyada müsbət keyfiyyətlə dahiyanə "çox" təcəssüm etdi. Onun Otellosu çox sadəlövhdür və buradan və hiyləgərliklə və alçaqlıqla toqquşma vaxtı zəifləyirdi, Makbet sərkərdə kimi çox bağışlanmışdır və, öz istedadlılığını reallaşdırmaq üçün, kral olmaq istəyir və cinayətlərə gedir, Hamlet çox intellektualdır və buna görə hərəkətə bacarıqlı deyil, Romeo və Cülyetta çox sevgilidirlər, Merkusio çox comərddir, Liraların kralı çox kral və s. 19-cu əsrdə normadan sapmanın təhlükəsi ən yaxşı tərəf və varlığın iki başlanğıcının ahəngdar uyğunluğunun ehtiyacı – təbii, "həyat", "Dionis" və tamaşaçı, məntiqi,

intellektual, Nitşe "Apollonovskini" parlaq göstərdi.

İdarə etməyə və planlaşdırmaya qayıdaraq, qeyd etmək olar ki, öz güclü keyfiyyətləriylə çox sui istifadə etmək lazım deyil, həmişə onlara güvənərək və hamıda belə təklik oriyentasiya "böyürlə çıxacaq" və gətirib çıxaracaq əgər deyil müvəffəqiyyətsizliyə, onda durğunluğa gətirib çıxaracaq.

Həmçinin güc kimi zəiflik də ola bilər, müəyyən şəraitə və vaxtlarda zəiflik və ya güc ola bilər. Komandada rolların çoxluğunu xatırlayaq, ehtiyaclar və xırda iradlar, xəyalpərəstin səmalarında uçmuş ehtiyatlı boyaki lakin soyuq skeptik strateji yanaşmasının olmasını tələb edir.

SWOT-təhlil yalnız subyektlərin təhlili üçün, həm də təklif edilmiş qərarların , müəyyənləşdirmənin və bu qərarların reallaşdırmasına görə mümkün təhlükələrin qarşısının alınmasının təhlili üçün tətbiq edilməyə bilər.

SWOT-təhlil qərarların qəbul olunmasının ilkin mərhələlərində ümumi alət kimi istifadə olunur və perspektivli planlaşdırmadan əvvəl olur, zəmanət verək ki, əvvəlki informasiya düzgün idi və istifadə üçün yararlı idi.

SWOT-təhlil sadədir, bir az vaxt alır və buna görə effektivdir. Yaradıcılıqda istifadə edilmiş, SWOT-təhlil siyasi kampaniyanın strategiyasının formalaşmasında kömək edə bilər. Əgər sadəcə təqdim etməksə , onda:

• güclər – subyektin üstünlükləridir;

• zəifliklər – subyektin çatışmazlıqlarıdır;

• imkanlar – istifadə üstünlükləri yaradan xarici mühit amilləri;

• təhlükələr – potensial olaraq siyasi sahədə subyektin vəziyyətini pisləşdirə bilən amillərdir.

Buna əsaslanaraq, qərarın qəbul olunması növbəti elementlərdən hər birini özündə saxlamalıdır:

• güclərin formalaşması;

• zəifliklərin azaldılması;

• imkanlardan istifadə;

• əks təsir təhlükələrə .

Sonra, subyektin zəif və güclü tərəflərinin konkret və tam siyahısının tərtib edilməsindən sonra, həmçinin onun fəaliyyətinin istiqamətlərindən birinə görə təhlükələr və imkanlar, SWOT-un aşkar edilmiş amillərinin arasında əlaqələr təyin edilir. Bunun üçün SWOT-təhlilin matrisi tərtib edilir.

SWOT-təhlilə nümunədə baxmaq daha rahatdır. Regional səviyyənin hansısa ictimai-siyasi qəzetini təqdim edək (təsəvvür edək).

Onun güclü tərəflərinin tipik əlamətlərinə aid ola bilərlər:

• işçilərin bacarığı;

• kifayət qədər maliyyələr;

• yaxınlaşan texnologiya;

• innovasiya qabiliyyətlərinin və onların reallaşdırmasının imkanlarının mövcudluğu.

Zəif tərəflərin tipik əlamətlərinə aid ola bilərlər:

• rəqabət mübarizəsiylə bağlı zəiflik;

• zəif marketinq qabiliyyətləri.

Tipik imkanlara aid ola bilərlər:

• bazarın yeni seqmentlərinə nüfuzetmə ;

• tirajın artımı, rubrikaların və materialın müxtəlifliyi.

Tipik təhlükələrə aid ola bilərlər:

• yeni rəqiblərin yaranmasının imkanı;

• hökumətin əlverişsiz siyasəti;

• ehtiyacların və istehlakçıların dadlarının dəyişikliyi.

Cütlüklər barəsində danışarkən, güclərin və imkanların sahəsindən seçilmişlər, subyektin güclü tərəflərindən istifadə üzrə strategiyanı hazırlamaq lazımdır ki, onlardan qaytarmanı almaq mümkün olsun və xarici mühitdə əsaslansın. O cütlüklər üçün ki, sahədə zəif idilər lakin imkanlı oldular, deməli yeni strategiya tərtib edilməli və güclü tərəflərin hesabına zəifliyin subyektində olanların öhdəsindən gəlməyə çalışmaq lazımdır.

Əgər cütlük sahədə güclər və təhlükələr olursa, onda strategiya təhlükənin aradan qaldırması üçün subyektin gücündən istifadəni güman etməlidir.

Sahədə zəif və təhlükələri olan cütlüklər üçün subyekt belə strategiyanı ortaya qoymalıdır ki, ona imkan versin necə zəiflikdən canını qurtarması mümkündür və onun üçün müəyyən edilmiş təhlükələrin qarşısını almağa çalışması çox önəmlidir.

Təşkilatın strategiyası üzrə praktik təkliflərin hazırlaması vaxtı xatırlamaq lazımdır ki, imkanlar və təhlükələr öz ziddiyyətinə keçə bilərlər. Belə, istifadə olunmamış imkan təhlükə ola bilər, əgər rəqib ondan istifadə edirsə və ya əksinə, müvəffəqiyyətlə qarşısını alırsa təhlükə subyektdən əvvəl və müəyyən hadisədə əlavə imkanları açа bilər, əgər rəqiblər bu təhlükəni aradan qaldıra bilməyiblərsə.

SWOT - təhlilin effektivliyi onun bu cari vəziyyətləri uyğunluqdan asılıdır. Vəziyyət dəyişir, buna görə və sıx zamanda kifayət qədər təhlil keçirilməlidir.Beləliklə, vəziyyət təhlili siyasi vəziyyətin diaqnostikasının gedişatında keçirilən təhlilin birinci növüdür. Bu təhlilin gedişatında ilk mövqe təyin edilir və siyasi kampaniyanın məsələlərini formalaşdırılırlar.

Alınmış məlumatlar sonrakı diaqnostikanın gedişini müəyyən edir – hədəflər və tədqiqatların istiqamətləri, hansılar ki, ilk növbədə keçirmək lazımdır, tədqiqatların dərinliyini, diaqnostikanın keçirilməsinin sırası , həmçinin müddətlər, işlərin dəyəri və ifaçılar heyəti.

5. Harmoniyalara çatırıq.

SS və UVALAR birləşilməsi birgə – matrislərdir və başqa sxemlərdir və hərəkətlərdir . Potensial olaraq o SWOT təhlillərinin zəif tərəfidir ki, onlar uzun siyahıların formalaşmasına gətirirlər, hansılar ki, nəticədə pis təhlil edilirlər və müqayisə edilirlər. Məsələn, həmişə mövcud zəifliklərlə və təhlükələrlə doğurulmuş problemlərin kifayət etməyən müzakirəsinin fonunda imkanlara və güclü tərəflərə həddən artıq diqqətin təhlükəsi mövcuddur. Bu halda belə bir sual yarana bilər, imkanların və güclü tərəflərin kifayət etməyən hesabı necə müəyyən edilməlidir və onları necə əldə etmək olar?

SWOT zamanı birgə müxtəlif elementlərinin birləşilməsinin imkanlarının çoxlu təsviri mövcuddur ki, burada bizdən asılı olmayaraq, yerin məhdudluğu səbəbdən vəziyyətdən çıxmaq yolları axtarılmalıdır. Bəziləri kiçik biznes üçün məsləhət görülmüş ən yayılmış kombinasiyalar və uyğunluqlar və bizim fikrimizcə, siyasi təşkilatlar üçün tamamilə yararlılar, aşağıda göstərilmişdir.

6. Portfel təhlili.

Aksiyaların öz portfeli vaxtaşırı yenidən baxan investisiya şirkətləri kimi ticarətlər və qeyri-kommersiya təşkilatları vaxtaşırı onlarda olan malların və xidmətlərin dəstini təhlil etməlidir. Bu hazırlanır ən "güclü" məhsulların seçməsini etmək üçün və onların dəstəyinə vasitələri yönəltmək üçün, bu halda "zəif" mallardan və xidmətlərdən azad olaraq.

Ən çox portfel təhlili vaxtı Boston konsaltinq qrupu tərəfindən hazırlanmış kifayət qədər sadə metodika tətbiq edilir. Qiymətləndirilmə öz mallarının və xidmətlərin perspektivlərinin təşkilatı tərəfindən bazarın payının hissəsinin bu məhsuluyla tutulana əsasən edilir. Həmçinin mallarda olan artmalar və ya tələbatın azalması buna səbəb ola bilər.

Bu metodikaya əsasən, təşkilat tərəfindən hər buraxılan mal "ulduz" kimi təsnifləşdirilir, "süd verən inək", "sual işarəsi", və ya "it" "Ulduzlar" yaratmaq və bazarda onların mövqeyini bərkitmək lazımdırlar. "İnəkləri" dəstəkləmək, "sual işarələri" qısa müddətli ehtiyyatların vasitəsi ilə "ulduzlar" dərəcəsinə qaldırmağa çalışmaq və "itləri" ac saxlamaq və təmizləmək lazımdır .

Miqrantların QKT-unun məzmunlu fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün boston konsaltinq qrupunun bir qədər dəyişilmiş matrisi istifadə edilmişdi. Xidmətə bazarda qeyri-qənaətbəxş tələb nəzərə alınırdılar,

tələbatın dəyişikliyinə tendensiya, həmçinin ümumiyyətlə bu xidmətlə miqrantların ehtiyaclarının siyahısı təmin edilən ehtiyacla tutulan pay və ya bazarın seqmenti həmçinin bazarda təşkilat tərəfindən verilən xidmətlər.

7. Keçmişin təhlili – gələcəkdə müvəffəqiyyətlərin girovudur.

Bizim keçmişimiz daha çox bizdə təsirlərə malikdir, nəylə biz bu tanımağa hazırıq. İrlandiya şairi və dramaturq, Nobel mükafatının laureatı 1923-cü il U.B. Yeyts bu növbəti sözlərlə təsiri ifadə etdi: "Hər bir insan üçün hansısa epizod mövcuddur, hadisə, onun daxili mahiyyətinin təcəssüm etməsi ola bilər. Bu nədirsə, əgər insan ondan bütün öz həyatını düşünürsə, onun ürəyini idarə edirsə".

Strategiyanın hazırlaması sahəsində müasir ekspertlər hesab edirlər ki, əvvəl öz gələcəyini planlaşdırmağa başlamaq, təşkilatlar təhlilə əvvəlki təcrübəni məruz qoymaq məqsədəuyğundur, yəni, faktiki olaraq, keçmişin xüsusi SWOT-u keçirmək. Bu məsləhət psixoloqların fikiriylə üst-üstə düşür, hansılar ki, əmindirlər ki, doğru nəyisə yaxşı öyrənmək üsulu – daha çox şəxsi müvəffəqiyyətlərdən yada salmaq. Həqiqətən, əgər hədəfin nailiyyəti üzrə bizim səylərimiz müvəffəqiyyətlə qurtarırsa, davranışın istifadə edilmiş modeli bərkidilir, əsas səlahiyyət olur.

Uğursuzluqlar daha az bizim üçün əhəmiyyətli deyil, nə qədər müvəffəqiyyətlər. Bəzən danışırlar ki, sadəcə səhv etmək lazımdır. Əgər insan səhv etmirsə, onda bu bildirir ki, o öz imkanlarını sınamır , adət edilmiş yoxlanmış hərəkətlərin zonasından çıxmır "rahatlığın zonaları", deməli, inkişaf etmir. Lakin şəxsi təcrübədə oxumaq üçün, onu bilmək çox önəmlidir çün ki, çox sadədir. Bu təcrübəni müvafiq yolla emal etmək, təhlil etmək, onu sonrakı istifadə üçün əlçatan etmək lazımdır. Hamısından yaxşı bu təhlil qrup işinin köməyi ilə keçirməyə müvəffəq olur.

Onun keçirməsinin prosesi yalnız bütün iştirakçılar üçün çox gözəl təhsil deyil. Onun nəticəsində insanlar daha dərin müvəffəqiyyətlərin və uğursuzluqların dialektik qarşılıqlı əlaqəsini anlamağa başlayırlar, onların nisbiliyi, "faydalı keçmiş" korporativ mədəniyyətin mühim hissəsi olan təşkilatlar hadisələrin ümumkomanda anlaması yaradılır.. Təşkilat özünü baş vermiş hərəkətlər və onların nəticələri vasitəsilə dərk edir. O ən yaxın üçə çox daha sadə plan qurmağa olur, beş-on il, əgər qabaqcadan keçmişdə eyni zaman parça tənqidi təhlilə məruz qalırsa.

8. SWOT və təşkilatın strateji planları. Strateji sahibkarlıq.

Nəzərə almaq lazımdır ki, SWOT təhlili – hansısa bir məsələ ilə bağlı böyük tamın olma hissəsidir. Özü-özlüyündə mövcud olmayan lakin, öz planlarının təşkilat tərəfindən hazırlaması üçün lazımlı əsası və stimulları təmin etmək üçün hədəflər məsələsidir. Strateji planlaşdırmanın təyinlərindən biri növbətidən ibarətdir: "Bu işləri təsvir edən sənəddir,

təşkilat mühiti ilə qarşılıqlı təsir edilir və daxilən öz hədəflərinin nailiyyəti üçün dəyişir".

Nə vaxtsa strateji planlaşdırma SWOT-təhlildən başlanırdı və bir çox şeydə onun saxlamasını müəyyən edirdi. İldən - ilə geridə qalan strateji planlaşdırmaya dəb keçdiyindən məlum olmuşdur ki, onun əsası olan təhlil və tədqiqatlar deyil gələcək hadisələrin etibarlı olacağını qabaqcadan deməsi və tələbatı təmin etmək vəziyyətində olmasıdır.

Ancaq, ənənəvi strateji planlaşdırmada məyusluğa baxmayaraq, planlaşdırma davam edirdi və mövcud olmağda davam edir, hərçəndi belə yanaşma, vaxt ötdükcə dəyişir. Dəyişməyə strateji idarə strateji planlaşdırmaya gəldi, hansı ki, yeri strateji sahibkarlığa güzəşt etdi. Planlaşdırmaya yeni yanaşmada rasional təhlil gələcəyin sahibkar xəyalı ilə və strategiya baxımından əldə edilən razılığın nailiyyəti üçün, lazım olan daxili sosial proseslərə əlavə olunur, lakin yaradıcılıqla. Strateji sahibkarlığın "Qızıl üçbucağı" önəmli məsələ olduğunu yaddan çıxarmamaq lazımdır.

Təsdiq edilir ki, strateji sahibkarlıq şirkətin gələcək obrazının hazırlamasının səmərəli üsuludur, onun hədəfləri ilə bağlı olan məsələlər, istehlakçıların və rəqiblərin anlaması və nailiyyətlər üçün vacib problemlərin həlləri çox önəmlidir. O onu aşkar etməyə kömək edir, nədən qurtulmaq lazımdır, imkanları qiymətləndirməyə icazə verir, ideyaları birləşdirir, insanları öz hərəkətlərinin nəticələri haqqında fikirləşməyə məcbur edir, onları gözlənilməzliklərə hazırlayır və müvəffəqiyyətlə qeyri-kommersiya sektorunda istifadə oluna bilər.

9. SWOT və inkişafın layihələrinin hazırlaması.

Müxtəlif elementlər və SWOT təhlilinin növləri layihələrin hazırlamasının bütün əsas mərhələlərində geniş istifadə olunur. Planlaşdırma vaxtı onun tətbiqinin xüsusiyyətləri strateji planlardan layihələrin prinsipial fərqləriylə bağlıdır. Layihə plandan fərqli olaraq məhdudlaşdırılmış vaxt müddətinə verilmiş nəticənin alınmasına yönəldilmişdir və müəyyən resurslardan istifadəylə. Layihənin icrası üçün tərəfdaş tapmaq və onun ehtiyyatlarını cəlb etmək daha asandır və vəziyyət maliyyə əməliyyatının altında olan borclara eyni olmamalıdır ki, "qısa" zamanda pula əl çatsın. Bacarmaq lazımdır ki, daha sadə yollarla onları əldə etmək mümkün olsun. Onları almaq nə qədər "uzun" və ümumiyyətlə gec olarsa onda, şirkətin fəaliyyət və inkişafı ləngiyəcəkdir.

Ancaq bu "sadəlik" şərtlə şərt qoyulmuşdur ki, siz öz güclü və zəif tərəflərinin ən ətraflı təhlilini keçirdiniz, həmçinin hamını "əlaqədar şəxsləri " aşkar etdiniz və növbəti suallara cavabları aldınız:

• Kim layihədən asılıdır?

• Kim layihənin nəticələrində əlaqədardır?

• Kim layihəyə təsir edəcək?
• Kimə layihə təsiri göstərəcək?
• Kim layihəyə mane olacaq?

Bundan başqa, siz onların konkret maraqlarını və qorxuları müəyyən etməyi bacardı, güclü və zəif tərəflər, layihə üçün əhəmiyyətin dərəcəsi və s.

10. Prinsiplər və planların və layihələrin üstündə işin metodikaları.

Strateji planlar və layihələr saysız-hesabsız dəyişikliklərin həyata keçirilməsinə yönəldilmişdir və hamin "əlaqədar şəxslər " şirkətlərdə olanlar, bu məsələnin iştirakçısı olacaq, lakin ilk növbədə onun heyəti. Bundan başqa, planların və layihələrin hazırlaması təlimin və komandanın yaradılmasının nəhəng effektinə malikdir. İnsanlar, hansılara ki, bu prosesdə iştirak etməyə bəxti gətirdi özünü qəbul etməyə başqa cür başlayırlar öz kolleqaları və öz təşkilatını. Buradan birinci prinsip: planlaşdırma prosesində, hədəfin hazırlanması və planlaşdırmanın məsələləri anından və emal edilmiş informasiyanın alınmasının anına qədər təşkilatın imkan daxilində bütün işçiləri iştirak etməlidir.

Təhlilin həyata keçirilməsi və amillərin və tendensiyaların strateji əhəmiyyətinin təyini üçün, güclü və zəif tərəflər müxtəlif metodikalardan istifadə etmək olar. Ən sadə və ən effektiv qrup müzakirəsi olur.

Məhz təqdim etmələrlə müxtəlifə malik olan insanların və tərəfdar olan müxtəlif nöqteyi-nəzərlərin kollektiv işi nəticəsində alınmış qrup təcrübəsi və fikirlər ən böyük xeyiri gətirəcəklər.

Fərdi və qrup işinin alətləri kimi müvəffəqiyyətlə beyin hücumu kimi, o sayla və yapışan kartlardan istifadəylə belə sadə metodikalardan istifadə etmək olar, matrislərin doldurulması "krab" texnikasını və ya "ulduzlar".

Alternativ hədəflərin və strategiyaların təsviri üçün ssenari yanaşmasından istifadə etmək olar və ssenarilərin müqayisəsi üçün, optimal strategiyaların seçiminin müxtəlif matrisləri bu məsələdə əsas ola bilər.

Strateji planlaşdırmanın prosesinin sonunda hazırlanmış hədəflərin və məsələlərin reallaşdırmasına yönəldilmiş şəxsi iş planlarının iştirakçılar tərəfindən tərtib etməsinə həsr edilmiş xüsusi sessiyanı keçirməyə arzu olunandır.

11. SWOT-u nə vaxt və necə, tez-tez keçirməyə dəyir?

Ən çox SWOT təhlilinin keçirilməsi üçün səbəbə əsaslanaraq və bütovlükdə planlaşdırmalar hansısa bir ciddi hadisələr şirkətin daxilində əməkdaşların kənardan məsələn, donorlar və ya səhmdarların tələbi, strateji planı təqdim etmək məcburiyyəti olur. Bu zaman, "daxili" ehtiyacın yaranması üçün şəxsi stimullara uyğun, strateji planlaşdırmayla "məşğul olmaq" üçün, işin yaranmış stereotiplərini dəyişdirmək, ümumi məqsədi

tapmaq, yaradıcılıq işinə təkan vermək, komandanın ruhunu hiss etmək, və s. planlaşdırma təcrübəsini əldə etmək arzusu möhkəm olmalıdır.

Kifayət qədər vaxtın mövcudluğu və bütün əməkdaşların iştirakının imkanı planlaşdırmanın keçirilməsi üçün ilkin şərtdir. Planlaşdırmanın ali rəhbərliyin dəstəyi əsasında həyata keçirilməsinə razılığın olması və təcrübə meydanının hazırlanması daxil olmaqla və informasiyanın təhlilinin mərhələsi üçün bir yığım problemlərin həlli lazımdır.

Strategiyaların hazırlaması sahəsində mütəxəssislər iddia edirlər ki, ən yaxşı halda ildə olan korporativ strateji planlaşdırmanın yalnız formal qrup prosedurlarına etibar etmək olmaz. Sağ qalmaq üçün və inkişaf etmək üçün, təşkilatlara və ayrı insanlara özünü təhlil etmək lazımdır və dəyişən dünya daha çox ətrafında bacarardır. Təcrübədə bu məsləhət növbəti qrafikdə göstərilir:

1) günortanın her kvartalda baş verən müddətlə görüşləri və ya tam iş günü;

2) aylıq müddətlə görüşlər iki-üç saat;

3) ayda iki dəfə keçirilən iki saat müddətində olan görüşlər.

7.6. Strategiyaya uyğun inkişafın əsasları

İdarəetmənin bütün növləri öz aralarında qarşılıqlı əlaqəlidir. İstənilən menecer inzibati funksiyaları yerinə yetirir, personalla rəhbərlik edir, öz fəaliyyətinin hədəflərinin və onun nailiyyətinin vasitələrinin seçimində iştirak edir.Kiçik müəssisənin direktoru və xüsusən özü fərdi sahibkar hamını funksiyaların əksəriyyətini yerinə yetirir. Yalnız şirkətin ölçülərinin artımıyla onları müxtəlif əməkdaşlar və ya idarə bölmələri üçün bərkitmək imkanı meydana çıxır. Ancaq bütün hadisələrdə ayırmaq və idarəetmənin növlərini təhlil etmək məqsədəuyğundur, bir halda ki, onlar üçün xüsusi vasitələr və idarə, bacarıqlar və qəbullar metodları tipikdir.

Strateji idarəetmə, şirkəti idarəetmənin əsasını təşil edir. Rəqabətin inkişafi ilə bağlı Azərbaycan şirkətlərinin işgüzar mühitinin fövqəladə sürətli dəyişiklikləri informasiya texnologiyaları, biznesin qloballaşması və çox başqa amillərlə, strateji idarəetmənin əhəmiyyətinin böyüməsinə səbəb olurlar .

Strateji idarə etmə, şirkəti idarə etmənin konsepsiyası kimi, baxmağa imkan verir və neçə ki, vahid tama uyğun, ümumi sistem mövqelərindən izah etmək tələb olunur. Bu baxımdan, bəzi şirkət inkişaf edir və çiçəklənir, başqaları isə durğunluğdan narahat olurlar və ya müflislik onları aradan şıxarır. Sahibkar fəaliyyəti şərtlərinin qeyri-sabitinin səviyyəsinin artmasıyla strateji idarəyə oriyentasiyada şirkətlərin ehtiyacı artır.

Strateji idarəetmənin yaranmasının mənbələrinin əsasları çox önəmli məsələ olduğundan xüsusi diqqət tələb edir. "Strategiya" anlayışı strateji idarənin nəzəriyyəsində mərkəzidir.Söz strategiya çox qədim və o yunan strategiasından olur sərkərdə olmağa sənəti və ya elmi olmalıdır. Qədim Yunanıstanda sərkərdələrin qiyməti aşkar idi. Faktlar onu sübut ki, ən istedadlı və uğurlu sərkərdələr çox böyük əhəmiyyətli ordunun təminatının düzgün qurmasına verirdiyi önəm, qərarların nə vaxt, döyüşə daxil olmaq, nə vaxt xalqla danışıqlara getmək çox önəmli məsələlər hesab edilir. Onlar strategiyanın biliklərinə yiyələndiklərindən düzgün qərarlar verə bilərlər.

Ancaq strategiya anlayışından istifadə qədim yunanların xüsusi müstəsna hüququ deyil. Qədim Çində 480 və 221 illərin arasında bizim eradan əvvəl artıq "strategiya sənəti" adlı kitab yazılmışdı. O haqda mübahisələr, kimə müəllifliyi yazmaq bir insana və ya bu belə adlandırılan xalq yaradıcılığı bu günə kimi davam edirlər.

Beləliklə, artıq strategiyanın qədim vaxtlarından mənası verilirdi, hansı ki, bu gün şirkətin və ya ayrı insanın optimal davranışının norması adlandırmaq olardı. Sun, məsələn, yazırdı: "Yüzlərlə münaqişələrdə, yüzlərlə qələbəni qazanlar çətin ki, yüksək bacarığa malikdirlər. Kimlər ki, strategiyadan istifadə edilməsinin yüksək bacarığına malikdirlər, başqalarını fəth edirlər, onlarla münaqişəyə daxil olmadan".

Bu anlayış o qədər hərtərəflidir ki, ona birmənalı təyini vermək kifayət qədər çətindir.

1. Strategiya – bu son nəticənin nailiyyətinin vasitəsidir. Həmçinin belə zamanlarda prosesləri vahid tama çevirməklə, şirkətin bütün hissələrini birləşdirir və bütün əsas aspektlərini əhatə edir.

2. Strategiya – bu təşkilatlardan daha tam missiyanın və qənaətlilərin nailiyyətinin həyata keçirilməsini təmin edən uzunmüddətli hərtərəfli plandır. Strategiya hədəfləri və onların nailiyyətinin əsas yollarını belə müəyyən edir ki, təşkilat hərəkətlərin vahid istiqamətini alır.

3. Strategiya – bu şirkətin güclü və zəif tərəflərinin təhlilinin nəticəsidir, həmçinin imkanların təyin edilməsi və onun inkişafının maneələrini müəyyən edir. O təşkilatın və qəbul edilən idarə qərarlarının mümkün hərəkətlərinin sərhədlərini müəyyən edir.

Biznes strategiyanın əsas məqsədi ondan ibarətdir ki, şirkəti indiki vəziyyətindən arzu olunan gələcəyə, indiki rəhbərlik ilə birgə daha yaxşı vəziyyətə apara bilsin.

Strateji idarəetmənin inkişafı mərhələləri:

1. Biznes şirkətlərdə planlaşdırmanın xüsusi xidmətlərinin ikinci dünya müharibəsinə qədər nəhəng korporasiyaların formalaşması dövründə yaradılmırdı. Korporasiyaların ali icraçıları öz biznesinin inkişaf planlarını

daim təşkil edirdilər, ancaq formal planlaşdırma yalnız illik maliyyə smetalarının tərtib edilməsiylə məhdudlaşdırılırdı. Müxtəlif hədəflərə doğru yönəlmiş xərclərin məqalələri daha çox gəlir əldə etməkdir. Onların qısamüddətli xarakteri və daxili istiqamət büdcə maliyyə metodlarının xüsusiyyətidir, yəni təşkilata bu halda bağlı sistem kimi baxılır.

2. Uzunmüddətli planlaşdırma, 1950-ci illərdə – 1960-cı illərin başlanğıcında mal bazarlarının yüksək artım sürətləri və milli təsərrüfatın inkişafının tendensiyalarının nisbətən yüksək əvvəlcədən söylənilə bilməsi şirkətlərin işinin tipik şəraiti idi.

Bu amillər uzunmüddətli planlaşdırmanın inkişafı üçün şərait yaratdı.

Bir neçə ilə şirkətin işinin proqnozları metodun əsasını irəli təşkil edir. Bu halda uzunmüddətli planlaşdırma şirkətin inkişafının tendensiyalarının keçmişində yaranmışların ekstrapolyasiyasına əsaslanırdı. Menecerlərin əsas məsələsi, şirkətin artmasının maneəsini yaradan maliyyə problemlərinin üzə çıxardılmasından ibarət idi.

Bu yanaşma, bizdə daha məlum "nail olunmuşdan planlaşdırmalar" metodu kimi, mərkəzləşdirilmiş biznes iqtisadiyyatını idarəetmə şəraitində geniş istifadə olunurdu.

3.Biznesdə strateji planlaşdırma, 1960-cı illərin sonlarında böhran hadisələrinin artırılması və beynəlxalq rəqabətin gücləndirilməsi müddətində ekstrapolyasiya əsasında proqnozlar real rəqəmlərdən ayrılmağa başladı. Qeyd edilmiş çatışmazlıqların öhdəsindən gəlməsi üçün strateji planlaşdırmanın konsepsiyası inkişaf etməyə başladı. Onun əsasında təşkilatın daxili imkanları kimi təhlil uzanır, həm də xarici rəqabət gücləri və təşkilatın spesifikalarını nəzərə alaraq xarici imkanlardan istifadə yollarının axtarışı. Beləliklə, strateji planlaşdırmanın hədəfi bazarın dinamikasına və rəqiblərin davranışına müəssisənin reaksiyasının yaxşılaşmasıyla nəticələnir .

4.Biznesdə strateji idarəetmə, 1990-cı illərə korporasiyaların əksəriyyəti bütün dünyada strateji idarəetməyə strateji planlaşdırmadan keçidə başladılırdı.

Biznesdə strateji idarəetmə kompleks kimi yalnız təşkilatın uzunmüddətli inkişafını müəyyən edən strateji idarə qərarları həm də xarici mühitin dəyişikliyinə müəssisənin sürətli münasibət göstərməsini təmin edən konkret hərəkətləri təyin edilmir, hansı ki, strateji manevr ehtiyacını, hədəflərin yenidən baxmasını və inkişafin ümumi istiqamətinin düzəlişini ardınca apara bilər.

Biznesin strateji planlaşdırmasında fərqli olaraq strateji idarəetmə yönəlmiş sistem tərəfindən təsirli olur, hansı ki, strategiyanın

reallaşdırmasının prosesinin müzakirəsinə daxil edir , həmçinin qiymətləndirilməni və kontrolları daxil edir.

Strateji idarə etmə bəyan edir ki, strateji idarə etmə prosesi qabaqlayan olmalıdır və bəzən reaktiv olmalıdır ki, xarici mühitdə hadisələrə təsir etmək lazımdır və onlara reaksiya vermək çox önəmlidir.

Hal-hazırda strateji idarəetmənin inkişafının iki istiqaməti seçilir . Birinci "müntəzəm strateji idarə " iki qarşılıqlı tamamlayıcı alt sistemdən ibarətdir: təhlilin və strategiyanın planlaşdırılmasının və strategiyanın reallaşdırmasının alt sisteminindir. Əsasən bu istiqamətin mahiyyəti təşkilatın strateji imkanları idarə etməsidir. Bu istiqamət ona görə ən böyük yayılmanı aldı ki, daha çox dərin və dolu hazırlanmışdır.

Strateji idarə etmənin inkişafının ikinci istiqaməti "strateji idarəylə həqiqi vaxt miqyasında" adlandırırlar və gözlənilmədən yaranan strateji məsələlərin qərarıyla bağlayırlar. O sahələrdə inkişaf edir, harada xarici mühitdə dəyişikliklər o qədər gözlənilməzdir, nə təcili adekvat reaksiyanı tələb edirlər və təşkilatlar sadəcə öz strategiyasının yenidən baxmasına vaxt qalmır. Təşkilat strategiyanın dəqiqləşdirilməsiylə və yaranmış strateji məsələlərin qərarıyla məşğul olmağa eyni zamanda paralel məcbur edilmişdir. Strateji idarənin bu sistemi formalaşmanın mərhələsindədir.

Strateji idarəetmənin nəzəri əsasları:

Strateji idarəetmənin mahiyyəti üç ən əhəmiyyətli suala cavabdan ibarətdir:

- Hansı vəziyyətdə müəssisə hal-hazırda olur?
- Hansı vəziyyətdə o üçdən sonra olmaq istəyərdi, beş, on il?
- Hansı arzu olunan vəziyyətə nail olmaq üsuluyla?

Birinci suala cavab üçün menecerlər cari vəziyyəti anlamaq yaxşı məcburdur, hansında ki, müəssisə olur, həll etməzdən əvvəl , hara sonra hərəkət etməzdən əvvəl bunun üçün keçmiş, indiki və gələcək vəziyyətlərin təhlili üçün uyğun olan məlumatlarla strateji qərarların qəbulunun prosesini təmin edən informasiya əsası lazımdır.

İkinci sual biznesin strateji idarəetməsinin belə əhəmiyyətli xüsusiyyətini əks etdirir, gələcəyə onun oriyentasiyası kimi. Ona cavab üçün aydın müəyyən etmək, nəyə cəhd etmək lazımdır .

Biznes strateji idarəetmənin üçüncü sualı seçilmiş strategiyanın reallaşdırmasıyla bağlıdır , hansının ki, iki əvvəlki mərhələnin düzəlişi ola bilər. Bu mərhələ ən əhəmiyyətli təşkil edən olan resurslar, idarə sistemi, təşkilat strukturu və personal olur.

Biznesin strateji idarəetməsinin obyektlərinin arasında üç qrup seçir :

1. Təşkilat, struktur bölmələrin məcmusunu təqdim edən açıq kompleks ictimai-iqtisadi sistem kimi.

2. Struktur bölmə bu təşkilatın fəaliyyət istiqamətidir, sərbəst yönəlmiş qənaətli bölmə bazarıdır, hansı ki, bazarın öz seqmentində dəyərli rəqiblə çıxış edə bilər, təchizatçıların, istehlakçıların və rəqiblərin öz dairəsinə malikdir.

3.Biznes təşkilatının funksional zonası – bu funksional struktur bölmələri tərəfindən təqdim edilmiş fəaliyyət sferasıdır hansılar ki, müəyyən funksiyaların icra edilməsində ixtisaslaşdırılırlar.

Biznesin strateji planlaşdırmasının və idarə edilməsinin predmeti aşağıdakılar olurlar:

1. Təşkilatın baş hədəfləriylə düz bağlı problemlər.
2. Təşkilatın hər hansı elementiylə bağlı problemlər və qərarlar .
3. Qarşısı alınmaz xarici amillərlə bağlı problemlər.

Biznesin strateji idarə edilməsinin növbəti funksiyaların həyata keçrilməsi aşağıdakıları güman edir:

1. Şirkətin xarici və daxili mühitinin təhlili;
2. Şirkətin və onun hədəflərinin missiyasının təyini;
3. Alt hədəfdə ümumi məqsədin bölməsi;
4. Vasitələrin təyini bu hədəflərin nailiyyəti;
5. Strategiyanın seçimi;
6. Strategiyanın reallaşdırmasını, hədəflərin nailiyyətinə yönəldilmiş;
7. Qiymət və strategiyanın icra edilməsinin kontrolu.

Biznes strateji idarənin əsas mərhələləri:

İndiki zamana alimlər tərəfindən strateji idarənin beş əsas mərhələsi seçilir:

1. Fəaliyyət və təşkilatın missiyasının hazırlaması sferasının təyini.
2. Uzunmüddətlilərin və qısamüddətlilərin hazırlaması təşkilatın fəaliyyətlərindən daha tam olması.
3. Fəaliyyətin hədəflərinin nailiyyətinin strategiyasının hazırlaması.
4. Təşkilatın strategiyasının reallaşdırılması.
5. Təşkilatın fəaliyyətinin və düzəliş edən təsirlərin tətbiqinin nəticələrinə görə strategiyanın effektivliyinin qiymətləndirilməsi.

Bir halda ki, müasir biznes şərtləri son dərəcə dinamikdir, bu proses fasiləsizdir və intensiv əks əlaqələrlə daim yenidən başlanan dövrü təşkil edir. Bundan başqa dövrün mərhələlərinin arasında sərhədlər kifayət qədər şərtidir. Belə konkret strateji məsələlərin qoyulması, sözsüz, biznesin perspektivlərinin konseptual xəyalının mövcudluğundan qalib gəlir. Digər tərəfdən strategiyanın seçimi öz növbəsində konseptual təqdim etmələrin biznesdə şirkətin yeri haqqında, onun fəaliyyətinin əsas istiqamətləri, prinsipial quraşdırmalar, davranışın standartları və s. sonrakı inkişafını

stimullaşdırır. Praktik strateji planın reallaşdırması təcrübəsi qəti son bütün təşkil edənləri dəyişdirə bilər .

Daha ətraflı strateji idarəetmənin hər mərhələsinə baxaq.

Birinci mərhələ. Təşkilatın fəaliyyəti sferasının təyini güman edir:

– təmin edilən ehtiyacın təyini;

– istehlakçıların eyniləşdirməsini;

– konkret istehlakçıların ehtiyaclarının təmin olunmasının üsulunun təyini.

Yəni suala cavab vermək lazımdır: "Biz nəyi kim üçün və necə edirik ?"

Məsələn, Polaroid şirkəti öz biznesini belə müəyyən etdi: "Hazırlama və sevgidə, dostluqda, xeyirxah xatirələrdə və yumorda tutarlı ailələrin ehtiyaclarının təmin olunması üçün sürətli şəkilin irəliləyişi". McDonald`s şirkəti aşağıdakı qaydada bunu etdi: "Münasib ödəmə üçün təmiz restoranda isti dadlı qidayla təminat".

Təşkilatın missiyası – bu dilcavabı ifadə edilmiş əsas ictimai cəhətdən əhəmiyyətli funksional məqsəd uzunmüddətli dövrdə təşkilatın, biznesin əks etdirən təyinatı, onun fəlsəfəsini. Bu termin hərfiyyən bildirir "məsuliyyətli tapşırıq, rol".

Missiya müəyyən etməyə kömək edir, həqiqətən şirkət nə qədər uyğun fəliyyət göstərir və bu halda o istehsalçı öz diqqətini missiyaya yönəltməlidir nəinki, istehsal etdiyi mala. Beləliklə, missiyanın təyin edilməsi suala cavab verməyə imkan yaradır: "Hansı şirkət bu halda bazarda ən böyük müvəffəqiyyətə imza ata bilər və istehlakçılara məmnunluq gətirə bilər?"

Hesab edilir ki, missiyanın qısa fikiri parlaq olmalıdır, yığcam, dinamik konstruksiya, götürmə üçün rahat.

Missiyaların nümunələri:

"Ənənələrin iki əsri – keyfiyyət zəmanətidir" (Folqoprokatnıy zavod, Sankt-Peterburq).

"Biz sizin vaxtınıza və pula qənaət edirik" (İnkombank). "təbii hadisələr tabe olan deyil" (Oneksimbank).

Biznesin missiyası müəssisənin şirkətin əməkdaşlarına icazə verir onun fəaliyyətini anlamaq daha yaxşı və rəhbərlərə uzunmüddətli oriyentirlərə malik olmaq daxilində və ondan kənar kommunikasiya səhmdarlara, istehlakçılara və təchizatçılara qədər informasiyanın çatdırılmasına imkan yaratdığı üçün böyük qiymətə malikdir.

İkinci mərhələ. Uzunmüddətlilərin və qısamüddətlilərin şirkətlərdə təyin edilməsinin daha tam olması.

Məhz burada, necə missiya xülasə edilmişdir, uzunmüddətliləri

müəyyən etmək (3 – 5 il və daha çox) lazımdır və təşkilatın hədəfinin qısamüddətli (1 – 2 ili) olanları ayırmaq lazımdır.

Səkkiz əsas istiqamət seçmək (ayırmaq) olar hansılar ki, şirkət öz hədəflərini müəyyən edir:

1. Bazarda vəziyyət. Bazar hədəfləriylə bazarın müəyyən seqmentində liderliyin fəthi ola bilərlər, müəyyən ölçüyə qədər müəssisə bazarının payının artımı.

2. İnnovasiyalar. Bu sahədə məqsədli quraşdırmalar biznesin əsməsinin yeni üsullarının təyiniylə bağlıdır : yeni malların istehsalının təşkili, yeni bazarların mənimsənməsi, yeni texnologiyaların və ya istehsalın təşkilinin üsullarının tətbiqi.

3. Məhsuldarlıq. Daha çox effektiv müəssisə, hansı ki, daha az iqtisadi resurs məhsulun müəyyən miqdarının istehsalına xərcləyir.

4. Resurslar. Resursların bütün növlərinə ehtiyac təyin edilir.

5. Gəlirlilik. Bu hədəflər miqdarca ifadə edilmiş ola bilər: gəlirin müəyyən səviyyəsinə nail olmaq, gəlirliliklər.

6. İdarə etmə aspektləri. Uzun müddətli perespektivdə yaxşı nəticələrin alınmasını təmin etmək səmərəli idarə etmənin təşkilinin hesabına mümkün olar.

7. Personal. Personal barəsində hədəflər iş yerlərinin saxlanılmasıyla bağlı ola bilər, əmək haqqının münasib səviyyəsinin təminatı, şəraitin və əməyin motivasiyasının yaxşılaşması və s.

8. Sosial məsuliyyət. Hal-hazırda qərb iqtisadçılarının əksəriyyəti bulir ki, şirkətlər yalnız artıma yönəlməməlidir, həm də hamının qəbul etdiyi dəyərlərin inkişafına söykənməlidir.

Şirkətin hədəfləri növbəti xarakteristikalara uyğun olmalıdır:

1. Hədəflər konkret və ölçülən olmalıdır.

2. Hədəflər planlaşdırmanın konkret üfüqünə malik olmalıdır, yəni müəyyən etmək nə vaxt ki, nəticələr nail olunmuş olmalıdır.

3. Hədəf əldə edilə bilən olmalıdır.

4. Hədəflər elastik olmalıdır və xarici mühitin gözlənilməyən dəyişikliklərilə əlaqədar onların düzəlişi və müəssisənin daxili imkanları üçün sahəyə malik olmalıdır. Bu hədəflərin reallaşdırmasını təmin edir.

5. Şirkətin çoxsaylı hədəfləri müqayisə edilə bilən və qarşılıqlı dəstəkləyən olmalıdır.

Nəqliyyat kompaniyasının uzunmüddətli hədəfi, "Dünyada ən böyük və ən yaxşı nəqliyyat kompaniyası olmaqdır". General Electric şirkətlərinin məqsədi təxminən belədir, "Harada şirkət işləyirsə, dünyada ən rəqabətə davamlı şirkət olmaq və mütərəqqi olanları əsas tutmaq və biznesin bütün sferalarında birinci olmaq".

Qısamüddətli hədəflər həminki prinsiplər üzrə ifadə edilir ki, və uzunmüddətlilər, amma daha konkretdirlər və məcmu halda uzunmüddətli hədəfin nailiyyətinə yönəldilmiş 1-2 ilin qısa müddətinə operativ hərəkətləri güman edirlər.

Üçüncü mərhələ.Biznes strategiyasının dürüst ifadə edilməsi.

Biznes strategiyanın qısa fikri – təşkilatın missiyasının formalaşmasıyla nəticələnən idarənin funksiyasıdır fəaliyyətin və strategiyanın yaradılmasının hədəflərinin təyini. Strateji plan strategiyanın qısa fikirinin son məhsuludur.

Biznesin strateji planı təşkilatın hədəfini özündə saxlayan sənəddir. İnkişafin, uzunmüddətli və qısamüddətli məsələlərin və inkişaf strategiyasını onun istiqamətləri. Strategiya bütün şirkət kimi bütovlükdə lazımdır, həm də ayrı onun bağlayıcı vasitələrinə – elmi araşdırmalardır, satış, marketinq, maliyyələr, əmək ehtiyatları və s.

Çox yerinə yetirilə bilən variantlardan strategiyanın formalaşması vaxtı menecer, indikator rolunda çıxış edərək, yeni imkanları tapır və bir növ dəyişik vaxtda götürülmüş müxtəlif axınların və yanaşmaların sintezatorudur və şirkətin müxtəlif bölmələrində fəaliyyət göstərir.

Şirkətin strategiyası daim inkişaf edir. Daima nə isə yeni olur ki, reaksiya vermək lazımdır və nəticədə yeni strateji istiqamətlər açılır. Buna görə strategiyanın təkmilləşdirilməsinin məsələsi sonsuzdur. Şirkətin strategiyası özündə davranışın planlaşdırılmış xəttini və bütöv operativ münasibət göstərmənin imkanını yenisini uyğunlaşdırmaq həmişə məcburdur.

Dördüncü və beşinci mərhələlər.

Biznes strategiyanın, onun effektivliyinin qiymətinin və əvvəlki mərhələlərin düzəlişinin reallaşdırması. İki son mərhələ birgə baxılır, çünki onlar dəqiq ayrılmalara malik deyillər. Strategiyanın reallaşdırması prosesində daimi onun qiyməti və düzəliş gedir.

Strategiyanın həyata keçrilməsi, bu yalnız ali rəhbərliklərin funksiyası deyil, eyni zamanda bütün idarə etmə komandasının işidir. Bütün menecerlər öz səlahiyyətləri və məsuliyyət çərçivəsində strategiyanın realizatorı kimi çıxış edirlər.

Son mərhələ ilk birinci bəndlərə, amma keyfiyyətlə yeni səviyyədə şirkəti qaytaran körpüdür.

Beləliklə, strateji idarəetmənin prosesi yuxarı fasiləsiz yüksələn şəklində spiralı təqdim etmək olar.

Strateji ehramın düzülməsi:

Strategiyanın böyük ayırılmış şirkətində dörd müxtəlif təşkilat səviyyəsində işlənirlər:

1. Korporativ strategiya- şirkət və onun fəaliyyəti sferaları üçün strategiya bütövlükdə.

2. İşgüzar strategiya -şirkətin fəaliyyətinin hər ayrı növü üçün.

3. Funksional strategiyası -fəaliyyətin müəyyən sferasının hər funksional istiqaməti üçün. Fəaliyyətin hər sferası istehsal strategiyasına malikdir, marketinqin strategiyaları, maliyyələr və s.

4. Əməliyyat strategiyası -əsas struktur vahidlər üçün daha dar strategiya: zavodlar, ticarət regional nümayəndələri və bölmələr .

Biznes iqtisadiyyqtının bir sahəsində yalnız üç səviyyə müəssisə mövcuddur. Strategiyanın hər səviyyəsinə ayrı baxaq:

1. Korporativ strategiya. O diversifikasiya edilmiş şirkət üçün idarənin ümumi planıdır. Korporativ strategiya bütün şirkətə yayılır, bütün fəaliyyət istiqamətlərini əhatə edərək, səmərəli fəaliyyətlə inkişafa nail olur. O müxtəlif sənaye sahələrində öz mövqelərinin iddiası üçün təşəbbüs edilən hərəkətlərdən və şirkətin işləri idarə etməsi üçün istifadə edilən yanaşmalardan ibarətdir.

Diversifikasiya edilmiş şirkət üçün korporativ strategiyanın hazırlaması hərəkətlərin dörd növü nəzərdə tutur:

1. Diversifikasiyanın nailiyyəti üzrə hərəkətlər .

2. O sahələrdə işin ümumi göstəricilərinin yaxşılaşması üzrə addımlar, harada artıq firma hərəkət edir .

3. Qənaətli bölmələrin arasında effektin alınması yollarının tapılması, hansı ki, güman edir ki, fərdi səylərin sadə cəmindən yuxarı birgə hərəkətlərin effekti və çevrilmə o rəqabət üstünlüyünə gətirib çıxarır.

4. İnvestisiya prioritetlərinin yaradılması və ən perspektivli sahələrə korporasiyanın resurslarının daşınması .

Korporativ strategiya ən yüksək əlaqənin rəhbərləri tərəfindən yaradılır. Onlar idarənin daha aşağı əlaqəsinin rəhbərlərindən hərəkət edən xəbərlərin və tövsiyələrin təhlili üçün əsas məsuliyyəti aparırlar . Ən əhəmiyyətli strateji qərarlar korporasiya Direktorlar şurasından baxılır və qəbul edilir.

2. İşgüzar strategiya biznesin bir spesifik sferasında müvəffəqiyyətli fəaliyyətin təminatına yönəldilmişdir . İşgüzar strategiyanın mahiyyəti ondan ibarətdir, göstərmək üçün, necə konkret istiqamətdə güclü uzunmüddətli rəqabət mövqelərini fəth etmək .

Biznesin bir növüylə məşğul olan şirkət üçün korporativ və işgüzar strategiyalar uyğun gəlirlər, onların arasında fərq yalnız diversifikasiya edilmiş şirkətdə mövcuddur.

İşgüzar strategiya növbəti əsas istiqamətlər üzrə işlənir:

1. Bu sahədə olan dəyişikliklərə münasibət göstərmə iqtisadiyyatda

bütovlükdə, siyasətdə və başqa əhəmiyyətli sferalarda.

2. Rəqabətə davamlı ölçülərin və hərəkətlərin hazırlaması, bazar yanaşmaları, hansılar ki, rəqiblərdən əvvəl möhkəm üstünlüyü verə bilərlər.

3. Funksional bölmələrinin strateji təşəbbüslərinin birləşməsi.

4. Konkret strateji problemlərin həlli.

İşgüzar strategiya üçün əsas məsuliyyət bu və ya digər istiqamət üçün cavab verən menecerin çiyinlərinə uzanır. Strategiya üçün məsuliyyətli kimi rəhbər malikdir, ən azı, iki vəzifə:

– hər funksional sferasında öz strategiyalarının anlamasına və onların qarşılıqlı uyğunluğuna nəzarət;

– ən yüksək əlaqənin rəhbərləri tərəfindən bəyənilmiş müəyyən strateji hərəkətlərin icra edilməsi və məlumat vermə onlar yeni əhəmiyyətli dəyişikliklər haqqında.

– diversifikasiya edilmiş korporasiyalarda rəhbərlər həmçinin məsuliyyət daşıyırlar və korporasiyanın strategiyasının öz bölməsinin strategiyasının uyğunluğunun kontrolu üçün bütovlükdə.

3. Funksional strategiyası biznesin istehsal, marketinq, müştəri xidməti, bölgü, maliyyələr, kadrlar və s. müəyyən sferasının daxilində funksional istiqamətinin cari və əsas fəaliyyəti idarə etməsinin planına aiddir. Korporasiyalar o qədər funksional strategiyalara malik olmalıdılar ki, nə qədər onda əsas fəaliyyət istiqamətləri mövcutdur.

Funksional strategiyaların ümumiyyətlə ayrı-ayrı detalları ayrı-ayrı bölmələri idarə etmənin təminatı üzrə yanaşmaların və lazımlı hərəkətlərin praktiki addımlarının təyininin hesabına şirkətin inkişaf planı konkretləşdirilir və ya biznesin funksiyaları ilə uzlaşdırılır.

Funksional strategiyası rolu ümumi işgüzar strategiyanın dəstəyində və şirkətin rəqabətə davamlılığında, həmçinin firmalardan daha tam funksionalları nəzərdə tutmuşların nailiyyəti üçün idarə oriyentirlərinin yaradılmasında nəticələnir .

Funksional strategiyasının formalaşması üçün əsas məsuliyyət adətən bölmələrin rəhbərlərinin üzərinə düşür. Strategiyanın icra edilməsi vaxtı bölmənin rəhbəri öz müavinləriylə və başqa bölmələrin başçılarıyla sıx əlaqədə işləyir.

4. Əməliyyat strategiyası rəhbərlikdə daha çox konkret strateji təşəbbüslərə və yanaşmalara strateji əhəmiyyətə reklam kampaniyaları, xammalın alınması, ehtiyatları idarəetmə, profilaktik təmir, nəql etmə malik olan gündəlik operativ məsələlərin qərarı vaxtı əsas operativ vahidlər tərəfindən zavodlar tərəfindən, satışlar bölmələri tərəfindən, bölgü mərkəzləri tərəfindən aiddir.

Əməliyyat strategiyaları şirkətin işinin ümumi biznes planı əlavə edir

və qurtarır. Əməliyyat strategiyalarının hazırlaması üçün əsas məsuliyyət orta əlaqənin rəhbərlərinə uzanır, hansıların ki, təklifləri baxılmış və yuxarı rəhbərliklə qəbul edilmiş olmalıdır.

Beləliklə, şirkətin strateji planı müxtəlif menecerlər tərəfindən hazırlanmış strategiyaların məcmusu var və bunlar təşkilatı iyerarxiyanın müxtəlif səviyyələrindədir. Nə qədər şirkətlərin daha geniş, strategiyalarının formalaşmasının tələb edilirsə, o qədər daha çox mənbəyin olması lazımdır. Yalnız onda, menecerlər bağlı və ardıcıl sistemə müxtəlif səviyyələrdə hazırlanmış strategiyaları birləşdirə biləcəklər. Yalnız bu zaman strategiyaların formalaşması üzrə təşəbbüs edilmiş səylərin bütövlüyü haqqında danışmaq olar. Bütün hissələrin sərhədinin və strategiyaların qatlarının ideal olası, məcburdur bir-biri ilə yanaşmağa sıx, necə mozaikanın tərtib edilməsi kimi olsun.

Təşkilatın strategiyasını müəyyən edən amillər:

Amillər hansılar ki, hazırlanma üçün şirkətin strategiyasının həyata keçrilməsinə böyük çoxluğu ilə təsir göstərir. Bu onunla bağlıdır ki, istənilən şirkət xarici mühit ilə bir çox əlaqələrə malik olmalı, həm də daxili kommunikasiyalar strukturu və xüsusiyyətlər nəzərə alınmalıdır.

Şirkətin səmərəlili işi üçün amillərin bütün məcmusunu nəzərə almaq lazımdır.

Bu onları növbəti meyarlar üzrə təsnifləşdirərək demək olar:

1. Yaranma sferası üzrə seçirlər:

- xaricilər, hansılar ki, müəssisə xaricində yaranırlar;
- hüdudlar üçün şirkətin fəaliyyətiylə daxil olanlar.

2. Yaranmanın təbiəti üzrə seçirlər :

-iqtisadilər -valyutaların kurs dəyişikliyi, istehsal xüsusiyyətləri, xərclər;

-siyasilər -xarici siyasət, daxili proseslər, siyasi quruluş;

-sosiallar -həyat səviyyəsi, gəlirlər, gözləmələr, demoqrafik vəziyyət;

-hüquqilər -qanunlar, qaydalar, normalar, konsepsiyalar;

-ekoloji və başqaları.

3. İmkan daxilində proqnozlaşdırmalar seçir :

-əvvəlcədən deyilən amillər, hansılar ki, qabaqcadan görmək olar;

-gözlənilməzlər – qəflətən, gözlənilmədən yaranırlar.

4. Amilin təsirinin yayılmasının miqyasları üzrə seçirlər :

-ümumilər;

-lokallar .

5. Açıqlıq üzrə seçirlər :

-açıq amillər;

-gizlilər – aşkar edilənlər çətindir.

Həm də amillər öz aralarında qarşılıqlı təsir edir, nə onların gücünün və ya təsirin istiqamətinin dəyişikliyinə aparır. Həmçinin onların xarakteristikaları vaxtda dəyişir. Buna görə başqaların üstündə bir amillərin prioritetliyini nəzərə almaq lazımdır. Məsələn, hal-hazırda riskin və qeyri-müəyyənliyin amili müəssisənin uzunmüddətli inkişafını təmin edən amillərin üstündə üstünlük olur.

Daxililərə və xaricilərə amillərin bölməsi ən çox yayılmışdır. Ona görə ki, strategiya müvəffəqiyyəti təmin etmir, əgər daxili və xarici vəziyyətin arasında sərhəd keçirilməmişdirsə, əhəmiyyətli rəqabət üstünlüklərinin əldə edilməsi təmin olunmamışdırsa və şirkətin daxili fəaliyyəti yaxşılaşdırılmamışdırsa.

Xarici amillərin arasından seçmək olar:

1. Normativ-hüquqi bazanı.
2. Sahənin cazibədarlığı və rəqabətin şəraiti .
3. Spesifik bazar imkanları və təhlükələr.

Daxili amillərin arasında seçirlər :

1. Təşkilatın güclü və zəif tərəfləri, onun rəqabət imkanları.
2. Şəxsi ambisiyalar, biznesin fəlsəfəsi və menecerlərin etik nöqteyi-nəzərləri.
3. Dəyərlərin təsiri və strategiyanın seçiminə şirkətin mədəniyyətləri.

Strategiyanın hazırlaması üzrə məsələnin icrasına yanaşmalar:

Müxtəlif amillərdən asılı olaraq: ölçülər, təşkilatın formaları, idarənin stili – strategiyanın hər müəssisəsində cürbəcür işlənirlər.

Məsələn, kiçik şirkətlərdə, idarə olunanlar nüfuzlu rəhbər tərəfindən, strategiyanın işlənməsi qeyri-formal keçir. Tez-tez strategiya yazılı şəkildə mövcud olmaya bilər, yalnız sahibkarın ağılında və əsas heyyətin şifahi fikirlərində də ola bilər.

Böyük şirkətlər strategiyanın lazımlı prosedurların, formaların və müvəqqəti amillərin təsviriylə əlavə edilmiş illik planlaşdırmasına vasitəsi ilə öz planlarını istehsal etməyə meyllidir, nə təklif edilən qərarların müzakirəsi üçün geniş inzibati iştirakı, çoxsaylı tədqiqatları və görüşləri güman edir.

Nə qədər müəssisədən və onun məhsulundan daha müxtəlifdən daha böyük, o qədər daha rəhbərlər bütün səviyyələrdə inzibati yoxlamanı və rəsmi razılığı keçmiş illik strukturlaşmış plana malik olmağa üstünlük verirlər.

Alimlər strategiyanın işlənməsinin dörd əsas yanaşması seçirlər :

1. Əsas strateji yanaşma;
2. "Səlahiyyətlərin nümayəndə göndərilməsi" yanaşması;
3. Birgə yanaşma;

4.Təşəbbüslü yanaşma.

1. Əsas strateji yanaşma. Yanaşmanın elə xüsusiyyətidir ki, rəhbər vəziyyətin qiymətləndirilməsinə güclü təsiri göstərir və biznesin inkişaf strategiyasına uyğun, sahibkar kimi şəxsən çıxış edir. Alternativ və öyrənilmiş strategiyalar detallaşdırılır.

Amma idarə edən bütün işi müstəqil etmir, o yalnız strategiyanın baş memarı olur və ən aşağı əlaqənin menecerlərinin onun qurmasına fəal cəlb edir, müəyyən edərək və əsas onun təşkil edənlərinin formalaşmasının prosesinə nəzarət edərək. Rəhbər strategiyanın hazırlamasının rəhbəri kimi hərəkət edir və seçilmiş strategiyada onun böyük şəxsi töhfəsi var.

2. "Səlahiyyətli nümayəndə göndərilməsi" yanaşması. Bu halda rəhbər strategiyanın işlənməsi üzrə səlahiyyətləri tabe olana verir. Bu strateji planlaşdırma üzrə mütəxəssislər və ya xüsusi olaraq yaradılmış komissiya ola bilərlər.

Rəhbər kənardan müşahidə edir, hesabatların və danışıqların köməyi ilə işlərin kursundadır, təklif edir, əgər lazımdırsa. Rəhbərlik problemlər və tövsiyələr reaksiya verir və yalnız ondan sonra, necə strateji plan rəsmən təqdim edilmişdi , müzakirə edilmişdi və bir səslə qəbul edilmişdi, onu iddia edir. Amma idarə edən prosesi itələməyə şəxsi nadir hallarda çox tövsiyə edir və ehtiyacları izləməyə bilər.

Strategiyanın işlənməsinin bu stilinin üstünlüyü ondan ibarətdir ki, o strateji ideyaların böyük sayından seçməyə idarə edənə imkan verir və geniş iştiraka və kənardan idarə edən bütün səviyyələrin töhfəsinə inanır.

Burada o zəif yerdir ki, yekunda rəhbər strategiyanın işlənməsinin formal prosesindən o qədər uzaqlaşdırılmış ola bilər, nə real strateji rəhbərliyi həyata keçirməyi dayandırır, və tabe olan nəticəyə gələ bilərlər ki, strateji planlaşdırma az əhəmiyyətlidir, şəxsi diqqətə və idarə edənin vaxtına iddia etmək üçün, nə inkişafin istiqamətinin hazırlanması məsələlərində zəif rəhbərliyə şahidlik edir.

Qısa müddətə hesablanmış strategiyalar və sürətli icra tez-tez işlənir. Bu strategiyalar bugünkü problemlərlərin həlli istiqamətində kiminsə işidir və imkanlardan istifadə etməyə icazə verən şirkətin vəziyyətinin yaxşılaşdırılmasına imkan verir.

3. Birgə yanaşma. Bu əvvəlki iki yanaşmanın arasında aralıq variantıdır, hansı ki, idarə edən düz uyğunlaşdırılmış strategiyanın hazırlanması üçün tabe edilmişləri cəlb edir, hansını ki, əsas iştirakçılar dəstəkləyəcəklər ki, onu həyata keçirməyə müvəffəqiyyətlidir. O strategiyanın işlənməsinin bu üsulunun ən güclü tərəfidir ki, onlar, kimə onu hazırlamağa tapşırılmışdır, məcburdur eləcə də onu yerinə yetirmək. Strategiyanın işlənməsində iştirak, hansını ki, tabe edilmiş idarə edənlər həyata keçirməlidir müvafiq

olaraq, onların sədaqəti bu strategiyanın müvəffəqiyyətli hazırlanmasına gücləndirir. Nə vaxt ki, tabe olan baş strategiyanın hazırlanmasına öz payını gətirirlər, onlar həmçinin ona görə məsuliyyətlidirlər ki, o işləsin. Bəhanə kimi "Mən Sizə danışırdım ki, bu pis" bu halda yanaşma xilas etməyəcək.

4. Təşəbbüslü yanaşma. Bu halda yanaşma idarə edən şəxsən nə strategiyanın detallarının hazırlanmasında əlaqədar deyil, nə onda, uyğunlaşdırılmış strategiyanın hazırlanması üçün "ideyaların generatorları" qrupuna başçılıq etmək üçün. Ehtimal ki, rəhbər ona tabe olan menecerləri hazırlamağa, qorumağa və həyata ağıllı strategiyanı həyata keçirməyə oyadır. Bu halda strategiya aşağıdan yuxarıya hərəkət edir. Böyük menecerlər strateji təklifləri qiymətləndirən hakimlərlə çıxış edirlər hansılar ki, onların masalarına uzanırlar.

Bu yanaşma ən yaxşı üsulla böyük, diversifikasiya edilmiş korporasiyalarda özünü göstərir, harada icraçı direktor hər bölmədə strategiyanın hazırlamasını şəxsən yönəldə bilmir. Əsas ofisdə işləyən rəhbərlər bölmələrin səviyyəsində şöhrətpərəst və istedadlı işçilərdən asılıdırlar, hansılar ki, rəhbərlik üçün görünməyən strateji imkanları görə bilərlər. Korporasiyanın rəhbərliyi bütovlükdə təşkilat üçün təlimatlar kimi əsas strateji istiqamətləri xülasə edə bilər. Lakin stimullaşdırma əsasında təşəbbüslü əməkdaşlar tərəfindən fikirləşilmiş yeni strateji təşəbbüslərin mükafatı, düzgün strategiyanın işlənməsinin açarıdır ki, uğur üçün inanırlar xeyir-dua istəyirlər ki, məqsədlərinə nail olsunlar. Bu halda yanaşma bütün strategiya təşəbbüslərin cəmindən formalaşdırılmışdır, hansılar ki, bəyənilmiş və qorunmuş olmalıdır.

Dörd əsas yanaşmadan, hansılar ki, strategiyanın işlənməsi üçün rəhbərlər istifadə edə bilərlər, əsasən heç bir ən yaxşı kimi çıxış etmir. Hər kəsdə öz güclü və zəif tərəfləri var.

Xarici mühitin təhlilinin nəzəri əsasları

Heç bir təşkilat işləyə bilmir təcrid edilmiş, asılı olmayaraq xarici mühitdən. Açıq sistem kimi təşkilat yalnız xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqədə sağ qala bilər.

Xarici mühit – bu təşkilatın çərçivələri üçün olan və fəaliyyətə, sağ qalmaya və onların bacarıqlı istifadəsi vaxtı təşkilatın artmasına imkan yaradanlar amillərdir.

Strategiyanın hazırlaması məntiqi xarici təhlildən başlanır, amillərin təhlili, hansılar ki, müəssisənin rəhbərliyinin daimi kontrolundan dairədən kənardılar və hansılar ki, onun strategiyasına təsiri göstərə bilərlər.

Xarici təhlil belə adlandırılan SWOT-təhlilin hissəsidir.

SWOT təhlil – bu ingilis anlayışlarının (strengths – güc, weaknesses – zəiflik, opportunities – and threats imkanları – təhlükələr aiddir. Bu

şirkətin güclü və zəif tərəflərinin təhlilini təşkil edir, onun imkanlarının və potensial təhlükələrini qiymətləndirir.

Xarici mühitin təhlilinin əsas təyinatı — aşkar etmək və imkanın və təhlükənin strategiyasının hazırlaması vaxtı istifadə etməyə effektivdir, hansılar ki, hal-hazırda mövcuddurlar və hansılar ki, gələcəkdə müəssisə üçün yarana bilərlər.

İmkanlar – bu müsbət tendensiyalardır və xarici mühitin hadisələridir, hansılar ki, təşkilatın fəaliyyətinin təsirliliyin artması üçün istifadə etmək olar.

Məsələn, vergilərin azalması, əhalinin və müəssisələrin gəlirlərinin artması, faiz dərəcəsinin azalması, rəqiblərin mövqelərin zəifləməsi, inteqrasiyanın inkişafı, gömrük baryerlərinin azalması və s.

Təhlükələr – bu mənfi tendensiyalardır və xarici mühitin hadisələridir ki, onun rəqabət mövqeyini zəiflədə bilərlər və ya uyğun olan reaksiyanın yoxluğunda, biznesin tam dağılmasına gətirib çıxara bilər.

Təhlükələrə aparmaq olar, məsələn, əhalinin alıcılıq qabiliyyətinin azalması, bazarda rəqabətin gücləndirilməsi, əlverişsiz demoqrafik dəyişikliklər, dövlət tənzimləməsinin kəskinləşməsi.

Alternativ strateji qərarların formalaşması, onların qiyməti və imkanlardan istifadəyə və xarici mühitin təhlükələrindən müdafiəyə yönəldilmiş strategiyanın son seçimi xarici təhlilin son nəticəsidir.

Xarici mühit biznesin mühiti iki hissədən ibarətdir :

-makromühit;

-mikromühit.

Makromühit – bu uzaqlaşdırılmış mühitdir, hansı ki, təşkilata vasitəli təsiri göstərir. Ona aiddir, məsələn, təşkilata toxunan başqa ölkələrdə iqtisadiyyatın durumu, elmi-texniki irəliləmə, ictimai-mədəni və siyasi dəyişikliklər, təbii hadisələr, qrup maraqları və hadisələr.

Mikromühit – bu təşkilatın sahə üzrə və ya yaxın mühitidir, hansı ki, düzü təsiri göstərir və ya təşkilatın əsas fəaliyyətinin bilavasitə təsirinin altındadırlar.

Ona bütün əlaqə auditoriyaları aiddir məsələn, təchizatçılar, istehlakçılar, rəqiblər, vasitəçilər, səhmdarlar, kreditorlar, həmkarlar ittifaqları və dövlət idarələri.

Alimlər xarici mühitin dörd əsas tipi seçirlər :

1. Dəyişən mühit , hansı ki, sürətli dəyişikliklərlə səciyyələnir. Bu texniki innovasiyalar ola bilərlər, iqtisadi dəyişikliklər (inflyasiya səviyyəsinin dəyişikliyi), qanunvericiliyin dəyişiklikləri, rəqiblərin siyasətində yeniliklər və s. belə qeyri-stabil mühit , hansı ki, idarə üçün böyük çətinlikləri yaradır, Rusiya bazarına məxsusdur.

2. Sərt rəqabətlə yaradılan düşmən mühiti istehlakçılar və satış bazarları üçün mübarizə. Belə mühit məxsusdur, məsələn, ABŞ avtomobil sənayeləri, Qərbi Avropa və Yaponiya ölkələri.

3. Müxtəlif mühit qlobal biznesə məxsusdur. "Makdonalds" şirkəti qlobal biznesin tipik nümunəsidir,çox ölkələrdə işləyən, çoxsaylı müştərilərin xidmətiylə bağlı, müxtəlif dillərdə danışanlar , müxtəlif mədəniyyətlərlə və istehlakçıların zövqlərinə aiddir. Bu müxtəlif mühit şirkət fəaliyyətinə təsir edir, istehlakçılara təsirin onun siyasətinə aid edilir.

4. Texniki olaraq mürəkkəb mühit . Belə mühitdə elektronika inkişaf edir, hesablayıcı texnika, telekommunikasiyalar, hansılar ki, mürəkkəb informasiyanı və yüksək ixtisaslı xidmət edən personalı tələb edirlər. Texniki olaraq mürəkkəb mühitdə strateji müəssisələri idarə etmə innovasiyalara yönəldilmiş olmalıdır, çünki məmulatlar bu halda tez köhnəlir .

Praktik fəaliyyətdə xarici mühitin amillərinin dəyişikliklərinə münasibət göstərmənin müxtəlif metodları istifadə olunur. Onların arasında ən yayılmış növbəti yanaşmalar olur:

-"atəşlə mübarizə" və ya reaktiv idarəetmə üslubu. Dəyişikliklərin yerinə yetirməsindən sonra idarə ölçülərinin qəbulunu güman edən bu yanaşma əvvəlki kimi çox Rusiya müəssisələrində yayılmışdır;

- fəaliyyət sferalarının genişlənilməsi və ya xarici mühitin amillərinin dəyişikliyi vaxtı ticarət riskinin mümkün azaldılmasının vasitəsi kimi kapitalın istehsalının diversifikasiyası;

- onun elastikliyinin artımı üçün idarənin təşkilat strukturunun təkmilləşdirilməsi. Bu halda müəssisə bəlkə gəlir mərkəzlərini yaratmaq, biznesin strateji vahidləri və başqa elastik strukturlar, son nəticələrin nailiyyətinə yönəldilmişlər;

-strateji idarə etmə.

Makromühitin PEST təhlili:

Makromühit ümumi amilləri daxil edir, hansılar ki, müəssisənin qısamüddətli fəaliyyətinə birbaşa aid deyillər, amma onun uzunmüddətli qərarlarına təsir edə bilərlər. Onun inkişafının belə istiqamətləri makromühitin strateji amili hesab edilir, hansılar ki, birincisi, reallaşdırmanın yüksək ehtimalına malikdirlər və ikincisi, müəssisənin fəaliyyətinə təsirin yüksək ehtimalını müəyyən edirlər. Makromühitin dəyişiklikləri mikromühitin elementlərinə təsir edərək bazarda müəssisənin strateji mövqelərinə təsir edir. Buna görə izləmə və tendensiya hadisələrin təhlili makromühitin təhlilinin hədəfidir, nəzarətdə olmayanlar müəssisəyə, hansılar ki, onun strategiyasının potensial effektivliyinə təsir edə bilərlər.

Bir halda ki, makromühitin mümkün amillərinin sayı kifayət qədər çoxdur və makromühitin təhlili vaxtı zamanı mərkəzi istiqamətə baxılması

tövsiyə edilir ki, təhlili adı PEST-təhlil adını (political-legal-ın (siyasi-hüquqilar) ingilis sözlərinin birinci hərfləri üzrə, economic (iqtisadilər), sociocultural (sosiomədənilər), technological (texnologiya amilləri)) aldı.

PEST-təhlilin hədəfi – dörd mərkəzi istiqamət üzrə makromühitin dəyişiklikləri. Birinci tendensiyaların üzə çıxardılması, hadisələr, nəzarət altında olan olmayanlar müəssisəyə, amma qəbul edilmiş strateji qərarların nəticələrinə təsir göstərənlər. Hərçənd, şirkətin fəaliyyətinə təsir göstərə bilərlər və makromühitin başqa spesifik amilləri nəzərə alınmalıdır. Belə, təbii mühit kənd təsərrüfatı və inşaat sahəsinin fəaliyyətinə təsir edə bilər.

Siyasi-hüquqi amillər:
-hökumət sabitliyi;
-bu sferada vergi siyasəti və qanunvericilik;
-antiinhisar qanunvericiliyi;
-təbii mühitin (çərşənbənin) mühafizəsi üzrə (görə) qanunlar;
-əhalinin məşğulluğunun nizama salması;
-xarici iqtisadi qanunvericilik;
-xarici kapitalla bağlı dövlətin mövqeyi;
-həmkarlar ittifaqları və təzyiqin (siyasi, iqtisadi və s.) başqa qrupları

İqtisadi amillər:
-ümumi milli məhsulun tendensiyaları;
-işgüzar dövrün mərhələsi;
-faiz dərəcəsi və milli valyuta məzənnəsi;
-pul miqdarı müraciətində (sərf edilməsində);
-inflyasiya səviyyəsi;
-işsizliyin dərəcəsi;
-qiymətlər və əmək haqqı üzərində nəzarət;
-enerji resurslarlarına qiymətlər;
-investisiya siyasəti.

Sosial-mədəni amillər:
- əhalinin demoqrafik strukturu;
-həyatın, adətlərin və vərdişin stili;
-mentalitet;
-əhalinin sosial portativliyi;
-istehlakçıların fəallığı.

Texnologiya amilləri:
- ETTKİ-də xərclər;
- müxtəlif mənbələrdən;
- intellektual mülkiyyətin müdafiəsi;
- ETT sahəsində dövlət siyasəti;

- yeni məhsullar (yenilənmə sürəti, ideyaların mənbələri)
- PEST-təhlilin keçirilməsinin növbəti mərhələləri seçir :

1. Müəssisənin funksiyasında reallaşdırmanın və təsirin yüksək ehtimalına malik olan xarici strateji amillərin siyahısı işlənir.

2. Əhəmiyyət mənimsəmə yolu ilə bu müəssisə üçün hər hadisənin ona vahiddən müəyyən çəki sıfıra qədər qiymətləndirilir. Çəkilərin cəmi olmalıdır vahidə bərabər və normalaşdırmayla təmin olunur.

3. 5-bal cədvəli üzrə müəssisənin strategiyasına hər amil hadisənin təsirinin dərəcəsinin qiyməti verilir:

- "beş" — güclü təsir, ciddi təhlükə;
-"vahid" — təsirin yoxluğudur, təhlükələr .

4. Onun təsirinin gücünə amilin çəkisinin vurulması yolu ilə çəkilmiş qiymətlər təyin edilir və bu müəssisə üçün ümumi və çəkilmiş qiymətləndirilmə hesablanır.

Ümumi qiymətləndirilmə müəssisənin hazırlığının dərəcəsini xarici mühitin axan və proqnozlaşdırılan amilləri reaksiya verməyə göstərir.

Sahə üzrə təhlilin hədəfi:

Sahənin və onun ayrı mal bazarlarının cazibədarlığının təyini sahə üzrə təhlilin hədəfidir. Belə təhlil strukturu və sahənin dinamikasını anlamağa icazə verir, onun üçün tipik imkanlar və mövcud təhlükələr, müvəffəqiyyətin əsas amillərini müəyyən etmək və bu əsasda bazarda müəssisənin davranışının strategiyasını hazırlamaq. İqtisadi izləmənin əsas obyektiylə sahə üzrə təhlilin keçirilməsi vaxtı qənaətli sahəyə xidmət edir.

Sahə – bu bir istehlak bazarında analoji mallarla və ya xidmətlərlə rəqabət aparan müəssisələrin məcmusudur.

Sahənin təhlilinin növbəti mərhələləri seçir :

1. sahə üzrə mühitin iqtisadi xarakteristikalarının təyini;
2. rəqabətin dərəcəsinin qiyməti (qiymətləndirilməsi);
3. müvəffəqiyyətin əsas amillərinin təyini;
4. sahənin cazibədarlığının dərəcəsi haqqında nəticə.

Sahə üzrə mühitin iqtisadi xarakteristikalarının təyin edilməsi:

Sahənin iqtisadi xarakteristikaları əhəmiyyətlidir, çünki onlar strateji yanaşmaların müxtəlifliyinə məhdudiyyətləri qoyurlar, hansılar ki, şirkət bu sahədə istifadə edə bilər.

Sahədə ümumi vəziyyətin qiymətləndirilməsi üçün növbəti göstəricilər istifadə olunur:

1. bazarın real və potensial ölçüsü;
2. sahənin (qalxmanın başlanğıcı, sürətli artım və uçuş, yetkinliyin başlanğıcı, yetkinliyin və doymanın, durğunluğun və qocalmanın sonu, düşmə) həyat dövrəsinin mərhələsi; sahənin və tendensi ölçüsünün artım tempi.

VIII FƏSIL
Müəssisə strategiyasının hazırlanması

8.1. Biznesin diaqnostikasının təşkili

Şirkətin avtomatlaşdırılması prosesinə başlamazdan əvvəl mövcud informasiya sistemləri ilə qarşılıqlı əlaqələrin, mövcud biznes proseslərin diaqnostikasını aparmaq lazımdır. Biznesin inkişafi prosesində lazım gələrsə dəyişdirilməsini və ya yenidən işlənməsi proseslərini aparmaq və avtomatlaşdırılmış texnologiyalar sistemini daha mükəmməl etmək olar.

Biznesin inkişafında diaqnostikaya əsasən, müayinə prosesini başlayandan və istənilən suala dəqiq cavab verə bilmək mümkün olduqdan sonra başlamaq olar. Məsələn, gələcək ilə bağlı tələblərə, layihənin müddəti, xərclər haqqında olan bütün suallara müayinə prosesindən sonra cavablandırmaq hökmən lazımi bir şərtdir ki, bu da zamanında icra olunmalıdır.

Biznesin inkişaf strategiyasının təhlili zamanı istifadə etdiyimiz məsələlərdən biri də diaqnostika prosesinin düzgün təşkili məsələsidir ki, gələcək inkişafin düzgünlüyü bundan asılıdır. Biznes proseslərinin diaqnostikası keçirilməsi qərarı qəbul olunan kimi, analitik informasiya və təhlil olunan məlumatların kompleks toplanması prosesinə başlanmalıdır.

Diaqnostika prosesinə başlamazdan əvvəl, ilk növbədə şirkət tərəfindən ayrılmış əlaqələndirici şəxs ilə tanışlıq başlanmalıdır və bura hansı məsələlərin kompleks şəkildə öyrənilməsi aşağıda təklif olunur:

-müayinənin məqsədi;

-gələcək işlərin reqlamenti;

-müayinə zamanı iştirak edəcək əməkdaşların cəlb edilməsi;

-tarixi və gələcək görüşlərin müddəti;

Ümumiyyətlə, diaqnostika prosesinin həyata keçirilməsi müddəti, bu məsələ ilə bağlı diaqnostikası hansı miqyasda tədqiq olunan bölmələri nəzərdə tutmaqla yanaşı, layihənin əhatə olunmasından da asılıdır. Adətən, elə şirkətlər vardır ki, onlara 4-5 dəfə getməklə analitiklər, diaqnostikanı orta müddətə yəni 3-4 həftəyə, aparılan hər bir müsahibənin orta müddəti 1-1,5 saat davam etməklə bitə bilər. Bundan sonra yekun olaraq müayinələrin nəticələri haqqında hesabatın hazırlanması və təqdim olunması prosesi gedir. Bütün bu müayinələrin nəticələri barədə hesabat diaqnostikanın əsasını təşkil edir.

Beləliklə, biznes proseslərin müayinəsi üzrə işlərin yekunu olaraq hesabat müddəaları yekunlaşdırılmış formada aşağıdakı kimi təqdim olunmalıdır:

1. Biznesin inkişafının gələcəyi üçün layihənin konsepsiyası.
2. Biznesin inkişaf strategiyasına əsaslanan avtomatlaşdırılması üzrə tövsiyələrin və biznes-proseslərin təsviri;
3. Biznesin inkişafının strategiya əsasında avtomatlaşdırılması və layihənin həyata keçirilməsi mərhələləri və ardıcıllığına dair tövsiyələr;
4. Biznesin inkişafi üçün şirkətin texniki arxitekturasının qurulmasına dair əsas tövsiyələr;
5. Şirkətin mövcud olan sistemlərinin köçürülməsi strategiyası;
6. Layihələrdə risklərin qiymətləndirilməsi;
7. Layihənin plan-qrafik avtomatlaşdırılması;
8. Layihənin avtomatlaşdırılması üçün təxmini büdcəsi.

Bizi maraqlandıran digər məsələ əlbəttə diaqnostikanın dəyəridir. Dəyərə əsaslanan diaqnostikanın avtomatlaşdırılması layihənin gələcəkdə hansı miqyasda əhatə olunmasından asılıdır, başlıcası isə bazarda əsas iş yerlərinin sayından asılıdır və bu çox önəmli bir məsələdir.

Biznesin inkişafının diaqnostikasını dəqiqləşdirmək məqsədi ilə verilən suallara cavablar ekspertlərə biznes diaqnostikasının hansı mexanizmlərindən istifadə etməyə kömək edir. Belə məqamlarda əlaqə saxlayan, əməkdaşlıq edən şəxslərin hamısına əhatəli və istənilən sualları cavablandırması işin gələcəkdə inkişafına kömək edəcək. Biznesin inkişaf proseslərinin diaqnostikası hansı hallarda, hansı vacib olanlarla rastlaşa bilər. Təhlillər əsasında demək olar ki, bir neçə əsas hallar, biznes proseslərinin diqqətlə öyrənilməsi və yenidən təşkili aşağıdakıları tələb edir:

-Şirkətin (məhsul və ya xidmət) işinin nəticəsi istənilən keyfiyyət tələblərinə cavab vermir, amma açıq-aşkar müəyyən qüsurun səbəbini məsul əməkdaş belə görə bilmir;

-Müxtəlif struktur bölmələrinin əməkdaşları vəziyyətin hansı səviyyədə olduğu barədə mübahisə edirlər, lakin bu məsələ ilə digər blokun işləri öz mülahizələrini təklif etməlidirlər;

-Məhsulun (və ya xidmətlərin) maya dəyəri plan göstəricilərini üstələyir, lakin hansı mərhələdə xərclərin artması baş verdiyini müəyyən etmək mümkün olmur;

-Vəziyyət elə yarana bilər ki, əməkdaşlar öz hərəkətləri ilə şirkətin işinin səmərəliliyinə ziyan vururlar, lakin bu zaman tam səmimiyətləri ilə başa düşürlər ki, necə yaxşı etsələr işin xeyirinə olar.

-Yeni əməkdaşlar həddindən artıq çox oxuyurlar, faktiki olaraq mənfəət gətirmirlər;

-Zəngin iş təcrübəsinə malik olanı axtarmaq və yüksək əmək haqqı vermək lazımdır.

Bizim məqsədimiz biznes proseslərinin sistemi haqqında təsəvvür əldə etməkdən ibarətdir ki, yəni aparılan tədqiqat zamanı şirkətin qəbul etdiyi qərarlara uyğun fəaliyyət zəncirlərində insanlar və biznes haqqında necə var o cür də təsəvvür əldə etmək məqsədindən ibarət olmalıdır. Bu mənzərə mövcud biznes proseslərinin səmərəliliyinin göstəriciləridir və aparılan hər bir əməliyyat işinin nəticəyə gəlməsi üçün, müvafiq olaraq biznesin hər bir hissəsinin zəncirində və biznes proseslərinin tələblərini müəyyənləşdirməyə imkan verir.

Səmərəlilik göstəricilərinin aldığı təsviri öz növbəsində mövcud sistemdə biznes proseslərin və onların aradan qaldırılması üçün tədbirlər axtarmaq və problemli nöqtələri haqqında nəticə çıxarmağa imkan verir.

Başqa sözlə, biznes proseslərinin diaqnostikası sərhədlərinin müəyyənləşdirilməsi, mal və xidmətlərin keyfiyyətinin artırılması, xərclərin azaldılması, əmək məhsuldarlığının artırılması üçün belə ardıcıllıqları optimallaşdırılması vacibdir və bu məsələlər üzrə düzgün qərarların verilməsi, və bu istiqamətdə əməliyyatların aparılması məqsədilə struktur bölmələri arasında məsuliyyət bölgüsünün aparılması vacib məsələlərdəndir.

Biznes proseslərinin diaqnostikası üzrə işlərin nəticəsini müəyyənləşdirmək lazımdır. Biznes proseslərinin diaqnostikasını aparan məsul şəxslərin işlərinin nəticələrindən biri aşağıdakı formada ümumiləşdirilə bilər:

-Şirkətin formallaşdırılmış xəyalı, məqsədlər ağacı ilə bağlı bölmələrin və funksional fəaliyyətin məqsədləri.

-Şirkətin cari modelində işləri əks etdirən diaqramlar, geniş biznes proseslərinin öyrənilməsi.

-Ayrı-ayrı iş proseslərinin səmərəliliyinin göstəriciləri və onların nəticələrinin tədqiqi.

-Şirkətdə biznes proseslərin optimallaşdırılması yolu ilə və ya digər vasitələrlə onların aradan qaldırılması üçün tədbirlərin hazırlanması və təklif olunması, problemli sahələri əks etdirən biznes proseslərinin vəziyyəti haqqında geniş hesabatın hazırlanması.

Biznesin inkişaf proseslərinin diaqnostikası üzrə iş formatı mərhələlərlə aparılır. Misal üçün, işin birinci mərhələsi zamanı, biznesin inkişafının strategiyasının məqsədlərinin formalaşdırılmasının təşkili və şirkətin fəaliyyətində əsas prioritetlərin yerləşdirilməsi problemləri, habelə bu istiqamətdə hansı strateji məqsədlər daha yüksək əsaslara malikdir və hansı problemlər strateji məqsədlərə nail olmaq üçün birinci dərəcəli əhəmiyyətə malikdir. Sonra təsnifləşdirmək lazımdır ki, hansı digər tələblər bu şirkətin işinə nə dərəcədə vacibdir. İkinci mərhələ - biznes proseslərin

təsvirini yaratdıqdan sonra bu zəncir, mütəxəsislər tərəfindən yerinə yetirilən əməliyyatların ardıcıllığı bilavasitə icraçıları ilə birlikdə aradan qaldırması lazımdır. Bunun üçün müxtəlif metodlar tətbiq olunur və bunlar hansılardır.

- Sıravi icraçıları ilə müxtəlif səviyyəli rəhbərlərlə, fərdi müsahibələrin təşkili;

-Daxili fəaliyyəti qaydaya salan sənədlərin öyrənilməsi, həmçinin avtomatlaşdırılmış proqramların proqram interfeysi olan biznes proseslərinin gedişinin tez-tez şirkətdə uçotun aparılması;

-Müşahidə formasında video görünüşlərə əsaslanan iş gününün gizli qiymətləndirilməsi və ya gizli alıcı formatında keçirilməsi.

Bütün yuxarıda deyilənlərə əsasən, diaqramlarda biznes proseslərinin hər əməliyyatı üçün giriş və çıxış nöqtələrini müəyyən edirik və bu prosesin nəticəsinin nə olduğunu müəyyənləşdiririk. Ehtiyatlardan istifadə edilən hissə saxlanılır, lakin digər proseslər çıxarılır, bizi maraqlandıran proses dəqiq müəyyən edilir.

Əlbəttə, bu prosesin baş verdiyi məkan olan şirkətlərdə təbii ehtiyatlarla yanaşı, qarşılıqlı biznes proseslərinin bütün göstəricilərlə üzə çıxarılması lazımdır. Sonrakı hər bir prosesin məhsula olan tələblər müəyyənləşdirilir və səmərəliliyinin göstəriciləri sisteminin işlənib hazırlanması lazımdır ki, bu prosesin iştirakçıları öz funksiyalarının yerinə yetirilməsi haqqında mühakimə yürüdə bilsinlər.

Nəhayət, göstəricilər əsasında səmərəliliyinin ölçülməsi həyata keçirilməlidir və belə göstəricilər əsaslanaraq aşağı səviyyəsi ilə nəticələnən səbəblərin təhlil edilməsi vacibdir.

Bundan başqa, biznes proseslərinin təşkilində bir sıra nöqsanları diaqramlarla diqqətlə baxdıqda hətta adi gözlə də görmək olar. Bu işi tək və eyni funksiyaları, müxtəlif struktur bölmələrinin əməkdaşları yerinə yetirməlidir. Vaxtında və səmərəli qərarların qəbul edilməsinin bürokratik pillələrdə razılaşdırmaqla, ayrı-ayrı funksiyalar üzrə məsul şəxslərin fikirlərinin təsdiq edilməsi lazımdır.

8.2. Şirkətlərin biznes proseslərin modelləri və strukturların tipləri

Şirkətin standart biznes proseslərinin (Frameworks Process) modelinin qurulması üçün real biznesin inkişaf proseslərinin müasir texnologiyalar əsasında idarə olunması metodikasına əsaslanan mütəxəssislər qrupu tərəfindən hazırlanmalıdır. Biznesin inkişaf strategiyası üçün standart

qurumlar sənədlərin səmərəli formatı üçün istifadə etdikləri PDF formatında olması daha məqsədə uyğundur. Bu baxımdan şirkətlər öz müştərilərinə tanış olmaq üçün aşağıdakı formatda təqdim edirlər:

-Hansı xidmətlərin göstərilməsi. Qurum standart biznes proseslərin (PDF)

-Layihə fəaliyyəti. Qurum standart biznes proseslərin (PDF)

-İstehsal. Qurum standart biznes proseslərin (PDF)

-İdarəetmə şirkəti. Qurum standart biznes proseslərin (PDF)

Aparılan mülahizələr bizə imkan verir ki, biz nadir imkanlardan bəhrələnə bilək. Bu məntiq üzərindən biz tipik qurumların biznesinin inkişaf proseslərinin əsasında ən problemli zonaların müəyyənləşdirilməsi üçün şirkətin diaqnostikasını hazırlaya bilərik. Diaqnostika təşkilati diaqnostika olmaqla, diaqnostik onlayn sisteminin köməyi ilə aparılmalıdır.

Biznes proseslərin modeli Business Studio sistemində yaradılmalıdır və real şirkətlərin biznes proseslərinin tədris edilən modelləri Business Studio sistemində yaradılmalı və bu bölmədə yerləşdirilməlidir.

Modellər, avtomatik olaraq formalaşdırılmalı və Business Studio istifadə etdiyi formatında dərc olunmalıdır. Şirkətin əsas fəaliyyəti üçün reqlament sənədləri və biznesin inkişafının idarə olunması barədə məlumatlar və sənədlərin emal imkanlarının genişliyi üçün göndəricilərin çap olunmuş formada diaqramlar biznes proseslərini təşkil etməlidir.

Bu halda nümayiş modellərində istifadə olunan şablonlar, sənədlər təxminən aşağıdakılardır:

- İnformasiyanın tərkibi;
- Strukturu və formatı haqqında sənədlər;
- Business Studio konkret şirkətin tələbatına cavab verməsi.

Tətbiq olunan istənilən modelin istehsal şirkətində istifadə olunan versiyası uyğun formatında şirkətin xarakteristikasına uyğun əsas fəaliyyət istiqamətləri təxminən aşağıdakılardır:

-İstənilən profilin istehsalı və satışı;

-Avtomatlaşdırılmış kompanentlərin istehsalı və satışı.

Belə məqamlarda işçilərin sayının 1000 nəfərdən çox olması lazımdır və belə modelin təsviri aşağıdakı kimi ola bilər:

Ümumiyyətlə, normativ modellər biznesin inkişafında biznes proseslərin lokallaşdırılması üçün deyildir, burada modelin yaradılması məqsədi ilə biznes-proseslərin avtomatlaşdırılması, formalaşması texniki tapşırığın hazırlanmasının bir hissəsidir. Belə məqamlara belə modelə daxildir:

1. Biznes proseslərinin model prosedurları;
2. Şirkətin təşkilati strukturu;

3. Şirkətin biznes proseslərinin yerinə yetirilməsində istifadə olunan sənədlərin siyahısı;

4. Gələcək informasiya sisteminin funksiyalarının sayı.

Modellə əlaqə proseslərinin avtomatlaşdırılmasının planlaşdırılması üçün informasiya sisteminin funksiyaları ilə müəyyən edilməsi vacibdir və nəticədə texniki tapşırıqların avtomatlaşdırılmasına, birləşdirən cihazların avtomatik olaraq formalaşdırılması prosesi təxminən aşağıdakı kimi təqdim oluna bilər:

-Şirkətə aid olan texniki tapşırıqların avtomatlaşdırılması, biznes proseslərinin siyahısı;

-İnformasiya sisteminin köməyi ilə əldə edilməli olan hesabatların və sənədlərin siyahısı;

-İnformasiya sisteminin bütün funksiyalarının siyahısı;

-Planlaşdırılan iş yerlərinin siyahısı.

Biznesin inkişafi üçün əsasən, konkret bir şirkət, onun sonrakı fəaliyyətini məhdudlaşdırmaq məqsədi ilə digər üsullarda model tətbiq edə bilər. Belə model özündə aşağıdakı göstəriciləri birləşdirə bilər:

-Təsvir edilən şirkətin fəaliyyəti, biznes proseslərinin modeli;

-Şirkətin təşkilatı strukturu, biznes proseslərin kross-funksional prinsipi üzrə qurulması;

- Şirkətin biznes prosesində istifadə olunan sənədlərin siyahısı.

Modelin qurulması prinsipi idarə olunan biznes sisteminin bu sahələrə ayrılmasına olan əsas səbəbdən irəli gələn sahələrin layihələndirilməsi və bu proseslərin idarə edilməsi.

Cədvəl 8.1

İdarəetmə sahəsi

№	İdarəetmə sahəsi	Birinci səviyyəli proses
1.	Biznes-layihə (biznes, inkişaf strategiyası)	Fəaliyyət üçün razılaşdırılmış şərtlərin hazırlanması
2.	Məhsul	Modifikasiya məhsullarının hazırlanması
3.	Müştəri	İrəliləyiş və satış
4.	İstehsalın tsikli	Məhsul istehsalı
5.	Ehtiyatlar	Maddi-texniki təminat
6.	Texnologiya	Təkrar istehsal vasitələri
7.	Heyət	Əmək ehtiyatlarının təkrar istehsalı
8.	Maliyyə	Öhdəliklər üzrə hesablaşmalar və fəaliyyətin maliyyələşdirilməsi

Birinci səviyyəli proseslərin yerinə yetirilməsinin nəticəsi olaraq tələb olunan vəziyyətə gətirilmiş belə göstəricilər idarəetmə obyekti deyil. Bu ba-

xımdan proseslər birinci səviyyədə, idarəetmə obyektinin vəziyyətinin ardıcıl transformasiya üçün zəruri olan başlanğıc o qədər önəmli olduğundan məqsədə çatmaq üçün lazımdır ki, yerinə yetirilmə çərçivəsi daxilində bu proses hər proses üçün yararlı ola bilsin. Şirkətin modeli, montaj və xidmət mühəndis-texniki sistemlərinin layihələşdirilməsi üzrə fəaliyyət göstərə bilər.

Aparılan təhlillər bizə onu deməyə əsas verir ki, bu modelə daxil olan göstəricilər aşağıdakılardır:

1. Biznes proseslərinin modeli olmaqla, hədəflər və göstəricilər.
2. Şirkətin təşkilati strukturu.
3. Şirkətin maliyyə strukturu.
4. Şirkətin büdcə strukturu.
5. Keyfiyyət üzrə İSO standartlarının tələblərini əks etdirən 9001: 2000 və 16949, İSO/TU Rəhbərliyi KMS-i bölməsi.
6. Qurum informasiya sisteminin və texniki tapşırığın avtomatlaşdırılmasına xidmət etməsi.

Bəzən, elə modellər vardır ki, onların köhnə versiyası saxlanılır. İSO standartına uyğun istehsal fəaliyyətinin modeli 9001: 2000 nəzərdə tutulur. Rəqabətin artımı keyfiyyət menecmenti sisteminin qurulmasını tələb edir, xüsusilə qərb və yerli şirkətləri arasında Azərbaycan Respublikasının bazarında mal və xidmətlərin üstünlüyü uğrunda son müasir idarəçilik metodları fəal surətdə istifadə edilir və bunlar (KMS-i), İSO tələblərinə uyğun 9001: 2000 olmalıdır. Standart formada istehsal olunan məhsulun və ya xidmətlərin keyfiyyəti idarəetmə sisteminin doğru olması və şirkətə olan tələblərin qəbulu özündə KMS-i fəaliyyət göstərməsini söyləməyə imkan verir. Bu baxımdan təşkilat müntəzəm surətdə keyfiyyətli məhsul buraxmağa qadir olur və deməli, rəqib qarşısında böyük üstünlüklərə malik olduğu görünür.

Lakin yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, istənilən modelin qurulması asan iş deyil, çox vaxt tələb olunan böyük dəyişikliklərin edilməsi vacibdir. İstehsalat-təsərrüfat fəaliyyəti ilə məşğul olan biznes şirkətləri, standartın tələblərinin başa düşülməsini asanlaşdırmaq üçün İSO 9001: 2000 qram nəzərdə tutulur. Məhsul istehsalını həyata keçirən şirkətin fəaliyyətinin modeli nümunə kimi qurulması əlbəttə önəmli məsələdir. Belə modellər özündə bütün standart prosesləri daxil edir. Bu məsələ əsasında layihələşdirmə və servis xidmət məhsullarına qədər tətbiq oluna bilər. İstənilən şirkətdə oxşar problemlər varsa, aşağıdakı kimi ümumiləşdirilə bilər:

1. Münaqişələr arasında maraqların öyrənilməsi və həll edilməsi;
2. Tədarük müddətində malın və ya xidmətin göstərilməsi;
3. Satışın həcminin daha da artırılması, əmək haqqının ölçüləri;
4. Satışın həcmi, satış bazarının artırılması;
5. İşdə daim ləngimə məcburiyyətinin olması;

6. İşdə şirkətin əməkdaşlarının 10% və daha çox ləngiməsi;
7. Yeni əməkdaşların uzun müddət öyrənməsi;
8. Köhnə əməkdaşların işi yerinə yetirməyən kimi tanıması.

Əgər, testlər əsasında müəyyən edə bilmisinizsə ki, müsbət cavabların nəticəsi 50%-dən çox deyil, onda həmin şirkətdə təşkilati və idarəetmə məsələlərində problemlər mövcuddur. Bu problemi isə yalnız kompleks şəkildə həll etmək olar. Lakin bunun üçün universal vasitə də mövcuddur və bu kifayət qədər sürətli səmərə verə bilər, əgər tətbiqi dərhal olarsa, bu biznes proseslərinin modelləşdirilməsi və optimallaşdırılması əsasında aparılır.

Diaqnostika məqsədi ilə biznes proseslərinin özündə ardıcıl, məqsədyönlü və nizama salınan növün məcmusu olan idarəedici təsirlər vasitəsilə və ehtiyatların köməyi ilə giriş prosesinin nəticələrinə əsaslanaraq demək olar ki, prosesin istehlakçılar üçün dəyər kəsb edən fəaliyyəti əsasında məhsul istehsal oluna bilər.

Diaqnostika məqsədi ilə prosesə yanaşma – biznes proseslərini təsvir edən həmin idarəetmə əsasında şirkətin fəaliyyətini qaydaya salır və bu daimi nəzarət altında olmalıdır və səhv aşkar edildikdə düzəlişlər aparılmalıdır və ya icrası dayandırılmalıdır.

Bunu başa düşmək üçün, hansı proseslər şirkətin əsas vəzifəsi hesab edilməlidir ki, onlarla indi deyil və yalnız bundan sonra onları dəyişmək və təkmilləşdirmək mümkün olduğunu müəyyən etmək lazımdır. İqtisadi ədəbiyyatlara əsaslanaraq əməkdaşların motivasiyasının dəyişdirilməsi, bu fəaliyyətə idarəetmə uçotunun tətbiqi zəruri hesab edilir. Əgər şirkətin əməliyyat fəaliyyətinin əsasını anlamaq mümkün deyilsə, onda bu sistemin tətbiqinə başlamaq lazım deyil.

Diaqnostika zamanı əsas problemləri dərk etmədikdə, nəyisə dəyişmək olmaz. Əvvəlcə diaqnoz sonra müalicə etmək lazımdır və heç vaxt əksinə etmək olmaz. Ona görə də şirkətin biznes proseslərinin öyrənilməsi vacibdir və ən çətin isə diaqnostikası mərhələsidir. Onu olduğu kimi dərk etmək lazımdır, çünki bu təcrübədə ən başlıca problem hesab edilir.

Belə ki, diaqnostikaya başlama və onun necə idarə olunmasını etmək olur? Sualına şirkətin əməkdaşlarının ixtisasları, bilik və anlayışlarının səviyyəsindən asılıdır. Buna baxmayaraq şirkətlərin rəhbərləri üçün ümumi tövsiyələr aşağıdakılardır:

1. Başlanğıc üçün şirkətin bütün biznesi müəyyənləşdirilməlidir, onlar standart qruplar üzrə bölünməlidir:

a) Əsas biznes - məhsul istehsalına birbaşa istiqamətlənməsi və şirkət üçün onun qiymətləndirilməsi və gəlirin alınmasını təmin edən məhsulun müəyyən edilməsi;

b) Köməkçi biznesi təmin edən əsas proseslərin yerinə yetirilməsinin təmin edilməsi və biznesin faktiki olaraq şirkətin bütün fəaliyyətində təmin edilməsi;

c) Ümumilikdə biznesin idarəetmə səviyyəsində, biznes-təhsil və cari əməliyyatların idarəetmə funksiyalarının bütün kompleksini əhatə etməsi;

d) Biznesin inkişafi dedikdə, yeni istiqamətlərin və texnologiyaların mənimsənilməsi, təkmilləşdirilməsi prosesləri, həmçinin innovasiyaların nəzərdə tutulması.

2. Hər bir biznes prosesinə ad verilməlidir və bu məsələyə yaradıcı yanaşılmalıdır. İqtisadi ədəbiyyatlarda bu mövzuya aid indi məlumatlar var, lakin məlumatlar çox qarışıqdır və bəzən, kömək etmir. Təkrar nəisə kəşf etmək lazım deyil, lakin gərək dünya təcrübəsinə əsaslanaraq məhz konkret şirkətə lazım olan sistem yaratmaq lazımdır.

3. Kiçik və ya iri biznes prosesləri ayrılırsa, onları birləşdirməyə çalışmayın. Məsələn, biznes-proseslərinin icraçı baş direktorunun əmrinin yerinə yetirilməsi. Kargüzarlıqda sənəd dövriyyəsinin təşkili çərçivəsində vahid prosesin bir standart formada təsvir edilməsi lazımdır.

4. Biznes proseslərinin ayrılması və sonra onları necə birləşdirilməsini, necə gördüyünüzü təsvir etmək lazımdır. Təsəvvür edin ki, siz başlanğıcda və yekunda hansı nəticələri ala bilərsiniz. Bu proses necə getməlidir, bura hansı əməkdaşlar cəlb olunurlar, onlar nə edirlər və bunları nə üçün edirlər. Hansı sənədlər təqdim olunmalıdır və nə qədər bu biznes prosesi çərçivəsində işlər yerinə yetirməlidirlər.

5. Ətraf mühiti maksimum ətraflı təsvir etmək lazımdır. Burada etibar edilən sənəd dəqiq məlumatların toplanmasıdır və bu məlumatlara etibar edərək işləmək olar. Məlumatların qarışıq olmasında qorxulu heç nə yoxdur, siz nə qədər ətraflı təsəvvür etməyə çalışsanızda səhv edəcəksiniz, bu baxımdan strukturlaşdırma o qədər asan olmayacaq.

6. Bütün məsələlər təsəvvür edildikdən sonra, informasiyanı daha yığcam və başa düşülən formada strukturlaşdırmaq lazımdır.

7. Problem baxımından bütün biznes proseslərini təsəvvür etdikdən sonra qoymaq lazımdır. Haradakı sadə təkrarlama funksiyaları ilə yanaşı digərləri də ön plana çəkilməlidir.

8. Bundan sonra şirkətin biznes proseslərinin optimallaşdırılması üçün fəaliyyətə başlamaq olar.

9. Bütün bu problemlərin həlli az əhəmiyyət kəsb etmir, biznes proseslərinin optimallaşdırılması və modelləşdirilməsi ilə işləyəcək əməkdaşlar komandası olmalıdır. Şirkətdə 2 nəfər və ya 2000 nəfər olması vacib deyil. Diaqnostikada, problemlərin müəyyənləşdirilməsi və hazırlanması mühüm məsələdir. Burada peşəkar əməkdaşlar iştirak etməlidirlər, əks halda personal

tərəfindən gözə görünməyən müqaviməti ilə ratlaşacaqsınız. Bu prinsipi yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, bir baş yaxşıdı, lakin iki baş daha yaxşıdır.

10. Vaxt itirmədən məsələnin həllinə peşəkarcasına yaxınlaşmaq lazımdır. Lakin unutmaq lazım deyil ki, dəyişikliklər oldusa, deməli nəticələrdə olacaq. Bu baxımdan, şirkətin rəhbəri yeni ideyaların carçısına çevrilməlidir.

Biznes proseslərinin modelləşdirilməsi və optimallaşdırılması, məcazi mənada sürətli dərmandır və onun köməyi ilə müalicə edilir. Şirkət üçün inkişafin yeni mərhələsi keçibsə hökmən, bu məsələyə kompleks yanaşmaq lazımdır.

8.3. Şirkətin biznes proseslərinin diaqnostikası ekspress-metod

Bu maddənin təklif olunması yəni, biznes proseslərinin qiymətləndirilməsi metodu əsasında yeni ekspress baxılması məqsədə uyğun hesab edilir. Bu metod mahiyyətcə təhlil əsasında və biznes proseslərinin diaqnostikasına yanaşmanı prinsipcə dəyişdirir. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində bir necə keyfiyyətli qiymətləndirmə metodları ilə tədqiq olunan biznes proseslərinin qiymətləndirilməsi faktiki olaraq sürətli və ucuz üsul ilə strukturlaşdırılır.

İqtisadçı alimlərin əksəriyyəti bu fenomeni öyrənən proseslərin təhlilində keyfiyyət qiymətləndirilməsi üsullarına üstünlük verir və biznes proseslərinin mövcud və istifadə olunan metodların dəyişikliklər əsasında proseslərin, riyazi metodlar və modellərini anlamaq üçün kifayət qədər çətin ola bilər. Mütəxəssislər və ya analitiklər biznes proseslərinin tətbiqi ilə məşğul olurlar.

Belə vəziyyət daha çox onlarda aparılan islahatlara uyğun və metodların proseslərinin mahiyyətindən irəli gəlir. Lakin bu kitabın bu fəslində həmin proseslərin, proses idarəetmə üsullarının və dəyişikliklər nəzəriyyəsinin başa düşülməsində fikir ayrılığı problemlərinə baxılması önəmli hesab edilir. Müəllif idrak metodu, tədqiq olunan biznes proseslərinin vəziyyəti operativ qiymətləndirməyə imkan verir. Real olan biznes analitiklərə suya girməyi təklif edirsə və şirkətlərin top-menecmenti nöqsanların təkmilləşdirilməsi üçün zəruri tədbirlər haqqında proseslərin kompleks fəaliyyətinə rəy verməyi tələb edirsə deməli, vacibdir.

Biznes proseslərinin təhlili əsasında idarəetmə prinsipləri və metodlarının təhlilini gündəliyə qoymaq lazımdır. Biznes proseslərinin analitik təhlil metoddan istifadə aşağıdakılar təklif olunmaqla aparılır:

-Modelləşdirmə (SADT (Structured Analysis and Design Techniques modellərinin struktur analizi layihələndirmə və texnologiya) metodları;

-Obyektlərin modelləşdirilməsi;

-Biznes-proseslərin (metod (ФСА) Dəyərin Funksional Təhlili (DFT) baxımdan təhlil və s.) dəyərinin təhlili. Əsas göstəricilərinin təhlili.

Yuxarıda verilmiş əsas formulun səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi üçün, biznes proseslərinin göstəricilərinin hesablanmasında aldığımız əmsalları qoymaq lazımdır. Üsulun dəqiqləşdirilməsi məqsədi ilə qeyd etmək lazımdır ki, əmsalları aşağı dəyərləndirilən bu proseslərin modelləşdirilməsi daha çox biznes prosesinin səmərəliliyini göstərən SADT metodikasını tətbiq etmək lazımdır.

Biznes proseslərinin kəmiyyət göstəricilərinə aşağıdakıları aid etmək lazımdır:

1. Mürəkkəbliyini müəyyən edilməsi, proseslərin modellərinin prosesinin məbləğinin nüsxəsinə münasibətin hansı səviyyədə olmasının səviyyəsini müəyyən etməklə, göstəriciləri müəyyən etməklə, iyerarxiya strukturunun biznes proseslərinə necə təsir göstərməsi;

2. Prosesin məbləğinə sinifin biznes prosesləri ilə araları arasında sayının nisbəti əsasında müəyyən edilməsi və bu göstəricinin problemli biznes-proseslərinin olmasını xarakterizə edir. Əmsalın xarakterinin göstəricisinin, bütün nüsxələri modeli öz aralarında olan göstəricilərə uyğun səbəbdən təhlillə müəyyənləşdirilmiş rabitə əlaqələri ilə bağlı olunması və üfiqi inteqrasiyanın müəyyən olunması;

3. Biznes proseslərinin siniflərə əsasən, biznes poseslərinin mülkiyyətçilərinin sayına necə münasibət göstərildiyi müəyyən edilməlidir və yalnız bundan sonra biznes münasibətlərinə məxsus olan biznes proseslərinin idarəetmə səmərəliliyini xarakterizə edilməsi;

4. Biznes proseslərinin sayına qarşı istifadə olunan ehtiyatların sayına nisbəti kimi müəyyən edilməsi və göstəricilərin analitik təhlili əsasında müəyyən edilir ki, nə dərəcədə səmərəli ehtiyatların konkret şəraitə uyğun biznes-imkanlarında istifadə oluna bilər;

5.İdarəetmənin mövcud reqlament sənədlərinin sayının biznes-proseslərinin təsnifləşdirilmiş sayına necə təsir göstərdiyini müəyyənləşdirir və bu göstəriciləri təhlil edilənlər biznes proseslərinin tənzimlənməsi səviyyəsi barədə düşünməlidir. Göstəricilərin idarə olunması biznes proseslərinin reqlamentlərlə necə tənzimlənməsini və ya tənzimlənməməsini xarakterizə edərək müəyyən olunması.

Yuxarıda göstərilən göstəricilər cədvəldə nümayiş etdirməklə onların hesablanması və normativ qiymətlərlə əmsalları göstərilmişdir.

Cədvəl 8.2

Biznes prosesinin səmərəliliyinin göstəriciləri, onların hesablanması və əhəmiyyəti

Biznes-proseslərinin səmərəliliyinin göstəriciləri	Əmsalın növü	Əmsalların formulu	Əmsalın əhəmiyyəti
Mürəkkəblik	K_{sl}	$K_{sl}=\Sigma\Pi_{ur}/\Sigma\Pi_{ekz}$	$k_{sl}\leq 0,66$
Faiz	K_{pr}	$K_{pr}=\Sigma\Pi_{raz}/\Sigma\Pi_{kp}$	$K_{pr}<1$
İdarəetmə	K_{otv}	$k_{otv}=СП/\Sigma П_{кп}$	$k_{otv}=1$
Ehtiyatlar	K_r	$K_r=P/\Sigma\Pi_{vix}$	$K_r<1$
İdarəetmə	k_{per}	$k_{per}=\Sigma\Pi_{per}/\Sigma\Pi_{kp}$	$k_{per}\geq 1$

Biznes proseslərin göstəricilərin məbləği növbəti normativə uyğun olmalıdır: 1k1-2,86.

Zaman bunun əhəmiyyətli əmsalları bərabər və ya daha çox, 1 güman etmək olar ki, təhlil olunan biznes-prosesləri səmərəlidir. Bunun əhəmiyyəti ilə deyil daha çox biznes prosesinin səmərəli model əmsalları 2,8 əlbətdə artıq göz qabağındadır.

Cədvəl 8.3.-də xarakteristikaların göstəricilərində, fərq məbləğindən asılı olaraq əmsalların nümayiş etdirilməsi göstərilmişdir.

Burada təhlil edilmiş və əsaslandırılmışdır ki, mexaniki surətdə istifadə edilməsi üçün iki variantda misallar göstərilmişdir və bu əmsallar əsasında biznes proseslərinin göstəricilərindən yüksək olması sübut edilmişdir. Məhz yuxarıda göstərilən göstəriciləri müəyyənləşdirmək üçün beş səmərəlilik üzrə təhlillər aparılması lazımdır. Yalnız bundan sonra biznes prosesinin modelinin diaqnostikası aparıla bilər.

Nümunə üçün fəaliyyət prosesi istehsal-iqtisadi MMC "Şərqi Treyd İmpeks" şirkətini götürmək olar ki, onun əsas fəaliyyəti baqqal məhsulları (souslar, ketçuplar və s. nəzərdə tutur.) satışından ibarətdir. İstehsal olunan məhsulların ölkə daxilində və digər ölkələrdə də satışı həyata keçirilir. Bu şirkətin biznesini iki əsas qrupa bölmək olar:

1. İstehsal biznesi;
2. Kommersiya biznesi.

Cədvəl 8.3

Biznes proseslərində səmərəliliyin göstəricilərinin xarakteristikasının əsaslandırılması

Biznes-proseslərinin səmərəliliyinin göstəriciləri	$\Sigma k_1 \geq 1$	$\Sigma k_1 > 2,86$
Mürəkkəblik	Əhəmiyyəti, bu halda Ksl < 0,01 biznes-prosesləri mürəkkəb sayılır	Əhəmiyyəti, bu halda Ksl 0,66 biznes-prosesləri asan sayılır.
Faiz	Biznes proseslərinin modeli ilə Kpr minimum əhəmiyyətini proses (0,5) saymaq lazımdır	Biznes-proseslərin modelinin maksimal yol verilən əhəmiyyəti pr yanında deyil, daha problemli ("araları" sayı biznes prosesinin siniflərdə suyun əsas çirkləndiricilərindən) hesab olunmalıdır (0,99)
İdarəetmə	Mülkiyyətçilərin proseslər nəzarəti biznes-proseslərin (Kotv) təsnifləşdirilmiş məbləğə bərabərdir. Bu halda Kotv=1 ki, prosesin aşağı idarəetməsi ilə səciyyələnir	Bu halda məbləğ mülkiyyətçilərin proseslərə nəzarəti biznes-proseslərin (Kotv=1) təsnifləşdirilmiş məbləğə bərabərdir.
Ehtiyyatlar	Yuxarıda biznes-imkanlar ehtiyatlardan istifadənin səmərəliliyinin əhəmiyyətini də, əmsalının əhəmiyyəti çox azdır. Bu halda ehtiyyat aşağıdır.	Yuxarıda biznes-imkanlar ehtiyatlardan istifadənin səmərəliliyinin əhəmiyyəti, əmsalın əhəmiyyəti çox azdır. Bu halda ehtiyyat tutumu yüksəkdi (Kr<1)
İdarəetmə	Bu variantda aşağı göstərici idarəetmə biznes prosesinin Kper ≥ 1 təqdim olunub	Bu variantda biznes prosesinin yüksək göstərici idarə edilməsi Kpr v < 1 təqdim olunub

Hesab aparmaq imkanlarının verilməsi üçün iki qrup biznes-proseslərin modelinin analitik şöbəsinin əsasən beş göstəricilər üzrə mütəxəssislər qrupu tərəfindən hazırlanır. Bu model, SADT metodologiyasından istifadə etməklə standartların tətbiqi ilə modelləşdirmə əsasən DFD IDEF hazırlanmalıdır. Bizim baxılan misalda istifadə edilən metodologiya səmərəliliyinin hesablanması üçün tətbiq edilən beş göstəriciləri daha uyğun olduğu üçün daha çox istifadə olunur. Əlbəttə biz niyə belə hesab etməliyik? Sualı böyük maraq doğurduğundan ayrı-ayrılıqda aşağıdakı kimi təhlili verilmişdir:

Birincisi, metodologiya strukturunun təhlili və layihələndirmə zamanı biznes proseslərin modelləşdirilməsi iyerarxiya strukturunun əsas əlamətləri

olmalıdır. Burada əsasən səmərəliliyinin təhlili prosesləri iyerarxiya modelinin dərinlik göstəricisi nəzərə alınmaqla həyata keçrilməlidir.

İkincisi, istifadə edilən metodologiya əsasında modelləşdirmə elementləri xüsusiləşdirilənlərə ayrılan elementlərə malikdir və menecerlər öz təsir vasitələrindən zamanında və yerində istifadə etməyi bacarmalıdır. Beləliklə, əmək proseslərinin təhlili zamanı diaqram yaratmaq üçün heç bir problem yaranmır, sonra isə prosesin həmin elementlərinin sayı, xüsusi ilə biznes proseslərinin səmərəliliyinin hesablanması üçün vacibdir, çünki iki göstəricinin modeli, proseslərin kəmiyyəti baxımından əhəmiyyətlidir belə elementlərdən istifadə edirlər ki, ehtiyatlar və idarəetmə mexanizmilərinin təsirini artırmaq mümkün olsun.

Üçüncüsü, əsas elementlərindən biri kimi mülkiyyətçilər proseslərin modelləşdirilməsi baxımından çıxış edirlər. Ümumilikdə biznes prosesinin səmərəliliyi barədə bütün suallara cavab verilməlidir. Beləliklə, ekspert qismində çıxış edənlər bilməlidirlər ki, beş göstəricilərin hesablanması əsasında nəticələrin təqdim olunması lazımdır.

Beş göstərici üzrə hesablaşmaların aparılması xüsusiyyətlərinin nümayişi aşağıdakı nümunə olan cədvəllərdə verildiyindən diqqətlə izləsək görərik:

Bu cədvəldə yalnız parametrlər verilmişdir, kəmiyyət göstəriciləri növbəti cədvəldə veriləcəkdir.

Cədvəl 8.4

Biznes proseslərinin parametrlərinin əhəmiyyəti

Yüksək biznes prosesi	*Kəmiyyət əhəmiyyəti*
Biznes proseslərinin səviyyəsi	
Biznes proseslərinin sayı	
Aralıq dövrda biznes proseslərinin eyni nüsxələri	
Biznes proseslərinin təsnifləşdirilməsinin sayı	
Mülkiyyətçilərin sayı biznes proseslərinin	
Biznes imkanları üçün istifadə olunan ehtiyatların miqdarı	
Bu nümunələrdə biznes proseslərinin "çıxışların"ın sayı	
Nizama salabilən normativ sənədlərin miqdarı	

Yuxarıda nümunə kimi götürdüyümüz şirkətin biznes proseslərinin modelinin hazırlanmış məna parametrləri cədvəldə əks olunan parametrlərin sayından ibarət olmalıdır.

Növbəti mərhələdə biznes proseslərinin modelinin məna parametrlərinin müəyyən edilməsi üçün tələb olunan miqdar qiymətləri üçün gələcəkdə yerinin dəyişməsi əsasında cədvəldə diaqramların vizual təhlil edilməsi lazımdır.

Birinci variantda tələb olunan parametrlərin kəmiyyət fərqi aşağıdakı cədvəldə qeyd olunmuşdur.

Cədvəl 8.5

Biznes proseslərinin modelinin parametrlərinin əhəmiyyəti

İstehsalat-ticarət şirkəti	*Kəmiyyət əhəmiyyəti*
Biznes proseslərinin parametri	
Biznes proseslərinin səviyyələrinin sayı	8
Biznes proseslərinin nüsxələrinin sayı	250
Aralıq dövrda biznes proseslərinin eyni nüsxələri	21
Biznes proseslərinin təsnifləşdirilməsinin sayı	50
Biznes proseslərində mülkiyyətçilərin sayı	12
Biznes imkanları üçün istifadə olunan ehtiyatların miqdarı	140
Bu nümunələrdə biznes proseslərinin "çıxışların"ın sayı	500
Nizama salabilən normativ sənədlərin miqdarı	40

Üçüncü mərhələdə əldə olunan əhəmiyyətli biznes proseslərinin səmərəliliyinin göstəricilərinin hesablanması üçün əmsallardan istifadə edilməlidir. Alınan məna formulu təqdim olunan göstəricilərin əsas cədvəlində səmərəliliyinin hesablanması üçün istifadə oluna bilər.

Cədvəl 8.6

Biznes proseslərinin səmərəliliyinin göstəriciləri

Biznes proseslərinin effektivlik göstəriciləri	Əmsalının növü	Əmsallar formulu	Əmsalının normativ əhəmiyyəti	Aldığı əhəmiyyət əmsalı
Mürəkkəblik	K_{sl}	$k_{sl}=\Sigma П_{ur}/\Sigma П_{ekz}$	$K_{sl}\leq 0,66$	**0,03**
Faiz	K_{pr}	$K_{pr}=\Sigma П_{raz}/\Sigma П_{kp}$	$k_{pr}<1$	**0,4**
İdarəetmə	k_{otv}	$k_{otv}=СП/\Sigma Пкп$	$k_{otv}=1$	**0,2**
Ehtiyyat	K_r	$K_r=P/\Sigma П_{vıx}$	$Kr<1$	**0,3**
İdarəetmə	k_{per}	$k_{per}=\Sigma П_{per}/\Sigma П_{кр}$	$k_{per}\geq 1$	**0,8**

Dördüncü mərhələdə təhlil proseslərinin səmərəliliyinin, beş göstəricinin xarakteristikasını müəyyənləşdirmək üçün əmsallar əldə olunan əhəmiyyətli əsaslarla oxumaq lazımdır. Lakin bundan əvvəl alınan məna bütün əmsalların müəyyənləşdirilməsi üçün pul tapılmasını tələb edir ki, iki qrup xarakteristikasının misal əsasında öyrənilən prosesin biznes proseslərinin səmərəliliyinin göstəricilərinə aid olmasını yaddan çıxarmaq lazım deyil. Əlbəttə bu baxılan halda bütün əmsalların məbləği 1,8 dollardır ki, göstəricilərin məna xüsusiyyətlərinin birinci qrup üçün əmsallarının nəticələrinə aid edilir.

Cədvəl 8.7

Səmərəlilik göstəricilərinin xüsusiyyətləri

Biznes proseslərinin səmərəlik göstəriciləri	$\Sigma k_1\geq 1$
Mürəkkəblik	Əgər gostərici, bu halda K_{sl} 0,03 biznes prosesləri mürəkkəb sayılır
Faiz	Modelin minimum əhəmiyyətində K_{pr} (0,5) olarsa bu biznes prosesini sadə proses hesab edilməsi. Baxılan nümunədə kofisent 0,4 bərabərdisə, biznes proseslərinə tətbiq edilən model prosesi hesab edilir.
İdarəetmə	Əgər cəm sahibkarlığın proseslərinin bərabərliyi əldə olunursa onda biznes proseslərinin siniflərinin əsasında (Kotv=1) götrülür, deməli proses idarə olunandır. Bu halda Kotv<1 (0,2), və bu o

	deməkdir ki,nəzarət edilən prosesin xarakterinin aşağı düşməsidir.
Ehtiyatlar	Kofisentin aşağı olması, biznes proseslərində ehtiyatların istifadənin səmərəliliyinin yüksək olmasını göstərir. Bu halda ehtiyatların səmərəsiz istifadəsi aşağıdır və bu ehtiyatların səmərəli istifadəsini xarakterizə edir. (0,3).
İdarəetmə	Bu variantda biznes prosesinin idarə olunmasının orta göstəriciləri Kper≤1 (0,8). Bu ondan xəbər verir ki, biznes proseslərinin reqlamentləşdirilməsi lazımı səviyyədə deyildir.

Son mərhələdə aparılan təhlilin yekunlaşdırmaq lazımdır. Göstəricilərinin ümumi xüsusiyyətləri, göstərir ki, biznes proseslərinin tədqiq olunan vəziyyəti haqqında rəy vermək səmərəlidir və ya səmərəli deyil.

Birinci misalda biznes proseslərinin olması barədə nəticə çıxarmaq lazımdır ki, yoxlanılmış biznes prosesləri daha çox səmərəlidir. Bu nəticəyə sonrakı mərhələdə gəlmək olar:

Təhlil olunan proses mürəkkəb olduğunu və prosesli modelinin tələblərinə cavab verir. Bu mürəkkəb biznes proseslərinin əksəriyyəti üçün səciyyəvidir, idarə etmənin aşağı dərəcəsinə malikdir. Beləliklə, öyrənilmiş prosesin səmərəliliyi barədə nəticə çıxarmaq lazımdır.

-Prosesin eyni olan nüsxəsi, biznes prosesinin vahidi olan biznes prosesinin sinfi nəzərdə tutulmalıdır. Bu metodologiya SADT nüsxəsinin "qüvvəsi" hesab edilməməlidir.

-Biznes prosesinin sinifi əsasən bir diaqram modelinin (SADT) biznes-proseslərinin nüsxələrini birləşdirməlidir.

Real biznes müəssisələri çox vaxt belə vəziyyətdən uzaq olmağa çalışırlar ki, bu səhmdarlara və menecmentə daha lazımlıdır. Məhz buna görə də, mövcud ehtiyatlarının daimi axtarışı aparılır ondan ötəri ki, xərclərin optimallaşdırılması üçün daha optimal istifadə imkanları yaradılsın və əməkdaşların ştatının sahibkarlar tərəfindən böyük çətinliklə də olsa idarə etmək imkanı olsun. Yeri gəlmişkən, təklif edilən üsul, indiyədək şirkətin biznes proseslərinin çevik və kifayət qədər dəqiq təsviri üçün şərait yaradır, eyni zamanda onun işinin təşkilində rast gəlinən səhvlər təəssüf yarada biləcək hadisələrdən xilas olmaq üçün şərait yaradır.

Bütün biznes prosesləri savadlı və uğurla qurulmasına baxmayaraq, baş ofisin həyatında dəyişiklik etdikcə, bu dəyişikliklər mütəmadi monitorinq tələb edir. Belə hallarda, əgər əvvəllər daxili prosedurlar təsvir

verilməyibsə, onda hələ proses olmayıb və daha mühüm məsələlərin ortaya çıxması gözləniləndir.

Bu və digər idarəetmə məsələlərinin həlli üçün öz gücü ilə biznes proseslərinin kifayət qədər dəqiq və sürətli diaqnostikasını aparmaq lazımdır. Əldə olunan nəticələr, qarşıya qoyulan vəzifələrdən asılı olaraq, vəzifə təlimatları hazırlamaq üçün daxili bölmələrin formalaşdırılması, istehsal proseslərinin, təsvir, restrukturizasiya və ya istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi və daxili nəzarət proqramlarının hazırlanması və optimallaşdırılması və ştatın xərclərinin azaldılmasına icazə verən faktorları müəyyən etmək əsasdır.

Belə diaqnostika metodunun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, işçilər özləri iş prosesində iştirak etdiyi barədə məlumatlar təqdim edə bilirlər. Sonra həmin vahid cədvəldə ölçülüb-biçilmiş və düşünülmüş dəyişikliklər onlara imkan verir ki, biznesi təhlil edənlər kifayət qədər əyani şəkildə bu məsələni əks etdirə bilirlər. Bu məsələnin ənənəvi təsviri biznes proseslərindən fərqli olaraq, belə yanaşma həm ümumi, həm də fərdi məsələlərin (sənəd dövriyyəsi sisteminin optimallaşdırılması hazırlanması və ya mövcud reqlamentlərin də yoxlanılması, şirkətdə avtomatlaşdırma səviyyəsinin qiymətləndirilməsi və s.) həlli üçün tətbiq edilə bilər.

Şirkətin biznes proseslərinin ekspress-diaqnostikasını aparmaq lazımdır. Bu maddənin aşağıda təqdim olunmuş formada təhlil edilməsi daha məqsədə uyğundur. Sahibkarların hamısı bilməlidir ki, mühasibat hesabatının düzgünlüyü istənilən şirkətin gündəlik düzgün uçotun təşkilindən çox asılıdır. Belə ki, əgər bu məsələdə qayda-qanun yaratmaq istəyirsinizsə, deməli mühasibat və mühasibat uçotunun proqramının tətbiqinin aparılması lazımdır. Bu baxımdan proqram məhsulu alınmalıdır.

Zəngin funksiyalar daim yaxşılaşdığından asan istifadə olunur - bu o deməkdir ki, heç vaxt onun alınmasına təəssüf hissi olmayacaqdır.

Bu məsələnin həlli və praktiki tətbiqi aspektləri barədə məntiqi yanaşma, biznes proseslərin optimallaşdırılmasıdır. Ümumi halda prosedur aşağıdakı addımlardan ibarət olmalıdır:

1. Layihənin sərhədlərin müəyyənləşdirilməsi;
2. Fənn üzrə diaqnostikası;
3. Biznes proseslərin təsviri;
4. Modelin razılaşdırılması;
5. Optimallaşdırmanın təsviri;
6. Modelin razılaşdırılması;
7. Tətbiqi;
8. Müşaiyət.

Dünyada biznes şirkətləri bir-biri ilə sıx bağlıdır, bir qayda olaraq, ilk növbədə, ayrı-ayrı funksional blokların optimallaşdırılması narahatlıq yarada bilər.

Artıq birinci mərhələdə maksimum dərəcədə dəqiq müəyyən etmək olar ki, bu funksional fəaliyyət əsasında gələcək işlərin müəyyənləşdirilməsi və əmək tutumluluğu baxımından məqsədə uyğundur ya yox. Təcrübəli məsləhətçilər birinci söhbətlər əsasında sifarişçi ilə kifayət qədər dəqiqliyi ilə gələcək biznes proseslərin siyahısını formalaşdırır. Aydındır ki, bu siyahının uzunluğu əmək tutumu baxımından görüləcək işlər üçün köklü surətdə təsir göstərə bilər.

Diaqnostika proseduru haqqında müfəssəl biliklərə malik olmaq əlbəttə çox önəmli faktordur. Hər bir dəlilə baxaraq problemli məsələləri görmək və diaqnostikanı düzgün müəyyən edilərək öyrənilməsi məsələsi üzrə ayrılmışı reqlamentləşdirən sənədlərin sifarişçiyə təqdim olunması əsasdır. Təsvirinin yerinə yetirilməsi üçün peşəkar işin görülməsi, müsahibə əsasında bu ən mürəkkəb və bir qayda olaraq ən mühüm məsələdir. Diaqnostikanın hazırlanmasının əvvəlində müsahibə aparılır və adətən təxminən 2 saat davam edir. Diaqnostika sənədləri hazırlanandan sonra oxunması isə 2 dəfə çox vaxt tələb edir. İştirakçıların sayına vurun, bu zaman, mürəkkəblik haqqında olan fikirlərlə razılaşacaqsınız. Xatırladım ki, bu mərhələdə belə başa düşürük ki, biznes təcrübədə qurulub, ona görə bəzən öyrənilməmiş reqlamentləşdirici sənədlər həqiqətdən uzaq ola bilər. Bu baxımda biznes proseslərinin iştirakçıları ilə şəxsi ünsiyyət önəmli olmaya bilər.

Diaqnostika üçün əgər müsahibə diqqətlə aparılıbsa deməli, biznes proseslərin razılaşdırılması peşəkarlar tərəfindən icrası böyük mürəkkəblik kəsb etmir. Modelin razılaşdırılması təsvir və mərhələləri haqqında ümumi halda fikir söyləmək olmaz.

Metodistlərin iddialarına baxmayaraq, bütün istifadə olunan proqramların alətlərinin biznes proseslərin optimallaşdırılması metodikasından istifadə edilməsinin bu mərhələsində daha yaradıcı vəzifələrdən istifadə edilməsi məqsədə uyğundur.

İş proseslərinin təsvirinə görə bu məsələnin böyük mənası yoxdur, lakin əvvəlcədən həyata keçrilməsi üçün işlənməsinin nəticələrinin tətbiqi üsulunun düşünülməsi lazımdır. Biznes proseslərinin tətbiqi üçün mövcud informasiya sistemi çərçivəsində istənilən məsələnin dəstəklənməsi təşkil oluna bilər. İxtisaslaşdırılmış proqram təminatı biznes proseslərinin tətbiqi və ya əlaltıları və ya nəzarət kartı tipli ofis proqramlarından istifadə təsvir olunmalıdır. Şirkət bu məsələnin həlli üçün müstəqil ekspert cəlb etməli və ya bu vəzifənin öhdəsindən gələ bilən digər şəxsə bu işi həvalə etməklə ümumi mürəkkəbliyi nəzərə almaya bilməz. Hansı, şirkətləri öz bizneslərini

qaydaya salmağa çalışırlarsa və ya ayrıca funksional blok tərtib edə bilirlərsə, onda bu problemləri tez həll etmək olar. Biznesin ən dinamik hissəsi olan idarəetmə sisteminin və mütəmadi yeniləşdirilməsi və redaktə edilməsinə müasir bazar iqtisadiyyatında ehtiyac daima var.

Beləliklə, biz əmin olduq ki, işlərin mürəkkəbliyi biznes proseslərinin yuxarıda verilən təsviri sadalanan bir sıra amillərdən asılıdır. Bu amilləri tam formallaşdırılan və dəyərinin hesabını, bu sahədə xidmətlər göstərilməsi ilə məşğul olan şirkət bilir.

8.4. Biznes proseslərinin optimallaşdırılması üzrə metodiki məsələlər

İstənilən şirkət biznes proseslərinin optimallaşdırılmasını dəyərləndirərək və dəyəri hesablayaraq digər konsaltinq şirkətinə müraciət edə bilər. Bu məsələni şifahi müzakirə etmək düzgün olmaz. Bu baxımdan məsələnin həlli layihələr çərçivəsində mümkündür.

Bu gün ənənəvi enerji quruculuğu sahəsində elə vəziyyət yaranıb ki, şirkətlər əsasən funksional prinsip üzrə idarə olunur, baxmayaraq ki, reallıqda onlar layihə fəaliyyəti həyata keçirirlər.

Bu gün bazarda təbii ki, rəqabət artır və azalır. Əldə olunan gəlirlərin əsas hissəsi dövlət proqramlarının maliyyələşdirilməsində istifadə olunur. Artıq tək-tək hallarda tikinti şirkətinin uzun müddətli icra etdiyi layihələr sıfır və hətta ziyanla başa çatdığı hallar olur. Çünki şirkətlər daha çox layihə əsasında idarəetmə metodlarına müraciət edirlər. Dövlət bu baxımdan keyfiyyətli tikinti layihələrinin icra edilməsinə icazə verir. Səmərəli təşkilati dəyişikliklər qüvvəyə minməsi üçün xüsusi üsullardan istifadə edilir və informasiya tutumlu yüksək ixtisaslı məhsulların layihə çərçivəsində tətbiqi, avtomatlaşdırılmış formada layihələr idarə olunmalıdır.

Bu bölmədə tikintisi idarəsinin diaqnostika prosesinin nümunəsi verilmiş və bu prosesin avtomatlaşdırılmasına və yenidən təşkil olunması məsələlərinə baxılıb. Alacağımız əhəmiyyətli nəticələrin praktikada tətbiqi gələcəkdə strateji qərarlar qəbul edilməsi üçün yeni bir biznes layihəsinin idarə olunmasında və avtomatlaşdırmasında istifadə oluna bilər.

Layihələrin uğurlu olması əsasən idarəetmənin səmərəli təşkilindən asılıdır. Hal-hazırda dünyada ən mükəmməl informasiya sistemləri mövcuddur, lakin onlarda da müəyyən problemlər var. Zəruri səlahiyyət və dəstək mövcuddursa deməli, layihə meneceri səmərəli fəaliyyət göstərəcək

və bu halda qurulmuş sistem qərarların qəbul edilməsinin operativliyinin idarə olunmasının təsirlərindən qorunmaya bilər. Əlbəttə buna əks olan asılılıqda mövcud olduğunu yaddan çıxarmaq lazım deyil. Əgər səlahiyyət və dəstək olarsa, layihə meneceri peşəkar olarsa, informasiya sistemi olmasa belə, layihəni zəruri məlumatlarla operativ təmin etmə mümkündürsə, deməli qurulmuş idarəedici sistemin səmərəli olmaya bilər.

Buna səbəb isə vacib məlumatların olmaması üzündən ləngimə baş verəcək və səmərəlilik göstəricisi aşağı səviyyədə olacaq. Sənaye obyektlərinin tikintisində layihə fəaliyyətinin xarakteri üzrə layihə menecerinin köməyi olmadan böyük informasiya axınının öhdəsindən gələ bilməyəcək. Beləliklə, yenidən qurulması və funksional bir layihənin idarə olunması əsaslı tikintinin idarə edilməsi prosesinin avtomatlaşdırılması ilə birgə fəaliyyət əsasında işlər getməlidir.

Keçid üçün layihənin idarəetmə forması (ƏM) olmadan idarəetmə sistemini yüksək mövqedən məhrum etmək olar. Layihələrin menecerlərinin ikinci dərəcəli fəaliyyətləri onları səmərəsizliyə məhkum edir ki, layihənin idarə olunması prinsiplərinə yeni mexanizmilərin tətbiqinin iflasına gətirib çıxara bilər.

Digər tərəfdən, yüksək olan ehtimal ƏM yaradılması cəhdləri tətbiqi mərhələsində layihələrin (bir də mövcud olmayan güya nüfuzlu sifarişçiləri kimi) rəhbərləri ehtiyaclarına cavab verən istifadəçilərin maraqları da dondurula bilər. İdarəetmə proseslərinin yüksək informasiya zənginliyinin yaradılması, eyni zamanda razılaşdırılmış tikinti şirkətlərində müəyyən miqdarda ƏM tətbiq edilməklə, təşkilati dəyişikliklər aparmaq zərurəti yaradır. Belə vəziyyətlərdə layihə üzrə strukturun qurulması prosesini təhlil və təsəvür edək.

Layihənin idarəetmə strukturunun birbaşa əksi funksional deyil. Bu cür qarşılıqlı fəaliyyətin yaxşılaşdırılması üçün müxtəlif peşələrin mütəxəssisləri layihə qrupları ilə birləşir və vəzifələrlə əsaslanaraq layihəyə uyğun olaraq təşkil olunur. Bir qayda olaraq, yaradılmış komandanın hər bir üzvü, bölmələrdə layihənin bilavasitə rəhbəri yalnız bir prinsip üzrə layihənin təşkil olunmuş komandani idarə edir. Layihələrə rəhbərlik edənlər, yəni müvafiq layihələrin menecerləri öz bölmələrini yaradırlar.

Layihənin idarəedici komandasına daxil olan funksional bölmələrin əməkdaşları, öz bölmələrində uğuru təmin etməklə yanaşı onun reallaşdırılması zamanı layihənin menecerinin tam tabeliyinə keçə bilərlər. Bununla da layihənin komanda üzvlərinin yüksək koordinasiyasına nail olmaq mümkün olur. Xüsusi hal o zaman ola bilər ki, şirkətin idarə etdiyi yeganə layihənin idarə olunması üçün xüsusi şirkət yaradılsın və həyat müddəti bu layihənin həyata keçməsi müddəti ilə üst-üstə düşsün. Adətən belə şirkət əsasən çox

böyük layihələr üçün yaradılır. Bu zaman amillərin müqayisəli təhlili funksional və layihə idarəetmə sistemlərinin təqdim olunması lazımdır.

Bu sistemlərdə idarəetmə ilə inteqrasiya baxımından zənginliyi onun informasiya axınlarının və sxem və layihələrin nəticələrinin fərqlərindən asılı olur.Bu baxımdan informasiya axınının və funksional idarəçilik modelinin qurulması vacib hesab edilir.

Birinci halda (funksional modeli) funksional bölmələrinin rəhbərləri layihələrin hər biri üzrə öz peşəkarlıqları baxımdan, ixtisaslaşdırılmış məlumatlar toplayır və funksiyaları üzrə ümumilikdə onu birləşdirirlər. Yalnız layihənin yüksək səviyyəsinə, yəni konkret layihə üzrə informasiya inteqrasiyası olunur, lakin bütün layihələr üzrə baş direktor səviyyəsində bu məsələ dərhal baş verir. Beləliklə, ümumilikdə yalnız baş direktor bütün mənzərəni görə bilir. Çünki, o şirkətdə layihə üzrə bütün məlumatları toplayır, xüsusilə də əgər bu məlumatlar onu komandasındadırsa.

İkinci halda, layihə modeli əsasında layihə rəhbərləri, hərə öz vəzifəsinə uyğun layihə üzrə bütün məlumatları inteqrasiya edir. Bu halda layihənin idarə olunmasının modeli üçün informasiya axınlarının təmin olunmasına başlanılır. Bu zaman layihə rəhbərləri layihə üzrə əsas intiqrasiya olunan informasiyaların, yaxşı mənimsənilməsi baxımından konkret qərarların qəbulu ilə üst-üstə düşməsi çox önəmlidir. Sonra informasiya hazır şəkildə yüksək səviyyədə digər layihələrdən asılı olmayaraq, hər bir layihənin vəziyyəti və nəticələri haqqında məlumatı nəzərdən keçirməyə qadir olan istənilən formatda baş direktora təqdim edilməlidir.

Bu modellərin fərqləri idarə olunması o qədər önəmlidir ki, funksional modellər əslində heç kimi və heç nəyi lazımı səviyyədə dəstəkləmir. Bu layihə modelləri üçün ən vacib şərt mövcud olmadığından koordinal fərqlər nəzərə alınmaqla, layihə rəhbərliyinə tətbiq edilən informasiya sistemi, idarəetmə modelinin seçdiyi və bəyəndiyi əsasda uyğunlaşdırılması müstəsna əhəmiyyət daşıyır. Diaqnostika bu məsələnin yenidən təşkili prosesini və avtomatlaşdırılmasını uğurla həll edə bilər.

Digər araşdıracağımız məsələ, diaqnostikanın avtomatlaşdırma və proseslərinin təşkili üçün əhəmiyyətini müəyyən etməkdir.

Yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, təşkilati diaqnostika prinsiplərinə əsasən elmi tədqiqat işləri aparılır. Lakin istifadə olunan metodlar və onların nəticələri insanlara gərəkli olmalıdır, sifariş edənlər üçün diaqnostika qəbul olunmalıdır. Bütün bunlar vəziyyətə uyğun təşkilati məsələlərin həyata keçirilməsi məqsədlərə uyğun olmalıdır. Beləliklə, tədqiqat metodları, bu əldə olunan nadir vasitə konkret vəziyyətdən asılı olmalıdır. Təşkilatın xarakteri, məqsədi, personalın vəziyyəti böyük önəm daşıyır. Çünki, müəyyən məhdudiyyətlərlə nəzərdə tutulan tədqiqatlar, hər bir vəziyyət üçün

unikal tədqiqat işi ola bilər. Bu zaman texnikanın imkanlarından istifadə etməklə məlumat toplamaq daha səmərəli ola bilər.

Diaqnostika təşkilatları, bir qayda olaraq, istifadə etdikləri müxtəlif tədqiqat metodları üçün düzgün informasiya almağı nəzərdə tuturlar. Bu mümkün səhvləri və maneələri konkret bir üsulu ilə kompensasiya edilməsi lazımdır. Bundan başqa, müxtəlif üsullar ya müxtəlif tipli məlumatlar ola bilər ki, misal üçün keyfiyyət və kəmiyyət göstəriciləri üzrə, bütün bunlar nəticələri zənginləşdirir, ya da bu bir-birini qarşılıqlı surətdə təsdiqləyir.

Eyni zamanda diaqnostika təşkilatları, bir qayda olaraq, sadə, yığcam, bəyənilən metodikalardan istifadə etməklə, bütün elmi tələblərə uyğun gələnlərdən istifadə etməyə çalışmalıdırlar və çalışırlar. Təşkilati diaqnostika metodlarını standartlaşdıranlar ola bilər, müstəvi üzərində standartlaşdırılan bütün məsələlər konkret bir hal üçün hazırlanmalıdır.

Beynəlxalq təşkilatlarla iş təcrübəsi sübut edir ki, ölkələrin əksəriyyəti metodlar sosiologiya, psixologiya və sosial psixologiya metodlarından istifadə ediblər. Lakin bir qayda olaraq, xüsusən də sosial-psixoloji metodlarının tətbiqi zamanı istifadə olunan, sorğu üsulları (anketləşdirmə və müsahibə götürmək) (sosial səviyyə və reytinq və s) aparıcı yer tutur. Həmçinin, keyfiyyət metodları oyun metodları önəmli yer tutur.

Diaqnostika üçün şirkətlərin müşahidəsi və sənədlərin öyrənilməsi də istifadə olunur, lakin informasiya toplanması metodları kifayət qədər əmək tutumlu olduğuna baxmayaraq yenə də istifadə olunur. Ən çox yayılan isə sorğu üsullarıdır və təşkilati diaqnostikada daha çox istifadə olunur. Bura diaqnostik müsahibə və müxtəlif növ sorğunun aparılması daxildir.

Konkret üsullarının seçilməsi və məlumat toplamaq xarakterli problemlərin və vəzifələrin qarşısında duran şirkət inkişaf səviyyəsini bilməli, məqsədini müəyyən etməli, zamana uyğun inkişaf mərhələsinə əsaslanan diaqnostika, apardıqdan sonra fəaliyyətə başlamalıdır. Diaqnostikanın praktikada təsiri funksional cəhətdən bir-biri ilə bağlıdır və bir-birindən asılı faydalı yekun nəticə əldə etməyə imkan verir.

Keyfiyyətli diaqnostika zərərli və səmərəsiz qərarların qarşısını almağa imkan verir və ən başlıcasıdır. Biznesin əsas inkişafi baxımından real idarə olunduğunu elementlər vasitəsi ilə aşkar etmək olar. Diaqnostika düzgün proseslərinin avtomatlaşdırılması və sonrakı proseslərin düzgün təşkili üçün möhkəm təməl yaradır. İdeal halda, informasiya sistemlərinin tətbiqi ilə bağlı daxil olmaqla, istənilən təşkilati dəyişikliklər aparılmasına zəmin yaradır. Təşkilati dəyişikliklərin formaları və məqsədlərinə uyğun diaqnostika işi müasir tələblərə uyğun aparılması günün tələbidir.

Bu baxımdan, başlanğıc vəziyyətdə, müəyyən şəraitə uyğun şirkətin diaqnostikası üçün təhlil aparaq. Məsələn "X-holdinq" elektroenergetika

sahəsinin layihələşdirilməsi, tikintisi və servis xidmətləri göstərən obyektləri bazarda bu sahədə lider mövqeyə malikdir.

"X-holdinqin" əsas istiqamətləri və fəaliyyət növləri əsasən bunlardır:

a) İstilik elektrik stansiyalarının tikintisi;

b)Elektrik şəbəkələrinin və yarımstansiyaların tikintisi;

c)Optik-lif rabitə xətlərinin tikintisi;

d)Enerji, elektirik şəbəkəsi obyektlərin layihələndirilməsi;

e) Avadanlıq və materiallarla obyektlərinin komplektləşdirilməsi;

f)Layihə-smeta sənədlərinin hazırlanması;

g)Subpodratçıların fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi;

h)Tikinti-quraşdırma işlərinin yerinə yetirilməsi;

i)Buraxılış əməliyyatlarının keçirilməsi və istismara verilməsi.

İşçilərinin ümumi sayı təxminən 15 min nəfərdir. İnkişaf mərkəzini yaradan əsasən holdinq şirkətlərindən təşkil edilmişdir və diaqnostika aparıldıqdan sonra təxminən 800 nəfər əlavə işçiyə ehtiyac olacağı müəyyən-ləşmişdir. Holdinqin şirkətləri ilə işbirliyinin qurulması bir zərurət kimi ortaya çıxa bilər.

Deməli, sifarişçi inkişaf mərkəzinə enerji obyektlərinin inşası üçün müsabiqə əsasında sifarişlər verə bilər. İnkişaf mərkəzini idarə edən əsas şirkətlərdir və layihənin tam istifadəyə verilməsi hamının maraqları çərçivə-sindədir. Beləliklə, bütün layihələrin idarə edilməsi üzrə inkişaf mərkəzi mövcuddur və qalan şirkətlər holdinq üçün çalışır və EM idarə edənlərin tapşırıqlarını yerinə yetirirlər.

Müasir dövrdə holdinqin iki idarəedici səviyyəsi vardır:

1. Korporativ səviyyədə - korporativ mərkəz idarəedici şirkəti təşkil etməsi və onun işinə nəzarət etməsi.

2. Əməliyyat səviyyəsindən asılı cəmiyyətinin törəməsi və özünün əsas əməliyyat fəaliyyətini idarə etməsi.

Bu əməliyyat səviyyədə Enerji idarəetmə mərkəzinin qurulması prosesi aşağıdakı mərhələlər mövcuddur:

1. Enerji mərkəzinin funksional müdiriyyətləri səviyyəsi

2. Regional müdiriyyətləri səviyyəsi

3. Tikinti şirkətinin qruplarının səviyyəsi.

Aparılan diaqnostika yeni təşkilatı yaratmağı tələb edirsə və bu tədbirin həyata keçirilməsini həyəcanlı siqnallar daxil olduqdan sonra ali menecment müxtəlif səviyyəli idarəetmə və təşkilati dəyişikliklər aparmalıdı ki, məsələni ən yaxşı şəkildə həll edə bilsin. İki amilin əmələ gəlməsi layihənin yeni formalarına keçməyi zəruri edir, birinci idarəetmədə təkmilləşmənin aparılması və istehsal barədə mənfi siqnalların daxil olması. Belə ki, inkişaf mərkəzində əgər bir neçə il bundan əvvəl, yəni idarəetmənin

avtomatlaşdırılmasının qurulması illəri dövründə bu problemlərin həllinə daha çox diqqət yetirilməyə başlandı.

Layihənin həyata keçirilməsi nəticəsində informasiya idarəetmə sistemi bazasında layihələrin institusional icrası üzrə qismən tətbiq olunması başlandı və işlərin bu istiqamətdə yerinə yetirilməsinin səmərəliyi sübut olundu. Nəzəri cəhətdən yaradılmış "X-holdinqdə" 125 lisenziya alınmalı, 50 mütəxəssis təlim keçməli, işlərin kataloqu təsnifləşdirmə əsasında yaradılmalı, iş təlimatları yazılmalı, layihəni dəstəkləyən bölmə yaradılmalıdır. Çox təəssüf ki, bəzi hallarda bəzi layihələrin monitorinqi üçün kalendar cədvəlinə əsasən qrafiklər qurulur və işlər buna əsasən aparılır.

Əhəmiyyətli işlərin həcmində və yeniliklərə baxılmır, əsas elementlərin tətbiqi prosesinə diqqət yetirilmir. İşlərin təşkili və istehsalı texnologiyasına əsaslanan idarəetmə, planlaşdırma zamanı kalendar cədvəli əsasında yaradılmış şəbəkə metodikası, transformasiya və biznes proseslərinin tənzimlənməsi, avadanlıq alınması üzrə bütün işlərin vahid inteqrasiya proseslərinin avtomatlaşdırılması konsepsiyasını əsas götürməlidir.

Son bir neçə ildə "X-holdinqdə" menecerlər komandası da xeyli dəyişir və yeni adamlarla əvəz olunan əsas heyətin 80% -dək əgər dəyişibsə, deməli bu yaxşı hal deyil. Kadrların axını, əsas biznes prosesləri və biliklərə malik olan şəxslərin, digərləri ilə şəxsi əlaqələrin qurulması deməkdir.

Bununla birlikdə, qarşılıqlı kömək əsasında biznes prosesini tənzimləyən və qeyri-formal prosesin bir hissəsi də əldən gedir. İdarəetmə modelinin əvvəlki funksional vəziyyətdə qalması daha məqsədə uyğundur. Yeni gələn hər kəs xüsusən menecerlər komandası bütün quruculuq prosesində, idarəetmənin və layihənin səmərəli idarə olmamasında problemlərlə üzləşə bilərlər.

Yuxarıda qeyd olunan elementlərin məcmusu idarəetmə prosesinin tərkib hissəsi olmaqla təşkilati xarakterli amillərin inkişafına imkan vermir. Bu isə öz növbəsində, ilk fürsətdə (layihənin rəhbəri və səhmdarları tərəfindən nəzarətin azalması) istifadənin dayandırılmasına, hətta monitorinq şəraitində neqativ hallara səbəb ola bilər. Şəbəkədə cədvələ əsasən, ərazidə aparılmış monitorinqə əsasən, avtomatlaşdırmadan istifadə tam itibsə, ixtisaslaşdırılmış bölmə inzibatçılıqdan istifadə etməlidir.

Əlbəttə biznesin inkişafında diaqnostikası üçün zəmin olmalıdır. Diaqnostika aparmaq üçün idarəetmə mərkəzlərində yeni cəhdlər aparmağa hazır olmaq lazımdır. Vəziyyəti qiymətləndirmək üçün prosesin avtomatlaşdırılması lazımdır və əvvəlki cəhdlərin nəticələrindən narazı olduğu halda, tətbiq dayandırılmalıdır. Bütün proses boyu diaqnostikanın məqsədini yaddan çıxarmaq lazım deyil.

Çünki, cari vəziyyəti və əsas biznes prosesinin strukturunu müəyyənləşdirmək üçün tikinti layihələrinin parametr sisteminin elementləri arasında

qarşılıqlı əlaqəni üzə çıxarmaq və idarə etmək lazımdır.Bundan əlavə bilmək lazımdır ki, prosesi kim və nə dərəcədə idarə edir, idarəetmə proseslərinin təkmilləşdirilməsində prioritetləri müəyyən etməli və nə dərəcədə mərkəzləşdirilməsi haqqında fərziyyəni yoxlamalı və təsdiq olunmalıdır.

Kim ali menecment diaqnostikasının köməyi ilə nəticələrə uyğun qərarlar qəbul etməlidir və bunun köməyi ilə tikinti prosesini idarə etməlidir.

Təsəvvür edək ki, "X-holdinqin" ali top-menecerləri ötən təcrübəyə əsaslanaraq, layihələrin səmərəli idarə edilməsi üçün, ikinci cəhətdən diaqnostikanı aparmağa çalışırlar. Əlbəttə bu əvvəlcədən başlamaq deyil, buna baxmayaraq fəaliyyəti avtomatlaşdırmağa qərar verməklə başlamaq lazımdır. Avtomatlaşdırılma əsasında və nəticələrin ümumi məcmusu əsasında strateji qərar qəbul etmək olar. Əgər, diaqnostika qərarı verilibsə deməli onda top-menecerləri ilə birgə aşağıdakı məqsəd və vəzifələr müəyyənləşdirilmişdir:

1. Ümumiləşdirilmiş mənzərə almaq üçün proses gedir və idarə olunur;
2. İdarəetmənin mərkəzləşdirilməsi dərəcəsi müəyyəndir;
3. Layihələrin idarə edilməsi prosesinin strukturunun müəyyən edilməsi və proses iştirakçıları arasında paylanması;
4. Layihələrin yetkinlik dərəcəsinin müəyyən edilməsi və uyğun idarəetmə proseslərinin təşkili;
5. Bu layihənin yekun nəticələrinə müxtəlif amillərin təsir dərəcəsinin müəyyənləşdirilməsi;
6. Prosesin parametrləri və layihənin nəticələri arasında müəyyən asılılığım müəyyən edilməsi;
7. Formalaşdıraraq əsas tələblərə əsaslanan sonrakı proseslərin avtomatlaşdırılması.

Əsas biznes prosesinin diaqnostika metodikası çox önəmli olduğundan əlbəttə diqqətdən kənarda qala bilməz. Diaqnostikanın layihələndirilməsi bu, fərdi və uyğunlaşdırılmış şirkətin əsas fəaliyyəti olan "X-holdinqin" biznes prosesinə tədqiqi üçün seçilmiş üsullar və alətlərdir. Yuxarıda göstərilən metodlar əsasında diaqnostika aparmaq üçün, biznes prosesini yenidən işlənib dəyişmək məqsədi daşıyır.

Nümunə üçün tikinti şirkətinin əsas biznes prosesinin izləyə bilərik. Müsahibə əsasında da iyerarxiyanın sxemini qurmaq olar. Bu zaman ekspertlər eyniləşdirmədən istifadə edərək əsas proseslər üzə çıxarmağ nail ola bilərlər. Proseslərə əsasən strukturu hazırlanmış sənədlərin təhlili aparılır və istifadəsi ilə bağlı nəzəri biliklərdən alındığı üçün, qurulur və tələbə görə kütləvi sorğunun aparılması əsaslandırılır.

Anketləşdirmə əsasında yaranmış təsvir mövcud informasiya sisteminin mərkəzləşdirilməsi və asılılıqları üzə çıxarmağa imkan verir. Sosial əsaslı markerlər, bütün bölmələri əhatə edən, ölçülməsi mümkün olan məlumatların emalı üçün lazım olan bir müstəvi yaradır.

Beləliklə, bütün metodlar bir-biri ilə bağlıdır və vahid diaqnostika kompleksi yaradır. Müayinə nəticələrinin uyğunluğunu və potensial istifadəçilərin tələblərinə əsasən avtomatlaşdırılma üçün kompleks şəkildə ölçülüb-biçilmiş tövsiyələr hazırlamaq imkanı yaranır. Bundan əlavə də müxtəlif məsələlər üzrə vəziyyətin faktiki mövcudluğu göstərilməli və ƏM vəziyyətinin audit prosesindən sonra nəzərə alınması lazımdır.

Diaqnostika metodlarının kompleks tətbiqi, biznes proseslərin keyfiyyətinin təhlili və sintezi əsas biznes prosesinin vəziyyəti daha dolğun mənzərəsini almağa imkan verinr. Bütün bunları müasir şəraitdə başqa üsullarla da almaq mümkündür. Məsələn, sxemlərinin qurulması üsulu çox məşhur biznes proseslərin və ya yetkinlik dərəcəsinə uyğun idarəetmə prosesinin mərkəzləşdirilməsi dərəcəsinə görə də əyaniləşdirmək mümkündür.

Bu gün anketləşdirməni elektron formada daha çox tərtib edirlər. Bu misalda, proses kütləvi sorğunun aparılması üçün şirkətin mütəxəssisləri avtomatlaşdırmanı həyata keçiriblər ki, diaqnostika üsulunun və dəyərini xeyli artırmağa imkan yaranıb. Anketləşdirmə sadə və strukturlaşdırılmış informasiyanın toplanması üçün tətbiq edilə bilər. İlkin halda quruluş və təqdim olunmuş diaqnostika müsahibə və sənədlərin öyrənilməsi əsasında yüksək səviyyəli mütəxəssislər tərəfindən hazırlanır.

Anket üçün korporativ portalda elektron formatda korporativ sorğu bölməsində yerləşdirilir. Aşağıdakı atributları anket əsasında həyata keçirilməsi üçün istifadə edilə bilər. Proseslərin adı, proseslərin bölmələri, idarəetmədə rolu və fəaliyyət məsələləri, əsasən yetkinlik şkalası üçün lazımdır. Başlanğıc üçün sorğunun aparılması göndəriləcək siyahı üzrə respondentlər üzrə korporativ portala istinad edilərək göstərilir. Elektron anket yerləşdiyi, onun doldurulmasına dair təlimat və qoşma məktubu izah edilir və məqsədinə uyğun yuxarı rəhbərliyə tövsiyə rəyi formasında göndərilir.

Diaqnostika prosesində ekspert qiymətləndirmə metodu idarəetmə proseslərinin çəkisinin müəyyən edilməsi üçün tikinti və idarəetmə hərəkətlərinin çəkisini müəyyən etmək üçün istifadə olunur. Tanınmış iqtisadçı alimlərin əsərləri əsasında bu iki istiqamət üzrə qiymətləndirmənin bütün bölmələrinə daxil olan müəyyən idarəetmə səviyyəsi, göstəricilərin hansı dərəcədə mərkəzləşdirilmiş formada idarə edilməsini müəyyən etmək olar. Müsahibə nəticəsində tikinti şirkəti nəzdində həyata keçirilən idarəetmə fəaliyyəti əsasən ayrılaraq xüsusi vurğulanmalıdır. Hər bir ekspert qrupunda peşəkarlığından asılı olaraq, hər bir hərəkəti təsiri biznes prosesinin

nəticələrində verilə bilər. Sonra görülən işlərin qiymətləndirilməsi üzrə ekspertlər qrupu aşağıdakı nəticələr əldə edə bilər:

Bu iqtisadi lüğətlərdə, diaqnostika üsulunun nəticələri adlanır. Misal üçün diaqnostika aparılan "X-holdinqdə" fərdi müsahibələrdə, (təxminən 40 nəfər) sorğunun aparılmasında (130 nəfər), təhlil əsasında təşkilati strukturun qurulması və sxemlərdən istifadə etməklə biznes proseslərinin olduğu kimi görünməsi əsasdır. Yalnız tikinti layihələri, bilavasitə idarəetməyə aid olan prosesləri təhlili sahəsinə daxil edilməsi vacibdir. Belə proseslər 59 yerə ayrıldığını alimlər iddia edirlər.

İdarəetmənin mərkəzləşdirilməsi dərəcəsinə əsasən diaqnostika səlahiyyətləri inşaat layihələrinin idarə olunması üzrə yüksək dərəcədə mərkəzləşdirilməsini göstə bilər. Əgər mərkəzi ofis idarəçilik təsirinin 62%-na malikdirsə deməli, yuxarılar ağırlaşır, aşağılarda isə iş əvvəlki kimi pis təşkil olunub və səlahiyyətləri yoxdur. İdarəçilik yükünün daha da artırılması idarəetmənin (səlahiyyətlərin yuxarı dartılması) mərkəzləşdirilməsinin artırılması hesabına mümkün ola bilməz. İdarəetmənin qeyri-mərkəzləşdirilməsi prosesləri layihə rəhbərinin işinin xeyrinədir.

Nüfuzuna görə çəkisi və kamillik prosesləri arasında asılılıq bizim digər müzakirə edəcəyimiz məsələlərdəndir. Təhlil zamanı nüfuz çəkisi (layihənin nəticələrinə təsiri) və kamilliklə (onların nizamlılığı kamillik dərəcəsinin göstəricisidir) arasında korrelyasiyanın əmsalının mənfi olduğunu göstərə bilər. Deməli, ən mühüm proseslərdə kamillik aşağı olur və ya əksinə az mühüm proseslərdə kamillik daha yüksək olur.

Bölgü ilə bağlı proseslərin nüfuzunun çəkisi və kamillik məsələləri əlbəttə vacibdir və bu səbəblərdən biri kimi əks asılılıqla tutum və kamillik prosesi onunla bağlıdır ki, proseslərin bu zaman bölgüsünə əsasən ehtiyatlar az olur və az çəkisi ilə birbaşa təsir göstərir. Məhz ona görə də tez və mühüm proseslər baxımından, ehtiyatların bölgüsü əlbəttə mübarizə predmetidir və bu məsələ daima pis sahmana salınmış olur. Çünki, səlahiyyət balansının dəyişməsi, strukturun dəyişməsi ilə birlikdə rəhbərlərinin dəyişməsinə gətirib çıxara bilər. Bəs bu məsələlər nə vaxt baş verə bilər?

1. Bölmələrin sayı arasında asılılıq prosesində iştirak edən kamilliklə nüfuz çəkisi prosesinin aşkar edilməyibsə.

2. Çoxlu proseslərin təsiri və idarəetmə bölmələrinin arasında asılılıq aşkar edilməyibsə.

Diaqnostika əsasında bölmələrinin agentlərinin dəyişdirilməsi məsələsi problemin həllinə kömək edən prosesdir. Yüksək ballar alan bölmələri layihə qrupuna daxil edilmək üçün tövsiyə olunursa, deməli, texniki direktorun müavini, texniki direktor və istehsalat planlaşdırma şöbəsi birlikdə götürülməlidir.

Əlbəttə biz bu məqamda təşkilati strukturunun təhlilinə əlavələr də edə bilərik. Belə qəbul edilmişdir ki, təşkilatın əksər hissəsi (yəni 2/3 hissəsi) olan şəraitdə funksional idarəetmə strukturunun 90%-ına təsir göstərir. Yalnız (1/3.sayca), 10% təsirə malik əməkdaşlar bu layihənin iş şəraitinə uyğun işləyir.

Üstünlük baxımdan müəyyən edilən bölmələrin rəhbərlərinin olmaması və layihələrin (tam formatda idarə edən tikinti layihəsi) idarə edilməsi üçün maksimum paya malik olan təsiri proseslər bir-biri ilə əlaqəli məqamlara malikdirlər.Yəni, səlahiyyətlərin birləşdirilməsi üzərindən layihələrə inteqrasiya edilmiş rəhbərlik ümumi səlahiyyətlərə malik olmalıdır. Layihə rəhbərlərinin işi üçün funksional rəhbərlər idarəetməyə müvafiq olaraq funksional yanaşmanın təsirini məhdudlaşdırmaq üçün yer qoymurlar.

Aparılan təhlillərin nəticəsinə əsasən injirinq mərkəzinin idarəetmə sistemi barədə nəticə öz səciyyəviliyi ilə fərqlənir və bu nədir:

1.İdarəetmənin mərkəzləşdirilməsinin yüksək dərəcəsi;

2.Prioritet funksional idarəetmə;

3.Layihə rəhbərlərinin institutsional səviyyənin olmaması;

4.Ən mühüm proseslərin yetkinlik səviyyəsinin aşağı olması.

Layihələrə idarəetmə prinsiplərinin tətbiqi, idarəetmə sisteminin müasirləşdirilməsi radikal addımların atılması deməkdir. Səlahiyyətlərin (funksional menecerlərə nisbətdə) mərkəzləşdirilməsi dərəcəsinin azaldılması və yeni alətlərin tətbiqi, idarə rəhbərlərinin institutsionl münasibətin yaradılması vacib məsələdir. İdarəetmə əsasında reqlamentlərin yaradılması, biznes proseslərinin alqoritmlərinin və mütəxəssislərinin hərəkətlərindən, tabeçilikdə olan üçün böyük miqdarda dəyişikliklərin aparılması əlbəttə yaxşı hal deyil. Yəni, dəyişikliklərin dərəcəsi yüksək olacaq və idarəetmə prosesinin avtomatlaşdırılması prosesinin köhnə formatda olması əlbəttə müasir vəziyyətdə qəbul edilməzdir.

Diaqnostikanı səmərəli aparmaq bacarığı əlbəttə önəmli məsələdir. Çünki, diaqnostikası üzrə təşkilati dəyişikliklərin həyata keçirilməsinin ümumi fəaliyyəti ilə bilavasitə bağlıdır. Bu baxımdan diaqnostika başa çatdıqdan sonra həmin dəyişikliklərin nəticəsi olaraq bəzi tədbirlər təxirə salına bilər. Potensial göstərici olaraq təxirə salınmışlar, riskinin azaldılmasını təmin edir, layihənin kapital itkilərini azaldır, vasitələrinin dəyərini diaqnostika əsasında qiymətləndirə bilmək üçün şərait yaradır.

Dəyərin qiymətləndirilməsi riskinin azaldılmasına şərait yaratdığından layihənin mütəxəsis tərəfindən qiymətləndirmə metodundan düzgün istifadə edilməməsi uğursuz nəticələnə bilər və təşkilati dəyişikliklərə aparar. Şirkətin (ixtisas üzrə ekspertlər) menecerləri, məsləhətçilər layihə rəhbərləri (layihə idarəçiliyi üzrə metodlardan istifadə edə bilən ekspertlər), ekspert

səviyyəsində idarə edilməsi (idarəetmə prosesləri üzrə ekspertlər), yüksək səviyyəli mütəxəssislərin cəlb edilməsi lazımdır. Ekspertlər faiz dərəcəsi layihənin (reyjirinq və avtomatlaşdırma) uğursuzluq riskinə birbaşa təsir edir. Bu baxımdan layihənin diaqnostikası üzrə mövzunun müzakirəsi keçirilir və alınmış məlumatlar ali rəhbərliyə təqdim olunur.

Ekspertlərin orta ölçülmüş qiyməti 48% olarsa deməli diaqnostika mövzusu üzrə layihənin həyata keçiriləcəyi halda uğursuzluq riski az olacaqdır. Layihənin büdcəsinin dəyəri 22 mln. manatdırsa və təqribi smeta dəyərinin ƏM əsasən ötən tətbiqi bazasında, yeni ƏM tətbiqi üçün premium əldə olunan nəticələrə əsasən müsabiqənin seçim turu indeqratorları qiymətləndirilməlidir (holdinqin bankirləri və top-menecerləri).

İqtisadi səmərə kimi, yerinə görə riskin azaldılan dəyəri formulu üzrə diaqnostika hesablanır.

$$VaR = P*L = 0,48*22 \text{ mln.man.} = 10, 560 \text{ mln.man..}$$

VaR – Risklər əleyhinə tədbirlərin dəyəri,

P - bir xoşagəlməz hadisənin ehtimalı,

L - arzuolunmaz hadisələr nəticəsində itirilən pullar.

Bu hesablamalar görünür ki, potensial gəliri əldə etmək üçün diaqnostika aparmaq lazımdır. Diaqnostika alətlərinə müxtəlif metodlar daxil edilə bilər,lakin kompleks şəkildə öyrənilən prosesin sahəni əhatə etməsi vacibdir. Tətbiq edilməsi və geniş öyrənilməsi səviyyəsinə uyğun olaraq, etibarlılıq meyarlarına görə çix əsasdır. Tətbiqi tikinti layihələrinin idarə olunması prosesinin diaqnostikası halında məhz o metod məqsədəuyğundur ki, strukturun yenidən qurulması və onun avtomatlaşdırılması, əsas prosesin idarə olunmasını birgə həyata keçirilir və razılaşdırılır.

Bütün bu məsələlərin həllinin yollarının çoxlu sayda nüsxəsini çıxartmaq olar, lakin şəraitə uyğun bütün məsələlərin daha ətraflı öyrənilməsi zərurəti həmişə mövcuddur.

Yalnız yüksək ixtisaslı diaqnostik tədqiqatı həyata keçirən heyətin istifadə etdiyi üsullar etibarlı ola bilər. Aşağı və orta səviyyəli heyət çox etibarlı nəticələri təmin edə bilməyəcək, onlardan çəkinmək lazımdır. Proseslərin bütün parametrlərini və idarəetmənin səmərəli rollarını müəyyən etmək üçün, daxili ekspertlər müsahibələr aldıqdan sonra ilkin dövrü seçməsi, biznes proseslərinə uyğun eyniləşdirməni (fəaliyyətin ümumi axınına uyğun ayrılması) aparmaq imkanına malik olurlar.

İstifadə üsulunun də özündə də əlbəttə risklər mövcuddur. Müəyyən ilkin mərhələdə (diaqnostika əsasında) əsas biznes prosesləri və idarəetmə

üsullarından yanaşmalarda istifadə olunmasının prinsipial ziddiyyətləri, layihənin həyata keçirilməsini təhlükə altında qoya bilər.

Ola bilsin ki, tərəflərin bəzilərinin münasibətlərində ziddiyyəti öz dairəsinin nəticələrinə uyğun dərk edə və layihənin həyata keçrilməsinin qarşısını alsın. Bu zaman erkən mərhələdə səmərəli ola biləcək layihədən vaz keçilə bilər. Layihə dayandırılmadan hansısa güzəştli qərar qəbul etmək o halda mümkün olardı ki, əgər bu ziddiyyətlərin kəskinləşməsi və həlli artıq layihə həyata keçrilən zaman baş versin.

İstifadəsi seçilmiş üsulların təcürbə əsasında təsdiq edilmiş nəticələrin öyrənilməsi vacibdir və bura daxildir:

1. Strateji qərarlar qəbulu reyjirinq prosesinin və təşkilati dəyişikliklərdən sonra qəbul edilməsi;

2. İkinci cəhdin müvəffəqiyyətsizliyi riski artırır və əsas biznes prosesinin avtomatlaşdırılması üçün cəhdin uğurunu azaldır;

3. Mürəkkəblik minimallaşdırılmalı və iqtisadi səmərə ilə bağlı sorğunun aparılması korporativ portalın köməyi ilə təklif edənin hesabına aparılmalıdır;

4. Tövsiyələr əsasında inistitusional yanaşmanın yaradılmasının əsas biznes prosesinin avtomatlaşdırılması üzrə hazırlanması lazımdır.

Bu üsulun gələcəkdə tətbiqi şəraitə uyğun mümkündür və məqsədəuyğundur, əsas biznes prosesinin avtomatlaşdırılması və təşkilati dəyişikliklər proseslərdir ki, bir-biri ilə bağlıdırvə birlikdə və ardıcıl surətdə həyata keçirilə bilməz.

Diaqnostika metodu əsasında nüsxələrin təyin edilməsi metodu hələlik məhdud şəkildə təlimatlandırılması və təlim şərti ilə mümkündür. Texnologiya səviyyəsinə formalaşdırılmış və quruluş təqdim olunan üsulun həyata keçirilməməsi məsələsi hələ də açıq olaraq qalır.

İstifadə olunan üsullar əlbəttə özlərində müəyyən risklər daşıyırlar. Müəyyən ilkin mərhələdə (diaqnostika üzrə) əsas biznes prosesləri və idarəetmə üsullar əsasında yanaşmalarda prinsipial ziddiyyətlərin daha da artması varsa deməli layihənin həyata keçirilməsi təhlükə altında ola bilər.

Bu baxımda təhlil aparıldıqdan sonra istifadə edilməsi təklif edilən metod şirkət üçün faydalı ola bilər. Bəzi xərclərə qənaət edilməsi və ya təxirə salınması avtomatlaşdırılmanın səmərəliliyinin və investisiyaların qaytarılmasını uğursuz edə bilər.

Diaqnostik yanaşmanın idarə olunması üzrə biliklərə istinad etmiş məşvərət mərkəzi institutunun yaradılmasını Deyv Snoden fikirləşib. Ümumiyyətlə desək, bu yanaşma üsulunun təsnifatı üçün, anlaşma problemləri və vəziyyəti anlamaq üçün, biznes prosesinin tam uyğunluğu müəyyən edilməlidir.

Xüsusən bilmək lazımdır ki, ənənəvi gözlənilən biznes prosesləri ilə iş var və ya keys-menecment ərazisinə təcavüz etmək lazım gələcək. Beləliklə, təhlil əsasında müəyyən oldu ki, biznes prosesinin beş növünü şərti olaraq aid etmək olar. Proses nə qədər desən ola bilər və heç kim bizə mane ola bilməz o, lakin hansı istiqamətdən vicdanla yanılmaq məsələsi var.

Sadə gözlənilən proses aşkar səbəblərə əsaslanan istintaq əlaqələri ilə yanaşılması vacibdir. Odur ki, pilot layihə üçün nümayiş etdirən fayda verməsi üçün adətən seçilir. Məsələn, yeni əməkdaş işə qəbulu və seçilməsi prosesi kimi. Bu tipli proseslərdə xüsusi uzun müddət fikirləşmək lazım deyil və hətta zərərlidir.

Başa düşmək lazımdır ki, nə etmək lazımdır. Qaydaların və prosedurların həvəskarları bu tipli həssaslığa qarşı münasibət göstərirlər. Bunların hamısı sadə və anlaşılan görünə bilər. Lakin hamı bilməlidir ki, tapşırıqlara hamı eyni qaydalara əməl etməlidirlər. Ümumiyyətlə, bu tipli proseslərin avtomatlaşdırılması lazımdır ki, insan iştirakı minimuma endirilsin. İnsanlardan fərqli olaraq, kompüterlərə tamamilə inanmaq olar və onlar özlərini indiyə qədər etibarlı aparırlar.

Gözlənilən mürəkkəb proseslərin təhlili davamlı istintaq əlaqələrinə bənzəyir. Əlbəttə mütəxəssislər belə vəziyyətləri başa düşürlər, lakin bu məsələləri araşdırmağa bazar iştirakçılarının buna vaxtları və istəkləri olmayıb. Hansısa hadisəyə cəlb edilən ekspertin qərarı düz və zamanında olacaq. Analitikin işində ən tipik vəziyyət sorğuların keçirilməsidir ki, özü müəyyən edə bilirsin, vəziyyəti necə dəyişmək olar və bu ən düz qərar olsun. Sadə proses bir neçə ildən sonra istismarı arzu olunmayan kateqoriyaya yuvarlandıra bilər. Belə proseslərin xoşagəlməz olması, məsələn, biliklərin ötürülməsi prosesinin lazımı səviyyədə olmaması eksperti çətin vəziyyətdə qoya bilər. Yeri gəlmişkən, biznes proseslərin araşdırılmasının təşkili belə xoşagəlməz halları aradan qaldırılması üçün çox önəmlidir. Müasir diaqnostika sistemi biznes proseslərinə analitiklərin köməyi ilə düzgün həllini tapırlar.

Zəif gözlənilən prosesi yalnız qaçılmaz fakt kimi, aydınlaşdırmaq olar. Səbəb və nəticə arasındakı əlaqələri təkrar olaraq izləmək praktiki cəhətdən mümkün deyil. Lazımı vəziyyətin oxşarını müxtəlif cür tətbiq edib başa çatdırmaq olar. Bir nəticə əldə olunmayıbsa, əsas səbəblər portfelini iş başa çatmasından araşdırmaq lazımdır.

Belə halların əksəriyyəti üçün, diaqnostika apardıqdan sonra mütəxəssislərin şirkətlər üçün işi necə aparmaq və ya başlamaq lazımdır ki, səmərəli olsun. Ekspertlər istənilən halda faydalıdırvə bir qayda olaraq üç rəyin olması daha məqsədə uyğundur. Məsələni araşdırmaq üçün bir neçə istiqamətdən baxılması lazımdır ki, vəziyyəti düzgün qiymətləndirilməsi mümkün olsun.

Düzgün informasiya sistemlərinin arxitekturasının işlənməsi çox önəmlidir. Ümumiyyətlə, işin səmərəli olması üçün, yüz faiz keys-menecment tətbiq edilməsi məqsədə uyğundur. Müxtəlif biznes proseslərinin qarşılıqlı təsiri və bir-birlərinə prosesin yalnız bir nüsxədə istifadə olunması daxilində rabitə əlaqələrinin səbəblərinin üstünlüyünü sübut edən faktlara əsaslanmaq lazımdır.

Prosesin iştirakçılarının düzgün olmayan qərarları və hərəkətləri, gözlənilməz nəticələrə gətirib çıxara bilər. Bazarda bəzən vəziyyət elə sürətlə dəyişir ki, biz onu dərk etməyə macal tapırıq. Proseslər güclü menecerlərin təfəkkürü və ya adi rejimində idarə olunur.

IX FƏSIL
Strateji idaretmədə məhsul konsepsiyası

9.1.Biznesin inkişafında alternativ strategiyaların elmi-nəzəri əsasları

Alternativ strategiya dedikdə, tədqiqatlar əsasında aparılan əməliyyatlar, oyunlar nəzəriyyəsi, qərarların düzgün qəbul edilməsi nəzəriyyəsinin anlayışı kimi başa düşülməsi və problemin mümkün həlli olduğunun mümkünlüyünün göstəricisidir. Adətən "A" termini dedikdə, onun həyata keçirilməsi qərarı kimi nəticəsi başa düşülür. Uyğun olaraq, bir çox alternativ strategiyalar, bir çox son nəticələr digər nəticələr ilə üst-üstə düşə bilər. Belə eyniləşdirmənin əksər hallarda doğru olduğu sübut edilib, lakin bu anlayışları fərqləndirməyin zəruri olduğu hallar da mövcuddur (məsələn, risk və qeyri-müəyyənlik şəraitində olanda). Mövcud olan “A”-lardan birinin seçimindən ibarət olan əməliyyat tədqiqat tapşırıqları qiymətləndirmə tapşırıqları adlanır, yeni strategiyaların inkişafinda olan tapşırıqlar (məsələn, əgər mövcud olan məqsədə çatmağa kifayət etmirsə) isə inkişaf tapşırıları adlanır. Bəzi hallarda, məsələn, oyunlarda, alternativ olan əks-strategiyaları aydınlaşdırmaq vacib olur, uğurlu strategiya seçiminə baxmayaraq, oyunun digər iştirakçılarının və ya "təbiətin" hərəkətləri tapşırığın həllinə mənfi təsir göstərə bilər .

Əməliyyat tədqiqatı tapşırığının hazırlanması yalnız alternativ siyahı və təyin olunmuş məqsədə nail olmaq üçün onların içindən ən yaxşısının seçilməsi üsulu ilə müəyyən olunduqda başa çatmış hesab edilir. Seçim üçün alternativlərin yığılması vacibdir, onların yığılması müəyyən sıra üzrə, qaydalara əsasən, onlar gözlənilən məhsuldarlığının və ya faktiki nəticələrin artım sırasına uyğundur. Məsələn, belə bir yazı istifadə olunur, alternativ x üstündür və ya y alternativi ilə eyni dərəcəlidi, onda onlar cərgələnmiş cütlük təşkil edirlər (x,y).

Biznesin inkişafi üçün mühüm növ strateji alternativlərin müəyyən edilməsi vacibdir:

- Determinativ alternativ (Determined, determinative alternative), məlum olan həll, sözsüz hansısa mütləq nəticəyə gətirib çıxara bilən mənasında başa düşülməlidir.

-Mümkün alternativ (Feasible alternatives), həyata keçirilə biləndir və (ilkin hesablamalara görə) onların nəticəsi arzu olunandır, yəni qəbul olunan qərara zidd deyil. Mümkün “A” -ların çoxuna tapşırığın istənilən həllində baxıla bilmək imkanı vardır anlamında başa düşülür.

-Stoxastik alternativ (Stochastic alternative), bir sıra mümkün qərardan sonra təsadüfən seçilmiş və ya həlləri müvəqqəti xarakter daşıyan qərar və ya hər iki anlamında başa düşülür. Göstərilmiş üsullardan ikincisində stoxastik həlli determinativ əsasında azaltmaq olur, məsələn, əgər nəticənin qəbul edilməsi mümkün nəticələrin orta nəticəsidirsə. Gündəlik danışıq tərzində "alternativ" sözü qarşılıqlı imkanlar arasında seçim ehtiyacı kimi başa düşülür.

Alternativ strategiya ilk və tək məhdud bir masadan başlamaqla məhdud çox masalardan ibarət siyahının düzəldilməsindən və ya cədvəlin hazırlanmasından ibarətdir. Bu cədvəl doldurulduqda qlobal dünyanın hovuzunda birinci ilə bağlı olan yeni cədvəl üçün yaddaş ayrılır, alternativ strategiya hipotalamusun tərəfindən sintez olunmuş QnRQ hormon inyeksiyasının içindədir. Bu hormonu hopotalamik təbii fəaliyyətin simulyasiyası üçün qolun yuxarı hissəsinə taxılmış kiçik nasosdan istifadə etməklə süni sintez etmək və diskrit hissələrinə daxil etmək olar.

Texnologiyaların inkişafi alternativ strategiyaları və onların müvafiq prioritetləri yəni R&D strategiyaları haqqında bəzi məlumatlar sistemlərin tədqiqatlarına əsaslanır. Ümumi formada, onlar müxtəlif iqtisadçı alimlər tərəfindən təhlil və təqdim olunmuşlar. Müxtəlif yollarla üstünlük texnologiya təsirini nəzərə alaraq bu sahədə maraqlı məlumatlar əldə etmək əlbəttə olar. Bu iş üçün qəbul ediləcək bu və digər meyarlar əsasında müvafiq texnologiyaların inkişafi alternativ strategiyaların və prioritetlərin müəyyən edilməsidir. Alternativ strategiya, tələb olunanı tapmaq üçün, PW2 parametrləri, ilk sifariş metodu W addımlar, hər bir addım PW əməliyyatların dəyəridir. Alternativ strategiya ilk və tək məhdud bir masadan başlamaqla məhdud bir neçə masalardan ibarət siyahının düzəldilməsindən ibarətdir. Bildiyimiz kimi bu cədvəl dolduqca qlobal hovuzda birinci ilə bağlı olan yeni cədvəl üçün yaddaş ayrılır və alternativ strategiya aşağı yolda qarşılaşdığı hər hansı bir tam düyünləri qırmaqdan ibarət olur. Proseduru Inc t seqmenti yeni bir element qoyan zaman, qarşısına çıxan tam dolmuş düyünü dağıdır. Dağılanda hər zaman valideyn bağa element ötürür. Yuxarıda yerləşən bütün bağlar dağılanda ana bağda yeni element yaratmaq üçün yer olur.

Alternativ strategiyanın əsası ondadır ki, dostluq sinfindən olanlar bir parametri kimi özünü digərinə keçirsin. Beləliklə dostluq sinfi cari növ olduğunu sübut edir. “Delphi” həmişə parametrin cari obyekt növü olub-olmadığını yoxlayır. Alternativ strategiyaların son yaşam dönüşünü kometə bənzər diaqram göstərir. İstifadəçilər məhsulun (perihelion orbital) yolunda olurlar. Periheliona (diaqram üst orbit) yaxınlaşdıqca materiallar formalaşır, hissələr olur, sonra məhsullara çevrilir və satılır. Burada əsas məqsəd aşağıdakı suallara cavab verməkdir:

-Hansı alternativ strategiya eyni nəticəyə gətirib çıxara bilər?

- Hansı alternativ strategiya eyni nəticə verə bilər?

-Müvafiq alternativ strategiyaları seçməklə, idarə edən öz əsas strategiyasını yarada və fövqəladə strategiyanı inkişaf etdirə bilər?

Daha sonra marketinq fəaliyyətinin məqsədlərinə nail olmaq üçün alternativ strategiyalar inkişaf etdirilir. Bu strategiyaların marketinq mix elementləri ilə bağlı ətraflı məlumat verilir.

Heç bir planlaşdırma sistemi yaxşı tarixi təcrübə olmadan səmərəli biznes yarada bilməz, planlaşdırma sistemini təsvir və onun informasiya ehtiyacını, habelə zəruri məlumatları almaq üçün üsulları bir sıra tətbiq etməklə, mühasibatda dəyişkənlik və tələb alternativ strategiyaları hesaba alınmalıdır. Qısaca digər alternativ strategiyaları istifadə etmək üçün namizədliyinin aralıq məqsədləri və onların üstünlükləri və mənfi cəhətləri haqqında məlumatlı olmanız üçün aşağıdakı məsələlərə diqqət yetirməniz vacibdir. Belə ki, aşağıdakı alternativ strategiyanı qiymətləndirək: güman edək ki, 1 milyon dollar var, lakin başqa bir alternativ strategiyada var və bu alternativ strategiya nədir?

Bir çox kiçik biznesin sabit vərəsəlik dövründə alternativ strategiyalardan istifadə etmək olar. Bu zaman onların çeşidlənməsi üzrə nizamlı mexanizmi olduğunu görə bilərik, lakin onların tətbiqinin yüksək surəti və sayına əsasən dəstəklənir. Yüksək surəti, sayı, bölgüsü, qız hüceyrələri üçün molekulların təsadüfi paylanması ilə biznesin nisbətən sabit varisliyi təmin edilir. Təbii ki, bu üsul DNK bir molekul üçün növbəti hüceyrə bölünməsi və əvvəl nüsxədə çıxarılan onun xarakterik sayının sürətlə çoxalma prosesinin idarə olunmasını ciddi nəzəratdə saxlamaqla, bərpa əsasını saxlamaq vacibdir. İndi bu oxşarlığı alternativ strategiya ilə müqayisə edək.

Qalxan qiymət, satış dəyəri və mənfəət qaydalarından ibarət iqtisad elminin vacibliyi bir daha sübut olunur. Mənfəət əldə etmək marağı və biznesin inkişafi üzrə hər bir strategiyasının həyata keçirilməsi şirkətin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi əsas şərtlərdən biridir. Şirkətin fəaliyyətini araşdıraraq mövcud alternativ qiymət strategiyalarını öyrənilmədən təhlil edə bilərsiniz. Bizə ən böyük dəyər gətirən və bu mənada, optimal strategiya olduğunu dəqiqləşdirmək lazımdır. Müəyyən zaman çərçivəsində idarə edici əməkdaşlar bir neçə alternativ strategiyaları (bəziləri riskli, bəzisi təhlükəsiz) olanlar arasında seçimi dayandırmaq mümkündür. Misal üçün biznes sektorunda çalışan 464 nəfəri idarə edən vitse-prezident qarşılaşa biləcəyi riski ilə bağlı suallara cavab istəyirsə deməli proseduru SSSD doldurulmalı, alternativ SSSD doldurmaq üçün alternativ strategiyaların inkişafina təcili ehtiyac olduğunu bilmək lazımdır. Kredit, alternativ strategiyaların tam hesab və maksimum fayda əldə etmək üçün imkanı təmin olunmasi baxımından qiymətləndirilir bu mərhələ ən yaxşı strategiya seçildikdən sonra, konkret məzmunla doldurulmalıdır. Planlaşdırma növbəti mərhələləri nəzəri cəhətdən dəyişiklik yekunlarına

müxtəlif bazar imkanları üçün bütün marketinq fəaliyyəti üçün müxtəlif variantlar əldə etməlidir. Alternativ marketinq strategiyalarının qiymətləndirilməsini həyata keçirmək önəmli şərtlərdən hesab edilir. Planlaşdırmanın növbəti mərhələləri alternativ marketinq strategiyaların qiymətləndirilməsi və həyata keçirilməsidir. Nəzərə almaq lazımdır ki, müxtəlif variantlar, müxtəlif bazar imkanları üçün bütün marketinq fəaliyyətinin yekun nəticələrini dəyişir. A plan görünüşü neft və qaz yataqlarının inkişaf profilidir və bir bloklu görünüş yaradır. Maksimum güzəştli toplanmış neft hasilatının təmin edilməsi, dağmədən və optimal variant üçün iki alternativ strategiyaların biri-biri ilə müqayisə edilməsidir. Növbəti mərhələləri alternativ marketinq strategiyaları qiymətləndirilərkən planlaşdırma zamanı, müxtəlif fərziyyələr əsasında marketinq fəaliyyətinin yekunlarının sıralarının necə olduğunu bilmək lazımdır.

9.2. Biznesin inkişaf strategiyasının qurulması üçün alternativ modellər

Biznesin inkişaf strategiyasının qurulması üçün alternativ modellər aşağıdakılardır:

1 . Üç "K" Təhlili (3 Cs Analiz);

Marketinq strategiyasının əsas məqsədi, onun fərqli üstünlükləri və daha yaxşı xidmət keyfiyyəti əsasında rəqiblərinə üstün gəlmək imkanı verir. Gəlirli şirkətin idarə olunması yaxşı marketinq strategiyası ilə müəyyən edilir və bunlar hansılardır:

-bazarın aydın və müəyyən olması;

- bazar ehtiyaclarına uyğunluq;

-rəqabət olan yerdə fəaliyyətin əsas sahələrində şirkətin üstün performansı.

Birlikdə, bu üç "K" ("şirkət", "müştərilər", "rəqiblərdir"), bir üçbucaq marketinq strategiyası olur.

Bir marketinq planını inkişaf etdirmək üçün "şirkəti" (mövcud potensial güclü və zəif tərəfləri), onun "müştəriləri" (xidmət və servis) və "rəqibləri" arasında mövcud potensiallarla istənilən əlaqələrin yaradılmasının mümkünlüyüdür. Əsas məqsəd, sonda təyin edilənin fonunda maksimum müsbət seçim olmalıdır və bunlar hansılardır:

- rəqabət mühiti (bazarın formalaşdırılması);

- necə rəqabət (müsabiqə vasitələrinin müəyyən edilməsi);

-zaman çərçivəsində (rəqabətli tədbirlərin müddəti) rəqabət.

“Author” anlayışını iqtisadiyyata gətirən Subhash C. Jain, Connecticut Business Administration Universitetinin marketinq üzrə professorudur və o bu məktəbi ABŞ-da yaratmışdır. Marketinq planlaşdırılması qlobal dünyada rəqabət şəraitində ixtisaslaşır. Öz tələbələrimə, magistrlarıma və aspirantlarıma daima tövsiyə edirəm ki, bu kitabı oxusunlar. (İngilis və rus dillərində əldə etmək olar): Subhash C. Jain (2000-ci il), “Marketinq: Planlaşdırma və Strategiya”.

2 . Üç qiymətli meyar.

Marketoloqlar Michael Treacy və Fred Virsema üç dəyərli meyarlarından biri üçün istiqmətlənən strategiyanın planlaşdırılmasını təklif edirlər:

- əməliyyatların yaxşı fəaliyyəti (Excellence);
-müştərilərin (Customer Intimacy) etibarı;
-məhsulun liderliyi (Product Excellence).

Fəaliyyət və əməliyyatlar sənayedə tələbatı ən yaxşı dərəcədə təmin etməlidir. Belə ki, biznes proseslərinin optimallaşdırılmasının əsas məqsədi, səmərəliliyinin artırılması və istehlakçıların çəkəcəkləri xərcləri azaltmaq məqsədi daşıyır (bu halda mənfəət qiymətlərinin artması səbəbindən xərclərini azaldaraq hərəkət etmək olar).

İnkişafin ikinci mənbəsi, müştəri münasibətlərinin idarə olunmasıdır. Şirkətlərin fəaliyyəti əsasən bazar seqmentlərinin ehtiyaclarına uyğun öz məhsullarını uyğunlaşdırmaq və müştərilərlə etibarlı əlaqələr yaratmaq istəyi olmalıdır. Rəqabət şəraitində daha aşağı qiymətlərlə daha yaxşı xidmətlər göstərməklə və ehtiyacları ödəməyə çalışılmalıdır. Bu aspektləri nəzərə alan ekspertlərin əsas qeydləri təxminən belədir. Əsas meyar müştəri ilə yaxınlıq körpüsünü yaratmaq, şirkət mənfəəti yüksək qiymətlər hesabına deyil, aşağı xərcləri üzərindən bu əlaqələri qurmalıdır. İlk iki meyar Michael Porter ümumi strategiyaların qərarlarına uyğun analoji şəkildə varsa, sözün bütün mənasında üçüncünü yenilikçi adlandırmaq olar. Nəhayət, məhsul üstünlüklərinə əsasən biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunması, yeni məhsulların müntəzəm və sürətli tətbiqini tələb edir. Sənayedə olan liderlər belə vəziyyətdə dərhal bir neçə yeni güclü məhsullar istehsal edir və rəqibləri daim onları təqib etmək məcburiyyətində qalırlar.

Üç meyardan hansını şirkətin inkişafi və təkmilləşdirilməsi üçün əsas götürmək olar? Mütəxəsislər hesab edirlər ki, biznesdə seqmentin seçilməsi hədəf strategiyası üçündür. Bu baxımdan bir strategiyanın seçilməsi, ümumilikdə strategiyaların içindən seçilmişdir və seqment seçimi xidmət bazarının seçilməsidir.

Belə konsepsiyanın müəllifi olan, Michael Tracy 80-cı illərdə Biznesin İdarə edilməsi məktəbinin professoru idi (Sloan School). 90-cı illərdə məsləhət fəaliyyəti göstərən agentlik Treacy & Co, sonradan yeni konsaltinq şirkətinə çevrildi və 3 ildə böyük uğurlara imza atdı. Korporativ inkişaf və innovasiya sa-

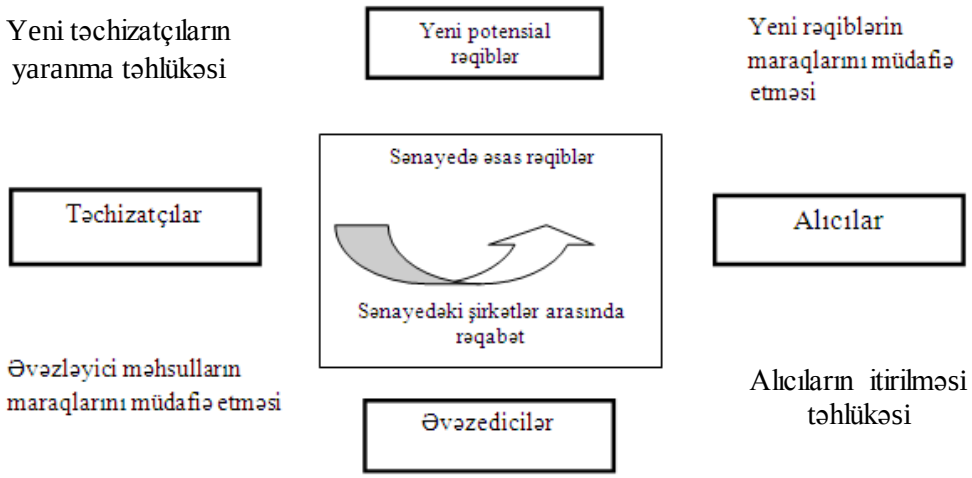
hələrində tanınmış mütəxəssis hesab edilən, Harvard Business məktəbinin Dr. Fred Virsema son 25 il ərzində müştərilərlə münasibətlərinin səviyyəsini öyrənərək, şirkətlərin böyük marağına səbəb olan məşhur marketinq sahəsində əsərlərin və biznesin inkişafi istiqamətində mütəxəssis və müəllif kimi tanındı. 1995-ci ildən o, özəl konsaltinq şirkəti Strategy Groupa rəhbərlik etməyə başladı.

Bu problem üzrə təklif olunur Michael Tracy və Fred Virsemanın marketinq istiqamətində olan tədqiqat işləri böyük maraq doğurur. 2007-ci ildə nəşr olunmuş "Williams" (rus dilində tərcümə) və "Aparıcı şirkətlərdə marketinq" kitabları böyük maraq doğurdu. İstehlak bazarında, əsas dominant mərkəzi seçmək qabiliyyəti mühim məsələdir.

3.Sənayedə təhlil modeli, Michael Porterin beş qüvvəli və böyük əhəmiyyət daşıyan nəzəriyyəsi.

Şirkətin öz fəliyyətini günün tələblərinə uyğun quraraq artım imkanları üçün şərait yaratmaqla, bazar qüvvələrinin bu model əsasında təhlili tanınmış professor Michael Porter tərəfindən təklif edilmişdir. Bu modelin sadəlik və anlaşılan ardıcıllığına görə, bu gün də geniş istifadə olunur.

Sxem 9.1



Bu model, gəlirlilik, müştərilər, təchizatçılar, potensial yeni müştərilər, yeni əvəz edə biləcək məhsullar və rəqibləri arasında yeni daha təkmilləşmiş sənaye məhsulu və müvafiq olaraq, rəqabətli sənaye dinamikasını müəyyən edərək və beş əsas struktur xüsusiyyətləri təsvir edilmişdir. Bu amillər birlikdə, bazarın cəlbediciliyini müəyyənləşdirir. Onlar birləşdirilmiş halda bir-birindən asılı olduğundan, rəqabət son dərəcə kəskin olduğunu sübut edir. Bu səbəbdən daha yüksək mənfəətlə qaytarılması təmin olunmalıdır. Şirkətlərin, bazar strukturuna uyğun olaraq güclü və zəif tərəflərini müəyyənləşdirərək uyğunlaşmaq üçün bu beş qüvvələrin nisbəti bilməli və dəyişiklikləri təyin etmək lazımdır.

Diversifikasiya imkanlarını müəyyən etdikdən sonra, müsabiqənin qaydalarını dəyişdirmək və ardıcıl olaraq dominant mövqeyi təmin etmək olmaz.

Modelin praktiki tətbiqinin təhlili iki mərhələdən keçir və bura daxildir:

1. Şirkət fəaliyyəti miqyasında, mövqeyinə beş qüvvənin təzyiqnin hər birinin qiymətləndirilməsi;

2. Müstəqillik siyasətini və digər güzəştlərin saxlanılması, geriyə reaksiyanı saxlamaqla inkişaf strategiyasının seçilməsi.

Author konsepsiyası. Harvard Business məktəbində, rəqabət strategiyası və iqtisadi inkişaf sahəsində aparıcı mütəxəssis olan professor Michael Porter 17 kitab və korporativ strategiya üzrə 125-dən çox məqalənin müəllifidir. Michael Porter, "Müsabiqəli Strategiya: (rus dilində tərcümə). " Harvard Business Review " , 2007) bu kitabı oxumağı məsləhət görürəm.

4 . Netvork dəyərləri (Value Net).

Digər bazar iştirakçılarının rolu nəzərə alınmaqla bu beş qüvvə modeli anlayışını genişləndirmək olar. Əlavə iştirakçılar və son istifadəçilər olan tamamlayıcı (əsas əlavə məhsul) məhsul və ya xidmətlərin əldə olunmasına şirkətlər daima çalışırlar. Mənfəəti artırmaq üçün tamamlayıcı məhsulların istehsalçıları ilə əməkdaşlığı daima nəzərə almaq lazımdır. Son nəticədə rəqiblər ola bilsin ki, bu bazarı ələ keçirə bilərlər. Aşağıda tamamlayıcı məhsulların istehsalçıları ilə əlaqələri müəyyən edən amillər göstərilmişdir:

1. İstehsalçılar tamamlayıcı son məhsulların istehsalının rəqiblərinə getməməsi üçün çalışmalıdırlar;

2. İstehlakçılar və təchizatçılar üçün tamamlayıcı malların hansısa istehsalçı şirkət tərəfindən istehsal olunubsa və onun öz şərtləri daha çox tamamlayıcı malların istehsalçıları bir rəqibin başqa keçid dəyəri ilə tərs mütənasibdir. Istehlakçılar, şirkətin iştirakı olmadan məhsul ala və istifadə edə bilərlər;

3. Tamamlayıcı malların istehsalçıları az təsirli ola bilərlər. Böyük bazarın təchizatı üçün mübarizə belə istehsalçıların fəaliyyətindən və rolundan daha çox aslıdır;

4. İstehsalçılar tamamlayıcı əmtəə istehsalını daha çox güc qoymaqla rəqiblərindən təhdid və ya qayğı səbəbindən əldə edə bilirlər. Bu fəaliyyət ölçüsü bazarda sürətlə artmadan önəmlidir;

5. Qiymətlərin danışıqlar hüququndan istifadə etməklə tamamlayıcı məhsulların istehsalçıları ilə çəkişmək olar.

Bu konsepsiyasının müəllifləri Pensilvani Universitetinin Warton Biznes Məktəbinin professorları Adam Brandenburger və Barry Neylbaffom hesab olunurlar. Onlar tərəfindən hazırlanmış ”Tövsiyə” (İngilis dilində), Adam M. Brandenburger, Barry J.Nalebuff , «Co-Opetition: The Game Theory Strategiya. Yəni Business Oyunları dəyişdirilməsi və rəqabət və kooperasiyaları birləşdirən bir beyin mərkəzi anlamında başa düşülür.

5. Imkanların qiymətləndirmə matrisi (Opportunity Value Matrix).

Matrisin qiymətləndirilməsi daha çox mənfəət üçün gərəkli ola bilər və yüksək tutumlu təşkilatı bazarların müəyyən edilməsi üçün istifadə oluna bilər.

Hər bir şirkət öz imkanları daxilində yeni məhsullar istehsal etməli və alıcıların fikirlərini marketinq əsasında öyrənməlidir. Müştərilərin ehtiyaclarını lazımı səviyyədə ödəmək üçün şirkətlər yeni yollar axtarır və mütərəqqi texnika və texnalogiyalara yiyələnməyə çalışırlar.

Keyfiyyətin qiymətləndirilməsi mərhələsində yeni imkanların cəlbedi-ciliyini və bu bazarda peşəkar şirkətin qabiliyyəti ilə onun arasında müqayisədə imkanları qiymətləndirmək üçün əsasən beş parametrdən istifadə olunur:

-müsabiqənin intensivliyi;

-istehlak tələbatının səviyyəsi;

-tələbin miqdarı (imkanlar);

-sosial, siyasi, iqtisadi və texnoloji cəhətdən ətraf mühitin xarakterik vəziyyəti;

- şirkətin qabiliyyəti və ehtiyyatları.

Hər bir seçim üçün üç əlavə meyar kontekstində müzakirə olunur və bun-lar aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Müştərilərin seqmentasiyasi.

-Hansı istehlak qrupları bazarda mövcuddur və onlara xidmət necədir ?

-Rəqib şirkətləri müxtəlif qruplara aid etmək üçün motivasiyaya təsir etmək mümkündürmü?

-Bu müxtəlif qruplarda tələb və təklif hansı səviyyədə qurulub?

-Belə davranışın istehlakçıların xarici iqtisadi qüvvələr və bu qrupların istehlak tələbatını ödəmək mümkündürmü?

2 . Müştəri ehtiyacı.

-Ehtiyacı olan şirkəti nə qane edir?

-Ehtiyacların təmin olunmamasının səbəbi nədir?

-Bu ehtiyaclar keçid dövründə və sonra necə təmin olur?

- Hakimiyyətin bölüşdürülməsi və xarici ticarətdə ehtiyaclar varmı?

- Ehtiyaclar bizdən nə istəyir?

3.Strateji marketinq.

- Strategiyalar rəqibləri ötmək üçün istifadə olunur?

- Texnologiya ehtiyaclarını ödəmək mümkündürmü?

-Tələbatı ödəmək üçün zəruri vəsaitlər varmı?

- Bazar təkliflərinin təsiri altında ehtiyacları ödəmək üçün vasitələr varmı?

-Sosial təkamülə arxalandığınız iqtisadi qüvvələr hansılardır?

-Biznesin növbəti səviyyəsinin ehtiyaclarını ödəmək üçün maliyyə, mad-di-texniki və təşkilati ehtiyyatlar mövcuddurmu?

Belə yanaşmanın müəllifləri Roger Kerina (Minnesota Universitetinin marketinq professoru) və Robert Peterson (Kent Universitetinin marketinq professoru) birgə iş əsasında müəyyən imkanları qiymətləndirmək üçün metodologiya işləyib hazırlamışlar. Onların ən tanınmış əsərləri 1998-ci ildə yazılmış "Strateji marketinq problemləri" əsəridir.

6 . Riskin matrisi.

Inkişaf səbəbindən bazarda bir təhlükə yaranarsa marketinq fəaliyyətinin gücləndirilməsi lazımdır. Əgər qoruyucu fəaliyyətlər olmasa satış və ya mənfəət azala bilər və bu da mənfi tendensiyalara gətirib çıxara bilər. Bir model olaraq, risklərin ciddiliyi və ehtimala görə təsnifləşdirilməsi, belə şəraitlər üçün riskin matrisinin qurulmasını tələb edir.

Böyük bir təhlükə ehtimalı olan yüksək riskləri, şirkətin inkişafina mane ola biləcək böyük bir təhlükə ehtimalı yüksək olarsa riskləri aradan qaldırmaq üçün tədbirlər həyata keçrilməlidir. Onlarin yalnız mühimlərinin həlli üçün əvvəlcədən şərti plan hazırladıqdan sonra hərəkətə keçmək lazımdır.

Kiçik və cari risklər nəzərə alınmaya bilər. Quracağımız matrisdə yuxarı sağ və aşağı sol künclərdə yerləşən risklərə nəzarət edilməlidir, çünki onlar ayrı bir plan tələb etmir. Risklər inkişaf etmədən, daxili imkanlar əsasında aradan qldırılması mümkündürsə istifadə edilməlidir.

Bu konsepsiyanın ən tanınmış müəllifi F. Kotlerdir. Onun ümumi risklərin idarə olunmasına aid edilən əsərləri var ki, bu texnika da marketinqə dair klassik yanaşmada görünür. Philip Kotler, "Marketing Management" (Publisher: " Peter ", 2003) (rus dilində tərcümə). Bu müəllifin də əsərlərini öz tələbələrimə oxumağı məsləhət görürəm.

7. Strateji qrup.

Biznesin inkişaf strategiyasının bu modelinə əsaslanaraq rəqabət mühitində öz rəqiblərini hansı prizmadan müəyyən edir. Yalnız oxşar, lakin mövcud mühitdə hər hansı bir dəyişiklik üçün eyni dərəcədə həssas bir strateji qrupun üzvləri bu yanaşmadan bəhrələnə bilərlər. Rəqiblərin müəyyənləşdirilməsi və təhlili üçün bu model münasibdir. Belə yanaşma nəticəsində, eyni rəqabət risklərinə, tədbirlərlə uyğun reaksiya vermək ehtimalı olur.

Şirkətin rəqabət strategiyasına əsaslanaraq, sənayenin digər üzvlərini ayırd etmək mümkündür və bir neçə parametrlərlə müəyyən edilə bilər. Fəaliyyət üçün ehtiyat siyasəti, bu parametrlərə əsaslanan amilləri ənənəvi olaraq iki qrupa bölünür. Bu fəaliyyət sahəsinə daxildir:

1.Hədəf kimi bazarın seqmentləri əsas götrülür;

2.Hədəf kimi bazarın mal və xidmətlərinin növü bazar strategiyası məhsulun coğrafi tədqiqi nəzərdə tutulur. Ehtiyatların coğrafi mövqeyi əmtəə bazarlarında rəqabət üstünlüyünü təmin edə bilər və belə funksional sahələrdə ehtiyyatların ayrılmasını aparmaq mümkün olur.

Biznesin bu sahəsində və siyasi maraqların təbii ehtiyyatların oxşar əsaslarla birləşməsi, rəqabət mühitində şirkətin bir qolu rolunu oynayır və onlar eyni strateji qrup üzvləri hesab edilirlər. Sənayedə strateji qrupların sayının hər biri (yəni bütün şirkətlər eyni prinsiplər əsasında rəqabət aparır) sənayedə şirkətlərin ümumi sayı (hər bir şirkət fərdi prinsipləri əsasında rəqabət aparır) bərabər sayına uyğun dəyişə bilər. Strateji qruplarda istifadə olunan prinsiplər həssas və zamanla dəyişə bilər. Bunların müxtəlif parametrləri, müxtəlif strateji qrupların görünüşünə səbəb ola bilər və bu zaman qrup dəyişkliyinə uyğun bir vəziyyət yarana bilər.

Bu konsepsiyanın müəllifi, bir çox ekspertlər arasında strateji qrupların ideyasının fəal müdafiəçisi olan, Biznes məktəbində marketinq professoru John Csepel yazılarında bu modelin üstünlüklərini göstərmişdir. Əlbəttə tələbələr və magistrlər Leonard Stern (New York University), (İngilis dilində), Czepiel, John A., "Müsabiqəli Marketinq Strategiyası" kitabını oxusalar çox suallara cavab tapa bilərlər.

8 . SPACE matrisi (The SPACE Matrix)

SPACE matrisi, şirkətin rəqabət mövqeyinin təhlili üçün dəyərli üsuldur. Bunun iki daxili (maliyyə sabitliyi və rəqabət üstünlüyü) və iki xarici xüsusiyyətləri əsasında (sənayedə müqavimət və xarici mühit şəraitində sabitlik) fəaliyyət göstərən sənaye şirkətinin strateji mövqeyini müəyyən etməyə imkan verir. Bu zaman parametrlərin hər birinin meyarlarını bir sıra üzərində xarakterizə etmək olar. Məsələn, "rəqabət üstünlüyü" qrupu üzrə bazar payı kimi meyarlar nəzərdə tutulur ki, bura daxildir məhsulun keyfiyyəti, onun həyat dövrü və başqa əhəmiyyət kəsb edən göstəricilər bura daxil edilə bilər. Bu model müəlliflərini altı ballıq qiymətləndirməsi üçün bir texniki təklifdir və bu zaman orta, yuxarı və çıxışı bu qiymətləndirmə əsasında aparılması məsləhətə uyğun hesab edilir. Bu problemin həlli ən yaxşı formada aşağıdakı qrafikdə verilmişdir.

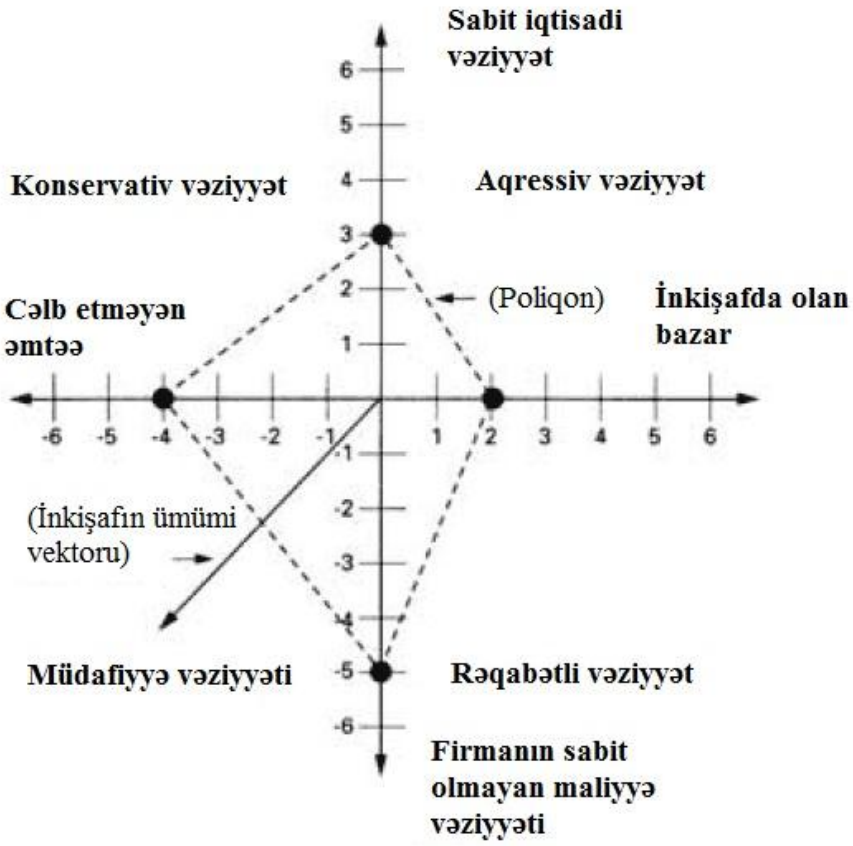
Bundan sonra, əldə edilən bütün orta dəyərlər, bazarda qüvvələrin paylanmasına uyğun , xüsusi sxemə əsasən daxil edilir . Belə ki, şirkətin strateji mövqeyi, ümumiyyətlə, (iqtisadiyyat sabitdir, bazar artır) aqressiv rəqabət kimi mühafizəkar (bazar durğun və ya azalandır, lakin iqtisadi şərait sabitdir) və ya müdafiə təsnifatına uyğundur. SPACE matrisi tək və ya digər təhlilər (strateji alternativlərin məsələn, SWOT təhlil, sənaye təhlili və ya qiymətləndirmə) üçün baza kimi istifadə edilə bilər.

9 . Matrix rəqabət üstünlüyü (inkişaf etmiş matrix BCG)

New Matrix BCG - ayağa durmaq və rəqabət üstünlüyü əldə etmək imkanlarını qiymətləndirən bir vasitədir. Bu matris daxili faktorların qiymətləndirilməsi üçün, biznesin xarici mühitində dəyişikliklər göstərilir. Yeni matris potensial rəqabət üstünlüyünü böyük və ya kiçik dərəcədə rəqabət üs-

tünlüyünü əldə etmək üçün potensial meyarlara uyğun yolların sayını nəzərə alır. Matris hüceyrələrini sənayedə fərqləndirmək üçün "toplu", "kor", "aşağı konsentrasiyası", " ixtisaslaşmış" məntiqlər üçün istifadə edilə bilər.

Qrafik.9.2. SPACE matrisinin dolğun təsviri.



Şirkətlərin bazar payı və gəlirlilik "toplu" sənayedə bir-birinə mütənasib artıb. Onların bazar payına uyğun rəhbərlərin və xərclərin azaldılması strategiyası üçün arzu edilən haqqı qazanırlar.

Şirkətin ərazi baxımından ölçüsü, verdiyi məhsuldan asılı deyil. Belə ərazilərdə ən çox və ən az gəlirli biznes arasında fərq nisbətən kiçik olur. "Enterprise aşağı konsentrasiyası" əsasən gəlirin bazar payı və onun ölçüsü asılı olan hesab edilmir. "Specialized Enterprise" faktı ilə səciyyələnir ki, bir strategiyanı təşviq etməklə rəqabətdə fərqli olan kiçik biznes, tez-tez ən gəlirli ola bilər. Philip Kotler , "Marketing Management" (Publisher : Peter , 2003) (rus dilində tərcümə).

10 . Strateji planlaşdırma Abell Konsepsiyası

Hər hansı bir iş istiqamətində hazırlanmış strategiyanı əsasən bazar müəyyən edir. Bazar müxtəlif yollarla xarakterizə edilə bilər, markalı malların satışından, xüsusi yeri və ya satış planı kimi məhsul xüsusiyyətlərindən asılı olaraq yaranır. Bazar anlayışında onun ölçüsü əsasən asılıdır . Ənənəvi olaraq, bazar sərhədləri çərçivəsində əmtəənin bazarda yayılması ondan kənarda müəyyən edilir. Son illərdə, yalnız müəyyən bazarlar üçün malların seçilməsi kimi qəbul edilən bazar (definition) düzgün hesab edilir. Əksinə, mal bir qrup müştəri tərəfindən xüsusi bir proqram üçün materiallaşdırılaraq müəyyən texnologiyaya uyğun hesab edilə bilər. Belə ki, bazar sərhədləri bu üç kateqoriya seçimi ilə müəyyən edilir. Texnoloji dəyişikliklərin bazar yönümlü olması, qiymət dəyişikliyi və məhdud təchizat, sosial, hüquqi tendensiyalar və hökümət siyasətində olan dəyişiklik, eləcə də xarici bazarlarda rəqabət əsas ola bilər. Onlar da biznes mühitinə təsir edən beş amildən asılıdır. Uyğunlaşma prosesinin yayılması üçün yeni müştəri qruplarının inkişafi durur. Sistemləşdirilmiş proses çoxfunksiyalı məhsulların görünüşünü ortaya çıxara bilir. Nəhayət, texnoloji faktorlarda olan dəyişiklik prosesi texnologiyanın qəbul ilə müəyyən edilir.

Yuxarıda təqdim edilən konsepsiyanın müəllifi professor Derek Abell (İdarəetmə və Texnologiya ESMT Avropa Məktəbinin direktoru), 1980-ci ildə "Biznes Defining: strateji planlaşdırma üçün başlanğıc nöqtəsidir" əsərində irəli sürmüşdür.

11. Kotlerin rəqabət strategiyaları tipologiyası.

Bu ən məşhur modellərdən biridir. Bu tipologiya çərçivəsində Philip Kotler bazarda hədəfə əsasən və öz roluna görə şirkətləri təsnifləşdirir. "Nishevik" lideri başlanğıc və ya qul olanlardan hər biri master marketinqə uyğun bazarda davranış müəyyən edir bir stil seçir.

Strateji bazar lideri. Bazar lideri, bir qayda olaraq, qiymətlər, yeni məhsullarının istehsalı, yeni ərazilərin paylanması və təşviqinin intensivliyi məsələlərində digər şirkətləri “benchmark” edir. Bazarda bütün şirkətlər öz mövqeyini itirməməyə çalışırlar və lider olmaq istəyirlər. Bu baxımdan sayıqlığı heç vaxt itirmək olmaz.

Öz aparıcı mevqeyini saxlamaq üçün, dominant olan şirkətin istehsal və idarəetmə yollarını axtarıb tapıb, öyrənmək lazımdır. Bura əsasən hansı məsələlər daxildir:

- bazarda ümumi tələbatın artması;
- müdafiə və hücum hərəkətləri ilə bazar payını mövcud vəziyyətə uyğun qorumaq;
- bazar ölçüsünün dəyişdirilməsi, baxmayaraq ki, bazarda şirkətin iştirak payının artırılması mümkün olub.

Biznesin inkişafi üçün strategya ilə başlayan bazarlar daima maraq çərçivəsində olurlar. Şirkətlərin bazar payı əvvəl başlanılanların artırılması

istiqamətində liderliyi ələ almaq və digər rəqiblərə hücum edə bilməsi nəzərdən qaçmamalıdır. Sahibkarların və ali rəhbərliyin daima strateji məqsədi bazarlarda öz payını artırmaq arzusunun mövcudluğudur.

Təcavüzkar bazar liderinin vəzifəsi maliyyə çatışmazlığının öhdəsindən gələ bilməsidir ki, yerli kiçik və ya regional şirkətlərin elə məsələləri var ki, onlar özləri müstəqil halda o problemlərin öhdəsindən gələ bilmirlər. Hər bir şirkət öz ölçülərinə uyğun rəqiblərinə hücum edə bilər. Belə hücum strategiyalarına daxildir:

- bütün cəbhə istiqamətində hücum (hədəflər rəqiblərin zəif və daha güclü istiqamətlərini müəyyən edərək bir neçə istiqamətdə gedə bilər);

-cinahlardan hücum (rəqib zəif balla qiymətləndirilib);

- mühit (bir dəfə bütün istiqamətlərdə hücumlar olub, rəqib eyni zamanda müdafiə olunmağa məcbur edildiyindən, adətən rəqibin imkanları olmadığından, kənardan və ya ehtiyyatlardan vəsaitlər cəlb etmək üçün axtarışdadır);

- bir cinahdan zərbə (şirkət hədəfləri asanlıqla müəyyən edir və bazarlarda seçilməsi üçün, rəqib təklifilərini dinləyir və bu poses əsasında manevr edir, strategiyaya əsaslanır, modifikasiyaya uyğun onlara təkliflər edir, yeni sahələrin paylanması və ya mövcud olan məhsulların paylanmasına çalışmalı və sonda öz mövqelərini daha da möhkəmləndirməlidir);

-texnoloji sıçrayış (strategiyaya əsasən, rəqiblərin əvəzinə bazara məhsullar çıxarmaq, şirkət əziyyətlə texnologiya səviyyəsini aşaraq rəqiblərini inkişafda geridə qoyur);

-gözlənilməz partizan hücumları (təvazökar ehtiyatlara malik olan iştirakçıların xüsusi hücum dövrü).

”Gül” strategiyasında adətən digərlərindən fərqli olaraq, standart şəkildə liderlər üçün nüsxələr çıxarılır və standart şərtlər altında, təklif olunan məhsulun məqsədi, xarici müştəriləri aldatmaq istəyindən irəli gəlir. Bu baxımdan gül strategiyasına əsaslanan bazar yüksək əzmkarlıq ilə xarakterizə olunur . Hər bir gül strategiyasının hədəfi bazarda tələbatı çatdırmaq üçün çalışmaq və öz üstünlüklərini ifadə etməkdir. Lakin, hücum baxımından bu iddiaçılar əsas obyekt deyil. Ona görə də aşağı istehsal xərclərini idarə edərək yüksək keyfiyyətli məhsul və xidmət təmin edilməlidir. Bu gül səmərəli və ya bir lider kimi, ortalığa atılan replika demək deyil.

Tipik gül strategiyası:

-liderin klonunun yaradılması və parazit mövcudluğu;

-İmitasiya və fərdi bəzəkli reklam, müstəqil qiymət, müəyyən lider imitasiyaların saxlanılması;

-xidmət, liderin borc məhsulları, güman edilir ki, bəlkə bunların sonradan təkmilləşdirilməsi mümkün oldu.

Kiçik biznes strategiyası. Böyük bir gül bazarının rəhbərliyi alternativ kiçik bir bazarda öz mövqeylərini möhkəmləndirə bilər. Kiçik şirkətlər adətən böyük şirkətlər ilə rəqabətə yol verməmək üçün bu bazarlara, az maraq göstərməklə daha böyük şirkətlərin maraqlarını işğal edirlər .

Kiçik bir bazar payında holdinq şirkətləri yüksək gəlirli ola bilər. Nəticədə belə bir mərhələni keçən təchizat hər hansı digər şirkətlərə daha yaxşı kömək edə bilər ki, hədəf müştərilərin ehtiyaclarını birlikdə ödənməsidir. Yüksək gəlirlilik əmsalı olan topdan satış təchizatçılara böyük dövriyyə yaratmağa kömək edir. Burada əsas nöqtə olan, ixtisaslaşdırmaya uyğun yeni iş yerlərini yaratmaq genişləndirmək və onları qorumaq məqsədi daşıyır.

12 . Məhsulun ömrü.

Artım üzrə ödəmələrin azalması və ya çoxalması, bioloji doğum, bu məhsulun həyat dövrünün klassik konsepsiyası təbii ardıcıllıqla əsaslandırılır. Əvvəlcə bazarda malların satışı yavaş-yavaş artır, sonra isə birdən çoxala bilər. Inkişaf mərhələsində əmtəənin tez bazarı əldə etməsi və əhəmiyyətli mənfəət əldə olunması, şirkət tərəfindən müsbət qəbul edilməlidir.

Əgər ödəmə mərhələsində malın potensialı alıcıların əksəriyyəti tərəfindən qəbul edilmirsə deməli, bu satışın bir az geriləməsi ilə xarakterizə olunacaqdır. Satışın azalması əsasən artan rəqabət səbəbiylə mənfəətin azalmasına gətirib çıxara bilər.

Məhsulun həyat dövrünün klassik anlayışları aşağıdakı formada təsvir edilmişdir:

-hər hansı bir məhsulun həyat dövrü əbədi deyil;

- uzun satış tarixinə malik S-formalı əyriyə əsasən müəyyən ediləndir;

- satışın müxtəlif mərhələləri fleksiya balları ilə qeyd edilməlidir;

- məhsulun həyat dövrü yeni müştərilərilərlə uzadıla bilər və ya istehlak həcminin artırılması üçün mövcud müştərilərin sayının məcbur həmçinin tətbiq edilməsi yolları ilə edilə bilər;

- gəlirliliyin sonradan vahid qiyməti ilk olaraq artır və yeni mərhələyə ardıcıl və qaçılmaz keçid əsasında azalır.

Hər bir mərhələ fərdi və istehsal şirkəti üçün xüsusi problemlər yarada bilər. Buna görə də, bazar iştirakçıları daim öz markalarının yaşını nəzərə almalı və fəaliyyətlərini marketinq tədqiqatlarının nəticələrinə uyğunlaşdırmalıdırlar.

13. Təkamül modeli.

Əvvəlki modellərdən fərqli olaraq, bu model həyat dövrü nəzəriyyəsi əsasında, bioloji təkamül anlayışından istifadə etməklə təklif olunur. Təkamülün köməyi ilə aşağıdakı, tədricən davamlı dəyişikliklərin aparılması təsvir edilmişdir:

- ümumi;

- yetişdirilməsi, artırılması və istiqamətlənməsi güclər tərəfindən həyata keçirilir;

- yeni strategiya planlaşdırılır.

Şübhəsiz ki, ümumi xarakteri dəyişdirmək və məhsulun səmərəliliyinin və mürəkkəbliyinin artırılması, məhsulun ömrünün uzadılması ilə müşayiət olunursa, onda bu məhsul istiqamət yönlü edilir. Bu zaman dinamik, təkamül yanaşma zamanı məhdudlaşır və beləliklə müəyyən olunur ki, məhsul bu klassik ömrü ilə münasibətdə fərqli deyil. Ardıcıl olaraq mütləq şəkildə müəyyən bir məhsul üçün bütün mərhələləri keçmək vacib deyil. Xarici mühitin inkişafi əsasında dünyada malların qarşılıqlı funksiyası məcbur edir ki, şirkət yalnız xarici dəyişikliklərə reaksiya versin eyni zamanda bu prosesdə fəal iştirak etsin.

Bu əsasdan materiallar aşağıdakılar hesab olunur:

-strategiya anlayışı və təriflər;

-strategiyaların təsnifatı;

-bir strategiyanın inkişafi necə gedir;

-məsələlərin idarə edilməsi strategiyası;

-Azərbaycan şirkətləri üçün strategiyalar;

- biznes strategiyalarından nümunələr.

Alternativ strategiyalar Amerika Birləşmiş Ştatlarının əmək bazarının bərpa dərəcəsini qiymətləndirməyə imkan verirdiyi üçün ilin əvvəlindən başlayaraq həftənin ilk cümə günü, hər ayın yekunu olaraq, bazara olan diqqət artdığından, məsələn oktyabr ayında ödəniş cədvəllərində məlumatların dərc olunması sahibkarların böyük marağına səbəb olmuşdur. Bu yanaşma əsasında o dövrdə aparılan sorğu «Bloomberg» şirkəti üçün, iqtisadçılar 95,000 iş yeri artımını proqnozlaşdırmışlar. Bu məlumatların ciddiliyini və orta müddətli fiskal və monetar siyasətin, həm də onların təsirini nəzərə alsaq, bu hesabat adətən ABŞ dolları ilə aparılır. Belə məqamlarda bütün valyutalar cüt-cüt uyğun dəyişkənliyi xəyalən sanki, bir sünbül budağını yaradır.

Bununla əlaqədar olaraq ən çox ticarət strategiyaları, dərc olunacaq nəticə əvvəl valyutanın cüt və daha yüksək qiymət intervalında iki gözlənilən sifarişin yerləşdirilməsi bura daxil edilib. EUR və USD dünyanın ən geniş satılan valyutaların cüt olduğunu nəzərə alaraq, il ərzində cüt qiymət fəaliyyətini araşdırmağa imkan yaratmışdır.

Bu baxımdan hesabatda gözlənilən və ya hesabatda gözləniləndən daha pis olması, cüt olan EUR / USD almaq üçün daha yaxşı olar əgər son aylarda nəzərə alınan ABŞ iqtisadiyyatının dövlət büdcəsini nəzərə alaraq, ticarət strategiyaları adətən cüt EUR / USD satına daxil edilməlidir. Bu ssenarinin əsas məntiqi ABŞ iqtisadiyyatında pisləşməni nəzərə almaqla, öz növbəsində ABŞ

dollarına olan tələbin artacağını nəzərə almaqla, qlobal ləngimə siqnalı ola bilər ki, bu da "təhlükəsiz cənnət" dövrünü elan olunur deməkdir.

Əgər hesabatda vəziyyət "gözləniləndən daha pis" və ya əksinə sayılırsa və əgər digər tərəfdən, alternativ perspektivlər varsa , cüt olan EUR / USD satışa daxildir. Zəif əmək o deməkdir ki, bazarının beləliklə dollara olan devalvasiyası, onun balans hesabatını genişləndirilməsi üçün məcbur edilir.

Kənd təsərrüfatı sahələri olmayan istiqamətlərdə məşğulluq üzrə hesabat ABŞ dollarına əsasən gələcək artım və ya azalma əsas aparıcı qüvvə olduğunu güman edə bilərik. Lakin, son otuz illik dövrdə məşğulluq hesabatı və dollar indeksi üçün çətin sübut olunan bu hesabat və dolların inkişaf istiqamətində olan əlaqələr sıx görünür və inandırıcı olan cüzi aylıq korrelyasiya (-0.14) , göstərə bilər. Ayrıca, bu ticarət strategiyasının əsas amilləri və (əlavə və ya arada olan iş münasibətləri), əksinə məlumatların azad, sonra müəyyən bir qiymət altında fəaliyyəti diqqət çəkir, lakin böyük əhəmiyyət kəsb etmir.

Bu məqamda təklif edilən strategiyanın sadə anlayış baxımından sonunda aşağı olan ilkin hərəkət üçün kompensasiya təklif edilir.

Ayrıca, bu strategiya bir dəfə məlumatların azad elan olunmasından sonra onun 30 dəqiqəlik cari sıra məzənnəsi verilmiş olur və bu hərəkət zamanında kompensasiya etmək mümkün olur. Reaksiya vermək ilkin dövr üçün nəzərdə tutula bilər. Aşağıdakı məntiqlə ticarət qaydaları hər halda əməliyyat üçün cümə günü olmasına baxmayaraq, ticarət günün sonunda müqavilə bağlamaq lazımdır ki, faiz dərəcələri ifadə olunmasın. Bu məntiqi yanaşmalar hansılardır:

1. yekuna minimum 30 dəqiqə qalmış reaksiya verərək satmaq;
2. yekuna maksimum 30 dəqiqə qalmış reaksiya verərək satmaq.

9.3. Altrnativ strategiyaların nəticələri

Ümumiyyətlə hipotetik olaraq alternativ strategiyaların nəticələrini gələcəkdə iş strategiyasını təmin etmədiyindən, ibtidai və son alınan hesabatların göstəriciləri onu deməyə əsas verir ki, tez-tez olmayan daha yaxşı işlənmiş hələ gələcəkdə iki dəfə də o işlədikdə nəticəli ola bilər məntiqi ilə yanaşılması daha məqsədə uyğun hesab edilməlidir.

Bu proses dövründə çoxlu günahlar ola bilər, məsələn ticarət prosesini dayandırmaq və limit sifarişinin istifadə olunduğunun hesab edilməsidir. Bəzi hallarda, xüsusilə də iki ayı birdən itirmək, üst və cüt olan EUR / USD aşağı tərəfində, də kəskin hərəkətlər etsək olar. Düzgün yerləşdirilmiş vəsaitlərə dayan sifariş verməklə itkilərin azaldılması mümkündür.

Ümumiyyətlə, anlayış baxımından bütün uzun müddətli işlər gəlirli iş kimi görünə bilər və biz bu strategiyaları real ticarət istifadəsi üçün vəd edə

bilərik. Hazırki dövrdə Yunanıstanda vəziyyətlə bağlı Avro bölgəsi narahat idi və burada təsvir edilən alternativ ticarət strategiyalarının istifadəçiləri bir zamanlar yaxşı gəlir əldə edə bilirdilər.

Bəşəriyyəti ən çox narahat edən faktorlardan biri qlobal böhranlardır ki, müxtəlif zamanlarda həyəcan dalğaları keçir. Dövlətlər və siyasətçilər, alimlər, yeni nəsil liderləri davamlı inkişafi üçün böhranları aradan qaldırmaq üçün yeni daha mütərəqqi yollar axtarırlar. Lakin bu problemi həll etmək üçün BMT-nin uzun müddətli strategiyasının olmasına baxmayaraq yenə də dünyada humanitar fəlakətlər baş verir.

Azərbaycanın və digər ölkələrin tanınmış iqtisadçı alimləri və dünyada onların həmkarları, qlobal böhranlara sivilizasiyalar baxımından yanaşaraq 20 inkişaf etmiş ölkənin vasitəsi ilə aradan qaldırmaq üçün yollar arayaraq təbii sərvətlərin və cəmiyyətin inkişaf dərəcəsindən asılı olaraq digər ölkələrə yardım formasını təklif edirlər.

Onlar cari böhranın xarakterini və mədəniyyət dəyişikliklərini super uzun sivilizasiya dövrünə görə bağlamışlar və bunu əsaslandırmışlar. Çünki, belə böhran əleyhinə siyasət yeni mütərəqqi yanaşmalar tələb edir.

Təklif edilən alternativ strategiyaların əsas istiqamətləri və xüsusiyyətləri aşağıdakılardan ibarət ola bilər. Köhnəlmiş istehsalın əvəz olunması müddətini sürətləndirmək üçün ilk növbədə, mədəniyyət istiqamətindən yanaşma, humanist sferanın getdikcə parazitar sənaye mədəniyyətindən ayırmaq, insan mərkəzdə olmaqla, cəmiyyətin və təbiətin ahəngdar inkişafını təmin etmək daha önəmlidir. Bu sivilizasiyanın genotipi, bütün komponentlərinin bir radikal çevrilişini tələb edir. Bunlar əsasən təbii, ekoloji, sosial, demoqrafik, texnoloji, iqtisadi, sosial, mədəni və geosiyasi məsələlərdir. Yarım tədbirlər əsasında, radikal transformasiya olmalıdır ki, köhnəlmiş sistemlərin lazımi istiqamətdə və səmərəlilik baxımından qismən yaxşılaşdırılması üçün heç vaxt məhdudlaşdırıla bilməz .

Bilmək lazımdır ki, istənilən böhran, özlüyündə bitməyəcək, bu baxımdan elementar bazar mexanizminin mütərəqqi köməyinə əsaslanmaq lazımdır. Belə məqamlarda yavaş yol yalnız ziddiyyətin dərinləşməsinə gətirib çıxara bilər və bu da insanlığı fəlakətə gətirib çıxara bilər. Beynəlxalq münasibətlər sisteminin qlobal olması, uzunmüddətli, elmi və konsaltinq baxımından siyasi yönümlü və balanslı radikal olaraq yenidən qurulması lazımdır. Bu strategiyanın təşkilatçısı və həyata keçirilməsi Birləşmiş Millətlər Təşkilatına həvalə olunmalıdır və onun inkişaf təşəbbüskarı müasir sivilizasiyaların bütün liderlərinə təqdim olunmalıdır.

Digər bir məsələ, bu strategiyaların həyata keçirilməsi üçün bütün sağlam ictimai qüvvələrin birləşməsi, sivilizasiyalar və millətlərin, sosial siniflərin və nəsillərin zəruri tərəfdaşlığı əsasında birləşməsi lazımdır. Qlobal dünyada

yaşayan yeni nəsillər onlardan asılı olmayan yeni çətinliklərlə üzləşirlər. Gözə görünməyən artan risklər və təhlükələr belə əməkdaşlığın beynəlxalq və ictimai münasibətlərin əsas prinsipi olmasını tələb edir.

Alimlərin nəticələri əsasında verilən təklif və tövsiyələrə baxmayaraq yalnız onların dedikləri baş vermir. 2006-cı ildə BMT-nin mənzil-qərargahında təqdim olunan nəzəriyyə , tarixi və sivilizasiyaların gələcək inkişafi baxımından, monoqrafiya formasında bir sıra beynəlxalq fondlarda nəşr edilərək təqdim edilmişdir. Qlobal proqnozlar, sivilizasiyaların tərəfdaşlığına əsaslanan, qlobal davamlı inkişaf üçün alimlərin uzunmüddətli strategiyasının beynəlxalq birlik əsasında hesabat formasında hazırlanmış və 2009-cu ildə BMT-nin mənzil-qərargahına təqdim olunmuş və müzakirə edilmişdir. 2050-ci ilədək, "Mədəniyyətlərin gələcəyi" konsepsiya tərtib edilərək BMT-nin mənzil-qərargahında müzakirə üçün dəyirmi masada müzakirə edilmişdir və Davamlı İnkişaf üzrə BMT Konfranslarında 20-lik ölkələrin mədəniyyət forumunda təqdim edilməsi tövsiyyə edilmişdir.

Alimlərin təklif etdikləri alternativ strategiyalar hələ də çox az dünya liderləri tərəfindən qəbul edildiyi başa düşülür. Lakin böhranların kəskinləşməsi və dərinləşməsi ziddiyyətləri və üstəlik, nəsillərin liderlərinin dəyişiklikləri, davam edən prosesdən çıxılmasını və elm ictimaiyyətinin səsinə qulaq asmaq üçün yeni yanaşmalar axtarmağa məcbur edilir. Daha çox sivilizasiyaların gələcəkdə ən aktual məsələlərdə alimlərin alternativ mövqeylərini ifadə edən yanaşmaların, gec-tez dünya liderləri tərəfindən qəbul ediləcəyinə ümid edirik.

Bu baxımdan Azərbaycan Respublikasının alternativ strategiyalarının təhlili təxminən aşağıdakı kimidir:

Real mövcud olan mövqeyi hansı ki, müstəqilliyin bu illər ərzində Azərbaycanın müasir və inkişaf etmiş eyni zamanda şərəfli bir yol keçməsi. 1990-ci ildə, ölkəni dərin böhran dalğası bürümüşdü, sosial ictimai-siyasi sistemi və sosialist sovet birliyi kimi nəhəng bir dövlətin dağılması baş verdiyindən, digər post-sovet ölkələri ilə yanaşı, Azərbaycanı da siyasi xaos dalğası bürümüşdü, iqtisadiyyat iflic vəziyyətinə düşmüşdü. Ölkədə vəziyyət ifrat dərəcədə ağırlaşmışdı və belə bir vəziyyətdə müharibə başladı ki, erməni millətçilərinin işğalçılıq siyasəti və həyata keçirdikləri soyqırım və təcavüz, respublikanın ərazisinin 20 faizinin işğalı nəticəsində evlərindən bir milyondan çox azərbaycanlı qovuldu. Ulu öndər Heydər Əliyevin rəhbərliyi altında ötən əsrin 90-cı illərindən, ölkəmizi tədricən bərpa və mühüm məsələləri həll etmək üçün cəsarətli addımlar atdı. Ilk olaraq dövlət müstəqilliyinin təmin olunması üçün hərbi müqavimət gücü təmin olundu və ölkədə siyasi sabitlik yaradılması istiqamətində tədbirlər həyata keçirilməyə başlandı. Təsirli makroiqtisadi tarazlıq yaradıldı və siyasi problemlərin həllinə başlandı və böyük bir qətiyyətlə

hiperinflyasiya şəraitində çətin olan sosial məsələlərin həlli üçün tədbirlər görülməyə başlandı.

O dövrdə Azərbaycan Respublikasının vətəndaşlarının maraqlarına xidmət edən karbohidrogen ehtiyatlarının istifadəsi, iqtisadi islahatlar üçün zəmin oldu və bu da "Əsrin müqaviləsinin" imzalanmasına gətirib çıxardı ki, islahatların miqyası genişləndi. Elə həmin dövrdə Sovet dövründən qalma inzibati-amirlik nəzarət metodunu ləğv etmək üçün yeni dəyişikliklərin əsası qoyuldu, torpaq islahatları yeni mülkiyyət formalarının yaradılmasına, bazar iqtisadi sisteminə keçid dövlətdə özəlləşdirmənin formalaşmasına yönəldilmiş siyasət aparmağa vadar etdi.

Bu baxımdan ölkədə gedən islahatların sürəti 2000-ci illərdə daha da dərinləşdi və geniş miqyas almağa başladı. İslahatlar əsasında yaranmış imkanlar sosial-iqtisadi tərəqqi üçün inkişaf yolu açılmış və yüksək səviyyədə şirkətlərin artırılması üçün şərait yarandı. Ölkədə müasir meyarlara uyğun əhəmiyyətli addımların atılması investisiya mühitinin yaxşılaşdırılmasına şərait yarandı. İstehsal və təbii ehtiyatların ixracının artması ilə iqtisadi artım tempinə yeni təkan vermiş oldu. Hətta 2009-cu ildə qeyd alınan qlobal iqtisadi böhran zamanı, Azərbaycan iqtisadiyyatı artım tempi ilə seçilmişdi.

Bu siyasət neft gəlirlərinin artırılması istiqamətində ciddi nəticələrə gətirib çıxardı ki, bu da qeyri neft sektorunun inkişafına şərait yaratdı. Getdikcə orta illik göstəriciləri bu sektorda inkişafa uğur qeyri-neft sektorunda artım tempi təxminən 11 faiz təşkil etmişdir. Bu baxımdan 2011-ci ildə ÜDM-in 2003-cü illə müqayisədə üç dəfə artması, 2011-ci ilin sonunda isə Azərbaycanda 70 faizdən çox əlavə dəyər yaradılması, dövlət kimi öz mövqeyini Cənubi Qafqazda gücləndirməsi və regionda lider olması, yeni və alternativ strategiyaların nəticəsi idi. Ölkənin strateji valyuta ehtiyatlarının dəfələrlə artması islahatları aparmağa kömək etdi və xarici borcdan aslılığı azaltdı.

Bununla yanaşı, yeni istehsal sahələrinin açılması və ya yenilərinin yaradılması neft sektorunun inkişafını görünməmiş miqyasa çatması, innovativ məhsulların istehsal, nəqliyyat və kommunal infrastrukturun yaradılması, o cümlədən müasir biznesin sosial infrastrukturunun, bu dövr ərzində təhsil, səhiyyə, idman, polad emalı sahələri üzrə yeni şirkətlərin yaradılması və tikintisi bütövlükdə ölkənin dinamik və davamlı tərəqqisinə şərait yaratdı. Bu illər ərzində Azərbaycanda məhsul istehsalı dəfələrlə artırılmışdır. Qeyd etmək lazımdır səmərəli sosial problemlərin sistemli həllində böyük irəliləyiş, sosial rifahın yaxşılaşdırılması istiqamətinə uyğun olaraq ən yaxşı formada yenidən qurulub və beynəlxalq standartlara uyğunlaşdırılmışdır. Yeni pensiya sistemi fəaliyyətə başlamış və ünvanlı sosial yardım üçün təminatlı və inkişaf sistemləri sosial müavinətlər yaradılmışdır. Sosial siyasətlə əlaqədar yoxsulluq səviyyəsinin dəfələrlə aşağı salınmasına nail olunmuşdur. Əmək haqqları və

pensiyalar dəfələrlə artırılmışdır. Iqtisadi potensialın artması ictimai sağlamlığın qorunması, sağlamlığın inkişafi üçün əlverişli şərait yarandığından, problemlərin həlli ardıcıl oldu. Son illər ərzində səhiyyə büdcəsinə ayrılan vəsaitlərin miqdarı dəfələrlə çoxalmış və yeni tibb müəssisələrinin tikilməsi və ya təmir olunması prosesi durmadan getməsi, əksəriyyətinin bütün ölkənin regionlarında yerləşməsi tibbin müasir texnologiya və avadanlıqlarla təchiz olunması ilə müşaiyət olunur.

Aparılan mühüm tədbirlər əhalinin sağlamlığını qorumaq üçün həyata keçirilmiş tədbirlər, tibbi xidmətin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması, yoluxucu xəstəliklərə qarşı mübarizədə əhəmiyyətli irəliləyiş olmuş və bu sahə bir prioritet kimi praktik olaraq daim diqqət mərkəzində saxlanılması əhəmiyyətli nəticələr vermişdir.

Təhsil sahəsində aparılan strategiya son illərdə əhəmiyyətli avanslara baxmayaraq, birbaşa məqsədi sosial-iqtisadi siyasətlə bağlı, ölkənin müasirləşməsinə xidmət etmişdir. Bu müddət ərzində büdcə dəfələrlə artmış və ölkənin modernləşdirilməsi üçün əhəmiyyətli addımlar atıldığı üçün təkmilləşdirilmiş təlim mühitinin nəticəsində bir çox tələbələr yaxşı şəraitdə təhsil almaq imkanı qazanmışlar. Həyata keçirilən əhəmiyyətli addımlar və yeni strategiyaların tətbiqi istiqamətində islahatlar Azərbaycanda təhsilin yenilənməsinə və Avropa təhsil məkanına inteqrasiyaya yönəldilmişdi. Bununla yanaşı, Azərbaycan təhsili üzrə "Dövlət Proqramı " çərçivəsində Dövlət Neft Fondunun maliyyə hesabına önəmli tədbirlər həyata keçrilmişdir. Xarici ölkələrdə təhsil almaq üçün gənclərin göndərilməsi bu günə qədər xüsusi proqramlar sayəsində və digər şəxsi təşəbbüslər sayəsində Azərbaycan gənclərinin dünyanın aparıcı universitetlərində təhsil alması mümkün olmuşdur.

Təhsilin informasiyalaşdırılması sahəsində əhəmiyyətli nailiyyətlər əldə olunması və hər şagirdə bir kompüter devizi çox əhəmiyyətlidir. "Xalq kompüteri" layihəsi çərçivəsində bir çox müəllimə kompüter verilmiş, məktəblərin İnternetə qoşulması, pedaqoji və texniki heyət müvafiq təlimlərdə olmuş və İKT bacarıqları artırılmışdır. Məktəblərdə 20 müxtəlif fənlər üzrə elektron resurslardan istifadə edərək təşəbbüslər hazırlanmış və istifadə edilmişdir. Ölkənin sosial və iqtisadi sahələrində uğurlar əldə edilmişdir. Azərbaycan iqtisadiyyatının inkişafi hesablamalara əsasən təkmilləşmiş və əksər beynəlxalq reytinq agentlikləri (Fitch Ratings, Moody's, Standard & Poors) tərəfindən yüksək qiymətləndirilmişdir. Azərbaycan Dünya Bankınında öz mövqeyini yaxşılaşdıraraq Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası hesabatında Doing Business səviyyəsi üzrə hesabatda qlobal rəqabətə uyğun edilmişdir. Azərbaycan dünya İqtisadi Forumu səviyyəsində Müstəqil Dövlətlər Birliyi ölkələri arasında mövqeyini regionda aparıcı səviyyəyə qaldıra bilmişdir. Adambaşına düşən milli gəlirə görə Dünya Bankı təsnifatında Azərbaycan əhalisi yuxarı və orta

gəlirli ölkələr kateqoriyasına daxil etmişdir. Birləşmiş Millətlər Təşkilatının hesabatına və İnkişaf Proqramına uyğun olaraq (BMT) orta inkişafi olan ölkələr qrupundan dəyişdirilərək, "yüksək insan inkişafi " olan ölkələr qrupuna daxil edilmişdir.

Müstəqillik illərində Azərbaycanda demokratik sistemin yaradılması vətəndaş cəmiyyətinin formalaşması, şəffaf ictimai münasibətlərin dövlətin siyasətinin əsas istiqamətlərindən olması istiqamətində təsirli tədbirlər həyata keçrilmişdir. Ölkədə siyasi plüralizm öz yerini tutduğundan sosial tərəqqi üçün zəruri əsas yaranmışdır. Hazırda ölkədə demokratik inkişaf üçün zəruri hüquqi və siyasi şərait yaradılıb və siyasi partiyaların fəaliyyəti üçün şərait vardır. Azərbaycanda bu gün parlamentdə təmsil olunmuş partiya nümayəndələrindən başqa, qeydiyyatı olan çoxlu sayda siyasi partiyalar var.

Onlar ictimai-siyasi həyatında birbaşa iştirak edirlər və ölkənin gücləndirilməsi üçün imkanlara malikdirlər və bu imkanları daha da artırmaq üçün siyasi partiyaların maddi-texniki bazasının möhkəmləndirilməsi və onların siyasi sistemin və vətəndaş cəmiyyətinin inkişafında rolu getdikcə artırılır. Yeni sistemin demokratik dəyərlər əsasında formalaşması ictimai əlaqələrin strukturunda əhəmiyyətli dəyişikliklərə gətirib çıxartdı ki, bu da cəmiyyətin vətəndaşlarının sosial aktivliyini artırmaq üçün şərait yarandı və siyasi proseslər öz axarına düşdü. Hazırda ölkədə vətəndaş cəmiyyəti sürətli inkişaf dövrünü yaşayır. Azərbaycanda vətəndaş cəmiyyətinin inkişafi istiqamətində çoxlu sayda QHT-lər yaradılmış və dövlət qeydiyyatına alınmışdır. İnsan hüquqları, təhsil, səhiyyə, mədəniyyət, iqtisadiyyat, sosial məsələlər, ətraf mühit, gender və digər sahələrdə, onların sayı durmadan artır. Son il ərzində əhəmiyyətli addımlar atıldığından, qanunvericilik bazasının təkmilləşdirilməsi məqsədi ilə QHT-in imkanlarından səmərəli istifadə edilməyə başlanmışdır. Yaradılmasına təminatın verilməsi, maliyyə mənbələrinin azad şəkildə seçilməsi üçün QHT-lərə zəruri hüquqi mühit yaradılmışdır. Bununla bərabər Azərbaycan Respublikasında bu gün azad mətbuat qabaqcıl dünya standartlarına uyğun formalaşır.

Bütün bunlar düzgün seçilmiş hədəf siyasətinin ardıcıl həyata keçirilməsi sayəsində mümkün olmuşdur. Ölkə rəhbərliyi səviyyəsində qəbul olunan dövlət proqramları , konsepsiya və strategiya xarakterli sənədlərin qəbul edilməsi, həm praktiki həyata keçirilməsi, həm də bu siyasətin həyata keçirilməsi mexanizmi kimi vacibdir. Hal-hazırda onu demək kifayətdir ki, görülən işlərin hökumət proqramı əsasında, strategiyalar və alternativ strategiyalar anlayışları mövcuddur və ölkədə ictimai həyatın bütün sahələrinin inkişafı üçün istifadə olunur.

Tam əminliklə demək olar ki, Azərbaycan keçid dövrünü müharibə faktorunu nəzərə almasaq şərəflə keçə bilib. Azad bazar iqtisadiyyatı əsasında yaradılmış münasibətlər və yeni sosial-iqtisadi sistemin qurulması önəmli əhəmiyyət daşıyır.

İqtisadiyyatın səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün infrastruktur lazımi şəkildə formalaşdırılması da başa çatdırmışdır. Hal-hazırda da etibarlı daxili sosial təhlükəsizlik sistemi təkmilləşdirilmişdir. Öz növbəsində Prezidentin İnkişaf Konsepsiyası istiqamətində strategiyaların seçilməsi və fəaliyyətə başlanması istiqamətində işlər davam etdirilir.

Ölkənin inkişafında yeni mərhələ başlanmışdır ki, strategiyaların və ya alternativ strategiyaların səmərəli tətbiqinin iqtisadi və siyasi inkişafa dəstək olması lazımdır. Azərbaycanın uğurları inkişafi naminə yaranan problemlərin müəyyən edilməsi və strategiya əsasında aradan qaldırılması üçün imkanların olması önəmlidir.

Qlobal dünyada inkişaf yerli imkanlar daxilində gedə bilir və gələcəkdə yəqin ki bunu dəyişmək çətin məsələdir. İnformasiya və kommunikasiya texnologiyaları ilə əlaqədar qəbul etmiş qərarlar əlbəttə mühümdür. Qlobal dünyada bu yeni təkan ola bilər və ciddi sosial inkişafa təsir edə bilər və bu mənada Azərbaycan istisna deyil. Qlobal amillərin bütün proseslərə nüfuz xarakterinin ola bilməsi həyatın bütün sahələrində, iqtisadi, sosial, siyasi, humanitar, mədəni və s sahələrdə ola bilər. Azərbaycanda hər hansı bir ölkə kimi islahatlar aparmaqla əlbəttə məsuliyyət daşıyır və əlbəttə bütün amillərin öz təsir dairəsi var. Regional hesab edilən bölgə ölkələrinə xas olan və ya daxili ölkənin sosial həyatının müxtəlif sahələrinin səmərəli idarə edilməsi vacibdir və siyasət baxımından əhəmiyyəti mövcuddur.

Qlobal və yerli amilləri təxminən aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar:

1.Qloballaşan dünyanın ağlasığmaz sürəti kontekstində iqtisadi və biznes proseslərində dəyişikliklərin aparılması, yenilikçi ideyalarının strategiyalar əsasında aktivləşdirilməsinin və sənayesində innovativ texnologiyaların tətbiqinin artırılmasıdır. Əslində bu müsbət haldır ki, bir çox ölkələr qloballaşma şəraitində inkişaf edir çün ki, qabaqcıl innovasiya sahəsində nailiyyətlərdən öyrənir və standartları tətbiq edir və yeni idarəetmə üsullarının imkanlarından bəhrələnə bilir. Proqnozlara görə, dünyanı inkişafa yaxın edən orta artım təsirli bu amillər nəticəsində ola bilər. Önümüzdəki illərdə, dünya ticarətində daha çox inkişaf gözlənilir, istehsalın daha yüksək dərəcəsi regional inteqrasiyaya məruz qalacaq. Yüksək dərəcəli qloballaşmanın genişlənməsi gözlənilir. Ehtimal olunur ki, beynəlxalq ticarət, rəqabət, intellektual mülkiyyət və ətraf mühit problemlərinin həllində beynəlxalq təşkilatların rolu artacaq və bu yeni standartlar əsasında həyata keçriləcəkdir.

Beynəlxalq bazarlarda, texnologiyaların inkişafi və istehsal innovasiya potensialının artması nəticəsində stiuasiya dəyişəcək və beləliklə stimullaşdırıcı sahələri yaratmaq yüksək əlavə dəyər tələb edəcək və qlobal ixtisaslaşmaya üstünlük əldə edən ölkələrin rəqabət və regional səviyyələrdə artımı gözlənilir. Innovasiya əsasında alternativ strategiyalara uyğun sənayenin inkişaf səlahiy-

yəti mümkün elmi və texnoloji potensialın gücləndirilməsivə təhsilin inkişafi sayəsində olacaqdır. Inkişaf etməkdə olan ölkələr üçün vacib şəraitin yaradılması əsasında və iqtisadi üstünlüyün artımı müqayisəli olacaq ki, əldə yeni istehsal sənaye sahələrini formalaşdırmaq mümkün olsun.

Belə hallarda, təhlükələrin qarşısını almaq üçün inkişaf etmiş ölkələrdə olan geriləmələrdən istifadə etməklə orta və uzun müddətli və xammal ixracına əlavə olaraq, Azərbaycan kimi dövlətlərin üzləşdiyi əsas problem, transformasiyada qlobal iqtisadiyyatın texnoloji, səmərəliliyinin artırılması və iqtisadiyyatın rəqabət və innovasiya əsasında tərəqqisini təmin etməkdir. Başqa sözlə, indi "bilik iqtisadiyyatı" ənənəvi iqtisadiyyatı əvəz etməlidir və zəruri olan insan kapitalının, adekvat inkişafi bu keçid əsasında olmalıdır. İqtisadiyyatın belə formalaşmasında müvafiq tələblərə əsaslanaraq iqtisadi modeli, təhsil sistemində radikal dəyişikliklər etməklə mümkündür. Təhsil komponentlərinin dəyərlərini artırmaqla, əlavə ömürlük öyrənmə və İKT-nin rolunun artırılması və virtual təlim, kompüter şəbəkələri əsasında bilik və bacarıqları genişləndirilməsi vacib problemlərdəndir.

2.Qloballaşma, bir çox xüsusiyyətləri ilə yanaşı böyük riskləri gətirməsi və kəskin istehsal, ticarət, kapital axınlarının istiqamətlərini müəyyən etməklə, beynəlxalq miqyasda əmək miqrasiyasının rolunu da artırmışdır. Daha intensiv inkişaf edən dünya ölkələrin sayı artır və inkişafin qeyri-müəyyən xarakteri ilə səciyyələnir. Bu dinamik iqtisadi inkişafa malik olan dövlətlərin həlledici rolu güc ilə mərkəzdə durur və onlar həlledici sözə malikdirlər və bu da öz növbəsində, iqtisadi və ticarət əlaqələrinə təsir edərək ehtiyyatların səmərəli bölünməsinin aparılmaması, artan beynəlxalq rəqabətə, gətirib çıxarır. Növbəti mərhələ arasında balans dəyişikliyi ilə xarakterizə olunacaq bu məsələ əsas dünya iqtisadiyyatının mərkəzlərinin strukturunun yenidən təşkilini və regional iqtisadi ittifaqlar rolunun gücləndirilməsi məqsədə uyğun hesab edilir.

İnteqrasiya prosesinin və eyni zamanda, sosial bir problem olmağla yanaşı, iqtisadi inkişafin yeganə ümumi prioritet kontekstində göstərilməsi işində yerli iştirakın artırılmasının xeyrinə regional çərçivədə əlaqələrin müxtəlif iqtisadi sahələrə əsasən tarazlaması üçün Azərbaycanda yeni imkanlar yaranmışdır. İndi getdikcə artımın hədəfinin mənbəyi birbaşa xarici və daxili investisiyaların cəlb olunması, iqtisadiyyatın gücünü artırmağa kömək edir. Belə proqnozlaşdırmalar, böhran dövrünü az itkilərlə başa vurmağa və yüksək gəlirli ölkələrdə iqtisadi artımın təxminən iki dəfə aşağı olsa belə, inkişaf etməkdə olan ölkələrdə daha çox artım tempi ola bilər. Lakin yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, inkişaf etməkdə olan ölkələr qlobal iqtisadi artımın əsas lokomotividirlər.

3. İqtisadi proseslərdə mənfi ittihamların olmasına baxmayaraq, qlobal iqtisadiyyata cəlb olunmuş amillərlə yanaşı, qloballaşmanın xüsusiyyətləri hər bir ölkədə əldə etmək imkanını inteqrasiyaya əsaslanaraq, yeni texnologiyaların

və innovasiyaların yayılmasına müsbət təsiri göstərir. Bu mənada, tarixində qlobal iqtisadi böhranların hər mərhələsi geniş ərazini əhatə edir və bu gün də təsiri davam edir.

Azərbaycan iqtisadiyyatının kifayət qədər investisiya qoyulmasına baxmayaraq dünyada gedən böhran risklərinə baxmayaraq, qonşu ölkələri devalvasiya dalğasının bürüməsi təsiri altında olmasına nəzərən, beynəlxalq investisiya mövqeyini saxlayır. Bu makroiqtisadi və monetar siyasətin sayəsində mümkün böhrana baxmayaraq, valyuta ehtiyatlarının yaratdığı və əvvəl ölkədə aparılan fəal maliyyə riskinin idarə edilməsi sayəsində mümkün oldu. Bununla belə, qlobal böhran və onun nəticələri gündəmdə olan depressiv qatqı ssenarilərlə qorumaq üçün cari iqtisadi münasibətlərin yeni mexanizmlərinin yaradılması və möhkəmləndirilməsi üçün ehtiyac yaratdı. Ənənəvi maliyyə təminatı ilə yanaşı bir sıra fondların xilasetmə missiyası xüsusi əhəmiyyət kəsb etdi və istifadə olunacaq xüsusi antiböhran tədbirləri tətbiq olundu. İqtisadiyyatın tənzimlənməsi, eləcə də müxtəlif strukturu milli iqtisadiyyat tez bir zamanda yeni şəraitə uyğunlaşdırmaq mümkün oldu.

4.Hazırda bəşəriyyətin üzləşdiyi ən aktual problemlərdə bir dünyada ekoloji tarazlığın pozulmasıdır. Bu məsələdə ictimayətin gücündən daha geniş istifadə olunmalıdır çünki, iqtisadi cəhətdən inkişaf ölkələrin sənayeləşməsi və sürətlə bu prosesin davam etməsi reallıqdır. Ekoloji problemlərin yerli və regional kontekstdə həll edilməsi xüsusən Azərbaycan neft ölkəsi olduğundan və Abşeron yarımadasında illərlə yığılıb qalmış onilliklər üçün qeyri-kamil keçirilən tədbirlər əsasında Xəzər dənizində ətraf mühitə təsiri çox onəmlidir. Bundan əlavə, flora və fauna kütləvi məhvinin hələ bu gündə olması, o cümlədən ölkənin Ermənistan tərəfindən işğal olunmuş torpaqlarda geniş yayılmış yanğınlar buna misal ola bilər. Ərazilərin böyük hissəsinin artıq formalaşması qonşu ölkələr tərəfindən intensiv kimyəvi çirklənməsi, radioaktiv tullantılar bu ərazilərdə böyük təhlükə mənbəyidir. Azərbaycanın şirin sularının çirklənməsi davam edir və bu da ölkədə içməli su təminatı ilə bağlı problemlərə səbəb olur. Ermənistan ərazisində yerləşən və texnoloji cəhətdən köhnəlmiş Metsamor atom elektrik stansiyası bölgəyə böyük təhlükədir çünki, seysmik zonada yerləşir. Qlobal baxımda, planet miqyasında artıq narahatlıq doğuran digər məsələ ekoloji tarazlığın pozulması nəticəsində iqlim dəyişikliyi və qlobal istiləşmə prosesi gətirir.

Bütün bu amillər birbaşa ölkənin iqtisadi və sosial həyatına təsir edən amillərdir. Müvafiq siyasət əsasında tədbirləri həyata keçirməklə bu problemləri mərhələlərlə aradan qaldırmaq lazımdır. Son illərin təcrübəsi göstərir ki, fəlakət və onun nəticələrini aradan qaldırmaq, dövlətin fövqəladə fəaliyyəti əsasında mümkündür. Bu baxımdan əhalinin ön plana çəkilmiş sosial müdafiəsi üçün müvafiq çevik mexanizmlərinin yaradılması və gücləndirilməsi, öz səmərəli

həllini tapmalıdır ki, belə vəziyyətlərdə əhalini qorumaq mümkün olsun. Eyni zamanda, ölkənin təbii fəlakətlərdə qorumaq üçün, ehtimalı olan bölgələrində infrastruktur layihələri hazırlamalı və yüksək səviyyədə həyata keçirilməlidir. Həyati, fövqəladə hallar zamanı infrastrukturlar əlbir işləməli və zəruri olan dərəcədə funksionallığını saxlamaqla, nəzərə digər müvafiq tələbləri alması lazımdır.

9.4. Azərbaycanın inkişafı üçün alternativ strategiyalara müasir yanaşma

Azərbaycanın inkişafına istiqamətlənmiş strategiyaya uyğun cəhətdən əsas prioritetlərini əsasən alternativ strategiyalara uyğun olaraq mövcud vəziyyəti nəzərə alaraq imkanları ilə tam xarakterizə etməklə, inkişaf mərhələsinə nail olmaq üçün bütün ehtiyyatlarını səfərbəl etməlidir. Azərbaycanda dayanıqlı iqtisadi artımı və yüksək təhlükəsizlik şəraitində sosial təminatın zəmini yaratmaq üçün, yaxşı idarəetmə və qanunun aliliyini, bütün insan hüquq və azadlıqlarını, vətəndaşların içtimaii fəallığını təmin etməlidir. Azərbaycan iqtisadi və sosial inkişafi istiqamətində, ölkənin bütün sahələrində rəqabət mühiti təmin edilməlidir. Hətta Azərbaycanın ən ucqar kəndlərdə vətəndaşların gündəlik ünsiyyət və həyat səviyyəsi, sağlamlıq halda təhsilin bütün zərurəti təmin olunmasıdır. Azərbaycan əhalisi yüksək gəlirli olmalı və işsizliyin səviyyəsi minimuma endirməli və saxlanılmalı, yüksək insan kapitalı yaradılmalı və hər vətəndaş qorunan və sağlam ətraf mühitdən geniş istifadə edə bilməlidir.

Əlbəttə aparılan iqtisadi islahatları nəticəsində nəzərdə tutulmuş tədbirlərin həyata keçrilməsi adambaşına düşən gəlirin miqdar xeyli dərəcədə artmışdır. Lakin məqsəd Azərbaycanda yüksək insan meyarlarının inkişafını təmin etmək, milli gəliri artırmaq və Birləşmiş Millətlər Təşkilatının İnkişaf Proqramının təsnifatına əsaslanaraq yuxarı gəlirli ölkələr sırasına çıxmaqdır.

Iqtisadi inkişaf üçün mühitin vəziyyətini yaxşılaşdırmaq istiqamətində əldə olunacaq nəticələrin bölgənin lider dövlət olan Azərbaycan Respublikası beynəlxalq aləmdə iqtisadi yüksəlişə nail olmaqla rəqabət mühitində iştirakçı olması vacib məsələdir. Əlverişli coğrafi mövqeyinin olması və bölgədə bir ticarət mərkəzinə çevrilməsi üçün potensial imkanların olduğundan, alternativ strategiyaların daim diqqət mərkəzində saxlanması sevindirici haldır.

Bu cür prinsipləri rəhbər tutaraq strategiyaların səmərəli tənzimlənməsi, bazar iqtisadiyyatı şəraitində rəqabət mühitini yaratmaqla, iqtisadiyyatın çevrilərək ixrac yönümlü səmərəli enerji mənbələrindən istifadə edərək mənfəətin yaradılması, sosial inkişafa yüksək əlavə dəyər verməklə, inteqrasiya yönümlü iqtisadi sahələri yaratmaq mümkün olacaq. Konsepsiyalar çərçivəsində iqtisadiyyatın ümumi artım tempi əsasında ölkənin iqtisadiyyatı səmərəli

transformasiya edə bilir. Iqtisadiyyatın rəqabət qabiliyyətliliyinin yaxşılaş-dırılması makroiqtisadi sabitliyin qorunması, iqtisadi potensialın möhkəmlən-dirilməsi və koordinasiya kimi istiqamətlərə ayrılacaq maliyyə vəsaitləri və fiskal siyasət, biznes mühitinin yaxşılaşdırılması və özəl sektora dəstək veril-məsi təşəbbüsləri, maliyyə xidmətləri bazarının inkişafi və təkmilləşdirilməsi, xarici ticarət və investisiya siyasəti önəmli əhəmiyyət daşıyır. Uzun müddət ərzində inflyasiyanı məqbul səviyyədə saxlamaq və tədricən daha çevik məzənnə rejimini təmin etmək lazımdır.

Eyni zamanda iqtisadiyyatın strukturunun təkmilləşdirilməsi məqsədyön-lü həyata keçirilməlidir. Prioritet sahələr sayılan neft və qaz, neft-kimya sənayesinin müasirləşdirilməsi, diversifikasiyası və qeyri-neft sektorunun genişlən-dirilməsi, alternativ strategiyalardan istifadə edilməsi vacibdir. Yeni və ya bərpa olunan enerji mənbələrindən istifadə edilməsi, ərzaq təhlükəsizliyi özəl sektorun inkişafi və möhkəmlənməsi ticarət və xidmət sahələrinin fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi, xarici ticarət və investisiya strukturlarının təkmilləşməsi vacibdir.

Qəbul edilmiş yeni strategiyalara əsasən orta real ÜDM qeyri-neft sektorunu da artırmaq və bu mərhələni sürətləndirmək üçün iqtisadiyyatın diversifikasiyasını, konservasiya və gələcək illərdə yüksək artım tempinin neftdən asılı olmayaraq gəlirlərin artım səviyyəsi qeyri-neft sektorunun üzərinə düşməklə, rəqabət mühitinin genişləndirilməsi əsasında, ixrac imkanlarını artırmaq lazımdır. Qəbul edilmiş konsepsiya inkişaf və gələcəyə baxış əsasında iqtisadi model üzərində, ixrac yönümlü və artım təminatı olmaqla, rəqabət əsasında iqtisadiyyatın strukturunun daha da təkmilləşdirilməsi vacibdir.

Qeyri-neft sektorunun sürətli inkişafi ilə yanaşı, ölkənin innovativ sənayenin formalaşması üçün münbit zəmin yaradılması vacibdir və bu baxımdan iqtisadiyyat biliklərə əsaslanmalıdır.

Məqsədlərə nail olmaq üçün vacib şərtlər bütün ölkənin potensialından səmərəli istifadə olunmasıdır. Resursların səmərəliliyini artırmaq üçün yeni şəraitin yaradılması ölkənin potensialının göstəricisidir. Bu baxımdan, inkişafin təminatı olan enerji infrastrukturu, nəqliyyat, tranzit və logistika, regionların inkişafi üçün alternativ strategiyaların yaradılmasını nəzərə alaraq, inkişafin hər bir regionda, infrastruktur və sosial inkişafa əsaslanan rəqabət üstünlüklərini, şəhər və kənd yerlərində daima diqqət mərkəzində saxlanılmalıdır. Azərbaycan müasir dövlət olaraq əsas prioritetlərindən biri kimi, imkanları artırmaq məqsədi ilə təhlükəsizlik sistemi yaratmalı, İKT xidmətlərinin rabitə informa-siya və kommunikasiya texnologiyalarının inkişafina xüsusi diqqət yetirməlidir. Milli standartların hazırlanması, habelə ölkənin rəqəmsal rabitədən istifadə və yayım imkanlarını genişləndirməklə yanaşı bu sahədə etibarlı sistem yarat-malıdır.

İqtisadi artım məqsədi sosial rifahı artırmaq və bu baxımdan konsepsiyanın əsas prioritetlərindən əsası sosial təşəbbüslər və insan kapitalının inkişaf etdirilməsi olmalıdır. Əsas sahələr çərçivəsində təhsilin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması və səhiyyənin gücləndirilməsi, sosial müdafiə, gender bərabərliyi və ailələrin inkişaf potensialını artırmaq, gənclər və idmanın inkişafi bu prioritetlərin içində olmalıdır.

Alternativ strategiyalar əsasında yoxsulluğun səviyyəsini aşağı salmaqla yanaşı, insanın inkişaf konsepsiyası ilə bağlı yanaşma vacib məsələlərdəndir. Azərbaycanda danılmaz tərəqqi əlbəttə yoxsulluğun səviyyəsinin kəskin azaldılmasına səbəb olmuşdur.

Ölkənin yoxsulluq səviyyəsinin azalmasını göstərən əsas meyarlar il ərzində bu ailələrin sayında, yoxsulluğun kateqoriyalarına uyğun həyata keçirilən iqtisadi siyasət nəticəsində dövlət tərəfindən sosial müavinətlərin kəskin azalması olmalıdır. Bu anlayış altında mütləq olan problemi Azərbaycanda daimi diqqət mərkəzində olması lazımdır. Bununla yanaşı, əsas məqsədlərindən biri orta təbəqənin genişləndirilməsi və əhali arasında onun rolunun gücləndirilməsi olmalıdır. Dünya təcrübəsi göstərir ki, hansı ölkələrdə güclü orta təbəqə varsa deməli orada, iqtisadi, siyasi sabit sosial və digər aspektlərin yüksək artım potensialı mövcuddur.

Əhalinin kəmiyyət və keyfiyyət göstəriciləri əsas milli güc elementləridir və bu kimi məsələlərin Azərbaycan xalqı, miqrasiya və demoqrafiya məsələlərində uğurları mövcuddur və milli təhlükəsizlik baxımından böyük əhəmiyyət kəsb edir. Daima çalışmaq lazımdır ki, səmərəli alternativ strategiyalar əsasında gözlənilən səviyyədə ölkənin əhalisinin sayı artsın. Nəzərdə tutulan məqsədlərə nail olmaq üçün tədbirlər davam etdirilməklə yanaşı, qanunvericilik bazasının mütəmadi təkmilləşdirilməsi lazımdır və gücləndirilməsi vacib olan institusional potensiallarıdan səmərəli istifadə edilməlidir.

Mədəni irsin qorunması və səmərəli idarəetmə məsələləri, ətraf mühit və ekologiya da əsas prioritet kimi qəbul edilir bütün strategiyalar çərçivəsində öz həllini tapmalıdır. Bu sahələrdə müvafiq həyata keçirilməsi təmin edilən siyasət olmalıdır.

Yüksək rəqabətli iqtisadiyyat səmərəli əsaslarla formalaşdırılmış iqtisadi model əsasında tənzimlənilməli və yetkin bazar münasibətləri səviyyəsinə qaldırılmalıdır. Sosial-iqtisadi inkişaf anlayışı çərçivəsində yüksək səmərəliliyi ilə kifayət qədər rəqabət qabiliyyətli iqtisadi sistemi yaratmaq özü qlobal sistemdə formalaşmaya səbəb olur. Dünyada olan müasir təcrübə göstərir ki, belə sistem yalnız sahibkarlıq təşəbbüsü və azad rəqabət əsaslanan bazar iqtisadiyyatı şəraitində mövcud ola bilər. Lakin iqtisadi və sosial sahələrdə yüksək artım tempi əsasən dövlət tənzimlənməsinin təkmilləşdirilməsini tələb

edir. Tendensiyalar və istiqamətlər əsasında bazar iqtisadiyyatı qloballaşan dünya iqtisadiyyatına inteqrasiya edir.

Müasir dövrün şərtlərinə əsaslanaraq onu demək olar ki, Azərbaycanda dövlət tənzimlənməsinin yetkin formalaşması əsasən bazarın tənzimlənməsi münasibətlərinin idarəedilməsi əsaslanaraq qorunması sahəsində həyata keçiriləcək makroiqtisadi sabitlik, biznes mühitinin təkmilləşdirilməsi və təmin etmək üçün ölkədə rəqabət mühitinin, yerli istehsalçılar üçün əlverişli şəraitin yaradılması və xarici və daxili investorlara iqtisadiyyatın strukturun yaradılması, həyat səviyəsinin yüksəldilməsi istiqamətində iri infrastruktur layihələrin həyata keçrilməsi vacibdir.

Gücləndiriləcək makroiqtisadi siyasət əsasında koordinasiya formalaşdırılmalıdır ki, maliyyə sabitliyi makroiqtisadi çərçivəsində mümkün olsun və optimal adekvat pul siyasəti həyata keçirilə bilsin.

Bu siyasətin ilk addım inflyasiya və digər makroiqtisadi göstəriciləri nəzərdə tutur. Növbəti mərhələdə tənzimləmə alətlərinin yaradılması və maliyyə sektorunda idarəetmə alətləri əsasında sabitliyin təmin edilməsi və riskin azaldılmasını nəzərdə tutr. Inflyasiya xüsusi məsələ olduğundan əsasən iqtisadiyyatın nəğd ehtiyaclarının səmərəli idarə edilməsi üçün təkmilləşdirilmiş institusional çərçivədə aparılması lazımdır.

Fiskal siyasətin təmin edilməsi müvafiq büdcə resurslarının formalaşması və istifadə üçün ayrılması və səmərəlilik göstəricilərinə xüsusi diqqət yetrilməsi vacibdir. Müxtəlif büdcə riskləri ilə bağlı çevik qiymətləndirmə həyata keçirmək lazımdır ki, xarici maliyyə əməliyyatları ilə bağlı riskləri aradan qaldırmaq mümkün olsun. İqtisadi sistemin rəqabət qabiliyyətinin daha da artırılması məqsədi ilə fəal fiskal siyasət nəticəsində passiv tədricən keçidi təmin etməklə, vergi dərəcələrinin optimallaşdırılması üçün, biznesdə əlverişli mühitin yaradılması istiqamətində tədbirlər həyata keçrilməsi zəruridir. Neft və qaz sənayesinin imkanlarından istifadə etmək üçün təkmilləşdirilmiş mexanizmlərdən istifadə edilməlidir.

Alternativ strategiyalardan əldə olunan gəlirlərin tədricən əvəz olunması, həyata keçiriləcək karbohidrogenlərin satışından əldə olunan vəsaitlərin investisiya yönümlü olması və bu sahədə işlərin durmadan davam etdirilir. Ölkənin ödəmə qabiliyyətinin yaxşılaşdırılması və ixrac iqtisadiyyatına istiqamətlənərək, daha çevik iqtisadi siyasət sayəsində, xalis beynəlxalq investisiya mövqeyi saxlanılmalıdır. Biznes mühitinin təkmilləşdirilməsi istiqamətində tədbirlər ətraf mühit, investorların qorunması üçün mexanizmlərin qurulması vacib məsələlərdəndir. Sahibkarların qeydiyyata alınması işinin sadələşdirilməsi və təkmilləşdirilməsinə yönəlmiş tədbirlər həyata keçirilməli və sahibkarlar üçün biznesin asanlaşdırılması lazımdır ki, beynəlxalq bazarlara daxil olmaq asanlaşsın. Güzəştlər əsasında həyata keçiriləcək ixracat potensialının artırıl-

ması üçün kiçik və orta sahibkarlığın təmin edilməsini artırmaqla, daxili bazarın qorunması üçün sahibkarlara güzəştli kreditlərin verilməsi, haqsız rəqabət əlehinə mübarizəni həyata keçirmək lazımdır.Əlbəttə bu istiqamətdə dünya təcrübəsini öyrənmək şərti ilə.

Eyni zamanda, vergi dərəcələrinin azaldılması və strukturun optimallaşdırılması, məcburi dövlət sosial sığorta biznesi üçün müsbət mühitin təmin edilməsi önəmlidir. Ədalətli rəqabət mühiti yaratmaq üçün tədbirlər planı xüsusilə istehlak bazarında vəziyyətə uyğun, iqtisadiyyatda inhisarçılığın məhdudlaşdırılması lazımdır. İstehlakçıların hüquqlarının müdafiəsinin gücləndirilməsi, müəyyən məhsullarının keyfiyyətinin monitorinq mexanizmləri, milli standartlar hazırlanmalı və daima təkmilləşdirilməlidir.

Keyfiyyətə nəzarət və sertifikatlaşdırma sistemi təkmilləşdirilməlidir. İctimai birliklərin yaradılması və inkişafina dəstək o cümlədən peşə assosiasiyalarının yaradılması sahibkarlığa dəstək ola bilər. Bu istiqamətdə mane olan səbəbləri müəyyən etmək və aradan qaldırmaq üçün müntəzəm monitorinq aparmaqla, sahibkarlığın inkişafını təmin etmək olar.

Əsas anlayışlara uyğun dövr aparılacaq tədbirlərin Azərbaycanın əsas maliyyə seqmentlərinin tarazlığına və inkişafina xidmət etməlidir. Bankların və bank olamayan kredit təşkilatlarının, sığorta bazarının, lizinq bazarının, fond bazarı dəqiq istiqamətləri müəyyən edilməlidir.

Aparılan islahatlar çərçivəsində banklara nəzarət alətləri daha da təkmilləşdirilməli, sabit və təhlükəsiz inkişafi təmin etmək üçün müvafiq qaydalara uyğun bank sistemi təkmilləşdirilməlidir. Bank sektorunda konsolidasiya davam etdirilməli və struktur islahatlar dərinləşdirilməlidir. Maliyyə və bank xidmətlərinin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması, elektron ödəniş sistemləri infrastrukturunun və genişləndirilməsi istiqamətində irəliləyişlər mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bank sisteminin kapitallaşmasını davam etdirmək və regional bank şəbəkəsinin genişlənməsi, investisiyaların təşviqinin dəstəklənməsi, banklarda əmanətlərin məbləğinin artırılması, ipoteka mexanizminin daha da təkmilləşdirilməsi lazımdır.

Elektron ödəniş sistemi və poçt depozitləri, bank xidmətləri istehlakçılarının hüquqlarının daha da inkişaf etdirilməsi və qorunması istiqamətində işlərin nkişaf etdirilməsi vacibdir.

Sığorta şirkətlərinin kapitallaşması və genişləndirilməsi sığorta xidmətlərinin çeşidinin genişləndirilməsi, istifadəçilərin sayının artması, təkrar sığorta, həyat sığortası və tibbi sığortanın ölkədə tətbiq edilməsi, sığorta bazarının inkişafina müsbət təsir edəcəkdir. Sığorta kənd təsərrüfatı sahəsində müvafiq qanunvericilik istiqamətində işlərin yaxşılaşdırılması önəmli hesab olunduğundan vacibdir. Eyni zamanda lizinqin təşkilatlarının uzunmüddətli maliyyə resursları payının artırılması və infrastruktur layihələrə investisiyaların cəlb

edilməsi gələcəkdə də öz əhəmiyyətini saxlayacaqdır. Həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan kənd təsərüfatı istiqamətli layihələr üçün maliyyə mənbəyidir mühüm əhəmiyyət daşıdığından bu sahə texniki təminat baxımından dəstəklənməlidir.

Alternativ strategiyaya baxımından sistemli tədbirlərin həyata keçirilməsi bazarda rəsmi qiymətli kağızların fəaliyyətini aktivləşdirməklə bu bazarın cəlbediciliyinin artırılması investorlar üçün asanlaşdırılmalıdır və qanunvericilikdə təkmillədirmə aparılmalıdır, peşəkar bazar iştirakçılarına nəzarət artırılmalıdır.

Iqtisadiyyatda struktur tədbirlərin həyata keçirilməsi, qeyri-neft sektorunun inkişafi priaritet hesab edilməlidir. Strategiyyaların əhatə etdiyi dövr ərzində, istehsalın yenidən qurulması, nəqliyyat və emalı sahələrinin modernləşdirilməsi və qaz istehsalının artırılması lazımı məsələlərdəndir. Klasterlər əsasında iqtisadi inkişaf çərçivəsində, neft və qaz emalından ibarət kompleksin , neft-kimya zavodlarının yenidən qurulması vacibdir. Kompleksin inkişafi üçün zəruri texnoloji zəncir yaratmaqla, ekoloji qaydalara riayət etməklə, investisiyaların cəlb edilməsinin təşviqi istiqamətində işlər finallaşdırılmalıdır. Hazırda rəqabət gücünü artırmaq məqsədi ilə bu sahədə məhsulların istehsalı və ixrac həcminin və çeşidinin genişləndirməsi vacib amillərdəndir.

Eyni zamanda qeyri-neft sənayesinin inkişafi üçün təbii və iqtisadi inkişafin verdiyi imkanlardan istifadə edərək ölkənin maliyyə ehtiyyatlarını artırmaqla onların istifadəsinin səmərəliliyini daha da yaxşılaşdırmaq lazımdır.

Iqtisadi inkişafi sürətləndirmək üçün strategiyaların əhatə etdiyi dövrlərdə alternativ strategiyalar əsasında bərpa olunan enerji mənbələrinin genişləndirilməsi və bu sahədə görülməsi nəzərdə tutulan işlərin, institusional inkişafi proqramlarının həyata keçirilməsi məqsədi ilə ətraf mühitin, elm və texnoloji potensialın gücləndirilməsi, davamlı təlimlər əsasında mütəxəssislərin peşəkarlığının artırılması mühüm əhəmiyyət daşıyır.

İnkişaf müddəti ərzində, özəl sektorun çevik uyğunlaşdırılmasını təmin etməklə alternativ enerji tariflərini təkmilləşdirmək lazımdır. Qeyri-neft sektorunda istehsal olunacaq məhsullar bazar şəbəkəsinin müasir tələblərinə əsaslanan infrastrukturu yaratmaqla, idarəetmənin mütərəqqi formalarından geniş istifadə etməlidir. Regionlarda sənayenin fəaliyyətinin müasir keyfiyyət səviyyəsini yaratmaqla, yerli xammal əsasında yeni müəssisələrin yaradılması istiqamətində tədbirlərin həyata keçirilməsi lazımdır. Belə strategiyaları həyata keçirilməsi zamanı ölkə, polad istehsalı üçün kompleksin yaradılması və inkişaf etdirilməsi, neft və qaz emalı və neft-kimya kompleksinin inkişafi, gübrə istehsalı, gəmiqayırma və sement zavodlarının genişləndirilməsi, aliminium sənayesinin inkişaf etdirilməsi, ilkin alüminium istehsalının artırılması, özəl

sektorun inkişafi, o cümlədən istehsalı zənciri əsasında son məhsulun istehsalı və ixrac potensialının genişləndirilməsi vacibdir.

Təbii bitkilərdən səmərəli istifadəni təşviq etməklə, texnologiyaların yeniliyə istiqamətlənmiş və ixtisaslaşdırılmış sənaye zonalarının yaradılması və ümumi təyinatlı sənaye məhsullarının şəbəkəsini yaratmaq və daima təkmilləşdirmək lazımdır. İnfrastrukturun iqtisadi cəhətdən rayonlarında olacaq inkişafi üçün dövlət investisiya siyasətinə əsas diqqət yetirməlidir. Bu baxımdan , məqsəd strategiyalar əsasında yaradılması nəzərdə tutulan bütün sahələrin alternativ strategiyalar əsasında həyata keçirilməlidir ki, riskin dərəcəsi aşağı olsun. İqtisadi zonanı nəzərə alaraq onların iqtisadi potensialınıda nəzərə almaq lazımdır. Ənənəvi qeyri-neft sektorunun istehsal potensialını və inkişafi ilə yanaşı sənaye və ixrac imkanlarının genişləndirilməsi tərəfindən dəstək verilməsi və yeni rəqabət qabiliyyətli emal sənayesi tətbiq olunacaq yerli və xarici investorların cəlb edilməsini intensivləşdirmək və təşviq mexanizmləri qeyri-neft sektorunun inkişafı üçün istiqamətlənməlidir.

Dövlət və özəl sektorlarun inkişafi istiqamətində turizmin infrastrukturunun inkişafina xüsusi diqqət yetirməli və turizm xidmətlərini beynəlxalq standartlara cavab verə biləcək səviyyəyə çatdırmalı və genişləndirilməlıdir.Bu sahənin rəqabət qabiliyyətinin artırılması və ÜDM-in payının artırması ilə turizm inkişaf üçün qanunvericiliyin və standartların təkmilləşdirilməsi lazımdır. Eyni zamanda bu sahədə regionlarda turizm fəaliyyəti stimullaşdırmaqla, müvafiq yardımlar əsasında inkişaf etmişafını təmin etməklə, milli tarixi, mədəni, sosial-iqtisadi və təbii xüsusiyyətlərin müxtəlif növləri təşviq edilməlidir.

Kənd təsərrüfatının inkişafi bir tərəfdən emal sənayesi ilə bağlı olduğundan və bu inişaf problemi müzakirə olunacaq məsələ xüsusi əhəmiyyət kəsb edir və bu baxımdan mövcud vəziyyətin yaxşılaşdırılması və gücün artırılması məqsədi ilə müasir innovativ texnologiyaların tətbiqi nəticəsində emal müəssisələrinin texnologiyaları təkmilləşməli və yeni müəssisələrin yaradılması strategiyalar əsaslanan tədbirlər həyata keçirilməlidir. Davam edən dövlət tədbirləri nəticəsində kreditlərin verilməsi kənd təsərrüfatına dəstək mexanizmləri sadələşdirilməli, özəl kənd təsərrüfatı xidmətləri şəbəkəsi genişləndirilməlidir. Kənd təsərrüfatı üzrə sığorta mexanizmlərinin tətbiqinin şərtləri asanlaşdırılmalı, sadələşdirilməli və gücləndirilməlidir.

Torpaq bazarının inkişaf edəcək könüllü birgə idarəetmə ənənələri fermerlərin formalaşması əsasında qurulmalıdır. Meliorasiya və irriqasiya fəaliyyəti gücləndirilməlidir və bu istiqamətdə tədbirlər torpaq eroziyası qarşısının alınmasına yönəlməli, suvarılan torpaqların şoranlaşmasının qarşısının alınması əsasında, becərilən sahələri məhsuldarlığının artırılmasına nail olmaq lazımdır.

Ölkədə ekolojı çəhətdən təmiz kənd təsərrüfatı və ərzaq məhsullarının

istehsalını stimullaşdırmaqla, genetik ehtiyatların qorunması üçün tədbirlər və biomüxtəlifliyin daha da təkmilləşdirilməsi lazımdır. Xüsusən toxum və heyvandarlıq böyük əhəmiyyət daşıyır.

Kənd təsərrüfatı istehsalçılarını təmin etmək üçün təkmilləşdirilmiş müasir texnikanın, gübrə, toxum, baytarlıq və digər istiqamətlərdə təmin etməklə kənd təsərrüfatının elmi tərəfdən dəstəklənməsi və təlimlərin daha da təkmilləşdirilməsi vacibdir. Kənd təsərüfatının intensiv inkişafi üçün həyata keçiriləcək stimullar müxtəlif sahəli olmalı və bu istiqamətdə təşəbbüslər dəstəklənməlidir.

Kənd təsərrüfatının intensiv inkişafi baxımından əhəmiyyətini nəzərə alaraq ən müasir texnologiyalara əsaslanan regional anbarlar yaradılmalı, mövsümi qiymətlərin tənzimlənməsi lazımdık ki, itkilərin qarşısının alınması mümkün olsun. Daxili bazarda məhsulları müdafiə etmək məqsədi ilə qnunu bazada dəyişikliklər aparmaqla ixrac və idxal potensialını tənzimlənməsi vacib faktorlardan hesab edilir.Bu sahədə mütərəqqi tədbirlər qlabal proseslərə uyğun həyata keçrilməlidir. elm tutumlu və innovasiyaların dəstəklənməsi genişləndirilməli uzun - müddətli davamlı iqtisadi inkişaf üçün sahələr təmin edilməklə yanaşı, bilik iqtisadiyyatı əsasında yüksək texnologiyaların yaradılması sürətləndirilməlidir. Bu baxımdan, elmin inkişafina üstünlük verilməlidir və dünyada gedən tendensiyalar əsasında bu proseslərə üstünlük verilməlidir və elm tərəqqi mütərəqqi dünyaya səmərəli inteqrasiya edilməlidir. Elmi infrastruktur təkmilləşdirilməli və elm -texniki bazasın inkişafi istiqamətində tədbirlər aparılmalı və bu sahədə informasiya idarəetmə sistemlərinə keçid elektron formada təmin edilməlidir.

Eyni zamanda , elmə maliyyələrin cəlb edilməsinə təkan verilməlidir. Bu dövlət büdcəsinin vəsaitləri və digər mənbələr hesabına aparılmalı ki, son nəticədə tədqiqat fəaliyyəti ilə məşğul işçilərin sosial müdafiəsinin gücləndirilməsinə şərait yaransın və beyin axınının qarşısı alınsın. Ölkədə innovativ iqtisadiyyatını yaratmaq üçün əlaqələrin gücləndirməklə elm ilə sənaye arasında əlaqə üçün lazımi mexanizmlər yaratması bazarın tələbinə uyğun olaraq tətbiq edilməlidir.

Belə tədbirləri dövlət dəstəkləməli həyat üçün və yaradılacaq stimullaşdırılmalı və müvafiq hüquqi çərçivədə innovasiya fəaliyyətini artıraraqla rəqabət qabiliyyətli məhsullar ölkədə buraxılması üçün strategiyaların həyata keçirilməsi üçün zəruri mexanizmlərin qurulması və fəaliyyəti təmin edilərək səmərəli istifadə olunması və inkişaf potensial yaradılmalıdır. Innovativ sahibkarlığın inkişafi və formalaşması ilə yanaşı yeni məhsulların inkişafi üçün əlverişli mühit yaradılmalı, qabaqcıl texnologiyaların mənimsənilməsi və inkişafi etməsi üçün tədbirlər həyata keçrilməlidir. Yüksək texnologiyaların inkişafi və tətbiqi üçün texnoparkların və innovasiya zonalarının yaradılması ön plana keçməlidir. Nəqliyyat infrastrukturunun təkmilləşdirilməsi, regional

inkişafın təmin edilməsi, ticarət mərkəzi olan Azərbaycanın imkanlarından çevik və səmərəli istifadə etməklə, tranzit və nəqliyyat xidmətlərinin strateji inkişafı üçün coğrafi mövqeyindən istifadə etməklə formalaşdırılması lazımdır.

Nəqliyyat sisteminin təkmilləşdirilməsi mexanizmi yerli və xarici ölkələrin nəqliyyat sisteminə inteqrasiya etməklə yaradılması vacibdir. Bununla yanaşı, ümumiləşdirilmiş strategiyalarla yanaşı həyata keçirilməsi nəzərdə tutulmuş tədbirlər üçün ümumi alternativ strategiyalarla yanaşma əsasən dəmir yolu, su, hava və yeraltı (metro) nəqliyyat nəzərdə tutulur.

Ölkənin beynəlxalq nəqliyyat sisteminin rəqabət qabiliyyətinin artırılması üçün nəqliyyat dəhlizinin yradılması və həyata keçiriləcək tədbirlərin ərazidən keçən yük xərclərini tənzimləmək üçün tədbirlər Azərbaycanın, ixrac -idxal əməliyyatları üzrə sərf tariflərin tətbiqi tranzitin asanlaşdırılmasına gətirib çıxara bilər.

Dəniz nəqliyyatının yeniləşməsi və genişlənirilməsi, dəmir yolunun və hava nəqliyyatının bərpa və müasirləşdirilməsi, diversifikasiyası siyasətinə uyğun olaraq şəbəkə dəmir yolu hazırlanması üçün əsas yollarından zəruri yenidənqurma işlərinin həyata keçrilməsi nəqliyyat sisteminin mütərəqqi sistemə keçidini təmin etmək üçün bütün yollarda dəyişikliklər aparılmalıdır.

Nəqliyyat istiqamətində digər tədbirlər, avtomobil yollarının genişləndirilməsi ilə yanaşı dəhlizin yaradılması və yenidənqurmasıdır. Strategiyaya əsasən mill yolların tikilməsini və tamamlanmasını təmin edəcək beynəlxalq standartlara uyğun ölkənin yol-nəqliyyat infrastrukturunun yaradılmasıdır.

Müasir iqtisadi yanaşma səmərəliliyi artıracaq iqtisadi qərarların qəbul edilməsi hökumətin məsuliyyətini artırır. Kənd ərazilərinin inkişafı üçün xüsusi alternativ strategiyalar həyata keçirməklə infrastrukturun və sosial sferanın xidmətlərini yaxşılaşdırmaq olar. Regionlarda kəndlərə istiqamətlənmiş yolların problem olması baxımından bu sahəyə həsas yanaşılması vacibdir.

Təkmilləşdirilmiş infrastruktur təminatı, ölkənin regionlarında informasiya texnologiyaları, regional formalaşması üçün rəqabət üstünlükləri baxımından mərkəzləri və prioritet sahələrin inkişafi vacibdir. Regional mərkəzləri inkişaf proqramları, regionlarda balanslaşdırılmış sosial-iqtisadi inkişafi təmin edə biləcək və regional bərabərsizlikləri azaltmaq üçün şərait yaradacaqdır.

9.5. Alternativ strategiyalarda İKT-nin rolu

Informasiya cəmiyyətin inkişafi üçün əsasdır və bu sahəyə keçid edilməsi və inkişafının təmin edilməsi vacib şərtdir. İKT vasitəsi ilə geniş inkişafin təmin edilməsi bilik iqtisadiyyatının dövlət orqanları və yerli hakimiyyət orqanları elektron xidmətlərə keçməsi və elektron təhlükəsizliyin təmin edilməsi üçün Milli strategiyanın inkişaf fəaliyyətləri məlumat məhsulları

əsasında cəmiyyətin ehtiyaclarını tam məmnuniyyət və xidmətlər üzərindən qurulan, İKT potensialından istifadə etməklə strategiyalar əsasında prioritet vəzifələri mövcutdur.

Azərbaycanın maliyyə imkanları sayəsində inkişaf etmiş dövlətlər arasında süni peyki olduğundan və yer səthini təşviq etmək imkanına malik olduğunda müvafiq layihələr həyata keçirməklə öz resurslarını artıra bilər. Azərbaycan öz süni peykindən istifadə edərək, yeni texnologiyalardan istifadəni genişləndirərək telekommunikasiya şəbəkəsinin mükəmməl təşkili əsasında milli yayımın peyk əsasında radio və televiziya proqramlarının keyfiyyətini artırmaqla yanaşı tezliklərin koomersiya əsasında satışını həyata keçirə bilər.

Regionda ölkələr arasında rəqəmsal fərqi aradan qaldırmaqla Trans-Avrasiya Super İnformasiya Magistralını yaratmaqla, genişzolaqlı internet üçün ucuz və yüksək keyfiyyətli çıxışı təmin etməklə güclü və dayanıqlı informasiya infrastruktur sistemlərini inkişaf etdirməlidir. Elektron ticarət və elektron marketinq, qlobal məlumatlara daxil olan ölkələrin elektron məkanına inteqrasiyasını sürətləndirmək və genişəndirmək lazımdır. Alternativ strategiyalar əsasında kompüter istifadəçilərinin sayının artırılması, telefon və mobil rabitə, İnternet əsasında genişzolaqlı xidmətlərə çıxışın genişləndirilməsi ilə ev təsərrüfatlarının payı ölkədə artırılmalıdır. İKT-nin artan istifadəçilərin təlimlər əsasında peşəkarlıqlarının artırılması səviyyəli təlimçilər tərəfindən həyata keçrilməlidir.

Elektron hökumətin formalaşması ilə bağlı tədbirlər həyata keçrilməli, və bunların tətbiqini təmin etməklə müasir informasiya və kommunikasiya texnologiyaları əsasında, bir ortaq infrastrukturun əsasında informasiya mübadiləsinin təmin edilməsi, funksional vəzifələrin elektron xidmətlər əsasında göstərilməsi, səlahiyyətli mütəxəssislər və istifadəçilər təhlükəsizlik təmin edilməklə fəaliyyət göstərməlidir.

Alternativ strategiyalar əsasında insan kapitalına əsaslanan strateji istiqamət kimi əhaliyə keyfiyyətli xidmətin təmin edilməsi, səhiyyə, təhsil, sosial istiqamətli bir sıra bu kimi xidmətlərin göstərilməsini aztəminatlı ailələrə xsusi diqqət yetriməsi davam etdirilməlidir. Sağlamlıq problemlərinin həlli istiqamətində, ayrılan maliyyə vəsaitlərinin artımını təmin etməklə ümumi daxili məhsulun formalaşması və sağlamlıq obyektləri səmərəli və məqsədyönlü istifadəsini təmin edə biləcək mexanizmlər axtarılmalıdır. Sağlamlığın maddi-texniki bazasının möhkəmləndirilməsi üçün həyata keçiriləcək strategiyalar və yenidənqurma müasir tibb avadanlıqları ilə təchiz etməklə sağlamlıqla bağlı islahatlar davam etdirilməlidir.

Icbari tibbi sığorta tətbiq edilməli və onun keyfiyyətinə nəzarət mexanizmləri təkmilləşdirilməli, xəstələrin hüquqlarının qorunması təmin edilməlidir.

Müasir təhsil sisteminin formalaşması və təkmilləşdirilməsi çox önəmli məsələ olduğundan dövlət bu məsələyə daha çox diqqət ayırmalıdır.

Stimullaşdırıcı strategiyaların tətbiqi təhsilin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması və mexanizmləri təkmilləşdirməyə kömək edəcək.. Belə tədbirlərin həyata keçirilməsi və təhsil müəssisələrinin bütün növ müstəqilliyinin artırılması vacib məsələlərdəndir. Uşaqların məktəbə qədər təhsilin cəlb səviyyəsi Avropa ölkələrinin səviyyəsinə gətirilməlidir.

Ali təhsil müəssisələrini müvafiq texnologiya parkları ilə yaxınlaşdırmaq və birgə layihələr çərçivəsində işləmələri inkişafa təkan verə bilər. Bütövlükdə təhsil sisteminin informasiyalaşdırılması əsas amillərdəndir.

Azərbaycanda vahid təhsil sistemini yaratmaqla bütün təhsil müəssisələrində, siniflərin kompüterləşdirilməsi, proyektorlarla təchiz edilməsi, elektron lövhələrlə təchiz edilməsi günün tələbidir. Əhəmiyyətli dərəcədə elektron təhsilin tətbiqinin genişləndirilməsi, müəllim və tələbələr üçün texnologiyalar əsasında virtual mühit formalaşdırmaq imkanları yaradılmalıdır. Bu məqsədlə, elektron vasitələrə maraq yaratmaqla yanaşı elektron təhlükəsizliyi təmin etmək lazımdır.

Pulsuz təhsil imkanları genişləndirilməli, resurslar əsasında Avropa təhsil prosesinə inteqrasiya etməklə yanaşı elektron təminatla artan ehtiyacları qarşılamaq üçün kitabxanalar modernizə edilməlidir. Distant təhsilə geniş imkanlar yaradılmalıdır. Təhsilin idarə edilməsində İKT-nin səmərəli inteqrasiyası davam etməklə yanaşı, təhsildə vahid informasiya sisteminin yaradılması təmin olunması üçün informasiya əsasında idarəetmə alətlərinin tətbiqini genişləndirmək lazımdır. Sənədlərin elektron dövriyyəsi sisteminin tətbiqi, təhsildə şəffaflığı artıracaqdır. Eyni zamanda yaradılmış onlayn dərs vəsaitlərindən istifadə imkanları genişləndirilməlidir.

Müəllimlərin əməyinin səmərəliliyinin mühüm amil olduğunu nəzərə alınmaqla, təhsilin uğurlu formalaşması vacib məsələdir.

İnteraktiv texnologiyaları bütün orta məktəb müəllimlərinin inkişafi üçün mobil sistem yaradılmalı və hər müəllimin İKT-dən istifadə bacarıqları artırılmalıdır.

Azərbaycanda müəllimlərinin təkmilləşdirilməsi dayandırılmamalı və müəllimlərin alacaqları beynəlxalq standartlara uyğun yenidən hazırlanması təlimlər prosesi keyfiyyətli həyata keçrilməlidir.

Sosial müdafiə sistemi təkmilləşdirilməli, ölkənin pensiya təminatı sistemi yaxşılaşdırılmalı, sığorta sisteminin etibarlı müdafiəsinin təşkili üçün mövcud imkanlardan səmərəli istifadə edilməlidir.

Sığortaçıların qeydiyyatı tam avtomatlaşdırılması təmin olunmalı və dövlət sosial sığorta sığortalılar avtomatlaşdırılmalıdır.

Dövlət sosial sığorta və sığortalılar haqqında məlumat elektron formada auditin aparılmasına imkan verməlidi.

Əmək sahəsində milli informasiya sistemi quraraq əmək bazarında vəziyyətin monitorinqi və təhlilini aparmaq mümkün olmalıdır. Beynəlxalq əməkdaşlığı davam etdirmək üçün əmək miqrasiyanın tənzimlənməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi üçün beynəlxalq təcrübənin öyrənilməsi vacib məsələlərdəndir.

Ictimai təhlükəsizlik sahəsində qəbul ediləcək qanunlar sisteminin təkmilləşdirilməsi və nəzarət sisteminin təkmilləşdirilməsi üçün zəruri tədbirlər həyata keçirilməsi prosesi davam etdirilməlidir.

Fövqəladə halların qarşısının alınması üçün həyata keçiriləcək tədbirlərdə müasir informasiya texnologiyalarının tətbiqi, mülki müdafiə, yanğın təhlükəsizliyi və əhalinin qorunması önəmli məsələlərdir.

Gənclərin idman potensialının gücləndirilməsi sağlam və aktiv həyat tərzi Azərbaycanın inkişaf etməsi üçün lazımdır. Xüsusi diqqət ictimai resursların imkanlarının artırılmasına prioritet ictimai xidmətlər və onlardan idarəetmədə istifadə edilməsi, demokratiyanın əhəmiyyətli bir hissəsi kimi şəffaf bərabərlik, ədalətlilik prinsiplərinə uyğun olaraq ölkənin idarə edilməsi şəffaflıq şəraitində vətəndaşların maneəsiz bütün dövlət orqanlarına çıxış imkanları artırılmalıdır. Dövlətin informasiya təminatı dürüst və dolğun olmalıdır ki, ictimaiyyətin dəstəyini qazana bilsin. Bu baxımdan məlumatlar hərtərəfli, anlaşılan, istifadəsi asan və pulsuz olmalıdır ki, vətəndaşların geniş kütləsi istifadə edə bilsin.

Uzunmüddətli strateji tədbirlər davam etdirilməli və məlumat azadlığının inkişafi təmin edilməli və təkmilləşdirilərək beynəlxalq standartlara uyğunlaşdırılmalıdır. Milli qanunvericiliyə uyğun olaraq informasiya sektorunda və media tənzimləyici fəaliyyəti müasir texnologiyaların hərtərəfli dəstək verilməli KİV əsasında iqtisadi müstəqilliyinin gücləndirilməsi və potensialın artırılması, qlobal informasiya məkanında öz mövqeyini tutmalıdır.

Məlumatların formalaşması telekommunikasiya şəbəkəsində yığılması, informasiya cəmiyyətinin yaranmasına kömək edəcək. İKT əsasında məlumatlarda prioritetlərin müəyyənləşdirilməsi və həyata keçirilməsi üçün lazımi tədbirlər həyata keçrilməsi lazımdır. Əsas problemlərdən biri qlobal şəbəkə genişləndirilməsi milli informasiya resurslarının keyfiyyətinin artırılması və əhatə dairəsinin beynəlxalq ictimaiyyət səviyyəsinə qaldırmaqdır. Informasiya sektorunda yeni formaların təşviqi ilə yanaşı, Azərbaycan dövləti tərəfindən aparılan strategiyalar dəstəkləməli ənənəvi informasiya resurslarının təşkilinin gücləndirilməsi və maddi-texniki bazanın dahada möhkəmlənməsi lazımdır.

Azərbaycan Respublikasının Qanununlarına uyğun hər bir vətəndaşın informasiya əldə etmək hüququ vardır. Bu baxımdan ölkənin bütün fəaliyyətinin göstərilməsi üçün əsas maraq doğuran dövlət orqanlarının və onların bölmələrinin fəaliyyəti haqqında məlumatların əldə olunması İKT əsasında

mümkün olmalıdır. Bu istiqamətdə nailiyyətlərə baxmayaraq, tədbirlər sürətləndirilməlidir.

Mədəni İrsin qorunması və səmərəli idarə edilməsi, Azərbaycan xalqının adət-ənənələrinin qorunması böyük əhəmiyyək kəsb edir. Azərbaycanın YUNESKO, İSESKO və digər beynəlxalq təşkilatlarda mədəni irsimizin təşviqini genişləndirmək lazımdır.

Ölkədə sosial, iqtisadi və mədəni inkişafi ilə bağlı muzey işinə yeni yanaşma təmin edilməlidir və edilməkdədir. Məlumatların tam qorunması və muzey kolleksiyaları beynəlxalq elektron muzey obyektlərinin məlumat bazasına daxil edilməklə yanaşı mərkəzləşdirilmiş informasiya sistemi yaradılmalı və yaradılmaqdadır.

Ətraf mühitin mühafizəsi və ekoloji məsələlər üzrə strategiyaların əsas məqsədlərindən biri ekoloji sabitliyə nail olmaq və davamlı sosial-iqtisadi inkişafa nail olmaq önəmli şərtdir. Yanacaq və enerjinin mənfi təsirlərinin azaldılması üçün alternativ strategiyalar əsasında biomüxtəliflik bərpa edilməlidir. Ətraf mühitin, dənizin çirklənməsinin qarşısının alınması və kompleks qorunması, yaşıl ərazilərin bərpası və mövcud olanların səmərəli qorunması gələcəkdə də davam etdirilməlidir. Xammal və təbii ehtiyyatların saxlanılması üçün ətraf mühitin mühafizəsi üçün zəruri tədbirlər həyata keçrilməlidir. Torpaqlardan səmərəli istifadə olunması problemləri daima ön planda saxlanması vacib problemlərdəndir.

X FƏSIL

Məhsulun dinamikası

10.1. Biznesin strateji planlaşdırılmasının mahiyyəti

"Biznesin strateji planlaşdırılması" termini 1960-70-ci illərdən iqtisadi termin kimi istifadə olunmağa başlamışdır. İstehsalat səviyyəsində cari planlaşdırmanın arasında fərqləri daxil etmək və planlaşdırmanı yüksək səviyyədə həyata keçirmək üçün istifadə edilməyə başlandı. Belə fərqə ehtiyacın yaranması dəyişən mühit çərçivəsində şirkətin inkişafının yeni modelinə keçidlə əlaqədar olduğundan, səmərəli və möhkəm işin təminatı üçün gərəkli idi. Yeni yanaşmanın aktuallığı növbəti amillər ilə müəyyən edilir:

- XX əsrin ikinci yarısında qoyulmuş məsələlərin sayı və xarici mühitdə dəyişikliklər, dəfələrlə artırdı. Onlardan bir çoxunu ənənəvi metodlarla həll etmək mümkün olmurdu.
- Milli iqtisadiyyatların fəaliyyətinin coğrafi çərçivələri genişləndikcə, biznes beynəlxalq xarakter əldə etdi.
- Xarici mühitin qeyri-sabitliyi gücləndi və qəfildən strateji dəyişikliklərin ehtimalını yüksəltdi və onlar gözlənilməz oldular.
- Səhv aparılan strateji seçimin nəticələri ağır oldu, səhvlər və təşkilatlarla qarşılaşmamaq üçün proqnozlaşdırma aparıldı və alternativ strategiyalar əsasında planlaşdırmalar aparılmağa başlandı.

Strateji planlaşdırma uzunmüddətli olduğundan onun üstünlükləri sonradan ortaya çıxdı və şirkətin fəaliyyətinin əsas sahəsi, daha həcmli oldu, çünki daxili mühitin elementləriylə yanaşı, planlaşdırmanın ənənəvi formaları ilə yanaşı strateji planlaşdırmaya əsaslanırdı və növbəti aspektləri özünə daxil edirdi. İqtisadi, siyasi və sosial amillər bura daxil olduğu üçün alıcıların ehtiyacları ödənilməklə, elmi-texnologiyalar əsasında rəqabət mühitində dəyişikliklər və s. strateji planlaşdırmada önəmli əhəmiyyət daşıyır. Uzunmüddətli hədəfləri müəyyən etməklə şirkətlərin cari fəaliyyətləri, şərtlərin təsviri deyil, xarici və daxili mühit çərçivəsində dəyişikliklərin təhlilinin nəticəsi əsasında müəyyən edilməsi vacibdir.

Strateji planlaşdırmanın konsepsiyasının mahiyyəti ondan ibarətdir ki, tez dəyişən şərait və şərtlər şirkətlərin uyğunlaşmasını təmin edən metodların və vasitələrin kompleksini hazırlamağa şərait yaradan vaxta uyğun reaksiya vermək mümkün olsun.

Strateji planlaşdırmanın inkişafi prosesinə imkan verən çoxlu sayda modellər yaradılmışdır buna görə də, strateji təhlillər əsasında məsələlərin həllinə düzgün qərarının verilməsi mümkün olsun. Lakin səksəninci illərdə strateji planlaşdırmanın formal metodları yeni şəraitdə öz mahiyyətini göstərə bildi.

Bunun əsas səbəbləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- birincisi, işgüzar mühitin çərçivəsi daxilində qeyri-müəyyənliyin öyrənilməsinin gücləndirilməsidir ki, xarici mühitin dəyişikliklərinin əvvəlcədən söylənilə bilməsi mümkün olsun. Çox hadisələr əgər strateji sxemlər biznesin yeni vəziyyətinə uyğun olmadıqda dayandırmaq mümkün olsun;
- ikincisi, nəzəriyyədə və işgüzar həyat təcrübəsində, səksəninci illərdən başlayaraq insan amilinin qiyməti gücləndi. Bu istiqamətdə yeni konsepsiyalar inkişaf etməyə başladı. Mədəniyyət adlandırılan yanaşma populyarlıq qazandı "şirkət daxili demokratiya" inkişaf etdirilməyə başlandı. Strateji planlaşdırmanın metodlarının idarə olunması üzrə mütəxəsislərin yeni axını başladı.

Hal-hazırda strateji planlaşdırma idarəetmənin funksiyaları sırasında öz yerini möhkəm tutub, bir çox şeydə o yeni məzmununu əldə edib. Strateji planlaşdırma belə yanaşmanın bazarda icraçılara görə, vaxta əsaslanan strateji məsələlərin icrasına tuşlanmış hərəkətlərin təsirinin alqoritmlərinin həyata keçirməsi prosesidir.

Azərbaycanda Sovet dövründə elmi cəhətdən belə yanaşma texniki-iqtisadi proqnozlaşdırma adlanırdı.

Son zamanlar biznesdə və dövlət idarəçiliyində tez-tez bəziləri "strateji planlaşdırma" sözündən istifadə etməyə başladılar. Lakin artıq o dövrdə belə yanaşma bir çox ölkələrin iqtisadiyyatının inkişafının arzu olunan vəziyyətini təmin edirdi və hətta 50 il qabağı proqnozlaşdırmaq mümkün idi. Strateji planlaşdırma əsasında milli ehtiyyatların yaxşı istifadəsinin trayektoriyasını planlaşdıraraq hesablama nəticəsində indi arzu olunan istiqamətdə hərəkətin maksimal sürətlənməsi üçün şərait yarada bilər.

Azərbaycan Respublikası Prezidentinin fərmanına uyğun olaraq strateji planlaşdırmanın “Əsasları Haqqında", "Azərbaycan Respublikasının strateji planlaşdırma” əsasında istiqamətlərin, üsulların və strategiyaların nailiyyətinin təmin olunması üçün vasitələrin təyin edilməsi və Azərbaycan Respublikasının davamlı inkişafi və milli təhlükəsizliyin təminatı tam anlaşılır. Strateji nailiyyətlərin əsas üstünlükləri Azərbaycan Respublikasının davamlı inkişaflarından və milli təhlükəsizliyin təminatlarından, ictimai-iqtisadi inkişafin prioritetləri daxil olmaqla strateji milli prioritetlərin reallaşdırması önəmli əhəmiyyət daşıyır. Strateji cəhətdən planlaşdırma və konsepsiyaların hazırlaması yolu ilə həyata keçirilən layihələr, milli təhlükəsizliyin təminatı məsələlərini nəzərə alaraq davamlı inkişafı təmin edir.

Strateji planlaşdırma - bu strateji idarənin (idarəetmənin) funksiyalarından biridir və şirkətin hədəflərinin seçiminin və onların nailiyyətli yollarının prosesini təşkil və təklif edir. Strateji planlaşdırma bütün idarəetmə qərarlarının həlli üçün əsası təminatverici sənəddir. Şirkətin motivasiyası və nəzarət funksiyaları strateji planların hazırlanmasına və daima təkmilləşdirməsinə yönəldilməlidir.

Strateji planlaşdırmanın üstünlüklərindən istifadə etmədən, şirkətlər bütövlükdə hədəfin qiymətləndirilməsinin dəqiq üsulundan və korporativ müəssisənin istiqamətlərinin müəyyən edilməsindən məhrum edilmiş hesab olunur. Strateji planlaşdırma prosesi şirkətin üzvlərinin düzgün idarə olunması üçün əsas təminat kimi hesab edilir.

Strateji planlaşdırma səhmdarların və şirkətlərin idarə olunmasında düzgün istiqamətdə biznesin inkişafını və sürətini müəyyən etməyə imkan verir. Bu baxımdan bazarın qlobal tendensiyalarının çevrəsini müəyyən etməyə və anlamağa imkan verdiyindən, şirkətlər təşkilatı və struktur dəyişikliklər apara bildiklərindən, rəqabətə davam gətirmək məqsədi ilə üstünlüyü qzanmaq və alətlər vasitəsi ilə müvəffəqiyyətli inkişaf üçün çox lazımdır.

Son dövrlərdə strateji planlaşdırma böyük beynəlxalq konsernlər əsasında müstəsna hüquqlara malikdirlər. Lakin sorğuların nəticəsi göstərir ki, daha çox orta biznesin nümayədələrini təmsil edən şirkətlər strateji planlaşdırma ilə məşğul olmağa başlayıblar.

Şirkətlərdə strateji planlaşdırma prosesi bir neçə mərhələdən ibarətdir:

1. Missiyanın və təşkilatın hədəflərinin təyin olunması;
2. Məlumatın yığılması və bu məlumatı özündə əks edən mühitin təhlili şirkətin güclü və zəif tərəflərinin təhlili, həmçinin əldə olan xarici və daxili informasiyaya əsasən potensial imkanlar;
3. Strategiyanın seçilməsi;
4. Strategiyanın həyata keçrilməsi;
5. Qiymətləndirilmə və strategiyanın yerinə yetirilməsinə nəzarət;

Missiyanın və şirkətin hədəflərinin təyin edilməsi, məqsədli funksiya fəlsəfəni və onun mövcudluğunun mənasını ifadə edən şirkətin missiyasının qurulmasından başlanır.

Missiya – bu konseptual niyyətin müəyyən istiqamətdə hərəkət etməsi deməkdir. Adətən müəssisənin statusu detallaşdırılır, onun işinin əsas prinsipləri təsvir edirlər, rəhbərliyin həqiqi niyyətləri, həmçinin şirkətin ən əhəmiyyətli qənaətli xarakteristikalarını təyin etməklə seçilir. Missiya gələcəyə meyli ifadə edir və göstərir ki, şirkətin səyləri bu istiqamətə yönəldəcək və bu zaman hansı dəyərlər daha prioritetli olacaq. Buna görə missiya şirkətin cari vəziyyətindən asılı olmamalıdır, onda maliyyə problemləri əks olunmamalıdır.

Missiya şirkətin yaradılmasının əsas məqsədi kimi qəbul edilməlidir, hərçənd, gəlirin haradan alınması o qədər də əsas olmadığından şirkətin fəaliyyətinin ən əhəmiyyətli amili mənfəətdir.

Hədəf – bu şirkətdə missiyanın konkretləşdirməsinin formasıdır, onun reallaşdırması prosesinin idarəetməsi üçün mümkündür. Strateji planlaşdırmanın hədəfinin əsas xarakteristikaları belə nəticələnir:

- müəyyən zaman intervalında dəqiq uyğunlaşma;
- konkret şəraitdə ölçmə qabiliyyəti;
- başqa missiyalarla və resurslarla ziddiyətin olmaması və yekdillik;
- ünvanlı idarəetmə.

Missiyaya və təşkilatın mövcudluğunun hədəflərinə əsaslanaraq biznesin inkişaf strategiyaları qurulur və şirkətin siyasətinin istiqaməti təyin edilir.

Strategiyanın təhlilini bəzən "potfelin təhlili" adlandırırlar (şirkətin diversifikasiya edilmiş təhlili halında) hansı ki, bu strateji planlaşdırmanın əsas elementidir. Ədəbiyyatlarda qeyd edilir ki, portfelin təhlili strateji idarəetmənin aləti rolunda çıxış edir və şirkətin rəhbərliyi ən gəlirli və perspektivli istiqamətlərə vasitələrin qoyması hesabına məqsədə nail olmaq üçün öz fəaliyyətini qurur və qiymətləndirir.

Matrislərin iki pilləli qurulması portfelin təhlilinin əsas metodudur. Belə matrislərin köməyi ilə istehsalın müqayisəsini aparmaq olur, bölmələr, proseslər, uyğun olan meyarlar üzrə məhsullar təsnifləşdirilir.

Matrislərin formalaşmasına üç yanaşma mövcuddur:

1. Cədvəllər əsasında yanaşma, dəyişilən parametrlərin qiymətləri, bu parametrlərin adının qrafasından uzaqlaşdırılması müddətində artır. Bu halda portfelin təhlili sağ istiqamətində alta sol, yuxarı üst küncdən bucaqdan aparılır.

2. Koordinal formada yanaşma, şəklin dəyişdirilən parametrlərinin qiymətləri, koordinatların kəsişməsinin nöqtəsindən uzaqlaşdırılma müddətində artır. Portfelin təhlili burada sağ istiqamətində yuxarıya üstə, sol alt küncdə bucaqdan aparılır.

3. Məntiqi yanaşma, portfelin təhlili sol yuxarıya yəni üstə, sağ istiqamətdə alt küncdən bucaqdan aparılır.

Belə yanaşma xarici şirkətlərin təcrübəsində geniş istifadə olunur. Ətraf mühitin təhlili strateji təhlil əsasında yanaşmanın həyata keçirilməsi vaxtı lazım olur, çünki onun nəticəsində dəyərli informasiyanın alınması mümkün olur və bazarda şirkətin nisbətən sabit inkişaf vəziyyətinin qiymətləndirilməsi üçün zəmin hazırlanır.

Ətraf mühitin strateji cəhətdən təhlili üç əsas təşkil edənin öyrənilməsini tələb edir:

1. xarici mühit;
2. bilavasitə mühit;

3. təşkilatın daxili mühiti.

Xarici mühitin təhlili iqtisadiyyatın, hüquqi cəhətdən nizama salması və idarəetmənin iqtisadi və siyasi proseslərin düzgün olması əsasında təbii ehtiyyatların səmərəli istifadə olunmasının öyrənilməsi sosial cəhətdən təmin edilmiş mədəni cəmiyyətin, elmi-texniki və texnologiyaların inkişaf etdirilməsi, infrastrukturun daha da təkmilləşməsi və s. vacib məsələlərdəndir.

Yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, mühit növbəti əsas komponentlər üzrə təhlil edilir: alıcılar, təchizatçılar, rəqiblər və iş qüvvəsi bazarı. Daxili mühitin təhlili imkan verir ki, potensial əsasında hədəflərə çatmaq nailiyyəti prosesində rəqabət mübarizəsində şirkət bütün məsələləri nəzərə almalıdı.

Daxili mühit növbəti istiqamətlər üzrə təhlil edilir:

-şirkətin kadr potensialı, ixtisaslaşdırma dərəcəsi, maraqların real olması;

- şirkətin idarə olunmasının təşkili;

-istehsalın təşkili, əməliyyatların texniki-texnoloji cəhətdən xarakteristikası və elmi araşdırmaların hazırlanması daxil olmaqla;

- şirkətin maliyyə imkanları;

-marketinq;

-təşkilat mədəniyyəti.

Bundan sonra biznesdə strategiyanın seçimi həyata keçrilir. Strateji seçim şirkətin qiymətləndirilməsini və bu strategiyanın həyata keçrilməsi üçün ən yaxşı strateji alternativin seçiminin inkişafının alternativ istiqamətlərinin formalaşmasını nəzərə alınmalıdır. Bu halda proqnozlaşdırmanın miqdar metodlarını daxil edən xüsusi alətlərdən istifadə olunmaqla, gələcək inkişafin senarilərinin hazırlaması üçün, portfel təhlilinin aparılmasına başlamaq lazımdır. (BKQ matrisi, Makkenzi Matrisi, SWOT-təhlili və başqaları).

Biznesin inkişaf strategiyası – şirkətin imkanları çərçivəsində vasitələrdən istifadə etməklə, onun misiyasına və fəaliyyətinin formasına aid olan, inkişafının uzunmüddətli keyfiyyətlə müəyyən edilmiş istiqamətidir və daxildə münasibətlərin sistemləri, həmçinin hədəflərinə gətirən ətraf mühitlə münasibətdə mövqelərin inkişafı deməkdir.

Biznesin inkişaf strategiyasını nəzərə alaraq ortaya çıxan məqsədlər:

- sahibkarlığın bu strateji zonasında şirkətin rəqabət mövqeyinə;
- sahibkarlığın strateji zonasının ən inkişaf perspektivləri;
- texnologiyaları nəzərə alaraq, şirkətin malik olduqları.

Biznesin inkişaf strategiyasını həyata keçirmək problemli prosesdir, çünki məhz strategiyanın müvəffəqiyyətlə həyata keçməsi qoyulmuş hədəflərə gətirib çıxarır. Strategiyanın proqrama uyğun həyata keçirilməsinə, büdcənin hazırlanması və prosedurların qanunlara uyğun həyata keçirilməsinə, orta müddətli və qısamüddətli planlar əsasında baxmaq lazımdır. Biznesin inkişaf strategiyasının müvəffəqiyyətli icrasını əsas təşkil edənlər aşağıdakılardır:

- biznesin inkişaf strategiyasına uyğun planların hədəflərin icrası işçilərə çatdırılmalı və onların anlamasına nail olmaq üçün şirkət hansı cəhdləri etməli və strategiyanın həyata keçməsi üçün prosesə cəlb etməlidir;

- rəhbərlik vaxtında biznesin inkişaf strategiyasının həyata keçməsi üçün lazım olan tədbirlərin daxil edilməsini təmin etməklə, məqsədli yanaşma əsasında strategiyanın həyata keçirilməsinin planını formalaşdırmalıdır;

- biznesin inkişaf strategiyasının həyata keçirilməsi prosesində rəhbərliyin hər səviyyəsində, məsələləri həll etməli, qərar verməli bunun üçün dəqiqləşdirilmiş funksiyaları həyata keçirməlidir.

Biznesin inkişaf strategiyasının planlaşdırılması — bu fəaliyyətin təsirinin yığımıdır, rəhbərlik tərəfindən verilmiş qərarlar əsasında göstərilmiş təşəbbüslər, hədəflərin nailiyyəti üçün nəzərdə tutulmuş spesifik strategiyaların hazırlamasına gətirib çıxara bilər.

Strateji planlaşdırma idarəetmə funksiyalarının yığımı təqdim edilməli və təsəvvür edilməlidir. Məhz bu baxımdan:

1. ehtiyyatların (şirkətlərin yenidən təşkil etmələri formasında) bölgüsü;
2. xarici mühitə (şirkətlərin nümunəsində) uyğunlaşma;
3. daxili koordinasiya;
3. biznesin inkişaf strategiyasının təşkilinin dərk edilməsi (rəhbərliyə belə lazımdır: keçmiş təcrübənin öyrənilməsi və gələcəyə proqnozlaşdırma).

Biznesin inkişaf strategiyası — bu nəzərdə tutulmuş hərtərəfli icra planıdır və şirkətin missiyasının və onun hədəflərinin nailiyyətinin həyata keçirilməsini təmin edə bilən sənəddir.

Biznesin strateji planlaşdırılmasının əsas məqamları:

- biznesin inkişaf strategiyası ali rəhbərliklə birgə işlənir;
- biznesin inkişaf strategiyasının planlaşdırılması, aparılan tədqiqatlarla və faktiki məlumatlarla təsdiqlənmiş olmalıdır;
- biznesin inkişaf strategiyasının planları elə olmalıdır ki, dəyişikliyə imkan olsun və elastik olmasın;
- biznesin inkişaf strategiyasının planlaşdırılması gələcəkdə xeyir verməlidir və şirkətin müvəffəqiyyətinə imkan yaratmalıdır. Bu halda tədbirlərin həyata keçirilməsinə çəkilən xərclər aşağı olmalı və mənfəətin ölçüləri sahibkarın maraqlarına uyğun olmalıdır.

Biznesin inkişaf strategiyasının planlaşdırılması prosesi müasir iqtisadiyyatın tərkib hissəsi olmaqla, planlaşdırmanın növbəti mərhələləri ilə seçilir:

Şirkətin missiyası — məqsədin mövcudluğunun səbəbi aydın ifadə edilmiş formada şirkətin ümumi əsas məqsədidir. Missiyanın qısa şəkildə ümumiləşdirilmiş fikirdə sualları məsələlərə əsasən uyğunlaşdırsaq onda belə qənaətə gəlmək olar:

- Şirkət hansı sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olur?

- Onun işinin prinsiplərini müəyyən edən şirkətin xarici mühiti necədir?
- Şirkətin fəaliyyətinin tipi hansıdır, korporativ ünsiyyətin mədəniyyəti hansı səviyyədədir?

Missiyanın əsas məqsədi müştərilərin ehtiyaclarının tam təmin olunmasına imkan yaradılması üçün fəaliyyətdir. Missiyanın ətraf mühit ilə əlaqəsini qurmaq lazımdır. Şirkətin missiyasının məlumatı onun fəaliyyət sferasını daralda bilər, qərarların qəbul olunması üçün alternativləri öyrənməyə və araşdırmağa rəhbərliyin imkanlarını məhdudlaşdıra bilər. İstənilən halda gəlirin mövcudluğun vacib şərtidir, şirkətin müasir daxili ehtiyacını ödəməlidi.

Şirkətin missiyası iki vacib məsələyə cavab verməlidir və bunlar hansılardır:

1. Kimlər bizim müştərilərimizdir?
2. Müştərilərimizin hansı ehtiyacları var və bu ehtiyacları biz təmin edə bilərikmi?

Rəhbərin xarakteri və arzuları əlbəttə şirkətin missiyasına öz izini qoyur.

Biznesin inkişaf strategiyasının hədəfləri, missiya əsasında məhsul istehsal edirlər və ya xidmətlər göstərməyə qərarlar verirlər. Bu istiqamətdə idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi sonrakı proses üçün meyar kimi çıxış edir.

Bu zaman hədəflərin xarakteristikaları aşağıdakı kimi olur:

- konkret ölçülən olması;
- icranın vaxta uyğun müddətlərə yönəldilməsi;
- əldə edilə bilən mənfəət real olmalıdır.

Qiymətləndirilmə və xarici mühitin təhlili belə məqamlarda böyük əhəmiyyət daşıyır. Əlbəttə, şirkətlərdə imkanlar çərçivəsində, təhlükələr əlehinə təhdidlər həyata keçirilməsi zəruridir və rəqabətə təsir edən dəyişiklikləri qiymətləndirmək lazımlı məsələlərdəndir. Burada hansı amillər önəmlidir:

-iqtisadi amillər;
- bazar amilləri;
-siyasi amillər və digərləri ola bilər.

Əlbəttə, şirkətin daxili imkanlarını təhlil etmək, güclü və zəif tərəflərini müəyyən etmək çox önəmlidir. Aparılacaq təhlil zamanı beş funksiyaya diqqət yetirmək çox önəmlidir və bunlar hansılardır:

- marketinq;
- maliyyə mənbələri;
- istehsal prosesi;
- insan resursları;
- mədəniyyət və korporasiya.

Belə məqamlarda strateji alternativlərin öyrənilməsi ön plana keçir və qeyd etmək lazımdır ki, şirkətin strateji planlaşdırmasının sxemi artıq bağlan-

mışdır. Missiya və başqa mərhələlərin prosedurları dəyişən xarici və daxili mühitə uyğun olaraq daim dəyişməsi vacib məsələlərdəndir.

Şirkətlərin biznesinin inkişafi üçün əsas strategiyalarının aşağıda ümumi formada təhlili aparılmışdır.

Məhdudlaşdırılmış artma strategiyası. Belə strategiyalar yetişmiş sahələrdə tətbiq edilir, təmin olunma zamanı şirkətin indiki vəziyyəti ilə riski aşağı salmaq üçün istifadə edilir.

Artma strategiyası. Əvvəlki dövrün göstəricilərinə əsasən illik əhəmiyyətli artımından ibarətdir. Yeni texnologiyaların tətbiqi vasitəsi ilə əldə edilir, diversifikasiya əsasında malların çeşidin genişlənilməsi, yeni oxşar sahələrin və bazarların tutması, korporasiyalar əsasında birləşmələr.

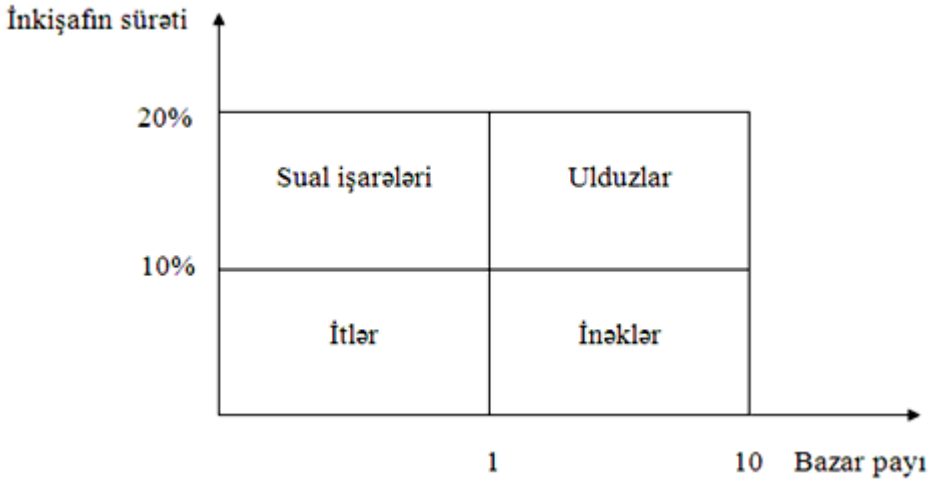
İxtisar strategiyası.

Bu strategiya əsasən keçmişdə aşağı səviyyəyə uyğun olaraq qurulur və bu zaman həyata keçirilmə üçün variantlar bunlardır:

2. Aktivlərin və ehtiyatların satılması;
3. Bölmələrin satışı;
4. İxtisarlar, uyğunlaşmanın istiqamətinin dəyişdirilməsi və fəaliyyət dairəsinin azaldılması.

Yuxarıda göstərilən strategiyalara uyğunluq və strategiyanın seçilməsi. Yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, strategiyaların seçilməsi üçün müxtəlif metodlar mövcuddur.

İstehsalçı üçün Boston konsaltinq qrupu (BCG) tərəfindən 1973-cü ildə təklif edilən Matrisi geniş yayılmışdır. Onun köməyi ilə sahənin imkanlarını nəzərə alaraq şirkətin və onun istehsal etdiyi məhsula olan tələbatı müəyyən etmək olar (Qrafik. 10.1.).



Qrafik. 10.1. Matrisa BCG

Hansı modeldən necə istifadə etmək lazımdır?

BCG konsaltinq şirkəti tərəfindən hazırlanmış matrisi 1970-ci ilə artıq təcrübədə geniş tətbiq edilirdi. Bu metoda əsasən diqqəti şirkətin biznesinin ayrıca sahəsinə yönəldilən nəğd vəsaitlərin axınının yönəldilməsinə əsasən güman edilir ki, inkişaf və artma mərhələsində istənilən nəğd vəsaitlərin istifadə edilməsi və son mərhələdə müsbət pul axınını təmin edir. Müvəffəqiyyət üçün yetkin biznesdən əldə olunmuş pul kütləsini artan biznesə yönəltmək lazımdır ki, gələcəkdə gəliri almaq mümkün olsun. Matris əsasında empirik fərziyyəyə əsasən o şirkətlər daha çox gəlirli ola bilər ki, biznesin əhatə dairəsi və böyük gəlirlərə malik olsun. Şirkətin miqyasının artırılması zamanı hər məhsulun vahidinə çəkilən xərclərin azalmasının səmərəliliyi çox Amerika şirkətlərində tətbiq edilir. Matrisin köməyi ilə məhsulların sonrakı taleyi haqqında strategiyanın işlənməsi məqsədi ilə istehsal edilən məhsul portfelə uyğun təhlil edilir.

BCG matrisinin strukturu. Absislərin oxlarına görə onun bu biznesdə olan lider, bu sahədə satışların ümumi həcminə uyğun olan biznes-sahəsində şirkətin bəzən aktivlərin dəyərinin satış həcminə uyğun münasibəti nəzərə alınmır. Əgər şirkətin özü liderdirsə, onda birinci onun üçün sonra isə növbəti rəqibə uyğun hesablanması aparılır. Orijinalda loqarifma 0,1 -dən 10-a qədər müəyyənləşdirilir. Müvafiq olaraq zəif (1-dən az) dəyərlə, şirkətin məhsulunun güclü rəqabət mövqeyini aydınlaşdırmaq lazımdır.

Koordinataların oxuna görə qiymətləndirmə son 2-3 ilin sahə üzrə göstəricilərinə uyğun aparılır. Bu zaman ildə istehsal olunan məhsulun həcminin orta çəkisinin qiymətinə uyğun aparmaq olar.

10.2. Biznesin inkişaf strategiyasına adekvat informasiya təminatı

Belə məqamlarda hökmən inflyasiyanı nəzərə almaq lazımdır. Sonra biznesin inkişafi üçün təklif edilən strategiyaların variantlarına əsasən pul vasitələrinin qoyulmasının istiqaməti ortaya çıxa bilər.

"Ulduzlar". Təhlillər göstərir ki, yüksək gəlirlər gətirir, lakin eyni zamanda böyük investisiyalar tələb edirlər. Strategiyaya əsaslanaraq maliyyə vəsaitlərini ya saxlamaq lazımdır ya da bazarda olan payı artırmaq lazımdır.

"Südverən inəklər". Bunlar sabit gəlir gətirirlər, lakin nəğd pulun axını "ölümə" məhkum olunmuş məhsula görə qəflətən bitə bilər. Müasir şəraitə görə böyük investisiyalar tələb edilmir. Biznesin inkişaf strategiyasına əsasən bazarın payını saxlamaq və ya artırmaq lazımdır.

"Sualın nişanları". Onları "ulduzlara" tərəf hərəkətə gətirmək lazımdır və əgər investisiyaların bu həcmi üçün tələb edilən məbləğ şirkət üçün münasibdirsə. Biznesin inkişaf strategiyasının bazar payını saxlamaq, artırmaq və ya bu payı ixtisara salmaq lazımdır.

"İtlər". Bazarda dar ixtisaslaşdırılmış zümrənin məşğuliyyəti belə məqamlarda əhəmiyyətli ola bilərlər, başqa sözlə bazarın payının artımı üçün investisiyaları tələb edir. Əgər mümkündürsə, ümumiyyətlə bu məhsulun istehsalından imtina etmək lazımdır. Biznesin inkişaf strategiyasına əsasən vəziyyətlə kifayətlənmək və ya azaltmaq və ya bazarda payı ümumiyyətlə ləğv etmək lazımdır.

Belə məqamlarda nəticə çıxarmaq lazımdır ki, BCG matrisinə əsasən məhsulun hər növünə uyğun yerləşdirmək və onlara görə müəyyən strategiyanı qəbul etməyə icazə verir və ya vermir.

SWOT-təhlili. Bu metod şirkətin güclü və zəif tərəflərini bilməyə kömək edir, xarici təhlükələrin və təhdidlərin, imkanların arasında əlaqəni qurmağa imkan verir, yəni şirkətin xarici mühiti ilə daxili mühit arasında əlaqələrin səviyyəsini göstərir.

Güclü tərəflər deyəndə nə başa düşmək olar? Bacarıq, real maliyyə imkanları, reputasiya, texnologiya və s. Zəif tərəflər deyəndə nə başa düşülür? Köhnəlmiş avadanlıqlar, aşağı gəlirlilik, bazar haqqında kifayət qədər biliklərin olmaması və s. İmkanlar dedikdə biz başa düşməliyik: yeni bazarlara çıxış, istehsalın genişləndirilməsi, bazara artan vertikal inteqrasiya. Təhlükələr və təhdidlər isə bizə bunları deyir: yeni rəqiblər, malların əvəzediciləri, bazarın artım sürətinin ləngidilməsi, alıcıların zövqlərinin dəyişikənliyi.

İmkanlar təhlükəyə keçə bilər. Təhlükə — imkana, əgər rəqiblər təhlükənin öhdəsindən gələ bilməyəcəklərsə. Belə məqamlarda metodu necə tətbiq etmək olar?

1. Şirkətin güclü və zəif tərəflərinin siyahısını tərtib etmək lazımdır.
2. Onların arasında əlaqələri quraraq yollarını təyin etmək lazımdır.

10.2.SWOT matrisi.

	İmkanlar 1. 2…	Təhlükələr 1. 2…
Güclü tərəflər 1. 2…	Güc (imkanların meydanı)	Meydan (güc və təhlükələr)
Zəif tərəflər 1. 2…	Meydan (zəif imkanlar)	Meydan (zəiflik və təhlükə)

Dörd blokun kəsişməsində, dörd meydan yaranır. Bütün mümkün kombinasiyalara nəzər yetirək və onları seçək hansıları ki, strategiyanın hazırlaması vaxtı nəzərə alınmış olsunlar.

Belə sahədə cütlük inəklər barəsində orta imkanlardan qaytarmanın alınması üçün şirkətin güclü tərəflərindən istifadə edilməsinə görə biznesin inkişaf strategiyanı hazırlamaq lazımdır hansılar ki, xarici mühitə uyğun ortaya çıxmışdır. Birləşmək üçün — zəifliklərin öhdəsindən gəlmək imkanları araş-dırılmalıdır. Güc üçün — təhlükənin aradan qaldırılması vacibdir və güclərdən istifadə etmək lazımdır. Güc əldə etmək sahəsində birləşmək üçün — eyni zamanda təhlükənin qarşısını almaq olur və zəiflikdən qurtulmaq mümkün olur.

Şirkətin biznesinin inkişaf strategiyasına uyğun olaraq əhəmiyyətinin və təsir dərəcəsinin qiymətləndirilməsi üçün imkanlar əsasında matrisin qurulması. (10.3.)

İmkanlarda istifadə edilməsi ehtimalı	Təsir etmək		
	Güclü	Orta nisbi	Az
Yüksək	Daxili güclü meydan(DG)	Daxili nisbi (DN)	Daxili az (DA)
Orta	Orta güclü (OG)	Orta nisbi (ON)	Orta az (OA)
Aşağı	Aşağı güclü (AG)	Aşağı nisbi (AN)	Aşağı az (AA)

Biz matrisdə hər konkret imkanı yerləşdiririk. Şaquli istiqamətdə şirkətin fəaliyyətinə imkanların təsirinin dərəcəsini qoyuruq, üfiqi olaraq ehtimal edirik ki, şirkət bu imkandan istifadə edəcəkdir. Hesablama sisteminin sahələrinə düşmüş imkanlar böyük əhəmiyyətə malikdirlər və onlardan istifadə etmək lazımdır. Diaqonal xətt üzrə, yalnız əlavə ehtiyyatlar olduğu halda təhlükələrin matrisini qurmaq lazımdır.(10.4.)

Təhlükələri aradan qaldır-maq ehtimalı	Gözlənilən nəticələr			
	Dağılma	Kritik vəziyyət	Ağır vəziyyət	Yüngül zədələr
Yüksək səviyyə	Yüksək dağılma meydanı (YD)	Yüksək kritik vəziyyət (YKV)	Yüksək Ağır Vəziyyət (YAV)	Yüksək yüngül zədələr (YYZ)
Orta səviyyə	Orta dağılma (OD)	Orta kritik vəziyyət (OKV)	Orta ağır vəziyyət (OKV)	Orta yüngül zədələr (OYZ)
Aşağı səviyyə	Aşağı səviyyəli dağılma (ASD)	Aşağı səviyyəli kritik vəziyyət (AKV)	Aşağı səviyyəli ağır vəziyyət (AAV)	Aşağı yüngül zədələr (AYZ)

Yüksək səviyyənin əhatə dairəsinə düşmüş təhlükələr YD, YKV, çox önəmli təhlükələrdir və təcili aradan qaldırılmalıdır. Belə səviyyəli sahələrində təhlükələr təcili aradan qaldırılmalı və dərhal uzaqlaşdırılmalıdır.

Ümumilikdə bazarda yaranmış problemlərin aradan qaldırılmasına diqqətlə yanaşmaq lazımdır. Vəziyyət elə ola bilər ki, sahələrdə ən mühüm təhlükələri aradan qaldırmaq tələb olunmaya bilər.

Bəzən mərhələlərin yerinə 3 və 4 mühitə əsaslanan profil tərtib edilir. Buraya daxil olan amillər, təhlükələr və imkanlardır.(10.5.)

Mühütün faktorları	Sahə üçün ən vacibi	Təşkilata təsir etmək	Təsir etmənin istiqamətləri	Vaciblik dərəcəsi
1				
2…				

Sahə üçün əhəmiyyət: 3 — böyük, 2 — mülayim, 1 — zəif. Təsir: 3 — güclü, 2 — mülayim, 1 — zəif, 0 — yoxdur. Təsirin istiqaməti: +1 — pozitiv, -1 — neqativ. Əhəmiyyətin dərəcəsi — əvvəlki üç göstərici artırırıq. Beləliklə, bağlamaq olar, amillərdən hansıları şirkət üçün daha çox əhəmiyyətli mənaya malikdirlər.

Biznesin inkişaf strategiyasına uyğun planın həyata keçirilməsi zamanı strateji planlaşdırma məhz onda məna daşıyır, o strategiya həyata keçirmir. İstənilən strategiya özünün mənasına görə müəyyən hədəflərə malikdir. Amma onların hər biri müxtəlif formada və məzmunda həyata keçirilir. Bunun üçün müəyyən metodlar mövcuddur. Məsələyə şirkətin hədəflərinə nail olmaq istiqamətindən yanaşmaq lazımdır. Öz növbəsində o hədəfin nailiyyəti metodudur.

Taktiki yanaşmalar anlayışı, siyasətlər, prosedurlar, qaydalardır. Taktika öz növbəsində bir konkret gedişdir. Məsələn, fotomata uyğun nazik pərdənin reklamı nəzərdə tutulur ki, bu bazara 35-millimetr nazik pərdənin irəliləyişi üzrə, şirkətin strategiyasıyla uyğun gəlir.

Demək olar ki, qaydaların və prosedurların icrası üzrə problemlər mövcuddur.

Münaqişələrin aradan qaldırılması metodlarına görə şirkətdə yeni qaydalar haqqında informasiyalardan əməkdaşların yararlanmasına məcbur etməmək lazımdır və yalnız onda əməkdaşları inandırmaq olar ki, yeni qaydalar daha səmərəlidir və işləri yüksək keyfiyyətlə yerinə yetirməyə şərait yaradır.

Strategiyaların həyata keçməsi metodları: hədəflər üzrə, büdcəyə uyğun və səmərəli idarəetmə.

Büdcələşdirmə: Bu zaman büdcənin gələcək dövrlərdə ehtiyyatların bölgüsünün planıdır. Bu metod müvafiq məsələlərə cavab verir, hansı vəsaitlər

var və onlardan necə səmərəli istifadə etmək lazımdır.

İlk addımda, hədəfin və ehtiyyatların miqdarını say formasında ifadə etmək lazımdır. A. Meskon büdcənin tərtib edilməsini 4 mərhələyə ayırır:

-satışların həcminin müəyyənləşdirilməsi;

-bölmələr və bölmələr üzrə operativ smetalar;

-yoxlama və ali rəhbərliyin təklifləri əsasında operativ smetalarda düzəlişlərin aparılması;

-daxil olmanın və ehtiyyatlardan istifadəsinin maddələr üzrə yekun büdcənin tərtib edilməsi.

Hədəflər üzrə idarəetmə MBO (Management by Objectives). İlk dəfə Piter Druker bu metodu tətbiq etmişdir. Mak Qreqor isə nəzarət göstəricilərinin sisteminin hazırlamasına ehtiyacın olması haqqında əsaslandırılmış formada deyirdi ki, sonradan nəzarət rəqəmləri ilə məlumatlara əsaslanaraq bütün əlaqələri rəhbərlərin işinin nəticələrini müqayisə etmək olar və bunun üçün MBO-un dörd mərhələsini nəzərdən keçirmək lazımdır:

- Dəqiq, qısa xülasə edilmiş hədəflərin hazırlanması və təkmilləşdirilməsi;

-Onların nailiyyətinin həqiqi planının hazırlanması.

-Sistematik nəzarət, ölçü və işin dəyərləndirilməsi və nəticələr.

-Planlaşdırılmış nəticələrin nailiyyəti üçün düzəliş edən ölçülər.

Bu mərhələləri ayrı-ayrılıqda nəzərdən keçirək.

1-ci mərhələ. Hədəflərin hazırlanması və təkmilləşdirilməsi. Şirkət strukturuna uyğun tabeçilik səviyyəsinə əsasən strategiya əsasında hədəflərin yuxarı səviyyəsinə əsasən məhsul istehsal edilir. Hamı hədəflərin hazırlanmasında və təkmilləşdirilməsində iştirak edir. Bu zaman ikitərəfli informasiya mübadiləsi lazımdır.

2-ci mərhələ. Hərəkətlərin planlaşdırılması. Necə hədəflərə nail olmaq olar?

3-cü mərhələ. Yoxlama və qiymətləndirilmə. Vaxt müddəti planda nəzərdə tutulmuşdan sonra təyin edilir: hədəflərə əsasən nailiyyətlərin dərəcəsi, problemlər, həyata keçmə zamanı maneələr, səmərəli iş üçün mükafatların təyin edilməsi.

4-ci mərhələ. Düzəliş mərhələsi. İndi gəlin müəyyən edək, biz hansı hədəflərə nail ola bilməmişik və bunun əsas səbəblərini təyin edəcəyik. Sonradan həll edilən məsələlər hansılardır, rədd edilən planlara düzəlişlər etmək üçün tədbirlər görülməsi lazımdır. Bunun üçün iki yol mövcuddur: hədəflərə çatmaq üçün metodlarda düzəlişlərin aparılması və ya hədəflərin özündə düzəlişlərin aparılması.

Bax bundan sonra MBO prosesinə yenidən başlamaq olar.MBO səmərəliliyinə əsaslanaraq, işin nəticələri haqqında konkret hədəflərə və informasiyaya malik olan insanların daha yüksək peşəkarlığa malik olmalarını məhsuldarlıqla

sübut etmələridir. MBO tətbiqinin çatışmazlıqlarını aradan qaldırılmasına göstərilən səylərə böyük həvəs, hədəflərin qısa fikiriylə əsaslandırılmasıdır.

Strateji planın qiymətləndirilməsi. Məntiqli matrislər və əyrilər, bu hələ qələbənin əldə edilməsi üçün zəmanəti deyil. Biznesin inkişaf strategiyasının təcili tətbiq etməsinə uyğunlaşdırmadan çəkinin. Çox olmasa da tipik tətbiq edilən modellərə etibar edin.

Formal qiymətləndirmə verilmiş meyarların rədd edilməsi əsasında yerinə yetirilə bilər. Gəlirin artması, satış həcminin artması, səhmlər əsasında əldə olunan gəlirlər və keyfiyyətli qiymətləndirmə, heyətin peşəkarlığının artırılması. Biznesin inkişaf strategiyasının qiymətləndirilməsi zamanı ortaya çıxa biləcək bir sıra suallara cavab vermək mümkündür.

Məsələn, hədəfə çatma istiqamətində nailiyyətlər mövcuddurmu və bu istiqamətdə ən yaxşı strategiya hansıdır? Şirkətin istifadə etdiyi ehtiyyatlar səmərə verir?

Yapon menecmentinin müvəffəqiyyəti sədaqətdən və uzunmüddətli strateji planlaşdırmadan ibarətdir. ABŞ-da isə səhmdarların təzyiq ilə, təcili nəticələr tələb edildiyi üçün iflaslar tez-tez olur.

Hesablamaların dəqiqliyi. Gəlirlərin artırılması metodlarına mühasibat müxtəlif ola bilər. Şirkətlər üçün standartlar hazırlamaq lazımdır, lakin sadə həqiqətlər üzərində.

Biznesin inkişaf strategiyasının strukturunun uyğunluğunun yoxlanılması. Aydındır ki, strategiya strukturu müəyyən edir. Şirkətin mövcud strukturuna yeni strategiyanı tətbiq etmək olmaz.

Strateji bazarın planlaşdırılması. Şirkətin biznesinin inkişaf strategiyasının həyata keçirilmə məsələlərinin həllində və qərarların qəbulunda strateji planlaşdırma əhəmiyyətli rol oynayır. İş prosesində və hədəflərin dəyişən bazar şərtlərində şirkətin imkanları şəraitində strateji tarazlığın saxlanılması vacib şərtdir. Strateji planlaşdırmanın əsas hədəfini onun artmasını və çiçəklənməni təmin edən şirkətin ən perspektivli fəaliyyət istiqamətlərini müəyyən etməkdir.

Biznesin inkişafında strateji idarəetməyə maraq növbəti səbəblərlə şərtlənmişdir və aşağıdakı kimi ümumiləşdirilə bilər:

1. Onu dərk etmək lazımdır ki, istənilən şirkət açıq sistemdir və bu baxımda müvəffəqiyyətin əsas mənbələri xarici mühitdədir.

2. Rəqabət mübarizəsinin kəskinləşməsi şəraitində şirkətin fəaliyyətinin strateji istiqamətinin əsas məqsədi fəaliyyətin davam etdirilməsi və inkişafin həlledici amillərindən biri ilə çıxış etməkdir.

3. Strateji planlaşdırma adekvat obrazla qeyri-müəyyənliyin və riskin amillərinə reaksiya verməyə məcburdur, çünki, şirkətlər xarici mühitlə daima əlaqədədir.

4. Bir halda ki, gələcəyi qabaqcadan xəbər vermək praktik olaraq

mümkün deyil və uzunmüddətli planlaşdırmada istifadə edilən ekstrapolyasiya işləmir, deməli strateji idarəetmə ideologiyasına yaxşı yazılan senariyə əsaslanaraq vəziyyətə uyğun yanaşmalarından istifadə etmək lazımdır.

5. Şirkət ən yaxşı üsullarla xarici mühitin təsirinə reaksiya verməlidir və onun idarəetmə sistemi başqalarını təcrübəsindən istifadə edilərək qurulmalıdır, nəinki, daha əvvəl yaranan prinsiplərdən.

Strateji planlaşdırma xarici mühitin daim dəyişən şəraitdə baş Verdiyindən yeni yaranan imkanlardan bəhrələnmək məqsədinə əsaslanaraq şirkətin fəaliyyətinin uyğunlaşması lazımdır.

Bütövlükdə strateji planlaşdırma — bu intuisiyanın simbiozudur və əsaslandırılmış planlaşdırma öncəsinin təhlilinin konkret metodlar vasitəsi ilə yiyələnmək və strateji planların hazırlamalarına söykənən strateji hədəflərin sonda nailiyyətlərlə nəticələnməsini görməklə şirkətin ali rəhbərliyinin sənədidir.

Bir halda ki, strateji planlaşdırma ilk növbədə şirkətin inkişafi ilə bağlıdır, deməli belə şirkətlərin idarə olunmasının müxtəlif səviyyələrini seçmək lazımdır: şirkət bütövlükdə (korporativ səviyyə), istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin (divizional bölmə səviyyəsi) istiqamətlərinin səviyyəsi, istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin (biznesin ayrı növlərinin səviyyəsi) konkret istiqamətlərinin səviyyəsi, ayrı məhsulların səviyyəsi.

10.3.Korporativ rəhbərliyin inkişaf strategiyasında məsuliyyəti

Korporasiyanın rəhbərliyi məsuliyyətlə korporasiyanın strateji planının hazırlaması və həyata keçirilməsi üçün bütövlükdə fəaliyyət göstərməlidir. Fəaliyyət istiqamətlərinin inkişafi üçün yalnız perspektivli vasitələr tətbiq olunur hansılar ki, gələcəkdə müntəzəm mənfəət verə biləcək. Məhz belə strateji planların həyata keçirilməsinə qərar qəbul edilir. Hər divizion planın həyata keçirilməsi üçün ehtiyyatlar bu bölmənin biznesinin ayrı-ayrı növlərinin arasında bölünür. Strateji plan həmçinin biznesin hər vahidi üçün işlənib hazırlanır. Nəhayət, biznesin hər vahidi çərçivəsində əmtəə səviyyəsində istehsalın hədəflərinin, müəyyən bazarlarda ayrı-ayrı məhsulların satışının nailiyyətinə yönəldilmiş plan formalaşdırılır.

Strateji planlaşdırmanın səmərəli həyata keçməsi üçün şirkətlərin istehsal-təsərrüfat fəaliyyətlərinin öz istiqamətlərini aydın müəyyən etməlidirlər. Bəzən başqa terminologiyada buna strateji qənaətli vahidlər (SQV), bəzən isə biznesin (BSV) strateji vahidləri deyilir.

Hesab edilir ki, SQB ayrılmaları növbəti üç meyarı təmin etməlidir:

1. SQB şirkətlə birgə xarici bazara xidmət etməlidir, lakin şirkətin başqa bölmələrinin ehtiyaclarını təmin etməməlidir.

2. O özəlliklərə malik olmalıdır, başqalarından istehlakçılara və rəqiblərə görə fərqlənməlidir.

3. SQB rəhbərliyi bütün əsas amillərə nəzarət etməlidir ki, bazarda müvəffəqiyyəti müəyyən edə bilsin. Beləliklə, SQB-ni ayrı-ayrı şirkətlər şirkət bölməsi, əmtəə xəttini və hətta ayrı məhsul üzrə təqdim edə bilərlər

Strateji planlaşdırmanın və biznesdə marketinq əsasında cari vəziyyətin qiymətləndirilməsi əsasında inkişaf perspektivlərinin problemlərinin həll edilməsinə imkan verən bir neçə analtik yanaşma hazırlanması məqsədə uyğun hesab edilir. Aşağıdakılar onlardan seçilmiş ən əhəmiyyətlilərdir:

1. Qənaətli investisiya portfellərinin təhlili;
2. Vəziyyətin təhlili;
3. Gəlirliliyin və imkanın səviyyəsinə uyğun seçilmiş strategiyanın təsirinin təhlili və nağd pul mənbəyini (PIMS — the Profit of Market Strategy) yaratmaq.

Şirkət tərəfindən müəyyən edilmiş SQV-nin cazibədarlığının dərəcəsinin qiymətləndirilməsi adətən iki istiqamət üzrə həyata keçirilir. Bazarın və ya sahənin cazibədarlığı, SQV bura aiddir, bu bazarda və ya bu sahədə bu SQV-nin mövqeyi və gücü hansı səviyyədədir. Birinci, SQV-nin təhlilinin ən geniş yayılmış metodu matrisin tətbiqinə əsaslandırılmış "bazarın artım sürəti və ya bazar payı (Boston konsultasiya qrupunun matrisi — BKQ); ikinci — SQV (General Electric korporasiyasının matrisi, və ya Maq-Kinzi) planlaşdırılması çərçivəsində. Tərtib ediləcək matris bazarın artım sürəti və ya bazar payı, ikinci isə parametrin köməyi ilə SQV şirkətin təsnifatı üçün nəzərdə tutulmuş hesab edilir. Bazarda SQV mövqeyinin gücünü xarakterizə edən, nisbi bazar payı və bazarın artım sürətini xarakterizə edən onun cazibədarlığıdır.

Bazarın böyük hissəsini ələ keçirmək, çoxlu gəlir əldə etməyə və rəqabət mübarizəsində daha möhkəm mövqelərə malik olmağa imkan verir. Lakin burada qabaqcadan demək lazımdır ki, bazar payı və gəlirin arasında belə bir sərt korrelyasiya həmişə mövcud deyil, bəzən bu korrelyasiya daha çox yumşaq xarakter daşıyır.

Biznesin inkişaf strategiyasının planlaşdırılmasında marketinqin rolu danılmazdır. Şirkət üçün strategiyalarla marketinq arasında kəsişmənin çoxlu sayda nöqtələri mövcuddur. Marketinq istehlakçıların ehtiyaclarını və təşkilatın qabiliyyəti əsasında onların tələbatını təmin edə biləcəyini araşdırır. Həmin amillər əsasında missiyanı və şirkətin strateji hədəflərini müəyyən etmək olur. Strateji planın hazırlaması zamanı marketinq anlayışlarıyla əməliyyatlar aparılır və bazarda paya uyğun hazırlıq işləri başlanır.

Buna görə marketinqdən strateji planlaşdırmanı ayırmaq çox çətindir. Xarici şirkətlər hətta strateji planlaşdırmanı, strateji marketinqin planlaşdırması da adlandırırlar.

Marketinqin rolu hamıda, şirkətin idarə olunmasının üç səviyyəsi görünür, korporativ, SQV və müəyyən məhsul bazarının səviyyəsində. Korporativ səviyyədə menecerlər bütovlükdə şirkətin fəaliyyətinə təsir edir və qrupların xeyrinə onun hədəflərinin nailiyyəti üçün əlaqələndirirlər. Bu səviyyədə problemlərin iki əsas istiqaməti həll edilir.

Birinci müəyyən etmək lazımdır ki, fəaliyyətin hansı növləriylə məşğul olmaq lazımdır? Əlbəttə istehlakçıların əhəmiyyətli qruplarının ehtiyaclarını təmin etməklə.

İkinci rasional obrazlarla şirkətin hədəflərə çatmaq üçün fəaliyyətin müəyyən edilən növləri arasında şirkətin ehtiyyatlarının bölüşdürülməsi vacib məsələlərdəndir. Korporativ səviyyədə marketinqin rolu xarici mühitin ehtiyaclarının təmin olunması, rəqabət mühitində baş verən dəyişikliklər və s. Müəyyən edilmiş əhəmiyyətli amillərinin təyiniylə nəticələnir və biznesin inkişafi üçün strateji qərarların qəbulu zamanı belə məsələlərin nəzərə alınması böyük əhəmiyyət daşıyır.

Ayrı-ayrılıqda SQV səviyyəsində rəhbərlik konkret sahə üçün qərarların qəbul olunmasında daha dəqiq cəmlənməli və biznesin bu növü üzrə rəqabət artıran faktlarla diqqətli olmalıdır. Bu səviyyədə marketinq əsasında bazarın sorğularının ətraflı anlaması və bu əsasda vasitələrin seçimini təmin edilir ki, bu sorğuların köməyi ilə ən yaxşı üsulla konkret rəqabət mühiti çərçivəsində təmin edilmiş ola bilər. Rəqabət üstünlüklərinin vacibliyi xarici, həm də daxili mənbələrin axtarışını həyata keçirir.

Müəyyən əmtəə bazarında fəaliyyət göstərən şirkətin idarə olunmasında marketinqin kompleksi üzrə nəticələr, rasional qərarların qəbul olunması zamanı müstəsna əhəmiyyət daşıyır.

Biznesin inkişafi üçün düzgün strategiyanın seçilməsi çox önəmlidir. Şirkətin strateji vəziyyətinin təhlilinin aparılması və onun missiyasında əhəmiyyət kəsb edən düzəlişlərdən sonra, strateji alternativlərin təhlilinə və strategiyanın seçiminə keçmək olar.

Adətən şirkət bir neçə mümkün variantdan strategiyanı seçir. Biznesin inkişafı üçün dörd baza strategiyası mövcuddur:

- məhdudlaşdırılmış artma;
- artma;
- ixtisar;
- uyğunluq.

Məhdudlaşdırılmış artma ildə bir neçə faizi nəzərdə tutur. Bu strategiya ən az təhlükəlidir və sabit texnologiyayla sahələrdə effektiv ola bilər. Nail olunmuş səviyyədən hədəflərin təyinini müəyyən edir.

Artma bu ildə təxminən onlarla faizlə ölçülən strategiyadır, əsasən dinamik inkişaf edən sahələr üçün, tez dəyişən texnologiyalarla, həmçinin yeni təşkilatlar üçün tipikdir və fəaliyyət sferasından asılı olmayaraq qısa müddətə liderlik edən vəziyyəti tutmağa çalışır. Belə halda onun üçün əvvəlki ilin səviyyəsinin üstündə inkişaf səviyyəsinin illik əhəmiyyətinin aşaraq artması üzərində qurulması tip hal hesab edilir. Bu ən təhlükəli strategiyadır, yəni onun həyata keçirilməsi nəticəsində maddiləri aparmaq olar və başqa itkilər mümkündür. Lakin, bu strategiya həmçinin güman edilən uğurla eyniləşdirilə bilər, əlbəttə əgər əlverişli nəticə olarsa.

İxtisar xoşagələn olmasa da bəzən istifadə edilir. Keçmiş dövr ərzində aşağı nail olunmuşun səviyyəsinin qurulması güman edilir. Bu strategiya tətbiq edilə bilər o şəraitdə ki, şirkətin fəaliyyətinin göstəriciləri pisləşməyə doğru möhkəm tendensiya ilə gedir.

Uyğunluq yəni, uyğunlaşdırılmış strategiya kimi başa düşülür. Yuxarıda baxılmış alternativlərin uyğunluğu güman edilir. Belə strategiya bir neçə sahədə işləyən böyük şirkətlər üçün tipikdir.

Biznesin inkişaf strategiyalarının təsnifatı və növləri:

Qloballar:

- xərclərin minimallaşdırılması;
- ayırmalar (dərəcələrə ayırmalar);
- cəmləşdirmə;
- innovasiyalar;
- operativ münasibət göstərmə;

Korprorativlər:

- bağlı diversifikasiyanın strategiyası;
- əlaqəsiz (bağlanılmayan) diversifikasiyanın strategiyası;
- kapitalın və ləğvin çıxartmasının strategiyası;
- kurs dəyişikliyinin və yenidən strukturlaşdırmanın strategiyası;
- beynəlxalq diversifikasiyanın strategiyası;

Funksionallar:

- hücumlar və müdafiələr;
- vertikal inteqrasiya;
- şirkətlərin strategiyaları, müxtəlif sahə üzrə mövqeləri tutanlar;
-həyat dövrəsinin müxtəlif mərhələlərində rəqabətin strategiyaları.

Biznesin inkişaf strategiyasına əsasən xərclərin minimuma endirilməsi, istehsalın həcminin artırılması, optimal qiymətin müəyyən edilməsi və irəliyə

doğru hərəkətin və satış miqyasının marketinq əsasında artırılması önəmli şərtlərdəndir.

Ayırmanın (dərəcələrə ayırmanın) strategiyası müəyyən funksional təyinatın yəni mallarının geniş nomenklaturasının istehsalına əsaslandırılmışdır və şirkətə müxtəlif ehtiyacları olan istehlakçıların böyük hissəsinə xidmət etməyə imkan verir.

Müxtəlif modifikasiyalı malları istehsal edərək, şirkət potensial istehlakçıların dairəsini artırır, yəni reallaşdırmanın həcmi durmadan artır. Bu halda horizontal və vertikal dərəcələrə ayırmanı seçirlər və ayırırlar. Horizontal dərəcələrə ayırma ehtimal edilir ki, məhsulun və istehlakçıların gəlirinin orta səviyyəsinin müxtəlif növlərinin qiyməti eyni qalır. Vertikal müxtəlif qiymətləri və istehlakçıların gəlirinin səviyyəsini ehtimal edir. Belə vəziyyət şirkətə bazarın müxtəlif seqmentlərinə girişi təmin edir. Bu strategiyanın tətbiqi məhsulun maya dəyərinin artımına gətirib çıxarır, buna görə belə vəziyyətdən ən səmərəli vaxt tələbat qiymətdə qeyri-elastik hesab edilir.

Cəmləşdirmənin strategiyası istehlakçıların dar seqmenti haqqında xidməti nəzərdə tutur hansılar ki, xüsusi ehtiyaclara malikdirlər. Bu ilk növbədə şirkətlər üçün səmərəlidir. Bunlar ehtiyatlara nisbətən kiçikdir və onlar nisbətən standart ehtiyaclarla istehlakçıların böyük qruplarına xidmət etməyə imkan vermir.

İnnovasiyaların strategiyası prinsipial olaraq yeni malların və ya texnologiyaların yaradılmasının köməyi ilə rəqabət üstünlüklərinin əldə edilməsini nəzərdə tutur. Bu halda əhəmiyyətli dərəcədə satışdan gələn gəlirin yüksəldilməsi və ya istehlakçıların yeni seqmentini yaratmaq imkanı meydana çıxır.

Operativ münasibət göstərmənin strategiyası xarici mühitdə dəyişikliklərə sürətli münasibət göstərmək vasitəsi ilə müvəffəqiyyətin qazanılmasını nəzərdə tutur. Bu yeni əmtənin rəqiblərinin müvəqqəti yoxluğuyla əlaqədar əlavə gəliri almağa imkan verir.

Korporativ strategiyaların arasında bir-biri ilə bağlı və bağlı olmayan diversifikasiyanın strategiyaları ayrıca seçilir.

Bağlı diversifikasiyanın strategiyası biznes sferalarının arasında əhəmiyyətli strateji uyğunluqların mövcudluğunu ehtimal edir.

Strateji uyğunluqlar belə adlandırılan sinergetik səmərəliliklərin yaranmasını ehtimal edir.

Strateji uyğunluqlar seçilir və vahid istehsal gücləri müəyyən edilir, marketinq əsasında oxşar ticarət markaları, satışın vahid kanalları və s. məsələlər aydınlaşdırılır və heyətin hazırlıqlı olması vahid sistem halına gətirilir.

Əlaqəsiz (bağlanılmayan) diversifikasiyanın strategiyası ehtimal edir ki, biznes sferaları, onların portfelində zəif strateji uyğunluqlar mövcuddur. Lakin şirkətlər, bu strategiyaya tərəfdarları olanlar onun hesabına xüsusi sabitliyi əldə

edə bilərlər ki, bir sahələrdə enmələr, digərlərində qalxmalarla kompensasiya ola bilər.

Funksional strategiyalarının arasında hər şeydən əvvəl hücumlar və müdafiələr seçilir.

Biznesdə hücum strategiyaları rəqabət üstünlüklərinin əldə edilməsi üzrə və bu üstünlüklərin saxlanılması tədbirləri kompleks şəkildə aparırlar:

a) rəqibin güclü və ya zəif tərəflərinə hücum;

b) çoxplanlı hücum və s.

Müdafiə strategiyaları istiqamətində tədbirlər əsasən reaksiya xarakterini daşıyır. Biznesin inkişafında strateji planlaşdırma və strateji planın hazırlanması qaydaları barədə aşağıda izahı verilmişlər:

I biznesin inkişafi üçün strateji planlaşdırmaya müqəddiməsi başa düşülməlidir. Əgər siz bilmirsinizsə, sizin biznesiniz harada və necə olacaq, istənilən yol naməlum istiqamətə sizi gətirib çıxara bilər.Bu zaman belə bir sual yaranır. Bəs biznesin inkişafında strateji plan nədir?

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində sahibkarlar və menecerlər o qədər təcili məsələlərin həlliylə məşğul olurlar ki, onlar öz son məqsədlərini unudurlar. Buna görə biznesin inkişafi üçün strateji planlaşdırma lazımdır. Biznesin inkişafi üçün hazırlanan strateji plan müvəffəqiyyətə zəmanət verə bilməz, amma onsuz biznes daha çox müvəffəqiyyətsizliyə düçar ola bilər.

Biznesin inkişafi üçün strateji plan qərarların qəbul olunması üçün dayaq nöqtəsi olmalıdır:

1. daha mütərəqqi və ətraflı planlaşdırma üçün əsası təmin etmək;
2. biznesin mahiyyətini bütün əməkdaşlara izah etmək və onları məlumatlandırmaq, əsaslandırmaq və cəlb etmək üçün;
3. yoxlama və məhsuldarlığın monitorinqi vaxtı yardım göstərmək;
4. dəyişiklikləri stimullaşdırmaq və növbəti plan üçün bünövrə yaratmaq.

Biznesin inkişafi üçün strateji planla, biznes-planı qarışdırmaq lazım deyil. Ehtimal oluna bilər ki, onlardan birincisi, kifayət qədər qısa sənəd olacaq, o zaman biznes-plan bir qayda olaraq, daha çox çəkisi olan və ətraflı sənəd hesab etdiyimiz biznesin inkişafi üçün strateji plan biznes planın hazırlaması üçün əsas ola bilər.

Eyni zamanda biznesin inkişafi üçün strateji plan operativ plan deyil. Birinci gələcək perspektivdə konseptual yönəldilmişləri təsvir etmək və görmək lazımdır ki, operativ plandan fərqli olaraq, qısamüddətli, taktik, məqsədyönlü, reallaşdırılan və ölçülüb biçilən olması vacibdir. Nümunə kimi, son məqamda (sənədlərin rəsmiləşdirilməsi, biletlərin ödənişi, yükün qablaşdırması, nəqliyyatın icarəsi və s.) məzuniyyətin (harada, nə vaxt, müddət, büdcə) planlaşdırılması prosesini müqayisə edək.

Biznesin inkişafi üçün strateji planın kafi olması onu, həqiqi və çatılması mümkün ola bilən etməlidir ki, rəhbərlərə və sahibkarlara strateji düşünməyə və hərəkət etməyə qüvvə versin və operativliyi yaddan çıxarılmamalıdır.

Biznesin inkişafi üçün strateji planlaşdırmaya əsas yanaşma aktual məsələdir və həssaslığı tələb edir. Strateji planın hazırlanması biznesin idarə olunması üzrə menecerlərin və ya sahiblərin keçmiş fəaliyyətinin kritik icmalı, büdcələrlə müqayisədə adı, müəyyən düşüncə tərzini və meyli tələb edir. Bəzi bir qədər vacib anlar gözləyir ki, strateji planlaşdırma prosesində biz bu qanunlara riayət etməli etməliyik:

1. planların orta müddətli perspektivinə aiddiyyatı, 2 ildən 4 ilə qədər olmalı;

2.sahibkar və direktorlar şurası tərəfindən təsdiq və qəbul edilmiş olmalıdır;

3. suallarda cəmlənməli və biznes üçün strateji mənaya malik olmalı;

4. gündəlik işdən ayırılmış olmaqla;

5. həqiqi olmaqla;

6. səbəbi və nəticəni ayırmaq əsasdır;

7. yenidən baxılma dövrü;

8.təhlil və komentarinin verilməsi.

Biznesin inkişafi üçün strateji planın hazırlanmasından öncə qarşıda duran cari vəziyyəti, hədəfləri və mövcud biznesin strategiyasını və ya yeni şirkət barəsində ən yeni ideyaları aydın müəyyən edilməlidi. Belə vəziyyətdə düzgün müəyyən edilmişlər və mövcud olan və ya güman edilən güclü və zəif tərəflərin, təhlükələrin və imkanların tənqidi təhlili üçün əsaslar üzərindən istifadə edilə bilər. Növbəti sualları əhatə etdikdən sonra biznesin inkişaf strategiyanın hazırlaması mümkün ola bilər:

1. xəyal;

2. missiya;

3. dəyərlər;

4. hədəflər;

5. strategiyalar;

6. proqramlar.

II Strateji planlaşdırmanın əsas mərhələləri:

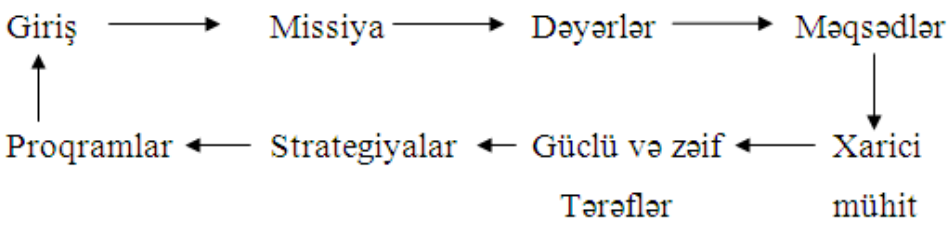
Strateji planın hazırlığı xəyalı, missiyanı, dəyərləri, strategiyaları, hədəfləri və proqramları əhatə edən çoxpilləli prosesdir. Bu məsələlər aşağıdaki qrafikdə öz əksini tapmışdır.

Xəyal biznesin və onun biznes-proseslərinin həqiqi xəyalının yaradılması ilk addımdır. O onun mümkün növü nöqteyi-nəzərindən üç və ya daha çox il ərzində biznesin təsviri şəklində təqdim edilməlidir. Əlbəttə ölçülər, fəaliyyətin növləri və s. sualara cavab vermək lazımdır. Düşünmək lazımdır ki, əgər kimsə

kənardan bizim biznesimizə baş çəksəydi o bunu necə görərdi? Bu məqamda gələcək məhsullara baxmaq lazımdır, bazarlar, müştərilər, proseslər, yerləşmə, personal, bax budur xəyalın əla təsviri.

Sxem.10.6.

Strateji Planlaşdırmanın Mərhələləri



Bunu təxminən belə təsəvvür etmək olar ki, mən Türkiyə Respublikasına gedəcəm, orada həmişəlik yerləşəcəyəm. Orada olub, mən tarixdə ən böyük kulturist olacağam. Mən filmdə çəkiləcəyəm. Əvvəlcə aktyor kimi, sonra prodüser və rejissor kimi. 30 ilə mən aparıcı rolları oynayacağam və mən milyonçu olacağam.

Növbəti mərhələ missiyadır:

Əlbəttə biznesin xarakteri öz missiyası yerinə yetirmək uğrunda mübarizədə və fəaliyyətində tez-tez ifadə edilir, və hədəflər müəssisənin yerinə yetrilməsi fəaliyyətində ifadə edilir məsələn, "planlaşdırma, hazırlama, istehsal və satışın müəyyən kanalları vasitəsilə müştərilərin müəyyən qruplarının müəyyən edilmiş ehtiyaclarının təmin olunması üçün maliyyə vəsaitlərinin imkanları əsasında konkret istehsal xətlərinin qurulması və satışın təşkili üçün, xüsusi hallardan bəhrələnərək, coğrafi mövqey dəyərləndirirlər".

Konkret istehsal xətləri haqqında bəyanat aydın göstərir ki, biznes nədən ibarətdir və bu biznes haqqında daha çox aydın danışılır. Məsələn, deyək ki, biz elektronika sahəsində işləyirik və bu özünü daha pis o halda göstərər ki, bizim biznesimizin hədəfi yalnız pul qazanmaq olsun. Növbəti cədvəldə missiyanın təsdiq etdiyi və münasibətlər müqayisə edilir.(Cədvəl.10.7)

Sərt	**Yumşaq**
Biznes nə edir. Məhsulun əsas növləri və xidmətlər Texnologiyalar və əsas proseslər. Əsas müştəri qrupları. Əsas bazarlar və onların seqmentləri. Satışın əsas istiqamətləri.	Fəaliyyətin səbəbi Rəqabət üstünlükləri Unikal xüsusiyyətlər. Əsas fəlsəfi və sosial məsələlər. Keyfiyyət, stil, standartlar və görünüş. Maraqlı olan şəxs.

Növbəti bəyanatları bir-biri ilə müqayisə edək(Cədvəl.10.8.)

Sərt bəyanatlər	Yumşaq bəyanatlar
X Korparasiyası baza məlumatların işlənib hazırlanması, satılması və idarə olunması ilə məşğuldur. Bu sistemlər xüsusi proqram təminatının, aparat təminatı olmaqla müxtəlif əməliyyat sistemlərinə malik olan, aparacı istehsalçılara təmin edilən, kiçik, orta və böyük kompaniyalara müxtəlif kafiqurasiyalarda biznes-təklifi olunan. Mürəkkəb eksport sistemi ilə fərqlənən sistemi heyəti əlavə təlimlər keçmədən məlumatları emal etməyə imkan verir.	Bizim misiyamız müştərilərin biznesinin inkişafına kömək etmək yüksək keyfiyyətli məhsulun və xidmətin təmin edilməsidir. Bizim xidmətin strategiyası müştərilərimizin kompromissiz nəticələrin əldə olunmasına yönəlmişdir. Biz daima çalışırıq ki, müştərilərimizə xidmətin yüksək keyfiyyətli paketlərini təklif edək. Biz müştərilərimiz ilə yaxşı münasibətləri hər şeydə yüksək tuturuq.

Əks tərəfdə restoran menyusunun yazılışı Intel korporasiyasının ilkin planı sərt bəyanatının çox gözəl nümunəsi verilmişdir.

Şirkətin tədqiqatları əsasında hazırlanmış, elektron avadanlıqların istehsalı ilə istehsalçılarının ehtiyaclarının təmin olunması üçün, elektron komponentlərin kompleks satışı ilə məşğul oluruq. Strateji cəhətdən incə nazik pərdələrdə qurğular nəzərdə tutulacaq, qalın nazik pərdələr, yarımkeçiricilər cihazlar və.s. nəzərdə tutularaq, müxtəlif proseslər hazırlanacaq necə laboratoriyaların, həm də istehsalların səviyyəsi müəyən edilməklə, həmçinin hazırlanmış biznes-plana uyğun bu proseslərin həyata keçirilməsi üçün lazım olan xüsusi sınaq avadanlığının istehsalı vacib məsələdir. Misal üçün, hazırlanacaq məhsullar tranzistorları satış zamanı özünə daxil edə bilər. Bu məhsula əsas sifarişçilər, gözlənildiyi kimi, müasir elektron sistemlərin istehsalçıları ola bilərlər. Güman edilir ki, bu müştərilərdən bir çoxu regionun xaricində olacaqlar.

Missiyanın hazırlaması zamanı hər isimi, sifəti və feili çox dəqiq təhlil etmək lazımdır ki, təkliflər dolğun və qısa olsunlar, həqiqətə uyğun və əsaslandırılmış olsun.

10.4.İnkişaf strategiyasında dəyərlərin əhəmiyyəti

Biznesin inkişaf strategiyası zamanı dəyərlər böyük əhəmiyyət daşıyır. Bütövlükdə cəmiyyətlə biznes münasibətinin fəaliyyətini nizama salan, biznesin dəyərlərinin müzakirəsi növbəti elementdir və müştərilər, təchizatçılar, əməkdaşlar tərəfindən, yerli cəmiyyət tərəfindən və başqa əlaqədar tərəflər tərəfindən mühüm əhəmiyyətə malikdir.

Biznesin inkişaf strategiyasında hədəflər əsasən, nəticələr nöqteyi-nəzərindən biznesin hədəfini aydın göstərən üçüncü əsas elementdir, bunlar orta müddətli, uzunmüddətli perspektivdə nail olmaq məqsədi daşıyır. Müntəzəm gəlirlərin alınmasından başqa, hədəflər gözlənilən bütün əsas əlaqədar tərəflərin tələbləriylə bağlı olmalıdır, əməkdaşlar daxil olmaqla, və biznesin idarə edilməsi üçün əsas səbəbləri əks etdirməlidir. Bu hədəflər artmanı, gəlirliliyi, texnologiyaları, təklifləri və bazarları əhatə edə bilər. Məsələn, 3 il sonra $ 3 milyonda satış həcminin nailiyyəti üçün, hədəflər real əldə edilən miqdarda olmalıdır.

Biznesin inkişaf strategiyasının həyata keçirilməsi üçün xarici mühitin təhlili vacib məsələlərdən hesab edilir. Bu baxımdan, strateji planlaşdırmanın diaqnostik mərhələsində biznesin cari strategiyası və planlara dəyişikliklərin daxil etməsi yolu ilə hədəflərə nail olmağa imkan verən amillər üçün təhlükələri, yarada bilən amillər öyrənilməlidir:

1. iqtisadilər;
2. siyasilər;
3. bazarlar;
4. rəqabətlər və s.

Bu məqamda şirkətin güclü və zəif tərəflərinin təhlili yerinə düşərdi. Bu mərhələdə anlamaq lazımdır, daxili ehtiyyatlar şirkətdə varmı, xarici imkanlardan istifadə etmək üçün bu yetərli hesab edilə bilərmi? Şirkətin zəif tərəfləri xarici təhlükələri artırdığından yoxlamaq lazımdır. Bunlar hansılardır:

1. istehsalı;
2.marketinq siyasətini;
3. rəqabətə davamlılıq;
4. insan resursları;
5. maliyyə siyasəti , mühasibat uçotu və s.

Növbəti mərhələ biznesin inkişaf strategiyaları gəlir, qaydalar və rəhbərlik edən prinsiplər, missiyalar, hədəflər və s. nail oluna bilərlər. Bütövlükdə bu məsələlər biznesi əhatə edə bilər, lakin belə məsələlər ora daxil olmalıdır. Diversifikasiya, orqanik artma və ya başqa bizneslərin əldə edilməsi kimi məsələlər bura daxildir. Bu zaman əsas funksional sahələrdə suallara aid ola bilər, məsələn:

1.şirkətin daxili pul axını, bütün gələcək artımı maliyyələşdirəcək;

2. yeni məhsullar ən yaxın 3 il ərzində mövcud olanları tədricən əvəz edəcəklər;

3. bütün montaj işləri müqavilə üzrə yerinə yetiriləcək, və şirkətin itkisizliyinin nöqtəsini azaldacaq.

Adətən bu mərhələdə SWOT-təhlili istifadə olunur, güclü və zəif tərəflərə söykənərək, təhlükələrdən qaçaraq imkanlarından istifadə edərək

mümkün alternativ strategiyaları müəyyən etməyə kömək etmək üçün istifadə edilə bilər.

TOS üzrə alternativ variant məhdudiyyətlər nəzəriyyəsi başqa yolu təklif edir. SWOT öz məhdudiyyətlərinə malikdir və o intuisiyadan başqa "zəif yerlər" seçimi üçün alətlər vermir. Zəif yerlərin və bazar imkanların, səbəb nəticənin təhlili yoxdur. Belə vəziyyətdə düzgün qərarların qəbul olunması üçün alət yoxdur. TOS SWOT-təhlilindən istifadənin yerinə daha səmərəli alətləri təklif edir:

1. sizin müştərilərinizin bütün arzu edilməyən hadisələrini aşkar etmək, sizin məhsul və xidmətlərinizin istehlakıyla bağlı;

2. buludların içində ildırım yaratmaqla və onun köməyi ilə daha vacib problemi aşkar etmək, hansılar ki, mal istehsalı və xidmətlərlə bağlıdır;

3. bu problemlər aradan qaldırmaq, müştərilər üçün dəyərli təkliflərin hazırlaması lazımdır ki, belə təkliflərdən heç kəs imtina edə bilməsin.

Bu halda siz elə real biznes planı hazırlaya biləcəksiniz ki, heç bir rəqib sizin üçün qorxulu olmayacaq.

Əlbəttə böyük maraq doğuran məsələ, proqramların hazırlanmasıdır. Son element proqramlardır, hansılarda ki, biznesin inkişafi üçün əsas strategiyaların həyata keçrilməsi planları ifadə edilmişdir. Onların ehtiyyatları, hədəfləri, qanuni çərçivədə, müddətləri, büdcələri və məqsədli göstəriciləri əhatə etməlidir. Sözsüz ki, missiya, hədəflər, dəyərlər, strategiya hədəflərlə qarşılıqlı əlaqəli olmalıdır və bir-biri ilə uyğunlaşdırılmalıdır. Bunu demək çox asandır, həyata keçirmək isə çətindir, çünki çox şirkətlər hansılar ki, onların dəqiq hədəfləri sahibkarlar tərəfindən yaradılır bu strategiyalar həqiqi hədəflərə və ya qısa missiyaya malik deyillər.

Strategiyanın və taktikanın (S&T Tree) məqsədlər ağacının qurulması. Lakin yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, başqa yollarda mövcuddur. Sistemlərin məhdudiyyətlərə əsaslanan nəzəriyyəyə uyğun təfəkkür proseslərində strateji planın qurulması üçün xüsusi alət mövcuddur bu strategiyanın və taktikanın məqsədlər ağacı. Məqsədlər ağacı ilə yaradılan məntiqi proses baxılan biznes-sistemdə bütün hadisələrin arasında səbəb nəticə münasibətlərini yəni əlaqələrini qurur. Metodika sistemin bütün amillərini nəzərə alır, aralıq bəndlərinin və ya hədəflərin və sistemin hədəfinə uyğun istiqamətə görə, onları birləşdirən yolların lazım olanın və kifayət qədər dəstini yığmağa və bizim məntiqi yanaşmanın düzgünlüyünü yoxlamağa imkan verir.

Baxılan sistem haqqında kifayət qədər biliklərin mövcudluğu yuxarıda göstərilənlərin yerinə yetirilə bilməsi vacib şərtdir. Eyni zamanda metodikanı düzgün tətbiq etməyə imkan verməyən faktor biliklərin azlığıdır. Daha ətraflı strategiyanın və taktikanın məqsədlər ağacının qurulması haqqında bilmək, həmçinin məqsədlər ağacının hazırından istifadə etmək lazımdır və unikal onlayn S&T-ın şəxsi məqsədlər ağaclarının yaradılması üçün alətlə.

Biznesin inkişafında strateji planlaşdırma, rəhbərliklə təşəbbüs edilmiş hərəkətlərin və qərarların həllinin dəstidir hansılar ki, nəzərdə tutulmuş spesifik strategiyaların hazırlamasına gətirib çıxarır və şirkətlə öz hədəflərinə nail olmağa kömək etmək üçündür.

Piter Loranja əsasən, biznesin inkişafi üçün strateji planlaşdırma prosesi, idarəetmə qərarlarının qəbulunda kömək edən bir alətdir. Burada məqsəd, kifayət qədər təşkilatda yenilikləri və dəyişiklikləri təmin etməkdir.

İdarəetmə fəaliyyətinin 4 əsas növü mövcuddur:

1. ehtiyatların bölgüsü, burada şirkətin məhdudlaşdırılmış ehtiyyatlarının bölgüsü nəzərdə tutulur, bunlar fondlar, çatışmayan idarəedici istedadlı heyət və texnologiya təcrübəsi;

2. xarici mühitə uyğunlaşma, strategiyanın xarakterin bütün hərəkətlərini əhatə edir, mühitiylə şirkətin münasibətlərini və əlaqələrini yaxşılaşdırır. Şirkətlərə əlverişli imkanlardan istifadə edərək xarici mühitə uyğunlaşması lazımdır, təhlükələrə uyğun olan variantları aşkar etmək və şəraitə uyğun biznesin inkişaf strategiyanın effektiv uyğunlaşmasını təmin etmək;

3. daxili koordinasiyaya uyğun, daxili əməliyyatların səmərəli inteqrasiyasının həyata keçirilməsi məqsədi ilə şirkətin güclü və zəif tərəflərinin təsvirini müəyyən etmək üçün strateji fəaliyyətin koordinasiyasını daxil etmək;

4. təşkilat strategiyalarının dərk edilməsi, bu şirkətin formalaşması yolu ilə menecerlərin düşüncəsinin sistematik inkişafının həyata keçirilməsidir, keçmiş strateji qərarlarda oxuna bilər;

Biznesin inkişaf strategiyası, bu nəzərdə tutulmuş hərtərəfli plandır, şirkətin missiyasının və onun hədəflərinin nailiyyətinin həyata keçirilməsini təmin etmək üçündür.

Biznesin inkişaf strategiyasının əsas tezisləri aşağıdakılardır:

a) ən çox hissəsiylə strategiya ali rəhbərlik tərəfindən ifadə edilir və işlənir, amma onun reallaşdırması idarəetmənin bütün səviyyələrinin iştirakını nəzərdə tutur;

b) strateji plan bütün korporasiyanın perspektivi nöqteyi-nəzərindən işlənməlidir, lakin konkret deyil;

c) plan geniş tədqiqatlarla və faktiki məlumatlarla əsaslandırılmalıdır;

q) strateji planlar elə hazırlanmalıdır ki, yalnız uzun müddətli zaman çərçivəsində bütöv qalmamaq, həm də kifayət qədər elastik olmalıdır ki, zəruri olduqda onların modifikasiyasını və oriyentasiyasını dəyişmək və həyata keçirmək mümkün olsun.

Biznesin inkişafının planlaşdırılması və şirkətin müvəffəqiyyəti çox önəmli məsələ olduğundan onu xüsusi vurğulamaq istərdim.

Dəyişikliyin müasir sürəti və biliklərin artım tempi o qədər yüksəkdir ki, biznesin inkişaf strategiyasının planlaşdırılması gələcək problemlərin və

imkanların formal proqnozlaşdırmasının tək üsulu kimi təqdim edilir. O ali rəhbərliyə uzun müddətli planın yaradılmasının vasitəsini təmin edir. Biznesin inkişaf strategiyasının planlaşdırılmasının, həmçinin qərarın qəbul olunması üçün əsas verir. Formal olaraq planlaşdırma zamanında qərarın qəbul olunması riski aşağı salır.

Bir halda ki, planlaşdırma müəyyən edilmiş və hədəflər dürüst ifadə edilməsi başa çatmışdır deməli şirkətin daxilində ümumi məqsədin birliyini yaratmaq mümkün olmuşdur.

Biznesin inkişaf strategiyasının planının dürüst ifadə edilməsi gələcəyə dəqiq hazırlığı təmin edən faktor hesab edilir. Əgər bütün rəhbərlər bu və ya digər dərəcədə formal strateji planlaşdırma ilə məşğul olmaları lazımdırsa, onda bütün şirkət üçün strateji planların tərtib edilməsi ilk növbədə, ali rəhbərliyin vəzifəsidir. Orta və ən aşağı əlaqənin rəhbərləri uyğun olan informasiyanı verərək və əks əlaqəni təmin edərək bu işdə iştirak edirlər.

Biznesin inkişaf strategiyasının planlaşdırılması prosesinin mərhələləri aşağıdakılar hesab edilir:

1. şirkətin missiyası;
2. hədəflər və təşkilatı dəyərlər;
3. qiymətləndirilmə və xarici mühitin təhlili;
4. güclü və zəif tərəflərin müayinəsi;
5. strateji alternativlərin təhlili;
6. strategiyanın seçimi;
7. strategiyanın həyata keçirilməsi;
8. strategiyanın qiymətləndirilməsi.

1. Biznesdə təşkilatı missiya:

Şirkətin biznesinin təşkilatı hədəflərinin seçilməsi və planlaşdırılması zamanı ən əhəmiyyətli məsələ qərarın verilməsidir və onun missiyasının konkret hədəflərdə göstərilməsidir.

Şirkətin əsas ümumi məqsədi, yəni onun mövcudluğunun aydın ifadə edilməsi səbəbi, onun missiyası kimi görünə bilər. Hədəflər bu missiyanın həyata keçirilməsi üçün müəyyən edilir. Hədəflər məntiqi əsasında hazırlanmalı idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi, bütün sonrakı prosesi üçün meyarlar kimi çıxış etməlidir. Əgər rəhbərlər bilmirlərsə ki, onların şirkətinin əsas məqsədi nədir, onda onların əlində ən yaxşı alternativin seçimi üçün hesablamanın məntiqi nöqtəsi olmayacaq.

Missiya şirkətin statusunu detallaşdırır və müxtəlif təşkilatı səviyyələrində hədəflərin və strategiyaların təyin edilməsi üçün istiqamətləri və mövqeyləri təmin edir. Şirkətin missiyasının qısa fikiri növbəti məsələləri özündə saxlamalıdır:

1. Onun əsas xidmətləri və ya məhsulları, əsas bazarları və əsas texnologiyaları nöqteyi-nəzərindən şirkətin məsələsi, yəni şirkət hansı sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olur?

2. Şirkətin bağlı olduğu xarici mühit, şirkətin işçi prinsiplərini müəyyən edir.

3. Təşkilatın mədəniyyəti. Hansı tip işçi iqlimi, şirkətin daxilində mövcuddur? İnsanların hansı tipini belə iqlim cəlb edir?

İstehlakçıların səmərəli təmin olunmasının və əsas ehtiyaclarının təyini nöqteyi-nəzərindən missiyaya baxmaq önəmli hesab edilir və rəhbərlik faktiki olaraq gələcəkdə şirkətin dəstəyi üçün müştəriləri cəlb edir.

Missiya oriyentir kimi çıxış edir və rəhbərlər öz qərarlarının əsasını qoyurlar. Çox dar hədəfin seçilməsi qərarlarının qəbul olunması gələcəkdə alternativləri tapmağa rəhbərliyin imkanlarını daralda bilər. Çox geniş missiyanın seçimi isə şirkətin gələcəkdə müvəffəqiyyətinə zərər gətirə bilər.

2. Dəyərlər və ali rəhbərliyin hədəfləri:

Dəyərlər bizim təcrübəmizə əsasən, təhsillə və ictimai-iqtisadi görüntüdə formalaşdırılır. Dəyərlər və ya o nisbi qiymət məhsula və hadisələrə verilir və rəhbərlər yönəldilir o zaman ki, onlar kritik qərarların qəbuluna ehtiyac olduqda onlarda razılıq almaq üçün.

Cədvəl 10.9

İdarəetmə qərarlarının qəbuluna təsir edən göstəricilər

Şirkətin dəyərləri	**Dəyərlərin katiqoriyası**	**Şirkətin önəm verdiyi məqsədlərin tipi**
Nəzəri	Həqiqət. Bilik. Səmərəli düşüncə.	Uzun müddətli tədqiqatlar və təcrübələr.
İqtisadi	Praktiki. Səmərəli. Yaranmış dövlət.	Inkişaf. Gəlirlilik. Nəticələr.
Siyasi	Hakimiyyətin qəbul edilməsi	Kapitalın ümumi həcmi, satış, işçilərin sayı.
Sosial	Yaxşı insani münasibətlər. Bağlılıq. Konfliklərin olmaması.	Gəlirlə bağlı sosial məsuliyyət. Ədalətli rəqabət. Şirkətdə əlverişli mühitin olması.
Estetik	Bədii harmoniya. Tərkib. Forma və simmetriya.	Məhsulun dizaynı. Keyfiyyət. Cəlbedicilik, hətta gəlirə ziyan olsada.
Dini	Kainatda razılaşmaq	Etika. Mənəvi problemlər.

Mənanın əhəmiyyətli dəyərlərin arasında əlaqəyə malik olması və ali rəhbərliyin olması və ümumi şirkətin hədəfləri ilə uzlaşması. Rəhbərliyin dəyərləri təşkilat üçün görünməlidir və hədəflər aşağıdakı xarakteristikaya malik olmalıdır:

1. Konkret və ölçülər çərçivəsində olmalıdır:

Konkret ölçülər formasında öz hədəflərini ifadə edərək, rəhbərlik üçün sonrakı qərarlar və işin gedişinin qiymətləndirilməsi üçün hesablamanın dəqiq bazasını yaratmaq lazımdır.

2. Vaxtda hədəflərin oriyentasiyası.

Yalnız müəyyən etmək əsas deyil ki, şirkət həyata nəyi keçirmək istəyir, eyni zamanda nə vaxt bu hadisə baş verəcək və nəticəyə necə nail olunacaq. Hədəflər adətən uzun müddətə və ya qısa müddətə qurula bilər.

Uzunmüddətli hədəflər adətən, planlaşdırmanın nəticələrinin üfiqdə olduğundan, təxminən 5 ilə bərabər olur. Qısamüddətli hədəf çox zaman şirkətin planlarından birini kimi təqdim olunur hansı ki, ilin daxilində qurtarmaq lazımdır. Orta müddətli hədəfləri isə bir ildən beş ilə qədər ola bilər.

3. Əldə edilə bilən hədəflər.

Hədəf əldə edilə bilən olmalıdır ki, şirkətin gücünün artmasına imkan yaratsın.

4. Hədəfin qarşılıqlı dəstəklənməsi.

Bir hədəfin nailiyyəti üçün lazım olan hərəkətlər və qərarlar, başqa hədəflərin nailiyyətinə mane olmamalıdır.

Biznesin inkişaf strategiyasının idarəedilməsi prosesi o dərəcədə müvəffəqiyyətli ola bilər ki, yalnız ali rəhbərlik hədəflərin formalaşmasında iştirak etsin və ölçülərdə bu hədəflər rəhbərliyin dəyərlərini və şirkətin real vəziyyətini əks etdirsin.

3. Qiymətləndirilmə və xarici mühitin təhlili.

Rəhbərlər üç parametr üzrə xarici mühiti qiymətləndirirlər:

1.Dəyişiklikləri qiymətləndirmək və cari strategiyanın müxtəlif aspektlərinə təsir edə bilirlər.

2. Hansı amillər cari strategiyanın təhlükəsini müəyyən edə bilirlər və idarə edə bilirlər.

3. Müəyyən etmək hansı amillərin planın düzəlişinə əsasən hədəflərə uyğun şirkətin ümumi nailiyyəti üçün daha çox imkanlara malikdirlər.

Xarici mühitin təhlili bu prosesdir və biznesin inkişaf strategiyasının planının istehsalçıları şirkətlə bağlı xarici amillərə nəzarət edirlər, şirkət üçün imkanları və təhlükələri müəyyən etmək üçün.

Bu təhlükələrin və imkanların qiymətləndirilməsi nöqteyi-nəzərindən biznesin inkişaf strategiyasının planlaşdırılması prosesində xarici mühitin təhlilinin rolu üç konkret suala, cavabla nəticələnməlidir:

1. İndi harada şirkət təşkil oluna bilər?

2.Ali rəhbərliyin fikrincə, gələcəkdə harada təşkilat olmalıdır?

3. Rəhbərlik nə etməlidir ki, şirkət o vəziyyətdə yerini dəyişsin ki, indi olduğu vəziyyətdə, harada ki, onu rəhbərlik görmək istəyir?

Təhlükələr və imkanlarla hansılarla ki, şirkətlər rastlaşır bunu 7 sahədən seçmək olar:

1. iqtisadi amillər, inflyasiyanın və ya deflyasiyanın templəri, məşğulluğun səviyyələri, beynəlxalq ödəmə balansı, konvirtasiya olan valyutanın sabitliyi, xaricdə və vergi payı;

2. siyasi amillər, rəhbərlik yerli orqanların normativ sənədlərini izləməlidir, hökumətin antitrest fəaliyyətinə siyasətçilərin münasibətlərini və əlaqəsini, işçi qüvvəsinə tələbata uyğun işəgötürülməsi üzrə məhdudiyyətlərlə və ssudanın alınmasının imkanıyla və s.;

3. bazar amilləri, demoqrafik şərait, müxtəlif məhsulların və ya xidmətlərin fəaliyyəti dövrələri, bazara nüfuzetmənin mümkünlüyü, bu sahədə rəqabətin səviyyəsinin gəlirlərinin bölgüsü;

4. texnologiya amilləri, istehsalat texnikasında dəyişiklikləri nəzərə almalı, planlaşdırmada və məhsulun və xidmətlərin verilməsində EHM-nin və ya əlaqə vasitələrinin texnologiyasında müvəffəqiyyətlərin tətbiqi;

5. beynəlxalq amillər, xammal materiallarına alınmasının yüngüllüyü, xarici kartellərin fəaliyyəti, ölkələrdə valyuta kursunun və siyasi qərarların dəyişikliyi, investisiya obyektləri və ya bazarlar rolunda çıxış edənlər;

6. rəqabət amilləri, rəqiblərdən daha yaxşı gələcəyin təhlili, rəqiblərin cari strategiyasının qiymətləndirilməsi, rəqiblərin bu sahə barəsində ilkin şərtlərinin icmalı, rəqiblərin güclü və zəif tərəflərinin dərinləşdirilmiş formada öyrənilməsi;

7. sosial davranış, dəyişən gözləmələr, münasibətlər və cəmiyyətin xüsusiyyətləri amilləri;

Biznesin inkişaf strategiyasının təhlili istiqamətində növbəti müzakirə edəcəyimiz məsələlər ardıcıl olaraq aşağıda göstərilir.

4. Şirkətin daxili gücü və zəif tərəflərinin idarə olunmasının müayinə edilməsi. Növbəti problem, şirkətin ehtiyyatları, onun təyinatı və şirkətin daxili güclərə malik olmasıdır ki, xarici imkanlardan istifadə etmək üçün, həm daxili zəif tərəflərin üzə çıxarılması, lazımdır ki, xarici təhlükələrlə bağlı problemlər çətinləşə bilər.

Bu proses hansılar ki, daxili problemlərin diaqnozunu həyata keçir, idarə olunmanın müayinəsi adlanır.

İdarə olunmanın müayinəsi üzə qərarın çıxardılma üçün, strateji cəhətdən güclü və zəif tərəflər nəzərdə tutulmuş şirkətin funksional zonalarının sistematik qiymətləndirilməsini təşkil edir. Müayinəyə sadələşdirmə məqsədi ilə 5 funksiya daxil edilməsi tövsiyə edilir.

Biznesin inkişafında marketinq:

Marketinq funksiyasının müayinəsi zamanı diqqəti aparılacaq təhlil və tədqiqat üçün 7 sahə yönəltmək lazımdır:

1. bazarın payı və rəqabətə davamlılıq;
2. müxtəliflik və məhsulların çeşidinin keyfiyyəti;
3. bazarın demoqrafik statistikası;
4.bazar tədqiqatları və tədarüklər;
5. satışdan əvvəl və satışdan sonrakı dövrdə müştəri xidməti;
6. səmərəli satış, reklam və malların irəli hərəkəti;
7. müştərilərin gəlişi.

Biznesin inkişafında maliyyə mənbələri və mühasibat uçotu:

Maliyyə durumunun ətraflı təhlili artıq şirkətdə əldə olan potensial daxili zəiflikləri aşkar edə bilər, həmçinin onun rəqiblərilə təşkilatın nisbi vəziyyəti tutuşdurula bilər.

Əməliyyatlar zamanı bəzi əsas suallara, məhz müayinənin gedişatında cavab vermək lazımdır. Bunlar aşağıdakılardan ibarətdir:

1) biz daha aşağı qiymətlər üzrə, mallarımızı və ya xidmətləri edə bilərikmi və nə qədər bizim rəqiblərimiz var? Əgər yoxdursa, onda niyə?

2) bizim avadanlıqlarımız müasirdir və yaxşımı qulluq edilir?

3) bizim məhsulumuz tələbatın mövsümi tərəddüdlərinə meyillidirmi, nə işləyənlərin müvəqqəti çıxarılmasından qaçmağa məcbur edir?

4) biz o bazarlara xidmət edə bilərikmi, harada ki, bizim rəqiblərimiz xidmət edə bilmirlər?

5) biz keyfiyyətin səmərəli nəzarət sisteminə malikmi?

Biznesin inkişafında insan resurslarının rolu:

Əgər şirkət yaxşı əsaslandırılmış hədəflərlə ixtisaslaşdırılmış əməkdaşlara və rəhbərlərə malikdirsə, o müxtəlif alternativ strategiyaları izləmək vəziyyətini əldə etmiş hesab edilə bilər.

Şirkətdə mədəniyyət və korporasiyanın imici.

Mədəniyyət istənilən şirkətdə üstünlük adətlərinin göstəricisidir, xasiyyətləri, ünsiyyəti və gözləmələri əks etdirir.

Korporasiyanın imici, həm daxildə, həm də şirkətdən kənar, yaranmış təəssürata aiddir və bütövlükdə onun tərəfindən əməkdaşların və ictimai rəyin köməyi ilə yaradılır.

5.Biznesin inkişaf strategiyasında alternativlərin təhlili.

Şirkətin qarşısında əsas strateji alternativlər durur:

1. Məhdudlaşdırılmış artım, əldə olunmuşdan, düzəliş edilmişlərdən, inflyasiyaları nəzərə alaraq hədəflərin qurulmasıdır.

2. Artım, əvvəlki ilin göstəricilərinin səviyyəsinin üstündə qısamüddətli və uzunmüddətli hədəflərin səviyyəsinin illik əhəmiyyətli artımıdır.

3. Artım daxili və xarici ola bilər.

4. Daxili artım malların çeşidinin genişlənilməsi yolu ilə ola bilər.

5. Xarici artım şaquli və ya üfiqi artım formaları ilə yanaşı sahələrdə də ola bilər.

6. İxtisar, təqib edilən hədəflərin səviyyəsi keçmişdə aşağı səviyyədə nail olmaq üçün müəyyən edilir. İxtisarın bir neçə variantı mövcutdur:

a) ləğv edilmə, maddi ehtiyatların və şirkətin aktivlərinin tam satmasıdır;

b) artığın ortadan götürülməsi, tez-tez şirkətlər özlərindən bəzi bölmələri və ya fəaliyyətin növlərini ayırmağı əlverişli hesab edir;

c) ixtisar və istiqamətin dəyişməsi, gəliri artırmaq səbəbindən öz fəaliyyətinin hissəsinin ixtisara salınması;

d) uyğunluq, 3-cü yada salınmış strategiyalardan istənilənin birləşməsidir.

6. Biznesin inkişaf strategiyanın seçimi.

Boston məsləhətçi qrupunun matrisi variantların formalaşması və idarəetmə qərarlarının seçimi vaxtı sizə köməklik edə bilər. Burada əsas məsələlərdən biri nəğd pulun formalaşmasıdır.

Nəğd puldan istifadə.(Cədvəl.10.10.)

Ulduz	**?**
Bir kisə valyuta	**It**

Məsələn, əgər Sizin istehsal etdiyiniz məhsul və ya göstərilən xidmətlər bazarının böyük bir hissəsini tutursa və yüksək artım sürətinə malikdirsə (yəni ulduz), bu zaman siz ehtimal ki, artım strategiyasına tərəfdar olacaqsınız. Digər tərəfdən, əgər sizin istehsal etdiyiniz məhsul və ya göstərilən xidmət bazarda kiçik paya malikdirsə və aşağı artım sürətinə malikdirsə (deməli it), Siz artığın kəsilməsi strategiyasını seçə bilərsiniz.

Ali rəhbərlik tərəfindən həyata keçirilən biznesin inkişafının strateji seçiminə müxtəlif amillər təsir edir və bunla hansılardır:

1. risk;

2.keçmiş strategiyaların biliyi;

3 sahib olduqlarınıza reaksiya;

4. vaxt amili.

Ali rəhbərlik yalnız ondan sonra biznesin inkişaf strategiyasını seçir, xarici imkanların və təhlükələrin təhlilini keçirəcək, daxili güclü və zəif tərəfləri öyrənir və özünün bütün alternativlərini və variantları qiymətləndirməlidir.

7. Biznesin inkişaf strategiyasının həyata keçirilməsinin planlaşdırılması:

Əsas ümumi strategiyanın seçimindən sonra o başqa təşkilat funksiyalarıyla birləşdirilib həyata keçrilməsi vacibdir. Planların və oriyentirlərin hazırla-

ması biznesin inkişaf strategiyasının uyğunluğunun əhəmiyyətli mexanizmiləri aşağıdakılardan ibarətdir:

1. taktikalar;
2. siyasətlər;
3. prosedurlar ;
4. qaydalar.

Biznesin inkişafında taktika:

Necə ki, rəhbərlik uzunmüddətli uyğun gələn və onların nailiyyətini yüngülləşdirən qısamüddətli hədəfləri əldə edir və şirkətin ümumi uzunmüddətli planlarıyla uyğun gəldiyi üçün qısamüddətli planları tez-tez hazırlamalıdır. Belə qısamüddətli strategiyalar taktika adlandırılır.

Taktik planların özünə məxsus xarakteristikaları mövcuddur:

1. taktikanı biznesin inkişaf strategiyanın inkişafı üçün hazırlayırlar;

2. ona vaxt strategiya demək olar ki, həmişə rəhbərliyin yüksək səviyyələrində işlənsin, taktika orta əlaqələrin rəhbərləri səviyyəsində tez-tez istifadə edilir;

3. taktika daha çox qısa müddətdə hesablanır, strategiya zamanında;

4. biznesin inkişaf strategiyasının nəticələri bir neçə il ərzində istifadə edilmiş ola bilmir, taktiki nəticələr çox tez görünür və konkret hərəkətlərlə asan əlaqələndirilir.

Biznesin inkişafında siyasət:

Siyasi hərəkətlərin təsiri və qərarların qəbul olunması üçün ümumi rəhbərlik təşkil edir və hədəflərin əldə olunmasını yüngülləşdirir. Siyasət adətən uzun müddətli zaman çərçivəsində ən yüksək rəhbərlər tərəfindən istifadə edilir. Siyasət qərarların qəbul olunmasını yönəldir, həm də hərəkətlərin azadlığını qoyur.

Biznesin inkişafında prosedurlar:

Prosedurlar – hərəkətlərin təsirlərini təsvir edir və konkret vəziyyətdə təşəbbüs göstərmək lazım gəlir. Prosedurlar adətən hərəkətlərin ardıcıllığını təsvir edir və bu vəziyyətdə etmək lazımdır? Sualına cavab verməlidir. Ümumi mənada prosedura əsasən hərəkət edən şəxs kiçik azadlığa və alternativlərin az sayına malikdir.

Biznesin inkişafında qaydalar:

Yalnız, hədəflərin nailiyyəti üçün tabe etmənin yüksək dərəcəsi tələb olunur ki, rəhbərlər qaydalardan istifadə edirlər. Ali rəhbərlik əməkdaşların hərəkətlərini məhdudlaşdırmaq istəyir və konkret üsullarla hərəkətlərin icra edilməsinə əmin olmaq üçün, o qaydaları təşkil edir. Qayda dəqiq müəyyən edir ki, hətta spesifik yeganə vəziyyətdə də icra edilmiş olsun.

Biznesdə strateji planın qiymətləndirilməsi:

Biznesin strateji planını hazırlamaq və onu həyata keçirmək sadə proses görünür. Lakin planın fasiləsiz qiymətləndirilməsi və onun uzunmüddətli müvəffəqiyyətli tətbiqi üçün fövqəladə mənaya malikdir.

8. Biznesin inkişaf strategiyasının qiymətləndirilməsi:

Biznesin inkişaf strategiyasının qiymətləndirilməsi əsasən hədəflərlə işin nəticələrinin müqayisəsi yolu ilə həyata keçirilir. Qiymətləndirilmə prosesi, strategiyanın düzəlişi üçün əks əlaqənin mexanizmi kimi istifadə olunur. Səmərəli fəaliyyət üçün, qiymətləndirilmə həyata keçirilməlidir, özüdə sistemli və fasiləsiz olaraq.

Biznesin strateji planlaşdırılması prosesinin qiymətləndirilməsi zamanı, əsasən 5 suala cavab vermək lazımdır. Bunlar hansılardır:

1. Strategiya daxilən şirkətin imkanlarına uyğundurmu?

2.Strategiya riskin mümkün dərəcəsini nəzərə alırmı?

3. Şirkət strategiyanın həyata keçməsi üçün kifayət qədər ehtiyyatlara malikdirmi?

4. Strategiya xarici təhlükələri və ya imkanları nəzərə alırmı?

5. Şirkətin ehtiyyatlarının tətbiqinin ən yaxşı üsulu təqdim edilən strategiya ola bilirmi?

Bu baxımdan bir sıra meyarlar mövcuddur, məsələn miqdar və keyfiyyət kimi göstəricilər qiymətləndirilmə prosesində istifadə olunur.

Qiymətləndirilmənin miqdar meyarları:

1. bazar payı ;
2. satış həcminin artması;
3. xərclərin səviyyəsi və istehsalın səmərəliliyi;
4. xərclərin səviyyəsi və satışın səmərəliliyi;
5 kadr axıcılığı;
6. işə çıxmamalar;
7. işçilərin məmnunluğu;
8. təmiz gəlir;
9. qiymətli kağızlar üzrə ödəmələr;
10. səhmlərin məzənnəsi;
11. dividentlərin norması;
12. səhmlər üzrə gəlir.

Qiymətləndirilmənin keyfiyyət meyarları:

1. yüksək ixtisaslı menecerləri cəlb etmək qabiliyyəti;
2. müştərilərə xidmətlərin həcminin genişlənməsi;
3. bazarın əsaslı öyrənilməsi;
4. təhlükələrin həciminin azalması;
5. imkanlardan səmərəli istifadə.

Strategiya seçildikdən sonra planın hazırlanması, rəhbərlik təşkilatın strukturunun dəqiq yoxlamasını həyata keçirməlidir, aydınlaşdırmaq lazımdır ki, ümumiyyətlə şirkətin təşkilatı hədəflərinin uğuru üçün imkan yaranırmı? Çünki, seçilmiş strategiya strukturu müəyyən etməlidir. Konsepsiyalar nöqteyi-

nəzərindən, strukturlar strategiyanı əks etdirmək üçün həmişə məcburidir. O ən yaxşı təşkilat strukturu olacaq yalnız o vaxt ki, ölçülərə, dinamizmə, çətinliyə və şirkətin şəxsi heyətinə uyğun olsun. Şirkətin inkişafi, hədəflərinin təkamül müddətində onların strategiyaları və planlar dəyişir. Bu olmalıdır, lakin onların strukturları ilə birlikdə.

Biznesin inkişafında strateji planlaşdırma:

Şirkətin daxili planlaşdırması olmaqla marketinqdən istifadə edərək, strateji planlaşdırma iqtisadiyyatın dövlət tərəfindən tənzimləməsinə uyğunlaşmasıdır.

Şirkətin fəaliyyətinin gücünün artmasının imkanlarının tədqiqatı, şirkətlərin istehsalla və məhsulun satışı ilə bağlı bütün onun fəaliyyətinin sistemini tələb edir. Geniş mənada bu iş şirkətin fəaliyyətinin belə növ məsələləri özünə daxil edir, satışın stimullaşdırılmasının, reklamın və bazarın tədqiqatının təşkili. İqtisadi sistemin həyata keçrilmiş elementlərinin fəaliyyətinin sabitliyi marketinq çərçivəsində onların birləşməsiylə təyin edilir.

Strateji və uzunmüddətli planlaşdırma prosesləri üfüqdə çoxmənalıdır. Strategiya, indiki zamanın funksiyası deyil, o istiqamətin funksiyasıdır. Yalnız strateji planlaşdırma bu müddətdə cəmlənmişdir və şirkətlərin inkişafının qlobal ideyalarının məcmusu kimi çıxış edə bilər. Şirkətin strategiyasının hazırlanması üçün məsuliyyət hər şeydən əvvəl onun rəhbərliyinin üzərinə düşür. Bir halda ki, biznesin inkişafi üçün strateji planlaşdırma yüksək peşəkarlığı tələb edir, deməli hərəkətlərin əhatəsinin geniş miqyası olmalıdır. Menecerlərin biznesin inkişafi üçün strateji plan komandası, onları gələcəkdə inkişaf etmiş şirkətlərin fəaliyyətini öyrənməyə tuşlayaraq qərarların qəbul olunmasına strateji analitik yanaşma əsasında planlaşdırmanı təmin etməlidirlər.

Biznesin inkişafında taktiki planlaşdırma:

"Taktika" termini, əsasən güclərə uyğun manevr etməni bildirir və bu hədəflərin həyata keçirilməsi üçün yaradan mənşəyli hərbi termindir. Biznesin inkişafında taktiki planlaşdırma qərarların qəbul olunmasının o halıdır ki, strateji hədəflərin nailiyyəti üçün təşkilatın ehtiyyatların bölüşdürülməsi necə olmalıdır? Sualına cavab verməlidir.

Biznesin inkişafında taktiki planlaşdırmanın xüsusiyyətləri:

1. taktik qərarların icrası yaxşı müşahidə olunur, risk daha az meyillidir, bir halda ki, belə qərarların həlli əsasən daxili problemlərə aiddir;

2. taktiki qəbul edilmiş qərarların nəticələri daha yüngül qiymətləndirilir, çünki konkret rəqəmli göstəricilərlə (belə məqamlarda, fermerlərə daha mürəkkəb olur öz ticarət markasının altında məhsulun tətbiqindən konkret xeyirləri qiymətləndirmək, nə ilə yeni güclərin əldə edilməsi vaxtı xüsusi qablaşdırmada əmtənin buraxılışının artımını hesablamaq) ifadə edilmiş ola bilərlər;

3.taktiki planlaşdırma üçün proses zamanı onun konsentrasiyasından başqa, idarəetmənin aşağı səviyyələri və həmçinin ayrı-ayrı bölmələrin səviyyələrinə cazibə tipik haldır və bura aiddir ərzaqlar, regionallar, funksional olanlar.

Operativ planlaşdırma praktiki olaraq öz mənasını ifadə edir ki, bu da taktiki planlaşdırmadır. "Operativ" termini daha çox parlaq ifadədir və nə qədər termin "taktiki", vurğulayır üzərindədirsə, bu ayrı əməliyyatların planlaşdırılmasıdır qısa və orta dövrlərdə ümumiyyətlə qənaətli olmasını nəzərdə tutr. Məsələn istehsalın planlaşdırılması, marketinqin planlaşdırılması və s. məsələlər nəzərdə tutulur və operativ planlaşdırmada həmçinin şirkətin büdcəsinin tərtib edilməsi anlamına gəlir. Ümumiyyətlə planlaşdırma prosesi şirkətin ümumi fəaliyyətinin birinci mərhələsidir və növbəti əsas məsələləri özünə qoşur:

1. Planların tərtib edilməsi prosesi və ya bilavasitə planlaşdırma prosesi, yəni şirkətin gələcək hədəfləri və nailiyyətlərin üsulları haqqında qərarların qəbul edilməsi. Planlar sistemi, planlaşdırma prosesinin nəticəsidir.

2. Plana uyğun qərarlarının həyata keçirilməsi üzrə fəaliyyət. Şirkətin fəaliyyətinin real göstəriciləri bu fəaliyyətin nəticəsidir.

3. Nəticələrə nəzarət. Bu mərhələdə plan göstəriciləri ilə real nəticələrin müqayisəsi aparılır, həmçinin lazımlı istiqamətdə şirkətin hərəkətlərinə düzəliş üçün yollar müəyyən edilir. Baxmayaraq ki, nəzarət planlaşdırma fəaliyyətinin son mərhələsidir, onun əhəmiyyəti çox böyükdür. Bir halda ki, nəzarət şirkətdə planlaşdırma prosesinin səmərəliliyini müəyyən edir.

Planlaşdırma prosesi, bu planların tərtib edilməsi üzrə əməliyyatların sadə ardıcıllığı deyil, bu eyni zamanda bir prosedur və bunun mənası, bir hadisənin başqasının ardınca olması mütləq məcburidir. Proses böyük elastikliyi və idarəetmə bacarığını sənətkar kimi icra etməyi tələb edir. Əgər prosesin müəyyən anları şirkət tərəfindən qoyulmuş hədəflərə uyğun gəlmirsə, onlar keçilmiş ola bilərlər ki, bu da prosedurda mümkün deyil. Planlaşdırma prosesində iştirak edən insanlar yalnız, onlara göstəriş verilmiş funksiyalar çərçivəsində öz vəzifələrini yerinə yetirirlər və yaradıcı hərəkət edirlər və hərəkətin təsirinin xarakterini dəyişmək özü bir bacarıqdır xüsusən əgər şərait bunu tələb edirsə. Planlaşdırmanın prosesi bir-birinin ardınca gələn bir sıra mərhələlərdən ibarətdir.

Birinci mərhələ. Şirkət öz xarici və daxili mühiti çərçivəsində araşdırmalar həyata keçirir və təşkilatı mühitin əsas komponentlərini müəyyən edir, onları ayırır hansılar ki, həqiqətən şirkət üçün önəmli məna kəsb edir, yığım komponentləri haqqında informasiyanın izlənilməsini həyata keçirir, mühitin gələcək vəziyyətini proqnozları nə təşkil edir və şirkətin real vəziyyətinin qiymətləndirilməsini aparır.

İkinci mərhələ. Şirkət arzu olunan istiqamətləri və öz fəaliyyətinin (xəyal, missiyanın, hədəflərin kompleksi) istiqamətlərini qurur. Bəzən hədəflərin qurulması mərhələsi mühitin təhlilindən əvvəl olur.

Üçüncü mərhələ. Strateji təhlil. Şirkətin hədəfləri (arzu olunan göstəricilər üzrə) xarici və daxili mühit çərçivəsində (arzu olunan göstəricilərin əldə olunmasını məhdudlaşdıranlar) amillərinin və tədqiqatlarının nəticələrini müqayisə edir, onların arasında əlaqələrin qırılmasını müəyyən edir. Strateji təhlil metodlarının köməyi ilə strategiyanın müxtəlif variantları formalaşdırılır.

Dördüncü mərhələ. Alternativ strategiyalardan birinin seçilməsi və onun əsasında fəaliyyət göstərilməsi.

Beşinci mərhələ. Şirkətin fəaliyyətinin son strateji planı hazırlanır.

Altıncı mərhələ. Orta müddətli planlaşdırması. Orta müddətli planlar və proqramlar hazırlanır.

Yeddinci mərhələ. Strateji plan və orta müddətli planlaşdırmasının nəticələri əsasında şirkət illik planları və layihələri hazırlayır.

Səkkizinci və doqquzuncu mərhələlər, planlaşdırmanın bilavasitə prosesinin mərhələsi olmadan, yeni planların birinci yaradılması üçün ilkin şərtlər müəyyən edir

Şirkətin fəaliyyətinin sabitliyi bazar şəraitində təyin edilən hərəkətlərin vasitəsi ilə və razılaşmaya əsasən onların elementlərinin xarici təzahürü bilinməlidir. Bu halda hədəflərin uyğun məsələlərin və şirkətin potensial imkanları arasında uyğunluğun təminatı, fəaliyyət istiqamətlərinin əsaslandırılması üçün lazımdır. Bu hərəkətlər biznesin strateji planlaşdırılması çərçivəsində ümumiləşdirilir ki, marketinqlə uyğunluqda iqtisadi göstəricilər nöqteyi-nəzərindən şirkətin inkişafı üçün imkanını təmin edir.

Planlaşdırma idarəetmənin təbii hissəsidir. Planlaşdırma bu şirkətin hədəflərini qabaqcadan görmək, onun fəaliyyətinin nəticələrini qabaqcadan müəyyənləşdirmək və ehtiyatları qiymətləndirmək bacarığı və müəyyən hədəflərin nailiyyəti üçün lazım olan hərəkətləri etməyə istiqamətləndirir.

Planlaşdırma ümumilikdə dörd əhəmiyyətli suala cavab verməlidir və fəaliyyətə kömək göstərməlidir.

1. Nə cür şirkət olmaq istəyir?

2. Hal-hazırda harada fəaliyyət göstərir, nəticələri necədir və onun fəaliyyətinin şərtləri?

3. Hansı istiqamətdə hərəkət etməyə hazırlaşır?

4. Necə və hansı ehtiyyatların köməyi ilə onlar əsas məqsədinə nail ola bilərlər?

Planlaşdırma, bu idarəetmənin birinci prosesidir və ən əhəmiyyətli mərhələsi sayılır. Şirkət tərəfindən tərtib edilmiş planlaşdırma sisteminə əsasən gələcəkdə həyata keçirəcəkləri planlaşdırmaya uyğun işlər, heyət tərəfindən işin icrası, nəticələrə nəzarət və plan göstəricilərinin nöqteyi-nəzərindən, onların qiymətləndirilməsi üçün cəlb edilmişlərin motivasiyasıdır.

Müasir idarəetmənin banilərindən biri olan A.Fayol qeyd edirdi: "İdarə etmək bu qabaqcadan görmək", və "qabaqcadan görmək — bu artıq demək olar ki, düz hərəkət etməkdir". Planlaşdırma, bu yalnız bütün lazımlı hərəkətləri nəzərdə tutmaq bacarığı deyil. Bu həmçinin istənilən gözlənilməz işləri qabaqcadan görmək qabiliyyətidir ki, işin gedişatında yarana bilər və onların öhdəsindən gəlmək bacarığı olmalıdır. Şirkətlər öz fəaliyyətlərində riski tamamilə aradan qaldıra bilmirlər, lakin onu səmərəli metodların köməyi ilə idarə etməyi bacarmalıdırlar.

Strateji planlar uzun müddətli ilə tez-tez qarışdırılır. Uzunmüddətli planların əsası, bu uzun müddətli zaman kəsiyi üçün hesablanmış hərəkətlərin proqramıdır. Strateji planlar, uzunmüddətli planlardan fərqli olaraq, proqnozlar əsasında qurulmalıdır. Proqnozlaşdırma tam uzunmüddətli planlaşdırmanın zəif nöqtəsidir, çünki gələcəyi qabaqcadan görmək mümkün deyil. Qlobal mənada strateji planlaşdırma gələcəyi təsəvvür etməyə haradasa imkan verir. Bunun bariz nümunələri Apple şirkəti, Microsoft, mobil telefonların istehsalçıları hesab edilə bilər çünki, onlar kiçik şirkətlər formasında başlamışlar və gələcəyə planlar qura bilmişlər. Çünki, dəqiq strategiyaya malik idilər və bu onlara şəxsi gələcəyi formalaşdırmağa imkan verdi.

Hərbiçilərdən götürülmüş bu terminin, strategiyanın yaxşı gələcəyinə ümüd yaradır. Strategiya- bu döyüşdən əvvəl qarşısında qoşunların yerləşdirilməsi bacarığıdır və strateji hədəflərin qoyulmasından və strategiyanın yazılışından başlanır. Faktiki olaraq, bu məsələnin cavabını siz öz biznesinizdə görə bilərsiniz. Siz xərclərdə qənaət edəcəksiniz, aşağı qiymətlər üzrə mal və xidmətləri təklif edəcəksiniz və ya bazara innovasiyalı malları və ya xidmətləri təklif edəcəksiniz. Nə zaman, sizin üstünlüyünüz yarana bilər və müştərilər sizin xidmətinizdən razı qalacaqlarmı?

Qəribə səslənsə də, lakin strateji planlaşdırma kiçik və orta biznesin təşkilləri üçün xüsusi ilə əhəmiyyətlidir. Məhz onlar məhdudlaşdırılmış ehtiyyatlarla yüksək qeyri-müəyyənlik şəraitində işləməyə məhkum edilmişlər hesab edilir. Strategiya qeyri-müəyyənliyi aradan qaldırmır, lakin bu hərəkətlər üçün əsas dəyişikliklərə reaksiya vermək imkanını yaradır.

Biznesin inkişafında strateji planın yazlışı:

Biznesin inkişaf strategiyanı yaxşı hazırlamaq üçün, strateji planı yazmaq bacarığı olmalıdır və növbəti prinsipdən istifadə etmək lazımdır ki, strateji plan səmərəli olsun. Bunun əsasında aşağıdakı dörd bənd xüsusi əhəmiyyət daşıyır:

1. müştərilər;
2. maliyyə;
3. heyət;
4. təchizatçılar və tərəfdaşlar.

Bu əsasən strateji istiqamətlərdir və bu məsələlərə önəmli diqqət yetirmək əhəmiyyətlidir.

Müştərilər, əlbəttə bunlar insanlardır və onlar mal və xidmətlərə görə şirkətə pul ödəyirlər və onun gəlirlərini formalaşdırırlar. Başa düşmək lazımdır ki, bu insanların sizin müştəriniz olması, sizə hava-su kimi lazımdır. Siz öz potensial müştərilərinin problemlərini əsaslandıraraq anlamalısınız ki, problemlər müştərilərin ehtiyacını təmin etmək üçün lazımdır.

Məsələn, hansısa istənilən mağazada eyni kompyuterlər satılır. Siz necə müəyyən edə bilərsiniz ki, mağazaya müştəriləri cəlb edə biləsiz?

Bu məqsədlə, daxili xərclərin hesabına aşağı qiymətləri təklif etmək olar, mütəxəssislərin dar seqmentində öz diqqətinizi cəmləyərək və yalnız peşəkar texnikanı satmaq və ya təklif etmək üçün zəngin insanlar üçün fərdi dizaynla bahalı komplektasiyalar inanılmaz əmtələr təklf etməklə və ya orta qiymətlərlə satmaq, lakin əlavə xeyirləri təklif etməklə olar. Bəzi məqamlarda keyfiyyətli xidmət təklif etməklə və ya alınan əmtəəni möhlətli ödənişlə təklif etmək olar və s. Yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, bazarda sizin fəaliyyətinizi görməyə bilməzlər.

Bu vəziyyət üzrə bazarın bir hissəsini təcavüzkar şəkildə tutmaqla və ya sakit inkişaf yolu seçməklə mümkündür. Belə məqamlarda siz anlamalısınız ki, təcavüzkar ekspansiya əhəmiyyətli ehtiyyatları tez-tez tələb edir və hərçənd qısa müddətə bazarın böyük hissəsini ələ almaq olar. Beləliklə, aydın anlamaq lazımdır ki, kim və nəyin hesabına öz müştərisinə nə ilə xidmət edəcəkdir. Bu mərhələdə səhv etmək olmaz və sözsüz nəyə müştəriləri cəlb etmək və onları öz pullarında ayrılmağa məcbur etmək bacarığı xüsusi istedaddır.

Biznesin inkişafında maliyyələr:

Birinci bu bəndi əks etdirməlidir və bu gəliri göstərən nişanlanmadır. Həm də sizin şirkətinizin gəlirliliyinin konkret ölçüsüdür. Bu məsələyə yaxından yaxınlaşsaq görərik ki, "Müştərilər" bu bəndin mövqelərinin əsasında durur. Biznesin çox növləri üçün gəlirlilik və inkişaf üzrə müəyyən məhdudiyyətlər mövcuddur. Bunu anlamaq və daima nəzərdə saxlamaq lazımdır. Regionda kiçik reklam agentliyi çətin ki, böyük gəliri verə bilər, lakin milli miqyasda azad inkişafın perspektivləri tükənməzdir.

İkinci – yaddan çıxarmayın ki, bu xərclər sizin xərclərinizdir və sizin siyasətiniz əsasında fəaliyyət göstərir. Bazarda təcavüzkar davranış, regionlara ekspansiya, bazarın liderləri ilə rəqabət daha yüksək xərcləri tələb edir. Keyfiyyətli xidmətlərin göstərilməsi əlavə xərclərlə tez-tez geri dönür, məsələn, daha yüksək ixtisaslı personala ehtiyacın olması. Amma bununla belə, bu mərhələdə qeyd etmək lazımdır ki, xərclərin optimallaşdırılmasının istiqamətləri, sərt nəzarətin həyata keçrilməsi, regionlarda iş qüvvəsi daha ucuz olan və uzaqlaşdırılmış əməkdaşlardan istifadə və s. Həmçinin vasitələrin cəlb

edilməsi haqqında siyasəti düzgün aparmaq lazımdır ki, siz yalnız öz vasitələrinizdən və gəlirdən istifadə etməli olacağınız halda və ya kreditlər və investisiyalar olacaqsa, hansı şərtlərlə siz borc vasitələrini cəlb edəcəksiniz. Yəni, biznesin inkişafında strateji planın bu bəndində biznesin maliyyəsini təşkil edən ilə sizin münasibətiniz və əlaqəniz əks olunmalıdır.

Biznesin inkişafında heyət:

Biznesin demək olar ki, bütün sferalarında nəticə və gəlir heyətin səmərəli fəaliyyətindən çox asılıdır. Biznesin ikişafi üçün strateji planlaşdırmada bu istiqamət çox əhəmiyyətlidir. Müəyyən etmək lazımdır, hansı heyət sizə lazımlıdır bu təşəbbüslü, enerjili, texniki vəsaitlərdən başı çıxan yaxşı icraçılar olmalı, işi 9-dan 18-ə qədər ciddi və keyfiyyətlə yerinə yetirməlidirlər. Rəhbərlik və idarəetmə üslubu mütərəqqi olması nəzərə alınmalıdır. Əgər nüfuzlu idarəetmə üslubu varsa, onda çətin ki, təşəbbüslü əməkdaşlar sizin şirkət alışacaqlar. Həmçinin ixtisaslaşdırmaya tələbləri təsvir və müəyyən etmək lazımdır. İndi heyətlə münasibətləri qurmaq, tələbləri müəyyən etmək əhəmiyyətlidir çünki, siz işi əvəz edə biləcək heyətə verə biləcəksiniz. Məsələ yalnız pulda deyil, adətən bazarda maaşın orta səviyyəsi qənaətbəxş hesab edilə bilər.

Biznesin inkişafında təchizatçılar və tərəfdaşlar:

Sizin biznesinizin inkişafi üçün üçüncü şəxslərin iştirakı olmadan inkişaf çox çətin ola bilər və ya qeyri-mümkün olar. Təchizatçılar və tərəfdaşlar biznesin çəkisi olan hissəsidir, buna görə artıq biznesin inkişafi üçün strateji səviyyədə münasibətlərin siyasətini qurmaq çox əhəmiyyətlidir. Hətta əgər siz hələ bilmirsiniz ki, kim sizin tərəfdaşının və ya təchizatçınız olacaq. Tərəfdaşlar tərəfindən podratçılar çıxış edə bilərlər, şirkətlər hansılar ki, sizə müəyyən xidmətlər göstərəcəklər.

Məsələn, təchizatçıları nəzərdə keçirək, onların bir hissəsi sizin üçün önəmli qiymətə malik ola bilərlər, başqa bir hissəsi daha kiçik qiymətə malik olacaq. Bu məsələni, həmin münasibətlərin formatı şəklində göstərmək lazımdır. Unutmaq lazım deyil ki, kiçik firmaya təchizatçılar tərəfindən müəyyən təzyiq ola bilər. Yaddan çıxarmayın ki, sizə bu şirkətlə işləmək lazım olacaq. Əgər siz bu strateji istiqaməti yaxşı təsvir edirsinizsə, onda sizin hərəkətləriniz taktiki və operativ səviyyədə münasibətlərin siyasətini qurmaq daha asan, həmçinin sizin əməkdaşlarınıza olacaq hüquqi və fiziki şəxslərlə işləmək daha asan olacaq.

Biznesin inkişaf strategiyyasının açıqlığı:

İdealda sizin biznesinizin inkişaf strategiyası heyətə qədər çatdırılmış və açıq mənbələrdə (saytda, reklam materiallarında nümayiş edilməli) dərc edilmiş olmalıdır. Lakin təcrübədə, aydın səbəblərdən, biznesin inkişaf strategiyasının bütün bəndlərini dərc etməyə və özünün bütün əməkdaşlarına qədər məlumat verməyə ehtiyac yoxdur. Digər tərəfdən heç kimi aldatmaq lazım deyil, məsələn, çox şirkətlər dərc edir ki, onlar öz əməkdaşlarını qiymətləndirirlər

lakin əslində tamamilə başqa münasibət mövcuddur. Əgər sizin heyətiniz, müştərilər, təchizatçılar belə münasibəti görəcəklərsə ehtimal ki, motivasiyaya əsaslanaraq sizinlə əməkdaşlıq etməyə və ya sizdən alıb-satmaqda imtina edəcəklər. Münasibətlərdə etibarsızlıq yaranacaq, birgə işin maraqlarının üstündə şəxsi maraqların prioritetləri güc gələcək. Təcrübədə bu münaqişələrdə (müştəri-şirkət, əməkdaş-şirkət, təchizatçı-şirkət) tez-tez ifadə edilir, buna görə biznesin inkişaf strategiyasının nəşri zamanı, məlumat əməkdaşlara qədər ümumi frazalarla kifayətlənmək daha yaxşıdır. Biznesin inkişaf strategiyası və biznesin strateji planı rəhbər üçün ən böyük dərəcədə tərtib edilir. Lakin yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, heyət müştərilər və təchizatçılar sizin cəhdlərinizdən xəbərdar olmalıdırlar.

Daha bir əhəmiyyətli məsələ odur ki, əgər şirkət öz biznesinin strateji planlarını tez-tez dəyişdirirsə, onda o onları proqnozlar əsasında yenidən qurur və ya öz fəaliyyətinin səhvini başa düşdükdən sonra tərtib edir. Bu bir qayda olaraq, biznesin inkişaf strategiyasının və biznesin strateji planlarını əhəmiyyətsiz dəyişir, əsas kəskin dəyişikliklər yalnız ciddi qanunverici məhdudiyyətlərlə bağlı ola bilər.

Biznesin inkişafında hədəflər, məsələlər və strateji planların hazırlaması metodları:

Biznesin inkişafi üçün strateji planlaşdırma uzunmüddətli perspektivə nəzərdə tutularaq (sabitlikdən və xarici mühitin qeyri-müəyyənliyindən asılı olaraq 3-5 ildən yuxarı) plan şəklində formalaşdırılır və şirkətin sabit və möhkəm uzunmüddətli fəaliyyətinin baza əsası kimi biznesin inkişaf strategiyasını müəyyən edir. Buna uyğun olaraq biznesin strateji planlaşdırılmasında bir çox daxili və xarici iqtisadi prosesin, amillərin və hadisələrin qarşılıqlı təsiri üzrə iqtisadi qanunauyğunluqlar aydınlaşdırılmalı və nəzərə alınmalıdır. Şirkətlərdə biznesin strateji planlaşdırılması prosesi növbəti qarşılıqlı əlaqələri və funksiyaların həyata keçirilməsini özünə daxil edir:

1) uzunmüddətli perspektivdə əsas ideal hesab olunan hədəflərin və şirkətin inkişafı üçün məsələlərin təyini;

2) Şirkətin etibarlı və sabit uzunmüddətli inkişafi üçün şəraitin yaradılması;

3) cari və orta müddətli planlarının kompleksi vasitəsi ilə biznesin inkişaf strategiyasının reallaşdırılmasının əsasında şirkətin səmərəli fəaliyyətinin ilkin şərtlərinin formalaşması.

Buna uyğun olaraq biznesin inkişafi üçün, strateji planlaşdırma prosesində əsaslandırılma həyata keçirilir:

1. şirkətin inkişafının perspektivlərində hədəfinə doğru onun fəaliyyəti şərtlərinin dəyişikliklərini nəzərə alaraq onun dəqiqləşdirməsi;

2. şirkətin biznesinin inkişaf strategiyaları harada ki, konsepsiya və inkişafin əsas istiqamətləri ifadə edilir;

3. şirkətin biznesinin inkişaf strategiyasının uzunmüddətli planı.

Biznesin inkişaf strateiyasının planlaşdırılması məsələləri aşkar edir ki, konsepsiyaya uyğun olaraq şirkətin inkişafının hər mərhələsində hədəflərin nailiyyəti üçün həll etmək lazımdırlar. Onda miqdar və keyfiyyətli göstəricilər ön plana çıxarılaraq inkişafin əsas parametrlərini göstərir.

Biznesdə strateji plan planlaşdırmanın iki aspektini birləşdirir, məqsəd və ehtiyatlar, yəni onların nailiyyət əldə etməsi üçün imkanlarla hədəfləri əlaqələndirir və onun göstəricilərinin və bölmələrin inkişafi istiqamətində daxili yekdilliyini güman edir. Bir halda ki, şirkətin inkişafının hər mərhələsində ehtiyyatlar məhdudlaşdırılmış ola bilər, siz biznesin strateji planında yalnız onların köməyilə hədəflərin nailiyyətini nəzərdə tutursunuz, həm də növlərin genişlənilməsi və bu ehtiyyatların həcmlərinin artımı üçün metodları işləyirsiniz.

Biznesin inkişafi üçün strateji planlaşdırma başlanğıc vəziyyətdən məqsədyönlü hərəkətin idarə olunan prosesinə istənilən şirkətin fəaliyyətinin uzunmüddətli, sabit və rəqabət qabiliyyətinin inkişafina icazə verən nəzərdə tutulmuş hədəfdir. Belə hərəkətin trayektoriyaları müxtəlif ola bilər, onlardan hər biri inkişafin müəyyən variantına uyğundur, və ən səmərəli variantın seçimi, məhz strateji planlaşdırmanın məsələlərindən biridir.

İstənilən planın hazırlamasının əsasında ilk və son vəziyyətlərin təyin edilməsi dayanır ki, bu da planın tərtib edilməsi prosesində diqqəti cəmləndirməyə imkan verir. Uzunmüddətli perspektivdə şirkətin son vəziyyətinin təyin edilməsi zamanı biznesin inkişafi üçün strateji planlaşdırmada iki yanaşma tətbiq edilir. Bunlar yaranmış qanunauyğunluqlar və son məqsədlər üçün şirkətin planlaşdırılmasının inkişaf tendensiyaları müvafiq olaraq nail olunmuş səviyyədən sonrakı planlaşdırma nəzərdə tutulur. Birinci halda güman edilir ki, yaranmış artım sürəti şirkətin fəaliyyətinin idarə olunması mexanizmini planlaşdırılan dövr ərzində əhəmiyyətli dərəcədə dəyişmir.Bu halda yaranmış templərin və nisbətlərin daxilində ehtiyyat imkanları, onların genişlənməsi və keyfiyyətli təkmilləşdirmə nəzərə alınmalıdır. Bu yanaşma zamanı həll edilən əhəmiyyətli məsələ ehtiyyatların (maddi, maliyyə və əmək) və şirkətin fəaliyyətinin həcmləri arasında balansın uyğun olan parametrlərinin nailiyyəti olur. Bu yanaşma metodologiyası ondan ibarətdir ki, gözlənən ehtiyyatları əsaslanaraq və həyata keçirmək, malların və xidmətlərin istehsalının həcminin artım sürətini optimallaşdırır və eyni zamanda şirkətin bölmələrinin inkişafının nisbətini məyyən edir. Bu proseduralar ehtiyyatlar bazasından istifadənin təsirinin artırılması üzrə tədbirlərin hazırlanması ilə qurtarır. Ehtiyyat imkanlarını nəzərə alan yanaşmaya, məqsədli yanaşma ilə kompleks formada baxmaq məqsədə uyğundur.

Məqsədin sonunda biznesin inkişafı üçün, planlaşdırma güman edir:

1.hədəfin daxilinə aid olan proqnozlaşdırılan göstəriciləri nəzərə alaraq şirkətin xarici mühitə uyğun fəaliyyət məsələlərinin dəqiqləşdirilməsi;

2. fəaliyyətinin xarici şərtlərini nəzərə alaraq uzunmüddətli perspektivdə şirkətin vəziyyətinin mükəmməl olması üçün arzu olunanın əsaslandırılması;

3. əsas şərtlərin və daxili mühitin xüsusiyyətlərinin təhlili, mərhələlərin və şirkətin fəaliyyətinin inkişafının qanunauyğunluqlarının təhlili qarşıda arzu olunan səviyyə çatma üçün yaranan problemlərin qiymətləndirilməsi, inkişafin məqsədli variantının seçilməsi, maddi və əmək ehtiyyatları ilə təmin olunmanın dərəcəsinin dəqiqləşdirilməsi;

4. Dəqiqləşdirərək ehtiyyatların məhdudiyyətlərini nəzərə alaraq şirkətin inkişafi üçün strateji planının göstəricilərinin qarşılıqlı bağlılığı, rəqiblərin davranışının mümkün dəyişikliyi, həmçinin malların və xidmətlərin istehlakçılar tərəfindən üstün tutulmasının dəyişiklikləri.

Yuxarıda göstərdiyimiz kimi biznesin inkişafina iki yanaşma müvafiq olaraq prosedurlara və strateji planın ideyasına ayırılmış planlaşdırma metodlarından istifadəni qaçılmaz edir. Buna uyğun olaraq strateji planın hazırlaması zamanı planlaşdırmanın növbəti metodları istifadə olunur:

1. Ekstrapolyasiya, bu modellərin tətbiqi əsasında nail olunmuş səviyyədən sonrakı planlaşdırmadır, çoxfaktorlu riyazi model qurmaq mümkündür;

2.Proqram-məqsədli və məqsədli normativlərin, göstəricilərin kompleksi əsasında son məqsəddə planlaşdırma, gələcəkdə şirkətin mükəmməl vəziyyətinin təsvir edilməsi;

3. Yamsılanmış modelləşdirmə, bu şirkətin inkişafi üçün imkanların icazə verilən parametrlərinin qurulmasıdır, gələcəkdə (yamsılanmış model əsasında daxili amillərin və xarici mühit nəzərə alınaraq, şirkətin ən rasional məqsədli inkişafının köməyi ilə inkişafin proqram-məqsədli və ekstrapolyasiya variantlarının qarşılıqlı əlaqəsi olur) şirkətin inkişafina onların təsirinin dərəcəsinin öyrənilməsi məqsədi ilə idarə olunan və qarşısı alınmaz amillərin modelinin qurulması;

4. Şəbəkə planlaşdırılması, bu işlərin məzmununun qrafik əsasında əks etdirilməsinin formalarından və biznesin inkişafi üçün strategiyanın uzunmüddətli planların icrasının müddətindən biridir.

Metodların kompleksində şəbəkə planlaşdırmasının tətbiqini seçmək lazımdır ki, növbəti məsələlərdə qərarın yerinə yetrilməsinə imkan yaradır:

1.fəaliyyətin növlərinin və şirkətin biznesinin inkişaf üçün strateji planının parametrlərinə çatmaq, bölmələrinin inkişafının sinxronlaşdırılması;

2. konkret tədbirlərə və onların icraçılarının təyin olunmasına qədər hədəflərin və məsələlərin kompleksinin xırdalanması əsasında planlaşdırılan

son nəticələri nəzərə alaraq şirkətin bölmələrinin inkişafının hədəflərini seçməyə əsaslandırılması;

3. tapşırıqlar əsasında bölmələrlə şirkətin biznesinin inkişafi üçün strateji planı ilə qarşılıqlı əlaqənin qurulması;

4. planlaşdırılan işlərin əsas mərhələlərinin bilavasitə icraçılarının planlarının tərtib edilməsi;

5. kritik zamanlarda əsas işlərin icra edilməsinin vaxtlı-vaxtında olmasının proqnozlaşdırılması;

6. ehtiyyatlarla əsasən ehtiyacı müəyyən etmək və onların daxil olmasını və rasional istifadənin əlaqələndirilməsi;

7. vahid şəbəkə qrafikinin və bölmələr tərəfindən işlərin icra edilməsinin qrafiklərinin formalaşdırılmasını nəzərə alaraq işlərin icra edilməsinin şəbəkə qrafiklərini təşkil etmək.

Biznesin inkişafi üçün strateji planlaşdırma şirkətin səmərəli olan üstünlüklərindən istifadə etməyə və qarşıda müvəffəqiyyətli fəaliyyət əsasında potensialları yaratmağa kömək edir. Biznesin inkişafi üçün strateji planlaşdırma xidməti əsaslandırılmış qərarların qəbulu üçün lazımdır və menecerlərə lazımlı informasiyanı çatdırmaq üçün daxili konsultant rolunda çıxış edir.

XI FƏSİL.
Müəssisənin məhsul strategiyası

11.1.Bisnesin inkişafında strateji xəritənin rolu

Biznesin inkişafinda strateji xəritə (strategy maps) - bu şirkətlərin idarə olunmasını ifadə edən və onu əks etdirən sənəddir və belə alətlərdən səmərəli istifadə etməklə, nəticədə əlaqələrin zəncirvari vasitəsinin köməyi ilə strateji hədəfləri uyğunlaşdırmaqla, dəyərləri yaratmaqla mənfəəti təşkil etmək üçün lazımlıdır.

Misal üçün hansısa X strateji xəritənin hazırlamasına başlanırsa, hökmən, xəyalın və müəssisənin strategiyasının qısa təsvirinə malik olan bir sənəd tərtib edilməsi nəzərdə tutulur. Biznesin inkişafi üçün strategiyanın xəritəsinin qurulması göstəricilərinə əsasən, dörd təşkil edənin tarazlaşdırılmış sistemində, şirkətin hədəflərinin inteqrasiyasına yaxınlaşan və növbəti hərəkətlərin icra edilməsini nəzərdə tutan:

1. maliyyə göstəricilərində strateji hədəfin təyini - uzunmüddətli səhmdar dəyərin yaradılmasıdır;
2. istehlak dəyərinin təklifi, müştərilərə maliyyə hədəflərinə uyğun, təmin olunacaq nailiyyətidir;
3. daxili biznes - proseslərin üzə çıxardılması və çatdırılması və onlar maliyyə və müştəri hədəflərinin həyata keçrilməsinin təminatı üçün mükəmməlliyə qədər çatdırılması;
4. imkanların nümayişi, daha tam və daha bütöv, xülasə edilmişləri birinci üç təşkil edənə uyğun nailiyyət üçün hansı şirkətdən istifadə edilməsidir.

Bu metodun xüsusiyyətləri:

Biznesin inkişaf xəritələri (SX) təyin edilmiş strateji hədəflərin, məsələlərin və göstəricilərin aşkar təsviri üçün nəzərdə tutulmuş formasıdır, həmçinin onların nailiyyəti və gələcəkdə qərarların həlli yolları göstərilir. SX əsasən strategiyaların həyata keçrilməsi və onların rolu ayrı-ayrı bölmələrə və şirkətin əməkdaşlarına qədər çatdırmağa imkan verir. SX idarə etmənin istənilən səviyyəsində yaradıla bilərlər, və istənilən səviyyə ümumi SX-da öz yerini və fəaliyyətini görmək imkanına malik olur.

SX göstərən modelə uyğun olaraq və onu təşkil edən strategiya əsasında necə qeyri-maddi aktivləri və dəyərin yaradılması proseslərini özündə birləşdirən ümumi bir mənzərə təsəvvür etmək üçün yararlı sənəddir. Qeyri-maddi ak-

tivlərin təkmilləşdirilməsi səbəb nəticəsində əlaqələrin zəncirvari proses vasitəsi ilə maliyyə nəticələrinə təsir edir etmək olar. SX, strategiyanın məntiqini təsvir edərək, nəticəni aydın göstərir:

- biznes-proseslərin köməyi ilə təşkil edilən daxili yeni dəyəri yaratmaq, təhsil və inkişaf;

- dəyərin yaradılmasına əsaslanan, strateji istiqamətlərin hazırlanması;

- prosesləri müəyyən etmək üçün maddi dəyərlərə qeyri-maddi aktivlərin transformasiya edilməsi;

- hədəflərlən məqsədini təşkil edən proseslərin təlimlər əsasında artırılması, insan kapitalı, informasiya kapitalı və s. məsələləri təşkil edənin qeyri-maddi aktivlərinin üç növünün strateji uyğunluğunun təsviri, qiymətləndirilmək və təsəvvür etmək üçün yeni sxemin qurulması.

Biznesin inkişaf xəritəsinin əsas prinsipləri:

1. strategiya bir-birinə zidd olan amillərin arasında tarazlığı qurmalıdır;

2. qəbul edilən istehlak dəyərinin ayrılmış təklifə uyğun həyata keçirilən strategiyanı təcəssüm etməsinin həlledici amilidir;

3. dəyəri daxili biznes-prosesləri vasitəsi ilə yaradırlar;

4.strategiya bir-biri ilə bağlı olan və onlara eyni zamanda axan və əlavə edilən istiqamətlərdən ibarət olmalıdır;

5. qeyri-maddi aktivlər strateji uyğunluqda olmalıdır, dəyərin yaradılmasında iştirak etmək üçün.

Bu əsasda bizə aşağıdakı, əlavə məlumatları bilmək lazımdır:

1. göstəriciləri dörd əsasda təşkil edən sistemin qiymətləndirilməsinin bütün meyarları öz aralarında, səbəb və nəticə münasibətləri ilə bağlanmış olmalıdır; (Sxemdə bu əlaqələr oxlarla göstərilmişdir.)

2. maksimal dəyər yalnız onda yaranır ki, zaman və bütün qeyri-maddi aktivlər bir-biri ilə ciddi uyğunluqda olur, maddi aktivlərlə və şirkətin strategiyası ilə əsaslanır.

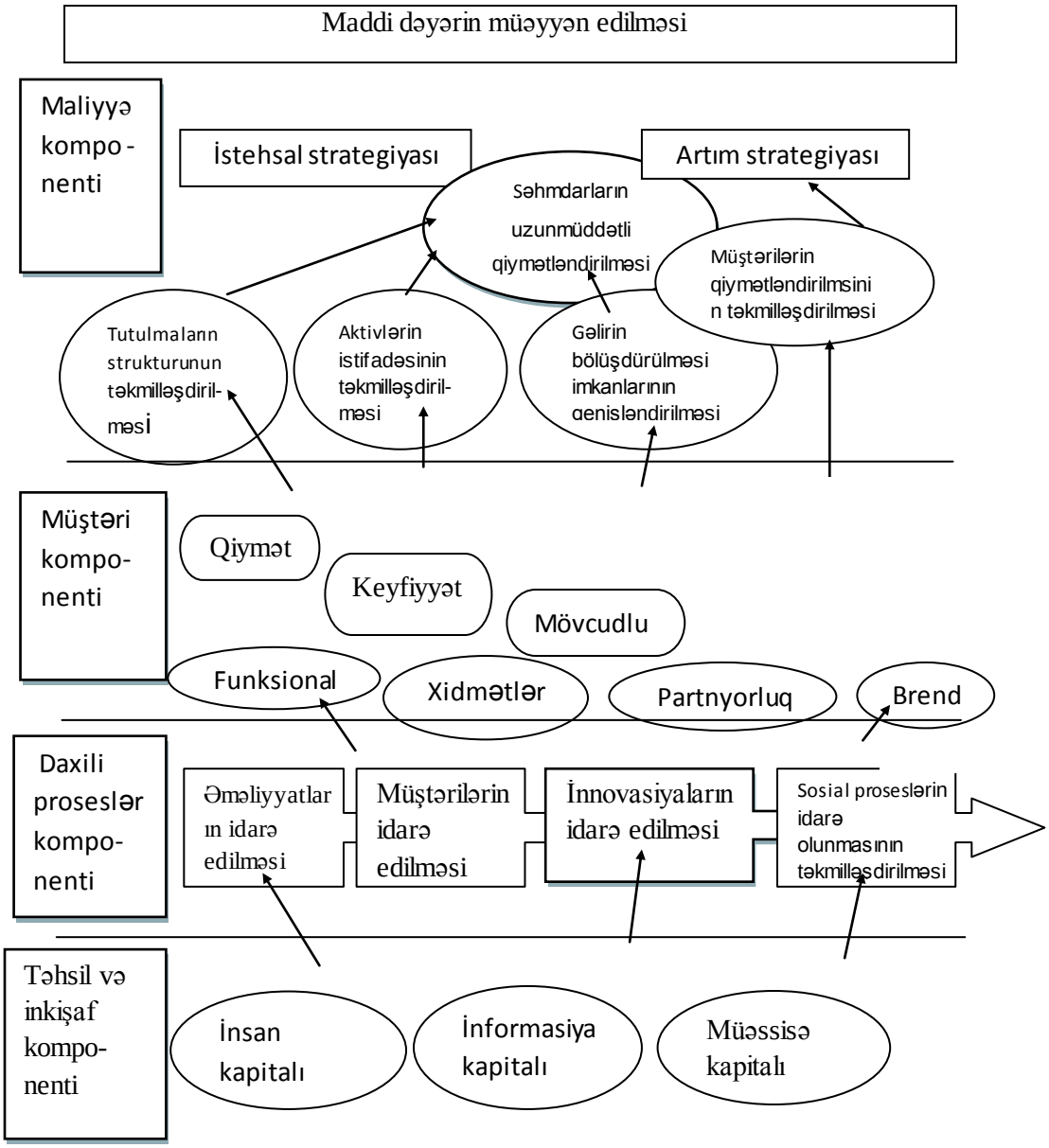
Məhz bu metodun üstünlükləri ondan ibarətdir ki, burada əyanilik təmin olunur və bütün informasiya bir səhifədə ifadə olunur və göstərilir ki, nisbətən sadə strateji kommunikasiyanı nə mümkün edir.

Bəs bu metodun çatışmazlıqları nədən ibarətdir?

-İntellektual kapitalın göstəricilərinin təyininin metodoloji çətinliyinin olması. Gözlənilən nəticələr isə, təmin edilmiş səhmdarlar, razı müştərilər, əsaslandırılmış və hazırlanmış heyətin səmərəli proseslər idarə etmək qabiliyyəti.

Biznesin inkişaf xəritələrinin hazırlanması itkilər vermədən göstəriciləri tarazlaşdırmaq imkanı yaradır və şirkətin gələcək fəaliyyətinin idarə olunmasına yenidən baxmaq imkanı verir.

Sxem.11.1



SX ümumi halda strategiyanı təsvir edir, şirkət necə öz dəyərini möhkəm olaraq uzunmüddətli səhmdarlar üçün, yaratmaq və saxlamaq iqtidarında olduğunu göstərməlidir. Bu sənədin 1-ci fəsilində sənədlərə əsasən danışılır ki, bu gün şirkətlərin yaradılmasının güclü təkan nöqtəsi kimi qeyri-maddi aktivlərdən istifadə edilməsi vacibdir. Qeyri-maddi aktivlərdən dəyərin yaradılması prosesi, bir tərəfdən maddilərdən və maliyyələrdən ibarət olmalı digər tərəfdən, ciddi surətdə bir-birindən fərqlənməlidirlər və bunlar hansılardır:

1.Dəyərin yaradılması vasitəçilik xarakterinə malik olmalıdır. Qeyri-maddi aktivlər, məsələn biliklər və texnologiyalar, nadir hallarda belə maliyyə nəticələri düz təsirə malikdirlər, gəlirlərin artması, xərclərin azalması və artım kimi məsələlər bura aiddir.

2.Qeyri-maddi aktivlərin təkmilləşdirilməsi zəncirvari maliyyə nəticələrinə təsir edir və bu istintaq üzrə əlaqələr səbəbindən bu baş verir. Məsələn, kompleks keyfiyyəti idarə etmə (Total Quality Management, TQM) və "altı siqma" metodikası üzrə əməkdaşlar üçün təlim bilavasitə keyfiyyətin yaxşılaşmasına təsir edir ki, bu da öz növbəsində, müştərilərin məmnunluğuna imkan verir. Buna görə də onların loyallığının bərkidilməsinə şərait yaradır. Nəticədə müştərilərin loyallığı və satış həcminin artmasının şərti gəlir olduğundan, uzunmüddətli müştəri münasibətlərinin nəticəsi nəzərdə tutulur.

3. Dəyər konseptual xarakterə malikdir. Qeyri-maddi aktivlərin dəyəri şirkətin strategiyasının uyğunluğundan asılıdır. Belə keyfiyyətli kompleks idarə etmə və "altı siqma" metodikası üzrə təlim şirkətlər üçün böyük dəyərə malikdir və burada məqsəd xərclərin azaldılması strategiyasına yönəldilmiş və məhsulun innovasiyaların liderliyinin strategiyası əsasında həyata keçirilməlirir.

4. Dəyərin potensial xarakterinə malik olması. Qeyri-maddi aktivlərə investisiyanın xərcləri üzrə şirkət üçün onların dəyərini qiymətləndirmək çox çətin məsələdir. Məsələ ondadır ki, qeyri-maddi aktivlərə investisiya qoyulması məsələsi özünə məxsus xüsusiyyətlərə malikdir, Məsələn təhsilə qoyulan investisiyaların keyfiyyətinin yoxlanılması statistik metodlara əsaslanır və əzəl səbəblərin təhlili metoduna uyğun olaraq bu məsələ üçün müəyyən potensiala malik olduğunu göstərir, Daxili proseslərə əsaslanaraq belə planlaşdırma istehsal, çatdırılma və müştəri xidməti kimi hesablanmalıdır və hökmən belə olmalıdır çün ki, maddi dəyərə qeyri-maddi aktivlərin potensial dəyərini transformasiya etmək lazımdır. Əgər daxili proseslər istehlak dəyərinin təklifinə müştəriyə yönəldilməmişdirsə və ya maliyyə vəsaitlərinin vəziyyəti yaxşılaşmamışsa, onda qabiliyyətin potensial dəyəri əsasında işçilərin və qeyri-maddi aktivlərin tətbiqinin həyata keçrilməsi mümkün olmayacaqdır.

5. Aktivlərin qarşılıqlı aslılığı. Qeyri-maddi aktivlər öz-özlüyündə nadir hallarda dəyəri yaradır. Şirkətdən və onun həyata keçirdiyi strategiyasından təcrid edildikdə onlar dəyərlərə malik olmurlar. Qeyri-maddi aktivlərin dəyəri onda yaranır ki, onlar səmərəli başqa qeyri-maddi və maddi aktivlərlə birləşirlər. Məsələn, keyfiyyətli idarə etmə üzrə təlimlərin dəyəri maksimum ölçüyə gəlməz dərəcədə olur ki, işçilərin biznes proseslərinə xidmət edən informasiya sistemlərinin məlumat bazalarına vaxtında girişi mümkün olsun. Maksimal dəyər onda yaranır ki, bütün qeyri-maddi aktivlər bir-biri ilə ciddi uyğunluqdadırlar və maddi aktivlərlə şirkətin strategiyası uzlaşır.

Göstəricilərin tarazlaşdırılmış sisteminin strateji xəritəsi, təklif edilən modelin əsasını təşkil edir və strategiyanın necə qeyri-maddi aktivləri və dəyərin yaradılmasının proseslərini birləşdirir məsələsi müəyyənləşir.

Maliyyəni təşkil edən sənəd ənənəvi maliyyə mənbələrinin köməyi ilə tərtib edilmiş biznesin inkişaf strategiyasının həyata keçrilməsinin maddi nəticələrini təsvir edən bir sənəddir. Burada tərtib edilmiş göstəricilər, səhmdarlar üçün dəyər, gəlirlilik, gəlirlərin artması və müəyyən xərclər, müvəffəqiyyətə və ya şirkətin strategiyasının müvəffəqiyyətsizliyinə şahidlik edə biləcək və ya təxirə salınacaq işlərin indikatoru rolunu oynayır. Şirkət tərəfindən təşkil edilən iqtisadi fəaliyyət məqsədli müştərilər üçün istehlak dəyərini müəyyən edə bilir. İstehlak təklifi indiki halda ən mühüm şərtdir ki, qeyri-maddi aktivlərin dəyərini yaradır.

Əgər müştərilər daim göstərilən yüksək keyfiyyəti və çatdırılmanın vaxtlı-vaxtında olmasını qiymətləndirirlərsə, onda məsuliyyət daşıyan əməkdaşların, sistemin və proseslərin bacarıqlara uyğun keyfiyyətli məhsullar istehsal edən və xidmətlər göstərmək üçün çalışanlar, bunların hamısı şirkət üçün yüksək dəyərə əsaslanmalıdır. Əgər müştəri innovasiyalara və yüksək məhsuldarlığa üstünlük verirsə, onda bacarıqlar, sistemlər və proseslər böyük dəyər əldə edir və bazarda liderlik edərək yeni məhsulları və xidmətləri yarada bilirlər. Hərəkətlərin və imkanların daimi uyğunluğu istehlak dəyərinin müştərilərə təklifinin və biznesin inkişafında vacib olan həyat strategiyasını təcəssüm etməsinin həlledici amilidir.

Biznesin inkişaf üçün maliyyə və müştəriləri qani edə biləcək strategiyanın arzu olunan nəticələrinin təsvir edilməsi önəmli haldır. Hər fəaliyyət dövrü bir çox təxirə salınmış indikatorlara malikdir. SX olması nəticəsində şirkət planlaşdırılmış nəticələrə çata bilir. Əlbəttə bu müəyyən suallar doğura bilər çünki, daxili prosesləri təşkil edən, və ya daxili idarə etməni təşkil edən, bir neçə ən əhəmiyyətli proses müəyyən edilməli və bu halda biznesin inkişaf strategiyasının həyata keçrilməsində həlledici əhəmiyyətə malik ola bilər. Məsələn, bir şirkət yeni məhsullar bazarına və onların istehsalı texnologiyasını hazırlamağa və irəli hərəkət etmək üçün investisiyaları artıra bilirsə, nəticədə müştərilər yüksək texnologiyalı yeni məhsulu ala bilərlər.

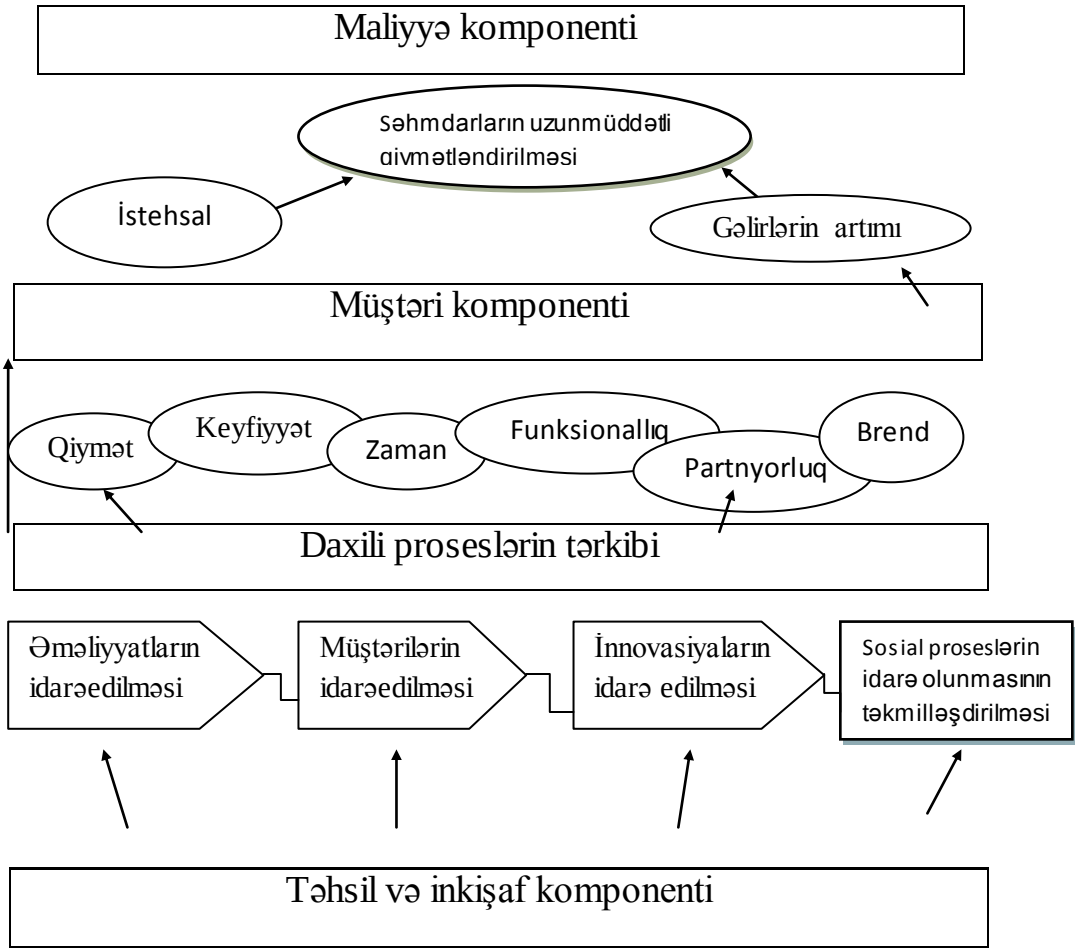
Başqa, müştərilərə istehlak dəyərinin analoji təklifini verməyə çalışaraq, ortaq şirkətlərlə bağlı əməkdaşlıqlardan istifadə edərək yeni məhsulları inkişaf etdirməyə qərar vermək olar.

İnkişafi təşkil edən və yaradan təhsil, qeyri-maddi aktivləri əks etdirir və biznesin inkişafi strategiyası üçün çox əhəmiyyətlidir. Belə məqamlarda müəyyən edilən hədəflər əsasında insan kapitalı növlərini qurur, informasiya kapitalı və mənəvi atmosfer üzərindən dəyərin yaradılması proseslərinə dəstək üçün lazım olan təşkilatı kapitaldan istifadə olunur. Yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, bunların hamısı qarşılıqlı qanunauyğunluqlara əsaslanan olmalıdır və əsas daxili proseslərə uyğun gəlməlidir.

Müəyyən edilən hədəflərin bir-biri ilə qarşılıqlı iqtisadi və siyasi münasibətlərlə müasir səbəblərlə bağlıdır. Əlbətdə hər şey müəyyən fərziyyədən başlanır və sonra maliyyə vəsaitləri axtarılır. Yalnız o halda qələbə əldə edilir ki, müştərilərin bir qrupunun tələbatı təmin edilmiş olsun. Məqsədli müştərilərin loyallığını fəth etmək və ya qazanmaq üçün istehlak dəyərinin nə cür təklif olunduğunu müştərilərə təsvir etmək lazımdır ki, gələcəkdə satışın həcmini necə artırmaq olar və məqsədli müştərilərin loyallığını necə fəth etmək mümkündür. Daxili proseslərin sayəsində belə təkliflər müştərilər üçün yaradılır və təqdim olunur. Nəhayət, daxili proseslərin həyata keçirilməsini dəstəkləyən qeyri-maddi aktivlər biznesin inkişaf strategiyası üçün əsas formada təqdim olunur.

.

Sxem11.2 Göstəricilərin tarazlaşdırılmış sisteminin modeli



Bütün bunları tə[illegible]eji uyğunluğu, dəyərin yaradılmasının əsas aləti kimi baxılmalıdır və bu dəqiq

dıcıl strategiyaya deməkdir. Dörd təşkil edən və bağlayıcı səbəblərin nəticəsinin təhlili, bunun arxitekturasının strukturdur və buna əsaslanan strateji xəritə tərtib edilməsi vacib məsələdir. Bu proses şirkəti aydın müəyyən etməyə imkan verir ki, dəyərin yaradılmasının necə məntiqi var və kimin üçün o yaradılır. Bu fəsildə biz biznesin inkişafi üçün strateji xəritənin tərtib edilməsinin prinsiplərindən danışacağıq.

Strategiya idarəetmənin təcrid edilmiş prosesi deyil, bu yalnız addımların məntiqi ardıcıllığının pilləsidir ki, burada şirkət əvvəlcədən öz yolunu müəyyən edir, missiya, icraçılara qoyulmuş konkret strateji məsələlərə qədər olan bir yol nəzərdə tutur. Təqdim edilmiş mülahizələr bizim fikirimizə görə, praktiki fəaliyyətdə çox faydalı ola bilər.

11.2.Biznesin inkişaf strategiyasında missiya

Zirvəyə gedən yol əlbəttə şirkətin missiyasından başlanır və bu ele bir məqsədə çatmaq nöqtəsidir ki, şirkətin və ya yerin mövcudluğunu hədəfin ümumi korporativ arxitekturada istiqamətlənmiş biznesi müəyyən edir. Missiyanın əsas dəyərləri və onu həyata keçirənlər, bütün fəaliyyəti boyunca kifayət qədər sabit qalır. Konsepsiyaya əsaslanaraq şirkətin gələcəyinin inkişaf layihəsi tərtib edilir və fəaliyyətin istiqaməti aydın müəyyən edilir.

Bu işçilərin vəziyyətini yüngilləşdirir və vəziyyəti anlamağa kömək edir, yəni onlar nəyi və necə etməlidirlər ki, strategiyanın həyata keçrilməsi daha səmərəli olsun. Bundan başqa, konsepsiya şirkətin hərəkətini nizamlayır və missiyaya uyğun strategiyanın dinamikasına nəzarət etdir və əsas dəyərlərin sabitliyindən əminlik yaradır, fəaliyyətin növbəti pillələrini tənzimləyir. Biznesin inkişaf strategiyasının bütün fəaliyyəti zaman çərçivəsində işləyir və inkişaf edir, xarici mühitin dəyişən şərtlərinə cavab vermək üçün daxili imkanları daha səmərəli səfərbər etmək tələb olunur.

SX-ə üçün şirkətlərin əksəriyyəti artıq öz missiyasına uyğun olan xəyalı xülasə edirlər. Əlbəttə, hamısı fəaliyyət növündən və hədəflərdən asılı olaraq fərqlənirlər, lakin bir qədər ümumi vəziyyətlər mövcuddur ki, anlayışları xarakterizə etməyə imkan verir:

Əgər ümumu şəkildə missiyanı xarakterizə etsək belə nəticəyə gələ bilərik ki, şirkətlərin yaranmasının hədəfi və onun məsələlərini və əsas dəyərlərini izah edən qısa aydın xülasə edilmiş daxili sənəddir ki, şirkətdə hər

bir əməkdaşın fəaliyyət istiqamətini təyin edilir. Missiya həmçinin yaratdığı və təklif edilən məhsula və ya xidmətə görə üsullarının istehlak dəyərinin təklifinin müəyyən etməli və müştərilərinə təklif etməlidir. Missiya daxili uyğunluğa malikdir. Aşağıda biz iki tamamilə müxtəlif şirkətlərin missiyalarından misallar gətirərək təhlil edə bilərik.

"SƏN" şirkətinin missiyasının hazırlanması və çiçəklənmə dövrünün yeni korporativ konsepsiyasının həyata keçirilməsi öz hədəfini ifadə edir. Bizim missiyamız üçü bir-birindən asılı hissədən ibarətdir. Onun Məhsulu Qarabağdan süd xammalından istifadə edərək təbii yüksək keyfiyyətli dondurmanın geniş çeşidini istehsal edir, qablaşdırır bölür və satır. İqtisadi səmərəliliyi isə ondan ibarətdir ki, gəlirliliyin artması üçün möhkəm maliyyə bazası əsasında hərəkət edir və səhmdarlar üçün dəyərin artımını yaradır, əməkdaşları üçün isə karyeralarının artmasına və maliyyə mükafatının imkanlarının genişlənməsinə səbəb olur.

Cəmiyyətin isə bundan mənfəti ondan ibarət olur ki, "SƏN" şirkəti biznesin mərkəzi rolunda cəmiyyətin strukturunda inkişaf rolunu oynayır və cəmiyyətin inkişafının keyfiyyətinin artmasının yeni üsullarına təşəbbüs göstərir.

Bu proseslər yerli, milli və beynəlxalq miqyaslarda baş verir.

Misal üçün deyək ki, Azərbaycanlıların möhtəşəm şəhəri olan Bakının missiyası ondan ibarətdir ki, keyfiyyətli ictimai xidmətlərin verilməsini təmin etmək, təhlükəsizlik parametrlərini daha da yüksəltmək, sakinlər üçün sağlamlıq və digər yaşayış keyfiyyətlərni daha da yaxşılaşdırmaq önəmlidir. Çünki, şəhər cəmiyyətin ehtiyaclarını müəyyən edir və onları təmin etməyə çalışır və bunlar,SX-də öz əksini tapmalıdır:

1. yaradaraq və səmərəli əməkdaşlıqları dəstəkləyərək;
2. cəlb edərək və peşəkar əsaslandırılmış əməkdaşları saxlayaraq;
3. strategiyadan biznesin planlaşdırmasında istifadə edərək.

SX qurulmuş xəyalların qısa aydın xülasə edilmiş daxili sənədidir, hansı ki, tarazlığı müəyyən edir və şirkətin hədəfinin üç ildən on ilə qədər müddətini müəyyən edə bilər. Xəyal xarici uyğunluğa da malikdir və bazarda fokuslanmış formada olmalıdır. O, məsələyə məcazi olaraq "aydın" cavab verir, yəni, hansı şirkət öz fəaliyyətini onu əhatə edən dünyanın gözləriylə görmək istəyir. Azərbaycanlıların gözü olan Bakı şəhərinin xəyalı, mükəmməlliyin nümunəsi olacaq çünki, bütün şirkətlər öz maraqlarının mərkəzində şəhər sakinlərini və onun qonaqlarını görürlər.

SX-də yüksək ixtisaslı əlaqədar mütəxəssislərin göstərdikləri hər cür xidmətlərə hökmən müvafiq dəyərlər verilməlidir. Biz həyati əhəmiyyətli iqtisadi fəaliyyətə o vaxt nail olacağıq ki, Bakı şəhərinə dünya bazarında rəqabət üstünlüyünü təmin edə biləcək xüsusi imic verə bilək. Ümumilikdə vətəndaşlarla

və biznes mühiti ilə əməkdaşlıq etmək lazımdır ki, Bakı həyat, iş və istirahət, üçün nümunəvi şəhərə çevrilsin.

Belə məqamlarda maliyyə xidmətləri göstərən şirkətlərin xəyalı bir başqa olur. Müştərilərlə qüsursuz əlaqələrə yönəldilmiş maliyyə xidməti sahəsində hörmətli lider olmaq arzusu müştərilərin ehtiyaclarının təmin olunması və belə maliyyə nəticələrini təmin edilməsidir. Xəyal və missiya ümumi məqsədlərin və şirkətin fəaliyyət istiqamətlərini qurur. Bu səhmdarlara, müştərilərə və əməkdaşlara ümumiyyətlə hamıya anlamağa kömək edir ki, onların şirkəti nədir və o nəyə nail olmaq istəyir.

Lakin belə bəyanatların az təsirediciliyi hamıya məlumdur, onları gündəlik fəaliyyətdə rəhbər tutmaq olar lakin, o halda ki, ehtiyatların yerləşdirilməsi haqqında operativ qərarları qəbul etmək lazım gəlirsə. Missiya və konsepsiya yalnız hərəkətlərə rəhbərlik edir və şirkətin hədəflərinin nailiyyətinin əldə edilməsi və biznesin inkişaf strategiyasına qoyulmuş məsələlərin həlli üçün qərarlar verilməlidir.

Biznesin inkişafi üçün strategiyanın hazırlanması və bütün məsələlər əsasında SX-nin hazırlanması barədə iqtisadi ədəbiyyatlarda müxtəlif yanaşmalar mövcuddur. Nəzəriyyə və təcrübəyə əsaslananlar biznesin inkişafında strategiyanın hazırlaması üçün öz modellərini təklif etmirlər. İndiyə qədər belə yanaşmanın hətta 2 təyini haqqında ümumi fikirə gəlməmişlər.

Bir halda ki, strateji xəritələr və göstəricilərin tarazlaşdırılmış sistemi strategiyanın istənilən izahı üçün universal ola bilər. Görkəmli alim Maykl Porter tərəfindən strategiya sahəsində ilk kəşf edənin təklif etdiyi yanaşmaya əsaslansaq görərik ki, Porter iddia edir ki, biznesin inkişafi üçün hazırlanmış strategiya, bu fəaliyyətin növlərinin seçilməsidir ki, şirkət bazarda möhkəm rəqabət üstünlüyünü yarada bilir mükəmməlliyə nail ola bilir.

Təklif edilən bu mexanizm daha qiymətli istehlak mallarının müştərilərə təklifinin nə qədər dəyərli əhəmiyyət kəsb etdiyinə görə, daha aşağı dəyərlərlərlə rəqabət və ya müqayisə edilə bilən. Aparılmış müəyyən tədqiqatların nəticələrinə görə dərəcələrə ayırma fəaliyyətin növünün seçimi kimi yaranır, həm də alınmış nəticələrə əsaslanır. Çalışıb belə strategiyaların konkret nümunələrini ortaya çıxaraq ki, təklif olunması üçün şirkətin seçimi istehlak təkliflərini müştərilərlə müzakirə edilmiş olsun.

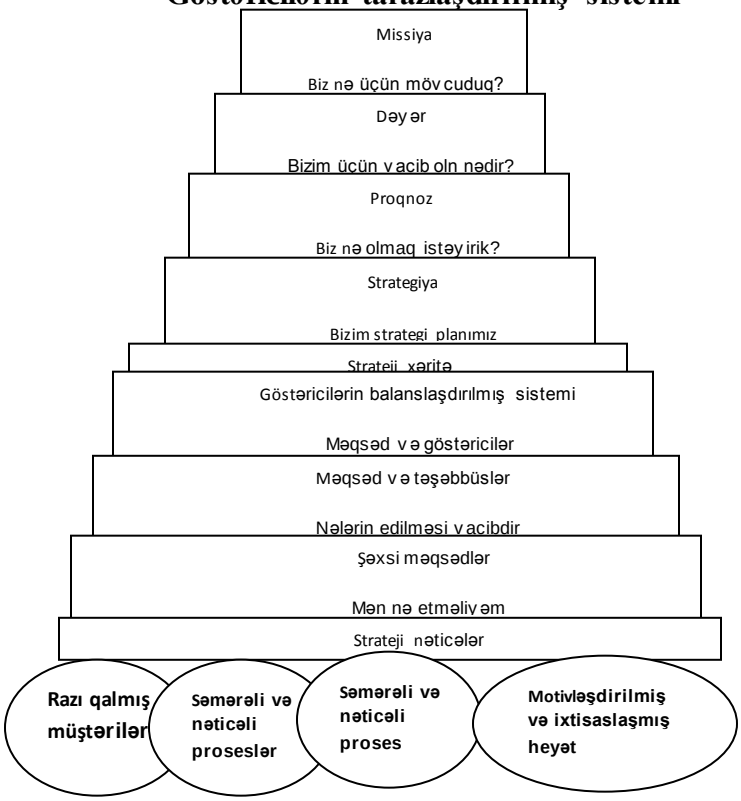
Beləliklə, yüksək səviyyəli biznesin özünün istiqamətlərinin qısa təsvirinə malik olması, missiyalar, xəyallar və strategiyalar, əsasında strateji xəritənin hazırlamasına başlaya bilməsi və şirkətin hər bir əməkdaşına strateji hədəfləri və məsələləri aydın və yaxın edəcək, həmçinin onların nailiyyəti üçün qərar yolları aydınlaşacaq. Maliyyə məsələlərini təşkil edən strateji xəritəsindən başlayaq, sonradan müştəriyə, daxili təşkil etmə amillər əsasında əldə edilən təhsil və inkişaf digər məsələlərini ardıcıllıqla təhlil edilməsi lazımdır.

Göstəricilərin tarazlaşdırılmış sistemi, bu təsvir edilən davamlılıq mərhələsidir və dəyərin məntiqi mənası nədir və necə yaranır məsələsini təxminən belə izah etmək olar:

- SX-də maliyyə təşkil edəni, biznesin inkişafi strategiyası əsasında mübarizə edən gücləri tarazlaşdırır, uzunmüddətli və ya qısamüddətli nəticələr göstərir. Göstəricilərin tarazlaşdırılmış sistemi şirkətlər üçün son məqsəd kimi maliyyəni təşkil edərək təqdim edir və 4 maksimal mümkün olan gəlirlərin alınmasına nail olurlar. Məhsuldarlığın maliyyə göstəriciləri bax onu göstəririr və şirkətin bu strategiyasının yekun rəqəmlərinin yaxşılaşmasına imkan yaradır. Maliyyə vəsaitlərinin hədəfləri adətən gəlirliliyin artımına uyğundur və adətən əsas göstəricisi hesab olunur.

Sxem.11.3

Göstəricilərin tarazlaşdırılmış sistemi



Bu baxımda əsasən maliyyə strategiyaları sadədir və şirkətlərin əsas məqsədi pul qazanmaqdır. Yazılmamış qanunlara əsasən şirkətlər əmtəəni baha sataraq, az xərclərlə istehsal etmək istəyirlər. Bütün qalan işlərin hamısı sanki ardıcıl nizamla düzülən "musiqi notlarına" bənzəyir ki, bu da sonda musiqini yaradır.

İstənilən proqram, müştəri ilə olan məxfi münasibətlərdir və "alt siqmaya" uyğun olan keyfiyyətli səfərbərliyi idarə etmə qabiliyyəti olmaqla, qabaqcıl

texnologiyalarəsasında istehsal edilən məhsulun vaxtında çatdırılmasıdır. Belə məqamlarda dəyər yalnız o hadisədə yaranır ki, əgər bu satış həcminin artmasına və ya xərclərin azalmasına gətirib çıxardır. Beləliklə, şirkətin maliyyə nəticələri iki əsas amil vasitəsi ilə təkmilləşir, gəlirin və məhsuldarlığın artırılması yolu ilə.

Şirkət mövcud müştəriləri ilə münasibətləri bərkidərək gəlirlərin artmasına nail ola bilər. Bu olan məhsulların və xidmətlərin və ya onların əlavə çeşidinin satış həcmini artırmağa imkan verir.

Məsələn, bank çek kitabçalarından istifadə edən öz müştərilərini inandırmalıdır ki, bu metoddan istifadə etmək cəhdini təşəbbüs kimi qiymətləndirməli və bank tərəfindən buraxılan kredit kartlarıyla və ya ipoteka krediti götürmək və ya avtomobillərin alınması və s. məsələləri eyni ola bilməz.

Həminki hədəfə uyğun gəlirlər arta bilər (əgər tamamilə yeni məhsulları sataraq mümkün olsa) Məsələn, kitablara əlavə olaraq bəzi şirkətlər indi yığcam diskləri və elektron avadanlığı satır, və ya yanacaq doldurma stansiyalarında müştərilərə sürətli xidmətin göstərərək öz mağazalarında müəyyən malları təklif edirlər.

Daha bir üsul, bu bazarın yeni seqmentlərindən olan malların satışıdır. Bəziləri isə öz məhsullarını pərakəndə istehlakçılarla yanaşı kiçik biznesin nümayəndələrinə satır ki, bazarı genişləndirsin hətta gələcəkdə beynəlxalq bazara çıxsın.

Məhsuldarlığın artması, maliyyə vəsaitlərinin artmasının ikinci amili hesab edilir, bu isə iki üsulla əldə edilir. Birincisi, birbaşa və dolayı xərclərin azalması vasitəsi ilə maya dəyərinin azalması, şirkətin əmək haqqına daha az xərclər ayırdığı zamanı məhsulun həminki miqdarını istehsal etməyə imkan verir, ikincisi isə daha səmərəli olan öz maliyyə və fiziki aktivlərindən istifadə edərək, şirkətin biznesinin bu səviyyəsinin saxlanılması üçün lazım olan dövriyyə və əsas kapitalı azaldır.

Bu məqamlarda belə yanaşmanı tətbiq etmək olar ki, şirkətlər vaxtında öz qabiliyyətlərinə uyğun, malların və materialların artıq ehtiyatı olmadan yalnız lazımlı satışların səviyyəsi dəstəkləyə bilər və planlaşdırılmış sadə xərcləri azaldaraq, avadanlıqlara yönəldilmiş investisiyaların miqdarını artırmadan məhsuldarlığı yüksəldə bilər.

Biznesin inkişaf strategiyanın və maliyyəsini təşkil edən şirkət iki birbirinə tez-tez zidd olan amilin arasında hansısa tarazlığı qurursa deməli bu artma və məhsuldarlıqla bağlıdır. Burada məqsəd, bir qayda olaraq, gəlirlərin artmasına nail olmaq üçün edilir, buna görə də, dəyəri yaratmaq üçün daha çox vaxt tələb olunur, bu daha çox məhsuldarlığın artımı üçün lazımdır. Gündəlik təzyiq altında maliyyə nailiyyətlərini səhmdarlara göstərmək qısamüddətli nəticələrin üstün tutulmasının açıq tendensiyası uzunmüddətli qeyd edilməsi

vacibdir. Strateji xəritəni (SX) hazırlayaraq, şirkət belə münaqişə ilə mütləq rastlaşır.

Əsas maliyyə hədəfi səhmdarlar üçün dəyərin möhkəm artması olmalıdır. Bu səbəbdən strategiyanın maliyyə komponentinə malik olmaması vacibdir və uzunmüddətli artımın və qısamüddətli məhsuldarlıq göstəriciləri əks olunmalıdır. Bu mübarizə edən güclərin ani tarazlaşdırılması strateji xəritə (SX) üçün təşkilat modelidir.

Maliyyə əsasında yaranan dəyərin miqdarını müəyyən etməyə çalışaq. Burada müştəriyə uyğun, biznesin inkişaf strategiyası əsasında istehlak dəyərinin ayırılmış formada təklifinə baxaq.

Biznesin inkişaf strategiyasına uyğun gəlirlərin artmasının spesifik istehlak mallarının təklifini tələb edir. Bu müştərinin tələbində özünü daha önəmli bildirir ki, şirkət necə istehlak bazarının məqsədli seqmentləri üçün ayırılmış möhkəm dəyəri yaratmaq bacarığındadır. Müştəri təkliflərinə əsasən təşkil edilmiş strateji xəritənin dürüst ifadə edilməsi zamanı menecerlərin istehlak bazarının məqsədli seqmentlərini müəyyən etməlidirlər ki, bu biznes öz sahəsində rəqabət aparır və müştərilərin nöqteyi-nəzərindən onun fəaliyyətinin nəticələrinin göstəriciləri müsbətdir.

Adətən müştərinin istəklərinə uyğun təşkil edilən, nəticə kimi düzgün xülasə edilmiş olur və həyata keçirilən strategiyanın müvəffəqiyyətli fəaliyyətinin hansısa ümumi meyarlarını özünə daxil edir. Bunlar aşağıdakılardır:

1. müştərilərin razı qalması;
2. müştəri bazasının saxlanılması;
3. müştəri bazasının genişləndirilməsi;
4. müştərinin gəlirliliyinin artması;
5. şirkətlərin biznesində beş payı.

Sxem.11.4. Müştəri üçün təklif edilən dəyərin, əsasını möhkəm əsaslandırılmış təkliflərin kompleksi məhs strategiyanın əsasıdır.

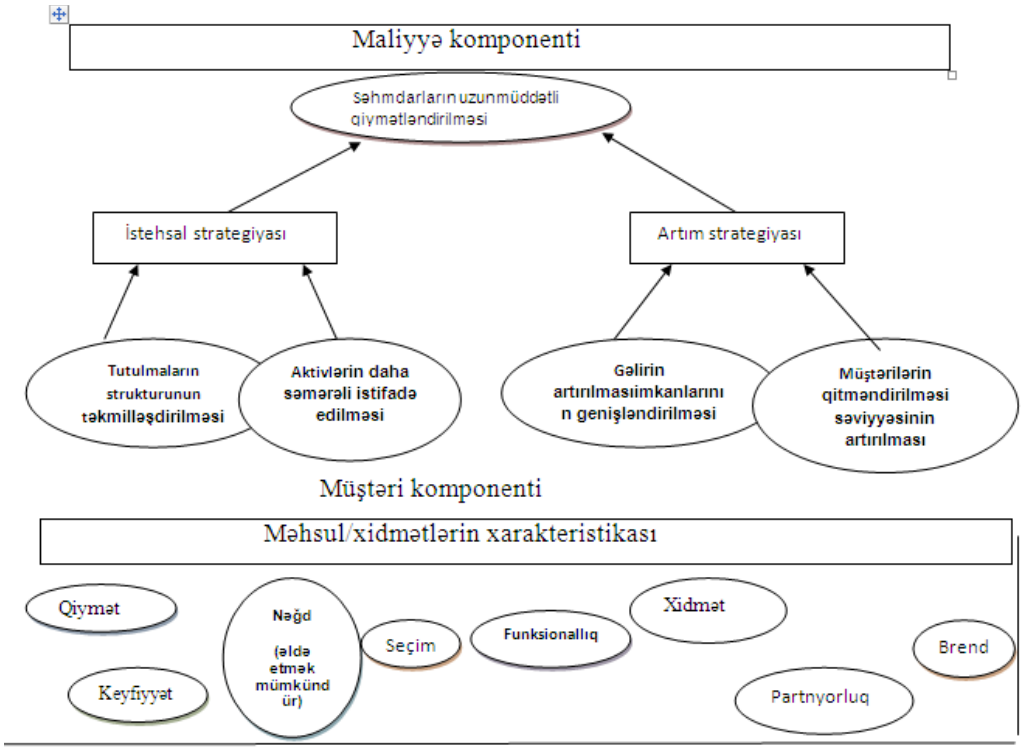
Yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, müştəriyə təklif edilən dəyərin əsasını möhkəm əsaslandırılmış təkliflərin kompleksi məhz təklif olunan strategiyanın əsasını təşkil etməlidir. Müştərini təşkil edən faktorların nəticələrinin ümumi göstəriciləri öz-özlüyündə kontekstə uyğun bəhs edilə bilər və təhlil əsasında aparılan münasibətlər bu məsələyə cavab verə bilər.

Məsələn, müştərilərin məmnunluğu bir qayda olaraq, onların saxlanmasını təmin edir və istehlakçıya istehsalçıya informasiyanın ötürülməsi vasitəsi ilə müştəri bazasının genişlənilməsinə gətirib çıxarır. Müştərini saxlamaqla, şirkət öz biznesində onun payını artırmaq imkanına malik olur və bu prinsipə əsaslanaraq loyal müştərilər qrupunu yaradır.

Müştəri bazasının yaradılması prosesini uyğunlaşdıraraq, mövcud müştərilərlə biznesi artıraraq, şirkət məqsədli müştərilər bazarının hissəsini artır-

mağa məcburdur. Çünki, nəticədə müştəri bazasının saxlanılması, müştərinin qənaət etməyə imkanı artacaq və bu halda əhəmiyyətlilərini saxlamaq, yeni müştəriləri əldə etmək və ya köhnələri təzələri ilə əvəz etmək lazımdır.

Sxem.11.4.



Əslində bütün şirkətlər ümumi müştəri göstəricilərini yaxşılaşdırmağa çalışır, ancaq sadəcə müştəriləri təmin etmək və onları saxlamaq cəhdini ayrı bir strategiya adlandırmaq olar. Strategiya istehlak bazarının spesifik seqment-lərini müəyyən etməlidir çünki, şirkəti genişləndirmək və daha çox gəlir əldə etmək marağındadır.

Məsələn, elə şirkətlər var ki, sifarişlə təmin olunması məqsədi ilə və müştərilərin saxlanılması üçün aşağı qiymətləri təklif edir hansıları üçün qiymət əhəmiyyətli mənaya malikdir. Eyni zamanda elə şirkətlərdə var ki, onların mağazalarının şəbəkəsi yüksək gəlirə malik olunan gəlirli müştərilərə yönəlir və onlar hazır məhsulların və xidmətlərin əla keyfiyyətlisini gördükdə çox pul ödəmək qabiliyyətində olanlardır. Məmnunluğun olması, müştəri bazasının saxlanılmasını və məqsədli istehlak bazarının bir hissəsini qiymətləndirmək mütləq lazımdır.

Təbii ki, yüksək zümrə üçün nəzərdə tutulan mağazalar şəbəkəsinin satıcıları üçün, aşağı gəlirlərlə alıcıları təmin etməyəcək. Səyahət edənlər biznes siniflndə çətin ki, istənilən aviaşirkətinin təyyarələri ilə uçmağa başlayacaqlar çün ki, marşrutları fərqli və birinci sinifdə yerlərin mövcudluğu məhdudlaşdırılmış ola bilər.

Tədqiqatların nəticəsi göstərir ki, şirkət anlamağa başladığı zamandan etibarən, kim onun məqsədli istehlakçısıdır və o hədəfləri və istehlak dəyərinin güman edilən təklifinin göstəricilərini xülasə etməyə başlamalıdır. Bu təklif müştəriləri təşkil edən çərçivədə şirkətin strategiyasını müəyyən edir, unikal malların çeşidini, qiyməti, xidməti, münasibətləri və imici yaradır ki, burada şirkət müştərilərin məqsədli qrupuna nəzərdə tutmalıdır.

Yalnız o haqda dəqiq informasiya əldə oluna bilər ki, şirkət nəyi etməyə hazırlaşır və rəqiblərlə müqayisədə daha yaxşı olsun istiqaməti inkişaf etdirmək istəyir. Misal üçün, müxtəlif olan belə şirkətlər hansılar ki, Southwest Airlines, Dell, Wall Mart, McDonald's və Toyota öz müştəriləri ilə birgə uğuru əldə edə bildi və ya malların və ya xidmətlərin bu kateqoriyasında ən aşağı qiymətlərlə naliyyətin əldə edilməsinin mümkünlüyünü sübut etdilər. Bu əsasda təklif edilən siyasətlə fövqəladə müvəffəqiyyət qazana bildilər. İstehlak təklifinin hədəfi "ən aşağı qiymət" olmalıdır ki, qiymətin cazibədarlığını təmin edilə bilsin, daimi əla keyfiyyət, çatdırılmanın sürəti, alınmanın yaxşı seçim olduğunu və hər məsələnin həllinin asanlığ bu şirkətlərdə ön plana keçməlidir.

İstehlak dəyərinin təklifinin başqa tipini yaradanların digərləri isə, məsələn Sony, Mercedes və Intel, innovasiyada və məhsulun liderliyini qeyd edərək nəzərə çarpdırmaqla öz problemlərini həll edir. Bu şirkətlər tərəfindən istehsal edilən malların əksəriyyəti yüksək qiymətlərə malikdir çünki, onlar son dərəcə funksionaldırlar. Belə təklifin hədəfi əsasən xüsusi xarakteristikaları və məhsulun xüsusiyyətlərini vurğulamaqla təklif edilən istehsalçını xüsusi ilə onun məşhurluğu və bu məhsulu əldə etmək üçün müştərinin son fikrini dəyişdirmədən ödəməyə hazır olması biznes üçün önəmli şərtdir.

İndiki halda SX-də göstəricilər sürətlə tərtib edilə bilər, burada ölçülər dəqiq göstərilməklə istehlak istiqamətləri və başqa funksional xarakteristikal hansıların ki, məhsulun analoji rəqiblərin mallardan üstünlükləri göstərilirsə deməli, bu üstünlüklər istehlakçı tərəfindən xüsusilə qiymətləndirilir. Şirkətlərdə biznesin inkişafi üzrə strategiyası əsasında innovasiyaların konsepsiyası və məhsulun liderliyi əsaslanaraq daha çox əhəmiyyətli hədəf nəzərdə tutulmalıdır.

Burada birinci bazara yeni xarakteristikaların və məhsulun funksiyaları əsasında tərtib edilməsi vacibdir. İstehlak təklifinin digər növü, tam müştəri qərarının verilməsidir.

Buna ən yaxşı nümunə, IBM və Goldman Sachs şirkətləridir. İndiki halda müştərilər hiss edirlər ki, şirkət onların ehtiyaclarını anlayır və onlara yüksək keyfiyyətli məhsulları və xidmətləri göstərmək qabiliyyətindədir, yəni sifarişçilərin spesifik tələblərinə uyğundurlar. Kompüter sənayesində öz liderliyi dövründə IBM şirkəti öz məhsullarını ən aşağı qiymətlərlə təklif etmirdi və yeni məhsullarla bazara tez-tez çıxmırdı. Bundan başqa şirkətin məhsulu ən yüksək texnologiyaylarla o qədər də fərqlənmirdi.

Lakin bəzən şirkətlər öz məqsədli müştərilərinə, informasiya texnologiyalarının bölmələrinin rəhbərlərinə məsələn, IBM dolu müştəri qərarını təqdim edirdi ki, bu da cihazların proqram təminatı, quraşdırma xidməti, təlimlər, heyətin və məsləhət təlimlərinin spesifik xsusiyyətlərini nəzərə alaraq, hər konkret şirkətin ehtiyaclarına müvafiq olaraq bütün proseduraları yerinə yetirməyi bacarırdı. Belə təkliflərlə şirkətləri özünə cəlb etməkdə əsas məqsəd tam müştəri qərarının həllinə nail olmaq, məhsulların və xidmətlərin kompleks satışını təşkil etmək məqsədi daşıyırdı. Satışdan əvvəlki və satışdan sonraki xidmətin təşkili, həmçinin müştərilərlə münasibətlərin keyfiyyətinin artırılmasına nail olmaq.

Ümumi strategiyanın dördüncü növünün adı qapalılıq mənasını (lock in) daşıyır. Belə mükəmməl vəziyyətlərdə elə olur ki, şirkətin mülkiyyətində olan hansısa məhsul, məsələn kompüter əməliyyat sistemi və ya konfiqurasiyası bu sənayedə standart formasında olmaya bilər. Bu halda alıcılar və satıcılar arasında yaranmış narazılıq, standartlara uyğun öz məhsullarını istehsal etməyə çalışan bu şirkətlər istehlakçılar tərəfindən istifadəsindən imtina edilə bilər və xeyir əldə etmək çətinləşər. Şirkətin belə vəziyyətində sistemə qoşulma üçün yüksək keyfiyyətlər nümayiş etdirməlidir. Qapalılığın müvəffəqiyyətli strategiyasının başqa nümunəsi isə böyük əmtə birjasının xidmət edə bilməsidir, məsələn eBay və ya Yellow Pages.

Alıcılar daima seçirlər, satıcılar isə mal və ya xidmətləri ən yaxşı halda. sərfəli formada təqdim edirlər. Bu baxımdan, satıcılar öz növbəsində birja çərçivəsində zamana uyğun öz mallarını və xidmətlərini potensial alıcıların geniş kütləsinə təklif etmək imkanı əldə edirlər. Belə vəziyyətdə bir və ya iki şirkət birləşən təchizatçılardır və bir qayda olaraq birjada üstündürlər baxmayaraq ki, iştiraka başqa təchizatçılar da mane olurlar və alıcılara və satıcılara şəbəkəyə qoşulmanın yüksək dəyərini göstərirlər.

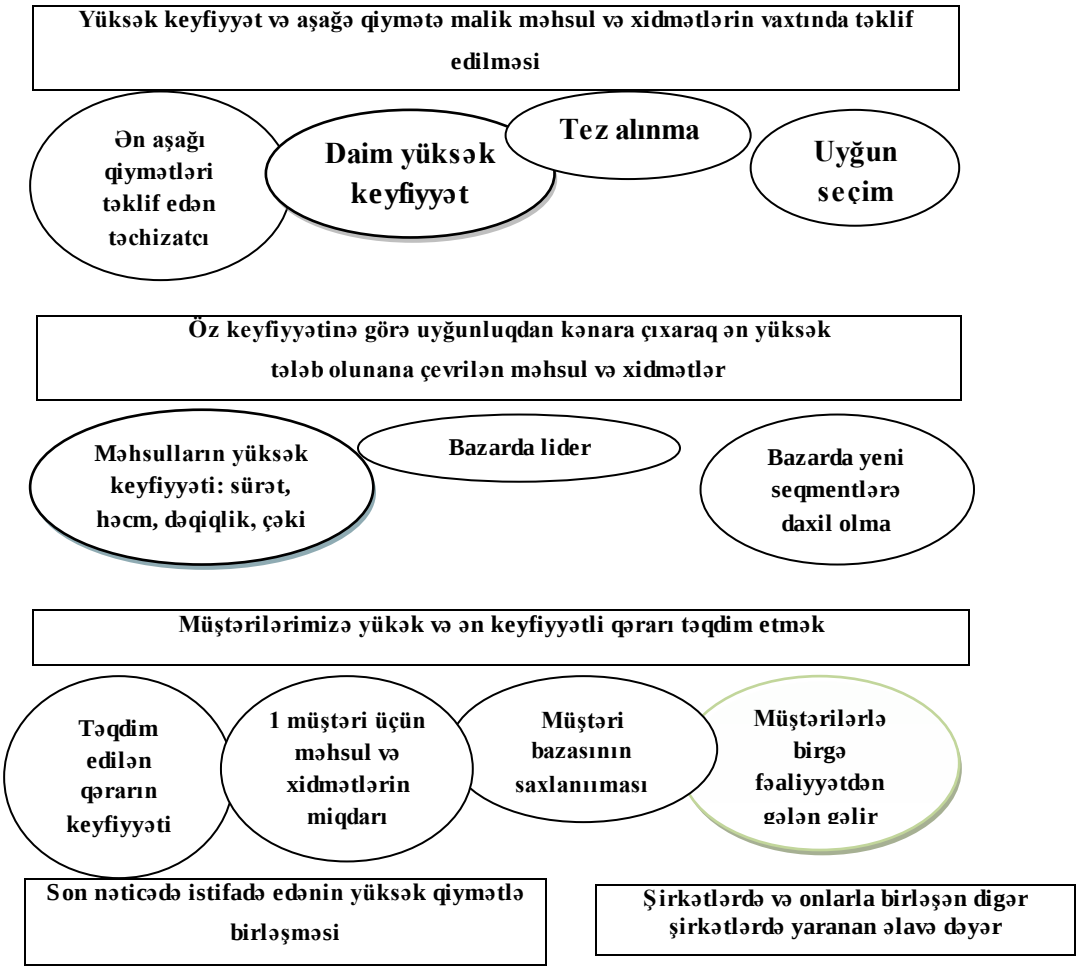
SX-də aydın göstərilməlidir ki, hədəflər bu və ya digər istehlak təklifinin göstəriciləri şirkətin strategiyasını müəyyən edir. Spesifik hədəflər və göstəricilər əsasında şirkət hiss olunan göstəricilərin səviyyəsində öz strategiyasını tərcübədən keçirirməlidir. Bu o məqsədlə edilir ki, bütün əməkdaşlara aydın olsun ki, tərtib edilən bu strategiya əsasında gələcəkdə əldə olunacaq nailiyyət üçün onların səylərini səmərəli istiqamətə yönəlməsi məqsədini daşıyır.

Biznes prosesləri zamanı daxili idarətmə sisteminin təşkil olunması, dəyərin yaradılmasının aləti şirkət üçün vacib məsələlərdən hesab edilir. Belə ki, müştərinin cəlb olunması üçün hədəflər strategiyanın nəzərdə tutduğu, məqsədli müştərilər və istehlak təklifi təsəvür olunmalıdır, lakin maliyyəni təşkil edən hədəflər, müvəffəqiyyətli strategiyanın iqtisadi nəticələridir və gəlirlərin artması, məhsuldarlıq kimi məsələlər bura daxildir.

Təşkilati prosesin digər iki başqa məsələlərlə birgə həll edilməsi, təhsil və biznesin inkişafi konteksində istifadə olunması önəmli faktordur . Burada qarşıda duran ən vacib məsələ, hansı üsullarla seçilmiş strategiyanın həyata keçirmək lazımdır. Şirkət daxili prosesləri bu strategiyanı əks etdirən ayırılmışlar əsasında istehlak təklifini vermək məqsədi ilə insan, informasiya və təşkilat kapitallarının özünün inkişafını idarə edir. Bu iki təşkil edənin əla nəticələri strategiyanın hərəkət gücüdür.

Sxem.11.5. Müştərilər əsasında müəyyən edilən hədəflər əsasən, istehlak dəyərinin ayırılmış təklifidir.

Sxem.11.5.



SX-ni tərtib etmək üçün hökmən bilmək lazımdır ki, daxili təşkilatı məsələlərin iki həyati əhəmiyyətli strategiyanın komponenti üçün lazım olanlar bunlardır, Birinci hazırlanan strategiyanın və dəyərin təklifinin müştərilərə təqdim edilməsi, ikinci isə proseslərin təkmilləşdirilməsi və maliyyəni yaradan faktorların, məhsuldarlığın artıması üçün vasitələrin aləti kimi lazım gəldikdə istifadə edilməsi, xərclərin ixtisarının nəzərə alınması. Daxildə gedən saysız-hesabsız prosesləri biz dörd qrup altında təsnifləşdirməyi təklif edirik və bunlar aşağıdakılardır:

1. istehsalı idarə etmək üçün gedən proseslər;
2. müştəriləri idarə etmək üçün gedən proseslər;
3. innovasiya prosesləri;
4. qanunverici və sosial proseslər.

İstehsalı idarə etmək üçün gedən prosesləri belə xarakterizə etmək olar ki, bu əsas gündəlik proseslərdir ki, şirkətlər öz məhsullarını istehsal edir və xidmətlərini göstərir və müştərilərə çatdırır. İstehsal şirkətləri üçün idarəetmənin əməliyyatli olması üçün bura daxil edilir:

- təchizatçılar vasitəsi ilə xammalın əldə edilməsi;
- xammalın hazır məhsula çevrilməsi;
- müştərilərə hazır məhsulun çatdırılması;
- risklərin idarə olunması.

SX-də şirkətlərinin istehsalın əhəmiyyəti göstərəcəyi xidmətlərin və məhsulların çatdırılması istehlakçılarla işin təşkil olunması göstərilməlidir. Bu baxımdan müştərilərlə işin idarə olunması prosesinin gəlin təhlil edək.

İstehlakçıları işin idarə olunması prosesi məqsədli müştərilərlə münasibətlərin genişləndirilməsi və dərinləşdirilməsi məsələlərini özündə birləşdirir. Biz bu prosesin dörd komponentə ayırdıq:

- məqsədli müştərinin seçimi;
- məqsədli müştərinin əldə olunması onun qazancı nədir;
- müştəri bazasının saxlanılması;
- müştərilərlə biznesin genişlənilməsi və inkişafı.

Müştərinin seçimi əhalinin məqsədli qrupunun təyin olunmasını güman etməlidir ki, şirkət edilmiş istehlak dəyərinin təklif olunmuşlardan ən yaxşısını təqdim edə bilsin. Seçilən məhsul, müştərinin xüsusiyyətlərini özündə əks etdirməli və ayrı-ayrılıqda hər kəsi şirkət üçün cazibədar etməlidir.

Fərdi istehlakçılarla işləyən şirkətlər üçün marağın artırılması onlara veriləcək imtiyazların təqdim edilməsidir ki, burada yaş, ailənin ölçüsü və s. məsələlərin nəzərə alınması vacibdir. İstehlak bazarının seqmenti qiymətlərdə xüsusi həssaslıqla səciyyələndiyindən, innovasiyalara maraq irəli çəkilməlidir. Bazarda müştərini qazanmaq və yeni potensial alıcıları əldə etmək üçün, ilkin

məhsulların düzgün seçilməsi, qiymətləndirmə və lazım gələrsə satışın dayandırılması barəsində aktiv qabaqlayan hərəkətlər nəzərdə tutulması lazımdır.

Müştəri bazasının saxlanılması, bu sifarişçilərin xahişlərinə uyğun əla xidmətin və yaradılmış yaxşı münasibətin nəticəsidir. Vaxtında və peşəkar xidmət istehlakçının loyallığının ən əhəmiyyətli amilidir.

Şirkətin biznesində müştərinin payının artması, əlaqələrin səmərəli idarə olunmasının nəticəsidir, müxtəlif məhsulların və xidmətlərin kəsişmə nöqtəsi, həmçinin etibarlı konsaltinq xidmətinin və təchizatçı kimi yaxşı fəaliyyəti şirkətin nifuzunu qaldırır və bazarda mövqeylərini möhkəmləndirir.

11.3.İnkişaf strategiyalarında innovasiyaların rolu və yeri

Yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, biznesin inkişafında innovasiya proseslərinin əhəmiyyəti cox önəmlidir. İnnovasiyaların hazırlanması və yeni bazarlara şirkətin keçməsinə və istehlak bazarının yeni seqmentlərinin fəthinə tez-tez imkan yaradan yeni məhsulların, proseslərin və xidmətlərin inkişafını nəzərdə tutur. İnnovasiyaları idarə olunması növbəti nəticələrə gətirib çıxarır:

- yeni məhsulların və xidmətlərin imkanlarının təyin olunması;
- hazırlanacaq yeni məhsulların və xidmətlərin irəliləməsi üçün investisiya portfelinin idarə olunması;
- bazarlara yeni hazır məhsulların və xidmətlərin irəliləməsi;
- bazara yeni məhsulların və xidmətlərin tətbiq edilərək irəliləməsi.

Menecerlər artıq əldə olan məhsulların və xidmətlərin imkanlarını genişləndirərək, yeni texnologiyalar üçün təqdimat mərasimləri keçirərək, məhsulların istehlakçılarının təkliflərini və müştərilərin arzularını nəzərə alaraq yeni ideyalarıa yaradıcı yanaşmalıdırlar. Yeni məhsulun və ya xidmətin ideyası xülasə edilərək daha real olanları menecerlər tərəfindən qəbul etməli və layihə əsasında hansı maliyyələşdirmə əsasında həyata keçəcəyi açıqlanmalıdır. Bu məsələlərin həllinin hansıların daxili mənbələrdən ödənəcək və ya başqa hansı şirkət ilə birgə fəaliyyət göstərmək məcburiyyətində olması və lisenziya alaraq, digər tərəfləri isə autsorsinq şirkətlərinə tapşırmaq məqsədə uyğunluğu müəyyən edilməlidir.

Hamı bilməlidir ki, planlaşdırma və məhsulun istehsalı özünü inkişaf prosesinin özəyidir və belə yanaşmalar tamamilə yeni konsepsiyaları bazara gətirir. İstənilən prosesi müvəffəqiyyətli hesab etmək olar məhz o vaxt ki, nəticədə bazarın məqsədli seqmenti üçün cazibədar funksional məhsul alınsın və daimi keyfiyyətli məhsul istehsal etmək və ləyaqətli gəliri götürmək mümkün olsun. Bazara hansısa layihəni öz komandanla birgə təqdim edilməsi yeni məhsulun alınması üçün inkişafının son mərhələsidir.Belə məqamlarda

konkret layihənin innovasiya prosesi qurtarır və şirkətin funksionallığının, keyfiyyətin və maya dəyərin müəyyən edilmiş səviyyədə planlaşdırılmış satışın həcmi və istehlakçıya çatırılması qarşıda əsas məqsəd kimi durur.

Qanunverici bazanın və sosial proseslərin şirkətlərin inkişaf şəraitini yaxşı təsir edir və bu baxımdan məhz o cəmiyyətlər və ölkələr öz inkişafi üçün münbit mühütü qazanaraq inkişaf edirlər. Dövlət tərəfindən qəbul edilmiş qanunlar, misal üçün ekologiya haqqında, sağlamlığın qorunması haqqında, əməyin təhlükəsizliyi, heyətin işə qəbulu, bu regionda qəbul edilmiş qaydalara və normalara riayət edilməsi üzrə müəyyən öhdəliklər qoyur.

Buna baxmayaraq çox şirkətlər yalnız minimal qanunverici tələblərə riayət etməyə çalışırlar, çünki, dövlət məmurları öz hərəkətləri ilə dolayı yollarla iş görməklə reputasiyasıya qazanırlarsa, iş adamları üstünlük verirlər.

Şirkətlər növbəti meyarlara riayət edərək öz fəaliyyətlərini qurmalıdırlar:

- ətraf mühit;
- təhlükəsizlik və sağlamlıq;
- işə götürmə;
- cəmiyyətin inkişafına investisiyalar.

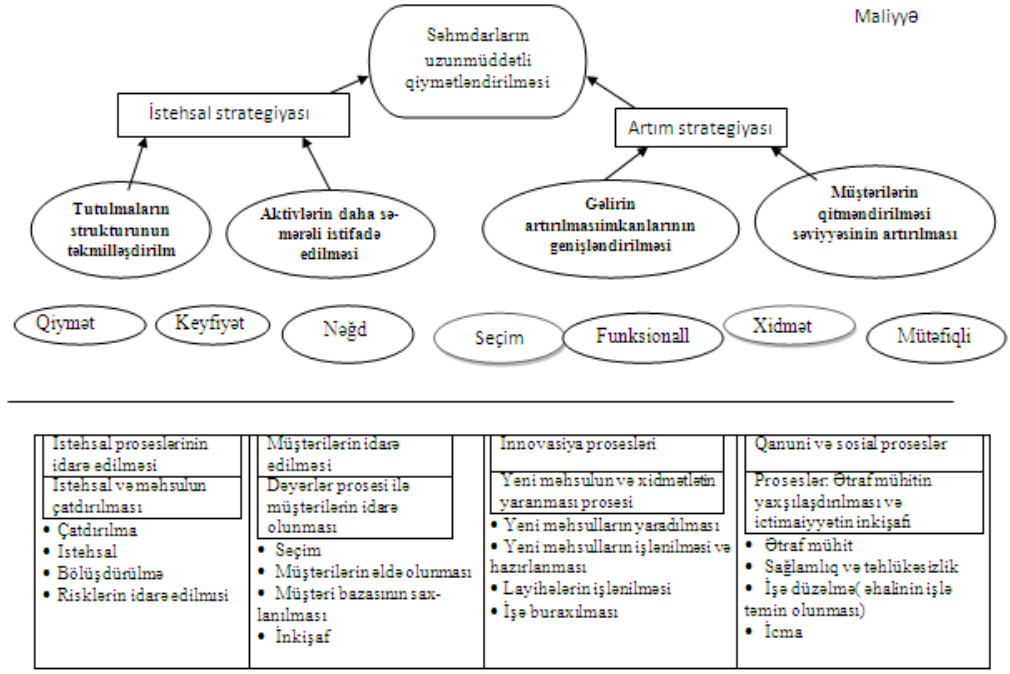
Əlbəttə, ətraf mühitin qorunmasına, sağlamlığa, təhlükəsizliyə, işə götürmə və cəmiyyətin inkişafina investisiyalar yalnız yaradıcı xarakterə malik olmamalıdır. Qaydalara riayət edən şirkətin normativlərinin qüsursuz reputasiyası, o cəmiyyətdə qüvvədə olur ki, onlar insan ehtiyatları sahəsində prosesləri daha səmərəli etmək və ən yaxşı yüksək ixtisaslı mütəxəssisləri cəlb etmək saxlamaq mümkün olsun. Bundan başqa, ətraf mühitin çirklənməsinin, təhlükəsizliyin təmin edilməsi və şirkətin heyətin sağlamlıq vəziyyətinin yaxşılaşması istiqamətində tədbirlərin sayının artması, istehsal xərclərinin miqdarını aşağı salır.

Nəhayət, əla ehtiyatlara malik şirkətlər, bir qayda olaraq, müştərilərin və investorların xüsusi yerləşməsindən istifadə edirlər. Bütün bu amillər, ixtisaslaşdırılmış heyətdir, daxili, müştəri və maliyyə məsələlərini təşkil edəni ilə bağlı prosesləri göstərir, qanunverici və sosial proseslərin səmərəli idarə olunması kimi məsələləri səhmdarlar üçün uzunmüddətli dəyərin müvəffəqiyyətli yaradılması amilinə çevrilir.

Biznesin inkişaf strategiyasına uyğun eyni zamanda bir-biri ilə qarşılıqlı tamamlayıcılar üzrə istiqamətlərə uyğun inkişaf etməlidir. Bu baxımdan strateji xəritə (SX) daxili təşkil edəni hazırlayaraq, menecerlərə ən əhəmiyyətli prosesləri müəyyən etməyə kömək edir.

Sxem 11.6.

Daxili proseslər müştərilər və səhmdarlar üçün dəyəri yaradır



Bazarda məhsulun liderliyini saxlamaq üçün öz strategiyasını quran şirkətlər xüsusi diqqəti innovasiya proseslərinin təkmilləşdirilməsinə ayırırlır ki, ümumi xərclərin azaldılması olmasın və istehsal proseslərinin mükəmməlliyinə cəhd göstərmək imkanları olsun. Lakin şirkətlərin hansılarının ki, tam müştəri təklifinin strategiyasını həyata keçirirlər deməli, istehlakçıların daha tam idarə edilməsi prosesləri üçün müxtəlif metodlar axtarılmalıdır.

Hətta daxili təşkil edənin dörd istiqamətindən birinə tətbiq olunan yeni yanaşmaya uyğun "tənzimlənmiş" strateji məzənnə üzərində həyata keçirilməsi və onlardan hər birinə yeni vəsaitlər əsasında sərmayə qoyulması önəmli məsələdir. Bir qayda olaraq, proseslərin təkmilləşdirilməsində maliyyə xeyirləri müxtəlif vaxt müddətlərinə əsasən gözə çarpan olur. Əməliyyat proseslərinin yaxşılaşdırılması ilə əlaqədar maya dəyərinin azalması ən sürətli nəticəni (ən azı on iki aya qədər) verir. Müştəri münasibətlərinin yaxşılaşması istiqamətində gəlirlərin artması orta müddətli dövrdə (12-aydan 24-ə qədər) olur.

İnnovasiya prosesləri əsasında artım adətən gəlir gətirir. Deyək ki, 24-dən 48 aya qədər, uyğun işlərin icrasından və şirkətlərin qanunlardan istifadə edilməsi üstünlükləri daha çox ola bilər. Bölgədə fəaliyyət göstərən şirkət üçün münasib imkanlar yaradılmalı və qanundan çıxmayanlara üstünlüklər veril-

məklə, işə götürənin mövqeyini bərkidərək, daha çox uzunmüddətli vasitələrdən istifadəyə dövlət tərəfindən şərait yaradılması məqsədə uyğundur.

Şirkətlərdə eyni zamanda ilkin dəyər bu və ya digər cür yaradılan yüzlərlə yeni proseslər ola bilər. Biznesin inkişafi üçün strategiya sənəti ondan ibarətdir ki, burada müəyyən etmək olar ki, mükəmməl olan istehlak dəyərinin təklif olunması üçün ən əhəmiyyətlisi müəyyən edilməsi lazımdır. Onlardan bir neçəsini dəqiqləşdirib çatdırmaq daha məqsədə uyğundur.

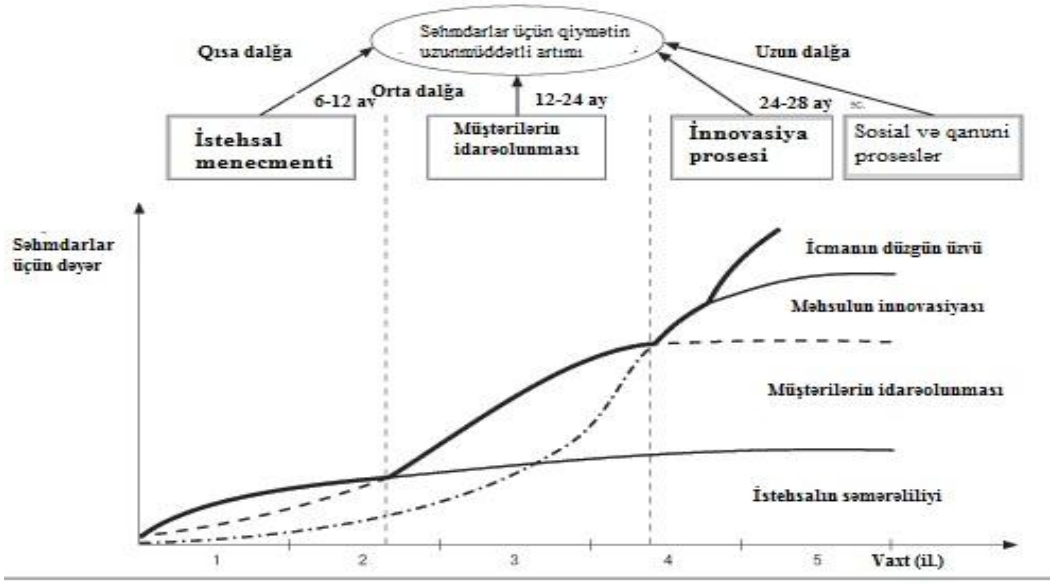
Şübhəsiz, bütün proseslərin idarə olunması üçün səmərəlilik lazımdır, lakin bir qədər strateji xəritəyə (SX) xüsusi diqqət və güclərin konsentrasiyasının tələb edilməsi varsa deməli bu halda məhz onlar dərəcələrə ayırmanı yarada bilərlər. Belə prosesləri seçmək olar və onlar dörd istiqamətin hər birində gedə bilər. İstənilən strategiya istehsal prosesinin idarə olunması çərçivəsində bir və ya bir neçə prosesi müəyyən etməlidir, müştərilərin idarə olunması, innovasiyalar, həmçinin qanunverici və sosial aspektlər.

Beləliklə dəyərin yaradılması prosesinin nisbətən qısamüddətli və uzunmüddətli dövrlərdə tənzimlənməsi mümkün olur və səhmdarlar üçün dəyərin möhkəm və fasiləsiz artmasını təmin etmək mümkün olur.

Bir neçə ən əhəmiyyətli strateji proseslərin, strateji istiqamətləri tez-tez formalaşdırıla bilər və şirkət öz hərəkətlərini uyğunlaşdırmağa və özündə mədaxil və məxaric strukturunu yaratmağa borcludur. Strateji istiqamətlər təkmilləşdirilməsi mümkün olan blokdur və burada strategiyanın həyata keçrilməsinə mane olan faktorlar yoxdur.

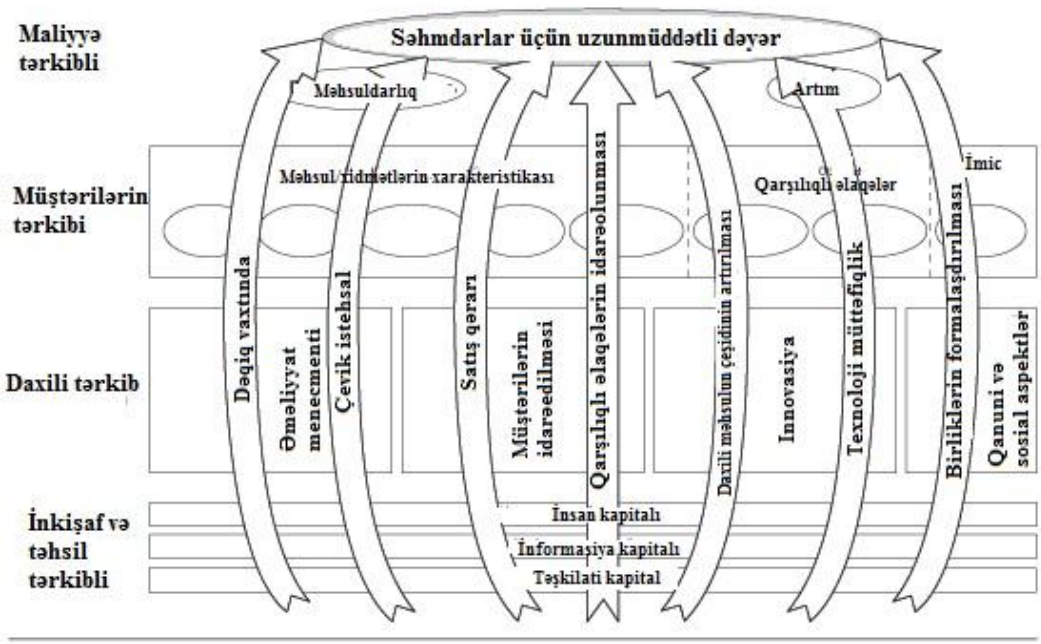
Qrafik 11.1

Daxili proseslər və müxtəlif dövrlərdə dəyərin çatdırılması



Şirkət üçün istehsalın yüksəktexnologiyalı yeddi strateji istiqaməti göstərilmişdir. Belə məqamlarda strategiya onunla nəticələnə bilər ki, istehlak təklifini genişləndirmək və tam müştəri tələbinə yüksək keyfiyyətli məhsulun təklif edilməsi incə məsələləri həll edər. Belə strateji xəritəyə (SX) əsasında müştərilərin idarə olunmasının iki komponenti, satışların təklifi və münasibətlərlə əlaqələrin idarə olunması durur. Burada əsas məqsəd müştərilərlə yeni əməkdaşlığın əsasını yaratmaqdan ibarətdir. Əməliyyatların idarə olunmasının iki istiqaməti, vaxtında dəqiq olmaq və elastik istehsal məhsulunun modifykasiyasının və sifarişçi tələblərinə uyğun olaraq daha çox qısa müddətdə onun vaxtında çatdırılması imkanının təmin edilməsidir.

İnnovasiya prosesinin iki komponenti - daxili məhsulun inkişafi və texnologiyalara uyğun əməkdaşlıqdır, nou xau tarazlaşdırılmış mənbə olmalıdır ki, bu əsasda bazarın lideri qala biləsən. Strategiyanın qanunverici və sosial komponentləri, cəmiyyətin formalaşmasıdır, şirkətlərin cəhdini əks etdirir və əsas üstün olan işə götürən öz işçilərinin yaşayış keyfiyyətinə təsir edən institutlar əsasında möhkəmlənməsinə imkan yaradır. Beləliklə, şirkətlər strategiyanın mürəkkəb strukturunu sadələşdirir, strateji istiqamətlərin yeddiyə qədər miqdarını azalda bilir hansılarda ki, hər biri məntiqi istehlak təklifinin yaradılması və üstün maliyyə nəticələrinin alınması ilə bağlı olur. Sxem 11.7.



Strategiya, dəyərin yaradılmasının proseslərinə əsaslanan istiqamətlərdir. Bu sxem.11.8-də öz əksini tapmışdır. Qeyri-maddi aktivlər strateji uyğunluqda olmalıdır, dəyərin yaradılmasında iştirak etmək üçün bu əsasdır.

Artıq heç kimə sirr deyil ki, təhsil və inkişaf qeyri-maddi aktivlərin strateji uyğunluğu SSP-ın strateji xəritəsinin (SX) dördüncüsünü təşkil etdiyi üçün təhsil və inkişafi təmin edən şirkətlər qeyri-maddi aktivlərin və onların strateji rolunun artmasına təsir edirlər.

Digər vacib məsələlərdən sayılan insan kapitalı və bacarıqların mövcudluğu, istedad və nou xau, strategiyanın dəstəyi üçün cox lazımlı faktordır. İnformasiya kapitalı isə informasiya sistemlərinin mövcudluğu, strategiyanın dəstəklənməsi üçün lazım olan infrastrukturun şəbəkələridir. Təşkilatı kapital, səfərbər etməyə və strategiyanın həyata keçrilməsi üçün lazım olan dəyişikliklər prosesini dəstəkləməyə şirkətin qabiliyyətinin olması vacibdir.

Bütün şirkətlər öz personalını inkişaf etdirməyə çalışırlar lakin, texnoloji mədəniyyət isə yalnız müəyyən strateji uyğunluğa əsaslanan öz qeyri-maddi aktivlərini gətirə bilir. "Dənəvərlik" belə uyğunluğun yaradılmasına açar kimi xidmət edir və ya detallaşdırılır, yəni əməliyyat etmə deyil, ümumi qısa fikirlərə əsaslansaq, məsələn "bizim heyətimizi inkişaf etdirmək" və ya "bizim əsas dəyərlərimizi saxlamaq" və ən əhəmiyyətli daxili strateji proseslər üçün lazım olan konkret spesifik amillərdə diqqətin konsentrasiyası vacibdir. Göstəricilərin tarazlaşdırılmış sisteminin strateji xəritəsi (SX) rəhbərlərə xüsusi üsullarla catdırılmalıdır. Xüsusi insan informasiya və təşkilatı ehtiyatların seçilməsinə imkan verir, çünki, strategiyanın həyata keçrilməsi üçün lazımdır.

Göstəricilərin tarazlaşdırılmış sistemi meyarlar, hədəflər və təşəbbüslərə təsir strategiyasını təcrübədən keçirilməsi önəmli məsələlərdən hesab edilir. Strateji xəritə (SX) strategiyanın məntiqini təsvir edir, ən əhəmiyyətli daxili prosesləri aydın göstərərək, dəyəri yaradır və dəstəklənməsi üçün lazım olan qeyri-maddi aktivləri müəyyən edir.

Göstəricilərin tarazlaşdırılmış sistemi göstəricilərə və konkret məsələlərə strateji xəritənin (SX) hədəfini təcrübədən keçirir. Lakin hədəflərə və məqsədlərə o dəqiqə nail olmaq olmaz, yalnız onları müəyyən etdikdən sonra, təşkilatı proqramların bütöv kompleksini təqdim etməli və bundan sonra bütün nəzərdə tutulmuş göstəriciləri almaq olar. Hər belə proqram üçün şirkətlər kifayət qədər ehtiyatların ödənilməsinə məcburdurlar. Biz bu proqramları strateji təşəbbüs adlandırırıq.

Tarazlaşdırılmış sistemin hər göstəricisi üçün menecerlər hədəflərin nailiyyətlə əldə olunması üçün lazım olan strateji təşəbbüsləri müəyyən etməlidir.

Təşəbbüslərə uyğun nəticələr əldə olunur. Beləliklə, strategiyanın həyata keçrilməsi təşəbbüslərin həyata keçrilməsi vasitəsilə əldə edilir. İş planına

uyğun, strateji təşəbbüslər üçün ehtiyatları müəyyən və təmin etməklə, strateji istiqamətlər müvafiq olaraq qurulmalı və təkilləşdirilməlidir. Birləşdirilmiş investisiyaların kompleksi kimi bu məsələyə baxılmalıdır. Hər strateji istiqamət konkret işgüzar vəziyyəti əks etdirir.

Yuxarıda göstərilmiş qrafikdə iş planına uyğun və biznesin iqtisadi sinifi kimi təqdim olunmuş hava yollarının yerüstü əməliyyatlar dövrünün optimallaşdırması üçün vəziyyət təsəvvür edilmişdir. Bu istiqamət istehlak təklifinin aşağı xərcli əsasda olması, uçuş əsasında gedib-gəlmələrin və uçuşların cədvəlinə riayət etməyə yönəldilmiş tədbirlər əgər müştərilərin məmnunluğuna imkan yaratmırsa, deməli, gəlirlərin gələcəkdə artmasını gözləmək olmaz.

Rəqiblərlə müqayisədə təyyarələrin və ekipajların daha kiçik miqdarından istifadə etməklə, şirkət öz xərclərini azalda bilər ki, bu da öz növbəsində aşağı qiymətlərlə xidmət olunan sərnişinlər üçün uçuşlara biletləri mümkün edəcək və eyni zamanda gəlirləri təmin edərək və kapitalın cəlb edilməsinə önəmli zəmin yaradacaqdır.

Yuxarıda eyni zamanda qeyri-maddi aktivlər göstərilmişdir ki, biznesin inkişaf strategiyanın həyata keçməsi üçün lazımdır. İnformasiya sistemlərinin təkmilləşdirilmiş uçuş meydanına həmçinin yerüstü xidmət briqadasının strateji uyğunluğu növbətçilər üçün yeni bacarıqların öyrənilməsini tələb edir. Təqdim olunan qrafikin ortasında göstəricilərin və strateji xəritənin (SX) hədəflərinin tarazlaşdırılmış sistemi yerləşdirilmişdir. Sağda strateji təşəbbüslər və xərclər sadalanmışdır, nailiyyət əldə etmək üçün dəyərli daha bütöv müəyyən edilmişlərin göstərilməsi əhəmiyyətlidir.

Şirkət tərəfindən səkkiz təşəbbüs xülasə edilmişdir ki, hər biri bir və ya iki hədəflə əlaqələndirilir. Bütün bu təşəbbüslərin həyata keçməsi üçün strategiyanın müvəffəqiyyətli təcəssüm etməsi vacib şərtdir. Əgər heç olmasa onlardan birinin istisna edilməsi deməli, ən əhəmiyyətli bu təşəbbüslə bağlı hədəfin yox olması deməkdir.

Beləliklə, təhlilə uyğun əlaqələr qəbul edilmiş qərar səbəbindən dağıdılacağı istisna edilmir. Məsələn, yerüstü xidmətlərin briqadalarının təlimini keçirmək və cədvəlin tərtib edilməsinin yeni sistemini bura daxil edilirsə və əgər briqadaların üzvləri anlamırlarsa ki, bunun arxasında nə durur. Deməli, öz işinin (məsələn, səhmlərin əldə edilməsinin planına uyğun əsasla) nəticələrinin yaxşılaşmasını əsaslandırmamışlar və bu halda biznesin inkişaf strategiyası müvəffəqiyyətsizliyə məhkum edilmiş hesab oluna bilər.

Cədvəl.11.1.

Göstəricilərin balanslaşdırılmış sistemi		Fəaliyyətin planlaşdırılması	
Göstərici	Vəzifə	Təşəbbüs	Büdcə
Bazar dəyəri Bir yerdən gələn gəlir Təyyarənin icarəyə götürülmənin dəyəri	30% CAGR 20% CAGR 5% CAGR		
Daimi müştərilrin sayı Müştərilərin sayı Reytinq FAA: cədvələ əsasən təyyarələrin gəlməsi. Müştərilərin rejirinqə təsiri	70% ildə 12% artım №1 №1	Sistemin tətbiq edilməsi CRM Keyfiyyətin idarə edilməsi Müştərilər üçün loyal proqramı	$ $ $
Təyyarənin yerdə olduğu müddət. Cədvələ uyğun uçuşlar.	30 dəqiqə 90%	Zamanın optimallaşdırılması sıkl.	$
Peşələrin strateji qrupları; şirkətin hazır olması İnformasiya sitemlərinə daxil olmanın mümkünlüyü Strateji cəhətdən məlumatlı olmaq Səhim sahiblərinin sayı	1 il – 70% 3 il -90% 5 il – 100% 100% 100% 100%	Briqadaların təlimləndirilməsi Briqadanın iş qrafiki sisteminin dəyişkən olması Rabitənin proqramlaşdırılması İşçilərin səhimləri əldə etməsi	$ $ XX $ XXX $ XXX

Yuxarıda cədvəldə göstərilən CAGR-in azərbaycan dilində mənası – mürəkkəb göstəriçilərilərdə orta illik inkişaf tempi kimi başa düşülür. CRM isə, biznesin strateji cəhətdən aparəıması və öyrənilməsinə yönəldilmiş potensial müştərilərin real tələblərinin başa düşülməsidir. 11.9. Strateji istiqamətlər strategiyanın bölməsinin həyata keçrilməsi üçün lazım olan prosesləri, qeyrimaddi aktivləri, hədəfləri və təşəbbüsləri müəyyən edir.

Vahid və tam olan strateji xəritədir (SX) ki, burada göstəricilərin tarazlaşdırılmış sistemi daha tam və daha bütöv göstəricilərin təyin olunmasının sistemli yanaşmasını təklif edir və burada biznesin inkişaf strategiyası təsvir edilir. Strateji xəritə (SX) bu biznesin inkişaf strategiyasının hansısa aşkar formada təsviridir və hətta bir səhifədə təqdim edilə bilər. Dörd təşkil edənin birləşdirilmiş və kombinasiya edilmiş hədəfləri vahid strategiyayanı formalaşdırır.

Hər şirkət öz spesifik məsələlərinin qərarı üçün strateji xəritənin (SX) modelini uyğun şəkildə tərtib edir.

Adətən dörd təşkil edənlər əsasında tərtib edilmiş strateji xəritənin hədəflərinin nailiyyəti üçün SSP-ın 20-dən 30-a qədər göstəricisi tələb olunur. Tarazlaşdırılmış sistemin bəzi tənqidçiləri güman edirlər ki, 25 müxtəlif

göstəricidə cəmləşmək mümkün deyil. Bu əslində belə ola bilər ki, əgər təcrid edilmiş göstəricilərin yığımı kimi SSP-a baxmaq düzgün olar. Lakin ümumilikdə sistemə belə yanaşma əslində düz olmaz. Strateji xəritə (SX) göstərir ki, bir neçə çox düzgün təşkil edilmiş SSP-ın müxtəlif parametrləri vahid strategiyanı alətinə çevrilir.

Bütün personalın məlumatına öz uzunmüddətli planlarını çatdırmaq üçün, birləşdirilmiş sistemlərdən istifadə edərək, ikidən ibarət olan hətda otuz göstərici belə dəyişən ölçülərin arasında əlaqələri müəyyən edən səbəblər, qabaqlayıcı və təxirə salınmış indikatorlar və ya əks əlaqənin ilmələri kimi, biznesin inkişaf strategiyasının miqyasını göstərmək olar.

Növbəti fəsillərdə biz daha ətraflı hədəflər və təhsil əsasında inkişafin daxili imkanlarını yaradan və təşkil edənin göstəriciləri haqqında ətraflı danışacağıq. Daxili imkanlar, təşkil edən proseslərin istehlak dəyərinin təklifini yaradır və onu müştərilərə təqdim edir və bu səhmdarlar üçün dəyəri artırır və öz fəaliyyətinin yüksək nəticələrini cəmiyyətə göstərir. Biznesin inkişaf strategiyanı həyata keçirmək üçün, şirkət yüksək səviyyədə bu funksiyaları yerinə yetirməlidir. Təhsil əsasında inkişafi təşkil edən hədəfləri təsvir edərək və şirkət dəyərin necə yaradılmasında maksimal olaraq, səmərəli istifadə üçün öz qeyri-maddi aktivlərini səfərbər edir. Səfərbər olunan öz qeyri-maddi aktivlərinin imkanlarını bir yerə yönəltməyi bacarmış şirkətlər sahə üzrə liderlər arasında ola bilərlər.

Ümumilikdə belə nəticəyə gəlmək olar ki, strateji xəritə (SX), bu göstəricilərin dörd təşkil edən əsasında tarazlaşdırılmış sistemində şirkətin hədəflərinin inteqrasiyasının aşkar modelidir.

O illüstrasiyadır müştəri və ya investorların arzu olunan nəticələrinin arasında tədqiq olunmuş münasibətlərin səbəbindən, bir tərəfdən əsas daxili proseslərdə alınmış önəmli nəticələrlə, digər tərəfdən istehsalın idarə olunması və müştərilərin məmnunluğu üçün innovasiyaların qanunverici və sosial problemlərin həll olunması deməkdir. Burada ən əhəmiyyətli proseslər məhz istehlak təklifini yaradır və onu məqsədli müştərilərə təqdim edir ki, investorları məhsuldarlığı görsünlər və hədəfin nailiyyətinə imkan yaratsınlar. Bundan başqa, strateji xəritə (SX) şirkətin qeyri-maddi aktivlərinin spesifik imkanlarını müəyyən edir, informasiya əsasında şirkətin kapitalının hansılar ki, daxili təşkil edənin məsələlərinin həlli üçün qəbul edilən qərarlarda lazımlı hesab edilirlər.

Praktiki vəziyyətlərdə biz strateji xəritəni (SX) təkmilləşdirmə imkanlarını müzakirə esək daha çox anlaşılan olmasını təmin edə bilərik. Bu baxımda daha səmərəli öyrənmək üçün təqdim edilən aşağıdakı qeydlər bizim üçün önəmli əhəmiyyət daşıyır:

1. Qeyri-kommersiya və dövlət təşkilatlarının strategiyaları öz üzvləri və cəmiyyət üçün möhkəm dəyərin yaradılmasına yönəldilməli;.

2. Məsələn öyrənmək üçün baxmaq lazımdır məsələn, Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York: Simon & Schuster, 1998; P. Ghemaat. Competition and Business Strategy in Historical Perspective // Business History Review, 2002, Spring, p. 37-74

3. Michael Porter. What Is Strategy? // Harvard Business Review, 1996, November/December, p. 61-78.

4. Cəmiyyətdə vətəndaşlar üçün dəyərin yaradılması qeyri-kommersiya və dövlət təşkilatlarının əsas məqsədidir, lakin onların yalnız öz üzvləri və işçiləri olmalıdır. Biz qeyri-kommersiya müəssisələrində və səhiyyə təşkilatlarında göstəricilərin strateji cəhətdən tarazlaşdırılmış sistemləri öyrənərək belə yönümlü şirkətlər üçün strateji xəritənin xüsusiyyətlərini təhlil edərək problemlərin həllində təhsilin vacibliyi əsaslandırılmışdır. Biznes şirkətlərinin mühiti çərçivəsində müvəffəqiyyəti necə qazanmaq və göstəricilərin tarazlaşdırılmış sistemini tətbiq etmək.

5.Bazarın pay hissəsinin faizi bu sənaye sahəsində satışların ümumi həcmində şirkətin satışıyla səciyyələnir. Müştərilərin satış həcmində pay hissəsi bu kateqoriyadan olan müştərilərin aldıqları məhsulların həcmi ilə səciyyələnir.

Məsələn, geyim mağazalarının pərakəndə satışının orta hesabla 13% geyimdirsə, müştərilər tərəfindən alınan kafe və ya çay qidası ailənin 40%-nın almasını təşkil edirsə, onda bu 2% olmaqla bütün ərzaq alınmalarının əmələ gəlməsi deməkdir.

6. Carl Shapiro, Hal R. Varian. Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1998; Arnoldo C. Hax, Dean L. Wilde. The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy. New York: Palgrave Macmillan, 2001. Əgər strateji xəritə (SX) əsasında dərk edilsə ki, köhnə strategiya işləmir və rəhbərlik problemə yeni yanaşma üçün yetkinləşməlidir. Belə olan halda direktorlar şurasının sədrinə və üzvlərinə məsləhət görülür ki, bu sahədə aparıcı mütəxəsislərin kitablarını oxusunlar ki, yeni konsepsiyaya uyğun həll qərarını tapa bilsinlər. Məsələnin iki ən vacib problemin həllinə dəsdək olacaq, birnci gəlirin artırılmasına kömək edəcək və göstəriləcək xidmətin keyfiyyətini yaxşılaşdıracaqdır.

SSP işləmə prosesi, və strateji xəritənin (SX) yaradılması xüsusən, ticarət şirkəti kimi özündə təsəvvürlər yaratmağa kömək edir. Menecerlər komandası o sahələrdə artmanı nəzərdə tutur ki, fəaliyyətin qeyri-kommersiya sferalarının inkişafi üçün imkan yaradılacaq. Maddi yardımlar sisteminin kəsişməsi müştərilər üçün lazım olan xidmətləri əlverişlilərini saxlamağa imkan verir. Göstəricilərin tarazlaşdırılmış sistemi həmçinin müştərilərin üç açıq qrupunu

müəyyən etməyə və onlardan hər biri üçün uyğun olan istehlak təklifinə uyğun məhsul yaratmağa kömək edir.

Strateji xəritə (SX), əgər deyək ki, tikintiyə aiddirsə deməli əksəriyyət tikinti şirkətlərinə (SX) tətbiqi eyni ola bilər. Burada əsas məsələ, aydın xülasə edilmiş xəyaldan və missiyadan başlamalı və şirkətin son məqsədlərinin və daha çox hiss olunan maliyyə nəticələrinin arasında bilavasitə əlaqə ön plana çəkilməli və artım səmərəliklə nəticələnməlidir.

Strateji xəritədə (SX) müştərilərin üç qrupundan hər biri üçün dəyərlər ifadə olunur. Üç istehlak təklifinin təyin olnması strategiyanı dəqiq və aydın edir. Məsələn, ilkin müştərilər üçün vəkalət verilməsi və bunun məxfi saxlanılması, müəyyən mənada münasibətlərin belə yaradılması biznesin inkişaf strategiyasına lazımdır. Bu müştərilər bilməlidirlər ki, onlara başlanğıcda lazım olanlar, sonda təkrarlanması mümkün olmayacaqdır. İxtisaslaşdırılmış gedişdə, tələb olunan müştərilər bir tərəfdən, digər tərəfdən şirkətin bütün əməkdaşları bir qrupda olmalıdırlar. Bu qrup əla şərtləri, qabaqcıl istehsal texnologiyalarını və peşəkarlığı xüsusilə qiymətləndirməlidir. Bu səbəbdən bu qrupa məhsulun liderliyi üçün yaxşı strategiya hazırlanmalıdır.

Nəhayət, müştərilərin qrupu aydın oldusa və bu alıcılardır ki, onlar şirkətdən məhsul və ya xidmətlər alacaqlar. Bu halda biznes aşağı qiymətlərlə və innovasiyalı proqramlar qrupuna aid edilməsi lazımdır. Belə istehlakçılar öz əməkdaşlarına və müştərilərə ən aşağı qiymət üzrə ən böyük dəyəri təklif etmək imkanına malik olmaq istəyirlər. Bu əsasən aşağı ümumi xərclər strategiyasına uyğundur.

Şirkətlərdə gedən daxili proseslərin ifadə olunması və uyğun olan istehlak təklifini müştərilərin hər qrupuna verə bilməsi, proseslərdə öz diqqətini uyğunlaşdırır ki, ilkin müştərilər üçün xüsusi müştəri xidməti təklif etsin. İxtisaslaşdırılmış xidmətə ehtiyac duyan müştərilər və onlara məhsul satan və ya xidmət göstərən şirkətlərin əməkdaşları isə qeyri-standart xidmətləri daim inkişaf etmək üçün çalışmalıdırlar.

Bütün deyilənlərdən belə nəticələrə gəlmək olar ki, göstəricilərin tarazlaşdırılmış sisteminin tətbiqindən və strateji xəritənin (SX) tərtib edilməsindən sonra bütün şirkət üzrə SSP "kaskadyor kimi", strateji uyğunluğa əsasən bütün xidmətlərin öhdəsindən gələ bilir. Regional və əsas köməkçi bölmələr bura daxil olduğunu yaddan çıxarmaq lazım deyil. SSP-nin tətbiqi üzrə komanda bütün sistem çərçivəsində informasiya kompaniyasını keçirməli və biznesin inkişaf strategiyası əsasında, büdcənin yaradılması prosesini başa çatdırmalıdır. Bu baxımdan şirkətin aylıq müşavirələrində bu məsələnin həlli müzakirə üçün əsas mövzu kimi istifadə edilməsi məqsədə uyğundur.

Hər il büdcəsinin tərtib edilməsi dövründə növbəti ilə strateji xəritəyə (SX) yenidən baxılmalı və düzəlişlər edilməli və diqqətlə yoxlanıldıqdan sonra

məsələlər, təşəbbüslər və göstəricilər bu dövrün planlarına uyğulaşdırılmalıdır.

Strateji xəritənin (SX) tərtib edilməsi rəhbərlərin komandanı dərk etməsi üçün dönüş nöqtəsi ola bilər.

Göstəricilərin tarazlaşdırılmış sistemi idarəetmənin aləti olduğu üçün rəhbər SSP təhlili üzrə aylıq müşavirələr çox qiymətlidir və bu imkan verir ki, nail olunmuş nəticələrə baxılsın və istiqamətə uyğun olaraq məzənnədə operativ düzəliş etmək mümkün olsun. İndi bu müşavirələrlə bağlı vaxtın çox hissəsini operativ məsələlərin müzakirəsinə həsr etmək lazımdır və biznesin inkişaf strategiyanın və strateji qərarların qəbulu ön plana keçməlidir ki, səmərəli inkişaf olsun.

İndi isə gəlin göstəricilərin tarazlaşdırılmış sisteminin köməyi ilə şirkətin öz strategiyasını idarə etməsinə baxaq. Əlbətdə şirkətin biznesinin inkişafi üçün hazırladığı strategiyadan çox şey asılıdır çünki, strategiya şirkətin uzunmüddətli müvəffəqiyyətini müəyyən edir.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlaması, şirkətin arzu olunan vəziyyətinin daha da yaxşılaşdırması üçün prosedurudur və xəyal əsasında missiya, daha tam və səmərəli əsas göstəricilərinin hesab xəritəsində əks olunmalı və imkanlara uyğun güclülərdən səmərəli istifadəyə görə konkret tədbirlərdir. Bura daxildir:

1. Strategiyanın hədəfi və hazırlaması, cəlb etmənin və idarə etmə qərarlarının qəbuluna personalın təlimi və təhsilinin hesabına biznesin səmərəli idarə oluna bilməsi istiqamətində olan artım.

2. Məsələləri həll edilənlər:

- gələcəkdə şirkətin obrazının formalaşması;
- missiyanın hazırlaması, strateji xəritələrin göstəricilərin daha tam olması və hesablamalar;
- 5 ildə biznesi inkişaf strategiyanın həyata keçrilməsi üçün yenidən planını hazırlaması;
- 1-ci ildə biznesin inkişaf strategiyanın həyata keçməsinin planqrafikinin hazırlaması.

Digər önəmli məsələ, biznesin inkişaf strategiyanın hazırlamasının gedişatında təyin edilənlərdir:

- şirkətin fəaliyyətində güclü və zəif tərəflərin əhəmiyyətinin müəyən edilməsi;
- əldə olunacaq nailiyyətin ehtimalı və imkanların və təhlükələrin müəyyən edilməsi;
- imkanların arasında səbəb nəticə əlaqələri, təhlükələr güclü və zəif tərəflər;
- qərarların həlində strateji xəritə əsasında (SX) güclü tərəf imkanlar, zəif tərəf imkanlar, güclü tərəf təhlükələr, zəif tərəf təhlükələr;

- şirkətin biznesinin inkişafının strateji orta müddəti və operativ hədəfləri;

- müxtəlif dövrlərin hədəflərini xarakterizə edən göstəricilər;

- ardıcıllıq və qərarların icrasının zəhməti, məsuliyyətli icraçılar.

3. Şirkətin biznesinin inkişaf strategiyasının hazırlaması texnologiyası:

- ilkin mərhələ, şirkət üzrə əmrlə işçi qrupu yaratmaq və təqdim etmək;

-biznesin inkişaf strategiyanın hazırlaması necə aparılacaq;

-biznesin inkişaf strategiyanın hazırlamasının 1-ci mərhələsi şirkətin daxili sisteminin güclü, zəif tərəflərinin təyini;

- hər bir ekspert tərəfindən xüsusi şablon əsasında müstəqil təhlilin həyata keçirilməsi;

-biznesin inkişaf strategiyasının hazırlamasının 2-ci mərhələsi şirkətin xarici mühiti tərəfindən biznesin inkişafında imkanların və təhlükələrin təyini;

- ekspertlərdən hər birinə müstəqil təhlillər həyata keçirilmək;

- biznesin inkişaf strategiyanın hazırlamasının 3 mərhələsi güclü və zəif tərəflərin, imkanların və təhlükələrin ekspert qiymətləndirməsi;

- birgə müşavirədə ekspertlər müəyyən edirlər, təqdim edilmiş ümumi siyahıdan hansıları həqiqətən zəif və ya güclü tərəfdir, imkanlar təhlükələr və həmçinin onların müxtəlif parametrlər üzrə təsnifləşdirilməsi;

-nəticədə təsnifləşdirilmiş siyahıya əsasən hansılarının ki, hər kateqoriyasından bir ifadəyə görə seçilrir və bu halda qalanları transkripsiyada yazırlar;

-qiymətləndirilmə ayrı-ayrı ekspertlər tərəfindən aparılmaqla, müstəqil yığılır, sistemləşdirilir və təhlil edilir;

-yekun qiymətləndirilmənin yaxınlaşdırılmasının mümkünlüyü.

Üçüncü mərhələnin nəticəsi yerləşdirilmiş siyahıda öz əksini tapmalıdır. Biznesin inkişaf strategiyanın hazırlamasının 4 mərhələsi səbəb nəticə əlaqələrinin qurulması üçün şablonun hazırlanmasıdır. Şablon qiymətləndirilmə, səbəb nəticə əlaqələrinin hazırlaması hər bir ekspert üçün işlənir və paylanır. Bu mərhələdə ümumi qayda ondan ibarətdir ki, əvvəlcə obyektlər arasında səmərəli əlaqələri aşkar etmək lazımdır və yalnız sonra cütlüklər öz aralarında əks əlaqələri qurmalıdırlar.

Biznesin inkişaf strategiyanın hazırlamasının 5 mərhələsi təhlükələrin yaranmasının səbəb nəticə əlaqələrinin öyrənilməsi, biznesin inkişafında güclü tərəflərin və imkanların arasında ən səmərəli olanın seçilməsidir. Bu mərhələdə ekspertlərlə birgə müşavirəni keçirməli və səbəb nəticə əlaqəsinin mövcudluğunu birlikdə müzakirə etmək lazımdır.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlamasının 6-cı mərhələsi, mümkün qərarların həllinin ekspert tərəfindən qiymətləndirməsi üçün matrislərin şablonunun hazırlanmasıdır. Bu mərhələdə mümkün qərarlara uyğun cədvəllər hazırlanır və ekspertlərin fikrinə uyğun mövcud olan bu və ya digər amilin ara-

sında əlaqələri müstəqil müəyyən edərək, hədəfə doğru fəaliyyət göstərmək lazımdır.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlamasının 7-ci mərhələsi matrislərin sətirlərinin və sütünlarlarının kəsişməsində mümkün qərarların ekspert qiymətləndirməsi olur.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlamasının 8-ci mərhələsi güman edilən qərarların həllinin balansının hesablaması və işin gücləndirilməsi üçün tövsiyələrin formalaşması, güclü tərəflərə ehtiyatların və ya artıq ümidlərin yüklülüyünün zəifləməsidir. Mümkün qərarların həllinin sayı yeni müəyyən edilmiş qərarların həllinin sayının faiz nisbəti kimi təyin edilir.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlamasının 9-cu mərhələsi, sahədə mümkün qərarların həlli üzrə beyin hücumunun güclü tərəfləri və imkanlar müəyyən edilir. Qərarların həllinin ümumi dəsti nəticədir ki, burada imkanlardan nailiyyət üçün necə istifadə edilməli məsləsi ön plana keçir ki, güclü tərəflərdə istifadə olunsun.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlamasının 10-cu mərhələsi, sahədə mümkün qərarların həlli üzrə beyin hücumunun güclü tərəfləri və təhlükələri müəyyən edilir. Əlbəttə sahədə mümkün qərarlarda düzəlişlər ola bilər. Qərarların həllinin dəsti nəticədir və bunlar aşağıdakılardır:

1. Necə güclü tərəfdən istifadə edərək təhlükənin yaranmasını qabaqcadan bilib xəbərdarlıq etmək?

2. Nə etmək, əgər təhlükə gizlidirsə?

3. Əgər təhlükə gizlidirsə, nə etmək lazımdır ki, güclü tərəf zəifə çevrilməsin?

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlamasının 11-ci mərhələsi, sahədə mümkün qərarların həyata keçrilməsi üzrə beyin hücumu zəif tərəflər və imkanlar sahəsində mümkün qərarların həyata keçməsinə düzəlişlər verilə bilsin. Bunun üçün işləmələr lazımdır və qərarların həyata keçrilməsinin dəsti nəticə olduğundan burada:

1. Zəif tərəflə nə etmək lazımdır ki, imkanın nailiyyəti üçün güclüyə köçürmək mümkün olsun?

2. Nə etmək lazımdır ki, zəif tərəf imkanın həyata keçirilməsinə mane olmasın?

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlamasının 12-ci mərhələsi, sahədə mümkün qərarların həyata keçməsi üzrə beyin hücumu zəif tərəfləri və təhlükələr sahəsində mümkün qərarlara düzəlişlər edilsin.

Qərarların həyata keçrilməsinin ümumi dəsti nəticənin göstəricisidir:

1. Təhlükənin meydana çıxmasının qarşısının alınması üçün xəbərdarlığ əsasında necə zəiflətmək?

2. Təhlükənin meydana çıxması zamanı zəif tərəflə nə etmək olar?

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanmasının 13-cü mərhələsi, matrislərinin formalaşması, işləmələr, qərarlarların həlli.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanmasının 14-ci mərhələsi missiyanın hazırlaması, dəyərlər, prinsiplər rəhbərlik edənlər, stratejilər, uzun müddətlilər və orta müddətlilər şirkətlərdə daha bütöv yerinə yetrilməsi.

Hal-hazırda bazarda çiçəklənən praktik olaraq bütün şirkətlər rəsmən yazılı şəkildə öz missiyasını xülasə edir və proqram bəyanatı formasında təqdim edir. Təsdiq edilmiş missiya şirkətin bütün fəaliyyətini müəyyən edir, planlaşdırmadan hazır məhsulun və ya xidmətin verilməsinin satışına qədər. Şirkətin dəyərləri əsas oriyentirlərdir ki, şirkət bunu bəyan edir. Şirkətə rəhbərlik edənlərin prinsiplərinin əsas hədəfləri nailiyyəti üçün, istifadə edilməsinin nəzərdə tutulması vacibdir.

Şirkətin inkişaf strategiyasının xəritəsi (SX) tipik formada müvafiq olaraq formalaşdırılır. Biznesin inkişaf strategiyanın xəritəsində strateji hədəflər onların arasında şirkətlər və əsas səbəb nəticə əlaqələrinin göstərilməsi vacibdir. Hazırlanmış strategiyanın xəritəsində (SX) hədəflərin miqdarı 3-5 hər bölmə üzrə olmaqla bu həddi ötməməlidir. Səbəb nəticə əlaqələrinin miqdarını minimal etmək məsləhətdir.

Strategiyanın xəritəsində (SX) layihələri və funksiyanı təşkilatda yerinə yetirilən prosesləri göstərmək olmaz. Hədəflərin qısa fikirləri ümumiləşdirilmiş xarakterə malik olmalıdır. Şirkət üzrə hesab xəritəsi bütovlükdə növbəti formaya müvafiq olaraq formalaşdırılmalıdır. Şirkətin hesabat xəritəsində strateji hədəflər göstərilir, strateji hədəflərin nailiyyətinin ölçülən göstəriciləri, planlaşdırılan dövrlərə detallaşdırılaraq strateji hədəflərin nailiyyətinin məqsədli meyarları göstərilməklə, birinci səviyyənin biznes-prosesləri ilə bağlanır.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanmasının 15-ci mərhələsi, qərarların həyata keçrilməsinin orta müddətli, uzunmüddətli və strateji müddətlərinin təyini vacib məsələdir. Strateji tədbirlərin tətbiqinin layihəsinin rəhbərini müəyyən etmək, tədbirlərin surətini çıxardaraq, təhlilini keçirmək lazımdır, tədbirlərin icra edilməsi zamanı zəhmətin qiymətləndirmək önəmli məsələ hesab edilir.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanmasının 16-cı mərhələsi, müddət, məsuliyyət, icraçıların peşəkarlıq dərəcəsi, imkanlar çərçivəsində nailiyyətlərin əldə olunması istiqamətində qərarların həyata keçrilməsi ardıcıllığının müəyyən edilməsi. Qərarların həyata keçrilməsində ardıcıllığın qurulması əsasən səbəb nəticə əlaqəsinə əsaslanır, və əhəmiyyətin və cazibədarlığın ekspert tərəfindən qiymətləndirməsi vacibdir.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanmasının 17-ci mərhələsi, təhlükələrin qarşısının alınması üçün qərarların həyata keçrilməsinin ardıcıllığının təyin olunmasıdır. Ardıcıllıq səbəb nəticə əlaqələrinin məntiqi ağacına əsasən işlənilir.

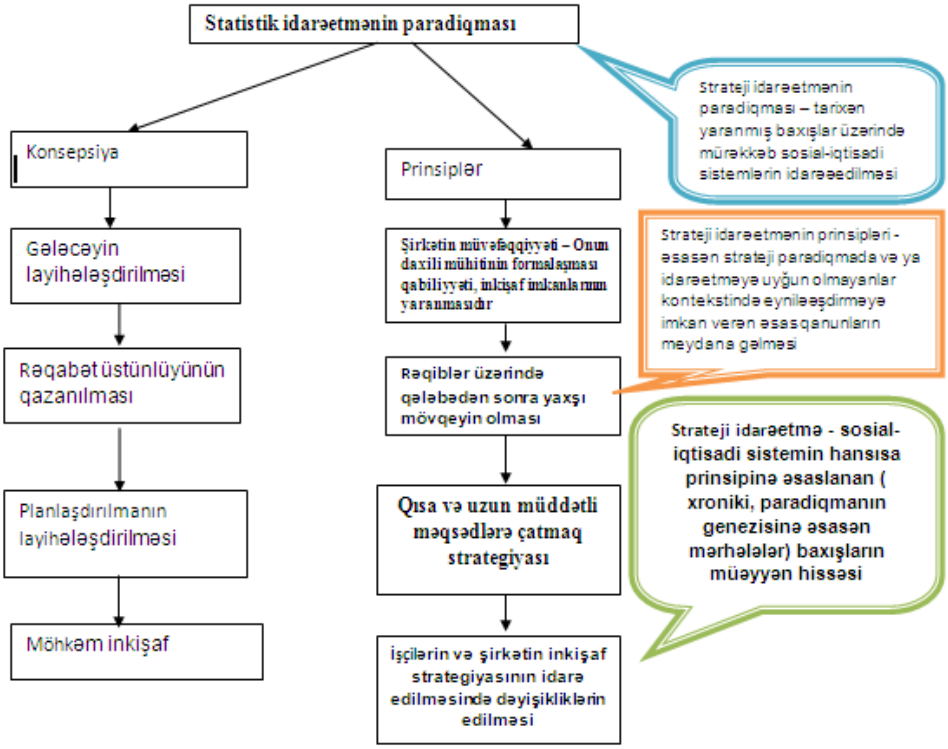
Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanmasının 18-ci mərhələsi ehtiyatların və müddətin tarazlaşdırılmasıdır. Tarazlaşdırmanın prosedurunun mahiyyəti inkişaf və cari fəaliyyət üzrə işlərin uyğunlaşdırılması çərçivəsində struktur bölmələrin rəhbərlərinin yükləməsinin səviyyəsindən ibarətdir.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanmasının 19-cu mərhələsi, konsepsiyanın tələblərinə uyğun baş direktor tərəfindən əmrin verilməsidir. Zəruri olduqda şirkətin strukturunda dəyişikliyə görə əmr rəsmiləşir.

Biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunmasının müxtəlif məktəblərinin təhlili şəkildə təqdim edilmiş strateji idarə etmənin paradiqmasının iyerarxiya strukturunu qurmağa imkan verir. Mürəkkəb ictimai-iqtisadi sistem kimi region bir çox əlaqələrlə bağlanmışdır. Burada xarici mühit ilə daxili mühitin spesifik xsusiyyəti kontekstdə əlaqələri təqdim edilmişdir.

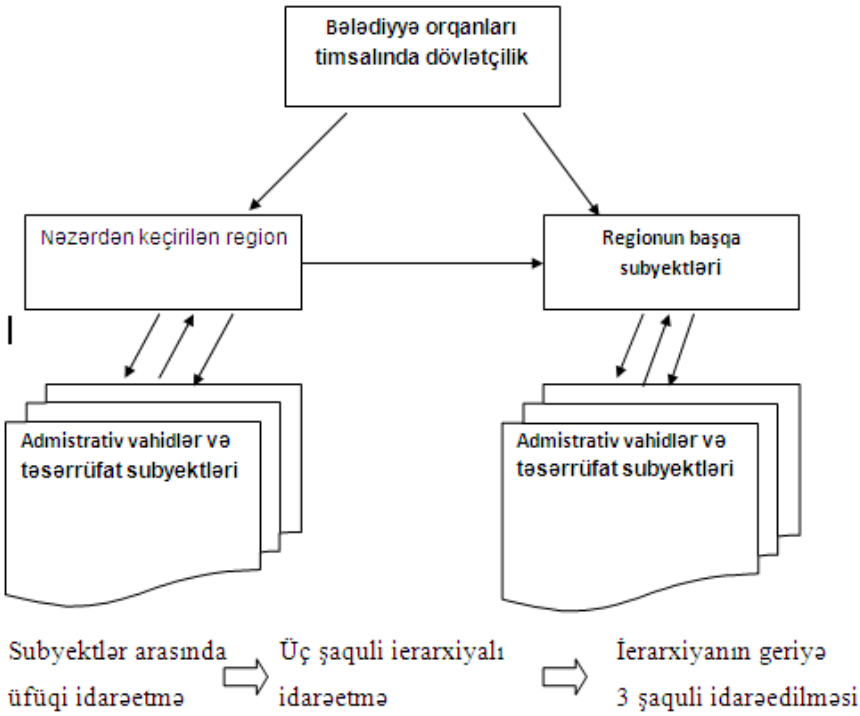
Sxem.11.8

Strateji əhəmiyyətli təşkilatları idarə etmənin paradiqmasının strukturu



Sxem.11.11

Regionları idarə etmədə qarşılıqlı əlaqələrin struktur sxemi

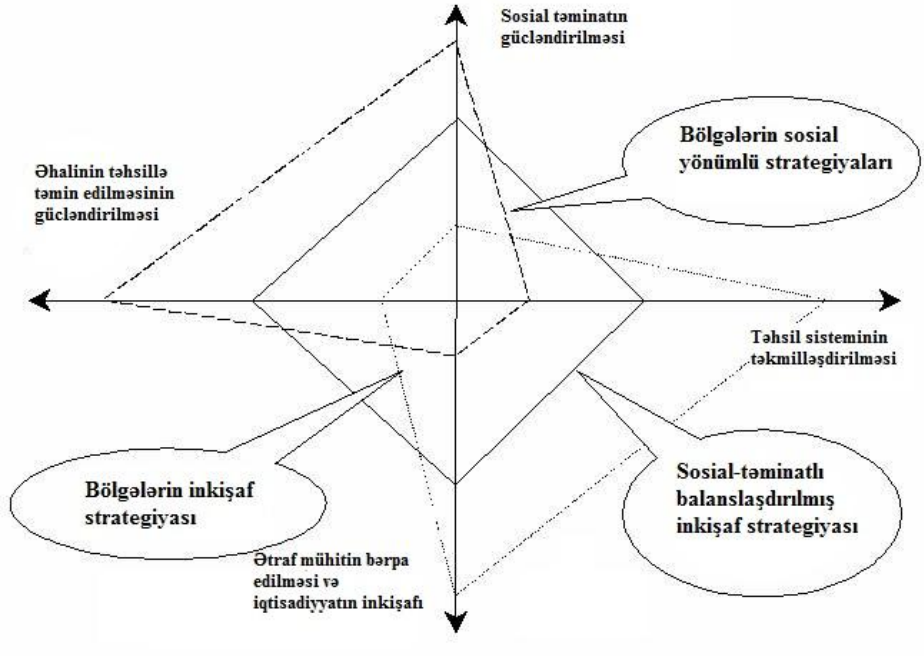


Dövlət, region, təhsil üzrə iyerarxiyanın yaradılması və təsərrüfat subyektləri üçsəviyyəli strategiyaların münasibətlərinin təhlili regional strateji planlaşdırmanın növbəti determinantlarını seçməyə imkan verir. Dövlətin strategiyası bəlkə regional strateji planlaşdırma (burada normativ aktlarda ifadə edilə bilər, hansılar ki, dövlət regional siyasətinə aiddir) prosesinə düz təsir göstərmək və vasitəçilik edilməsidir. Dövlət tənzimləməsinin regionlarda daha yumuşaq olması bu məsələyə təsir edir, vəziyyətin uyğun olması və şirkətin daha səmərəli formada dövlətin inkişaf strategiyasına təkan verməklə inkişaf etmək olar.

Subyektiv olaraq idarəetmə orqanları regionun hədəf mənbəyidir və, qərarlar qəbul edərkən (həm də regionun inkişaf strategiyasının seçimini həyata keçirərək), yalnız sosial mühit qarşısında şirkətlər məsuliyyət daşımır, həm də müvəffəqiyyətli strategiyanın həyata keçrilməklə ictimai tanınmasına ümid bəsləyir.

Sxem 11.10

Regionun strateji uyğunluğu



Qeyd etmək asandır ki, intensiv iqtisadi inkişafın və təhsil sisteminin inkişafının təminatı ictimai təminat və təhsilin alınmasında bərabər imkanların təminatı sferalarında ehtiyatların paylanmasını tələb edir. Məhdudlaşdırılmış ehtiyatlar şəraitində intensiv inkişafın təminatı eyni zamanda ictimai təminatın saxlanılması ilə yalnız xarici mühitdən (məsələn, dövlətin büdcəsindən) inkişaf proqramlarının dəstəyi halında mümkündür.

11.4. İqtisadi inkişafa strategiyaların təsiri

İqtisadiyyatın inkişafı və təhsil sistemləri regionun potensialını gücləndirməyə və bununla sosial sahənin gücləndirilməsi üçün ehtiyatları təmin etməyə imkan verəcək. Həmçinin təhsilin səviyyəsinin artması bütün aspektlərdə regionun tarazlaşdırılmış inkişafının zəmanətidir. Beləliklə hədəflərin strateji sistemi inkişafın prioritetlərini müəyyən edir, və başqa aspektlərdə missiyanı həyata keçirməyə imkan yaradır.

Regionun inkişafının göstəricilərinin sistemi, bu regionun vəziyyətini xarakterizə edən və inkişafın nisbi səviyyəsinə uyğun mülahizə yürütməyə imkan verən kompleks miqdar modelidir. Buna görə belə model məcbur olduğundan, regionun və ya dövlətin inkişaf səviyyəsinin xarakteristikaları üçün istifadə

edilən ümumi göstəricilər əsasında qurulmalıdır kı, belə modellərdən istifadə səmərəli məsələ olsun. Modeli xəyalın dörd aspekti üzrə regionun vəziyyətinin konfiquratoru kimi təsəvür etmək olar.

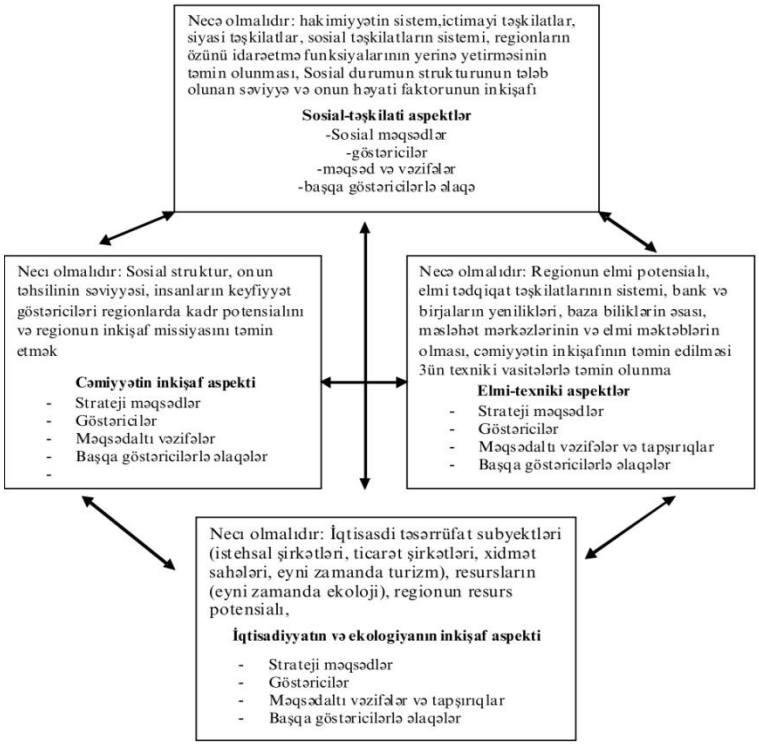
Regionun inkişafının və hər göstəricinin strateji əhəmiyyətinin təyin edilməsi imkanı əsasən göstəricilərin arasında əlaqələrin mövcudluğu sisteminin tarazlığı haqqında danışmağa əsas verir və öz növbəsində, regionun strateji inkişafının göstəricilərinin sisteminin modelləşdirilməsi prosesində strateji xəritənin (SX) konsepsiyasının tətbiq edilməsi haqqında danışmağa əsas verir.

Strateji xəritələr (SX) və göstəricilərin tarazlaşdırılmış sistemi haqqında əsərlərin bəzilərini yada salaq: Kaplan Robert, Norton Devid. Göstəricilərin tarazlaşdırılmış sistemi. Hərəkət strategiyası.- 2-ci nəşr.: Tərc. ing. - M.: "Olimp-Biznes" Qapalı Səhmdar Cəmiyyəti, 2003.- 320.; Şirkətin fəaliyyətinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi: Göstəricilərin tarazlaşdırılmış sisteminin praktik istifadə üzrə rəhbəri: Tərc. ing. - M.: "Vilyams-ın" nəşriyyat evi, 2003.- 304.

Regionun inkişafının dörd aspektinə uyğun olaraq dörd strateji xəritə hazırlanmış ola bilər. Tələb edilən səviyyəyə qədər detallaşdırmaq və strategiyanın hazırlamasının son mərhələsində düzəliş etmək şərti ilə.

Sxem 11.11

Regionun inkişafının strateji xəritəsinin modeli



Regionun cari vəziyyətinin müəyyən edilməsi zamanı onun güclü tərəflərinə (regionun xüsusiyyətlərini müəyyən edən əsas səlahiyyətlər) və zəif tərəflərinə (regionun xüsusiyyətlərini və onun inkişafını müəyyən edən əsas ziddiyyətlər) baxmaq lazımdır. Regionun cari vəziyyətinin müəyyən edilməsi onun fəaliyyətinin dörd aspektində üç obyektin (sosial mühit vəziyyəti; maddi sistemlər və alt sistemlərin vəziyyəti; regionun cari strategiyası) təhlilini tələb edirki bunlar da cəmiyyətin, iqtisadiyyatın inkişafi, ekologiyanın vəziyyəti, elmi-texniki, sosial aspektlərdir.

Cədvəl.11.14.Regionun vəziyyətinin təhlil aspektləri.

Obyektin təhlili	**Aspekt**			
	Elm və texnologiya	**Sosial sfera və regionlar üzrə təşkilati idarəetmə**	**Cəmiyyət**	**Ekologiya və iqdisadiyyat**
Sosial	Sosial quruluş və onun indiki vəziyyəti (oxuyanlar, tələbələr, aspirantlar, doktorantlar). Əhalinin oblast üzrə təhsilə cəlb olunması, mütəxəssislərin borcu və regionlar üzrə ekspertlərin yerləşməsi, yenilikçi fikrin yaranması və onun təhsil əsasında inkişafda görünməsi.	Əhalinin tərkibi, onların təminatı, sosial müdafiəsi, həyatdan məmnunluq dərəcəsi. Regionun özünüidarəetmə səviyyəsi (Sosial sferada insanların iradəsinin bildirilməsi, seçilmiş şirkətlərin atdıqları addımlar). Əhalinin sosial strukturu («Piramida»<*> və ya «Romb görünüşlü»<**>)	Əhalinin qədimdə bərqərar olunmuş mentaliteti (baza dəyəri, məskunlaşması və həyat tərzləri). Ümumi mühitin individual inkişafı, Əhalinin struktur üzrə inkişaf səviyyəsi, İnsanın fərd kimi anlaması. İçtimai yaşayışım məqsədi və sistemin prioritetləri.	Regional kadr potensialı (əmək resursları, yaşam müddəti, sağlamlıq səviyyəsi, işsizlik səviyyəsi), fəal sahibkarlıq səviyyəsi.
Material sistemləri (təşkilatda, həmçinin hakimiyyətdə olanlar)	ETİ, KB, nouxau informasiya bazaları (patent büroları), novasiya birjaları, kitabxanalar. Təhsil, xüsusi iş yerləri və universitetlər	Sosial müdafiə və sosial təminat orqanizasiyalarının tərkib və strukturları. Regional idarəetmə sisteminin funksiyasının tərkib və strukturu Müxtəlif agentlər, funksional bölünmə.	Mədəniyyət və aktiv istirahət obyektlərinin tərkibi, onların vəziyyətəri və lazımi müasir tələblərə və sivilizasiya təbəqələrinin inkişafı – formal və qeyri-formal ümumi siyasi orqanizasiyalar.	Təbii ehtiyyatların potensialı. Struktur inkişafı, və sfera xidməti, bazar və sahibkarlıq.
Regionun starategiyası (analiz vaxtına görə)	İnnovativ və elmi regional siyasətlər, proqramlar, layihələr və tədbirlər.	Sosial siyasət, proqramlar, layihələr və tədbirlər.	Siyasət, proqramlar, ümumi inkişaf layihələri və tədbirlər.	Ekologiya və iqtisadi siyasət, həmçinin proyektlər, proqramlar və tədbirlər.

<*> "Piramida şəkilli" sosial strukturu az inkişaf etmiş və ya geridə qalmış cəmiyyətlərə məxsusdur, individual və qrupların hansı ki, mövqelərinə kəskin düzənləşdirilmişdır — "kasıbların" əksəriyyətinin yanında "zənginlərin" azlığı nəzərdə tutulur.

<**> "Rombabənzər" sosial struktur, inkişaf etmiş ölkələr üçün tipik və "çox varlıdan" başqa təşkil edən və "yoxsulluğ səviiəsindən aşağı" azlıqlar geniş inkişaf etmiş "orta" əksəriyyətin sinifi (məsələn, bu kateqoriyaya ABŞ-a bütün əhalinin 3/4-ü daxil olur) nəzərdə tutulur.

Hər aspekt üzrə hər obyektin təhlili güclü və zəif tərəflərin üzə çıxardılması mövqeyindən həyata keçirilməlidir. Belə, müxtəlif şərtlərlə obyektin eyni xüsusiyyəti güclü tərəf kimi, həmdə də zəif tərəf kimi müəyyən edə bilər. Regionun xarici mühitinin vəziyyətini bir çox amillər göstərə bilər. İmkanlara və təhlükələrə bölünənləri vacib şərtidir ki, idarə edən üst sistemin (dövlət normativ sənədlərlə regionun fəaliyyətini nizama salır) vəziyyəti, idarə olunan əhalinin iradəsi nəzərə alınmaqla icra edilməlidir.

Bu əlaqədə qarşılıqlı nizama salınan kateqoriyalar haqqında danışmaq olar. Region bilavasitə dövlətin idarə olunmasında bütovlükdə iştirak edir və əlbəttə bacarıqlıdır. Siyasi-iqtisadi vəziyyətə təsir etməyə dövlət öz tərəfindən, bu təsirin prioritetlərini müəyyən edir. Bunlar normativ və ya başqa cür, dövlət inkişafının strategiyası ola bilər.

Ona görə dövlət miqyaslı məsələlərinin həlli zamanı regionun siyasi mövqeyi əhəmiyyətli rolu nəzərə alınmaqla, öz inkişafının istiqamətlərinin seçiminin suverenliyi və onun iddialarının məntiqə uyğunluğu nəzərə alınır. Buna görə təhlilin aspektlərinin sayına mühitin inkişafının mövcud tendensiyaları kimi daxil edilmişdir və regionun strateji inkişaf planının həyata keçrilməsi üçün üstünlüklər öz əksini tapmalıdır.

Cədvəl.11.14.Vəziyyətin və regional mühitin inkişafının tendensiyalarının matrisi.

Obyekt	**Keyfiyyət aspektləri**	**Müvəqqəti aspektlər**		
		Hazırki vəziyyət	**İnkişafın müasir səviyyəsi**	**İnkişafın arzu olunan inkişaf səviyyəsi**
Dövlət subyektləri (misal üçün, federativ subyektlər, muxtariyyət, böyük şirkətlər).	Təchizatçılar (Bütün növ resursların alternativ təchizatçılarını halhazırki və işgüzar səviyyəsi, öz fəaliyyət prosesində regionun təşkilatlarının işlənilməsi). Tələbatçılar (əmtəəyə olan tərifləre, hal-hazırki dərəcəsi,adam başına düşən orta gəlir, hazır qüvvədə tələbata uyğun			

	olan inkişaf və tendensiyaya uyğun olan.); rəqiblər (bazarın hissəsi, rəqiblərin strategiyalarının əldə olunması, rəqiblərin inkişaf tendensiyaları; hal- hazırki həqiqi monopoliyaların və onların ümumi səviyyəyəsinə qonşu regionların təsiri			
Aşağı səviyyəli siyasi-iqtisadi birləşmələr (məsələn,konfederasiya)	Dövlətin yerləşməsi (İnkişaf edən, inkişafda olan); dövlətin sosial və ideoloji şərtləri, təbiət və onun ictimai mühitə olan münasibətləri; dövlətin siyasi sferasınının konkret vəziyyəti (siyasi vəziyyət); dövlətin inkişaf tendensiyaları; dövləti iqtisadi tənzimlənməsinin səviyyəsi.			
Siyasi İqtisadi birləşmələr (ittifaq və dövlət blokları)	Mövcud dövlət blokları və iqtisadi icma və mövcud reorqanizatsiya			
Dünyanın iqtisadi-siyasi sistemi	Dünyavi şərtlər, hansıki bütün insanlığın həyat inkiçafının dünyəvi şərtləri: sülh və dünya müharibəsi mübahisəsi; ekoloji fəlakət və ya stabil ekoloji vəziyyət; dünyavi krizis və ya hər hansı ümumi münasibət sferasında dünyəvi stabillik; siyasi münasibətlərin proqressiv və ya reqressiv inkişafı, aparıcı dövlətlər arasında münasibətlərin ələ alınması və ya dağılması.			

Bu cədvəlin doldurulması məhs o xüsusiyyətlərin ayrılması üçün lazımdır ki, hansı təhlükələri nəzərə almalı, hansı imkanları əldə edə bilərlər və onun təyin olunması üçün, hansı mühitdə regionun inkişafina təsir edilə bilər (ki, hədəflərin nailiyyəti üçün mühitlə qarşılıqlı əlaqələrdən istifadə edilmiş olsun və bu strateji planın həyata keçməsinə mane olmasın). Müvəqqəti aspektdə xarici mühit amillərinin müzakirəsi hər şeydən əvvəl strateji planın

hazırlanması zamanı mühitin inkişafının tendensiyalarının hesabı üçün lazımdır, çünki hazırlanan plan perspektivə hesablanmış olmalıdır.

Qiymətləndirilmənin və məhdudiyyətlərin meyarlarının təyin olunması zamanı, göstəricinin bu vəziyyəti miqdar modelidirsə onda meyar üçün miqdar kateqoriyası vacib deyil. Məsələn, alternativin ardıcıllığının meyarı, bu seçimin qaydasıdır ki, qərar əməliyyatı tələb edilən səmərəliliyini təmin etməlidir. Başqa sözlə, meyar bu seçimi həyata keçirməyə imkan verən alternativlərin tutuşdurulmasının qiymət modelidir.

Meyarlar sisteminin əsasına regionun inkişafının göstəriciləri qoyula bilər. Alternativlərin müqayisəsi zamanı ekspertlər fikirlərinin nəticəsini oradan çıxarırlar ki, əsaslanılan məntiqə söykənən qəti qərar qəbul edilsin.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanmasına metodiki yanaşma haqqında danışarkən onu qeyd etmək lazımdır ki, aşağı gücə malik şirkətlərin inkişaf strategiyasının hazırlamasına ümumi yanaşmanı tövsiyyə edilirlər. Məsələlərin qərarının həyata keçməsi üçün yanaşmanın metodik aspektləri izah edilməlidir. Bunun üçün tenderlərdə şirkətlərin iştirakı dəvət vasitəsilə qəbul edilməlidir.

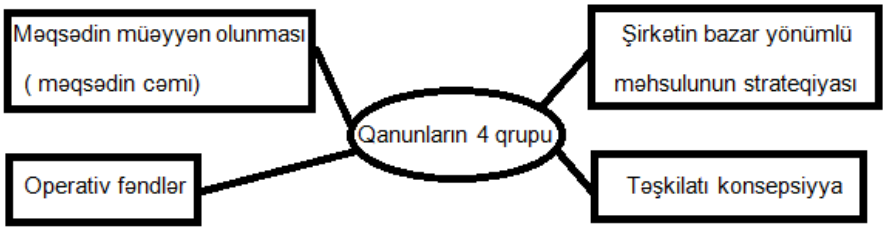
Fikrimizcə şirkətin strategiyasının və ya şirkətlər qrupunun strategiyasının formalaşmasına yanaşmalar bütovlükdə oxşardır. Əsas fərq onunla nəticələnir ki, şirkətlər qrupu adətən, bir neçə biznesin inkişafında iştirak edirlər. Müvafiq olaraq, korporativ səviyyənin strategiyasına uyğun biznesin strategiyalarını hazırlamaq ehtiyacı yaranır.

Korporativ strategiyada şirkətlər qrupunun inkişafının əsas istiqamətləri bütovlükdə təyin edilir, bizneslərin qarşılıqlı təsirinin istiqamətləri və nailiyyətin əldə olunması üçün imkanlar, kapitalın bölgüsü prinsipləri, həmçinin bizneslərin arasında prioritetlər durduğunu yaddan çıxarmaq olmaz. Korporativ strategiyada xülasə edilmiş prinsiplərə əsasən strategiyalar və bizneslərdən hər birinin inkişaf planları ifadə edilməlidir.

Əlbəttə stateji xəritədə (SX) şirkətin inkişaf strategiyasını aşkar formada xülasə edilmiş şəkildə göstərir və ona imkanların nailiyyətinin planlaşdırılan hədəfin sistemi kimi baxmaq olar. Biznesin inkişaf strategiyası hökmən lazımdır ki, şirkətin idarə olunmasında aydın başa düşülmə olsun. Şirkət nəyə görə uzunmüddətli perspektivə cəhd edir və gündəlik fəaliyyətdə qərarlar qəbul etmək necə lazımdır ki, qoyulmuş hədəflərə nail olmaq mümkün olsun.

Daha çox rəsmi strategiyada qərarların qəbul olunması üçün düzgün qaydaların ümumiləşdirilməsi formada istifadəsi kimi baxmaq olar. Şirkət öz fəaliyyətində belə qaydaları rəhbər tutur. Belə qaydaların dörd qrupu ayrılır:

Qrafik.11.15. Qaydaların dörd qrupu ayrılması.

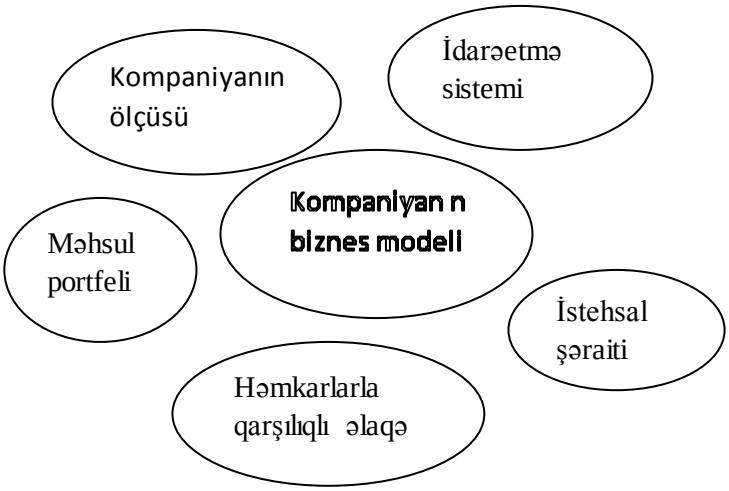


Oriyentirlər uyğun nəticələrin qiymətləndirilməsinin qaydaları əsaən hədəflərin keyfiyyətli tərəfini əks etdirir. Məsələn, oriyentir belə ifadə edilə bilər: "şirkət Azərbaycan Respublikasının bazarında işləməyi öyrənməlidir". Məsələlər hədəflərin miqdar tərəfini əks etdirir. Məsələn, milli sahə üzrə liderlərin işinə girmək üçün, şirkətlər sahənin artım sürətini və rəqiblərin mövqelərinin dəyişikliklərini nəzərə alaraq, beş il ərzində x milyon manat həcmində dövriyyəyə çıxmalıdır ki, gəlirliliyin səviyyəsi X%-i təşkil etsin, Y milyon manat investisiya lazımdır.

Ərzaq-bazar strategiyası, xarici mühitlə əlaqələri nizama salan qaydalarla müəyyən edilir. Əzaq-bazar strategiyası hansı bazarlarda, hansı məhsulları, hansı qiymətə satmaq və qoyulmuş hədəflərin (inkişaf strategiyasına uyğun) əldə olunması üçün investisiyaların cəlb edilməsini nəzərdə tutur. Şirkətin konsepsiyası bu qaydalardır ki, şirkət daxili münasibətləri nizama salır və müəyyən edir ki, şirkətin biznesi necə qurulacaqdır.

Strateji cəhətdən hazırlanan məsələnin strukturlaşdırılması üçün, şirkətin biznes-modeli anlayışı ilə bağlı yanaşmadan istifadə etmək lazımdır. Biznes-model, şirkətin biznesinin qurulmasının prinsipial sxemini özündə təsvir edir ki, bu bir sıra parametrlərin uyğunluğudur.

Sxem.11.16.



Bu qədər parametr öz-özlüyündə biznes-modeldə prinsipial olaraq əhəmiyyətli deyil nə qədər ki, onların qarşılıqlı uyğundurlar. Hesab edilir ki, "yaxşı" strategiya, o strategiyadır ki, biznes-modelin bütün elementləri harmonik olaraq biri-birinə bağlanmışdır.

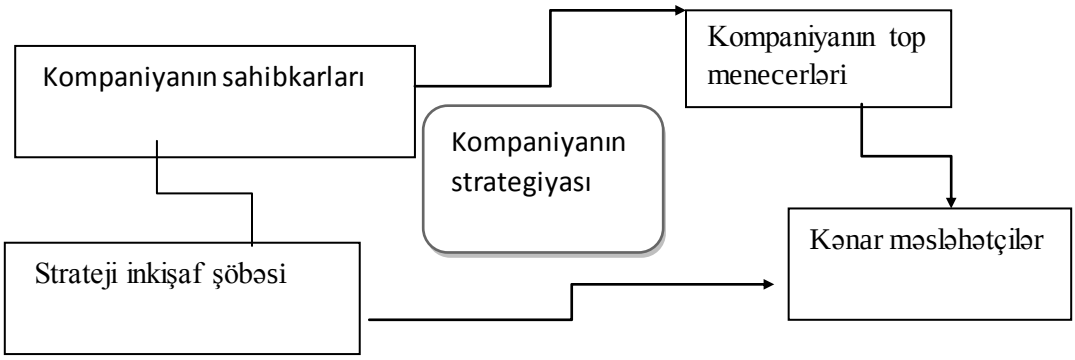
Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanmasının təcrübəsi göstərir ki, strategiyanın formalaşmasının zamanından asılı olmayaraq, xarici mühütün konsultantlar məsələlərindən asılı olaraq, şirkətin menecerləri bu məsələ üzərində işləməlidirlər və növbəti prinsipləri rəhbər tutmalıdırlar.

Çoxlu miqdarda metoda və strateji təhlilərin və proqnozlaşdırmanın alətlərinə baxmayaraq, məsələnin çətinliyi o qədər böyükdür ki, bütövlükdə problemi qiymətləndirməyə və hər hansı bir və ya bir neçə analitikin yanaşması çərçivəsində məhdudlaşdırılmamalıdır ki, sağlam düşüncə əsasında ideyaların və təkliflərin qiymətinin ən vacib meyarı saxlanılsın. Sağlam düşüncəyə dayanmayan təhlükəli fikirlərin çoxluğu əlbətdə düzgün məsələ deyil. Bu baxımdan onlar hesabatlarda təhlükə yarada bilər və əlbəttə menecerlər belə məqamlarda özünü itirə bilər.

Əlbəttə ki, nəticələri həyata keçirən insanlar tərəfindən strategiyanın geniş müzakirəsi olmadan, bu sənədin toz basa biləcək gözəl sənəd kimi daxılda qalacağına ehtimal yaranır. Fikrimizcə, strateji məsələlərin və planların başa düşülməsinə nail olmaq üçün prinsip çox önəmlidir və əlbəttə hazırlıqların həyata keçirilməsi böyük əhəmiyyət daşıyır.

Şirkətin hazırlanmış inkişaf strategiyasının həyata keçrilməsi ilə əlaqədar şəxslərin (sxemə baxmaq) geniş mühitinin hazırlığın səviyyəli aparılması gələcək nəticəni təyin edilir. Yaxşı təsvir edilmiş prinsipə əsaslanaraq, hazırlıqlar zamanı müzakirədə, iddiada və strategiyanın düzəlişində müxtəlif mərhələlərdə əlaqədar qruplardan hər birinin nümayəndələri iştirak etməlidir.

Sxem.11.17.



1. Şirkətin sahibkarları şirkətin inkişafının prioritetlərini müəyyən edirlər. Sahibkarlar prioritetləri və istiqaməti müəyyən etdikdən sonra gələcək üçün şirkətin strategiyası işlənir.

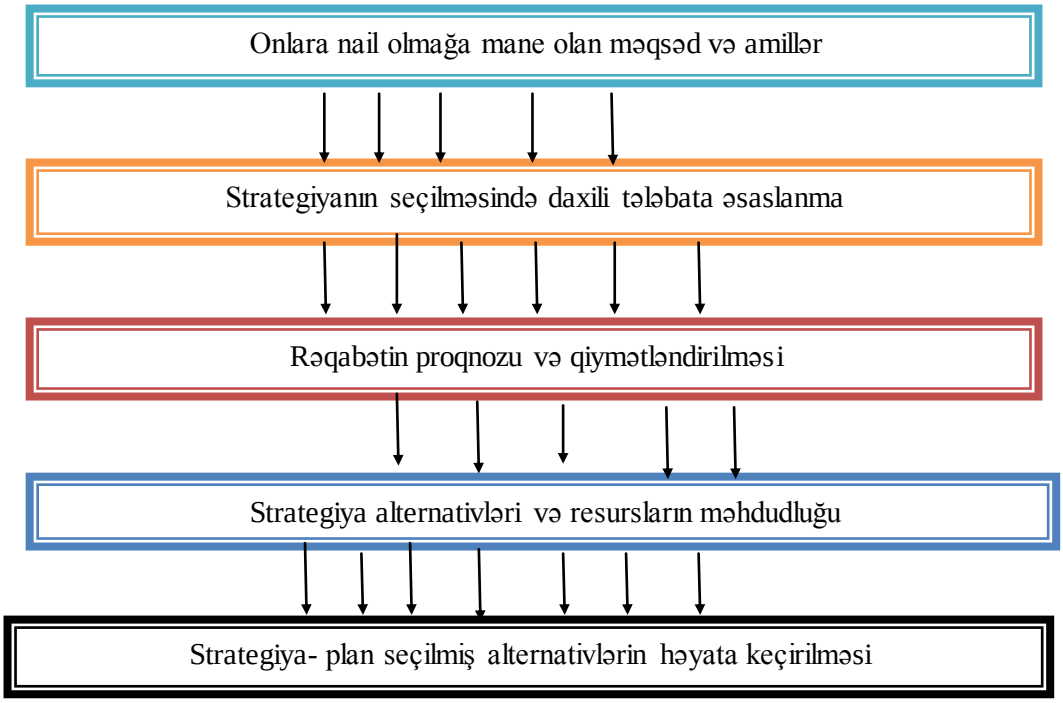
2. Şirkətin top-idarə etmə qrupu şirkətin inkişafının şəxsi xəyalını ifadə edir və sahibkarların prioritetlərinə uyğun olaraq keyfiyyətli hədəfləri qoyulur. Şirkətin top-idarə etmə qrupu həmçinin inkişaf strategiyasının həyata keçrilməsi üçün məsuliyyət daşıyır.

3. Bilavasitə analitik bazanın hazırlığıyla, proqnozların qurulması və yekunda biznesin inkişaf strategiyasının formalaşması ilə gələcəkdə və onun düzəlişiylə, strateji inkişafın bölməsi məşğul olur.

4. Biz hesab edirik ki, "xəyalın genişlənilməsi" sahibkarlar və top-menecerlərin və məsləhətçilərin əsas məsələsidir, müstəqilin əlavələri, problemlər və şirkətin perspektivlərinə baxış "kənardan" olmalıdır. Başqa şirkətlərdə biznesin inkişaf strategiyası təcrübəsi öyrənilməsi məqsədə uyğundur. Strateji layihənin həyata keçrilməsi gedişatında məsləhətçilərin ən əhəmiyyətli məsələsi, strateji sualların müzakirələri və əlaqədar tərəflərin mövqelərinin uyğunlaşdırılması zamanı moderatorun baxımında çıxış etməkdir. Bizim fikrimizcə, moderatorun funksiyasını yerinə yetirərək, konsultant yalnız müzakirənin təşkilinin bacarıqlarına malik olmaq məcburiyyətində deyil, o həm də məzmunlu tərəfin anlamasıyla, predmetin mahiyyətini bilməlidir.

Strategiyanın hazırlamasının ardıcıllığı

Sxem.11.18.



Qrafik.11.18.Sxemdə strategiyanın formalaşmasının iriləşdirilmiş sxemi təqdim edilmişdir. Əlavə proqramda strategiyanın formalaşmasının digər bir ardıcıllığı daha ətraflı təsvir edilmişdir. Aşağı strategiyanın hazırlığının ən əsas metodoloji aspektlərinin başa düşülmüş formada ifadə edilmişdir. Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanmasının bəzi metodoloji aspektləri əsasən hazırlanmış və strateji alternativlərin təhlili ilə bağlıdır. Bütovlükdə, strategiyanın formalaşması prosesini iki məntiqi hissəyə bölmək olar:

- şirkətin inkişafının strateji alternativlərinin təhlili və məhz strategiyanın hazırlığı, seçilmiş alternativin həyata keçməsi planıdır. Strategiyanın hazırlığında işlərin ikinci mərhələsini tez-tez nəzərdə tuturlar. Bizim fikrimizcə, bu məsələlər az əhəmiyyətli deyil, alternativlərin təhlili üzrə seçim baş verir və inkişafin müxtəlif nöqteyi-nəzərlərdən müzakirəsi olur. Bu əsasda mövqelərin uyğunlaşdırılmasının mümkün istiqamətlərindən biri ətrafında dayanılaraq, bu variantın əlaqədar tərəfləri üçün ən münasib olduğu dəqiqləşir.

İkinci, bu prinsipial fərq onunla nəticələnir ki, əvvəl keçirilən dərin və ətraflı təhlilə baxmayaraq, alternativlər yüksək səviyyədə ifadə edilir, yalnız konseptual və ən mürəkkəblərə toxunaraq, şirkətin inkişafi istiqamətində müba-hisələrin səmərəli həll edilməsini təmin edə bilir. Bu həqiqətən strateji mənaya malik olan suallarda alternativlərin təhlilini uyğunlaşdırmağa və şəxsi məsələlər üzrə artıq müzakirələrdən və mübahisələrdən qaçmağa imkan verəcək. Yalnız müəyyən edilən və bütovlükdə mövqeləri uyğunlaşdırılan konkret hərəkətlərin və funksional strategiyalarının planının hazırlamasına başlamaq olar.

Hesab edirik ki, praktik olaraq strateji layihənin bütün mərhələlərində, funksional strategiyaların formasının dəyişdirilməsi tələbatın proqnozlaşdırıl-masında əsas metodlardan birinin biznesinin qurluşunun öyrənilməsi xaricdə olmalıdır və bunun üçün xarici şirkətlərin ("analoqlar metodu") təcrübəsi vacibdir. Diqqəti xarici təcrübənin öyrənilməsinə yönəldərək, növbəti ilkin şərtlərə əsaslanmaq olar:

1. Azərbayca Respublikasının iqtisadiyyatı 1991-ci ilə qədər qeyri-bazar şəraitində inkişaf edirdi. İndi isə ölkəmiz istehsal münasibətlərini dəyişərək biznes əsasında bazara çıxdı. Bütün dünyada biznes və bazar təbii şəraitdə inkişaf edirdi. Buradan görürük ki, biznesin inkişafi, sahələrin infrastrukturunun quruluşu, həmçinin biznesin idarə edilməsi və idarə etmə təcrübəsi şirkətlərə eyni formaları qəbul etməyə və həmin qanunlar üzrə inkişaf etməyə çalışırlar və bu da ona əsas verir ki, başqa ölkələrdə öz bizneslərini qursunlar.

2. Eyni zamanda hesab edirik ki, uzunmüddətli rəqabət üstünlüyü yalnız "unikal aktivlər" və ya "bacarıqlı" kopyalamanın çətin olmaması əsasında mümkündür. Bu bildirir ki, özündə yeni məhsulları, texnologiyaları və ya idarə etmə metodlarını tətbiq etmək cəhdi, xarici liderlər tərəfindən istifadə edilsin ki, bu o qədər də məqsədəuyğun deyil və belə yanaşmaya bəraət qazandırmaq

olmaz.

Təhlilini apardığımız "analoqlar metodu" çərçivəsində növbəti suallar önəmli əhəmiyyət kəsb edir:

1. Tələbat necə təşkil edilmişdir? Təhlilə əsasən Azərbaycan Respublikasında və dünyada sahə üzrə tendensiyaların proqnozu keçirilir. Xüsusi halda növbəti əhəmiyyətli suallar öyrənilib və araşdırıldıqdan sonra Azərbaycan Respublikasında məhsula tələbatın strukturunun olacağı tələbatın qərb strukturuna analogiyası öyrənilibmi? Əgər "bəlidirsə" və o nə vaxt struktura uyğun olacaq? Spesifik uyğunluq nədə olacaq?

2. Sahə necə təşkil edilmişdir? Təhlilin iki əsas istiqaməti önəmlidir, əlavə edilmiş dəyərin yaradılması sisteminin təhlili, həmçinin malı satan şəbəkənin qurluşunun təhlili.

3. Şirkətlər necə təşkil edilmişdir? Şirkətlərin biznes-modellərinin əsas parametrlərini təhlil etmək lazımdır. Burada hədəflər, ərzaq bazarının strategiyası, idarə etmə sistemi, kontragentlərlə qarşılıqlı təsirin sistemi və istehsalın təşkilinin sistemi.

Mürəkkəb sistemlər üçün strateji hədəflərin formalaşması metodları biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanmasının birinci mərhələsində əlaqədar tərəfləri kifayət qədər ümumi xüsusiyyətlərdə ifadə edir və konkret olaraq, bu təhlilin lap əvvəlində nəzərdə tutulmuş, məqsəd əsasən şirkətin inkişafının hədəfləridir. Sonradan isə, hədəfin strateji alternativlərinin dürüst ifadə edilməsi mərhələsində rəqabətə davamlılığın təhlilinin və xarici mühitin inkişafının proqnozlarının nəticələrinə əsasən detallaşdırılması baş verir, düzəlişlər edilir və ya dəyişikliklər aparılır.

Biznesin inkişafi üçün strateji hədəflərin təyin edilməsi, bu sahibkarların və şirkətin top-menecerlərinin müstəsna hüququdur, və məsləhətçilərin rolu, onları əsaslandırmaq və ya alternativ variantları təklif etməkdir. Bütövlükdə, məntiq və strateji hədəflərin formalaşması zamanı fikirlər metodu interaktiv, "çoxpilləli" xarakter daşıyır. Hədəflər ifadə edilir, sonra onların həyata keçrilməsi təhlil edilir, sonra onlar bütün məsələlərə qədər detallaşdırılırlar və ya düzəlişlər edilir və ya tamamilə dəyişdirilir və təhlil yenidən aparılır.

Hədəflərin müəyyən olunması və strukturlaşdırılması o dərəcə ilə xülasə edilmir ki, əlavə investisiyaları dəqiqləşdirilmədə, şirkət tədqiqat layihələrinin predmeti kimi, strateji planın üfiqində maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin illik planları üçün əsas məqsədli parametrlər kimi onlardan istifadə etmək imkanını əldə etsin.

Adekvatlığın qiymətləndirilməsi metodları və strateji hədəflərin reallıqları belə məqamlarda böyük əhəmiyyət daşıyır. Adekvatlığın qiymətləndirilməsinin əsas prinsipi və hədəflərin reallıqları, bu nail olunacaq hədəflərə imkan verən vasitələrin mövcudluğudur.

Buradan söhbət ondan gedir ki, mövcudluq və ya yaranmış imkan onların nailiyyəti üçün lazım olan ehtiyatları cəlb etməyə adekvatlığın və şirkət üçün strateji hədəflərin reallığının əsas meyarıdır. Müasir şəraitdə resurslardan maliyyə, insan, maddi və qeyri-maddi aktivlər anlaşılır və s.

Şirkətlərdə ehtiyatların iki mənbəyi mövcuddur, şəxsi olanlar və cəlb edilmişlər. Müvafiq olaraq, adekvatlığın qiymətləndirilməsi və hədəflərin reallığının müəyyən edilməsi zamanı şəxsi vasitələri yaratmaq imkanlarını qiymətləndirməyə icazə verən maliyyə proqnozları həmçinin onların cəlb etməsinin imkanları başa düşülür. Qeyri-maddi ehtiyatlarını (məsələn, nou-hau və ya müəyyən texnologiyanın) cəlb etmək imkanlarının qiymətləndirilməsi üçün, iqtisadi qiymətləndirilmə aparılır və ya bu məsələ ekspert yolu ilə həyata keçrilir.

Bütövlükdə biz güman edirik ki, adekvatlığın qiymətləndirilməsinin tamamilə obyektiv metodları və hədəflərin reallıqları mövcud deyil. Bu baxımdan, daima xüsusilə stratejilər qərarların qəbul olunması zamanı riski qiymətləndirməmək və ya şəxsi imkanları həddindən artıq şişirtmək olmaz.

Əsas olan minimuma bu riskləri yaxınlaşdırmaq üsulu ilə, hədəflərin açıq müzakirəsinə böyük miqdarda əlaqədar tərəfləri və ekspertləri cəlb etmək olar. Böyük holdinq strukturlarının düzülüşünə və korporativ mərkəzin formalaşmasına metodika əsasında yanaşmaq lazımdır. Ən əhəmiyyətli amillər əsasında böyük strukturlar tərəfindən idarə edilən sisteminin hazırlaması zamanı aşağıdakılara diqqət yetirmək lazımdır:

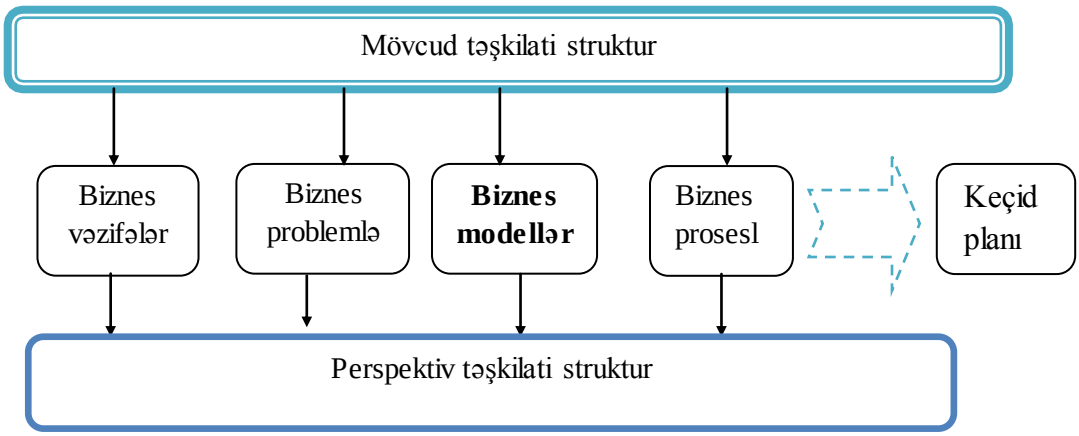
1) şirkətin qarşısında duran məsələlər bütovlükdə, və ən yaxın 3-5 ildə qarşıda duran bizneslərə və şirkətlərdən hər birinə aiddir;

2) bizneslə bağlı məsələlərin həllində konkret problemlərə gətirən idarə etmə sistemində daxili struktur ziddiyyətləri və müştərilərlə qarşılıqlı təsirin olması;

3) Biznes modelları əsasında uyğun xarici ölkələrin şirkətlərinin idarə olunması sistemi;

4) şirkətlərdə daxili biznes proseslərin həyata keçirilməsində nasazlıqlar.

Sxem.11.19.



Perspektivli təşkilat strukturunun hazırlamasının ardıcıllığı aşağıdakı qaydada qurulur. Yuxarıda göstərilmiş amillərdən hər birinin təsiri idarə etmə sisteminin 3 səviyyəsində ardıcıllıqla baxılır:

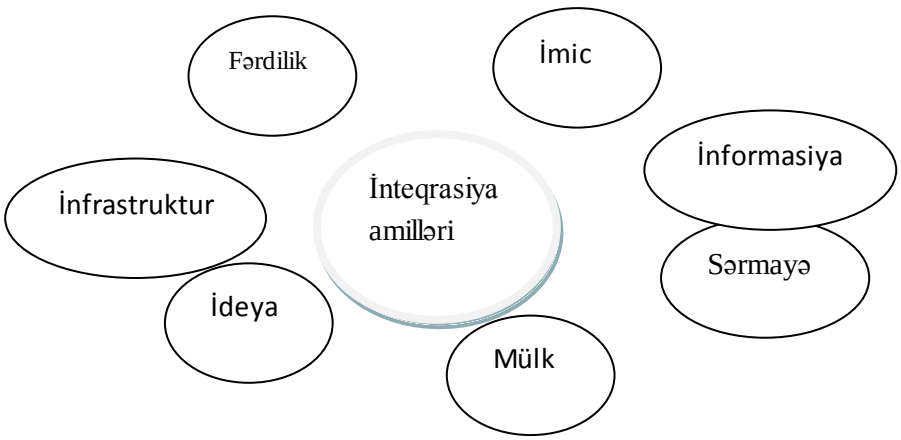
1) qarşılıqlı səviyyədə təsir korporativ mərkəzin əsası olan yeni biznesdir;

2) yaranacaq yeni biznesin hər biri rəhbərliyin səviyyəsində qarşılıqlı təsirə malikdir;

3) funksional rəhbərlər çərçivəsində əsas bölmələrin qarşılıqlı təsiri.

Əsaslardan birinə mürəkkəb holdinq strukturları tərəfindən idarə etmə sisteminin optimallaşdırması zamanı şirkətin bütövlüyünün saxlanılması və şirkət çərçivəsində müxtəlif bizneslərin və şirkətlərin bir yerdə yaşanmasından sinergiya əsasında nailiyyətin əldə edilməsi məsələsi həll olur. Bu məsələnin həllini strukturlaşdırmağa kömək edən alət kimi hansısa holdinq strukturlarının birləşdirən amillərinin modeli hazırlanmış ola bilər.

Sxem.11.20. İneqrasiya edən faktorlar.



Şirkət tərəfindən idarəetmə sisteminin optimallaşdırma üçün hazırlanması zamanı bu modeldən istifadə olunması onu nəzərdə tutur ki, səmərəli idarə etmə sistemində birləşdirən amillərdən hər birinin potensialı maksimal cəlb edilmiş imkanı olmalıdır.

Biznesin inkişaf strategiyasının müvəffəqiyyətli hazırlamasının ilkin şərtləri aşağıdakılardan ibarətdir:

1. sifarişçi məsuliyyətlidir, şəxsi xəyala və şirkətin inkişafının məntiqi hədəflərinə malik olandır;

2. hazırlığın və strategiyanın həyata keçirilməsi prosesinin iştirakçılarının məsuliyyəti və mövqeləri aydın bölüşdürülmüşdür;

3. biznesin strateji inkişafi maksimal dərəcədə müstəqildir və məsuliyyətli sifarişçiyə birbaşa tabe edilmişdir;

4. işin hər mərhələsinin nəticələrinə görə konkret idarə etmə qərarları qəbul edilir;

5. hər mərhələdə strateji cəhətdən hazırlanmış prosesin nəticələri şirkətin idarə etmə orqanlarında açıq müzakirənin predmeti olur;

6. seçilmiş strateji alternativ və onun əsasında hazırlanmış şirkətin inkişaf proqramı rəhbərliyin fəaliyyəti kimi qəbul edilir;

7. həyata keçrilən strategiyanın hədəfi məzmunlu olmalıdır çünki, çətin yerinə yetiriləndir, lakin realdır. Hədəfin nailiyyət prosesi aralıq alt hədəflərinə və müvəqqəti mərhələlərə bölünməlidir;

8. şirkətin inkişaf proqramının icrası üzrə məsuliyyətli sifarişçi tərəfindən nəzarət edilir və nəzarət nöqtələri müəyyən edilir;

9. strategiyada düzəlişlər zamanı prinsipial dəyişilməz və "elastik" strategiyanın elementləri aydın bölünür. Əks təqdirdə strategiyanın tamamilə təkrar gözdən keçirilməsi məsələsi ortaya qoyulur.

İnformasiya mənbələrindən biz adətən bazarın öyrənilməsi zamanı istifadə edirik və bunlar aşağıdakılardır:

1) sənayesinin ən inkişaf etmiş sahəsində və yanaşı ərazilərdə şirkətin daxili hazırlıqları;

2) tədqiqatlar əsasında bazarın vəziyyəti və sahə üzrə tendensiyalar haqqında Azərbaycan Respublikası və xaricdə olan tədqiqat şirkətlərinin hesabatları;

3) bazarın vəziyyəti və sahə üzrə tendensiyalar (statistik orqanlar tərəfindən verilmiş sahə üzrə assosiasiyaların və şirkətlərin nəticələri.) haqqında açıq mənbələrdən alınmış informasiya;

4) Azərbaycan Respublikasında və xaricdə (rəqiblərin və təchizatçıların nümayəndələri, dilerlər, distribüterlər, assosiasiyaların mütəxəssisləri, tədqiqat təşkilatları) ekspert sorğuları;

5) bençmarkinqa sahəsində xidmət göstərən şirkətlərin informasiyası.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanmasının ardıcıllığı isə aşağıdakı şəkildə həyata keçirilməlidir:

I. İnkişafin strateji alternativlərinin təhlili:

1) şirkətin inkişafina və sahibkarların və idarə etmənin hədəflərinin nailiyyətinə mane olan əsas amillərin aradan qaldırılması;

• sahibkarlar menecerlər qarşısında hədəflərin və məqsədin təsvir olunmuş formada şirkətin qarşısında məsələni qoyurlar;

• son 3-5 il ərzində şirkətin fəaliyyətinin nəticələrinin təhlili;

• şirkətdə hazırlanmış olan orta müddətli və uzunmüddətli planların və proqnozların təhlili.

2) şirkətin biznesinin inkişafının istiqamətinin seçilməsi üçün ilkin şərtlərin təhlilinin aparılması;

• bazarın konyunkturası və şirkətin rəqabət qabiliyyətli mövqeyi;

• istehsal edən texnika və avadanlığın vəziyyəti;

• xərclərin strukturu və əlavə edilmiş dəyər görə yenidən bölmələrə münasibət;

• alınmış sistem;

• Satışın irəliyə hərəkəti üçün qurulmuş sistem (satışların həyata keçirilməsi üçün inkişaf strategiyası);

• innovasiyanın strukturu və yeni hazırlanmış məhsullar;

• idarəetmə sistemi və təşkilati struktur;

• heyətin və menecerlərin əsas xarakteristikaları.

3) şirkətin artıma əsasında ehtiyatlarının təyin olunması və uzunmüddətli rəqabət qabiliyyətli olmasının təhlili;

• tədqiqatlar əsasında sahələrin inkişafının proqnozlaşdırılması harada ki, şirkət bizneslə məşğul olur;

- amillərin tələbata uyğun üzə çıxardılması və tələbatın proqnozu;

- rəqiblərin davranışının proqnozu və alıcıların üstün tuta biləcəklərinin dəyişməsi;

- rəqabətə davamlılığı müəyyən edən amillərin üzə çıxardılması;

• məhsulun istehsalının hər birinin rəqabətə davamlılığının qiymətləndirilməsi;

- sahədə müvəffəqiyyətli rəqabət üçün lazım olan bacarıqlarla biznesin əsas rəqabət üstünlüklərinin tutuşdurulması;

- şirkətin və ən müvəffəqiyyətli rəqiblərin təcrübəsinin öyrənilməsi;

- ehtiyatlara şirkətin məhdudiyyətləri (satışın inkişaf strategiyası) nəzərə alaraq hər məhsul biznes üçün rəqabətə davamlılığın artımının mümkün strategiyasının təyin edilməsi;

• əməliyyatın səmərəliliyinin təhlili və artım üçün ehtiyatların təyin edilməsi;

- dünya liderləri ilə şirkətin fəaliyyətinin və idarə etmənin və istehsal edə biləcək texnikaların qabaqcıl metodlarının tətbiq etmə imkanlarının təhlili və əsas göstəricilərinin tutuşdurulması;

- xarici mühitlə (alıcılar, təchizatçılar, kreditorlar, sosial mühit) şirkətin qarşılıqlı təsirinin artması imkanlarının təhlili;

- qərarların qəbul olunması sisteminin təkmilləşdirilməsinin təhlili;

• SWOT-təhlili.

4) şirkətin inkişafının istiqamətinin seçiminə təsir edənlərin və ehtiyatların məhdudiyyətlərinin təhlili;

• şirkətdə müxtəlif bizneslərin (fəaliyyət istiqamətləri və ya bölmələr) qarşılıqlı təsirindən sinergetik səmərəliliyin təhlili;

• şəxsi investisiya imkanlarının təhlili;

• xarici investorların və uzunmüddətli kreditlərin cəlb edilməsi imkanlarının təhlili;

• şirkətin inkişaf alternativlərinin dürüst ifadə edilməsi bütovlükdə məhdudiyyətləri nəzərə almaqla istifadə edilməsi məqsədə uyğundur.

5) hesablamalar əsasında proqnozlaşdırılan və növbəti meyarlar üzrə xülasə edilmiş alternativlər üçün korporasiyanın fəaliyyətinin gələcək göstəricilərinin qiymətləndirilməsi:

• alternativin həyata keçrilməsi ilə bağlı risklər;

• lazımlı investisiyalar və onların gəlirliliyi;

• konyuktura amillərin təsirinə düçar olma;

• şirkətin dəyəri;

• rəqabətə davamlılığın gücləndirilməsi imkanları;

• yeni bizneslərin ittifaq əsasında udulması imkanları.

II. Seçilmiş alternativin həyata keçrilməsinin strateji planının hazırlaması:

• əsas struktur bölmələr tərəfindən bütövlükdə şirkətin qarşısında duran məsələlərin və prioritetlərin təyin edilməsi;

• əsas mərhələlərin 1- 5 il müddətində şirkətin inkişafının mərhələlərinin təyin edilməsi və 10 il müddəti də ola bilər.

• satışın qiymətləndirmənin və biznesin (satışın strategiyasının hazırlaması) hər birinin irəliyə hərəkəti üçün sistemin hazırlanması;

• mərkəzin əsas struktur bölmələrinin qarşılıqlı təsir sisteminin hazırlaması;

• investisiyaların cəlb edilməsinin ən səmərəli üsullarının və investisiya siyasətinin prioritetlərinin təyin edilməsi;

• texniki siyasətin prioritetlərinin təyin edilməsi;

• kadr siyasətinin prioritetlərinin təyin edilməsi;

• innovasiya siyasətinin ən perspektivli və prioritetli istiqamətlərinin təyin edilməsi;

• mülki kompleksdən istifadənin optimallaşdırmasının istiqamətlərinin təyin edilməsi və yenidən strukturlaşdırma.

XII FƏSIL.
Strategiyada rəqabətqabiliyyətliliyin yüksəldilməsi

12.1.Biznesin inkişafında portfel strategiyaların əhəmiyyəti

Portfel – müstəqil qənaətli bölmələrin məcmusudur, bir şirkətin strateji vahidləridir. Portfel strategiyaları – bazar seqmentlərinin cazibədarlığının meyarlarından və hər qənaətli vahidin potensial imkanlarından istifadə ilə şirkətin qənaətlə bölmələrinin arasında məhdudlaşdırılmış ehtiyyatların bölgüsünün üsullarıdır. Bazarın fəaliyyətinin qənaətli istiqamətləri əsasında şirkətin ehtiyyatlarının idarə olunması Boston Konsaltinq Qrupunun (BKQ) Djının və Makenzinin matrislərindən istifadə etməklə həyata keçirilir.

Nəzərə alsaq ki, (BKQ) matrisi 1960-cı illərin sonlarında hazırlanmış və indikatorlar təqdim edilmişdir. Bunlar hansılardır:

– bazarın cazibədarlığı, şirkətin məhsuluna tələbatın dəyişikliyinin sürəti göstəricisi kimi istifadə olunur. Artım sürəti bazarın (orta çəkili ölçü ola bilər) seqmentində malın satışının məlumatına görə hesablanır;

– rəqabətə davamlılıq və gəlirlilik, bazarda şirkətin nisbi payının göstəricisi kimi istifadə olunur. Bazarda pay ən təhlükəli rəqiblərinə və ya bazarın liderinə uyğun təyin edilir.

Matris 12.1

İkiölçülü matrisin "artma payı"

Tələbin yüksəliş tempi

Yuxarı	**Aşağı**
“Ulduzlar”	“Çətin uşaqlar”
Sağmal İnəklər	İtlər

Matris kapital qoyuluşları və marketinq strategiyasının hazırlanması və təkmilləşdirilməsi nöqteyi-nəzərindən ayrı yanaşmanı tələb edən vəziyyəti təsvir edir. Belə vəziyyətlərdə mümkün strategiyalar aşağıdakılardır:

– ulduzlar liderliyin saxlanılmasıdır;

– südverən inəklər maksimal gəlirin alınmasıdır;

– çətin uşaqlar – investorlardır və seçkinin inkişafıdır;

– itlər – bazara qulluqdur.

Şirkətin rəhbərliyinin məsələsi, portfelin strateji tarazlığının qənaətli zon-

alarının inkişaf yolunun təmin etmək, bacarıqlıların inkişafına azad pul vasitələrini vermək, və şirkətin uzunmüddətli strateji maraqlarını təmin edən zonaları yaratmaqdır.

BKQ matrisinin üstünlükləri:

- matris vahid portfel tərkibində şirkətin mövqeyini müəyyən etməyə və ən perspektivli inkişaf strategiyalarını seçməyə imkan verir;
- miqdar göstəriciləri istifadə olunur;
- informasiyanın aşkar edilməsi ifadəli xarakterə malikdir.

BKQ matrisinin çatışmazlıqları:

-vəziyyətin dəyişikliyini nəzərə almaq mümkün deyil, marketinqdə xərclərin dəyişikliyi, məhsulun keyfiyyətliliyi;

-nəticələr yalnız bazarın sabit şəraiti ilə bağlı obyektivdir.

2. Djının və-Makkenzi matrisi ("şirkətin cazibədarlığı bazarın strateji vəziyyəti"). "Djeneral Elektrik sənayesi işçisi" sifarişinə görə McKinsey şirkəti tərəfindən yerinə yetirilmiş BKQ-nın təkmilləşdirilmiş matrisidir. Matris bazarın cazibədarlığının səviyyəsindən asılı olaraq şirkətin potensialının səmərəli istifadəsinə görə daha çox ayrılmış strateji marketinq qərarlarını qəbul etməyə imkan verir.

Matris 12.2

Djının və Makkenzinin ikiölçülü matrisi

	Güclü	Zəif
yüksək	Optimallaşdırma	Gücləndirmək və ya saxlamaq
alçaq	Bütün gəliri əldə etmək	Itirmək

Bazarın cəlbediciliyi

Matris 12.3

Matrisin elementləri

Matrisin parametrləri	Faktorun göstərilməsi	Parametrlərin uçotu
Bazarın cəzbediciliyi	Bazarın ölçüsü və onun böyüməsinin mümkünlüyü; tərəfdaşların vəziyyəti; sosial rol; hüquqi məhdudiyyətlər	Yüksəlişin perspektivləri; rentabelliyin perspektivləri; perspektivlyin stabilliyi
Strateji vəziyyət	Istehsalın mümkünlüyü; maliyyə vəziyyəti; Satışın səmərəliliyi; qiymətin rəqabətliliyi; müdriyyətin stili; təşkilatı mədəniyyət	İnvestorlarla münasibət; bazar iştirakçıları ilə münasibət; Şirkətin potensial vəziyyəti

Matrisin elementlərinə cədvəldə baxılmışdır.

Bazarın (PRR) cazibədarlığının ölçüsü düsturuna görə hesablamaq olar:

PRR = PR x Pr x PS,

Burada PR – artımın perspektividir. Bazarın iqtisadi, sosial, texniki, siyasi şərtlərinin proqnozunun köməyi ilə qiymətləndirilir. Proqnozlaşdırmanın müxtəlif metodlarında istifadə olunur. Tələbat proqnozlaşdırmanın obyektidir; Pr – gəlirliliyin artmasının perspektivlidir. Ekspert (tələbatın dəyişikliyini təhlil edilir, rəqiblərin təcavüzkarlığı və s.); PS qiymətləndirilir – şirkətin sabitliyinin perspektividir.

Miqdarca strateji vəziyyətin (SPP) ölçüsünü düstura görə müəyyən etmək olar:

SPP = şirkətin ümumi İP x RP x-ı,

Burada İP – şirkətin investisiya vəziyyətidir. Şirkətin (istehsal vəsaitlərinin qoyuluşu NİOKR, satış) artımının təmin olunması üçün investisiyaların real və optimal ölçüsü təyin edilir; RP – bazarda mövqedir. Optimal strategiyaya əsasən real qüvvədə olan bazar strategiyasının əlaqəsi kimi təyin edilir ki, şirkətin ümumi potensialı vəziyyəti müəyyən olunsun. Maliyyənin səmərəli idarə olunması nöqteyi nəzərindən şirkətin optimal real vəziyyətinə münasibət əsasında təyin edilir və bunlar marketinq, heyət və istehsaldır.

Əgər hər hansı üç elementdən (İP, RP, ümumi şirkət üzrə) 1-ə bərabərdirsə deməli şirkət, bazarda yüksək strateji vəziyyətə malikdir.

Əgər heç olmasa bir element 0-a bərabərdirsə, şirkətin müvəffəqiyyətə şansı azdır.

Djının və Makkenzi matrisindən istifadə zamanı onun çatışmazlıqlarını nəzərə almaq lazımdır və bunlar hansılardır:

- böyük miqdarda informasiya;
- qiymətləndirilməyə müxtəlif yanaşmalar.

Bazarın cazibədarlığının və şirkətin strateji vəziyyətinin orta səviyyəsini seçərək Djının və Makkenzi bu halda çoxölçülü matrisindən istifadə etmək qərarına gəldilər.

Matris 12.4

Djının və Makkenzinin çoxölçülü matrisi.

İnventarlaşmaq	İnventarlaşmaq	saxlamaq
İnventarlaşmaq	Saxlamaq	qorumaq
saxlamaq	Qorumaq	qorumaq

Yuxarıda görünən matrisdən istifadə edərək üç strateji istiqaməti müəyyən etmək olar. Beləliklə, strateji marketinq qərarlarının təkmilləşdirməsinə portfel yanaşmanın əsası qoyulmuşdur və bunlar hansılardır:

• bazarlar üzrə fəaliyyətin dəqiq strukturizasi, mallara uyğun bölmələr;

• konkret göstəricilərin təkmilləşdirməsinə və istiqamətlərin strateji dəyərini müqayisə etməyə imkan verənlər;

• strateji planlaşdırmanın nəticələrinin matrisdə təsəvvürü.

Matris 12.5.

Şirkətin inkişafının əsas strateji istiqamətləri, Djının və Makkenzi matrisi əsasında aşkar edilmişlər

Strateji istiqamət	Marketing siyasəti	Xüsusiyyətlər
Başlanğıc	İnventarlaşmaq	Bazarın alıcılıq qabilliyətini müşahidə etmək; malların aktiv hərəkəti; çeşidləri təzələmək; yeni kanalların istiqamətləndirilməsini formalaşdirmaq; ticari şəxsin hazırlanması
Qoruyucu	Münasibəti saxlamaq	Rentabellsiz malların dəyişdirilməsi; qiymət dəyişməsi əsasında düzəlişlər; malların daşınmasının vaxtını azaltmaq; yeni bazar qaydalarının formalaşdırılması
Əmtəə	Qoruma, məhv etmə	İstehsalın azaldılması; stimul satışın rədd edilməsi

Korporativ səviyyədə marketinqin idarə olunması, portfel strategiyaları, artımın strategiyaları, rəqabət strategiyaları. Korporativ səviyyədə marketinqin idarə olunması yuxarıdakına uyğun olaraq qurulur. Şirkətin fəaliyyətində strategiyanın seçimi idarə etmənin bu növü üçün ən əhəmiyyətlisidir.

Belə məsələlərin həlli üçün matrisdən tez-tez istifadə edirlər, bazarın artan hissəsi (BKQ-matris), hansı ki, yuxarıda təsəvvür edilmişdir. O şirkətə öz mallarından hər birini təsnifləşdirməyə imkan verir. Matrisdə oxşar ilk strateji vəziyyəti nəzərdə tutan mallar həmcins məcmulara birləşir. Onlar üçün hərəkətlərin baza nümunələrini və ya belə adlandırılan normativ strategiyaları müəyyən etmək olar ki, məqsədli və strateji planlaşdırma üçün şirkətin ehtiyyatlarının bölgüsü üçün istifadə edilə bilər. Təqdim edilən matris iki göstəriciylə yaradılmışdır:

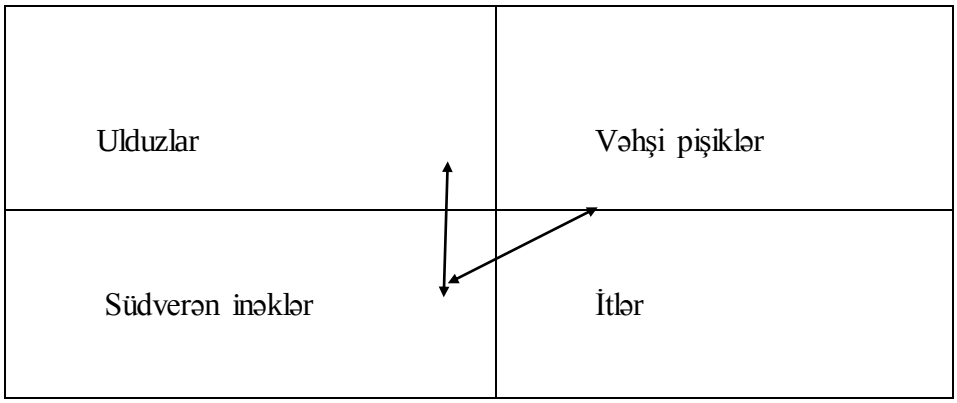
1) satışın həcminin (keçmişdə və icra olunan plan dövrləri üçün satışın artım indeksi kimi hesablanır) artması;

2) şirkətlər tərəfindən bazarın nisbi tutulan (cari dövr üçün bütün rəqiblərin satışlarının ümumi həcminə satışın onun həcminin nisbəti kimi hesablanır) hissəsi.

Sol yuxarı sektorda "ulduzlar" olurlar. Bu bazarın əhəmiyyətli payını tutan mallardır ki, tələbat yüksək templərlə artır. Onlar sonrakı artımın təminatı üçün xərcləri tələb edirlər və gələcəkdə "südverən inək" olmağa söz verirlər (yəni gəlirin generatorlarına çevrilirlər).

Matris 12.6

BKQ matrisinin sektorlarının strukturu



Sol alt sektorda "südverən inək" adlandırılan mallar olur. Onlar yavaş-yavaş inkişaf edən bazarda böyük paya malik olurlar. Belə məmulatlar – istehsaldan və məhsulun satışından sonra gəlirlərin əsas mənbəyidir ki, başqa malların dəstəyi üçün istifadə eilə bilər. Belə məqamlarda "vəhşi pişiklər" (çətin uşaqlar və ya "sual işarələri"), inkişaf edən sahədə sürətlə artan bazarın kiçik hissəsinə təsir edilməsi əhəmiyyətsiz hesab edilir. İstehlakçılar tərəfindən dəstəklənən əhəmiyyətsizdir, fərqləndirici üstünlüklər anlaşılmazdır, bazarda aparıcı vəziyyəti idarə edən rəqiblərin malları tutur. Saxlanma və ya güclü rəqabət şəraitində bazarda payın artması üçün əhəmiyyətli vasitələr lazımdır. Bunları isə şirkətlər həll etməlidirlər ki, irəliyə hərəkət etmək üçün xərcləri artırmalıdırlar ki, daha aktiv satışın yeni istiqamətləri axtarılıb tapılsın, malların xarakteristikalarını yaxşılaşdırmaq və ya bazardan getmək qərarı verilsin. Beləliklə, qarşıda belə məmulatlar əsasında "ulduz" yarana və ya bazardan yox ola bilər.

Nəhayət, sağ alt sektorda "itlər" və ya "axsaq ördəklər" olurlar. Bu yetişmiş və ya azalan sahədə satışın bazarda kiçik pay hissəsinin məhdudlaşdırılmış həcmi ilə olan mallardır. Baxmayaraq ki, bazarda uzun müddətli fəaliyyət göstərilməsi kifayətdir, özünə istehlakçıların yetərli miqdarını cəlb etməyi bacarmadıqlarından və satışın həcminə görə rəqiblərdən əhəmiyyətli dərəcədə

geri qala bilərlər. Belə məhsullardan mümkün qədər tez qurtulmaq lazımdır, çünki bazarda "xəstə" malı saxlamaq fövqəladə ziyanlara gətirib çıxara bilər. Bundan başqa, bazarda belə məhsulların olması şirkətin reputasiyasına zərər vura bilər. Axı alıcıların narazılıq hissi bu mallarla istehlakçılar arasında yayıla bilər və şirkətin başqa məhsullarına marağı aşağı düşə bilər və bununla onun nüfuzuna xələl gəlmış olar.

BKQ-matrisdə malların yerləşdiyi yerin haqqında dəqiq biliyin olması satışının perspektivlərini qiymətləndirməyə imkan verir. Strateji planlaşdırma zamanı malların müxtəlif qruplarının arasında maksimal əməkdaşlığın nailiyyəti sahibkarın göstərdiyi cəhdlərlə ifadə olunur. Şirkətin fəaliyyətinin mümkün müvəffəqiyyətlər qazanması qarşıda istiqamətlərin və "ulduzların" və "vəhşi pişiklərin" xeyrinə "südverən inəklərdən" maliyyə vasitələrinin yenidən paylaşdırılmasının miqyaslarının seçimi ilə təyin edilir. Eyni zamanda nəzərə almaq lazımdır ki, "ulduzlar" "südverən inəklərə" çevriləcəklər, "vəhşi pişiklər" dərəcəyə və ya "ulduzlara" keçəcəklər, və ya "itlər" və s..

Koordinatlar sistemində malların yerinin təyinindən sonra "satışın həcminin artması, bazarın nisbi hissəsinin" mal qruplarından hər biri üçün strategiyanı seçmək lazımdır. Bazarın marketinq əsasında bazarın və hədəfin hissələrinin tutulmasından asılı olaraq strategiyaların üç əsas növü tətbiq edilir.

Bazarın hissəsindən asılı olaraq strategiyaların növləri aşağıdakılardır.

Əgər şirkətin bazarda payı aşağı optimal səviyyəyə düşürsə onun qarşısında belə dilemma durursa, ya genişlənmə üçün tədbir görmək, ya da bazardan getmək. Hücüm strategiyasından istifadə belə məqamlarda bir qədər məqsədə uyğun görünür və bu məqamlar hansılar ola bilər:

- əgər bazar payı lazımlı minimumdan aşağı düşərsə və ya rəqiblərin təsirləri nəticəsində kəskin azalarsa və kifayət qədər səviyyəni təmin etməsə;
- bazara yeni malın tətbiqi;
- istehsalın genişlənilməsinin həyata keçirilməsi hansılarına ki, xərclər yalnız əhəmiyyətli satış həcmi zamanı ödənə bilər;
- şirkətin rəqibləri öz mövqeylərini itirirlər və real imkan zamanı kiçik xərclər əsasında bazar payını artırmaq imkanı meydana çıxır.

Təcrübə onu gösdərir ki, hücüm edən strategiyanın keçirilməsi növbəti vəziyyətlərdə çətinliklərlə qarşılaşa bilər:

- inhisara almaq üçün yüksək səviyyədə bazarda aparılacaq iş;
- dərəcələrə ayırma prosesində pis yerlər tutan malların buraxılması.

Müdafiə, və ya sabit saxlayan strategiyanın tətbiqi zamanı bazar payının şirkət tərəfindən saxlanması və öz mövqelərinin qorunub saxlanması nəzərdə tutulur. Bu zaman istifadə edilmiş aşağıdakılar ola bilər:

- şiekətin kafi mövqeyi zamanı;
- hücüm strategiyasının keçirilməsi üçün vəsaitlərin çatışmazlığı zamanı;

- vəziyyətdən istifadə edərək, şirkətin rəqibləri tərəfindən mümkün güclü cavabın miqyasına və ölçülərinə görə hücüm strategiyasını həyata keçirəcəklərindən ehtiyat edirlər.

Onlar üçün məlum olan bazarlarda böyük şirkətlər müdafiə strategiyasını tez-tez tətbiq edir. Strategiyanın eyni zamanda oxşar növü özündə təhlükəni gizlədir. O elmi-texniki irəlləyişlərin inkişafi məsələlərinə və şirkətin rəqiblərinin hərəkətlərinə kənardan nəzərdən keçirən şirkətin diqqətini özünə cəlb edir. Şirkət iflas həddində ola bilər və bazardan getməsi artıq məcburidir, çünki nəzərə çarpmayan zamanda rəqiblərin elmi-texniki ixtirası istehsalın onların xərclərinin azalmasına gətirib çıxaracaq və qorunan şirkətin mövqelərini məhv edəcəkdir. Belə strategiya üçün atalar sözü yerinə düşmüş olar " yıxılmaq istəmirsənsə, var gücün ilə qaçmaq lazımdır".

Geriyə çəkilmək üçün də strategiyalar olur və bir qayda olaraq, məcbur edilmiş hallarda şüurlu olaraq seçilməlidir. Bəzi hallarda müəyyən mallar üzrə məsələn, texnoloji cəhətdən köhnələn şirkət bilərəkdən bazar payının azalmasına gedir. Bu strategiya aşağıdakıları güman edir:

- əməliyyatların (bu halda biznes üzrə əlaqələri və işgüzar əlaqələri pozmamaq, əvvəlki partnyorlara zərbə vurmamaq, şirkətin əməkdaşlarının əhəmiyyətli işə düzəltməsini təmin etmək) tədricən mürəkkəbləşməsi;
- biznesin (belə məqamlarda hazırlanan biznesin dayandırması haqqında informasiyanın əhəmiyyətlidir) aradan qaldırılması.

Ancaq danılmaz üstünlüklərin olduğu şəraitində BKQ-matrisi səmərəli ola bilər lakin burada da bir sıra ciddi çatışmazlıqlar mövcutdur və bunlar hansılardır:

Onlardan birincisi, şirkətin mövqeyini təsvir edən sektorların məhdudlaşdırılmış sayıdır. Bu sübutsuz olaraq ortalamaya gətirir, göstəricilər və kifayət qədər qeyri-müəyyənliyin yüksək dərəcəsi, çox variantlılı qərara gətirə bilər. Yalnız xüsusi hallarda, mümkün olmur dəqiq orta mövqedə olan malları qiymətləndirmək və təcrübə onu gösdərir ki, əksər hallarda bu tələb olunur.

İkinci çatışmazlıq onunla nəticələnə bilər ki, şirkətin mövqeyi yalnız iki meyar üzrə qiymətləndirilir. Başqa amillər (məsələn, malların keyfiyyəti, marketinqə və investisiyaların intensivliyi) diqqətsiz qalırlar.

Üçüncü çatışmazlıq onunla bağlıdır ki, matrisdən istifadə etmək çətindir və bu nə zaman baş verir, şirkətin fəaliyyət sahələri az cəmləşdirilmiş olduqda, və bazarın nisbi payının xüsusi mənanın şirkət üçün heç bir əhəmiyyət daşımır və ya əgər rəqabət istehsalın xərclərilə təmin olunmursa, lakin texniki yeniliklərlə

Portfel strategiyalarının hazırlamasının müqəddiməsi mövcutdur.

Portfel strategiyasının mahiyyəti növbəti suallara cavablarında öz əksini tapmışdır:

-Biznesin istiqamətlərindən hansısı uzunmüddətli perspektivdə daha gəlirlidir?

- Hansı mal qruplarını inkişaf etdirmək məqsədə uyğundur?

- Hansı istiqamətləri bağlamaq daha sərfəlidir çünki onlar şirkəti aşağı çəkə bilərlər?

Başqa sözlə portfel strategiyaları bir ticarət markası və ya bütöv şirkkət çərçivəsində bir neçə markanı və ya bir neçə mal qrupunu idarə olunma zamanı prioritetlərin düzülüşü üçün marketinqdə istifadə olunması məsləhətdir.

Tədarük, təhlil və portfel strategiyasının idarə olunması, bu bazar tendensiyalarının tam başa düşülməsini və şirkətin daxili proseslərini tələb edən uzun müddətli prosesdirdur. Portfel təhlili əmtənin rəqabətə davamlılığını araşdırır, məhsulun güclü və zəif tərəflərini, bazarın dinamikasını, davranışda dəyişiklikləri və sahənin uzunmüddətli cazibədarlığına təsir edən istehlakçıları və bir çox başqa amilləri nəzə alınmasıdır.

Korporativ portfel strategiyasının hazırlanmasının digər əsas məqsədi mövqeyin saxlanmasıdır ki, burada biznesin hər istiqamətinin potensialını qiymətləndirmək və biznesin hər istiqaməti üzrə çeşidin inkişafının vektorunu müəyyən etmək lazımdır. Portfel strategiyalarına ən ən səmərəli dəstək, müxtəlif çeşidli məhsulların inkişafi üçün şirkətin məhdudlaşdırılmış ehtiyatlarını bölüşdürmək üsulu ila mümkündür.

Dünya təcrübəsində portfel strategiyalarının həyata keçrilməsi üçün çeşidin təhlilinin növbəti modelləri istifadə olunur. BKQ matrisi və GE matrisi.

BKQ matrisi bizə qarşıda duran məsələyə cavab verməyə kömək edir, "hansı malların və xidmətlərin inkişafina investisiyalar qoymaq lazımdır ki, ən gəlirli olsun". Çeşidin hər vahidinin uzunmüddətli inkişaf strategiyalarını hazırlamaq lazımdır. GE matrisi isə bizə McKinsey şirkətinin nümunəsi əsasında məqsədli bazarın ən potensiallı malın rəqabətə davamlılığını nəzərə alaraq biznes üçün ən sabit mal seqmentini seçməyə kömək edir.

Strategiyanın məqsədinin ardıcıllığı, şirkətin portfel strategiyası timsalında təqdim edilə bilər. Qənaətli strateji bölmələrin təyin edilməsi əsasən bu baş verir. Strategiyanın bir neçə təyini mövcuddur və strategiya şirkətin hədəflərinin nailiyyətinin üsuludur. Strategiya şirkətin ayrı fəaliyyət istiqamətlərinin arasında ehtiyatların bölgüsünün üsuludur. Strategiya xarici mühitə şirkətin uyğunlaşmasının üsuludur və bu baş hədəfin nailiyyətinə şirkətləri və bazarın vəziyyətinin və şəxsi imkanlara əsaslanan qiymətləndirilmələrini yönəldilmiş baza qərarlarının və prinsiplərin kompleksidir.

Strategiyalar bir neçə növə ayrılır:

1. Portfel strategiyası.
2. İşgüzar strategiya, strateji idarə etmənin diqqətini mərkəzi portfeli idarə etmədən şirkətin səviyyəsinə uyğun yerini dəyişir, yəni strategiya bir

şirkətin inkişafı ila bağlıdır.

3. Funksional strategiya.

Portfel strategiya, korporasiyalar üçün istifadə olunur və qənaətli strateji vahidlərin optimal yığımının saxlanılmasına yönəldilmişdir. Strateji qənaətli bölmə, son məhsulu və ya xidməti edir və öz müstəqil bazarına malikdir. Portfel strategiyasının hədəfləri isə aşağıdakılardır:

• məhdudlaşdırılmış ehtiyatların bölünməsi optimaldır;.

• istehsalın həyat dövriyəsinin müxtəlif mərhələlərində bölmələrin vəzifəsi portfelin tarazlığına nail olmaq.

Portfel strategiyasının hazırlaması zamanı BKQ matrisi istifadə olunur. Portfel təhlilinin matrisa modeli (BKQ) qənaətli portfelin təhlilidir. Bu model əmtənin həyat dövrünün konsepsiyası ilə sıx bağlıdır. Bilavasitə matrisin hədəfi böyük qənaətli şirkətin qənaətli portfelinin əsaslandırılmasından ibarətdir və xüsusi hallarda onun qənaətli strateji bölmələrinin (QSB) cazibədarlığının qiymətləndirilməsi mümkündür. BKQ-ın klassik matrisi amil-koordinatların iki bazar hadisəsi kimi istifadə edilir, sahənin (bazarın inkişafının göstəricisi kimi baxıla bilər) artım sürəti və bazarda (ölçünün vasitəli xarakteristikası) QSB-nin nisbi payıdır. Həm də, sahənin artım sürəti kimi bu bazarda çıxış edən bütün şirkətlərin məhsulunun satışlarının dinamikasını istifadə edir. Nisbi hissə ən böyük rəqiblərlə faktiki payın müqayisəsinə əsas verir. Bu göstərici bazarın payının əmsalı adlanır (Kd.r.) və növbəti düstur üzrə hesablanır:

Kd.r. = bu şirkət bazarın payı (və ya QSB)

Rəqibin bazarda ən böyük bazarının payı.

Əgər (bazarın paynın əmsalı) Kd.r.> 1, onda şirkətin (QSB) payı yüksək dərəcələrə bölünür, yox əgər r<1, o şirkətin (QSB) payı aşağı hesab edilir.

Aydındır ki, "Ulduzlar" mövqeyində düranlar ən perspektivlilərdir. Bu sektorun şirkətləri bazarda liderlik edir. Yalnız tutulmuş mövqe sərt rəqabət şəraitində artmanın maliyyələşdirilməsi üçün əhəmiyyətli ehtiyatları və daimi investisiyaları tələb edir. O şəraiti də nəzərə almaq lazımdır ki, sahənin inkişafının templərinin ləngidilməsi müddətində şirkət sektora uyğun yerini dəyişəcək, yəni südverən inəyə çevriləcək.

Strateji sektor olan "Südverən inək" çoxları qoşulmuşdur ki, əsasən bir tərəfdən, burada güclü şirkətlər təsəvvür edilmiş və onlara bazarda liderlik etməyə icazə verilmişdir. Digər tərəfdən, belə vəziyyət əsasən əməliyyatların bitirməsinə mane olur. Nəticədə yığılmış ehtiyatlar "Çətin uşaq" sektorunda olan şirkətlərin dəstəyinə yönəldilmiş ola bilər. Yekunda, bazarda vəziyyətin yaxşılaşması "Südverən inəklərə" "Ulduzlar" mövqeyinə qayıtmağa imkan verir. Bu sektorda mallar yüksək gəlirli formasında təqdim edilmişdir və onların irəliləyişi üzrə bahalı marketinq tədbirlərini tələb etməyənlər, bazarda mövcud

payın saxlanılması üçün səylər göstərməli saxlanılmaları istiqamətində müəyyən siyasət tətbiq etməlidirlər.

Strateji sektor "Çətin uşaq" şirkətin (QSB) mürəkkəb vəziyyətini əks etdirir və bazarda onun payı azalması deməkdir, şirkət bazara aktiv təsir imkanını itirmiş hesab edilir. Əlbəttə, əgər şirkət əlavə ehtiyyatları (məsələn, "Südverən inək" sektorunun dəstəyi dövründə) alacaqsa, onda o əlverişli şərtlərlə "Ulduzlar" sektoruna qayıda biləcək. Əgər rəqiblərdə daha çox güclü mövqe varsa deməli, o bazardan getmək məqsədə uyğundur. Bundan başqa, istehsalın sürətinin düşməsi "İtlər" sektoruna şirkətin (QSB) yerini dəyişəcək.

Strateji sektor olan "İt" aşağı artım sürətləri ilə az prespektivli bazarı təşkil edir, satışın məhdudlaşdırılmış həcmi ilə şirkətə ümüdlər yaradır və bazarın kiçik hissəsinə müvafiq olaraq pis perspektivlər göstərir. Bir qayda olaraq burada alternativlər yoxdur və ona görə bu bazardan getmək lazımdır.Bu modelin məhdudiyyətləri aşağıdakılardır:

1. iki fərziyyə əsasında bu məsələ uzanır, bazarın cazibədarlığı yalnız sahənin artım sürətlərindən asılıdır digəri isə sahədə şirkətin vəziyyəti yalnız nisbi paydan asılıdır;

2. bazarın yüksək və aşağı payı ayırılmışdır, lakin özünün belə artım sürəti ilə ortanı tapmaq.

Model bazar cazibədarlığı nümunəsi General Electric-in rəqabət vəziyyətidir.

Necə biz artıq qeyd etdik ki,, BCQ-nun matrisi böyük müvəffəqiyyətə nail olduğu üçün , rəhbərlər ehtiyatların mrəkkəb strateji bölgüsünün müasir probleminin öhdəsindən gəldilər. Müvəffəqiyyətli bu modelin bəzi çatışmazlıqlarınıda müəyyən edə bildirlər və bazarın cazibədarlığı üçün daha çox yayılmış modeli hazırladılar.

Bazar cazibədarlığının meyarları aşağıdakılardır:

Əgər bazarın artmasının meyarları bir sıra bazar cazibədarlığının meyarları istifadə edilmişsə burada nələr nəzərə alınmalıdır:

-bazarın ölçüsü;

-bazarın artım sürətləri;

-rəqiblərin sayı;

-potensial gəlirlər;

-sosial, siyasi və hüquq amilləri.

Rəqabət gücünün meyarları isə aşağıdakılardır:

Rəqabət gücünün göstəricisi kimi bazar payının tətbiqinin yerinə bir sıra belə amillərin istifadə edilməsidir və necə:

-bazar payı.

-fərqləndirici üstünlüyün inkişafının imkanı.

-qiymət üstünlüklərinin inkişafının imkanları.

-reputasiya.

-genişlənmə üçün imkanlar.

Meyarların çəkilməsi:

Belə məqamlarda rəhbərlər qərar verə bildilər, hansı meyarlar onların mallarına tətbiq olunandır. Bu imkanı bazarın cazibədarlığ modeli verir ki, rəqabət mühütü elastikdir. Meyarlarla müəyyən edilərək, sonra rəhbərlər meyarların hər yığımı üçün sistemi uyğunlaşdırırlar, çün ki, onlar amillərdən, daha çox əhəmiyyətlidirlər və ən böyük çəkiyə malikdirlər. Məsələn, rəhbərlər növbəti çəkini (hansının ki, cəmi məbləği 1,0 bərabər) təsdiq edə bilərlər.

Bazarın cazibədarlığı və rəqabət mhütündə güc:

Bazarın ölçüsü 0,15-ə, bazar payı 0,20.

Bazarın artım sürətləri 0,20-ə, fərqləndirici üstünlük 0,40.

Rəqiblərin sayı 0,30-a, qiymət üstünlüyü 0,05.

Potensial 0,30-a, reputasiya 0,10.

Sosiallar, siyasilər, yayılmalar 0,25-ə, imkanları hüquq amilləri 0,05.

Bazarın cazibədarlığının hər amili 10 bal cədvəli ilə (1-dən 10-a qədər, qiymətləndirilir) üzrə qiymətləndirilir. Eləcə də rəqabətdə gücün hər amili 10 bal cədvəli üzrə qiymətləndirilir. Hər bal amilin çəkisinə vurulur və cəmlənir, hər mal üçün bazar cazibədarlığının və rəqabət gücünün ümumi balı alınır. Sonra, bu bazar cazibədarlığı matrisə gətirilmiş ola bilər ki, rəqabətin vəziyyəti aydın olsun.

Zona 1: artmanı maliyyələşdirmək.

Zona 2: seçimi keçirmək.

Orta zona üçün əlavə təhlil tələb olunur.

JS mərhələsində qənaətli strateji bölmələrin bazarında vəziyyət.

Məhdudiyyətlərə baxmayaraq, BKQ və GE portfelinin qiymətləndirilməsinin modelləri portfelin planlaşdırılması təcrübəsinə böyük töhfə vermişdir.

Mak-Kinsi matrisi:

Y – sahənin (aşağı, orta, yüksək) uzunmüddətli cazibədarlığıdır ki, bura daxildir.

-bazarın ölçüləri və artım sürəti;

-sahənin gəlirliliyinin sərhədləri;

-rəqabətin intensivliyi;

-mövsümlülük;

-texnologiyalar;

-ətraf mühitin təsiri;

-mövcud imkanlar və təhlükələr;

-sahəyə girmə və çıxmanın baryerləri.

X – rəqabətdə (güclü, orta, yüksək) mövqeydir və bura daxildir.

-bazarın nisbi payı;
-gəlirliliyin sərhədləri;
-rəqabət aparmaq qabiliyyəti;
-ehtiyacları bilmək.

Biznesin inkişaf strategiyalarının (portfellərinin) korporativ növləri və onların mahiyyəti əsasən aşağıdakı formada ümumiləşdirmək olar.

Korporativ (portfel) strategiyası bu elə strategiyadır ki, biznesin müxtəlif növləri olə şirkətin inkişafının ümumi istiqamətini təsvir edir və malların və xidmətlərin portfelinin balansının təminatına yönəldilmiş olur. Bu onu göstərir ki, malların və xidmətlərin portfelini tənzimləmək üçün.biznesin müxtəlif növlərini necə idarə etmək olar. Burada məqsəd bu və ya digər bizneslərlə birləşmə əldə etmək və ya bazardan çıxmaq haqqında məsələlər müzakirə edilir. Məhz bu səviyyədə şirkətin ərzaq strategiyası təyin edilir və uyğunlaşdırılır. Korporativ strategiyanın hədəflərindən biri şirkətin qənaətli bölmələrinin seçimi olur ki, investisiyanı hara yönəltmək lazımdır. Korporativ strategiya özünə daxil edir:

- portfel təhlili əsasında qənaətli bölmələrin arasında ehtiyatların bölgüsünü;
-qənaətli riskin azalmasını və sinergiyanın səmərəli alınması məqsədi ilə istehsalın diversifikasiyası haqqında qərarları;
-korporasiya strukturunun dəyişikliyi;
-birləşmə haqqında qərarlar qəbul etmə, inteqrasiya etmiş strukturlara daxil olma; -bölmələrin vahid strategiyaya uyğunlaşması.

Portfel strategiyaları aktivlərə və passivlərə bölmək olar. Passiv strategiyalar gələcək haqqında minimal informasiyanı tələb edir. Belə strategiyalar əsasında gəlirliliyin maksimal uyğunluğunu, seçilmiş bazarın indeksini təmin edən diversifikasiyaya doğru istiqamətlənir. Passiv idarə etmə zamanı əsas məqsədlər kimi inflyasiyadan və idarə etməyə minimal risk və aşağı xərclər zamanı zəmanətli gəlirin alınmasından üçün yatırımların müdafiəsi çıxış edir. İdarə etmənin passiv tipi onunla əsaslandırılır ki, uzun müddətli ərzində portfelin konfiqurasiyasına yenidən baxılmır. Bu idarə xərclərinin aşağı səviyyəsində, passiv idarə etmənin əsas üstünlüyünü həyata keçirməyə imkan verir. Bu strategiya korporativ səhmlərə investisiya yönəldilməsi zamanı passiv idarə etmənin geniş yayılmış strategiyasıdır. Nəzərə almaq lazımdır ki, güclü ölçüdə bu strategiyanın səmərəliyi səhmlərin və ayrılmış zaman müddətində qiymətləndirilmənin səviyyəsindən asılıdır. Strategiyadan istifadə zamanı ən böyük təhlükəsizlik və gəlirlilik, investisiyanın uzun müddətli zaman çərçivəsində əldə edilir. Bu strategiyanın tətbiqi zamanı bazarın müəyyən mərhələsində bəraət qazanmasıdır ki, səhmlərə artımın əhəmiyyətli potensialına malik olmanın göstəricisidir. Passiv idarə etmə strategiyasının başqa növü kimi indeks fondunun strategiyası çıxış edir. Bu ona əsaslandırılmışdır ki, portfelin strukturu seçilmiş fondun indeksinin hərəkətini əks etdirməlidir, qiymətli

kağızların bütün bazarının vəziyyətini xarakterizə etməlidir. Qiymətli kağızların növləri və onların payı, indeksin hesablaması vaxtı əsasən bu qayda ilə təyin edilir. Yarım il sonra kı, dövr düzəlişi ilə bazarın strukturuna uyğun öz portfelində təkrar istehsal, investorun əsas məsələsi olur. İdarə etmədə indeks strukturundan portfelin strukturunun rədd etmələrinə görə həyata keçirilir. Bu strategiyadan istifadə zamanı real gəlirlər, bir qayda olaraq, daha az müddətli yatrımın, müddətləri zamanı adətən təmin olunmur. Əsas gəlir qiymətləndirilməmiş səhmlərin kurs dəyərinin artması nəticəsində yaranır. Aktiv strategiyalar sadə diversifikasiyayla müqayisədə investisiyaların təsirliliyinin artması üçün mümkün informasiyadan istifadə edir. Amillərin proqnozlaşdırılması bütün aktiv strategiyalar üçün ən əhəmiyyətlidir, bacarıqlılar üçün aktivlərin bu sinifinin investisiya xarakteristikalarına təsir etmək önəmlidir. Adətən aktiv strategiyalar şəxsi portfeli idarə etmə üçün, həmçinin müştərinin vəkalət aktivləri ilə idarə etməsi zamanı bazarın peşəkar iştirakçıları tərəfindən istifadə olunur. Bunun üçün onların sırasına analitiklər daxil olurlar ki, informasiya resurslarının böyük miqdarından istifadə edərək, aktivlərin dəyərinin dəyişikliyini proqnozlaşdıra bilsinlər. Aktiv strategiya yalnız müsbət nəticənin proqnozlarını kifayət qədər yüksək dəqiqliyi şərti ilə verir. Aktiv idarə etmə bazarın dəqiq monitorinqini nəzərdə tutur, investisiyanın hədəflərinə cavab verən maliyyə alətlərinin operativ əldə etməsi həmçinin portfel strukturunun sürətli dəyişikliyi olmalıdır. İdarə etmənin aktiv tipinin əsas xüsusiyyəti bazarı dəyişmək və bazarıdan gəlir götürmək cəhdiylə ibarətdir. Əsas investisiya üstün əldə olunanlardan biri kimi aktiv strategiyaların seçimi zamanı pul vasitələrinin qaytarılmasının müddəti çıxış edir və bunlar yalnız aktivlərin likvidliyi əsasında olur. Buna görə investtisiyanın müxtəlif müddətlərinə uyğun strategiyaları ayırmaq olar. Qısamüddətli investisiyanın strategiyası "qısamüddətli tərəddüdlərin əldə olunması" strategiyası kimi xarakterizə edilə bilər. Bu ona əsaslanır ki, səhmlərin məzənnələri sıx tərəddüdlərə meyillidir ki, uzaq perespektivdə şirkətlər emitentlərin fəaliyyətində real dəyişikliklərə həmişə adekvat deyillər. Beləliklə, bazarda həmişə qiymətli kağızlar var artırılmış və ya ucuzlaşdırılmış qiymətlərlə möhkəmləndirilmişdir. Bu strategiyadan istifadə edən maliyyə bazarının iştirakçıları vaxtında belə qısa vəziyyətlərdən istifadə edərək və səhmlərin məzənnəsinin tərəddüdlərinin hesabına qısamüddətli gəliri əldə etməyə çalışırlar ki, bir necə həftə ərzində, ay, hətda ticarət sessiyası dövrüdə bura daxildir.

Bu strategiya əsasında qısamüddətli hazırlanmış mikroiqtisadi proqnozlar, texniki təhlil metodlarından istifadə dayanır. Hər şeydən əvvəl "mavi fişkalar" səhmlər portfelin əsasını təşkil edir. Onlara görə, bir tərəfdən, məzənnənin dinamikasının proqnozlaşdırılması üçün ilk məlumatların kifayət qədər seçim imkanları var. Digər tərəfdən, bu səhmlər kifayət qədər asan satılandır və

ustalıqla bir qiymətli kağızlardan təklif edilən digərini alıb satmağı həyata keçirmək mümkündür. İnvestisiyanın qısamüddətli strategiyasından istifadə zamanı hətta səhmlərin məzənnələrinin dəyişməsinə səbəb olan hadisələrin əhəmiyyətsizləri belə konyukturada öz əksini tapır. Arbitraj strategiyası o faktdan istifadə ilə nəticələnir ki, eyni aktiv iki müxtəlif qiymətə malik ola bilər, t-da bu hissə coğrafi cəhətdən uzaqlaşdırılmış bazarlar ola bilər. Bu strategiyanı tətbiq edən investor müxtəlif fond meydançalarında eyni qiymətli kağızların praktik olaraq eyni zamanda olan alqı-satışının hesabına gəlir əldə edir. Bu strategiya minimal risklə və qarşılıqlı hesabın həyata keçirilməsinin yüksək sürəti zamanı gəliri almağa imkan verir və elədə önəmli investisiyalar tələb etmir. Əgər gəlirin alınması təsnifatının əsası onu götürməksə, onda ənənəvi xarici iştirakçılar tərəfindən qoyulmuş strategiyaları seçirlər:

- kapitalın artması;
-müntəzəm cari gəlirin alınması;
-kapitalın və cari gəlirin artmasının uyğunluğu.

Müntəzəm cari gəlirin strategiyası güman etdiyi səhmlər üzrə dividentlərin hesabına proqnozlaşdırılan gəlirlər kifayət qədər yaxşı olmalı, faizlər və borc qiymətli kağızlarının ödənilməsi vaxtı diskontlaşdırılmalıdı. Portfelin əldə edəcəyi gəlirə dövlət qiymətli kağızları qoşulur və mavi fişkaların imtiyazlı səhmləri, ödəmənin müntəzəm müddətləri ilə xarakterizə olunur. Ancaq, yerli şirkətlərin əksəriyyətinin ağır maliyyə durumu kifayətdir nəzərə alınmalıdır. Lakin, dividend ödəmələrinə bel bağlamaq o qədərdə olmaz. Kapitalın artmasının strategiyası qiymətli kağızların məzənnəsinin dəyərinin artımının hesabına gəlirin alınması ilə nəticələnir. Müxtəlif nisbətlərdə portfelə dövlət qiymətli kağızları qoşulur, "mavi fişkalar" səhmləri, həmçinin şirkətlərin qiymətləndirmənmiş səhmləri.Bunlar 2-ci və 3-cü eşelonlarda baş verir. Tarazlaşdırılmış artmanın strategiyası müntəzəm cari gəlirin alınmasını və qoyulmuş kapitalın orta səviyyəsinin təminatını güman edir. Bu halda portfelə faizlərin və dividentlərin müntəzəm ödəmələrini təmin edən kağızlar həm də məzənnə dəyərinin artmasının müəyyən potensialına malik olan səhmlər kimi qoşulur. Quldur strategiyası onunla nəticələnir ki, maddi xeyirin alınması üçün bir şəxs və ya bir qrup insan başqa investorları onu almağa, satmağa və ya bu hərəkətlərdən çəkinməyə vadar etmək məqsədi ilə maliyyə alətinin qiymətinə təsir göstərilməsi yolu ilə bazarla manipulyasiya etməyə çalışırlar.

Müştərinin və ya şirkətin investisiya siyasətinin məqsədi və prinsiplərinə uyğun olan portfel strategiyasının seçimi, investisiyaların idarə olunması prosesinin üçüncü mərhələsidir. Portfel strategiyaları aktivlərə və passivlərə bölündüyünü biz yuxarda qeyd elədik. Bütün aktiv strategiyaların hazırlaması üçün amillərin xarakteri haqqında ilkin fərziyyələrin irəliləməsi əhəmiyyətli dərəcədədir, bacarıqlılar aktivlərin bu sinifinə səmərəli təsir etməkdir. Belə,

səhmlər bazarında aktiv ticarətin strategiyaları gələcək gəlirin proqnozlaşdırılması əsasında tərtib edilir, dividentlərin və ya münasibətin ölçüsü qiymət-gəlir əsasında olur. Aktiv istiqraz vərəqələrinin idarə olunması strategiyaları gələcək faiz dərəcələrinin qabaqcadan deyilməsini mümkün edir. Xarici qiymətli kağızların aktiv portfelinin idarə olunması valyutaların gələcək mübadilə məzənnələrinin proqnozları əsasında qurulur.

Passiv strategiyanın tərtib edilməsi üçün proqnozların minimumu tələb olunur. Passiv strategiyanın ən məşhur tiplərindən biri, etalon kimi seçilmiş indeksin nəticələrinin təkrarlanacağını hədəfləyən indeksləşdirmədir. İndeksləşdirmə çox saylı səhmlərin portfellərinin idarə edilməsində istifadə olunur, eyni zamanda onun tətbiqi istiqraz vərəqələrinin portfelinin idarə olunmasında nisbətən yeni hadisədir.

Ekstremal qütblərin arasında, aktiv və passiv idarə etmə, hər iki əsas qrupun elementlərini daxil edən strategiyalar yerləşir. Belə, portfelin əhəmiyyətli hissəsi indeksləşdirilmiş ola bilər lakin, əgər qalıq aktivdirsə nəisə bacara bilər. Başqa variantlar isə, portfel indeksləşdirilmiş, yalnız indeksləşdirilmiş portfelin gəlirinin artımı üçün riskin aşağı dərəcəsi ilə aktiv strategiyalar istifadə olunur. Bu cür strategiyalar yaxşılaşdırılmış indeksləşdirmə (enhanced indexing) və ya indeksləşdirmə üstünlüyü (indexingplus) adlandırılması beynəlxalq aləmdə qəbul edilmişdir.

Belə məqamlarda portfelin təhlili önəmli əhəmiyyət daşıyır. Portfel strategiyası BKQ matrisinə əsaslanaraq strategiyalar, üstünlüklər və metodun çatışmazlıqlarını aşkar edilən tərtibatın metodikasıdır. Mak-Kinzi matrisi isə strategiyalar, üstünlükləri və metodun çatışmazlıqlarını aşkar edən tərtibatın metodikasıdır. Strateji marketinq qərarlarının hazırlanması və təkmilləşdirilməsi üçün "portfel yanaşması" mənasını daşıyır.

Portfelin təhlili dedikdə biz portfelin qənaətli bölmələrin məcmusunu və hansısa şirkətin strateji vahidlərini başa düşürük.

Portfelin təhlili hədəfin çox sahəli şirkətə mal bazarlarının arasında məhdudlaşdırılmış ehtiyyatların bölüşdürülməsinə kömək etmək hansılar ki, rəqabət apara bilirlər.

Ümumiyyətlə növün təhlil proseduru iki müstəqil parametr üzrə hər fəaliyyət istiqamətinin kəsişmə nöqtəsinin təsnif edilməsindən ibarətdir.Əsas baza bazarın cazibədarlığıdır ki, şirkət hansında işləyir və bu bazarda olan imkanlardan istifadə etməyə qabiliyyəti çatır. Bu məsələnin həlli üçün portfel təhlilinin müxtəlif modelləri hazırlanmışdır. Onlar hamısı matrisa növünə malikdirlər və cazibədarlığın və rəqabətə davamlılığın müxtəlif indikatorlarını bu məsələyə qoşurlar.

Portfel strategiyaları dedikdə, bu bazar seqmentlərinin cazibədarlığının meyarlarından və hər qənaətli vahidin potensial imkanlarından istifadəilə şir-

kətin qənaətli bölmələrinin arasında məhdudlaşdırılmış ehtiyatların bölgüsünün üsullarıdır.

Nəzərə alsaq ki, BKQ matrisi iki meyarı nəzərə alaraq qurulmuşdur, baza olaraq bazarda inflyasiyaları nəzərə alaraq artım sürəti, cazibədarlığın rolunda çıxış edən indikatorudur və ən böyüklə və ən kiçik şirkətlər üçün - ən yaxın bazarın hissələri rəqabətə davamlılığı rəqib üçün xarakterizə edir. Nəticədə biz aşağıdakı qaydada dörd kvadrata bölünmüş matrisi alırıq:

- "bazarın artması" oxu üzrə tezböyüyənlərə və yavaş böyüyənlərə bölən bazarların nöqtəsində real hesablamada ÜDM-un müəyyən artım sürətinə uyğundur, və ya orta çəkisi ilə bazarlarda proqnozlaşdırılan artım sürətinin mənasına uyğun olan mallar təqdim edilməlidir. Tezböyüyənlərin kateqoriyasına təcrübədə çox 10% ildə artan bazarlar uyğundur. Daha yavaş artan bazarlar ikinci kateqoriyaya düşür.

• "bazarın nisbi payı" oxu üzrə bölmə xətti adətən nöqtədə 1 və ya 1,5 ilə aparılır. Yuxarı bu səviyyə bazarın nisbi payı böyük hesab edilir, aşağı - kiçik.

Bazarın artım tempi	Yksək	"Ulduzlar"	"Zəhmətkeş uşaqlar"
	Aşağı	"Sağılan inəklər"	"İtlər"
		Yüksək	Aşağı

Bazarın nisbi payı

Bazarın nisbi payı nədir? Fərz edək, şirkət A 10% bazarı tutur, lakin şirkət - 20%. Onda şirkət üçün bazarın nisbi payı A 10/20=0,5-i təşkil edəcək, və bu halda şirkət üçün - 20/10=2. Niyə biz portfelin təhlilində bu anlayışdan istifadə edirik?

-Çünki böyük bazar payı şirkətdə olacaq, müvafiq olaraq, "təcrübənin səmərəsini" müşahidə etməklə, yəni istehsal daha çox gəlirli olacaq. 20% bazara malik olan şirkət üçün rəqabətə əsasən nəticələri çıxardılmaları ondan asılı olaraq müxtəlif olacaq və ən yaxın rəqib 5% və ya 40% bazarı tutur.

12.2. Portfel strategiyalarında təcrübə və diaqnostika

Təcrübənin qanunu ondan ibarətdir ki, diaqnostika üçün mal bazarını düzgün müəyyən etmək lazımdır. Əgər bazar dar çox müəyyən edilmişdirsə, onda şirkət lider ola bilər və əgər çox genişdirsə onun real mövqeyləri qiymətləndirilməmiş ola bilər.

BKQ metoduna təhlil əsasında iki fərziyyə yürütmək olar, birinci

təcrübənin səmərəliliyinin mövcudluğu ilə bağlıdır, ikinci, malların (MHD) həyat dövrəsinin modeli ilə:

1. Bazarın böyüyən nisbi payı, düz rəqiblərin üzərində xərclərə görə üstünlüyü güman edir. Bu təcrübənin səmərəliliyi ilə izah olunur. Burada, təcrübənin əyrisinin konsepsiyası tətbiq edilir, bazarın qiymət səviyyəsi zamanı ən böyük rəqib ən böyük gəliri alır və ya əksinə, bazarın daha kiçik nisbi payı xərclər hissəsində geri qalmanı göstərir. Nəticə çıxaraq, burada birinci fərziyyə növbəti olanlardır, bazarın ən böyük nisbi payıyla mallardan ən böyük pul axınını gözləmək lazımdır, nəin ki, daha kiçik paylı mallardan.

2. Tezböyüyən bazarda işin inkişafının maliyyələşdirilməsi üçün lazım olan pul vasitələrinin böyük xərcləri güman edilir və istehsal güclərinin genişləndirilməsi, reklam şirkətlərinin fəaliyyətinin həyata keçirilməsi və s. Belə məqamlarda yetişmiş bazarda müəyyən edilmiş mal pul vasitələrini yaranır. Bu əsasda malın həyat dövrəsinin modeli istifadə olunur. O MHD-nin müxtəlif mərhələlərində olan malların tarazlaşdırılmış uyğunluğunun ehtiyacını göstərir.

İkinci fərziyyəyə əsasən söhbət ondan gedir ki, tezböyüyən bazarlarda malların irəliləyişi üçün daha çox vəsait tələb edilir, nəin ki, yavaş böyüyənlərdə. Lakin bu fərziyyələr həmişə doğru olmiy bilər.

Növbəti müzakirə edəcəyimiz, aşkar edilən strategiyalardır.

Beləliklə, biz pul axınlarına əsasən müxtəlif ehtiyaclara malik olan mal bazarlarını dörd qrupu ayıra bilərik.Şirkətin gəlirinə müxtəlif töhfələr verməklə:

1. "Südverən inəklər" - aşağı artım sürəti ilə və bazarın nisbətən böyük hissəsinə aid mallardır. Belə mallar adətən daha çox pul gətirir və nə qədər onların bazar mövqeyinin saxlanılması üçün güc tələb olunur. Məhs prioritetli strategiyası məhsul yığımı üçün maksimal gəlirin alınmasıdır ki, başqa proqramlardan da istifadə etmək olar.

2. "itlər" (onlara bəzən" axsaq ördəklər" deyirlər) əsasən aşağı artma ilə bazarın kiçik hissəsinə mallardır. Ən əlverişsiz bazar mövqeyidir. Prioritetli strategiyası, demək olar kı, ləğvdir və ya investisiyaların dayandırılması ilə nəticələnir.

3. "Çətin uşaqlar" tezböyüyən bazarlarda deməli aşağı paya mallardır. Bir halda ki, bazar hələ qəti əmələ gəlməyib, belə mallar artıq öz bazar payını genişləndirə bilər, lakin bunun üçün əhəmiyyətli investisiyalar tələb olunur. Belə məqamlarda "çətin uşaqlar" dəstəkləyənlər olmadığı halda bazarın artmasının ləngidilməsi müddətində "itlər" kateqoriyasına keçirlər. Prioritetli strategiyası, bazarın payının ləğv olacağı fikrin genişlənilməsidir.

4. "Ulduzlar" əsasən tezböyüyən bazarlarda malların liderləri hesab edilirlər. Öz liderliyinin hesabına əhəmiyyətli gəliri gətirməklə, bazar mövqeyinin saxlanılmasına sərmayə qoymaq məqsədə uyğundur.

Hər mal və istiqamət matrisdə yerləşdirilir. Şirkət üçün bu və ya digər istiqamətin əhəmiyyəti fəaliyyət dairəsinin sahəsi ilə səciyyələnir, mütənasib satış həcminə (təbii və ya dəyər ifadəsində) və ya gəlirə töhfə olur. Bu təhlili dinamik keçirmək üçün müəyyən məna daşıyır yəni. hərəkəti və ya hər biznes vahidinin irəliləməsini izləmək lazım gəlir.

Bu metodun üstünlükləri təhlili müəyyən etməyə imkan verir:

- hər mal üçün strategiyanı;

-investisiyalara olan ehtiyac və potensial gəlir;

- ümumi gəlirin verdiyi töhfənin bölgüsü, portfelin balansı.

Şirkətin imkanları:

- proqnozlaşdırılan artım sürətinə, strateji qərarların variantlarına və rəqiblərin hərəkətlərinə əsaslanaraq portfelin inkişaf ssenarilərinin qurulması;

- portfelin potensiyalının təhlil edilməsi və hər mala əsasən ümumi pul axınının qiymətləndirilməsi;

- gözlənən və faktiki nəticələrin arasında strateji strukturun təhlilini keçirmək;

- strateji strukturun aradan qaldırılmasının üsullarını müəyyən etmək.

Portfeldə fiziki və mənəvi cəhətdən köhnələn malların həddən artıq bolluğu, əsasən düşmənin təhlükəli olduğunu nəzərə almalı, yeni malların həddən artıq bolluğusü maliyyə problemlərinin səbəbi ola bilər.

Belə məqamlarda mümkün trayektoriyalar:

- "novator" trayektoriyası, "südverən inəklərdən" maliyyə daxil olmalarını hazırlamaq və yeni "ulduzlu" məhsullarının çıxardılmalarına yönəlir;

- "davamçı" trayektoriyası, "südverən inəklərdən" gəlir bazar payının təcavüzkar formada uzatması hesabına "çətin uşaq" inkişafına yönəlir;

-"faciəli" trayektoriya, "ulduz" bazar payının saxlanılmasına kifayət etməyən investisiyalara görə "çətin uşaq" olurlar;

- "əbədi bacarıqsızlıq" trayektoriyası, "çətin uşaq" "itlər" kvadratına yeri dəyişdirir.

Bu metodun üstünlükləri:

- strateji mövqeyin və maliyyə nəticələrinin arasında dəqiq əlaqənin qurulması;

- əsas strateji problemlərə uyğun cəmləşməyə və alternativ strategiyaların mümkün nəticələrini təhlil etməyə imkan verir;

-metod əsasında cazibədarlığın və rəqabətə davamlılığın obyektiv indikatorları uzanır;

- yekunlaşdırıcı matris şirkətin fəaliyyət istiqamətlərinin aşkar və rahat təqdim etməsinə imkan verir.

Metodun məhdudiyyətləri:

- metodu xsusi halında tətbiq edəcəyik ki, "təcrübənin səmərəsi" yalnız "həcmli" sahələrdə müşahidə olur və şirkətin portfelində bu bütün mal bazarlarında müşahidə olunmaya bilər;

-metod malın müvəffəqiyyətli dərəcələrə ayırması hesabına rəqabət üstünlüyünü nəzərə almır. "İt" gəlir gətirə bilər, əgər bazar mükafat qiymətini ona görə ödəməyə hazırdırsa;

-bazarın (geniş və ya dar) müxtəlif təyinatına görə bazarın artmasının qiymətləndirilməsi üsuluna görə ölçünün səhvləri mümkündür;

-tövsiyələr yalnız ümumi strateji oriyentasiyanı göstərir və dəqiqləşdirməni tələb edir. Strateji düşüncəni strukturlaşdırmağa kömək edir, lakin onu əvəz etmir.

Növbəti təhlil edəcəyimiz Mak-Kinzi matrisinə əsasən strategiyalar, üstünlüklər və metodun çatışmamazlıqlarını müəyyən edilən strukturun metodikasıdır kı, müasir dövürdə böyük əhəmiyyət daşıyır. Mak-Kinzinin çox meyarları matrisi strateji marketinq qərarlarının seçimi üçün daha geniş imkanlar verir. Bu matrisi BKQ matrisini təkmilləşdirib General Electric üçün layihənin həyata keçrilməsi dövrünün gedişində McKinsey şirkəti tərəfindən təklif edilmişdir. General Electric şirkəti hansını ki, 1878-ci ildə Tomas Edison, məşhur ixtiraçı və sahibkar əsasını qoymuşdur. İndi şirkət güclü diversifikasiya edilmiş portfelə malikdir və elektrik avadanlığından başqa maliyyə xidmətlərini (GE Money Bank) həyata keçirir. KİV və əyləncələr (NBC Universal), neftqaz sektoru üçün avadanlıqlar, aviasiya reaktiv mühərrikləri, atom elektro stansiyaları üçün avadanlıqlar və bir çox başqa işlərlə məşğuldur.

Qurma metodikası:

Matrisin qurulması bazarın və strateji vəziyyətin cazibədarlığının meyarlarının seçimindən başlanır. Aşağıda belə meyarların nümunələri göstərilmişdir.

Bazarın cazibədarlığı:

- bazarın ölçüsü;
- bazarın artım sürəti;
- gəlirin norması;
- qiymət səviyyəsi;
- rəqabət;
- girişin baryerləri;
- sosial rol;
- hüquqi məhdudiyyətlər və başqaları.

Strateji vəziyyət:

- istehsalın imkanları;
- təmiz gəlir;
- maliyyə durumu;
- imic;

- qiymətlər;
- satış təşkilatı;
- təşkilat mədəniyyəti və başqaları.

Marketinq hakqında kitablarda üç istiqamət üzrə bazarın cazibədarlığına və rəqabət üstünlüklərinə baxmağa tövsiyə edilir və hər istiqamətdə üç əsas amilə görə seçilməsi tövsiyə olunur.

Bazar cazibədarlığı:

1. Bazarda gedən proseslər:
-bazarın ölçüsü;
-bazarın artım sürəti;
-alıcının bazar gücü.
2. Rəqabətin intensivliyi:
-rəqiblərin sayı;
-qiymət əsasında rəqabət;
-bazara çıxışın yüngüllüyü.
3. Bazara giriş imkanı:
-alıcının məlumatlı olması;
-satışın kanallarına giriş;
-satışlara əlavə tələblər.

Rəqabət üstünlükləri:

1. Dərəcələrə ayırmanın üstünlükləri:
-məhsulun keyfiyyəti;
-xidmətin səviyyəsi;
-markanın imici.
2. Xərclər görə üstünlüklər:
-vahidin maya dəyəri;
-transaksion xərclər;
-marketinq xərcləri.
3. Marketinq üstünlükləri:
-bazar payı;
-marka haqqında məlumatlandırılma;
-paylanma.

Nisbi çəkilər hər meyara uyğun mənimsənilir və qiymətləndirilmə aparılır. O beş ballı qiymətləndirməyə görə cədvələ əlavə edilə bilər. Burada ballara 1, 3 və 5 qiymətlər "aşağını" mənimsənilməsi, 2 və 4 - aralıqlardan "orta" və "yüksək" deməkdir. Bu 100-ballı cədvəl də ola bilər.

Matris 12.8

Belə təhlilin nəticələrinə görə növbəti növün matrisi qurulur:

Strateji vəziyyət

Bazarın cazibadarlığı				
	Yüksək	B Seçilmiş inkişaf		V Hücum əsasında inkişaf
	Orta			
	Aşağı	A Ləğv edilmə		Q Minimum investisiyalar
		Zəif	Orta	Güclü

Şirkətin müxtəlif fəaliyyət istiqamətləri, sahələrlə dairələr şəklində təqdim edilir və mütənasib gəliri əldə etmədən və ya töhfələrdən ümumi gəlirdə onların paylarına əsasən təşil edilməlidir.

Belə məqamlarda aşkar edilən strategiyalar böyük maraq doğurur. İnvestisiyalarsız vəziyyətin və ya ləğvin saxlanılması. ("itlər" analoqu)

- seçkinin artması ("çətin uşaq" analoqu);
- hücumun artması ("ulduzlar" analoqu);
- Q böyük investisiyalarsız mövqeyin saxlanılmasıdır ("südverən inək" analoqu).

Aralıq bölmələrin daha az müəyyən edilmiş rəqabət mövqelərinə uyğundur ki, daha çətin izah etmək olur. Bütün meyarlar üzrə və ya birə görə ortalama edilmiş qiymətləndirilmə əsasında yüksəkdirlər, digərlərinə görə aşağılar (qeyri-dəqiqlik və ya informasiyanın yoxluğu səbəbindən).

Matrisin hüceyrələrində iki tip strategiya təqdim edilmişdir, hücum və müdafiə. Hücum strategiyası satışların artmasını və bazarın payını təmin etməyə səsləyir, həmçinin uzunmüddətli perspektivdə gəlir təmin edə bilər Lakin, onun həyata keçməsi investisiyaları tələb edir. Müdafiə strategiyası şirkətin artıq nail olunmuş mövqeyini qorumağa və gəlirliliyin müəyyən səviyyəsini dəstəkləməyə çağırmasıdır. Deməli şirkət gəlirliliyin qısamüddətli göstəricilərinə nail ola bilməsi üçün eyni zamanda strateji əhəmiyyətli seqmentlərdə mövqeyini bərkitməlidir ki, onun portfeli tənzimlənmiş olsun və malların bazarda mövqeləri həm planda, həm də həyata keçrilən strategiya barəsində görülən, müdafiələr və hücumlar səmərəli olsun.

Matris 12.9

İstehlakçıların marketinq əsasında öyrənilməsi:

Strateji vəziyyət:

	Yüksək	Yeni bazara çıxmaq. Şirkətin vəziyyətini yaxşılaşdırmaq üçün investisiyalaşdırmaq.	İnvestisiyalaşdırıb inkişaf etmək. Mövcud mövqeyi yaxşılaşdırmaq.Mövqeyləri müdafiyə etmək.	İnvestisiyalaşdıraraq inkişaf etmək. Öz mövqeylərini müdafiyə etmək.
Bazarın cazibədarlığı	Orta	Mövcud olan mövqeyi yaxşılaş-dırmaq. Mövcud mövqeyi optimallaş-dırmaq. Yranmışdan istifadə etmək	Mövcud mövqeyləri yaxşılaşdırmaq. Mövqeyləri optimallaşdırmaq.	İnvestisiyalaşdıraraq inkişaf etmək. Öz mövqelərini müdafiyə etmək. Öz mövqelərini optimallaşdırmaq.
	Aşağı	Nəticələri əxs etmək. Bazardan çıxmaq.	Ödənişi maksimal-laşdırmaq. Nəticələri əxs etmək. Bazardan getmək.	Ödənişi maksimallaşdırmaq. Nəticələri əxs etmək. Bazardan getmək.
		Zəif	Orta	Güclü

Hücum strategiyaları əsasən, "sərmayə qoymaq və artmaq", "mövqeyi yaxşılaşdırmaq", "yeni bazara çıxmağı" nəzərdə tutur.

Müdafiə strategiyaları isə, qorunmaq, şəxsi mövqeləri optimallaşdırmaq, gəliri makimallaşdırmaq, bəhrəsini görmək və məqamında bazardan getməyi nəzərdə tutur.

Bu metodun üstünlükləri və çatışmazlıqları aşağıdakılardan ibarətdir.

Üstünlüklər:

-rəqabət mövqeyinin və maliyyə nəticələrinin ("təcrübənin səmərəliliyinə" bağlamalar yoxdur) arasında əlaqə yoxdur;

-istifadə edilən indikatorlar bilavasitə tədqiq edilən şirkətə aiddir;

-elastiklik tətbiqin daha çox geniş sferası.

Çatışmazlıqlar:

-yuxarı subyektivliyin riski;

- daha çox mal və indikatorun olması, onların təhlilini aparmağı daha mürəkkəb edir;

-qiymətlərlə və tərəzilərlə manipulyasiya etmək asandır.

Biznesin inkişafında strateji cəhətdən əsaslandırılmış marketinq qərarlarının hazırlanması və ya təkmilləşdirilməsi üçün porfel yanaşmanın əhəmiyyəti çox boyükdür.

12.3.Portfel strategiyalarının təhlil prinsipləri

Portfelin təhlil prinsipləri aşağıdakılardan ibarətdir:

-konkret bazarın seqmentlər üzrə şirkətin fəaliyyət bölgüsü;

-müxtəlif istiqamətlərdə strateji dəyərin biri-biri ilə müqayisəsi;

-strateji düşüncənin nəticələrin təqdim edilməsinin matrisa formasında dəqiq ifadənin tapması.

Portfelin təhlilinə qoyulan tələblər:

-bazarın dəqiq seqmentasiyası;

-sistematik olaraq yığılmış strateji informasiya və onun etibarlılığı.

Portfelin təhlilinin üstünlükləri:

-qısamüddətli və uzunmüddətli perspektivdə gəlirli fəaliyyət istiqamətlərinin tənzimlənməsinə imkan verir;

-bazarın cazibədarlığına həm də şirkətin rəqabət potensialına;

-şirkətin ehtiyatlarının bölgüsündə prioritetləri müəyyən etməyə yardımçı olur;

-konkret məlumatlarla irəli gedərək fəaliyyətin hər növü üçün müxtəlif strategiyaları təklif edir;

-şirkətin bütün nümayəndələri üçün məqsədin əsaslandırılmış motivasiyası və nəzarətin aşkar alətidir.

Əlbətdə bütün bunlar çox əhəmiyyətlidir. Portfelin təhlilinin matrisləri yalnız strateji düşüncənin stukturlaşdırmaq üçün alətidir. "Mexaniki" olaraq portfelin təhlili əsasında matrislərindən istifadə bazar düşüncəsini əvəz etmir. Portfelin təhlilinin nəticələri bazarda davranış üçün əmr verən modeli deyil.

Digər araşdıracağımız məsələ qiymətli kağızla portfelidir. Qiymətli kağızlar portfelinin anlayışı təxminən aşağıdakı kimi xarakterizə etmək olar.

İnvestisiyalar altında maliyyə bazarının yaranmış dünya təcrübəsində qiymətli kağızların hansısa məcmusu portfellə anlaşılır və aid olaraq fiziki və ya hüquqi şəxslərdə, bütöv kimi çıxış edən idarə etmənin obyektidir. Bu bildirir ki, portfelin formalaşması zamanı və onun tərkibini və strukturunu dəyişdirərək, rəhbərin yenisini formalaşdırır, verilmiş investisiya nisbət ilə münasibətdə keyfiyyətli və riskə əsaslanan gəlirlilikdir.

Mərkəzi Bankın portfeli korporasiyalardan səhmlər əsasında müəyyən yığımı təşkil edir. Belə təminatın, riskin azaldılması və qiymətli kağızların müxtəlif dərəcəsi ilə istiqraz vərəqələri yəni dövlətin zəmanət verdiyi gəlirlər nəzərdə tutulur. Minimalla əsas məbləğə görə itkilərin və cari daxil olmaların riski nəzərə alınmaqla. Nəzəri cəhətdən əsaslandırılmış portfel bir növün qiymətli kağızlarından ibarət ola bilər, həmçinin özü dəyişdirilə bilər. Başqalarına bir qiymətli kağızların əvəzlənməsi yolu ilə strukturu qurmaq olar.

Portfelin mənası — investisiya şərtlərini yaxşılaşdırmaq müjdəsini verməklə,

qiymətli kağızların alınması əsasında belə investisiya xarakteristikalarını göstərir.

Ayrı götürülmüş qiymətli kağızın mövqeyi bəzən əlçatmazdır və yalnız onların kombinasiyası vaxtı mümkün ola bilər.

Beləliklə, portfelin formalaşması prosesində yenisi əldə edilir və verilmiş xarakteristikalarla investisiyanın keyfiyyəti artır. Qiymətli kağızlar portfeli alətdir ki, investora minimal risklə gəliri tələb etməklə sabitliyi təmin olunur. Portfel investisiyalarına görə gəlirlər ümumini təşkil edir və ya digər portfelə daxil edilmiş kağızların bütün məcmusuna görə gəlir riskin hesabına əldə edilir. Bu halda gəlirin və riskin arasında miqdar uyğunluğunun problemi yaranır ki, bu da operativ həll edilməlidir.

Qiymətli kağızlar bazarı artıq formalaşdırılmış portfellərin strukturunun daimi təkmilləşdirməsi və investorların arzularına uyğun olaraq yenilərinin formalaşması ilə nəticələnə bilər. İnvestisiya portfelinin formalaşmasının əsas məqsədi, investisiyanın ən gəlirli və təhlükəsiz obyektlərə yönəldilməsidir.

Nəzərə alsaq ki, konkret olaraq lokal sistemin xülasə edilmiş əsas məqsədlə qurulur ki, əsas investisiya portfelinin formalaşmasının hədəfləri olur:

-uzunmüddətlidə kapitalın yüksək artım sürətlərinin təminatı perspektivdə;

-cari dövrdə gəlirin yüksək səviyyəsinin təminatı;

- investisiya risklərinin minimallaşdırmasının təminatı;

-investisiya portfelinin yüksək likvidliyinin təminatı.

İnvestisiyanın formalaşmasının sadalanan konkret hədəfləri önəmli ölçüdə portfel alternativləridirlər. Belə, uzunmüddətli perspektivdə kapitalın yüksək artım sürətinin təminatı müəyyən dərəcədə səviyyənin düşməsinin hesabına əldə edilir.

İnvestisiya portfelinin gəlirliliyi. Kapitalın artım sürəti və investisiya portfelinin cari gəlirliliyinin səviyyəsi düz müstəvidədirlər və investisiya risklərinin səviyyəsindən asılıdırlar. Kifayət qədərin təminatlı likvidliklər qiymətli kağızların portfelinə əlavə etməyə mane ola bilərlər. Uzunmüddətli dövrdə kapitalın artımını təmin edənlər müəyyənləşməlidir. İnvestisiyanın formalaşmasının hədəflərinin alternativliyini nəzərə alaraq portfel, özü hər bir investor üçün onların prioritetlərini müəyyən edir.

İnvestisiya portfelinin formalaşmasının hədəflərinin alternativliyi maliyyə investisiyasının siyasətinin fərqlərini müəyyən edir və öz növbəsində investisiyanı formalaşdırılanın portfel konkret tipini qabaqcadan müəyyən edir.

İstənilən investisiya portfeli müxtəlif siniflərin uyğunluğudur və aktivlər iki ölçüilə səciyyələnir ki, bunlar gözlənilən gəlir və riskdir. Portfel səmərəli ola

bilər əgər, heç bir başqa onun variantı yoxdursa. Bununla belə daha yüksək gözlənən gəlirlili səviyyə təmin etmir ki, gözlənən risk və ya daha çox aşağı olacaq bununla belə gəlirlərin səviyyəsi yüksək olacaq. Gəlirlərin maksimallaşdırmasının və ya risklərin minimallaşdırmasının xeyrinə seçim müxtəlif amillərlə təyin edilir:

-investorun özünün risklərə münasibəti ilə;

-maliyyə vasitələrinin onun sərəncamında olanlarının həcmi ilə;

-investisiyaların yönəldilməsinin təcrübəsi ilə;

-hamıya və hər şeyə ümumi tələb ilə;

-səmərəliliyi iddia edən portfel variantlarının seçilməsi.

Bu diversifikasiya, müxtəlif tiplər üzrə investisiyaların bölgüsü üçün maliyyə alətləri əsasən səhmlər, pay fondları, istiqraz vərəqələri, pul aktivləridir. Diversifikasiya nəaliyyətə ən yaxşı nail olmaq üçün üsulunu təmin edir və risklərin və gəlirliliyin optimal nisbətini yaradır. Aktivlərin savadlı bölgüsü yalnız müdafiə etmir eyni zamanda bazarın ciddi tərəddüdlərindən investisiya portfelini xilas edir və onun gəlirliliyinin sabit artması üçün optimal şərtlər ilə təmin edir. Diversifikasiyalar ilk baxışdan adama elə gəlir ki, nail olmaq qeyri-mümkündür. Bu o halda mümkündür ki, investisiyaların gəlirliliyini yüksəldmirsən və risk yüksəlmir. Fərz edək ki, 100% vəsaitlər bir şirkətin səhmlərinə sərmayə qoyulmuşdur. Onların düşməsi zamanı bütün portfel zərər çəkəcək..Səhmlərin arasında investisiyaları bölüşdürsək, potensial riskləri əhəmiyyətli dərəcədə azaltmaq olar. İdealda portfelin tərkibinə aid olan aktivlər daxil edilmiş olmaları ır üzrə daha kiçik ölçüyə, beş investisiya sinifinə kapitallaşdırmanın səviyyəsi ilə və ya kapitallaşdırmanın daha az səviyyəsi ilə, beynəlxalq səhmlər, istiqraz vərəqələri və nağd pul ilə daxil olmaq olar.

Belə məqamlarda aktivlərin bölgüsünün mürəkkəb mexanizmi tələb edilir ki, onda daxil edilən peşəkar təcrübə və ciddi tədqiqatların sayı və makroiqtisadi təhlil proqnozlaşdırmağa imkan verir. Bazar indekslərinin gözlənən gəlirliliyini, sahələrin və şirkətlərin təhlili, risk və ayrı aktivlərin gəlirliliyi öyrənilməlidir.

Vaxtaşırı investisiya portfelinin siyasi cəhətdən höküm edilən düzəlişlərə ehtiyac duyulur. Bunlar iqtisadi hadisələr, bazarın şəraitinin dəyişməsi, dəyişikliklərə investorun özünün prioritetləri. Formalaşma zamanı ən əhəmiyyətli amil investisiya alətlərinin seçimi portfel olaraq qalır. Əsaslar üzrə maliyyə vasitələrinin bölgüsü haqqında aktivlərin siniflərinə uyğunlaşdırma gedir. Optimal diversifikasiya təmin etməlidir ki, bazarın müxtəlif sektorları təmin olunsun. Xüsusi qiymət yetrilməlidir beynəlxalq investisiya alətlərinə, çün ki, qoyulmuş vəsaitlərin bölgüsü müxtəlif ölkələrin bazarlarının arasında kapitalı sığortalamağa imkan verir.

Qiymətli kağızların portfellərinin tipləri də maraqlı məsələlərdən hesab edilir. Qiymətli kağızların investisiya keyfiyyətini nəzərə alaraq formalaşdırmaq olar. Müxtəlif onların portfelləridir ki, hər birində şəxsi balans olacaq portfelin sahibi üçün münasib mövcud riskin arasında müəyyən zaman müddətinə gözlənən gəlirlərdir. Bunların nisbəti amillər əsasında qiymətli kağızların portfelinin tipini müəyyən etməyə imakan verir.

Beləliklə, portfelin tipi, bu onun investisiya xarakteristikasıdır ki, onun əsasına qoyulmuş, gəlirin və riskin münasibəti ilə müəyyən edilir. Bu halda zaman əhəmiyyətli əlamət ilə portfelin tipinin əsası olur, onda hansı üsulun köməyi ilə mənbə bu gəlir alınmış hesab edilir, kursun dəyərinin artmasının hesabına və ya ödəmələrin hesabına dividentlər, faizlər nəzərdə tutulur.

Mənbədən asılı olaraq portfelin təsnifatına baxaq, portfelin artımı şirkətlərin səhmlərindən formalaşdırılır, hansıların ki, kurs dəyəri artır. Portfelin bu tipinin hədəfi — əsaslı dəyərin artmasıdır. Lakin dividend ödəmələri kiçik ölçülərlə edilirlər. Səhimlərin dəyərinin kursunun artım sürəti, portfelə daxil olanlardır, bunu portfeli təşkil edən növlər qrupu müəyyən edir.

Təcavüzkar artmanın portfeli kapitalın maksimal artımına tuşlanmışdır və portfelin bu tipinin tərkibinə yeni səhmlər daxil olur. Belə investisiya portfelləri kifayət qədər təhlükəli olur, lakin bununla birlikdə ən yüksək gəliri gətirə bilərlər.

Mühafizəkar artmanın portfeli ən az təhlükəlidir. O əsasən böyük, yaxşı tanınmış şirkətlərin səhmlərindən ibarətdir və kursun qısa, lakin möhkəm artım sürətləri ilə dəyərləndirilir. Portfel tərkibi uzun müddət ərzində sabit qala bilər. Mühafizəkar artım portfelinin investisiyaları kapitalın saxlanılmasına tuşlanmışdır.

Orta həcimli portfel investisiyaya uyğunluğunu saxlayır, təcavüzkar və mühafizəkar artım portfellərinin xüsusiyyətlərini özünədə əks etdirir. Bu tipli portfellər etibarlı olduğundan qiymətli kağızları əldə edənlər məmunuyyətlə qoşulurlar. Uzun müddətə gəliri əldə etmək üçün, investorlar təhlükəli fond alətlərindən istifadə edirlər. Bu halda orta artıma zəmanət verilir ki, kapital və yatrımların riskinin mülayim dərəcəsi təmn edilir. Etibarlılıq təmin olunur mühafizəkar artımın qiymətli kağızlarının gəlirlilik dərəcəsi bum zamanı təcavüzkar artm gəmisinə çevrilir.

Orta boylu portfellərdə irqlər ən çox olur ən çox yayılmış portfelin modeli ilə böyük məşhurluqdan istifadə edən investorlar, yüksək riskə meylli olmayanlardır.

Portfelin gəliri qədər yüksək carinin alınması üçün yönəldilmiş faiz və dividend ödəmələri olur. Gəlir portfelə uyğun tərtib edilir səhmlərindən gələn gəlir isə əsasən ağıl ilə səciyyələnir ki, məzənə dəyərinin artması ilə yüksək dividentlərlə, istiqraz vərəqələri və başqa qiymətli kağızlar hansıların ki, investis-

iya xüsusiyyəti cari ödəmələrə uyğundur. Portfelin bu tipinin xüsusiyyətinin hədəfi yeni yaradılmalar və gəlirin müəyyən səviyyəsinin alınmasıdır ki, ölçüsü riskin minimal dərəcəsinə cavab verir və onlarda münasib mühafizəkar investor əldə edir. Buna görə portfel investisiyasının obyekti, etibarlı maliyyə bazarının alətləri hansı ki, yüksək etibarlılığa makik stabil olaraq ödənən faizin və məzənnə dəyərinin əsasıdır. Müntəzəm gəlirli portfel çox etibarlı qiymətlilərdən formalaşdırılır ki, qiymətli kağızlar, riskin minimal səviyyəsi belə orta gəlir gətirsin.

Gəlirli qiymətli kağızların portfeli əsasən yüksək gəlirli istiqraz vərəqələrindən ibarətdir və orta səviyyə zamanı yüksək gəliri gətirən qiymətli kağızlardır. Artımın və portfelin gəlirinə görə mümkün olanlardan qaçılması üçün formalaşdırılır və maliyyə bazarında məzənə dəyərinin düşməsindən, həm də aşağı dividend və ya faiz ödəmələri ilə səciyələnir. Maliyyə aktivlərinin bir hissəsi bu portfelin tərkibinə əsaslının artmı sahibinə gətirir. Belə məqamlarda bir hissənin itməsi kompensasiya edilə bilər..

Portfelin artan gəlirlərinin növlərini xarakterizə edək. Portfelin ikiqat təyinatı onun nifuz gətirən kağızlardan ibarətdir ki, işbaz qoyulmuş kapitalın artması zamanı yüksək gəlir götürə bilir. Tarazlaşdırılmış portfellər balansı isə bunu güman etmir, yalnız gəlirlər və risk, bununla əməliyyatları müşayiət edir. Müəyyən nisbətdə tarazlaşdırılmış portfellər ibarətdir, məzənnə dəyərində yüksək gəlirlilər gətirən tez artan qiymətli kağızlar nəzərdə tutulur. Portfellərin tərkibinə qoşula bilən yüksək riskli qiymətli kağızlar, bir qayda olaraq, onlar adi səhmlərdən formalaşırlar və səhmlərin imtiyazlı olaması, həmçinin istiqraz vərəqələrindən ibarət ila bilər. Şəraitdən asılı olaraq portfelə daxil edilmiş bu və ya digər fond alətlərindən istifadə edərək bazara qoyulmuş vəsaitlərin çox hissəsi hesab edilir.

Əgər riskin dərəcəsindən asılı olaraq portfellərin tiplərinə baxılmasa, investor üçün münasibdir ki, onların təsnifatını xatırlasın və onları mühafizəkara, orta-təcavüzkara bölsün. Onlar, təcavüzkar və irrasionallara ayrılacaqlar.. Buna görə investorun hər tipə məsuliyyətli və cavabdeh olaraq qiymətli kağızların portfelinin öz tipinə uyğun, çox etibarlı, gəlirli, diversifikasiya edilmiş, təhlükəli lakin yüksək gəlirli sistemini yaratmalıdır.

Portfelin sonrakı təsnifatı dövründə struktur yaradan zaman müəyyən nişanələrlə o investisiyanın keyfiyyətli olması görünə bilər ki, əldə ediləcək bu portfelə yerləşdirilmiş qiymətli kağızların məcmusu, əsasən likvidlik vergilərdən azad olma (dövlətlərin və bələdiyyələrin nümunəsində istiqraz vərəqələri), sahə üzrə, regional situatsiyaya uyğun olmalıdır.

Pul bazarının portfelləri, bu portfellərin növüdür və burada kapitalın tam saxlanması hədəflənir. Portfelin tərkibinə əsasən aitdir nağd pul və ya tez tez həyata keçrilənlər. Qeyd etmək lazımdır ki, "qızıl" və qiymətli metallar işin qaydalarından biridir və iştirakçılar tərəfindən xəbər verilirsə belə burada kı,

qiymətli kağızlara bütün vasitələri qoymaq olmaz. Belə qərar üçün azad olan nəğd pul ehtiyatına malik olmaq lazımdır. İnvestisiya məsələləri, gözlənilmədən yarana bilər. İnvestor, pul formasına vasitələrin bir hissəsini qoyaraq, portfelin tələb edilən sabitliyini təmin edir. Nəğd pul ola bilər xarici valyutaya formasında olsun çün ki, konversiya ediləndir və əgər milli valyuta məzənnəsi aşağıdırsa.

Beləliklə, vəsaitlərin saxlanılmasından başqa məzənnə fərqinin hesabına qoyulmuş kapitalın artımı əldə edilə bilər. Yüksək likvidliyə malikdirlər qısamüddətli fondların portfelləri. Onlar qısamüddətli qiymətli kağızlardan formalaşdırılırlar. Vergidən azad edilmiş qiymətli kağızların portfelləri özündə saxladıqları əsaslarda, tam dövlət və bələdiyyə borc öhdəlikləri və ehtimal edilən likvidliyin yüksək dərəcəsi zamanı kapitalın saxlanılmasıdır. Bazar ən yüksək qiymətli kağızları almamağa icazə verir və gəlir bir qayda olaraq, vergilərdən azad olur. Bu səbəbdən dövlət qiymətli kağızlarının portfeli bankların arasında yayılmışdır və bankın ümumi likvidliyini idarə etməyə imkan verir. Dövlətin istiqraz vərəqələrini alaraq, investor bununla hökumətə borc verir ki, ödəyəcək diskont fərqi şəklində ödənişlə müddətin sonunda bu istiqraz vərəqəsinə əsasən. Buna görə dövlətin qiymətli kağızları olur və ola bilər ki, ən təhlükəsizdir və hesab edilir ki, dövlət prinsip etibari ilə müflis olmaq bacarığında deyil.

Qiymətli olan bu portfellərinin tərkibinə investisiyanın hədəflərindən asılı olaraq möcüzəvi qiymətli kağızlar qoşulur ki, onlar qoyulmuş hədəfə uyğundurlar, məsələn dönən portfellər. Onlar dönən səhmlərdən ibarətdirlər və istiqraz vərəqələri və müəyyən edilmiş miqdarına dəyişilmiş ola bilərlər. Müəyyən zamanın məqamında bərkidilmiş qiymət üzrə səhmlərin mübadiləsi həyata keçirilmiş ola bilər. Artan bazarda bu əlavə gəliri almaq imkanı verir.

Asılı olaraq seçilmiş qiymətli kağızların portfelləri ayrılr və emitentlərin ləvazimatının müdrik qərar əsasında əldə edilmiş qiymətli kağızlardır ki, onlara qoşulmuşlar ola bilər. Qiymətli kağızların portfellərinin bu tipli portfellərə aparır ki, müəyyən sahələrin qiymətli kağızları, regionlar, ölkələr ola bilər.

Qeyd etmək lazımdır ki, formalaşma və portfeli idarə etmə haqqında peşəkarların fəaliyyəti əsasında yaradılan portfel artıq bu məhsuldur ki, satıla bilər və ya hissələrlə belə satılması mümkündür. İnvestorun tamamilə menecer qanunlarının əməyini öz üzərinə götürməsi və digər müştərilərin qiymətli kağızlarını portfelə daxil etməsi mümkündür. İstənilən başqa məhsul kimi, müəyyən maliyyə bazarlarında investisiya xüsusiyyətlərinə tələbat ola bilər.

Portfelin çox növləri hər biri konkret idarə etmə zamanı investisiyanın şəxsi strategiyasının vəziyyətini nəzərə alaraq yaxşı uyğunlaşır.Qiymətli kağızların portfel tərkibinə yenidən baxaraq, qızıl qaydaya əsasən qiymətli kağızlarla işlər, üç-beş ildə bir dəfə hətda daha nadir hallarda ola bilər.

Buna görə bu fəsildə yazılan materiallar əlbətdə bu problemin bütün müxtəlifliyini əhatə etmir. Mövcud portfellərin yalnız prinsipləri onları müəyyən etməyə formalaşdırmağa imkan verir.

İnvestisiya portfelinin formalaşmasının prinsipləri çox önəmli olduğundan bu məsələnin də təhlili əhəmiyyətlidir. Qiymətli kağızların portfelinin formalaşması zamanı investor məcburdur cəhd edsın ki, yatrım aşağıda kılara uyğun şəraitə qoyulub:

-ytrımın təhlükəsizliyi (investisiy kapitalı bazarında sarsıntılardan uzaq təhlükəsiz);

- gəlirin sabitliyi;

-yatrımların likvidliyi, yəni onların tez və səmərəli qiymətdə əhəmiyyətli itkilər vermədən nağ pula çevrilmək.

Əgər investor nə vaxt ki, üç (şərtə riayət edilmişdirsə, sadəcə gəlirin olmaması qeyri mümkündür. Qiymətli kağız etibarlıdırsa, onda gəlir aşağı olacaq, çün ki, peşəkarlar etibarlılığa üstünlük verirlər, yüksək qiyməti təklif etmək isə gəlirliliyi salacaqlar. Portfelin formalaşması zamanı əsas məqsəd nailiyyətdən ibarətdir və bunun üçün investor riskin və gəlirin arasında ən optimal uyğunluğu tapmalıdı.

Başqa sözlə, investisiya alətlərinin uyğun olan alətlərindən istifadə edərək əmanətçinin minimuma qədər riskini azaltmağa və eyni zamanda maksimuma qədər gəlir artırmağa çağırılmışdır. Maliyyə meneceri investisiyaların portfelini səmərəli idarə etmək üçün növbəti vəziyyətlərdən istifadə etməlidir ki, investisiya portfelinin formalaşması vaxtı dünya təcrübəsində geniş tətbiq edilmişlər:

1. Qiymətli kağızların müəyyən tipində investisiyaların riski təyin edilir, rədd etmənin ehtimalı ilə gözlənən qiymət əmələ gəlir. Gəlirin proqnozlaşdırılan qiyməti əsasında müəyyən etmək olar ki, dinamika haqqında statistik məlumatların təhlili investisiyalardan gəlir keçmişdə bu kağızlara, və riskin orta kvadratik formada rədd etmə əsasında gözlənən gəlirdən ibarətdir.

2. Ümumi gəlirlilik və investisiya portfelinin riski dəyişə bilər, bu dəyişmə yolu ilə onun strukturu tərəfindən ola bilər. Burada müxtəliflik mövcuddur və arzu olunan nisbəti layihələşdirməyə imkan verən proqramlar müxtəlif tipli aktivlərin, riskini minimallaşdıraraq gözlənən gəlirin və ya maksimumlaşdıraraq gəlirin verilmiş səviyyəsini almağa imkan verir. . İnvestisiya portfelinin tərtib edilməsi zamanı istifadə edilən qiymətləndirilmələr ehtimal xarakterini daşıyırlar.

Tələblərə uyğun olaraq portfelin qurulması yalnız klassik nəzəriyyəyə bir sıra amillərin əlavə olduğu halda mümkündür. Dövrə uyğun olaraq müəyyən edilmiş qiymətli kağızların əmələ gəlmiş bazarın fəaliyyəti, bazarın statistikası və başqalar bura daxil edilə bilər.İnvestisiyaların müvəffəqiyyəti əsasən düzgün

bölgüdən asılıdır və aktivlərin tiplərinə görə vasitələr seçilməlidir. Keçirilmiş sınaqlar göstərir ki, gəlir təyin edilir:

- istifadə edilən investisiya alətlərinin tipinin 94% seçimi (böyük şirkətlərin səhmləri), qısamüddətli xəzinədar vekselləri, uzunmüddətli istiqraz vərəqələri və başqaları;

- verilmiş tipin konkret qiymətli kağızlarının 4% seçimi;

-qiymətli kağızların alınmasının anının 2% qiymətləndirilməsi.

Bu onlara izah olunur ki, bir tipin kağızları güclü korrelyasiya edilir, yəni hansısa bir sahə enməni hiss edirsə, onda investorun zərəri çox deyil.Bu ondan asılıdır ki, bu və ya digər şirkətin kağızının onun portfelində olması üstünlük əldə edə bilirmi?

Portfelin tərtib edilməsi zamanı əsas məsələ - qiymətli kağızların arasında nisbətləri, müxtəlif xüsusiyyətlərlə necə müəyyən etməkdir. Belə, klassik mühafizəkar qurulmasının əsas prinsipləri portfeli az rizkli edir.Bu əsasən konservatizm prinsipinə, diversifikasiya prinsipinə və kifayət qədər likvidlik prinsipinə görə olur.

Konservatizm prinsipi. Çox etibarlılıq arasında nisbət saxlamaqla təhlükəli hissələrl dəstəklənir ki, mümkün itkiləri aradan qaldırmağ ehtimalları təhlükəli pay gəlirləri ilə etibarlı aktivlər ödənilə bilsin.

Beləliklə investisiya riski, hissənin itməsindən ibarət deyil əsas məbləğ, yalnız nisbətən az gəlirin alınmasındadır. Təbii, risk etmədən yüksək gəlir əldə etmək olmaz. Yalnız təcrübə göstərir ki, çox müştərilər daxildə birdən ikiyə qədər tərəddüd edən gəlirlərlə təmin edilmiş, etibarlılığın ən yüksək kateqoriyasının banklarının depozit paylarını arzu etmirlər, riskin daha yüksək dərəcəsinin hesabına gəlirlərin artımına nail olsunlar.

Diversifikasiya prinsipi. Ytrımların diversifikasiyası, investisiya portfelinin əsas prinsipinin ideyası sadədir. İnvestisiyalara uyğun olaraq bildirir, hər şeyi bir yerə qoymayın. Yalnız bir şirkətin qiymətli kağızlarına pul qoymaq əlverişli yatrım görünmür. Yalnız nümüyiş edilən belə təmkinlilik faciəli zərərlərdən qaçmağa imkan verəcək. Diversifikasiya onun hesabına riski azaldır ki, mümkün olanlar bir qiymətli kağızlar üzrə qısa gəlirlərlə kompensasiya olacaqlar və digərləri başqa kağızlara görə yüksək gəlirlər əldə etmək mümkün olacaqdır. Bu riskin minimallaşdırması üçün edilir və sahələrin geniş mühitinin qiymətli kağızlarının portfelinə əlavə etmənin hesabıa öz aralarında sıx bağlıdır və dövrilərin sinxronluğundan qaçmaq üçün işgüzar fəallığının tərəddüdləri üzərində qurula bilər.. Optimal ölçü, 8-dən 20-ə qədər qiymətli kağızların müxtəlif növləri ola bilər. Bundan başqa, müxtəlif aktivlərin artımı, yəni 18 portfeldə olan qiymətli kağızların növləri 8-dən çox olduqda gözlənilən səmərəliliyi vermir. Baxmayaraq ki, portfelin riski azaldılır. Maksimal riskin azaldılması əldə edilə biləndir, əgər portfeldə 10-dan 15-ə qədər müxtəlif

qiymətli kağız alınmışdırsa. Sonrakı tərkib portfelin məqsədinə uyğun olmayandır, yəni artığın səmərəsi yaranır və bu zaman diversifikasiyalardan çəkinmək lazımdır.

Bəzən artıq diversifikasiya belə mənfi rəylərə gətirib çıxara bilər və bunlar hansılardır:

-portfelin keyfiyyətli idarə olunmasının qeyri-mümkünlüyü;

-az etibarlı, gəlirli, satıla bilən qiymətli kağızların alınması;

-xərclərin artması, qiymətli kağızların axtarışıyla bağlı (xərclər öncə aparılan təhlil);

-qiymətli kağızların kiçik partiyalarının alması üzrə yüksək xərclər və.s.

Artıq və gərəksiz diversifikasiya edilmiş portfeli idarə etməyə görə xərclər arzu olunan nəticə verməyəcəkdir çün ki, portfelin gəlirliliyi çətin olacaq. Daha yüksək sürətlə artmaq üçün, nə qədər artıqla əlaqədar xərclər də diversifikasiya olunmalıdır. Diversifikasiya zamanı yatırımların tozlandırılması olur və onların arasında aktiv seqmentlər, həm də onların daxilində olanlar müəyyən edilməlidir. Dövlətlər üçün qısamüddətli istiqraz vərəqələri və xəzinədar öhdəliklərindən söhbət gedirsə onda müxtəlif seriyaların qiymətli kağızlarının arasında diversifikasiyalar, üçün korporativ qiymətli kağızların müxtəlif emitentləri səhmlərin arasında olur. Sadələşdirilmiş diversifikasiya sadəcə vasitələrin bölməsindən ibarət deyil eyni zamanda ciddi ilkin təhlilin əsasında hansı, qiymətli kağızın olınmasıdır.

Portfeldə vasitələrin kifayət qədər həcmi növbətini etməyə imkan verir. İlk addım, belə adlandırılan sahə üzrəni və region üzrə diversifikasiya həyata keçirməkdir. Sahə üzrə diversifikasiya prinsipi ondan ibarətdir ki, bir sahənin şirkətlərinin qiymətli kağızlarına tərəf portfelin yönəlməsini güman edir.

Məsələ ondadır ki, kataklizmalar olduqdan sonra bütovlükdə sahənin problemləri təhlil əsasında dərk etmək olar. Məsələn, dünya bazarında neftin qiymətlərinin düşməsi eyni zamanda, ona gətirib çıxara bilər ki, bütün neft emal edən şirkətlərin səhmlərinin qiymətlərinin düşməsinə gətirib çıxarır. Belə məqamda yatırımların müxtəlif şirkətlərin qiymətli kağızları arasında paylanmalıdır.

Bir regionun şirkətinə aiddir. Səhmlərə olan qiymətlərin düşməsinə, siyasi cəhətdən qeyri-sabitliyə, tətillərə, təbii fəlakətlərə, regiondan keçən yeni nəqliyyat magistrallarının tikintisinə və s. məsələlərə görə ola bilər. Daha dərin təhlil aparmaq üçün riyazi metodların tətbiqiylə mümkündür. Statistik tədqiqatlar göstərir ki, çox səhmlər qiymətdə arta və ya düşə bilərlər. Bir qayda olaraq, onların arasında əlaqələr, sahəyə və ya regiona uyğun götrülür.Başqa cütlük qiymətli kağızın qiymətlərinin dəyişikənliyidir və ya əksinə gedən prosesi tutmaqdır.

Təbii, ikinci cütlük kağızlar arasında diversifikasiya əhəmiyyətli dərəcədə daha çox üstündür. Korrelyasiya təhlili metodlarından istifadə edərək bu ideya əsasında portfeldə, müxtəlif qiymətli kağızların arasında optimal balansı tapmaq çox önəmlidir.

Kifayət qədər likvidlik prinsipi. Bu ondan ibarətdir ki, aşağı portfeldə süzgəcdən keçrilən aktivlərin payını müəyyən səviyyə dəstəkləməmək olar. Gözlənilmədən burulanların keçirilməsi üçün kifayət qədər yüksək gəlirli sazişlərin bağlanması və müştərilərin məmunluqlarının təmin olunması üçün əsaslı miqdarda pul vasitələri lazımdır. Təcrübə göstərir ki, səhiməri daha əlverişli saxlamaq, daha yaxşı satıla bilənlərdə vasitələrin müəyyən hissəsini saxlamaq lazımdır. Hətta daha az gəlirlilər olan qiymətli kağızlar müəyyən imkana malik olmaq 20 reaksiya vermək dərəcəsində sürətlidir. Bazarın şəraitinə uyğun və ayrı əlverişli təkliflərin dəyişikənliyi sayəsində. Çox müştərilərlə müqavilələr sadəcə hissəni saxlamağı öhdəsinə götürür satıla bilən formada vasitələrində olması önəmlidir. Portfel investisiyaları üzrə gəlirlər ümumini təşkil edir və ya digər portfelə daxil edilmiş qiymətli kağızların bütün məcmusu üzrə gəlir riskin hesabına əldə edilir. Bu miqdar uyğunluğunun problemi arasında yaranır gəlir və risklə bağlıdır hansı ki, operativ həll edilməlidir artıq formalaşdırılmış portfellərin strukturunun daimi təkmilləşdirməsi və yenilərin formalaşdırılması və bütün bunlar, investorların arzularına uyğun olmalıdır. Qeyd etmək lazımdır ki, göstərilən problem onların sayına aiddir, qərarı üçün kifayət qədər tez qərarın ümumi sxemini tapmağa müvəffəq olmaq lazımdır və sonuna kimi praktiki olaraq bu məsələ həll edilməlidir.

Portfelin yaradılması haqqında məsələyə baxsaq, investor məcburdur özü üçün parametrləri müəyyən etsin və aşağıdakıları rəhbər tutsun:

- portfelin optimal tipi seçmək lazımdır;

-özü üçün münasib riskin və portfelin gəlirinin uyğunluğunu qiymətləndirmək və qiymətli kağızların portfelinin xüsusi çəkisini müəyyən etmək və müvafiq olaraq riskin və gəlirin müxtəlif səviyyələrini təhlil etmək;

-portfelin ilkin tərkibini müəyyən etmək;

-sonrakı portfelin idarə olunmasının sxemini seçmək.

Qiymətli kağızların portfelinin formalaşmasının Markovisa modelinin müasir əhəmiyyəti çox böyükdür. Portfelin formalaşması zamanı investorların əksəriyyəti yönəlirlər daha yüksək normanın alınmasından əmələ gələn gəlirə həm də cəhd edirlər öz yatırmlarının mümkün qədər riskini azaltsınlar, yəni onlardan qarşısında portfelin tərkibinin seçim problemi yaranır. Belə məqamlarda ənənəvi yanaşma ondan ibarətdir ki, öz yatırmlarını diversifikasiya etmək.

Əgər investor özü bölüşdürəcəksə yatırmlar, məsələn, 10 müxtəlif yatırım üçün 10 bərabər hissədə səhmlər belə əməliyyat öz-özlüyündə investisiyaların riskilərində artıq azalma 21-i bildirəcək.

Belə yanaşmalar adətən keyfiyyətli olur çün ki, bu halda adətən dəqiq müəyyən edilmir portfeldə bütün qiymətli kağızların miqdar qiymətləndirilməsi edilir və qiymətli kağızların keyfiyyətli seçməsi hansısa birinin məsələsi üzərinə qoyulmur, gözlənən normanın müəyyən ölçüsü gəlirlə və ya riskin dərəcələri üzərində qurulur. Əgər nəzərə almaqsa ki, istənilən inkişaf edəndə və hətta bəzilərində bunun sərf edilməsində minlərlə səhm inkişaf etmiş ölkələrin olur və seçim investor üçün böyük problemdir və burad vizual seçm açıq-aydın kifayət etmir.

1950-ci illərin başlanğıcına qədər, risk yalnız keyfiyyəti ilə müəyyən edilirdi, yəni menecerlərin əksəriyyəti səhmlərin ümumiləşdirilmiş təsnifatından istifadə etdirdilər, onları mühafizəkarlara, ucuzlaşmalara, qiymətin artmasına əsasən gəlirlilərə bölərək spekulyativ qiymətləri müəyyən edirdilər. İnvestisiyaların qiymətləndirilməsi barəsində belə natamamlıq alimlər üçün xüsusi əlverişli şərait yaratdı. Praktik problemlərə formal analitik texnikanı tətbiq etməklə, investisiyaların seçimi ilə bağlı irəlləyişlər müşayət olundu.

Nəticədə əhəmiyyətli investisiya prosesi haqqında yeni ideyalar yarandı ki, bunlar da investisiyaların qiymətləndirilməsinin müasir nəzəriyyəsini formalaşdırdı və ya portfelin nəzəriyyəsini təkmilləşdirdi. Portfelin müasir nəzəriyyəsi, miqdarlarda kı, riski izah edərək dəqiq təhlil ilə fərdilərin qiymətləndirilməsinə əsaslanaraq qiymətli kağızların miqdar müəyyənliyini portfelin hədəflərinə verdi və gəlirin nisbətinin verilmiş parametrlərindən və portfelin riskindən asılılıqlar portfelin tərkibini müəyyən etdi.

Birinci vacib məsələ formalaşma prinsiplərin ifadə edilmişidir, gözlənən normadan asılı olaraq portfelə daxil olurlar və portfelin riski Markovisin "Portfelin seçimi: investisiyaların səmərəli diversifikasiyası"adlı əsərində öz əksini tapmışdır. Bu əsər 1952-ci ildə jurnalda dərc edilmişdi. Lakin 1959-cu ildə ayrı kitab formasında dərc edilmişdir. Bu əsər bütöv dövürə təkanı verdi və qiymətlilərin əsasında qiymətləndirilməsinin mexanizmi ilə tədqiqatlar, təhlillər və nəşrlər qiymətli kağızların buna əsasda qiymətləndirilməsinin nəzəriyyəsinin əsasları hazırlanmış və investisiyaların mahiyyəti təxminən belə adlandırılmışdır "maliyyə aktivlərinin qiymətləndirmə modeli".

Markovis fərziyyəyə əsaslanırdı ki, investorların əksəriyyəti riskdən çəkinməyə çalışır, əgər bu daha yüksək səviyyədə kompensasiya olmursa deməli investisiyaların gəlirliliyi artar. Hər hansı vəsaitin gözlənən norma əsasında investorların əksəriyyəti o portfelə üstünlük verəcəklər ki, gözlənən qiymətdən minimal rədd etməni təmin edəcək olsun.

Beləliklə təsəvür edilir ki, risk qeyri-müəyyənlik kimi Markovisin müəyyən edilmiş və ya ölçülən ayrılmaya uyğun gözlənən nəticənin standart rədd etmə vasitəsi ilə həyata keçrilir. Bu birinci cəhd olduğundan və zaman

nəzərə alındığından investisiya riskinin dərəcəsinin miqdar qiymətləndirilməsini portfelin formalaşması əsasında qurulur.

Təsəvür edək ki, investorlar riskdən çəkinməyə çalışırlar, Markovis belə nəticəyə gəldi ki, investorlar minimallaşdırmağa çalışacaqlar diversifikasiya yolu ilə portfelin gəlirliliyinin standart rədd etməsi portfeldə olan qiymətli kağızları. Burada xüsusilə əhəmiyyətlidir ki, Markovis necə vurğuladı, portfeldə müxtəlif qiymətli kağızların uyğunluğu gözlənən gəlirliliyin rədd etməsini azaltmağ əhəmiyyətsizdir, əgər bu qiymətli kağızlar pozitiv yüksək dönərlilik dərəcəsinə malikdirlərsə. Səmərəli diversifikasiyalar yalnız o hadisədə əldə edilir ki, əgər portfel təşkil edilmişdirsə və qiymətli kağızlardan hansılar ki, özünü bənzəməyən obrazlarla aparırlar. Bu halda portfelin gəlirliliyinin standart rədd edilməsi əhəmiyyətli ola bilər. Portfeldə fərdi qiymətli kağızlar üçün rədd etmə nə qədər az olarsa əhəmiyyətlidir.

Markovisa modelinin praktik istifadəsi üçün lazımdır hər səhm üçün gözlənən gəlirliliyi müəyyən etmək və standart səhmlərin arasında rədd etmə və kovariasiyanı müəyən etməkdir. Əgər informasiya varsa, onda Markovis göstərdi ki, kvadrat proqramlaşdırmanın köməyi ilə "səmərəli portfellər" dəstini müəyyən etmək olar.

Markovisin verdiyi izaha əsasən, hansısa portfeldə daha çox risk varsa, onda o artıq çox optimaldır və ya səmərəsizdir. Belə portfel bacarar daha kiçik gözlənən gəlirliliyin səviyyəsini təmin etsin riskin dərəcəsinə uyğun. Portfel riskin həminki dərəcəsi zamanı bacarardı daha yüksək gözlənən gəlirliliyi təmin edə bilər. Beləliklə, hər şey səmərəli portfellər əyrisi əsasında uzanmalıdır ki, bu da Markovisin "səmərəlilik sərhədi" adlanır. Hansı ki, portfellər əyrinin orta hissəsindən uzanır, adətən özündə saxlayır çox qiymətli kağızları, o vaxt kənarlara cəmi bir neçə daha yaxın nöqtələr ola bilər. Bu nöqtə onunla assosiasiya edilir ki, bütün investisiyalar bir növün səhmində qoyulmuş olur və maksimal gəlir gözlənilir. Digər yaxın nöqtələr ona uyğun ola bilər. Vəziyyətə əsaasən, portfeldə bir neçə səhmin uyğunluğu təmin edirlsə portfelin riskinin ən kiçik dərəcəsini biz müşahidə edirik.

Beləliklə, Markovisa modeli potfelə optimalı seçmək imkanını vermir, lakin səmərəli portfellərin dəstini müəyyən edir. Bunlardan hər biri riskin müəyyən səviyyəsində portfel üçün ən yüksək gözlənən gəlirliliyi təmin edir. Bu Markovisa modelinin əsas çatışmazlığı, çox böyük miqdarda informasiyanın tələb etməsidir. Miqdardan çox daha kiçik informasiyalar U. Şarpa modelində istifadə olunur. Sonda hesab etmək olar ki, Markovisa modelinin sadələşdirilmiş versiyadır. Markovisa modeli varsa modeli multiindeks adlandırmaq olar.

Şarpın modeli adlandırılan diaqonal modeli və ya tək indeksin model ilə əsaslanandır. Şarpa əsasən, hər ayrı səhmə 10 ciddi gəlir ümumi bazar indeksiylə korrelyasiya edir ki, əhəmiyyətli dərəcədə sadələşdirilir və səmərəli

portfelin tapılmasının prosedurudur. Şarpın modelinin tətbiqi hesablamaların daha kiçik miqdarını əhəmiyyətli dərəcədə tələb edir, buna görə opraktik istifadə üçün daha yararlıdır.

Bazarda səhmlərin davranışını təhlil edərək, Şarp nəticəyə gəldi ki, bir-biri ilə hər səhmin konvertasiyasını müəyyən etmək vacib deyil.Kifayət edir ki, bazarda hər səhmin hamı ilə qarşılıqlı təsiri necə qurulub. Bir halda ki, qiymətli kağızlar haqqında söhbət gedir, beləliklə lazımdır, hesablamaya qiymətli kağızlar bazarının bütün həcmini cəlb etmək. Lakin nəzərdə tutmaq lazımdır, qiymətli kağızların miqdarı hər şeydən əvvəl istənilən ölkədə kifayət qədər çoxdur.

Onlarla hər gün nəhəng sazişlər həyata keçirilər sazişlərin həm birjada, həm də birjadan kənar bazarda da baş verir. Səhimlərin qiymətləri daim dəyişir, buna görə hansısa göstəriciləri müəyyən etmək, bazarın bütün miqyasında praktik olaraq qeyri-mümkün olur. Eyni zamanda təyin edilmişdir ki, əgər qiymətli kağızların bir miqdarını götürürüksə, onda qiymətlər bütün bazara kifayət qədər təsir edəcək və digərləri hərəkətlərində bundan istifadə etməyi kifayət qədər dəqiq bacaracaqlar.

Belə bazar göstəriciləri kimi istifadə edilən birja indekslərini göstərmək olar. Portfelin riskinə portfelin strukturunun təsiri kimi baxmaq olar. Portfeldə səhmlərin sayından standart rədd etmənin asılılığının göstərir ki, necə portfelin riski enir, əgər səhmlərin sayı portfeldə böyüyürsə. Məsələn, əgər standart sapma üçün"orta" yenidən qiymətləndirilən bir səhmindən təşkil edilmiş portfel Nu York fond birjasına 28% təxminən təşkil edir. Təsadüfən ikidən seçilmiş səhmlər təşkil edilmiş portfelin malik olduğu daha kiçik standart sapma 25 %-in ətrafında ola bilər. Əgər portfeldə səhmlərin sayı 10-a qədər çatdırmaq mümkün olarsa onda belə portfelin riski təxminən 18%-ə qədər enir. Təcrübə göstərir ki, portfelin riski azalma tendensiyaya malikdir və o müddətində bir qədər normal hüduda yaxınlaşır, səhmlərin sayının ölçüsü kimi portfeldə böyüyür. Portfel bütün səhmlərdən ibarət olandırsa onu bazar portfeli adlandırmağ ümumən qəbul edilmişdir, standarta malik olmaq olardı məcburdur sapma təxminən 15,1% olsun. Beləliklə, demək olar ki, riskin yarısına məxsus ayrı səhmə, istisna edilmiş ola bilər.

Bununla belə bəzi risklər həmişə qalır, necə olursa olsun geniş portfel diversifikasiya edilməlidir. Portfelin ümumi riski bazarın riskidir və səhmlərin riskinin o hissəsi ki, istisna edilmiş ola bilər və portfeldə səhmlərin diversifikasiyası, diversifikasiya edilənlər adlanır.

Spesifik risklər isə belə hadisələrlə bağlıdır, qanunvericikdə dəyişikliklər, uğurli və ya uğursuz marketinq tədqiqatı, siyasi tətillər, əhəmiyyətli müqavilələrin imzalanması və başqalarla hadisələr hansılar ki, bu şirkət üçün

nəticələr önəmli əhəmiyyət daşıyır. Səhm portfelinə belə hadisələr diversifikasiya yolu ilə aradan qaldırılır.

Bazarın riskli amillərinin mövcudluğu şərt qanunlara əsaslanır ki, göstərirlər

bütün səhmlərə təsir edir. Belə amillərə müharibələrdə aiddir, inflyasiya, istehsalın düşməsi, faiz dərəcələrinin artımı və başqaları bura aid etmək olar. Bir halda ki, belə amillər bir istiqamətdə səhmlərin əksəriyyətinin hərəkəti qüvvədə olur, o bazarda sistematik risk ola bilməz. Deməli burad diversifikasiya yolu ilə risklər aradan qaldırılmışdır.

Qiymətli kağızların portfelinin formalaşmasının mərhələləri təhlil üçün önəmli əhəmiyyət daşıyır. Mümkün olan müasir portfel nəzəriyyəsinin həyata keçrilməsinin alqoritmi investisiyaların qiymətli kağızlarının formalaşdırılan portfelini optimallaşdırmaqla əsaslanır və növbəti mərhələlərdən ibarətdir:

1.Maliyyələrin ayrı növlərinin investisiya keyfiyyətlərinin qiymətləndirilməsi investisiyanın alətlərinin ilkin mərhələsidir və portfeli formalaşdırır. O müzakirə prosesini təşkil edir, üstünlüklər və investisiyanın alətlərinin müxtəlif növlərinin çatışmazlıqlarını, konkret investorun mövqeyindən onlara formalaşdırılmanın zəncirvariliyini əsaslandıraraq, maliyyə investisiyasıya siyasətini müəyyən edir.

Bu mərhələnin nəticəsi portfelin formalaşmasında payların nisbəti təyini olur və

portfeldə investisiyanın borc maliyyə alətləri qruplardan hər biri, ayrı maliyyə alətlərinin hissəsidir.

2. İnvestisiya qərarlarının formalaşması nisbətən investisiyanın fərdi alətləri portfelinə əlavə etmələr bu mərhələ əsaslanır:

- investisiya maliyyənin siyasətini həyata keçirən portfelin seçilmiş tipi;
- bazarda ayrı maliyyə alətlərinin təklifinin mövcudluğu;
- maliyyə alətləri ilə dəyərin qiymətləndirilməsi və ayrıların gəlirliliyin səviyyəsi;
- hər kəsə görə bazarın riskinin sistem səviyyəsinin qiymətləndirilməsi ilə baxılan maliyyə aləti.

Portfelin formalaşmasının bu mərhələsinin nəticəsi sonda belə olur. Gəlirliliyin və riskin səviyyəsinin nisbətinə görə yerləşdirilmiş siyahı konkret qiymətli kağızların portfelinə əlavə etmək üçün alınmışlar.

3. Səviyyənin düşməsinə yönəldilmiş portfelin optimallaşdırması gəlirliliyin verilmiş səviyyəsi zamanı risk, qiymətləndirilməyə əsaslanır və konvertasiyaya və portfelin alətlərinə uyğun olan diversifikasiyaya.

4. Formalaşdırılmış portfelin ümumi qiymətləndirilməsinə görə gəlirliliyin və riskin səviyyəsinin nisbətinə qiymətləndirməyə imkan verir və onun formalaşması üzrə bütün işin səmərəliliyi müəyyən edir.

Portfelin gəlirliliyinin səviyyəsi növbəti düsturla hesablanır:

$$UDp = \sum UDi \times Ui, \text{ harada:}$$

UDp — investisiya portfelinin gəlirliliyinin səviyyəsidir;

UDi — portfelin ayrı maliyyə alətlərinin gəlirliliyinin səviyyəsidir;

Ui — ayrı maliyyə alətlərinin xüsusi çəkisidir.

İnvestisiya portfelinin ümumi dəyərinə, onluğla ifadə edilmiş kəsrdir. Portfelin təhlükə səviyyəsi növbəti düstur ilə hesablanır:

$$URp = \sum YCRi \times Ui + UNRp, \text{ harada:}$$

URp — investisiya portfelinin təhlükə səviyyəsidir:

USRi — ayrı maliyyələrin sistematik riskinin səviyyəsidir (beta-əmsalın köməyi ilə ölçülən);

Ui — ayrı maliyyə alətlərinin xüsusi çəkisidir;

investisiya portfelinin ümumi dəyərinə, onluğa ifadə edilmiş kəsrdir;

UNRp — diversifikasiyasının prosesi nəticəsində portfelin qeyri-sistematik riskinin nail olunmuş səviyyəsidir. Onun təyini portfelin qiymətləndirilməsinin bu mərhələsinin nəticəsidir. Portfel riskinin səviyyəsinin azaltmağı nə qədər bacardısa, verilmiş səviyyə zamanında formalaşdırılmış orta bazar səviyyəsinə uyğun investisiya portfelinin gəlirliliyidir. Belə fəaliyyət şəraitində maliyyə bazarımız bu qiymətləndirməyə əlavə edilmiş olmalıdır və göstəricilərlə formalaşdırılmış portfelin likvidliyinin səviyyəsidir.

İnvestisiya portfelinin hədəfi tamami ilə formalaşdırmaya cavab verir, necə tip üzrə ona maliyyələr daxil edilmiş və tərkib üzrə alətlər, səmərəli portfeli təşkil edir. Bu baxımdan investisiya portfelini idarə edilməsi özünə daxil edir, planlaşdırmanı, təhlil əsasında nailiyyəti təmin etmək üçün portfelin tərkibinin nizama salması və onun likvidliyinin lazımlı səviyyəsinin saxlanılması qoyulmuş hədəflərdəndir.

Düşmə əsasında çatışmayan inflyasiya iqtisadiyyatı şəraitində istehsalın həcmi ilə portfel investisiyalarının hədəfi:

-tamlıq və kapitalın artımı;

-qiymətli kağızların əldə edilməsi hansılar ki, hesablamalar üçün istifadə edilmiş ola bilərlər;

-müəyyən xidmətlərə qiymətli kağızlar vasitəsilə giriş, məhsullara hüquqlara;

-təsir sahəsinin genişlənilməsi.

Qiymətli kağızlar portfel investisiyasıyalarının obyektidir fond birjalarına müraciət edənlər səhmlər və səhmdarların, cəmiyyətlər və şirkətlər, həmçinin onlardan törəmələr, dövlət istiqraz vərəqələri və borc öhdəlikləri əsasında müraciət edənlər əsasında fəaliyyət göstərir.

XIII FƏSİL
İnsan və təşkilatın qarşılıqlı təsiri

13.1. Biznesin inkişaf srategiyasının elmi-nəzəri cəhətdən əsaslandırılmış mərhələləri

Biznesin inkişaf strategiyasında, adətən rəqabət üstünlüyü və ya uzunmüddətli "qlobal" məqsədlərə nail olmaq üçün bir plan və ya proqrama bənzər bir məqsəd nəzərdə tutulur. Hər hansı bir şirkətin inkişaf strategiyasını hazırlamaq çox önəmli məsələdir.

Əvvəllər strategiya yalnız hərbi məqsədlər üçün tətbiq edilirdi. Hələ eramızdan əvvəl bir çox dövlətlər hərbi doktrinaları kimi nəzərdə tutulurdu "müharibə sənəti" olduğu "Strateji hücum" prinsipinin ifadəsi ilə ilk dəfə olaraq yazılmış və ilkin ehtimal vacibliyi kimi vurğulanır.

Düşmənin hücumunun zəif yerlərinə görüntü yaratmaq, öz zəifliyinin zamanla müxtəlif təşkilati strategiyalar vasitəsi ilə inkişaf etdirmək, bölmə qoşunlarının təchizatı, xətlərin qorunması bütün bunlar, öz əksini nəzəri cəhətdən tapmışdır.

Şirkətin inkişaf strategiyasının əsl hərbi köklərini nəzərə alaraq, onun əsas tərifi təxminən belədir: şirkətin inkişaf strategiyası uzunmüddətli davranış xətti, şirkətin rəqabət üstünlüyünün saxlanması prinsipinin daimi axtarışı və onun rəhbəriliyi tərəfindən qoyulmasıdır .

Biznesin inkişaf strategiyalarının hansı növləri var?

Demək olar ki, hərbi mövzuya aid iki növ strategiya var: Hücum və müdafiə. Lakin, təcrübə və nəzəriyyəçilər biznesin inkişaf strategiyalarının daha ətraflı təsnifatını verib. M.Porterin inkişaf strategiyalarının təsnifatı ən məşhur yanaşmalardan biri hesab olunur:

- Xərclərin azaldılması strategiyası. Bu model təşkilati davranışın inkişaf strategiyasında nəzərdə tutulur ki, şirkətin inkişaf strategiyası üçün istənilən xərclərin azaldılması mümkünlüyü maksimum olmalıdır ki, rəqabət üstünlüyü yarana bilsin;

-Fərqləndirmə strategiyası. Bu növ inkişaf strategiyası nəzərdə tutur ki, şirkət artmalıdır və ya hətta öz təklifləri ilə yeni istehlak dəyəri yaratmalıdır. Biznesin inkişaf strategiyasında icra üsullarının fərqi yoxdur. Lakin bəzi hallarda fərqləndirmə strategiyası daha bahalı olduğundan onun minimuma endirilməsi seçimi ilə fərqlənir. Bu strategiyanın istifadəsinə misal olaraq: Caterpillar şirkətidir. Caterpillar şirkəti müştərilərin xidmətini yüksək səviyyədə təmin edilməsinə nəzarət edir. Fərqləndirmə strategiyası - daha bahalı, minimuma endirilməsi seçimi ilə fərqlənir.

-Diqqət strategiyası. Bu şirkətin inkişaf strategiyasının əsas prinsipidir. Şirkət, zəif və ya güclü rəqiblərin olduğu bazar seqmentlərinin aradan qaldırıl-

masını nəzərdə tutur. Bu inkişaf strategiyasında adətən heyətin bazar payı qəsdən azaldılmaya daxil edilir və xərcləri minimuma endirmək üçün fərqlən-dirmə strategiyalarından istifadə edir. İqtisadçı alimlərin bəziləri, təşkilati strategiyalarda öz versiyalarını və ya fantastik adları təklif edirlər.

Məsələn: P Draker vaxtilə "sahibkarlığın möcüzəsi" strategiyasını ayırıb, digərləri isə "mavi okean strategiyasını" təklif ediblər.

Hər bir şirkətin inkişaf strategiyasının mərkəzi aşağıdakı suallardan ibarət olmalıdır:

-Hansı idarəetmə qərarı doğrudur?

-Rəqiblərimizdən kimi xüsusi vurğulamaq olar?

-Mənfəəti harda əldə etmək olar?

Vaxtilə tətbiq edilən biznesin inkişaf strategiyalarının qalibi sayılan yüzlərlə ad altında toplanmış Xeroxunin, "Star inkişaf strategiyasının uğurunu təmin edən" bu kitab onda demək olarmı ki, hamı düşünürdü onların tətbiqində həqiqətən nəysə dəyişmək olar? Yəqin ki, düşünmədən əməl inkişaf strategiya-ları belə bir sadə səbəbdən yaxşı heç nəyə gətirib çıxarmayacaq, onlar şirkətlə-rin bacarıqlarını ehtiyatların müəyyən qurumlar altında idarə edilməsinin məq-sədə uyğun hesab edirlər.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması - çoxmərhələli prosedurdur. Fərdi və ya ayrı-ayrı fəaliyyət üçün təşkil olunmuşdur. Məsələn:

-Mövcud regionların marketinq tədqiqatlarının aparılması sahələri;

-Şirkətin fəaliyyətinin alış analitiki;

-Regionların sosial-iqtisadi inkişaf proqnozuna uyğun şirkətin iştirakı;

-Biznesin inkişaf strategiyasının müəyyən dövr üçün hazırlanması;

-Biznesin fəaliyyətinin planlaşdırılması işlərinin üfüq çərçivəsində hazırlanması;

-Şirkətin biznes-proseslərinin inkişaf strategiyası altında həyata keçrilməsi;

-Biznesin inkişaf strategiyası üçün strateji xəritənin hazırlanması.

Biznesin inkişaf strategiyasının kopyalanması və ya mənimsəniləməsi olmadan birini digərindən ayıra bilmərik. Bir şirkətin inkişaf strategiyasına əsaslanaraq digərləri bu strategiyadan istifadə edərlərsə yalnız inkişaf edə bilərlər. Etalon strategiyalar şirkətlərin artımı üçün dörd müxtəlif yanaşmaları əks etdirir və aşağıdakı elementlərin vəziyyətinin dəyişməsi ilə bağlıdır:

- Məhsul;
- Market;
- Sənaye;
- Sahənin daxilində şirkətin vəziyyəti;
- Texnologiyalar.

Bu beş elementlərin hər biri iki vəziyyətdən birində ola bilər: Yeni vəziyyəti və mövcud vəziyyəti.

Birinci qrup - strategiyada toplanmış artım.

Bu qrupa dəyişən məhsul və bazarlar daxildir və digər üç elementlərə təsir etməyən strategiyalar vardır. Yəni şirkət məhsulun inkişafında və ya sənayedə dəyişmədən artım almaq mümkündür. Bazar strategiyası yeni bazara keçidin mövcud bazarda, ya da öz vəziyyətinin yaxşılaşdırılması imkanlarının axtarışını nəzərdə tutur.

Aşağıdakı tiplərə strategiyasının doğru toplanmış artımı aiddir:

-Bazar mövqeyini gücləndirmək üçün strategiya: Bu strategiya zamanı şirkət mövcud bazarda ən yaxşı mövqe qazanmaq üçün bütün ehtiyyatlarını yönəldir. Bu strategiyanın həyata keçirilməsi üçün böyük marketinq səyləri tələb olunur. Bu strategiya həmçinin " üfüqi inteqrasiya" (rəqibləri üzərində nəzarət) həyata keçirilməsi üçün imkan yaradır.

-Bazarın inkişaf strategiyası: Artıq istehsal edilən məhsul üçün yeni bazarların tapılmasından ibarətdir.

-Məhsulun inkişaf strategiyası: Müəyyən bazarlarda yeni bir məhsulun və onun istehsalı, təşviqi ilə şirkətin artımı bura daxildir.

İkinci qrup - inteqrasiyanın artım strategiyası.

Bu qrupa yeni qurumların əlavə edilməsi yolu ilə tələb edilən şirkətin genişləndirilməsi daxildir. Şirkətin genişləndirilməsi yolu ilə alınan mülkiyyət, eyni zamanda daxildən artım inteqrasiya strategiyasını həyata keçirə bilər. Bu zaman hər iki halda şirkətin vəziyyətinin dəyişməsi sahənin daxilində baş verir.

İnteqrasiya artım strategiyasının növləri aşağıdakılardır:

-Geriyə şaquli inteqrasiya strategiyası: Tədarükçüləri üzərində nəzarətin gücləndirilməsi hesabına təchizatı həyata keçirən törəmə strukturların yaradılması və biznesin artımına yönəlməsi nəzərdə tutulur. Bu strategiyanın həyata keçirilməsi üçün əmtəələrin və maliyyə ehtiyyatlarının tədarükçüləri, qiymət dəyişkənliyi ilə bağlı asılılığının azalmasına müsbət təsir göstərə bilər. (bu zaman tədarük xərclərinin mərkəzi, şirkət üçün gəlir mərkəzinə çevrilə bilər).

-İrəli şaquli inteqrasiya strategiyası: Paylanması və satışı (şirkət ilə istehlakçı arasında olan qurumlar üzərində) sistemi üzərində nəzarətin gücləndirilməsi hesabına şirkətin artması ifadə olunur. Belə strategiya o hallarda əlverişlidir ki, vasitəçilik xidmətləri daim genişlənir kifayət qədər keyfiyyətlidir. Lakin onun keyfiyyətsiz ola biləcəyi də istisna edilmir.

-Üçüncü qrup - Çoxsahəli inkişaf strategiyası: Bu strategiya o halda həyata keçirilir ki, şirkət bu bazarda bu məhsul ilə bu sahənin çərçivəsində fəaliyyətini həyata keçirsin.

Çoxsahəli inkişaf strategiyasının növləri aşağıdakılardır:

-Mərkəzi diversifikasiya strategiyası: Mövcud biznes çərçivəsində yeni məhsulların (və ya xidmət) istehsalı üçün əlavə imkanlar axtarışında olan istifadəçilərdir. Bu cür yanaşma ilə mövcud istehsalın mərkəzi özəyi qalır, güclü tərəfləri və ya digər şirkətin istifadə etdiyi texnologiyalara əsaslanaraq, mənimsənilmiş bazarın imkanları yenidən yaranır.

-Üfüqi diversifikasiya strategiyası: Yeni texnologiya tələb edən yeni məhsulların mövcud bazarda artım imkanlarının axtarışını nəzərdə tutur. Bu strategiya şirkətin imkanlarını və mövcud ehtiyyatlardan istifadə ilə bağlı olmayan məhsulların istehsalı üçün texnoloji baxımdan belə bir tələbi irəli sürür. Yeni məhsul istehlakçı tələbinə cavab verən əsas məhsul olmalıdır.

-Kanqomerativ strategiyası: Şirkətin yeni bazarları artıq istehsalı həyata keçirməyi planlaşdırır.

Dördüncü qrup – Strategiyanın azaldılması:

Bu strategiyanın artımı uzun müddət sonra iqtisadiyyatda tənəzzülün və fundamental dəyişikliklərin dövrünü, ya da yenidən qruplaşmayan qüvvələrin zəruriliyi ilə bağlı səmərəliliyin artırılması zərurəti ilə şərtlənir. Bəzən bu strategiyanın reallaşması firma üçün ağrısız keçirilir. Lakin dəqiq anlamaq lazımdır ki, əksər hallarda yenilənmə və ümumi sürətləndirilmə - biznesin inkişafı üçün qarşılıqlı prosesləri inkar edir.

Strategiyaların azaldılmasının növləri aşağıdakılardır:

-Strategiyanın aradan qaldırılması. Hal–hazırda strategiyanın azaldılmasının məhdudlaşdırılması zamanı şirkət vaxt keçdikcə özünün gələcək biznesini apara bilər.

-"Məhsul yığımı"strategiyası. Qısamüddətli perspektivdə olan uzunmüddətli planları və maksimum gəlir əldə etməsini nəzərdə tutur. Satmaq əsas deyil, lazımdır ki, perspektivsiz biznes barəsində tətbiq edilə biləndir, lakin "məhsulu yığmaq" olar.

-Strategiya məhsul yığımı və satışı mövcud məhsul istehsalının (alınması üçün xərclərin azaldılması və işçi qüvvəsi) azaldılmasını nəzərdə tutur.

-Strategiyanın azaldılması. Şirkət bağlanır və ya uzun müddətli iş hüdudlarının dəyişdirilməsi üçün o bölmələrinin birini (sahələrini) satmağı qarşıya məqsəd qoyur. Bəzən bu strategiya çox sahəli şirkətləri digərlərinə nisbətən zəif istiqamətləndirir. Eyni zamanda, strategiya ehtiyyatları daha inkişaf etmiş və ya başqa işə başlamaq yeni biznesin inkişafi üçün lazım olduğu halda tətbiq oluna bilər.

-Xərclərin azaldılması strategiyası: Bu strategiyanın ideya mərkəzi, xərclərin azaldılması üzrə tədbirlərin həyata keçirilməsi və məsrəflərin azaldılması imkanlarının axtarışıdır. Bu strategiyanın həyata keçirilməsi, istehsal xərclərinin azaldılması ilə məhsuldarlığın artması, və s. ilə bağlıdır. Bu strategiyanın həyata keçrilməsi müvəqqəti və ya qısamüddətli tədbirlər xarakterini daşıyır.

İnkişaf şirkətin istənilən vəziyyətinin formalaşması prosedurudur və şirkətin inkişaf strategiyası kimi xarakterizə olunur: Strateji xəritə vasitəsi ilə və cədvəllərin KPI şirkətin məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi, müşahidə missiyasını vizual hala gətrilməsi kimi nəzərdə tutulur. Güclü və zəif tərəflərin nivilirdə nəzərə alınmayan təhlükələrin maksimum imkanlar əldə etmək üçün istifadə edilməsi üzrə konkret tədbirlər planıdır. Strategiyasının hazırlanmasının məqsədi – biznes ilə daha məhsuldar və səmərəli məşğul olmaq anlamına gəlir.

Biznes inkişaf strategiyasının hazırlanması prosesində aşağıdakı vəzifələr öz səmərəli həllini tapır:

-Biznesin yüksək səmərəli istiqamətlərinin ayrılması. Yeni və ya mövcud mövqeyin güclənməsi, azad bazarda olan səmərəsiz fəaliyyət növlərinin alınması;

-İdarəetmə prinsiplərinin formalaşması;

-Rəqabətli üstünlüklərə nail olmaq üçün biznes istiqamətlərinin optimallaşdırılması;

-İnvestisiya üçün ən cəlbedici prioritet istiqamətləri müəyyən etmək;

-Şirkətin missiyasının hazırlanması, KPI, strateji xəritələrin məqsədinə uyğun obrazın formalaşması;

-İnkişaf strategiyasının həyata keçrilməsi planının yaradılması.

-İnkişaf strategiyasının hazırlanmasını özündə birləşdirir:

-Strategiyanın müəyənləşdirilməsi, işin qaydası, müddətləri;

-Şirkətin ali rəhbərliyinin biznes və strateji məqsədlərinin formalaşması;

-Xarici mühitin təhlili, sərhədlərin müəyyənləşdirilməsi zamanı qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmaq üçün bazarların müəyyən etdiyi çərçivədə həyata keçirilməsi;

-güclü və zəif tərəflərin, imkan və təhlükələrin qiymətləndirilməsi, şirkətin biznesinin prioritet növlərinin aşkarlanması;

-biznes seqmentləri əvvəlki mərhələdə seçilmiş hər biri üçün bazarında vəziyyətin təhlili, inkişaf proqnozu;

-optimallaşdırılmış biznes-portfelinin formalaşması şirkətin potensial maraqlı istiqamətlərindən biri kimi;

-korporativ mərkəzi rolunu və şirkətin portfelinə daxil olan ayrı-ayrı biznes bölmələrinin müstəqillik dərəcəsinin müəyyənləşdirilməsi.

Şirkətin biznesinin inkişaf strategiyasının hazırlanması. Strategiya şirkətin uzunmüddətli uğurunu müəyyənləşdirir. Şirkətin biznesinin inkişaf strategiyasının hazırlanması, onun istənilən vəziyyətinə uyun çıxış yollarının və inkişafının hazırlanması prosedurudur: Missiya, məqsəd və (xəritələrdə səmərəliliyinin əsas göstəricilərinin hesablanması şirkətin məqsədləri) konkret tədbirlər əsasında imkanların əldə edilməsi üçün güclü və ya zəif tərəfin istifadəsi üzrə xüsusi fəaliyyətdir və bunlar aşağıdakılardır:

1.Strategiyanın hazırlanması məqsədi - idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi hesabına personalın təlimi və biznesin idarə edilməsini artırmaqdır;

2.Vəzifələrin həlli;

-şirkətin gələcək fəaliyyət tərzinin formalaşdırılması ;

-missiya və məqsədləri, göstəricilər əsasında hesablama xəritəsinin hazırlanması;

-5 il üçün strategiyanın həyata keçirilməsi planının işlənib hazırlanması;

-1-ci il üçün plan-qrafik strategiyanın hazırlanması.

Biznesin inkişaf strategiyanın hazırlanması zamanı aşağıdakılar müəyyən olunur:

-şirkətin fəaliyyətində güclü və zəif tərəflərin əhəmiyyəti;

-nail olmaq və cəlbedici imkanlar və təhlükələr;

- güclü və zəif tərəflər arasında səbəb-nəticə əlaqəsi, təhdid imkanları;

-güclü tərəflərin imkanlara nisbəti, zəif tərəflərin imkanlara nisbəti, güclü tərəflərin təhdidlərə nisbəti, zəif - tərəflərin təhdidlərə nisbəti əsasında qərarların xəritəsi.

-şirkətin inkişafının strateji, ortamüddətli və operativ məqsədləri;

-müxtəlif dövrləri xarakterizə edən göstəricilərin məqsədləri;

-ardıcıllıq və ağır qərarların yerinə yetirilməsi, əmtəə və icraçılar.

3.Şirkətin inkişaf strategiyasının hazırlanması texnologiyası:

İlkin mərhələdə, strategiyanı hazırlamaq və təqdim etmək üçün şirkətin əmri ilə işçi qrupu yaradılmalıdır.

1-cı mərhələdə, biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması güclü, zəif tərəflərin müəyyən edilməsi şirkətin daxili sisteminin, xüsusi şablon əsasında müstəqil ekspertizası aparılır.

2-cü mərhələdə, biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması şirkətin xarici mühitində biznesin inkişafı imkanları və təhlükələri müəyyənləşir.

3-cü mərhələ biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması ekspertin qiymət strategiyasının hazırlanması, birgə müşavirədə ekspertləri müəyyən etməsi ki, hansı ümumi siyahının təqdim etdiyi həqiqətlərə əsaslanaraq, güclü (zəif) tərəflərin imkanları, təhdid və müxtəlif parametrlər üzrə onların təsnifləşdirilməsidir. Nəticədə təsnifləşdirilmiş siyahı əsasında, hər bir kateqoriya üzrə bir ifadə seçilir, qalanları isə azlıqları ifadə edir. Sonda ekspert qiymətləndirilməsi həyata keçirilir və bu müstəqil olur, yığılır, sistemləşdirilir və təhlil edilir. Orta hesab və ya orta çəki (0-dan 1 ilədək) nəzərə alınmaqla hər bir ekspert, yekun qiymətləndirmə aparır.

Üçüncü mərhələnin nəticəsinin siyahısı sonradan verilən qərar əsasında hakimiyyətdə olacaq.

4-cü mərhələ, biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması zamanı şablona uyğun səbəblərə əsasən təhlil əlaqələrin qurulmasıdır. Hazırlanmış şablona uyğun səbəblərə əsasən təhlil əlaqələrin hazırlanması və qiymətləndirilməsi üçün hər bir ekspert eşidilir. Ümumi qaydada, 2 obyekt arasında bu mərhələdə qaydalar müəyyənləşdirilir.

5-ci mərhələ, biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması biznesin inkişafında səbəblərə əsasən təhlil əlaqələrinin qurulması imkanları və güclü tərəflərin arasında yaranan əlaqələri müəyyən etməkdir. Bu mərhələdə ekspertlərlə birgə müşavirə keçirilir və onlar birlikdə müəyyən səbəblərə əsasən təhlilin nəticələrinə bağlayırlar.

6-cı mərhələ, biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması şablon matrislərin mümkün həllinin qiymətləndirilməsidir. Bu mərhələdə, mümkün

həll yolları masa üzərində hazırlanır və onların fikrincə tək şirkətlərin mövcudluğunu müəyyən bir və ya bir başqa faktor arasında əlaqə” –“ bir qəfəs "+ " işarəsi qoyulması kimi qiymətləndirilir. Yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, bu yalnız bir boş işarədir.

7-ci mərhələdə, biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması matrisaların kəsişməsində sətir və sütunlardan istifadə olunur. Mümkün qərarların ekspert qiymətləndirilməsi, ekspertlər tərəfidən əvvəlcədən müəyyən edilir sonra yığıncaq keçirilir.

8-ci mərhələdə, biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması zamanı balans hesablanılır və gücləndirilməsi zəifləməsi və ya həddindən artıq ehtiyatladan istifadə ümidləri güclü tövsiyələrin formalaşmasının iddiasıdır. Mümkün həllərin sayı aşkar həllərin sayında faiz nisbəti kimi müəyyən edilmişdir.

9-cu mərhələdə, biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması güclü tərəflərin müəyyən edilməsi üçün beyin hücümu lazımdır. Nəticələrin toplusuna uyğun olaraq qərarlar qəbul edilir.

10-cu mərhələdə, biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması güclü tərəflər və təhlükələri müəyyən etmək üçün beyin hücümu lazımdır. Nəticələrin toplusuna uyğun olaraq qərarlar qəbul edilir.

Bu nəticələri əldə etmək üçün aşağıdakı suallara cavab vermək lazımdır:

1. Yaranmış təhlükənin qarşısını almaq üçün hansı güclü tərəfdən istifadə etmək olar?

2. Əgər təhlükə yaranıbsa nə etməli?

3. Əgər təhlükə varsa, güclü tərəf üçün yox, zəif tərəf üçün nə etmək lazımdır?

11-ci mərhələdə, biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması güclü tərəfləri və imkanları müəyyən etmək üçün beyin hücümu lazımdır. Nəticələrin toplusuna uyğun olaraq qərarlar qəbul edilir.

Bu nəticələrin əldə olunması üçün aşağıdakı suallara cavab vermək lazımdır:

1. Zəif tərəf güclü olmaq üçün hansı imkanlardan istifadə etməlidir?

2. Zəif tərəfin imkanlarını həyata keçirməsi üçün nə mane olmurdu?

12-ci mərhələdə, biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması zəif tərəflərin və təhlükələri müəyyən etmək üçün beyin hücümu lazımdır. Nəticələrin toplusuna uyğun olaraq qərarlar qəbul edilir. Bu nəticənin əldə olunması üçün aşağıdakı, suallara cavab vermək lazımdır:

1. Bir təhlükənin qarşısını almaq üçün bunun zəifliyi ilə nə etmək lazımdır?

2. Zəif tərəfin təhdidi zamanı nə etməli?

13-cü mərhələdə, biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması qərarları ilə həll olunması istiqamətində matrisin formalaşması.

14-cü mərhələ, biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması müəssisənin strateji, uzunmüddətli və qısamüddətli məqsədləri, dəyərləri, rəhbər prinsipləri, missiyanın hazırlanmasıdır.

Şirkətin əhəmiyyətli töhfəsi, şirkətin qlobal təyinatını necə, hansı ölkənin, regionun, sahənin inkişafında sosialyönümlü olmalıdır?

Şirkətin missiyası:

Missiya şirkətin fəaliyyətinin əsas məqsədini, onun mövcudluğunun səbəblərini, onun ictimai-sosial əhəmiyyətini dəqiq ifadə edir. Hazırda bazarda demək olar ki, bütün şirkətlər, rəsmi olaraq öz missiyasını yazılı hazırlayır. Missiyanın planlaşdırması zamanı hazır məhsullar və ya xidmətlərin marketinq tədqiqatları əsasında şirkətin bütün fəaliyyəti müəyyən edirlir.

Şirkətin dəyərləri: Şirkətin əsas istiqamətlərini bildirir.

Şirkətin rəhbər prinsipləri: şirkət öz məqsədlərinə nail olmaq üçün nə varsa istifadə etməyi nəzərdə tutur.

Şirkətin strateji xəritəsi (SX) vahid formaya uyğun olaraq formalaşır. Strategiya xəritəsində təşkilatın strateji məqsədləri və əsas səbəbi tədqiqata uyğun onların arasında əlaqələri kəsilmiş, müştəri, maliyyə, daxili və heyətin perspektivi göstərilməlidir.

Müəyyən bölmələr üzrə xəritədə strategiyanın məqsədlərinin sayı çox olmamalıdır. Səbəb əsasında münasib əlaqələrin sayı minimal olmalıdır. Xəritədə strategiyanın və funksiyaya uyğun proseslərin təşkili istiqamətində, həyata keçiriləcək layihələri qabaqcadan bəyan etmək olmaz. Məqsədlərin ümumiləşmiş xarakteri olmalıdır. Hesablama üzrə xəritə bütövlükdə şirkətin növbəti formasına uyğun olaraq formalaşır. Bu hesablama strateji xəritədə təşkilatın strateji məqsədləri, (strategiyasının xəritəsinə köçürülür) ölçülən göstəricilərin düzgün olduğu zaman strateji məqsədlərə nail olmaq olar. Məqsədli meyarlar strateji məqsədlərə nail olmaq üçün planlaşdırılan dövrlərdə birinci səviyyəli biznes prosesi ilə birləşdirilməsini, detallaşdırılmasını göstərir.

15-ci mərhələdə, biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması zamanı orta müddətli, uzunmüddətli strateji zaman müəyyən edilir və qərarlar həyata keçirilir. Təkrar təhlil aparmaq, strateji tədbirlərin (eyni tədbirlər çatmaq üçün müxtəlif imkanlardan istifadə edərək lazımdır və ya əl ilə İnternetdə axtarış nəzərdə tutulur) və tətbiqi layihənin rəhbərini müəyyən etmək lazımdır ki, tədbirlərin yerinə yetirilməsini qiymətləndirmək olsun.

16-cı mərhələdə, biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması zamanı qərarlarının həyata keçirilməsinin ardıcıllığının müəyyən edilməsi bu mərhələdə başa çatır. Ardıcıl qərarların həyata keçirilməsi üçün quraşdırılmış səbəblər üzrə müəyyənləşdirməyə əsaslanan ekspert qiymətləndirilməsinin vacibliyi və cəlbediciliyidir.

17-ci mərhələdə, biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması strategiya ardıcıllığının təhlükələrinin qarşısını almaq üçün tədbirlər həyata keçirir. Ardıcıllığı məqsədlər ağacı əsasında əlaqələr müəyyən edilərək hazırlanır.

18-ci mərhələdə, biznesin inkişaf strategiyasında balans ehtiyyatları və müddət hazırlanır. Balans prosedurunun mahiyyət inkişafi və cari fəaliyyəti haqqında sıralama əsasında bölmələrin rəhbərləri tərəfindən düzəlişlər edilir.

19-cu mərhələdə, biznesin inkişaf strategiyasında sifariş strategiyasının inkişaf mərhələsi və konsepsiyası qəbul olunub. Zəruri halda, təşkilati strukturu dəyişdirmək üçün təkliflər verilir. Şirkətin seçimi biznesin inkişaf strategiyalarına əsaslandırılmalıdır.

13.2. Sahibkarlığın inkişafında strategiyların mahiyyəti və seçimin əsas mərhələləri

Milli iqtisadiyyatın keçid dövrü zamanında inzibati-amirlik sistemindən bazar modelinə doğru dəyişən sosial-iqtisadi şəraitə uyğun olaraq adekvat iqtisadi proseslərin idarə edilməsi, yeni prinsiplər və yanaşmaların tapılması zərurəti yaranmışdı. Bu dəyişikliklər iqtisadiyyatın inkişafina səbəb olan strateji idarəetmədə sahələrin və aspektlərin fəaliyyətinin komponentlərinin tapılmasında çox önəmlidir. Bazar mühiti və artan rəqabət sahibkarlığın inkişaf strategiyasının yeni, daha səmərəli qiymətləndirilməsi üsullarını axtarmağa şirkətləri artıq məcbur edir. Strategiyanın əsaslandırılmasının məqbul səviyyəsi təmin etməlidir ki, şirkətin mülkiyyətçiləri maddi və maliyyə ehtiyatları ilə kifayət qədər təmin olunsun və mümkün investorlar üçün, bütün səviyyələrdə rəqabət apara bilsinlər və onlardan istifadənin səmərəliliyi onların ağıllı fəaliyyətindən asılı olsun.

Xarici və milli alimlərimizin əsərləri əsasında strategiyanın formalaşması, qiymətləndirilməsi və strategiyaların seçilməsi məsələləri geniş və hərtərəfli təhlil olunub, lakin, ümumiyyətlə, bu istiqamətdə iqtisad elminin inkişafina nəzərən bilik sistemləşdirilməsi zəif səviyyədədir. Buna müvafiq olaraq fərdi inkişaf strategiyanın qiymətləndirilməsi, metodların inkişafi və mümkün alternativlərin və onlara ən uyğun strategiyanın son seçiminin qiymətləndirilməsi üzrə öz aralarında əlaqələri və koordinasiyalı fəaliyyət kompleksində, texnikanın təmsili nəinki tələb olunur hətta, alternativ qiymətləndirilməsi üçün kəmiyyət və keyfiyyət yanaşmaları və üsullarından da istifadə olunur. Lakin , onlar xüsusi şəraitə, həmişə vaxtında yerli şirkətlər ilə istifadə edilə bilməz.

Strategiya, məntiqi qərarların qəbul olunması sxeminin ardıcıl inteqrasiyasıdır. Bu o deməkdir ki, biznesin inkişaf strategiyası şüurlu edilməlidir, strategiya özü ətraf mühitə əvvəlcədən təsir etməkdir. Onun inkişafinda praktiki tədbirlər qabaqlanmalıdır.

Şirkətin biznesinin inkişaf strategiyasının qiymətləndirilməsinin alqoritminin qurulmasının əsas məqamı bu məsələnin həllidir. Ümumiyyətlə "strate-

giya nədir" və alqoritmin yaxşı işləməsini məntiqli qurmaq mümkün deyil, əgər strategiyanın mahiyyətinin nədən ibarət olduğunu bilmədən, bir qayda olaraq, ona müəyyən təsirləri göstərilməsini mümkünsüz edir.

Biznesin inkişaf strategiyasına əsasən məqsədə nail olmaq üçün prioritetlərin problemlərinin və ehtiyyatlarının müəyyən dərəcədə hərəkətinin ümumi proqramdır. Beləliklə o məqsəd və nailiyyətlərin yollarını formalaşdırır ki, şirkət hərəkətinin vahid istiqamətini alsın. Şirkət tərəfindən planlaşdırılması müxtəsər və sadələşdirilmiş izahları müəyyən mənada qeyd edir. Strategiya eyni zamanda şirkətin əsasən uzunmüddətli məqsədlərini müəyyən edir, hərəkətin tərzini və bu məqsədlərə cavab verən lazımı ehtiyyatların ayrılmasıdır. Biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunması şirkətin strategiyasını uzunmüddətli və ağır fəsadlardan şirkətin fəaliyyətinə həlledici təsir göstərməsinin qarşısının alınması üçün, qərarların qəbulu böyük əhəmiyyət daşıyır.

Menecment məktəbinin nümayəndəsi Michael Colenso yaponiyalılar kimi, o şirkəti istiqamətləndirməyin sənəti inkişaf strategiyasıdır onun, mövcudluğunu davam etdirmək rəqiblər üzərində üstünlük deməkdir.

Biznesin inkişaf strategiyası, bu, şirkətin məqsədlərinə nail olmağa şərait yaradan bütün hərəkətlərinin məcmusudur. Şirkətin strategiyası fəaliyyət göstərən, müəyyən planlaşdırılmış və dəyişən vəziyyətə qismən cavab verməsi ilə fərqlənir.

Strategiyaya rəqabət qabiliyyətinin artırılması üçün təsir edir və ya şirkət bu qüvvələr üçün, bu sahədə daha az həssas olur. "Strategiya əsasında, müəyyən dəst fəaliyyət növlərini təmin edən və sərfəli strateji mövqeyin yaradılmasıdır. Yalnız belə ideal mövqe varsa, strategiyaya heç bir ehtiyac olmayacaq. Bu halda bütün şirkətlər üçün vəzifələr tamamilə aydın olardı və onların hər biri birinci olardı. Bu zaman isə bütün şirkətlər bazarda öz mövqeyini tapmağa və onu tutub saxlamağa çalışardı.. Strateji yerləşdirmənin mahiyyətində rəqiblərin fəaliyyəti çoxdur. Digər fəaliyyəti seçmək üçün, taktika və antiböhranın idarəetmə firması olmalıdır.

Biznesin inkişaf strategiyası əsasən müəyyən edir, şirkətin məqsədlərini, fəaliyyət planlarını və ehtiyyatların ayrılmasını təyin edir. Bir strategiyanın seçilməsi rəqabət istiqamətlərinin müəyyən edilməsi deməkdir. Rəqabət üstünlüyünü yaratmaq üçün strategiya, təşkilatın güclü və zəif tərəfini, eləcə də xarici mühitdə yaranan imkanları və təhdidləri nəzərə alır. Strategiya məntiqi funksiyaları və təşkilati strukturun koordinasiyasını təmin edən ən yüksək menecment orta səviyyədə vəzifələrin ayrılmasını əsaslandırır.

Yaxın gələcəkdə çoxlu sayda olduqca müxtəlif və mütəhərrik amillərin müəyyənləşdirilməsi və mürəkkəb qarşılıqlı asılılıqlar daimi sürətli dəyişikliklər prosesində əsaslandırılmalıdır ki, strateji təhlil və strategiyanın işlənməsi əsasında bu prinsip nəzərə alınmalıdır. Müxtəlif nəzarət obyektlər üçün, tez-tez müxtəlif sosial-iqtisadi şərait və coğrafi mühitdə fəaliyyət göstərən, onların nisbəti son dərəcə müxtəlif və bəzən bu müqayisə edilməz

amillərlə dolu olur. Bu əlaqələr üçün birbaşa köçürmə və adi olmayan təşkilati model və yanaşmalardan imtina edirik, onların əsasında isə prinsipcə, özünüzün uyğunlaşdırılmış modelini hazırlamalısınız.

Hər bir şirkətin xarici iqtisadi siyasəti istər-istəməz qarşılıqlı fəaliyyət əsasında göstərir, xarici iqtisadi siyasətinin nəzərəçarpacaq təzyiq altında olduğun ölkəni nəzərə alan, öz növbəsində imkan daxilində dünya tendensiyalarının və digər ölkələrin və beynəlxalq təşkilatların təsiri altında olmasını yaddan çıxarmaq olmaz.

Bir çox rəhbərlər, menecerlər və hətta idarəetmə nəzəriyyəçiləri strategiyanı elmi bir yanaşma kimi formal prosedur olduğunu və eyni zamanda biznes mexanizmini strateji planlaşdırmanın özü hesab edirlər. Buna görə də, planlaşdırma məktəbi strateji idarə etmənin inkişafina böyük təkan kimi xidmət edir və bu günə qədər öz nüfuzunu saxlayıb. Bu günə qədər olduğu kimi, təcrübə, planlaşdırma , vaxt çatışmazlığından əziyyət çəkir və maksimum mümkün variantları əhatə edir ki, ssenari və bəzən inanılmaz inkişaflara bir çox və müqayisə oluna biləcək kifayət qədər standartları da planlı və yaxşı nəzəriyyə və taktika ola bilər.

Planlaşdırmanın alternativ strategiyalarının və standartlarının müəyyən edilməsi və ətraf mühitin auditinin əsas elementinin gələcək dövrün proqnozlarını verdiyini yaddan çıxarmaq olmaz. Bir insan baxımdan daxili audit daha çətin ola bilər. Qiymətləndirmə mərhələsi strategiyanın parçalanması əməliyyat mərhələsində, təkmilləşdirilməsində və optimallaşdırılmasında, planlaşdırmada və nəzarət arasında nəhayət körpülərin qurulması izlənəcəkdir. Bu hər hansı bir strategiyanın uğurla həyata keçirilməsini yalnız təbii substrategiyaların optimal bölgüsünü nəzərdə tutur.

Menecerlərin diqqət konsentrasiyası, cədvəllərin və proqramların büdcələrinin tərtibi üçün planlaşdırılması zamanı formallaşması və bu səmərəli istiqamətə qoşulması vacibdir. Ən çox yayılan və geniş işıqlandırılmış şirkətlərin inkişaf strategiyasını ədəbiyyatlarda köklü və ya etalon strategiyalar adlandırırlar. Onlar şirkətin artmasına gətirib çıxarır və dörd müxtəlif yanaşmanı əks etdirir. Bunlar bir və ya bir qrup elementlərin vəziyyətinin dəyişməsi ilə bağlıdır: Şirkətin rəqabət vəziyyəti, bazar sahəsi, məhsul, texnologiya. Yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, iki vəziyyətlərdən birində göstərilən elementlər ola bilər, bu onun gələcək vəziyyəti və mövcud vəziyyətidir.

Standart strategiyaların ilk qrupu qatılaşdırılmış artım strategiyasıdır. Həmin strategiyalar məhsulun və ya bazarın dəyişməsi ilə bağlı digər elementlərə təsir etmir. Bu strategiyaları aşağıdakı halda, şirkət öz məhsulunun təkmilləşdirilməsi və ya sənayesini dəyişmədən yeni istehsala başlamaq üçün çalışır. Bazar üçün şirkət mövcud bazarlarda öz mövqelərini yaxşılaşdırmaq və ya yeni bazarlara daxil olmaq üçün hərəkət etmək imkanları axtarır. Birinci qrup strategiyaların xüsusi növləri aşağıdakılardır:

1. Şirkətin bazarda mövqeyini gücləndirmək üçün strategiya altında çalışır ki, müəyyən məhsulu ilə digər bazarında ən yaxşı mövqeyini qazansın. Bu strategiyanın həyata keçirilməsi üçün marketinq fəaliyyətinin güclən-dirilməsi tələb olunur və öz rəqibləri üzərində nəzarət etməyə imkan verən qondarma üfüqi inteqrasiya strategiyasının həyata keçirilməsi buna yol verir;

2. Bazarın inkişaf strategiyası, artıq istehsal edilən məhsulun yeni bazarlarda özünə yer tapmasıdır;

3. Məhsulun inkişaf strategiyası, onun həyata keçirilməsi üçün artıq istifadə edilmiş məhsulun yeni bazarlarda yer tapmasıdır.

İkinci qrup yeni strukturların strategiyaları əlavə şirkətin genişləndirilmə-sini cəlb edən strategiyalardan ibarətdir. Bu strategiyalara inteqrasiya böyümə strategiyaları deyilir. Şirkətin güclü biznesi olduğu halda, qatılaşdırılmış böyümə strategiyasında çıxış edə bilməz.

İnteqrasiya artım strategiyasının iki əsas növü var:

1.Arxaya gedən şaquli inteqrasiya strategiyası. Şirkətin təchizatına xid-mət göstərən törəmə strukturların yaradılması vasitəsi ilə alış və ya nəzarət təchizatçılarına yönəlməsidir. Şaquli inteqrasiya strategiyasının həyata keçirilməsi əlverişli nəticələr üçün ehtiyat hissələri və materiallar, qiymət dəyişikliyindən asılı olaraq azalması ilə bağlı şirkətə təsir edə bilər.

2. İrəliyə gedən şaquli inteqrasiya strategiyası, şirkətin artması hesabına alınması və son istifadəçi arasında olan alış və ya nəzarəit həyata keçirən şəxslər vasitəsi ilə ifadə olunur və bu irəliyə gedişdir. İnteqrasiyanın bu növün-də vasitəçilik daim genişlənir, bu vasitəçilik xidmətlərinin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması şirkət üçün mənfəətin bölüşdürülməsinə görə bütöv saxlanması lazımdır .

Üçüncü qrup strategiyada təşkilatın inkişafi və biznes strategiyası çoxşaxəli şəkildə inkişaf edir. Bu strategiyada şirkətlərdə artıq inkişaf edə bilməz ki, bir bazarda bu məhsul bir sahədə həyata keçirilir. Bunun növləri aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Diversifikasiya strategiyasının mərkəzi iddiası və yeni məhsulların istehsalı üçün mövcud biznesdə əlavə mühafizə gücündən istifadə olunur. Eyni zamanda bazarın inkişafi, istifadə edilən texnologiya və ya şirkətin digər güclü imkanları əsasında da mövcud istehsal biznes mərkəzində qalır və yenisini yaradır;

2. Yeni məhsullardan şirkət öz mövcud potensialından istifadə etmək istəyir, belə texnoloji məhsulları ilə məhsuldarlıq yönəlməlidir. Bu strategiya-dan istifadə fərqli tələb yeni texnologiya vasitəsi ilə mövcud bazarlarda artım imkanları bir iddia nəzərdə tutur və üfüqi diversifikasiya strategiyası hesab edilə bilər. Bu strategiya üçün mühüm şərt yeni məhsul istehsalında özəl şirkət-lərin rəhbərlərinin səlahiyyətləri hərtərəfli ilkin olaraq qiymətləndirilməsidir;

3. Şirkət öz səbəbi ilə texnologiyada artıq tez-tez həyata keçirilə bilən yeni məhsullar və yeni bazarlara çıxmaq ilə bağlı istehsalı genişləndirir ki, bu

da holding diversifikasiya strategiyasından ibarətdir. Bu təşkilatı məsələləri həyata keçirmək üçün çətin olan inkişaf strategiyalarından biridir. Belə bir strategiya daha çox yeni texnologiya məhsullarına keçid və ya daha sürətlə artan bazarlara daxil olmaq üçün biznes portfelinin islahatı iqtisadi cəhətdən güclü təşkilatlar ödəyə blər.

Dördüncü tipə standart strategiyaların inkişafi və biznesin təşkilinin azaldılması strategiyası daxildir. O vaxt bu strategiya həyata keçirilir ki, şirkətin artımı uzun müddət sonra yenidən qüvvələrin qruplaşmasına ehtiyac duyur və tənəzzülə gedən zaman səmərəliliyinin artırılması zərurətindən yaranır. Məqsədyönlü və planlaşdırılmanın azaldılması strategiyalarının həyata keçirilməsi şirkət üçün tez-tez həyata keçirilir. Müəyyən hallarda, bu şirkətin rəqabət mövqeyi ilə biznes yeniliklərinin saxlanılması və ya qorunması üçün yeganə mümkün strategiyadır.

Məqsədyönlü şəkildə azaldılma strategiyaları dörd tipə ayrılır:

1. Azaldılan strategiya məhdudlaşdırılan strategiyada həyata keçirilir ki, şirkət bu biznesin aparılmasını davam etdirə bilməz. Bu strategiya sosial və siyasi xərclərlə həmişə bağlıdır;

2. "Məhsul yığımı strategiyası", qısamüddətli perspektivdə maksimum gəlir əldə etmək məqsədi ilə nəzərə alınan biznesin uzunmüddətli perspektivləridir. Bu strategiya materialları, işçi qüvvəsini, maksimum gəliri, istehsal üçün xərclərin azaldılmasını nəzərdə tutur. Bu strategiyanın məqsədi əvvəldən sonadək bazarda maksimum mənfəət əldə etmək üçün istifadə edilmiş və hələ bitirilməmişdir;

3. Azaldılması strategiyası ondan ibarətdir ki, biznes-portfelinin dəyişikliklərini həyata keçirmək üçün şirkət mərkəz və ya filialların bölmələrinin birini satır. Bu strategiya biznesin daha perspektivli istiqamətlərinin inkişafi üçün vəsait əldə etmək üçün lazım gələndə və ya şirkətin uzunmüddətli strateji məqsədlərinə uyğun yeni istiqamətlərin başlanması üçün reallaşır;

4. Xərclərin azaldılması strategiyası, xərclərin azaldılması və mövcud biznes üçün yeni imkanların keçirilməsi üçün bir iqtisadi siyasətdir. O, kifayət qədər qısa müddətdə kirayə xərclərinin azalması hesabına məhsuldarlığın artırılmasına, işçilərin işdən çıxarılması və xərc mənbələrin aradan qaldırılmasına yönəlmişdir.

Təcrübədə bir neçə təşkilatı strategiyalar eyni zamanda həyata keçirilə bilər. Bu, şaxələndirilmiş çoxsahəli şirkətlərin fəaliyyəti üçün səciyyəvidir. Adətən deyirlər ki, bu halda şirkət quraşdırılmış strategiyanı həyata keçirir.

M. Porter hesab edir ki, üç əsas sahədə şirkətin inkişaf strategiyasının hazırlanması beynəlxalq rəqabətdə mövcuddur. İlk sahə istehsal xərclərini minimuma endirilməsi rəhbərliyə aiddir. Strategiyanın bu növündə şirkət istehsal və satışın ən aşağı dəyərini axtarır və nəticədə eyni məhsullar üçün aşağı qiymət müəyyən edə bilir. Bu, bazarın daha böyük payını əldə etməyə imkan verir. Bu

tip strategiyanı həyata keçirən şirkət, məhsul istehsalının yaxşı təşkilini və ən optimal texnologiyasını, təchizat və paylama sistemini əldə etməlidir.

Bu məsələ ilə tanışlıq zamanı biz görürük ki, istehsal tempinin yuxarı olan zamanında maya dəyərin faizinin azaldılması və ya istehsal üçün əldə edilmiş imkanlar istehsalın həcminin ikiqat artırılması zamanı adətən əldə edilməsinə uyğundur. Bu azalma istehsalın həcminin artması və təcrübənin toplanması ilə bağlı iki amilin fəaliyyəti nəticəsində baş verir. Bu amillərdən birincisi, istehsal səviyyəsində deyil, yalnız aparılan təlimin təsiri, həm də təşkilati səviyyədə və istehsalı artması ilə bağlı olan qənaətdir. İkincisi isə sabit xərclər malların böyük bir sayı arasında paylanır, dəyişən xərcləri isə tez-tez yaxşı iş nəticəsində alınan mənfətdən götürülməsi məsləhətdir.

Aydındır ki, qısa müddətdə ümumi istehsal əgər ikiqat artırsa deməli əmtəə ilə tanışlıq tempi aşağıya doğru yavaş hərəkət etməyə başlayır.

Təcrübə qrafikləri ilə tanışlıq dərəcələri:

Təcrübə əsasında aparılan təhlil zamanı bəzi nəticələrə gəlmək olar. Birinci, istehsalda ən böyük həcmə toplanmış olan şirkətin aşağı xərcləri olacaq. İkinci, həmişə şirkət yeni məhsulların istehsalına başlayacaq, təcrübə toplayacaq və bazarın ən böyük payını qazanmaq üçün çalışacaq və beləliklə xərcləri azaldaraq qiymət üstünlüyünü əldə edəcək . Üçüncü, bu məqsədə nail olmaq üçün şirkət tez-tez ilkin dəyərini və bununla əlaqədar zərərləri ödəmək üçün müəyyən zamanlarda aşağı satış qiyməti yaratmaq məcburiyyətində qalacaq.

Strategiyanın ikinci sahəsi istehsalın ixtisaslaşması ilə bağlıdır. Bu halda şirkət yüksək ixtisaslaşdırılmış istehsal və marketinq həyata keçirir və müəyyən, konkret qrup üçün nəzərdə tutulmuş məhsul dar ixtisaslaşdırılmış sahədə lider olacaq. Burada onun qiyməti çox yüksək olsa da, alıcılar bu markanı seçmək məcburiyyətinə gətirib çıxaracaqdır. Strategiyanın bu növünü həyata keçirən şirkətlər, tədqiqat və inkişaf istiqamətində, görkəmli dizaynerlərə, keyfiyyət zəmanəti verən sistem və qabaqcıl marketinq üçün yüksək potensial göstəricisidir .

Üçüncü sahə strategiyanı müəyyənləşdirmək və konsentrasiya zamanı bazarın müəyyən seqmentlərini müəyyən etməyə səy göstərməsi ilə seçilən strategiya firmasıdır. Strategiyanın seçimi, məşq zamanı davranış taktikası həyata keçirilməsi və mənfəətin həcminin əyrisini qurarkən müəyyən tədbirlərə dair yeni məhsulun bazarda təklifini həyata keçirmək tövsiyə olunur. Bazarda vəziyyətin qiymətləndirilməsini aparmaq və marketinq strategiyasını dəqiqləşdirməyə, aşağıdakı sualların da cavablandırılması önəmli əhəmiyyət daşıyır. Bunlar hansılardır:

1. Mənfəət üçün, ticarət şirkəti tərəfindən təklif edilən məhsulun həyat tsikli dövrləri ilk dəfə nə vaxt peyda olmalıdır? Bu məlumatı təhlil əsasında, biz yeni bir məhsul, lakin mənfəət əyrisi kütləvi istehsalın həyata keçirilməsi üçün strategiyanın qurulması gözü önünə gəlir, çünki (bu halda üç ilədək) orta müddətli, bazar proqnozu ilə işləmək olar.

2 . Malların satışından şirkətin əldə etdiyi mənfəətin artım nümunələri aşağıdakılardır :

a) satış artım tempi ;

b) mənfəət kütləvi artım tempi; ;

e) eyni və ya oxşar mənfəətin və satışın artım tempi ;

c) satışın artım tempi mənfəət kütləsinin artım dərəcəsi çox aşağıdır.

Bu fərqlər satışın təşviqi, reklam, distributor kanallarının seçilməsi, çatdırılma prosesinin təşkili, satış sonrası xidmət, marketinq belə komponentlərin cari dəyərinin ölçüsündən asılıdır.

3. Həyat mərhələsinin hansı problemləri, yeni məhsuldan mənfəət alınması istiqamətində onun həyata keçirilməsi üçün ən yüksək həddə çatmalıdır?

-Mənfəət kütləsinin azalması daha sürətlə gedir, nəinki satış həcmlərinin aşağı düşməsi;

-Mənfəət və satış həcmlərinin azalma sürəti bərabərdir və ya yaxındır;

-Azalma daha çox sürətlə baş vermişdir ki, yeni məhsulun satış həcmi aşağı düşməsin.

Strategiyaların və alternativlərin seçiminin formalaşdırılması qaydası aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

-cari strategiyaların qiymətləndirilməsi;

-faza formulunun düzgün qurulması;

-riskin planlaşdırılması;

-strateji alternativlərin seçilməsi;

İndi isə gəlin bu müddəalara ətraflı baxaq:

1.Mövcud (cari) strategiyanın qiymətləndirilməsi.

Mövcud strategiyanın ilkin qiymətləndirilməsi artıq əvvəlki mərhələdə qeyd edilmişdir ki, daxili imkanların qiymətləndirilməsi hesabına həyata keçirilir. Şirkətdə mövcud ehtiyatları qiymətləndirərək, bizə onun fəaliyyətinin səmərəliliyini artırmağa imkan verən və xülasə edilmiş davranış qaydalarının mövcud strategiyanın həyatiliyi əvvəllər qiymətləndirilənlərdir və bunlar hansılardır:

1.Faza formulunun düzgün qurulması;

Strategiya, vahid təşkilati səy üçün əsas olan bütövlükdə həm şirkət və departament səviyyəsində strateji planların bir sıra inkişafını tələb edir. Təbii ki, hər bir strateji plan ümumi, şirkətin strategiyasının bir hissəsidir və hamısı birlikdə onları birləşdirir.

Şirkətin strateji planının əsası onun fəaliyyəti üçün strategiyasıdır. Əsas strategiyanın seçilməsində deməli şirkət rəhbərliyinin səlahiyyəti verilmiş olur. Rəhbərlik, qiymətləndirilmə əsasında və əvvəlki atılmış addımlardan əldə edilmiş məlumatları təhlil edir və yekun qərar qəbul edir.

2.Riskin aradan qaldırılmasının planlaşdırılması;

Riskin aradan qaldırılmasının planlaşdırılması strateji planın vacib tərkib hissələrindən biri sayılır. Əsas məqsəd yüksək səviyyədə baş verə biləcək risklərin qarşısının alınması və itkilərin azaldılmasıdır.

Son zamanlar, qərb şirkətlərində bütün işlər daha papulis qaydada icra edilmir, ehtiyyat strategiyaların hazırlanması sisteminin yaradılması isə böhranlı vəziyyətlər ilə səciyyələnən mühitdə, çox yüksək səviyyəli mərkəzləşdirilmiş qərarların və çevik reaksiya verməklə dəyişikliklər etmək olur. Bu ondan irəli gəlir ki, mümkün iğtişaşlar dəyişkən olur və burada şirkət bütün mümkün mövqeyləri tuta bilmir.

3.Strateji alternativlərin seçilməsi;

Seçilmiş əsas strategiya çərçivəsində strateji alternativlər adlanan fəaliyyət bir neçə mümkün kurslardan ibarətdir. Strateji planlaşdırmada şirkətin idarə edilməsi bütün səviyyələrdə səmərəli olunmalıdır ki, qərarlar strateji planlaşdırılma zamanı yaranan münasibtlər şirkətin bütün əməkdaşlarının hamısına uyğun olsun. Buna görə də gərək strategiyanın hazırlanması zamanı müzakirə qrupunun maraqlarının uzlaşdırılması və çoxlu sayda alternativləri nəzərdən keçirmək lazımdır. Həm də heyətin yığılması zamanı qrupun seçimi və rəhbərliyin seçimi xeyli aşağı olur. Buna görə də adətən qrup müzakirəsi əvəzinə təkbaşına qəti qərar qəbul edilməsi mümkündür.

Şirkətlər üçün bir çox müxtəlif strategiyalar mövcuddur. Amma istənilən strategiya əsasında rəqabətli üstünlüyü əldə etməlidir. Strategiyanın idarə olunması rəqabət üstünlüklərini müəyyənləşdirir.

Rəqabət üstünlüklərini müəyyən etmək olar ki, hər hansı bir sahədə rəqabətin təsiri şirkətin mallarına istehlakçıları cəlb etmək və onların sadiqliyini qorumaq ən yaxşı imkanlardandır. Rəqabət üstünlükləri əldə edildikdə, elə məhsul təklif edilir ki, istehlakçılar buna görə ən yüksək məbləğdə pul ödəməyə hazır olurlar.

Ehtiyyatlardan istifadə strateji qərarların həyata keçirilməsi nəticəsində dəyişdirilə bilər, onlar yalnız strateji potensialı formalaşdırır. Bundan əlavə, şirkətin potensial şərtlərinə uyğun olaraq, onun fəaliyyətindən əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır və daim dəyişikliklərə məruz qalıb. Əgər söhbət ödəməmələr və qarşılıqlı hesablaşmanın şəraitindən gedirsə, onda pul vəsaitləri və digər qısa müddətli iş əsas strateji ehtiyyatlar olurlar. Normal iqtisadiyyat şəraitində onun strateji potensialına qarşı bütün ehtiyyatlar təmin ediləcək rəqabətli üstünlüklərə nail olunmasında çox əhəmiyyətlidir. Strateji idarəetmə rəqabət üstünlüyünü idarə olunmanın səmərəliliyi kimi müəyyən edilə bilər .

Strateji ehtiyyatların müəyyənləşdirilməsi və qiymətləndirilməsi birinci növbədə verilmiş keyfiyyət və kəmiyyət göstəricilərinin əsasında həyata keçirilə bilər. Bu məlumatlara əsaslanaraq siz şirkətin strateji potensialını və mövcud vəziyyətinin istədiyiniz müddətini hesablaya bilərsiniz. Şirkətin strateji potensialının altında inkişaf strategiyalarının inkişaf etdirilməsi və həyata keçirilməsi üçün mövcud ehtiyyatların və imkanların məcmusu durur.

Strateji qərarların nəticəsində yalnız ehtiyyatların strateji potensialı dəyişdirilə bilər. Bundan əlavə, şirkətin daxilindəki iş prosesi daima dəyişilən şərtlərindən asılıdır. Qeyri ödənişlər əsasında ofis şəraitində işləməyə gəldikdə, əsas strateji ehtiyyat pula və digər yüksək likvidli aktivlərinə ehtiyac var. Buna strateji potensialın iqtisadiyyatının rəqabət üstünlüklərinin bütün qaynaqları aid edilə bilər.

Şirkətin potensialının təhlili onun fəaliyyətinin bütün sahələrini əhatə edir idarəetmə, tədqiqat və inkişaf, istehsal, marketinq, maliyyə, əmək ehtiyyatları bura daxildir. Subyektiv qiymətləndirmə üçün idarəetmə təhlilinin keçirilməsi zamanı kənar şirkətləri cəlb etmək faydalıdır.

Artıq qeyd olunduğu kimi, rəqabət üstünlüklərini əsasən kiçik aktivlərə malik şirkətin özü yaradır. Həmin rəqabətdə qalib gəlməyə imkan verən hansısa biznes strateji əhəmiyyətli fəaliyyət sahələridir. Beləliklə, şirkətin unikal aktivləri və ya xüsusi səriştəsi, bu biznes üçün mühüm fəaliyyət sahələrində əsas rəqabət üstünlüklərində təşkil olunur. Rəqabət üstünlükləri bir qayda olaraq, biznesin strateji vahidləri səviyyəsində həyata keçirilir və şirkətin işgüzar strategiyasının əsasını təşkil edir.

Rəqabət üstünlükləri və bazarın spesifik sahələri, əmtədən asılı olaraq müxtəlif formalarda ola bilər. Rəqabət üstünlüklərinin müəyyənləşdirilməsi zamanı istehlakçıların sorğuları əsasında öyrənilməlidir, bu üstünlüklər onlar tərəfindən necə qarşılanır?. Məsələn, başqa cür ola bilər ki, şirkət yerli bazarı özü üçün münbit hesab edir və reklam üçün vəsait sərf etmir. İstehlakçıların isə onun haqqında informasiyası yoxdur. Bu vəziyyət bir çox Azərbaycan şirkətləri üçün xarakterikdir.

Rəqabət üstünlüklərinin müxtəlif təzahür formalarını müəyyən meyarlara uyğun təsnifləşdirmək olar. Təsnifatın meyarının ən mühüm iqtisadi amillərinə əsaslanan rəqabət üstünlüklərinin 6 əsas növü vardır:

1.müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi bazarların ən yaxşı ümumi iqtisadi vəziyyəti qaytarılması yüksək olan orta faiz dərəcəsi, kiçik kapital investisiyaları, əlverişli qiymət siyasəti, yüksək səviyyədə adam başına düşən gəlir, öhdəliklərin olmaması, inflyasiya prosesləri və s.

2. obyektiv amillər uyğun tələbin stimullaşdırılması, böyük və inkişaf etmiş bazar tutumu, aşağı həssaslıqla istehlak qiymətlərinin dəyişməsi, zəif dövriliyi və mövsümlük tələb, əvəz edilən məhsulların çatışmazlığı və.s;

3.istehsalın miqyasının səmərəsində görünən odur ki, böyük həcmdə istehsal edən şirkətlər, daha aşağı vahid xərclərinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir edə bilirlər. Tək kiçik və orta istehsalat tiplərlərinə malik şirkətlər, təkcə qiymət üzrə təkliflər əsasında uğurla rəqabət aparmağa onların imkanı olur.

Üstünlüyü və maya dəyəri səviyyəsində bazarın fəaliyyət göstərməsi üçün qeyri-bərabər başlanğıc şərtləri baş verə bilər. Bu, ilk növbədə daha ucuz, daha rahat xammal mənbələrinə və texnoloji üstünlüklər əsasında olur. Daha aşağı faiz dərəcələrinin və güzəştli şərtlərlə kreditləşdirilmənin və reklam

məhsullarının satış şəbəkəsinin inkişafina qoyuluşlarına, əvvəllər böyük əhəmiyyət verildiyi halda borc kapitalının icazəsi də əhəmiyyətlidir. Bunlar hansılardır:

1.İqtisadiyyatda son məhsul üçün yüksək qiymətlərin yaradılması onun mürəkkəb xarakterinin fəaliyyət miqyasında müxtəlif müştərilərin tələblərini təmin etmək imkanı yaradır;

2.İstehsal proseslərində texnoloji innovasiyaların tətbiqi, yeni konsepsiyaların daha tam istifadə ehtiyatlarının optimal yüklənmə avadanlıqlarının, mal, iş üsulları və növləri üzrə ixtisaslaşma nəticəsində, göstərilən əmək səmərəliliyindən daha çox təcrübə önəmlidir. Hesablamalara görə, bu amillərin təsiri altında istehsal vahidinin dəyəri, istehsal həcminin hər misli üçün 20 % azdır;

3. Müəssisənin iqtisadi potensialı əsasən, şirkətin iqtisadi potensialının böyük dərəcədə təmin olunması öz strateji çevikliyi sayəsində şirkətin imkanlarını müəyyənləşdirir, buda bir çox amillərdən asılıdır. Şirkətin qabiliyyəti bir də ondan asılıdır ki, maliyyə mənbələrini tez axtarıb tapır və səmərəli istifadə edir: Öz vəsaitləri ilə yanaşı, bu mənbələri aşağıdakılardır:

- cəlb edilmiş kapital (uzunmüddətli və qısamüddətli kreditlər və borc vəsaitləri, o cümlədən dövlət dəstəyindən istifadə etmək imkanı);

- digər maliyyə mənbələri, məsələn cari (qısamüddətli) passivlər belə ki, əmək haqqı üzrə borcların hesablamalarına görə, əmlak və şəxsi sığorta və s.

Seçilmiş strategiyanın uyğunluğu reytinqi strategiyaların inkişafının yekun mərhələsidir. Bu qiymətləndirmə adətən şirkətin strateji planı olan məlumatlar əsasında və seçilmiş strategiyanın təsirini müəyyən etmək üçün edilir. Tarix göstərir ki, təcrübə hələ də möhkəm strateji qərarların qəbul edilməsindən və səmərəli yanaşmadan aslıdır. Məsələn, qəbuledilməz bu yanaşma ilə bir neçə ay əvvəl planları qurulmuş cari vəzifələrdən irəli gələn vahid məsələlər əsasında çevik yanaşma çox illər üçün inkişaf planları qurur ki, böyük bir şirkət üçün, sürətlə dəyişən bazar şəraitində fəaliyyət göstərən kiçik bir şirkət üçün yararlı ola bilər. Bu fikirlərlə yanaşı, onun səviyyəsini müəyyənləşdirmək lazımdır ki, seçilmiş strategiyanın həyata keçrilməsi risk şəraitində olur, bunun üçün Altimanın Z-amili formulundan istifadə etmək daha məqsədə uyğundur.

Z- amili = 1.2 x X1 + 1,44 x X2 + X3 + 3.3 x 0.6 x X4 + X5

burada X1 - şirkətin ümumi aktivlərin dövriyyə kapitalının dəyərinin nisbətidir;

X2 - şirkətin ümumi aktivləri bölüşdürülməmiş mənfəətin nisbətidir;

X3 - şirkətin ümumi aktivlərinin faiz və vergilərdən əvvəl mənfəət nisbətidir;

X4 - nizamnamə kapitalına vurulur (səhmlərin sayı bazar dəyərinin nisbəti - ümumi aktivlərin satış nisbəti X ; Bu aktivlərin məbləğinə satışın münasibətidir.

Z – amili > = 2.99 varsa - risk uğursuzluğu minimaldır. Z – amili < = 1.81 varsa - uğursuzluq riski yüksəkdir .

13.3 İnkişaf strategiyaların hazırlanması üçün əsas qaydalar və prosedurlar

Şirkətin strategiyasının formalaşdırılmasına bir çox amillər təsir edir. Bu amillərin qarşılıqlı təsiri və şirkətin hər bir sahəsi üçün spesifik xarakter daşıyır və hər zaman dəyişir.

Heç vaxt eyni seçim strategiyaları oxşar hallarda baş vermir. Strategiyanı müəyyənləşdirən amillər, bir qayda olaraq, bir-birindən fərqli olur. Strategiyanı formalaşdıran əsas amillər aşağıdakılardır:

- sosial, siyasi, mülki və tənzimləyici normalar;
- sənayenin və rəqabət şəraitinin cəlbediciliyi;
- xüsusi bazar imkanları və təhlükələr;
- təşkilatın güclü və zəif cəhətləri, onun rəqabət imkanları;
- personal ambisiyalar, biznes fəlsəfəsi və menecerlərin etik və dünya görüşləri;
- şirkətin dəyərləri və mədəniyyət.

Nəticədə yarana biləcək, şirkətin inkişaf strategiyası aşağıdakıları özündə cəmləşdirir:

- şirkətin müxtəlif aspektlərini özündə birləşdirir və həyat müddətini müəyyən edən bütün kollektivə aiddir;
- qaydaları və prosedurları vasitəsi ilə dəqiqləşdirilmiş, nəzərdə tutulan məqsədlərə nail olmaq üçün tədbirlər kompleksidir.

Seçimi strategiyalarının əsas prinsipləri aşağıdakılardır:

1. Rasional strategiya özündə üç mühim tərkib hissəni birləşdirir:

-əsas məqsəd və vəzifələr;

-ən mühüm qaydalar, fəaliyyət dairəsini məhdudlaşdıran prosedurlar;

-məqsədlərin nail olunmasına yönəlmiş tədbirlərin ardıcıllığı.

Çünki strategiyanın ümumi inkişaf istiqaməti yalnız müəyyən edir ki, sadəcə təsbit edilmiş məqsədlərin nail olmaq proqramlarına nail olmaqdır və onun təkamül məqsədləri strategiya zamanı nəzərə alınmalıdır.

2. Səmərəli strategiya və istiqamətlər bir neçə məhdud konsepsiyaların ətrafında inkişaf edir ki, zamana uyğun tarazlığın sabitliyini onlara verir. Bu istiqamət müvəqqəti ola bilər, başqaları strategiyanın həyata keçrilməsini özündə sonuna qədər saxlayır. Bu zaman onun fəaliyyətini əlaqələndirmək lazımdır. Hər bir istiqamətin "xərc və gəlir“ nisbəti ətrafında asılı olaraq lazımınca təmin olunması vacibdir.

3. Strategiya gözlənilməz deyil, lakin çox vaxt naməlum amillərdən

səbəblənə bilər. Heç bir mütəxəssis dəqiq proqnoz verə bilməz, rəqabət aparan qüvvələr özünü necə aparır və ya aparacaq, hansı amillər təsir göstərəcək və ümumiyyətlə şirkətin əzəmətli uğuru və ya uğursuzluğunu gözləmək mümkündürmü?. Prosesin mahiyyətində strategiyanın hazırlanması

ondan ibarətdir ki, qarşıya qoyulan məqsədlərə çatmağı təmin etmək üçün kifayət qədər güclü və çevik mövqe tutmaqdan ibarətdir.

4.İdarə etmə səviyyəsində hər kəs öz strategiyasını hazırlamağı bacarmalıdır. Bu zaman strategiyaların ardıcıllığı daha yüksək səviyyədə müəyyən olunmalıdır. Vacib deyil ki, strategiya hazırlanıb, amma çox vacibdir ki, ayrıb birləşdirən nəticələr nəzərə alınsın.

İqtisadiyyat strategiya üçün səmərəli olub, onun işlənməsi zamanı bəzi tələblər nəzərə alınmalıdır və bunlar hansılardır:

-mövcud strateji hədəflərdə dəqiq ifadə olunmuşdur ki, o gələcəkdə nəyə nail olmaq istəyir, əgər bunlar yoxsa, onda fəaliyyət zamanı hansısa strategiyaların hazırlanmasına başlamaq faydasızdır;

-şirkətin bütün əməkdaşları üçün marketinq təfəkkürünün təmin edilməsi çox önəmlidir. Strategiya o halda səmərəli olur ki, əməkdaşların maraqları və dəyərləri onların üzərinə düşən rola uyğundur və əgər onlar öz şirkətlərinin çiçəklənməsində əməkdaşlığa həvəs göstərirlər. İnsan kapitalının əhəmiyyəti, yəni bilik, bacarıq, nou-hau, toplanmış təcrübə, kapitallaşdırılma artacaq və bu şirkətin əməkdaşlarının sayı daima artacaq.

-strategiyanın xarici mühit ilə əlaqəsi çevik olmalıdır. Məsələn, rəqiblərin üzərinə gözlənilməz hücum həyata keçirən şirkətin rəqabət mövqelərinin güclənməsi;

-strategiya o halda səmərəli olar ki, əgər şirkət mövqeyinin müdafiəsini etibarlı təmin etmək ilə müdafiyə sistemin yaradılması haqqında, hücum üçün xilas olmanın gücləndirilməsi haqqında tərəflərin öz güclü və zəif cəhətləri olan bütün məsələlərə qayğı ilə yanaşmaq lazımdır.

Ümumiyyətlə, strategiyanın inkişaf prosesi ardıcıl məlhələlərdən ibarətdir. Bir neçə müəlliflər strateji idarəetmə mərhələləri ilə strategiyaların inkişafını müəyyən etmişlər. Biz isə şərh edirik ki, əgər o həqiqətən, "strateji idarəetmədirsə, inkişaf və strategiyanın həyata keçirilməsi təkrarlanan prosesdir və bu yanaşma əsaslandırılmalıdır.

Strategiyanın hazırlanması prosesi özünün potensial imkan və təhlükələrinin üzə çıxarılması və şirkətin risklərini qiymətləndirilməsini, xarici mühit tərəfindən mümkün alternativlərin mühitə daxil edilməsi önəmlidir. Bundan başqa, hər hansı bir strateji qərar qəbul etməzdən əvvəl strategiyanı şəxsi və ucuz əldə olunan ehtiyyatlarla həmçinin, bütün güclü və zəif tərəflərin menecerlər tərəfindən qiymətləndirilməsi lazımdır. Risklərə qarşı obyektiv qiymətləndirmək qabiliyyəti şirkətin mövcud imkanlarından istifadə etməklə həyata keçirməlidir. Mövcud bazar imkanları və güclü şirkətlər arasında strateji alternativə söykənən səmərəli fəaliyyət göstərmək üçün riskin səviyyəsi aşağı ediriləcək ki, bu məsələyə iqtisadi strategiya kimi baxmaq mümkün olsun.

Strategiyanın inkişaf prosesi: İlkin mərhələdə strategiyanın hazırlanması üçün şirkətin daxili vəziyyətinin hərtərəfli təhlili aparılır, nəticədə onun güclü və zəif cəhətləri ayrılır, qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olunması

istiqamətində fəaliyyət göstərilir və ehtiyyatlarla təminat imkanları qiymətləndirilir.

Bu zaman şirkətin öz (strateji zonalar arasında xüsusi təsərüfat vəsaitlərin yenidən bölüşdürülməsi) ehtiyyatlarını əldə etmək imkanını, həm də bəzi ehtiyatları xaricdən (məsələn, istiqrazlar) əldə edə bilər. Həmin mərhələdə xarici makro və daxili mikro səviyyədə olan şirkətlər ətraflı öyrənilir, riskin qiymətləndirilməsi və təhlükələrin aşkar edilməsi imkanları nəzərə alınmalıdır. Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması prosesi özünü şirkətin təhlili zamanı onun fəaliyyət növlərinin qiymətinin müəyyən dərəcədə qarşılıqlı əlaqəsi və qarşılıqlı fəaliyyətin müxtəlif səviyyələri arasında təsərrüfatçılıq və strateji zona arasında qarşılıqlı əlaqənin yaradılması bura daxildir.

İlkin mərhələdə gələcəkdə tətbiq ediləcək strategiyanın öyrənilməsi onun səmərəliliyindən xeyli dərəcədə asılıdır. Mahiyyət etibarı ilə optimal strategiyanın ən son halda uyğunlaşdırılması üç çevrəli və ya, ən azı fəaliyyət meydanının maksimallaşdırılmasının kəsişdiyi nöqtənin ətrafında ola bilər.

Bazarın imkanları və ehtiyyatların məqsədləri:

İkinci mərhələdə biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması və strateji alternativlər formulunu xarici mühitin müxtəlif vəziyyətinə görə, şirkətin strateji məqsədlərinə görə nəzərdə tuta bilər. Müxtəlif alternativlər olduqca çox ola bilər lakin, təcrübədə onlar məhduddurlar. İqtisadi inkişaf səviyyəsinin və şirkətin təşkilati mədəniyyəti və s. məsələlər bura daxildir. Heyətin ixtisaslaşması və maliyyə ehtiyyatlarının olması, şirkətin potensial imkanlarından və yenilik dərəcəsindən asılı olaraq, məqsədləri və xarici mühitin tələblərinə əsaslanmalıdır.

Məsələn, əgər şirkətin strateji məqsədi coğrafi cəhətdən genişlənmədirsə, məhz bu zaman hər hansı bazarda payı müəyyən qədər də olsa artırmaq istəyirsə onda, mümkün olan bütün bazarların tələblərini ödəmək iqtidarında olan şirkət mövcud ehtiyyatlardan istifadə etməlidir. Alternativ qismində həmin bazarların əldə olunması, bu məqsədli həcmi yalnız onların gələcək qiymətləndirilməsi üçün seçilməsi ilə səciyyələnməlidir.

Biznesin inkişaf strategiyasının işlənilməsinin üçüncü mərhələsi seçilmiş strateji alternativlərin qiymətləndirilməsindən ibarətdir. Müvafiq olaraq xarici mühitə, şirkətin məqsədlərinə və onun ehtiyatlarına, strateji alternativə və şirkətin digər strategiyalarına zidd getməməlidir.

Biznesin inkişaf strategiyasını şirkət seçir və sanki, qalereyada nümayiş etdirir. Bu zaman məlum olur ki, üç qrup arasında ziddiyyətlər var:

-uzun və qısa müddətli göstəriciləri arasında;

-daxili və xarici mühüt arasında sabitlik;

-sabit və çeviklik fəaliyyət arasında olan illik satışın həcmi.

Dördüncü mərhələdə biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması bir və ya bir neçə ən yaxşı strategiyaların seçilməsindən ibarətdir. Səmərəli və sərfəli

strategiyanın seçilməsində və onun tələblərinə əməl ediməsində məqsədəuyğun qaydalar mövcuddur və bunlar aşağıdakılardan ibarətdir:

1.Ən mühüm meyarlardan biri iddia olunan strategiyadır ki, SWOT təhlili nəticəsində əldə edilən strateji amillər ilə uyğun olandır. Strateji alternativlərdə kənar xüsusiyyətlər və şirkətdə əsas güclü amil istifadə olunmur və üstəlik şirkətin xarici təhlükələrini zəif hesab etmir bu çox güman ki, uğursuzluğa məhkum olmaq deməkdir;

2 . Mühüm olan strategiyanın seçilməsi zamanı müəyyən edilməlidir ki, strateji alternativlərdən əvvəllər istifadə edənlər müvəfəqiyyətlər əldə edə biliblərmi? Bu korporativ missiyaya uyğundurmu?

3. Sizcə strateji alternativi dəstəkləyən bütün funksional strategiyalar qarşılıqlı təmin olunmalıdırmı?

4. Bu əsas vəsaitləri cəlb edirmi, xüsusi ilə alternativ olan riskiləri aradan qaldırmaq mümkündürmü?

5. Şirkətin həm xarici və həm daxili mühitinə aid strateji alternativlər müxtəlif maraq qruplarına cavab verə bilirmi?

13.4. "Təkrar Metal Emalı" QSC-nin maliyyə vəziyyətinin diaqnostikası

Nəzəri cəhətdən götürdüyümüz "Təkrar Metal Emalı" Qapalı Səhmdar Cəmiyyəti, qısaldılmış şirkət formasına adı "TME" olacaq.

"TME" QSC hüquqi şəxsdir və səhmdar cəmiyyətləri haqqında qanunların bütün tələblərinə cavab verir,nizamnaməsi Azərbaycan Respublikasının qanunu tələblərinə uyğundur. Cəmiyyət Azərbaycan Respublikası ərazisində və onun hüdudlarından kənarda bank hesabları açа bilər, onu ehtiva edən tam şirkətin adı, onun olduğu yer barədə göstəriş də Azərbaycan və beynalxalq dildə girdə möhürdə öz əksini tapmalıdır. Şirkət öz adını, öz emblemini, müəyyən edilmiş qaydada qeydiyyatdan keçmiş əmtəə nişanını, ştamp və blanklara malik ola bilər. Cəmiyyət kommersiya təşkilatı deyil, onun fəaliyyətinin əsas məqsədi mənfəət əldə etməkdir.

Qapalı Səhmdar Cəmiyyəti Nizamnaməsinə uyğun olaraq sahibkarlıq fəaliyyətinin aşağıdakı növləri ilə məşğul ola bilər:

-Qara və əlvan metalların qırıntıları və tullantılarının tədarükü və emalı, metallurgiya xammalı (çeşidləşdirici maşını, kəsməni, doğrama, presləmə, yenidən əritmə və s) kimi istifadə üçün qara metal tullantıları və çıxar halında olan qırıntıların toplanması, saxlanması, qara metal tullantıları və qırıntıların (əsas növ və ya vəziyyətin dəyişməsi ilə), seçilməsi və alınmasını əhatə edən fəaliyyətdır;

-Metal məhsulları, qara və əlvan metalların qırıntıları və tullantılarının tədarükü və satışı üzrə fəaliyyət;

-Qırıntıları və tullantıları əlvan metalların tədarükü və emalı, metallurgiya xammalı (çeşidləşdirici maşını, kəsməni, doğramanı, presləmə, yenidən əritmə və s) kimi istifadə üçün qara metal tullantıları və qırıntılarının hazırlanması (əsas növ və ya vəziyyətin dəyişməsi ilə), toplanması, saxlanması, seçimi, əlvan metal tullantıları və qırıntıları toplanması və alınmasını əhatə edən fəaliyyətdir;

Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyi ilə qadağan olunmayan digər fəaliyyət növləri:

-Cəmiyyətin fəaliyyətinin qeyri-müəyyən müddətə uzadılması. Cəmiyyət hüquqi şəxsdir və mülkiyyətində xüsusiləşdirilmiş əmlakı var, müstəqil balansda əks olunan əmlak, səhmdarların səhmlərinin hesabına ödənilmiş hesab əsasında daxil olmalara və öz öhdəsində olan bütün əmlakla cavabdehdir. Cəmiyyət qanunvericilik ilə müəyyən olunmuş qaydada xarici iqtisadi fəaliyyətin bütün növlərini həyata keçirmək hüququna malikdirlər;

-Cəmiyyət nizamnamə kapitalını təşkil edir, cəmiyyəti 100 (yüz) adi adlı sənədsiz səhmlərinin hər birinin nominal dəyərinə uyğun yerləşdirir. Ümumilikdə 100 adi adlı səhm sənədsiz qeyri səhmlərə malikdir.

Azərbaycan Qapalı Səhimdar Cəmiyyətlərinin qanunvericiliyə uyğun olaraq hüquqi şəxs statusunu alır, başqa hüquqi aktlara və bu nizamnaməyə uyğun fəaliyyət göstərən orqanları vasitəsilə mülki vəzifəni öz üzərinə götürür. Cəmiyyətdə idarəetmə orqanları və nəzarət formalaşır. Belə cəmiyyətlərin idarə etmə orqanları aşağıdakılardır:

-Səhmdarların ümumi yığıncağı;

-Direktorlar şurası;

-Baş direktor - vahid icra orqanı;

-Cəmiyyətin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinə nəzarət edən orqan, müfəttiş orqanıdır.

Cəmiyyətin baş direktorunun səlahiyyətinə aid bütün məsələlər rəhbərliyin direktorlar Şurasının və ya səhmdarların ümumi yığıncağının səlahiyyətlərinə aid edilmiş məsələlər istisna olmaqla, bu cəmiyyətin fəaliyyətinə aiddir. Xüsusi ilə baş direktorunun səlahiyyətlərinə aiddir:

- Nizamnamə və əmək müqaviləsi ilə müəyyən edilmiş səlahiyyətlər daxilində davam edən fəaliyyəti təmin etmək üçün şirkətin əmlakına olan sərəncamı;

- Cəmiyyətin adından etibarnamə olmadan Konstitusiyanın müddəalarına əsasən, bütün hökumət və digər orqanlar, hüquqi şəxslər, maliyyə sənədləri ilk imza onun səlahiyyətində olması;

- Cəmiyyətin daxili fəaliyyətinin operativ məsələləri üzrə cəmiyyətin əməkdaşları üçün məcburi olan əmr və qərarların qəbul edilməsi;

- Nizamnamənin müddəalarını nəzərə alınmaqla, işçilərlə əmək müqavilələrinin bağlanması, qəbul və işdən işçilərinin həvəsləndirmə və tənbeh üsulu daxili əmək qaydalarına, əməyin ödənilməsi sisteminin və mükafatlandırma,

ştat cədvəlinin təsdiqlənməsi, tətbiqi cəmiyyətin işlərinə ştat cədvələ uyğun olaraq tədbirlər;

- Cəmiyyətdə uçotun təşkili;

- Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyinə uyğun olaraq cəmiyyətdə inventarın rəsmiləşdirilməsi və nəticələrin o cümlədən inventarın təşkili;

- Cəmiyyətdə təşkilati sənədlərin saxlanılması;

-Hüquqi şəxs olan cəmiyyətin (əvvəlki müddətlər daxilində ərizə, şikayət, irad, bəyanatların verilməsi) Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyinə uyğun olaraq məhkəmə zamanı özünü müdafiə edə bilməsi;

-Azərbaycan Respublikasının (razılaşdırılmış müqavilələr və ya ödənişlər, reklamasiyalar və s) qanunvericiliyinə uyğun olaraq cəmiyyətin nizamnaməsinin müddəaları nəzərə alınmaqla əqdlərin bağlanması və icrasının təmin olunması;

- Cəmiyyətin adından əqdlər (fəaliyyətin həyata keçirilməsi) qeyri qanuni həyata keçirmək istədikləri formada olan hallar istisna olmaqla, əmək müqaviləsi nizamnaməsinə və qüvvədə olan qanunvericiliyə uyğun olaraq, əqd etmək üçün cəmiyyətin digər idarəetmə orqanlarının razılığı lazımdır. Auditor cəlb etməlidir ki, Azərbaycan Respublikası qanunlarına uyğun nizamnaməsində olan qanunvericiliyi nəzərə almaqla yoxlaya bilsin.

-Cəmiyyətin nizamnaməsinə uyğun olaraq hüquqi şəxslər şirkətin adından çıxış edə bilərlər. Azərbaycanda və xaric ölkələrdə öz filiallarını təsis edə bilər. Əgər, bu filiallar, istehsal və yığma sahələri açılıbsa, onların əsas fəaliyyəti qara və əlvan metalların toplanması, alınması, saxlanması, o cümlədən qara və əlvan metalların tullantılar və qırıntılarına uyğun emal fəaliyyəti, qırıntıları və tullantıları (orijinal formada və ya hansısa bir dəyişiklik ilə) hazır metal kimi istifadəsi üçün yararlı etmək və dəmir-dümür və tullantı metalların hasilatı metallurgiya xammal (çeşidlənməsi, əridilməsi və s.) dəmir-dümür və toplanması, alınması, saxlanması, seçilməsi, əlvan qırıntıları və tullantıları metal hazırlanması istiqamətində, o cümlədən əlvan metalların, tullantıların toplanması və emal fəaliyyəti bura daxildir.

Baş Direktor tərəfindən təyin edilmiş filial müdiri, aldığı təlimlər və təlimatlara əsasən öz iqtisadi fəaliyyətini baş direktora təqdim edir.

Məhsulların hərəkətinin uçotu, inventar, sənədlər təşkilatın hüquqi ünvanında yerləşən ofisində saxlanılır .

İdarəetmə qərarlarının qəbulu, operativ məsələlərin həlli ilə istehsal fəaliyyəti arasında əlaqəni heyətin idarə etmə şöbəsi məşğul olur. Bütün şöbələrlə əlaqə, onların funksiyaları və məsul şəxslər müəyyən edilməlidir:

Müəssisənin strateji planında onun inkişafı və hazırlanması metodu:

Strateji planlaşdırma, şirkətin məqsəd və vəzifələrinə nail olmaq üçün yolların seçilməsi prosesi olan idarə etmə funksiyalarından biridir. Strateji planlaşdırma bütün idarə etmə qərarları üçün əsasdır. Buna görə də, əksər

şirkətlərin inkişafi strateji planlarının hazırlanmasına doğru istiqamətlənib. Strateji planlaşdırma prosesi dinamik bir zamanda çətir altında olan bütün idarə etmə funksiyalarında gizlənir, strateji planlaşdırmadan istifadə etmədən, bütövlükdə şirkətin və ayrı-ayrı adamların dəqiq üsulunun qiymətləndirilməsi məqsədləri və istiqamətləri korporativ şirkətlər üçün məhrum olmalıdır.

Strateji planlaşdırma prosesi təşkilatı idarə edən üzvlər üçün əsas verir. Ölkəmizdə vəziyyətin reallıqları yazılı şəkildə bütün yuxarıda layihələndirilən, strateji planlaşdırma əsasında öz aralarında və xarici biznes qurumları ilə çətin bir müsabiqədə iştirak edir ki, belə məqamlarda qeyd etmək lazımdır ki, Azərbaycan şirkətləri üçün belə fəaliyyət getdikcə daha mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Strateji planlaşdırma dedikdə, fəaliyyət əsasında öz köməyi ilə formallaşdırılan prosedurlar, metodikalar, texniki cəhətdən icrası və gələcək modelin qurulması istiqamətində mərhələlər qeyd edilən strategiyanın hazırlanması bu model üçün keçid proqramdır.

Menecment və marketinq əsaslı strateji planlaşdırılma şirkəktlərin fəaliyyətinin planlaşdırılması və onların tematik ədəbiyyatlara uyğun öyrənilməsi prosesində əlavə aldıqları bilikləri sistemləşdirməyə kömək edir. Bu mərhələdə açılmış imkanlar əsasında verilmiş iqtisadi ədəbiyyatlar daxilində strateji planlaşdırmanın əsaslarını özündə ehtiva edir:

-Birinci strateji planlaşdırmanın mahiyyəti araşdırılır, tələblər əsasında yerinə yetrilməsi vacib olan strateji planlaşdırma özündə şirkətlər üçün məqsədli strateji planlar hazırlamaqdır. Birinci növbədə strateji planlaşdırma funksiyasının gələcək fəaliyyəti nəzərdən keçirilir.

- İkinci tamamilə mikroiqtisadi səviyyədə sənaye və kommersiya fəaliyyəti üçün strateji planlaşdırma xüsusiyyətləri aydınlaşdırılmalıdır. Lazımi diqqət bazarın rəqabət şəraitində strateji planlaşdırmanın vəzifələrinə ayrılmalıdır. Strateji plan, bazar iqtisadiyyatı şəraitində işləyən şirkətin planlaşdırılması sxemi və strateji planlaşdırmanın struktur xüsusiyyətlərinin inkişaf mərhələlərinin nəzəri aspektləri nəzərə alınır.

Beləliklə, ümumilikdə şirkətin strateji planlaşdırlması biznesin inkişafının bütün əsas sahələrini əhatə edir və strateji planlaşdırma üzrə praktikada ümumi tövsiyələrə əsaslanır.

Biznesin inkişafi üçün strateji planlaşdırmanın mahiyyəti və funksiyası əsasən, rəhbərliyin etdiyi hərəkətlərin və qərarların qəbulunu nəzərdə tutan məqsədlərə çatmağa kömək edən strategiyaların işlənməsini özündə birləşdirir. Strateji planlaşdırma prosesi idarə etmə qərarlarının qəbul edilməsində əvəz olunmaz kömək alətidir. Onun vəzifəsi, inkişaf üçün şirkətdə kifayət qədər yeniliklər və dəyişikliklər olmasıdır. Daha doğrusu, strateji planlaşdırma prosesi bir çətir altında olan, bütün idarə etmə funksiyalarını özündə birləşdirir.

Strategiyanın mahiyyətinə gəldikdə isə, söz özü "sənət generalı" olan yunan strategos " sözündən götrülüb və strategiya mənasını daşıyır. Strategiya şirkətin missiyasının həyata keçirilməsini təmin edir və onun məqsədlərinə nail

olmaq üçün nəzərdə tutulmuş ətraflı və kompleks plandır. Buna görə bütün şirkət, daha çox xüsusi fərdi baxımdan inkişaf etdirilməlidir. Nadir hallarda şirkətin yaradıcısı olduğu təşkilatı strategiya ilə uzlaşdırmaq şəxsi planları özünə rəva görə bilər. Strategiya şirkətin elmi-texniki potensialını və onun istehsal, satış ehtiyacları nəzərə alınmaqla, nəzərdə tutulan məqsədlərə nail olmaq və planlarında əsaslandırılmış tədbirlərin hazırlanmasını və həyata keçrilməsini nəzərdə tutur.

Strateji plan geniş tədqiqat və sübutlarla əsaslandırılmalıdır. Buna görə də, daim iqtisadiyyat , bazar, rəqabət və s. sektorları haqqında məlumatların böyük hissəsini toplamaq və təhlil etmək lazımdır. Bundan əlavə, strateji plan bizə əminlik verir ki, fərdi işçilərin müəyyən peşəkarlığa yiyələnmişləri cəlb edək. Bu yanaşma bizə məhsul və ya xidmətləri satmağa imkan verir.

Strateji planlar, rahat olmaq üçün istənilən şəkildə inkişaf etdirilməlidir. Ümumi strateji plana uyğun dəyişən biznes və sosial mühiti ilə əlaqədar daimi düzəlişlər aparılması, uzun bir zaman çərçivəsində şirkətin proqram fəaliyyət kimi baxmaq lazımdır.

Strateji planlaşdırmanı təşkil edən, bu planlara zəmanət vermir və müvəffəqiyyət özlüyündə səhvlərə görə və motivasiya və nəzarətin uğursuzluğu ilə bağlı ola bilər. Bununla belə formal planlaşdırma şirkətin fəaliyyətinin təşkili üçün əlverişli amillərdən hesab edilir. Onu bilmək münasib yol hərəkətlərini dəqiqləşdirməyə kömək kimi başa düşülməlidir. Müəyyən nailiyyətlərə nail olmaq istəyirsənsə qaydaları bilməlisən. Qəbul olunan qərarlara əsaslandırılmış və sistemləşdirilmiş, rəhbərlik və ya səhv və ya düzgün olmayan məlumata görə şirkətin imkanları barədə və xarici mühit haqqında düzgün qərarlar qəbul edilməsi riskin səviyyəsini azaldır. Beləliklə, planlaşdırmada şirkət daxilində ümumi məqsədlərə çatmaq üçün, məntiqli birlik yaratmağa kömək edir.

Strateji planlaşdırmanın funksiyası:

1. Strateji plan şirkətin fəaliyyəti üçün istiqamətdir və marketinq araşdırmaları onu daha yaxşı anlamağa və fəaliyyət göstərməyə imkan verir, proseslərin öyrənilməsi, onun inkişafi və planlaşdırma məhsulları, istehlakçılar üçün satış qiymətlərinin planlaşdırılması;

2. Strateji planın dəqiq məqsədi, şirkətin ümumi vəzifələri ilə bağlayan hər bir hissəsini təşkil edir;

3. Strateji plan müxtəlif funksional istiqamətlərin səylərinin əlaqələndirilməsini həvəsləndirir;

4. Strateji plan özünün güclü və zəif cəhətlərini qiymətləndirmək baxımından rəqiblərinin imkan və təhdidlərini nəzərə alır və ətraf mühitə uyğun təşkil edilir;

5. Tərtib edilmiş plan elə kombinasiya hərəkətləri edə bilər ki, şirkət alternativ hərəkətlər etmək məcburiyyətində olar;

6. Strateji plan ehtiyyatların bölüşdürülməsi üçün zəmin yaradır;

7. Strateji plan fəaliyyətin qiymətləndirilməsi prosedurlarının tətbiqinin vacibliyini nümayiş etdirir.

Strateji planın yaradılması gələcəyə ali rəhbərliyin həyata keçirmək istəyinin mükəmməl sistemli hazırlığı deməkdir:

1. Missiyanın seçimi, məqsədlərin (qısamüddətli, ortamüddətli, uzunmüddətli) formalaşdırılması;

2. Planların hazırlanmasının təmin edilməsi, siyasət, strategiya prosedurları, qaydalar, büdcə.

13.5. Strateji planın strukturlaşdırılması metodikası

Əsas uzunmüddətli məqsədləri və şirkətin bu məqsədlərə nail olması üçün zəruri ehtiyyatların hərəkəti və ayrılması müəyyən srtateji istiqamətdə hərəkəti təsdiq məqsədləri müəyyən edir. Strategiyanın müəyyənləşdirilməsi, strateji planlaşdırma fəaliyyətin məqbul istiqamətinin səmərəliliyin əsas tələbidir və burada strateji alternativdə risk məqbul səviyyədə, şirkətin mövcud imkanları və ehtiyyatları ilə nisbətdə müəyyən edilir. Nəticədə, şirkətin strategiyasının formalaşdırılması üçün üç suala cavab təmin edilməlidir:

-İnkişaf etdirilməli iqtisadi fəaliyyət hansılardır?

-İnvestisiya ehtiyacları və mövcud ehtiyatlar hansılardır?

-Seçilmiş sahələrdə mümkün yekunlar hansılardır?

İndi isə gəlin biznesin inkişaf strategiyasının bir neçə fərqləndirici xüsusiyyətlərini vurğulayaq:

1.Strateji proses dərhal təsir eləmir. Adətən ümumi sahələrin yaradılması ilə bitir, strateji proses şirkətin mövqelərinin möhkəmlənməsini və artırılmasını təmin edir;

2. Düşünülmüş hansısa formul əsasında biznesin inkişaf strategiyası, strateji layihələrin axtarış üsullarını inkişaf etdirmək üçün istifadə olunmalıdır. Strategiyanın rolu ondan ibarətdir ki, bütün diqqət müəyyən sahələrin ya imkanların axtarışında olsun və ya strategiya da bütün digər imkanlar kimi kənara atılsın;

3. Hadisələr yalnız real inkişaf istiqaməti kimi dəyərləndirilməlidir. Bu strategiya üçün ehtiyac təşkilatın istənilən inkişafına səbəb olacaq;

4. Biznesin inkişaf strategiyalarının hazırlanması zamanı bütün imkanlar açılacaq və layihənin tərtibi zamanı bütün imkanları qabaqcadan bilmək olmaz. Ona görə də müxtəlif alternativlər haqqında yüksək ümumiləşdirilmiş natamam və qeyri-dəqiq informasiya istifadə etmək olar;

5. Daha dəqiq məlumat əldə edərkən, ilkin strategiyanın əsaslı olduğu şübhə altına alına bilər. Ona görə dəqiqləşdirmək üçün əlaqə saxlanılması vacibdir.

Strategiyanın həyata keçirilməsi prosesi iki əsas mərhələdə olur:

a) strateji planlaşdırma prosesi - strategiyaların seçilməsi istehsalı başlayır və funksional strategiyaların, fərdi layihələr ilə bitən strategiyaların inkişafı;

b) strateji idarəetmə prosesi - zamanla strategiyanın həyata keçirilməsi işığında strategiyanın yeni tərtibatda və yeni halların olması.

Strateji planlaşdırma prosesi sistemli, məntiqi və rasional təfəkkürə əsaslanan prosesdir. Eyni zamanda, bu, proqnozlaşdırılması, tədqiqatlar əsasında hesablanması və alternativin seçim sənətidir .

Biznes strategiyası iyerarxiya prinsipi üzrə qurulmalıdır. Bu zaman strategiyaların səviyyələri, kompleksliyi, onların inteqrasiyası şirkətin ölçüsündən və növündən asılı olaraq çox müxtəlifdir. Fəaliyyət bir neçə müxtəlif səviyyələrdə olur:

-sadə təşkilati siyasət;

-mürəkkəb təşkilati siyasət ola bilər.

Şirkətin strateji planının növbəti mərhələsini müəyyən etmək üçün strateji planının konseptual modeli aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Ətraf mühitin təhlili.

a) xarici mühit;

b) daxili imkanları.

2.Müəssisənin siyasətinin müəyyənləşdirilməsi.

-Strategiya formalaşdırılması və alternativ seçim :

a) marketinq strategiyası;

b) maliyyə strategiyası;

c) R & D strategiyası;

q) istehsal strategiyası;

d) sosial strategiya;

e) təşkilatı dəyişiklik strategiyası;

g) ekoloji strategiya.

Şirkətin strateji planının hazırlanmasının təklifi "şirkətin inkişafının strateji planı" adlandırılır və adətən aşağıdakılar önəmlidir:

1. Şirkətin məqsəd və vəzifələri;

2. Şirkətin cari fəaliyyəti və uzunmüddətli vəzifələri;

3. Şirkətin (baza strategiyası, əsas strateji alternativlər) strategiyası;

4. Funksional strategiya;

5. Daha əhəmiyyətli olan layihələr;

6. Əməliyyatların xarici təsviri;

7. İnvestisiyaların və ehtiyyatların bölüşdürülməsi;

8. Gözlənilməzliklərin planlaşdırılması.

Bura digər əlavələri etmək olar. Aparılacaq hesablamalar, təqdim ediləcək arayışlar və digər işgüzar sənədlər:

- məhsul qrupları üzrə illik satışın həcmi;

-illik mənfəət və zərər bölgüsü;

-satış həcminin bölgüsü ilə əlaqədar olaraq illik ixrac;
- məhsul və bazar payında müəyyən dəyişikliklər;
- illik kapital məsrəfləri proqramı;
-illik pul axını;
-ilin sonuna olan balans;
-aparılmış siyasətin nailiyyətləri.

Aparılmış təhlillər onu göstərir ki, biznesin inkişaf strategiyasının planlaşdırması istiqamətində qərb şirkətlərinin təcrübəsi göstərir ki, sayı və məzmunu mərhələdən aslı olaraq, strateji planın hazırlanması, eləcə də onun öz forması əhəmiyyətli ola bilər və bu, onların arasında əsas olan bir çox amillərdən asılıdır:

1. Şirkətin mülkiyyət formasından;
2. Şirkətin (ixtisaslaşdırılmış və çoxşaxəlidir) tipindən;
3. Şirkətin filiallarından;
4. Şirkətin (böyük, orta və kiçik) ölçüsündən.

Eynilə bir üfüqü strateji planlaşdırma yoxdur. 10 illik planlaşdırmadan avropalılar, 5 illik planlardan amerikalılar, 3illik planlarmadan yaponlar daha çox istifadə edirlər.

Biznesin inkişaf strategiyasının planlaşdırılmasının ən mühüm qərarlarından biri təşkilatın misiyasının seçimdir. Təşkilatın əsas ümumi məqsədi kimi missiyası, bütün başqa məqsədlər onun həyata keçirilməsi üçün seçilməlidir. Missiyanın əhəmiyyətini şişirtmək mümkün deyil. Hazırlanan məqsədə uyğun idarə etmə qərarlarının qəbul edilməsi prosesi bütün meyarlara uyğun qismdə çıxış edməlidir. İnkişafin hədəfləri bütün sonrakı idarə etmə qərarlarının qəbul edilməsi üçün müxtəlif meyarlara əsasən xidmət etməlidir. Liderlər şirkətin əsas məqsədini bilmirlərsə, onlar ən yaxşı alternativin seçilməsi üçün məntiqi başlanğıc nöqtəsini tapmalıdırlar. Missiya şirkətin statusunun ətraflı istiqamətini və inkişafını müxtəlif səviyyələrdə, məqsədlərin və strategiyaların müəyyən edilməsini təmin edir. Missiyanın formalaşdırılması özündə aşağıdakıları birləşdirir:

-şirkət müəyyən edilmiş hansı sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olur;
-xarici mühitin təsiri altında iş prinsiplərinin müəyyənləşdirilməsi;
-şirkətin etik mədəniyyəti.

Şirkətin missiyası gələcəkdə də səmərəli olanlarla iş birliyi yaratmaqla istehlakçıların və onların məmunluğunu və əsas ehtiyaclarını müəyyən edərək təmin etmək olacaqdır. Tez-tez şirkət rəhbərləri hesab edirlər ki, onların əsas missiyası, mənfəət əldə etməkdir. Doğrudan da, hansısa daxili tələbatı ödəməklə hansısa şirkət nəticə etibarı ilə yaşaya bilər, lakin yalnız işləyərək.

Kateqoriya dəyərlərinin daha yaxşı məqsədləri və tipləri aşağıda göstərilmişdir:

Qiymətləndirmə kateqoriyası		Daha önəmli məqsədlərin tipləri
Nəzəri	Doğrulur,Bilik, Daha səmərəli düşüncə.	Uzun müddətli təhlilər və tədqiqatlar
İqtisadi	Praktiki əhəmiyyəti. Xeyirliliyi.	İnkişaf. Gəlirlilik. Nəticə. Sərvətin yığılması.
Siyasi	Hakimiyyət. Tanınma.	Kapitalın ümumi həcmi, satış, işçilərin sayı.
Sosial	Yaxşı insani münasibətlər. Bağlılıq. Münaqişələrə münasibət.	Gəlirə uyğun sosial məsuliyyət. Dolayı olan rəqabət.
Estetik	Bədii qarmoniya. Tərkib. Forma və simetriya.	Məhsulun dizaynı. Miqdarı. Cəlbe-diciliyi.
Dini	Bəşəriyyətlə razılaşmaq.	Etika. Əqidə problemləri.

- Şirkətin ümumi məqsədləri əsasında formalaşan müəyyən dəyərlər, məqsədlərə uyğun onların üzərinə istiqamətlənir. Ali rəhbərlik tərəfindən şirkətin ümumi missiyası müəyyən edilir;

-Konkret və ölçülə bilən məqsədlər (bu işin gedişinin qiymətləndirilməsi və sonrakı qərarlar üçün başlanğıc dəqiq bazanın yaradılmasına imkan verir);

- İstiqamət zamanı (burada lazım deyil ki, şirkətin həyata keçirmək istədiyi nəticə əldə olunmalıdır) məqsədlər;

-məqsədin hərəkəti (təşkilatın səmərəliliyinin artırılmasına xidmət edir);

-Müəyyən çətin əldə edilə bilən hədəflər eyni fəlakətli nəticələrə gətirib çıxara bilər;

-məqsədin qarşılıqlı (məqsədə nail olmaq üçün zəruri olan hərəkətlər və qərarlar, digər məqsədlərə nail olunmasına əngəl törətməməlidir) dəstəklənməsi.

Məqsədlər yalnız o halda strateji idarə etmə prosesinin mühüm hissəsi olacaq ki, əgər ali rəhbərlik onları düzgün xülasə edə biləcəklər və səmərəli instusionallaşdıraraq və onlar haqqında məlumat verəcək və bütün ətrafdakılar onların həyata keçirilməsinə dəsdək olacaq.

Şirkətin rəhbərliyi yarandıqdan sonra onun missiyasının məqsədləri və strateji planlaşdırma prosesi diaqnostika mərhələsində başlayır. Bu yolda xarici mühitin tədqiqi ilk addım deyil:

- cari strategiyanın müxtəlif aspektlərinə təsir edən dəyişikliklərin qiymətləndirilməsi;

- şirkətin cari strategiyası, monitorinqi və rəqiblərin fəaliyyətinin təhlili üçün təhlükə amillərinin müəyyən edilməsi;

-nəzarət və rəqiblərin fəaliyyətinin təhlili;

-planlara düzəlişlər etməklə ümumi məqsədlərə nail olmaq olur, əgər daha çox imkanlardan istifadə edilərsə.

Xarici mühitin təhlilində şirkətin əsas vəzifələrindən biri xarici amillərə nəzarət etmək, özü mühüm nəticələr (dövr və zaman üçün gözlənilməz hallar üçün planın tərtibi üzrə strategiyaların erkən xəbərdarlıq sisteminin hazırlanması və mümkün təhlükələrin proqnozlaşdırılması imkanları) əldə etməyə kömək edir. Bunun üçün aydınlaşdırmaq lazımdır, şirkət harada yerləşir? O gələcəkdə necə olmalıdır və bunun üçün rəhbərlik nə etməlidir? Şirkətin üzləşdiyi təhlükə və imkanları, yeddi sahəyə ayırmaq olar:

1. İqtisadi amillər. Bəzi amillər iqtisadi mühitdə davamlı qiymətləndirilir çünki, iqtisadiyyatın vəziyyəti şirkətin məqsədlərinə təsir göstərir. Bu inflyasiyanın sürəti, beynəlxalq ödəmə balansı, məşğulluq səviyyəsi və s. Onların hər biri şirkət üçün yeni imkan və ya təhlükə törədə bilər;

2. Siyasi amillər. Şirkətin sahibkarlıq fəaliyyəti ilə fəal iştirakının təşkili üçün dövlət siyasətinin vacibliyi siyasi proseslərdə özünü göstərməlidir. Deməli, dövlət və yerli bələdiyyə orqanları hökumətin subyektləri olduğundan, bütün normativ sənədlərə əsasən nəzarət edilməlidir;

3. Bazar amilləri. Bazar mühiti şirkət üçün daimi təhlükə deməkdir. Bu amillərə təsir göstərmək bacarığı şirkət üçün uğurlu və uğursuz nəticələnə bilər. Əhalinin gəlirlərinin bölüşdürülməsinə görə, rəqabətin səviyyəsi sahəsində dəyişən demoqrafik şəraitə görə, nüfuza görə bütün bunlar bazara aiddir;

4. Texnoloji amillər. Texnoloji mühitin təhlilinin ən az uğurları texnologiyalı rabitə vasitələrinin və ya mal və xidmətlərin verilməsi və layihələndirilməsinə əsasən dəyişikliklər istehsal texnologiyasının tətbiqi, İKT ola bilər. İstənilən rəhbər şirkətə ona görə nəzarət etməlidir ki, gələcəkdə şoka məruz qalmasın;

5. Rəqabət amilləri. İstənilən şirkət öz rəqiblərinin hərəkətlərini tədqiq etməlidir. Rəqiblərin güclü və zəif tərəflərini dərindən öyrənməli, gələcək məqsədlərinin təhlilini aparmalı və işlədiyi strategiyanı qiymətləndirməli, rəqiblərin fəaliyyət sahələrini öyrənməlidir;

6. Amillərin sosial davranışı. Bu amillər əsasında dəyişən münasibətlər, gözləmə və cəmiyyətdə xasiyyətlər bura (cəmiyyətdə istehlakçı maraqlarının müdafiəsi ilə bağlı hərəkat, milli azlıqların və qadınların rolu, sahibkarlığın rolu) daxildir;

7. Beynəlxalq amillər. Beynəlxalq bazarda fəaliyyət göstərən şirkətlərin rəhbərliyini qiymətləndirmək və ətraf mühitdəki dəyişikliklərə nəzarət olunmalıdır.

Şirkətin rəhbərliyi müəyyən etməlidir ki, şirkətin daxili qüvvələri xarici imkanlardan istifadə etməklə, zəif tərəfləri qiymətləndirmədən, xarici təhlükələrlə bağlı problemlərin məngənəsinə düşə bilər. Bu proses idarəçilik sorğusu adlanır. Bu strategiya onun güclü və zəif tərəflərini müəyyən etmək üçün nəzərdə tutulmalıdır. Şirkətin funksional zonalarının metodiki qiymətləndirilməsi də nəzərdə tutulmalıdır. Sorğu zamanı əsasən belə funksiyalar daxil edilməlidir, marketinq, mühasibat uçotu, istehsal, insan kapitalı və şirkətin tərzi

və mədəniyyət. Marketinq funksiyalarının sorğusu zamanı aşağıdakı sahələrin təhlilinə xüsusi fikir vermək lazımdır:

-şirkətin mühüm məqsədi olan rəqabət və istənilən şirkətin faiz əsasında bazar payının ümumi tutumu;

-məhsulun çeşidinin və keyfiyyətinin müxtəlifliyi ali rəhbərlik tərəfindən nəzarət olunur və qiymətləndirilir;

-istehlakçıların xeyrinə bazarlarda nəzarət dəyişiklikləri və bazarın demoqrafik statistikası;

-marketinq tədqiqatları,yeni mal və xidmətlərin işlənib hazırlanması;

-sahibkarlığın zəif yerlərindən biri olan müştəri xidmətlərinin səviyyəsinin artırılması;

-səmərəli satış, reklam və malın irəliləməsi (təcavüzkar, səlahiyyətli qrupların ən qiymətli şirkətlərində ola bilər);

-yaradıcılığa yönəldilmiş reklam və malın irəlləməsi üçün yaxşı əlavə məhsulların çeşidinə xidmət;

-maliyyə vəziyyətinin təhlili (hətta ən yaxşı olan tapılmayacaq, əgər nəticədə qazanc yoxdursa) şirkətə xeyir verə bilər;

-şirkətin rəqiblərinə nisbətən daxili potensialın zəif mövcud olması.

İdarə etmənin fasiləsiz təhlili şirkətin uzun yaşaması üçün çox önəmli əhəmiyyət daşıyır. Sorğu zamanı idarə etmə funksiyalarında güclü və zəif tərəflərin səmərəli əməliyyatları üçün aşağıdakı məsələlərə diqqət yetirmək lazımdır:

-şirkətin rəqiblərindən daha aşağı qiymətə məhsul və ya xidmətlər təklif edə bilərəmmi? Əgər yox, onda niyə?

-Hansı şəraitdə şirkətin yeni materiallar əldə etmək imkanı var?

-Şirkətin hansı avadanlıqları var?

-Sifarişin həyata keçirilməsi və maddi ehtiyatların miqdarının artırılması üçün nə nəzərdə tutulub? Daxil olan materialların və satış üçün gedən məhsulların üzərində müvafiq nəzarət varmı?

-Belə olduqda şirkətin məhsulları mövsümi tələblərin dəyişməsinə məruz qalırmı? Əgər belədirsə, onda həmin mövcud vəziyyəti düzəltmək olarmı?

-Şirkətin rəqibləri həmin bazarlarda xidmət göstərə bilməyəndə onlar xidmət göstərə bilərmi?

-Keyfiyyətli nəzarət sistemi şirkət üçün səmərəli və əlverişli olarmı? Necə səmərəli planlaşdırılmalıdır ki, istehsal prosesini proqnozlaşdırmaq mümükün olsun?

Problemlərin əksəriyyətinin mənşəyi şirkətdə olan insan kapitalıdır. Burada nəzərə almaq lazımdır kı, tip, əməkdaşların biliyi və hazırlığı, mükafatlandırma sisteminə hazırlıq və ixtisasartırma, rəhbər vəzifələrin varisliyi, əməkdaşların aparıcı mütəxəssislərin itkisi və onların səbəbləri, keyfiyyətli məhsul əməkdaşların işi hesabına yaranır. Şirkətdə mədəniyyət məsələlərinə işçiləri cəlb etmək üçün ayrı-ayrı və müəyyən növ davranışları stimullaşdırmaq tələb olunur.

Korporativ imic əməkdaşların, müştərilərin və ictimai rəyin köməyi ilə yaradılır. Mədəniyyətin nümaiş etdirilməsi şirkətin nüfuzunun artmasına kömək edir.

Biznesin inkişafında strategiyanın işlənməsi yüksək səviyyədə həyata keçirilir və yüksək vəzifələrin həllinə əsaslanır. Bu mərhələdə qərarın qarşıya qoyulan məqsədlərinə çatmaq üçün optimal variantları seçmək və menecerin şirkətin fəaliyyətinin alternativ yollarını dəyərləndirməsi lazımdır. Aparılmış təhlillərə əsaslanaraq demək olar ki, strategiyanın hazırlanması prosesidə strateji təfəkkürün formalaşması üçün uzunmüddətli planlaşdırma, strateji planların hazırlanması və onların nəzarət direktivlərinin hazırlanması, həyata keçrilməsi, müzakirələr yolu ilə idarəçilik xətti aparatının inkişaf konsepsiyasının ümumiyyətlə, yeni strategiyaların tövsiyəsi və dürüst ifadə edilmiş layihələrinin inkişaf məqsədlərində baş verir.

Məhdud artımın azaldılması strategiyaların birləşməsidir və şirkət dörd əsas strateji alternativlə üzləşir:

1.Məhdud artım inkişaf etmiş ölkələrdədir;

2. Tez-tez şirkətin fəaliyyətində iqtisadi böhran baş verir;

3. Şirkətdə vəziyyət pisləşir və onu saxlamaq üçün azaldılma strategiyasına müraciət olunur;

4. Strategiya bir neçə sənaye sahələrinin fəaliyyətində olan böyük şirkətlər tərəfindən alternativlər bir yerdə olur.

Müəyyən strateji alternativi seçərkən rəhbərliyə konkret strategiya ilə müraciət edilməlidir. Əsas məqsəd şirkətin strateji alternativlərinin seçimini uzunmüddətli səmərəliliyini maksimum dərəcədə artırmaqdır. Bunu etmək üçün, şirkətin rəhbərləri öz gələcəyini aydın və uğurlu görmək istəyirlər. Ona görə də bütün qərarlar diqqətlə araşdırılmalı və qiymətləndirilməlidir. Bu baxımdan biznesin inkişaf strategiyasına müxtəlif amillər təsir edir:

-Risk (şirkətin həyat amili);

-Əvvəlki strategiyaları bilmək;

-Bu strategiyanın seçilməsində çeviklik rəhbərləri tez-tez məhdudlaşdırır, səhmlərin sahiblərinin reaksiyası;

-Vaxt amilindən asılı olan lazımi məqamı seçmək.

Bütövlükdə şirkətin biznesinin inkişafi üçün strategiyasının formalaşması daha çox əhəmiyyət kəsb edir. Bu, həll edilən problemlərin prioritetliyinin strukturunun müəyyənləşdirilməsi, şirkətlərə əsaslı kapital qoyuluşu, koordinasiya və inteqrasiya strategiyalarının qiymətləndirilməsi çox önəmli amillərdir.

Biznesin inkişaf strategiyalarının formalaşdırılması qaydası aşağıdakı məlhələlərdən ibarətdir:

a) cari strategiyaların qiymətləndirilməsi;

b)baza formulunun düzgün qurulması;

c)riskin planlı idarə edilməsi;

d)strateji alternativlərin seçilməsi;

İndi isə gəlin göstərilən mərhələlərin ətraflı təhlilini aparaq:

A.Mövcud strategiyanın ilkin qiymətləndirilməsinin əvvəlki mərhələsində, daxili imkanlarının qiymətləndirilməsi həyata keçirilir. Bu onun fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması üçün imkan verir, şirkətdə mövcud ehtiyatları qiymətləndirərkən, mövcud strategiya və davranışı ifadə edən qaydaların mümkünlüyünü qiymətləndirmirik.

B. Strategiya, vahid təşkilatı səy üçün əsas olan bütövlükdə həm şirkətdə, həm də departament səviyyəsində strateji planların fərqli inkişafını tələb edir. Təbii ki, hər bir strateji plan ümumi şirkətin strategiyasının bir hissəsidir və onlar birləşdirilir. Hər bir şirkətin strateji planı onun əsas strategiyası deyil. Əsas strategiyanın seçilməsində şirkətin idarə etmə hüququ var. Rəhbərliyin qiymətləndirilməsi və əvvəlki addımlar əsasında əldə edilmiş məlumatlara əsasən təhlil aparılır və son qərar qəbul edilir.

C. Riskin idarə edilməsinin planlaşdırılması, strateji planın vacib tərkib hissələrindən biri sayılır. Əsas məqsəd yüksək səviyyədə dəstəklənmiş kataklizmalara qarşı xarici mühitin öyrənilməsi və itkilərin azalmasıdır. Son zamanlar, qərb şirkətlərində, məhsul hər şey deyil fikiri altında, ehtiyat strategiyaların hazırlanması sisteminin yaradılması böhranlı vəziyyətlər ilə səciyyələnən mühitdə, çox yüksək səviyyəli mərkəzləşdirilmiş qərarların və çevik reaksiya əsasında dəyişikliklər mümkündür. Bu ondan irəli gəlir ki, mümkün iğtişaşlar dəyişkən olur və burada şirkət bütün mümkün vəziyyətləri nəzərə ala bilmir.

D. Seçilmiş əsas strategiya çərçivəsində strateji alternativlər adlanan fəaliyyət bir neçə mümkün istiqamətlərdən ibarətdir. Strateji planlaşdırmada şirkətin idarə etmə sistemi bütün səviyyələrdə təmsil olunmalıdır çünki, qərarlar strateji planlaşdırılma zamanı yaranan münasibətlər əsasında şirkətin əməkdaşlarının hamısına uyğun olmalıdır. Buna görə də biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması zamanı müzakirə qrupunun maraqlarının uzlaşdırılması, çoxlu sayda alternativləri nəzərdən keçirməyə imkan verir. Həm də yığım zamanı qrupun seçimi və rəhbərliyin seçimi ilə uzlaşır. Buna görə də adətən qrup müzakirəsi səmərəli olduğunda, təkbaşına qəti qərar qəbul edilməsi məqsədə uyğun deyil.

Biznesin inkişaf strategiyasını ilk dəfə İgor Ansoff tərəfindən hazırlanmışdır. O, möhkəm artımın bir modelini təklif etmişdir. Bu model beş mərhələdən ibarətdir:

1. Planlaşdırma mərhələsi. Xarici mühütdə şərait və daxili imkanların bəzi birləşmələri, şirkət inkişaf strategiyasını formalaşdırır;

2. İlkin mərhələdən adətən şirkət çox tez keçir. Bu mərhələ ərzində proseslərin strukturu konkret layihələrin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur. Planda olmayan zəruri məsələlər aradan qaldırılır. Satış həcmi artır, gəlir çoxalır;

3. Nüfuzlu mərhələ;

4. Sürətli artım;.

5. Keçid mərhələsi;

İlkin strategiyanın məqsədini təmin etmək üçün şirkətin optimal səmərəliliyini müəyyən etmək lazımdır. Rəhbərlik şirkətin inkişaf templərinin sürətləndirilməsi istiqamətində diqqətli mövqe tutur, çatışmazlıqları müəyyən etməyə çalışır və onların aradan qaldırılması üçün gələcəkdə bazarda hücum mövqeyi tutmaq istiqamətində düşünürlər. Artıq qeyd olunduğu kimi, rəhbərlik buna hazır olmalıdır , birinci mərhələdə ümumilikdə istehsalatda yüksək xərclər və gəlirliliyin olmaması ilə bağlı maliyyə vəziyyətinə uyğun, inzibati ixtilaf yarana bilər. Lakin başlanğıc strategiyanın məqsədlərindən biri bu mərhələnin tezliyi və keçid strategiyasının hərəkəti ilə bağlıdır.

Yayılma strategiyası, satış həcminin tempinin artırılması üçün əlavə səylər və bazarda daha dərin səmimiyyətli səylər göstərir. Əgər mənfətin alınması üçün tələb olunur ki, onlar həmin strategiya çərçivəsində istehsal etsinlər, deməli bu belə də olur. Uzunmüddətli proqram şirkətin bütün istiqamətlərində fəaliyyəti gücləndirən və inkişaf etdirən hərəkətləri nəzərdə tutur və maliyyə mövqelərinin gücləndirilməsinə, əsas fondların modernləşdirilməsinə, xüsusi diqqət yetirilir.

Bu məqsədlərə çatdıqdan və bütün zəruri daxili strukturlar yenidən qurulduqdan sonra, şirkət aşağıdakı strategiyanı həyata keçirə bilər.

Sürətli inkişaf strategiyası, bunun məqsədi daxili və xarici imkanlardan tam istifadə edilməsidir. Bu ehtiyyatlardan tam istifadə üzrə bu mərhələdə, gəlirlərin artması bir sıra satış artımında başlayır, bazar payının planlaşdırılmasına doğru yaxınlaşır. Lakin sürətli inkişaf mərhələsində şirkətdə mənfi tendensiyalar ortaya çıxmağa başlayır və bu strategiyanın məqsədlərindən birinin cəld həll edilməsidir. Əgər yaranmış problemləri həll etmək mümkün deyilsə, onda şirkətin rəhbərliyi həmin strategiya çərçivəsində növbəti strategiyanın həyata keçrilməsinə sabit keçidə başlayır.

Keçid dövrün strategiyası, bunun məqsədi uzun durğunluğun tez aradan qaldırılması, yəni mümkün artımın yeni dövrünün daxil edilməsi, şirkəti özündə birləşdirir və yenidən qurulması zamanı sürətli artım bir müddət sonra təmin olunur. Bu strategiya yeni məhsullara qənaətin imtinasını nəzərdə tutur. İdarə etmə sisteminin yenidən qurulması, xərcləri azaltmaq yolu ilə məhsulların gəlirlərini artırmaq üçün şirkətin cari vəziyyətində dərin təhlil aparılır. Artım strategiyası özlüyündə müxtəlif hallarda tətbiq edilə bilər:

-sahibkarlıq fəaliyyətinə başlamaq;

-yeni şirkətlər öz yerini qorumaq uğrunda mübarizə aparır;

-ixtisaslaşdırılmış şirkətlər;

-şaxələndirilmiş şirkət, burada artım strategiyası bütövlükdə şirkətin ayrıca növ məhsulu üzrə artım strategiyasına dəstək ola bilər.

Məhz buna görə də strateji alternativlərin artımı təsərrüfat praktikasında çox təklifli ola bilər. Yalnız bəzi bazarlarda olan strateji alternativləri sadalayaq:

-bazarın intensivləşdirilməsi;

-şaxələndirməsi;

-şirkətlər arası əməkdaşlıq və kooperasiya;

-xarici iqtisadi fəaliyyət.

Stabilləşdirmə strategiyasının artımı növbəti mərhələyə keçidi, yəni sonrakı satış və mənfəət qalxmasına hədəflənmişdir. Şirkət düşdüyü vəziyyət-dən asılı olaraq üç ağlabatan yanaşmalardan birini istifadə edə bilər:

-aydın niyyəti ilə sürətli canlandırılmaya gəlinmiş qənaət;

-balaca ümidlərlə sürətli canlanmanın bərpa edilməsi;

-bazarda şirkətin balanslaşdırılmış vəziyyətinə nail olmaq üçün uzun-müddətli proqramlardan istifadə edilməsi.

Yaşam uğrunda mübarizə strategiyası, sırf müdafiə strategiyası və iflasa yaxın bir şirkətin fəaliyyətinin tam məyusluq hallarında tətbiq edilir. Strategi-yanın məqsədi vəziyyətin stabilləşməsi yəni, gələcəkdə də artım strategiyasına keçidi əsasında sabitləşdirilmiş strategiyanın tətbiqini nəzərdə tutur. Aydındır ki, bu strategiya uzunmüddətli ola bilməz. O, bir tərəfdən tez, qəti, tam əlaqələndirilmiş tədbirlər tələb edir, digər tərəfdən ehtiyatı və reallığa uyğun qərarların qəbulunu nəzərdə tutur.

Məhz buna görə də sərt mərkəzləşdirilmiş idarə etmədə qalmaq, strategi-yanın həyata keçirilməsi şəraitində vacibdir, "anti-böhran şöbəsi" aşağıdakı proqramları hazırlayır və həyata keçirir. Sərt olan bazara reaksiya verərək cavab tədbirlərinin qəbulu xarici mühitin üzərində qurulur və bunlar hansılardır:

-idarə etmə aparatının yenidən qurulması;

-maliyyənin yenidən qurulması;

-marketinqin yenidən qurulması.

Daha sonra strateji alternativlər və ya uzunmüddətli proqram üçün funk-sional strategiya, şirkətin bütün funksional bölmələri üçün quruluşu nəzərdə tutan konkret strateji məqsədlərə cavab verə bilir. Maddi-texniki təchizat üçün, istehsalat şöbəsi üçün,satış üçün və s.

Strateji planın adaptasiyası prosesinin idarəedilməsi üçün verilən qərarların daimi düzəlişi ilə nəticələnən və onların həyata keçirilməsinin daimi monitorinqi əsasdır. Strateji planlaşdırma fəaliyyəti üçün xarici və daxili mühit gələcəkdə şirkətin aydınlığını tələb edir. Bunun üçün iri şirkətlərdə informasiya sisteminin təhlili sistemlərin köməyi ilə qiymətləndirilir.

Strateji planlaşdırma, bu şirkətlərin uzunmüddətli məqsəd və fəaliyyət istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi üzrə sistemləşdirilmiş və qarşılıqlı işlərin həyata keçirilməsi prosesinin məcmusudur.

Strateji planlaşdırma, orta və kiçik şirkətlərin, o cümlədən Azərbaycan Respublikasında fəaliyyət göstərən şirkətlərin zəncirini dartıb uzatmaq olar. Əsas odur ki, ardıcıl xarici mühit və daxili mühit, onun xüsusiyyətləri, həm də uyğun istifadəsinin öyrənilməsi vacibdir. Lakin bu zaman unutmaq olmaz ki, şirkətlər iqtisadiyyatdan kənarda mövcud deyil və xeyli dərəcədə onun durumunu müəyyənləşdirirlər. İqtisadiyyat da öz növbəsində şirkətlərə daha ciddi tələblər irəli sürür. Hər bir şirkətin gələcəyi bilavasitə ondan aslıdır ki,

onun hərəkətləri bazar iqtisadiyyatının tələbatına adekvat cavab verə bilsin. Şirkətlərin əsas vəzifəsi həmin tələblərə vaxtında və düzgün cavab vermək və eyni zamanda, müvəffəqiyyəti təmin edə bilməsidir.

Bütövlükdə o nəticəyə gələ bilərik ki, şirkətlərin inkişafının əsas sahələrini əhatə edən strateji planlaşdırma üzrə praktikada ümumi tövsiyələr mövcuddur.

Müasir bazar iqtisadiyyatının inkişafi xüsusiyyətləri istehlakçı ilə xüsusi əlaqələrin qurulmasından və gələcək fəaliyyət üçün bəzi xərci variantların mövcudluğunun sürətli dəyişikliklərinin tələblərinə uyğunlaşmasından aslıdır. Bu gün hər hansı bir iş uğurlu və ardıcıl inkişaf üçün əsas səmərəlidirsə, deməli strategiya əsasında həyata keçrilir və bunlar aşağıdakılardır:

-şirkət real ehtiyyatlara bağladır;

- çevik, sadə, yenilik və rəqabət üstünlüyü olan müxtəlif səviyyələrdə menecerlər üçün başa düşüləndir.

Konsaltinq xidməti, strateji idarəetmə sahəsində zamanla bağlıdır:

-qarşınızda çətin seçim durur, inkişaf yollarının şirkət üçün hansı daha yaxşı başa düşülən və icra ediləndir;

-görürsünüz ki, bazar mühiti dəyişib, amma situasiyanı idarə etmək, artıq inkişaf etməkdə olan biznesi, bazar metodları ilə öhdəsindən gəlmək olmur;

-şirkət təslimçilik əsasında bazar mövqeyini verməyə başlayıb və mənfəətin artım tempinin azalması müşahidə olunur;

-biznesin 10 və daha çox il inkişaf istiqamətləri və perspektivləri əməkdaşlarınız və komandanız baxımından gələcəyi aydın deyil.

Strateji idarəetmə yüksək pilotajlı sahibkar şəxslərə aiddir. Bu uyğunluğa aparılmış ağıllı hesablamalar, təşkilati dizayn və gələcəyin proqnozlaşdırılması aiddir Hər bir strategiyanın unikallığı üçün peşəkarlıq elementləri tələb olunur ki, elementlərin səmərəli fəaliyyəti üçün öz töhfəsini verə bilsin. Mühim qərarların verilməsi, strategiyasının hazırlanması və həyata keşrilməsinə dair yanaşma əsasən, strateji obrazlar, modellər və alqoritmlərlə bağlıdır.

Strategiyanın hazırlanmasının əsas mərhələləri:

1. Şirkətlərin xarici mühitin təhlili, faktorların təhlili, şirkətin inkişaf ssenarilərinin təhlili, SWOT- təhlili, risklərin təhlili;

2. Biznesin inkişaf strategiyasının formalaşdırılması üçün istifadə olunanlar, iqtisadi modellər, layihənin təqdimat sessiyası, işgüzar və funksional strategiya proqramlarının həyata keçirilməsi, məqsədli qurğuların planı.

Hər bir mərhələdə strategiyanın hazırlanmasının müntəzəm monitorinqi (eyni zamanda, nəzarət, planlaşdırma, idarəetmə) həyata keçirilir.

Mütəxəsislər biznesin inkişaf strategiyasının işlənib hazırlanması və tətbiqi zamanı idarə etmə komandasının tam hüquqlu iştirakçıları kimi, şirkətin rəhbəri isə əsas qərarları verən isə, biznesin tərəfdaşları rolunda çıxış edir. Ən vacib qərarlar modellə birlikdə hazırlanır, bu zaman komanda strateqləri ümumiyyətlə, şirkətin bazar mövqeyinin xarici əsaslarla təşkili üçün mümkün nəticələri nəzərdən keçirir. Bu halda, qəbul olunmuş qərarlar meyarlara cavab veririrsə, strategiyanın məqsədləri həyata keçirilir.

Bildiyimiz kimi strateji idarə etmə, şirkətin ardıcıl strukturlaşdırılmış və səmərəli inkişafının açarıdır. Hər mərhələdə, əsas qərarları strateji təfəkkürü inkişaf etdirir və yeni şirkətlərin yaradılmasına zəmin yaradır.

Biznesin inkişaf strategiyasının yaradılması üzrə işlərin nəticələri bizə aşağıdakıları verir:

-bazarda şirkətin real mövqeyinin müəyyənləşdirilməsi və onun dəyiş-məsinin proqnozlaşdırılması;

-hər bir şirkət, şirkətlər qrupunun işgüzar davranış prinsiplərini əks etdirir;

-strateji inkişaf modelinin yaradılması;

-əsas uğur amillərinin müəyyən edilməsi;

-şirkətin biznesinin ayrı-ayrı istiqamətlərinin inkişafında strateji planın hazırlanması və strateji ssenarinin yazılması.

Biznesin inkişaf strategiyası və strateji idarə etmə sahəsində layihələr aşağıdakı sahələrdə həyata keçirilir :

-Qablaşdırma materialları və qablaşdırılması üçün avadanlıq;

-Yanğından mühafizə avadanlıqlarının satışı;

-Alüminium profillərinin istehsalı və satışı;

-Nəşriyyat işi;

-Tozsoran alətlərinin texnika istehsalı;

-Dəzgah, sənaye avadanlığı, elektron sistemlərin təmiri və modernləşdirilməsi;

-Yük daşımaları;

-Bank sahəsi;

-Avtomobil yollarının tikintisi və yenidən qurulması;

-Topdan ticarət sahələri.

Biznesin inkişaf strategiyasının idarə edilməsi, şirkətin yaradıcılarının problemin "əsas həlli" metodikası:

1. SAPE. O sərt bazar şəraitində özünü itirməmək və diqqətin ən əsas prioritetlərə yönəldilməsi vacibdir. Bu sahədə, "əsas qərarlar" mütəxəssis müəlliflər tərəfindən, SAPE unikal müəllif metodikasıdır.

SAPE –dəqiqləşdirməyə uyğun, əsas vəzifələr yerinə yetirilməsi vacibdir.

SAPE- bunu duymaq və dərk etmək, yalnız prioritet istiqamətində hərəkət.

SAPE -biznesin ən vacib prioritetləri üçün bütün səylərin imkanları cəmləşdirmək.

SAPE -bu model yaxın gələcəyin qurulması üçün istifadə oluna bilər.

SAPE-strateji planlaşdırma yaxın üfüqü nəzərdə tutur. Metodika şirkətin real prioritetlərin müəyyən edilməsi üçün istifadə olunur. Hər bir prioritet altında konkret fəaliyyət planı hazırlanır.

İdarəetmə komandasının 2-3-gün ərzində strateji inkişafin təqdimatının yekunlarına görə bilmək olar:

- təşkilat problemlər üçün razılaşdırılmış strateji ortaq anlaşma hazırlanmalı;

- əsas diqqət, bu məqsədə nail olmaq üçün həmin vəzifələrdən istifadə edilməlidir;

- yaxın zaman ərzində yerinə yetirilməsi tələb olunan konkret fəaliyyət planı hazırlamaq lazımdır.

SAPE layihələr aşağıdakı sahələrdə həyata keçirilir:

-Bank sanəyesi;

-Ofis mebellərinin istehsalı və satışı;

-Nəşriyyat işi;

-Dəzgah, sənaye avadanlığı, elektron sistemlərinin təmiri və modernləşdirilməsi;

-Un şirniyyat istehsalı;

-Qida xammalının satışı;

-Tozsoran alətlərinin texnika istehsal;
-Avtomobil yollarının tikintisi və yenidən qurulması;
-Kişi kostyumları istehsalı və satışı;
-Alüminium profillərdən istehsalı və satışı;
-Yük daşımaları.

Şirkətin iş metodikası əsasında, xəyalların real həyata çevrilməsi üçün "sadə idarə etmə qaydaları" və "idarə nüvəsi" əsasdır.

Ən maksimal 10-15 il müddətində şirkət üçün biznesin inkişaf konsepsiyasını hazırlamaq önəmli məsələlərdən hesab edilir.Strateji başımdan sahibkar aşağıdakı suallara cavab verməlidir:

-Şirkətin iş prinsiplərində mühüm dəyərlər hansılardır?
-Şirkətin alıcısı kimdir, hansı dəyərləri var və nə təklif edilir?
-Biznesin miqyasının idarə olunması sistemi, onun strukturu, lokallaşdırılması əsasında bütövlüyü hansılardır?
-Şirkətin əlavə dəyərinin modeli necə yaradılır?
-Strateji nəzarət amilləri hansılardır?

Mütəxəsislər tərəfindən verilən mühüm qərarlar şirkətin unikal strateji görmə texnologiyasının yaradılmasını tələb edir. Strateji komandanın sessiya çərçivəsində şirkətin gələcək inkişaf konsepsiyasını dərindən öyrənməsi çox əsasdır və mühüm qaydaları necə həyata keçirə biləcəyinizdən çox şey aslıdır.

Belə ki, şirkətin arxiv sənədləri olmaqdan nəticə çıxarmaq çox çətindir. Hətta eyni dilin olmaması bəzən sizi və komandanızı çətin vəziyyətdə qoya bilər. Şirkətin strateji cəhətdən idarə olunması və inkişaf strategiyası müxtəlif redaksiyalarda təqdim edilə bilər. Şirkət "biznesin yüksək standartları", habelə xarici və daxili mühitin qiymətləndirilməsi üzrə güclü və zəif tərəflərin təhlilini apararaq, inkişaf strategiyasının işlənməsinin fəaliyyət istiqaməti üzrə qiymətləndirilməsi, təsviri və tətbiqinin kompleks halda göstərilməsidir.

Strateji planlaşdırma üzrə konsaltinq xidmətlər özündə aşağıdakıları birləşdirir:

- korporativ səviyyədə;
- strateji biznes vahidləri səviyyəsində;
- marka və məhsul xətləri səviyyəsində.

Bu səviyyələr kimi, biznesin inkişaf strategiyası müxtəlif növlər üçün tətbiq edilə bilər. Hər səviyyədə problemlərə xüsusi yanaşma tələb olunur. Bu iyerarxiya paylanmasını başa düşməyə kömək edir və müxtəlif strategiyaların uzun müddətli gəlirliliyi ilə biznesə öz töhfəsini verir.

Şirkət və hər bir bölmənin cari fəaliyyətində onun həyata keçirilməsi, inkişafı üçün inkişaf strategiyasını işləyib hazırlamalıdır.

Bəzi nadanlar deyirlər, biznesin inkişafı üçün strategiya niyə lazımdır?

Belə nadanlara demək istəyirik ki, belə məqamlarda mülahizələr tam şəkildə qurulur. Ola bilsin bu gün biznes gəlir gətirir, lakin problemlər yaranarsa, onda onları peşəkarcasına həll etmək lazımdır. Çətinlik ondadır ki,

baş verən əsas dəyişiklikləri tədricən və bəzən də birdən-birə deyil, problemlər yaranır, lakin "həyəcan" siqnalı işə düşmür. Artıq təhlil zamanı məlum olur ki, baş verən dəyişikliklərə səmərəli reaksiya vermək artıq gecdir.

Ona görə də strategiya, ilk növbədə müvəqqəti müddətdə və ya uzun müddətdə istənilən biznesin təhlükəsizliyi üçün lazımdır. Əgər səmərəli biznes modeli tətbiq etməklə və xarici qüvvələrin təsiri ilə dəyişən məhsullar əldə etmək üçün, uzun müddətli plan olmadan keçinmək mümkün deyil. Şirkət öz məqsədlərinə uyğun şəkildə biznes mühitinə təsir etmək iqtidarında olmalı və bazar haqqında fundamental biliklərə sahib olmalıdır.. Biznesin inkişaf strategiyası istənilən biznes üçün, etibarlı oriyentirdir, naviqatordur, məqsədə doğru hərəkət zamanı optimal marşrutu göstərən qiymətli sənəddir.

XIV FƏSIL
GÖSTƏRİCİLƏRİN BALANSLAŞDIRILMIŞ SİSTEMİ

14.1.Göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin yaranmasının ilkin şərtləri

Şirkətin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinə mühafizəkar yanaşma son zamanlar müasir idarəetmənin və səhmdarların ehtiyaclarını təmin edir və maliyyə göstəricilərinə əsaslanır. Halbuki biznesin dəyərinə ən böyük təsiri qeyri-maddi aktivlər göstərir. Bunlara bilik və əməkdaşların təcrübəsi, əməkdaşlarla və müştərilərlə münasibətlər, əmtəə markası və s. daxil edilir. Lakin şirkətlərdə qısa müddətli maliyyə göstəricilərinin yaxşılaşması üçün təhsilə xərclərin azalması tez-tez müşahidə olunur. Nəzərdə tutulan, əlbəttə marketinq əsasında müştərilərə təqdim edilən məhsulun və xidmətlərin keyfiyyətinin artırılmasıdır. Bu kontekstdə göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin konsepsiyasının hazırlamasına ehtiyac əlbəttə ki, böyükdür. Dörd balanslaşdırılmış göstərici əsasında şirkətin işini qiymətləndirmək olar. Bunlara maliyyə mənbələri, daxili biznes prosesləri, müştərilərlə münasibətlər, həmçinin təhsil və heyətin ixtisasının artırılması daxildir.

Fikrimizcə nailiyyət əldə etmək üçün, qısa müddətli maliyyə nəticələrinin saxlanılmasında şirkətin diqqətinin cəmləşməsi qeyri-maddi aktivlərə kifayət qədər investisiyaların cəlb edilməsinə gətirib çıxara bilər. Belə işin təşkili gələcəkdə şirkətin inkişafına imkan yaradır. Bu problemin həllinin variantlarından biri göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin tətbiqini təklif edir ki, bu da özündə strateji idarəetmə indikatorlarını nəzərdə tutur. Xarakterizə edən ölçülər şirkətin fəaliyyətinin bütün aspektləri üçün səmərəliliyin qiymətləndirilməsidir. Burada maliyyə, istehsal, marketinq və başqa göstəricilər nəzərdə tutulur.

Son zamanlar bütün böyük əhəmiyyət kəsb edən nəticələr, informasiya texnologiyaları və intellektual kapital əsasında əldə edilir. Maliyyə göstəriciləri, şirkətin fəaliyyətinin idarə etməsinin səmərəliliyyinin təyin edilməsinin əsas meyarları ilə çıxış edirdi. Aktivlərin gəlirliliyi, məhsulun gəlirliliyi kimi, cəlb edilmiş kapitalın gəlirliliyini də müəyyən etmək lazımdır. Bu əmsalların köməyi ilə şirkətlərin menecerləri ən səmərəli fəaliyyət istiqamətlərini müəyyən edə bilirlər və biznesin maliyyə nəticələrinin artımı məqsədi ilə daxili ehtiyyatları yenidən paylaşdırırlar. Yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, əməkdaşların təmin olunması məmnunluğu kimi, müştərilər, cəmiyyətdə ictimai və siyasi vəziyyət və s. kimi belə göstəricilər də mövcuddur. Bunlar hamısı məhz hal-hazırda şirkət üçün aktualdırlar və keçmişə yalnız təhlillər üçün nəzər salmaq lazımdır.

Əldə olan vasitələrlə, sonradan bu məlumatlar göstəricilərə yönəlmiş sistemdə, maliyyənin yalnız köhnə tarixi ilə nəzərə alına bilər ki, maliyyə ölçüləri yalnız keçmişdə şirkətin müvəffəqiyyətini əks etdirə bilər.

Beləliklə, maliyyə və qeyri-maliyyə amillərinə qarşılıqlı tamamlayıcılar kimi baxılmalıdır. Qeyri-maliyyə göstəricilərini yalnız keyfiyyətin pul-kredit göstəricilərinə əlavə etmək məcbur deyil, lakin onlarla məntiqi əlaqə nəzərə alınmalıdır. Deməli, bütün göstəricilərin kompleks hesablama sistemindən istifadə etməklə bu tapşırığın həlli məntiq üzərində qurulmalıdır.

1920-ci illərdə əmələ gəlmiş şirkətlərin fəaliyyətinin nəticələrinin qiymətləndirilməsinin birinci modelləri maliyyə göstəricilərində xüsusi halda qurulurdu. Lakin 1970-1990-cı illərdə dəyərin qiymətləndirilməsinin başqa konsepsiyaları tətbiq olunmağa başlandı və şirkətin işinin səmərəliliyinin artırılması mümkünlüyü ortaya çıxdı ki, bu da göstəricilərin (Cədvəl4.1.) balanslaşdırılmış sisteminin son illərdə böyük məşhurluq qazanması ilə və səmərəli tətbiqi ilə bağlıdır.

Cədvəl 14.1

Şirkətin fəaliyyətində dəyərin və səmərəliliyin təyin edilməsinin təkmilləşdirilməsi

1980-cı illər	1990-cı illər	2000-cı illər	2010-cı illərdən sonra
- Düponun modeli (Du Pont Model); -İnvestisiyaların rentabelliyi (ROI);	-Səhimlərlə təmiz gəlirin dərəcəsi (P/e); -Bir səhmə görə təmiz gəlir (EPS);	-Səhmdar kapitalın rentabelliyi (ROE); -Təmiz aktivlərin rentabelliyi (RONA); -Pul axını (Cash Flow); -Səhmlərin balans dəyərinin bazar dəyərinə nisbətinin dərəcəsi (M/B);	-Əldə edilmiş gəlirə görə, faizlərin ödənilməsi, vergilərin ödənilməsi və dividentlərin ödənilməsi (EBITDA); -Bazarın əlavə dəyəri (MVA); -Göstəricilərin balanslaşdırılmış sistemi (Balanced Scorecard BSC); -Səhmlərin dəyərinə əsasən gəlir göstəriciləri (TSR);

Müxtəlif qrupların maraqlarının orqanik uyğunlaşdırması hesabına idarə etmə funksiyasını gücləndirməklə və şirkətin rəhbərliyinin arzusunu nəzərə almaqla, göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin konsepsiyasının yaranmasının səbəbi əsasən, səhmdarlar, tərəfdaşlar və kreditorlardır. Lakin bunun üçün strateji hədəflərin və əsas göstəricilərin kompleks sisteminə malik olmaq

lazımdır ki, strateji ölçünün yaxşı tənzimlənə bilən sistemini əldə etmək mümkün olsun.

Amerika alimlərinin bəziləri müxtəlif hədəfli şirkətlərin fəaliyyətinin nəticələrinin ölçüsünün müxtəlif sistemlərindən istifadə etmək ehtiyacı haqqında nəticə çıxarmışlar. Çox böyük şirkətin göstəricilərini tədqiq ediblər ki, qeyri-maliyyə xarakterli göstəriciləri onlara əlavə etmək yolu ilə ölçüyə uyğun öz sistemlərini yaymağa çalışsınlar. Bu zaman onlara idarə etmə qərarlarının qəbulu üçün informasiya bazasını genişləndirmək imkanı yarana bilər və əldə olunan nəticə əsasında, şirkətin fəaliyyətinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinin metodikasının əsaslandırılması, maliyyə göstəricilərində gələcək iqtisadi dəyərin artmasını, əsasən, təmin etmir. Nəticədə göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin konsepsiyası hazırlanmışdır ki, maddi, həm də qeyri-maddi aktivlər kimi qiymətləndirilməyə hərtərəfli yanaşma nəticəsində tənzimləmə mümkün olsun. Dörd təşkil edənə əsaslanaraq maliyyə, marketinq, daxili biznes prosesləri, təhsil artımının əsas amillərindən hesab edilir.

Göstəricilərin balanslaşdırılması sistemi, ənənəvi sistemlər kimi, şirkətin fəaliyyətinin nəticələrinin qiymətləndirilməsinin əsas meyarlarından biri kimi maliyyə göstəricilərini özündə saxlayır, lakin qeyri-maliyyə xarakterli göstəricilərin əhəmiyyətini vurğulayır. Alıcıların və səhmdarların məmnunluğunu qiymətləndirir. Daxili istehsal proseslərinin səmərəliliyini artırmaq, şirkətin uzun müddətli maliyyə müvəffəqiyyətinin təmin edilməsi məqsədi ilə əməkdaşlarla iş birliyi yaradılması vacibdir. Göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, idarə etmənin bütün prosesləri, şirkətin ümumi strategiyasına yönəlmiş olsun. Proseslər, şirkətin missiyasının icra edilməsinə aiddir, ehtiyatların bölgüsü, yuxarıdan aşağıya təşkilata yönəldilmiş və innovasiyalarla əks əlaqənin və informasiya axınlarının hesabına qoyulmuş məsələlərin həyata keçirilməsi, aşağıdan yuxarıya doğru hərəkət edir və əsasən, burada aparıcı menecerlər bilavasitə icraçılardır. Şirkətlər tərəfindən belə yanaşmanın həyata keçməsi nəticəsində ayrı yanaşmalar və göstərilən səylərinin hesabına sinergizm səmərəsi əldə edilir.

Balansın konsepsiyası bütün sistem üçün mərkəzdir, xüsusilə üç sahəyə bağlıdır:

-maliyyə və qeyri-maliyyə göstəricilərinin arasında olan balans;

-təşkilatın daxili və xarici komponentlərinin arasında olan balans;

-gecikən və qabaqlayan indikatorların arasında olan balans (gecikən indikatorlar fəaliyyətin keçmiş nəticələrini əks etdirir məsələn, məmnunluq müştərinin gəliri; qabaqlayan indikatorlar, bu fəaliyyətin amilləridir ki, gecikən indikatorların yaranmasına gətirib çıxarır məsələn, vaxtında çatdırılma)

Göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin konsepsiyası onlara başqa konsepsiyalardan fərqlənir və əlverişlidir. Maliyyə və qeyri-maliyyə indikator-

ları yekunlaşdırıcı göstəricilərin və əsas amillərin arasında səbəb və nəticə əlaqələrini nəzərə alaraq birləşirlər ki, onları sonradan formalaşdırmaq mümkün olsun. Mütəxəssislərə görə, "göstəricilərin balanslaşdırılmış sistemi, bu alətdir ki, ölçü sferalarını müntəzəm genişləndirir və digərlərini nəzərə alaraq ənənəvi olaraq bağlayırlar".

Göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin ilkin hədəfi zamana uyğun maliyyə göstəricilərinin şirkət üçün, ondan sonra gələcək dəyərin amillərinə əsasən tənzimləməkdir. Çox şirkətlər bu konsepsiyaya əsasən təcrübə aparır və onlar aşkar edirlər ki, göstəricilər sistemi fəaliyyəti tənzimləyir və şirkətin strategiyası ilə uyğunlaşaraq qısa müddət ərzində təsirli mexanizmlərin gətirilməsi üçün ən əhəmiyyətli vasitədir. Göstəricilərin balanslaşdırılmış sistemi həmçinin strategiyanın səmərəli həyata keçməsi üçün problemləri həll edir. Məsələn, xəyalən yaranmış görüntünün öhdəsindən gəlməsi, insan amili, ehtiyyatlar və yaranmış kömək alətlərindən istifadə etmək.

Beləliklə, şirkətlərin strateji idarə olunmasında göstəricilərin balanslaşdırılmış sistemindən istifadə edərək onları dəqiqlik ilə tarazlaşdırmağa imkan verir. Maliyyə məlumatlarının bütövlüyü qeyri-maliyyə meyarları ilə inkişaf strategiyasının həyata keçməsini təmin edir, rəhbərliyi dörd balanslaşdırmaya uyğun təşkil edənlərə (müştərilər, daxilən proseslər, təhsil və inkişaf, maliyyələr) görə hədəfdə göstəricilərə, normalara və təşəbbüslərə uyğun şirkətin biznesinin inkişaf strategiyasını öyrənib tətbiq etməyə məcbur edə bilər. Bütün bu yanaşmalar şirkətlərə gələcək inkişafda kömək edir və fəaliyyətin nəticələrini qiymətləndirməsini daha səmərəli edir.

1990-cı ildə Harvardda aparılan tədqiqatlara əsaslanaraq, strategiyaya yönəldilmiş şirkətin SSP-ın sadə və yadda qalan abreviaturasına yaxınlaşdı, yəni göstəricilərin (ingilis dilində Balanced Scorecard) balanslaşdırılmış sistemi əsasında problem öz həllini tapdı. Bütün dünyada çox şirkətlərin bu və ya digər formada bu ideyanı tətbiq etməsinə baxmayaraq bu sahədə ən böyük müvəffəqiyətlərə nail olmuşlar. Şöhrətin zirvəsinə qalxanlar və ən yaxşı təcrübələrdə istifadə bu konsepsiyanın tətbiqinin səmərəliliyi həmişə gözlənən nəticələrə gətirib çıxarmır.

Devid Nortonuya və Robert Kaplana əsasən, SSP yalnız birinci və əsas strategiyaya yönəldilmiş şirkət üçün alətdir. Məhz bu alət əsasında kömək üçün Balanced Scorecard Collaborative (BSCol, bu gün — Palladium şirkəti) şirkəti bütün dünyada strateji idarəetmə şirkətlərinə nümunə kimi yaradılmışdır.

Konsepsiyaya əsasən SSP təkamülünün gedişi, biznesin inkişaf strategiyasına yönəlmiş şirkətlərə nəzəri və praktiki bilikləri təqib etmək olar. Yuxarıda adları çəkilən iki Harvard professoru, əsas üçün "Göstəricilərin Balanslaşdırılmış Sistemi" zərif informasiyaya əsaslanan idarə etməyə birləşdirilmiş, onun əks əlaqəsini götürüb strateji idarəetmənin sərfəli alətlərini hazırladılar.

Əgər daha çox dəqiq olsaq, bu biznesin inkişaf strategiyanın icrasının alətləri. SSP, faktiki olaraq, bu konsepsiyanın mərkəzi əlaqəsidir, elə bir nöqtəsidir ki, bütün fəaliyyət və şirkətin hərəkəti haqqında birləşdirilmiş informasiya ilə qarşılaşırsan. Göstəricilərin belə dəsti, fəaliyyətin müxtəlif aspektlərinin arasında bölücü strategiyanın icrasının gedişinə nəzarət etməyə kömək edir.

Göstəricilərin balanslaşdırılmış sistemi, strateji idarə etmə sisteminin nüvəsi hesab edilir. Öz ideyasına əsasən " strategiyaya yönəlmiş şirkət" qarşılıqlı əlaqəli alətlərin dəsti ilə bərkidilir. Onlara aiddir, strateji xəritələr (SX), strateji mövqeydə duran ofis və öz göstəricilərinin (SSP) dəsti və s. Azərbaycanda və ya bazar iqtisadiyyatına təzə keçmiş ölkələrin şirkətləri kifayət qədər tez-tez konsepsiya əsasında idarəetməni qırmağa çalışırlar. Bu məsələlərə onlar lazımlı məna vermirlər, yalnız göstəricilər yığılır və cədvəllər tərtib edilir. Baxmayaraq ki, strateji idarəetməni qurmaq arzusu əsasında ideya mənası dayanır və "strategiyaya yönəldilmiş şirkətlər", öz səylərini "SSP tətbiqi" adlandırlar.

Əbəs yerə belə məsəl mövcud deyil, gəmini necə adlandırırsınız adlandırın onsuz da üzəcək. Sadələşdirməyə olan meyllər, postsovet məkanında strateji cəhətdən hazırlanmış məsələlərə o qədər də fikir verilmir və istifadə bir sıra hallarda spesifik xüsusiyyətlərin təsiri altında meyillənə bilər. Bu ideyanın tətbiqinin ən tipik xüsusiyyətlərinə "strategiyaya yönəldilmiş şirkətləri" Azərbaycanda növbəti xüsusiyyətlərini aid etmək olar:

- İdarə etmənin və icraçıların zəif hazırlığı. "SSP" konsepsiyasının qərbində daha çox istifadə edirlər və azad bazar iqtisadiyyatının fundamental əsaslarına söykənirlər. Kapital bazarlarında açılmış mükəmməl rəqabət mühiti şirkətlərin səmərəli fəaliyyətinə şərait yaradır. Azərbaycan Respublikasında müasir bazar münasibətlərinin tarixi o qədər də qədim deyil. Yaxşı müasir biliklərə malik (planlı-komanda olmadıqda) bazar nünasibətlərini öyrənən iqtisadi biliklərə yiyələnmədən, yeni şəraitdə kiçik iş təcrübəsi olan şirkətlər "SSP-ın" uyğunlaşdırılmış tətbiqini hələ mükəmməl bilmirlər. Göstəricilərin yığımı mənasına əsaslanan "SSP-lər" şirkətlərdə müşahidə edilməyə başlanır. Bu baxımdan yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, real idarə etmədə aşağıdakılar kömək etmir:

- Mədəni xüsusiyyətlər. Uzunmüddətlilərə əməkdaşların inanmaması və bir qayda olaraq, abstraktlar, göstəricilər, həmçinin ona inanmamaları ki, onların hər birindən ayrılıqda nəsə asılıdır (mənsiz öhdəsindən gələcəklər) "SSP-nin" tətbiq etməsini onlar ciddi şəkildə çətinləşdirirlər. İnsanların ümumiyyətlə dəyişmək istəməməsi bəlkə, xüsusi halda tətbiq etməyə əməkdaşların cəlb etməsini güclü çətinləşdirir, konsepsiya bəzən bağlı olmayan reallıqla cədvəldə gözəl rəqəmlərin dəstinə çevrilir.

-Konsepsiyanın texniki tərəfinə göstərilən artıq həvəs. Konsultantın çoxdan və ümidsiz tərtib edilmiş göstəricilərin balanslaşdırılmış üsulunun tətbiq ideyası ziyanlı ola bilər. Görünür onun nöqteyi-nəzərindən, balanslaşdırmanın

dini mərasimlərin keçrilməsi metodu kimi, bütün sistem dərhal istənilən biznes üçün mükəmməl həllə çevrilə biləcək. Əfsuslar olsun ki, çevrilməyəcək. Çox ağıllı ideya belə məhv edilmiş texnokratik yanaşma üzərindən bir qayda olaraq, təhrif edilən "SSP" tətbiqindən döndərir.

Nəzərə alsaq ki, biz təcrübədə müxtəlif məna ilə (Anatoli Çubays SSP-nı) xarakterizə edərək, "Avropa İqtisadi Birliyinin (Vahid enerji Sisteminin)" doldurmuş və bununla belə bu konsepsiya, ideya, dünyagörüşü, müəyyən yollarla biznesə baxmaq üçün üsuldur. Kimsə öz biznesində bu konsepsiyanın alətlərini tətbiq etmək istəyirsə, çoxsaylı xüsusiyyətləri nəzərə almaq tələb olunur.

Əlbəttə belə məqamlarda, "SSP-sız" keçinmək olarmı, sualı yaranır? Sözsüz, o istənilən şirkətin məcburi atributu deyil, onu tətbiq etmək həmişə məqsədəuyğun ola bilməz. Əlbəttə əhəmiyyətli olar ki, heç bir tədqiqat aparmadan, başqalarının təcrübəsindən istifadə etməklə nəticə almaq və qiymətləndirmək mümkün olsun. Bəs bu konsepsiya arzu olunduqda kömək etmək bacarıqlarına malikdirmi? Hər halda, hamısından yaxşı hərəkət etmək üçün tədricən bu addımların atılması məntiqə uyğundur. Bir səviyyədən başlamaq məqsədəuyğundur və direktorlar şurası və ya idarə edənlər, əminliyin istifadə sürətinin artması müddətində öz qabiliyyətlərini göstərə bilərlər. Sadəlövcəsinə güman etmək olardı ki, SSP tətbiqi qəfildən strategiyaya yönəldilmiş şirkəti super gəlir gətirənə çevirəcək. Əfsus ki, möcüzələr olmur.

Lakin şirkətin idarə edilməsi üçün strategiya seçilibsə, buna imkan yaradan alətlərin dəsti gələcəkdə lazım olacaq. "SSP"-nin ehtimal edilən böyük hissəsi belə dəstlərdən biri ola bilər və bunlar şirkəti uzunmüddətli strateji hədəflərin nailiyyətinə apara bilər.

Biznesin inkişaf strategiyasının idarə edilməsində BSC modelinin tətbiqi böyük əhəmiyyət daşıyır. Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin tətbiqinin xüsusiyyətlərinin təhlilinin və bu idarəetmə üsulu kifayət qədər yaradıcı olması lazımdır. Çünki, bu hərəkətlər biznesdə mümkün hərəkətlərin meydançasını genişləndirir və prioritetləri ortaya qoyur. Lakin hələ BSC Azərbaycan Respublikasında tətbiqi o qədər də məşhur deyil, baxmayaraq ki, böyük şirkətlər mövcuddur. BSC-ini tətbiq etmək cəhdləri bəlkə də olmuş lakin təcrübə göstərir ki, şirkətlərdə tətbiq etmə üçün stimulların yetərli miqdarı hələ yoxdur.

Buna baxmayaraq, BSC tətbiqi bir sıra yerli şirkətlər üçün lazımdır, lakin yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, BSC-ə verilən reaksiya, hər bazar üçün praktiki olaraq eyni cür səciyyələnir. Yəni göstəricilər sisteminin tətbiqindən eyforiya fikirə əsaslansaq onları reallıq əvəz edir. Səmərəliliyi bu halda necə artırmaq olar və gələcəkdə balanslaşdırılmış göstəricilər sistemindən necə istifadə etmək olar? BSC-dan istifadə zamanı analitiklər bəzi metodlara istinad edirlər və onun tətbiqinin çətinliyini vurğulayırlar lakin, gəlirli layihələrlə apellyasiyaya vermək imkanının olduğunu göstərirlər. Təəssüf ki, belə yekunlaşdırıcı layihələrin

yerli təcrübəyə tətbiq edilməsi hələ o qədər də gözə çarpmır. Bu metodun tətbiqi məşhurluğu tez bir zamanda qazanmır. Fərz etmək olar ki, çox böyük şirkətlər, BSC-ı tətbiq etməyə çalışırdılar, bunu etdilər və ya kapitallaşdırmanın artımı məqsədi ilə analoji istehsalçılarla, və ya nəzarətin daha bir hər yerdə olan vasitəsi kimi rəqabət aparmaq üçün, sonrakı proqnozlaşdırma üçün analitik alət kimi istifadə etdilər. Yəni belə alınır ki, şirkətlərdə bunu tətbiq etmək üçün stimulların yetərli miqdarı olmalı və tam həcmdə BSC-ni tətbiq etmək imkanları olmalıdır.

Kredit riskini idarə etmə zamanı modelin tətbiq sürətindən istifadə edilməsi və bu gün BSC-ni tətbiq edən şirkətlərin əsas problemi onunla nəticələnmir ki, "strateji imperativ" və ya "paralel" analitik-informasiya sistemi kimi istifadə olunsun. BSC-dən istifadə etməyi öyrənmək üçün, göstəricilərin bu sistem əsasında strategiyanın səmərəli həyata keçməsi üçün bir alətdir. Bunun üçün BSC konkret şirkət üçün formalaşdırılmalıdır və bazarın dəyişiklikləri ilə birlikdə düzəliş edilməlidir, "doğma" olmalıdır və rəhbərin əlavə "arzu və diləyi ilə". Bu yalnız ondan sonra mümkün ola bilər ki, BSC özündə bütün "yığılmış bir çox" şirkətlərdə əsas qərarların qəbulu üçün məcburi bilikləri və əlavə məlumatları bağlayaraq seçilmiş strategiyanı hərtərəfli həyata keçirməyə imkan verəcəkdir.

Şirkətin fəaliyyətinin strateji təhlilinin keçrilməsi qısamüddətli, həm də uzunmüddəti ilə xarakterizə olunur. Xarici mühitdə dəyişikliklərə uyğunlaşma bacarığı təcrübəsi və sürətlə gedən dəyişikliklərə olan adekvat reaksiya şirkət rəhbərindən tələb olunur. Bundan başqa "dəstə" tabe olan hazır cavablar üçün formalaşma və təqdim etmə bacarığı, strateji təhlilin hədəfi deyil və burada hədəf ondan ibarətdir ki, çətin yaranan sualların başa düşülməsi istiqamətində yüngülləşdirmək mümkün olsun.

Təcürbə göstərir ki, strateji təhlil, iqtisadiyyatda çoxsaylı dəyişikliklərin daimi və hərtərəfli öyrənməsini tələb edir. Elm əsasında, sağlam düşüncə və informasiya modellərinin təcrübəsində hərtərəfli öyrənməklə, tədqiqatları tətbiq etməklə, intuisiyalar və eyni zamanda strateji təhlilin sərhədlərinin təyin edilməsinin və təhlil edilən mühitin mümkün hüdudlarına əsaslanan alətlər dəstinin təkmilləşdirməsidir. Unutmaq lazım deyil ki, strategiya bazarın mümkün bütün iştirakçılarına uyğun alətlər dəstidir. Strategiyanın çətinliyi ondan ibarətdir ki, istənilən təşkil edən, başqa təşkil edənlərə təsir edir. Bu halda strategiyanın mahiyyəti bütün uzunmüddətli dövr üçün dəyişmir və bazar münasibətlərində olan istənilən dəyişiklikləri, bazar konyunkturasına təsir edirlər və bu baxımdan ona düzəliş edilir. Bir halda ki, strategiyada bir çox təşkil edən mövcuddur onda o bu sahə üzrə böyük miqdarda səhv üçün potensial obyektiv olanları özünə daxil edir. Strategiya kifayət qədər yaradıcıdır və bu baxımdan biznesdə mümkün hərəkətlərin meydançasını genişləndirir və prioritetləri verir. Prioritetli hə-

dəflərin hazırlaması müəyyən nəticənin nailiyyəti üçün ehtiyyatları cəmləşdirməyə imkan verir ki, potensialların dərəcəsindən real mümkün nəticəyə dəyişəcəkdir. Strategiya riskləri müəyyən edir və prinsipial olaraq təcavüzkar mühit üçün qurulur. Biznesin inkişaf strategiyası, bu özündə hərəkətlərin cavabını tələb edən gözlənilməzliklərin böyük həcmini gətirən əks təsirlə daimi mübarizədədir.

Beləliklə təsdiq etmək olar ki, əks təsir hərəkətlərdən daha əhəmiyyətlidir çünki, hərəkəti biz özümüz planlaşdırırıq və əks təsir bazarlar üzrə işləyir və yalnız bazar qanunlarına əsaslanaraq işləyir. Buna görə strateji vəziyyətin çoxsaylı amillərinin arasında həlledici əlaqələrin dinamikasının interpretasiyasına əsaslanan strateji təhlil lazımdır.

Təhlil vasitələrinə görə, alınmış informasiyanın qiymətləndirilməsi mümkün olur və doğru yanaşmanı tapmağa və uyğun olan strategiyanı hazırlamağa başlamaq olar. Belə yanaşma 2000-ci illərdə ən məşhur idi və həyata keçirilən strategiyanın hərtərəfli yekunlaşdırıcı səmərəsini əks etdirən, əsasən, göstəricilərin balanslaşdırılmış sistemi (BSC) oldu.

İqtisadi səmərənin qiymətləndirilməsindən başqa BSC miqdarca qiymətləndirməyə və şirkətin iş prinsiplərini ölçməyə imkan verirdi. Missiyanı və strateji məsələlərin və hədəflərin sisteminə əsas strategiyasını keçirərək, məqsədli parametrlərin və quraşdırmaların nailiyyətinin dərəcəsini müəyyən edən göstəricilərə əsaslandı. Ölçülən onun ictimai cəhətdən və maliyyə-iqtisadi səmərəsini işin yekunlaşdırıcı göstəricisi miqdarca və keyfiyyətcə müəyyən etmək mümkün olur.

Bu strategiyanın həyata keçrilməsi zamanı müsbət olan burada şirkətə xülasə edilmiş və məhz o prosesləri göstərməyə icazə verən daxili proseslərin perspektivi mümkündür, hansılar ki, optimal olaraq icrası müştərilərin ehtiyaclarının ən səmərəli təmin olunmasına gətirib çıxaracaqdır.

Təəssüf ki, bu gün bazar iqtisadiyatına təzə keçmiş ölkələrdə fəaliyyət göstərən şirkətlərin əksəriyyəti üçün dəyərlərin yaradılması prosesi formaldır. Bir halda ki, sənayenin iri şirkət rəhbərlərinə, xüsusilə bu sahibkarlıq mülkiyyət formasına aiddir. Şirkətlərin təkmilləşdirilməsi üzrə lazımlı təşəbbüs göstərmədən büdcə çərçivəsində öz vəzifələrini icra edərək tərəqqi haqqında düşünmələri lazımdır.

Cəmiyyətin və dövlət strukturlarının (ictimai və ictimai cəhətdən-əhəmiyyətli ehtiyacların təmin olunması) yeni prosedurları və bu qarşılıqlı təsiri təmin edən əlavə mexanizmlərin tətbiqi yolu ilə şirkətin səmərəli qarşılıqlı təsiri haqqında məsələ, BSC tətbiqinin daha bir tərəfidir. Bölmələrin, BSC-nin məcmu halda qiymətləndirməlidir töhvəsi, şirkətin ümumi missiyasının icra edilməsində bölmələrdən hər birinin məsuliyyəti aydın görünür. Strateji idarəetmədə şirkətin ictimai haqq-hesabının təhlili əsasında ayrılmış suallar ortaya çıxır.

Bundan başqa öz strateji prosesini yenidən yaratmağa və iqtisadi bonusları və likvidliyi yaradan aktivləri yığmağa başlayan şirkətin qabiliyyət və bacarığı bununla təyin edilir. Belə aktivlər şirkətlərə möhkəm rəqabət üstünlüklərini təmin edir. Yəni strateji imkanların statusunu əldə edirlər. Strateji aktivlərə əsaslanaraq, Dj. Barninin fikrincə növbəti şəraitin təmin edilməsi üçün:

- bazarda nadir şeyə malik olunmalıdır və şirkət üçün dəyəri təqdim etməlidir;
- şirkətdə yaxın analoji əvəzedicilər olmamalıdır, onları təkrar hasil etmək və ya kopiyalamaq kifayət qədər çətin olar;
- aktivlər strategiyanın həyata keçməsi üçün təşkilatlı və nizamlı olmalıdır.

Strategiyanın həyata keçrilməsi zamanı rəhbərin məsələsi ona yaxınlaşmaq olmalıdır ki, fəaliyyəti maksimumlaşdırmaq və yekunlaşdırıcı səmərəni, xərclərin arasında fərqi, onlara başçılıq edilən struktur tərəfindən fəaliyyətlə bağlı (xammalda xərclər, materiallar, enerjidaşıyıcısıları, işçilərin və xidmət edənlərin əmək haqqı və s.), daxili və xarici proseslərin optimallaşdırması yolu ilə və bunun üçün BSC tətbiqi ən optimal variant hesab edilir.

Şübhəsiz, istifadə edilən BSC sisteminin üstünlükləri danılmazdır. Lakin üstünlüklərlə yanaşı seçmək və çatışmazlıqları göstərmək vacibdir, həmçinin yanlış fikirlər hansılar ki, etinasızlığı aradan qaldırmaq üçün balanslaşdırılmış sistemdən istifadə etməyə qərar vermiş şirkətlər bəhrələnə bilərlər.

Beləliklə, aşağıdakı cədvəldə bizim müşahidələrimizin cədvəl formasında təsnifləşdirilərək təqdim edilmişdir.

Cədvəl 14.2

Üstünlüklər əsasında təsdiq	**Çatışmamazlıqlar**
1. (Balanced Scorecard) korporativ strategiyanın səmərəli həyata keçməsinə kömək edir. Başqa sözlə, BSC bu şirkətin məqsəd və vəzifələrini həyata keçməsi üçün bir alətdir və operativ idarəetmə ilə strateji idarəetməni birləşdirir və əsas göstəricilərə söykənərək onların səmərəli səbəblərinin təhlilinə uyğun aralarında olan səmərəli əlaqəyə əsasən aparılır.	1. Əgər məqsədlər və vəzifələr dəqiq müəyyən edilməyibsə onda göstəricilərdə səhvlər yaranacaq və biznesin inkişaf strategiyası tam şəkildə həyata keçməyəcək, heyət peşəkar olsa belə. 1.1 Nəzərdə tutulan tədbirlər strategiyanın həyata keçirilməsi zamanı istehsal prosesinə metodologiyanın və idialogiyanın düzgün əks etdirə bilməməsi mümkündür. 1.2. Strategiyanı tam düzgün tərtib etmək mümkün olmur. 1.3 Tətbiq üçün təklif edilən BSC hesablamaları, tənqidə, təhlilə, formalara və düzəlişlərə məruz qalmamalıdır fikri yanlışdır.
2. BSC yuxarıdan aşağı strategiyasıdır yəni, biznesin inkişaf strategiyasının məntiqi şəkildə istehsal və sahibkarlıq baxımından	2.Yuxarıdan aşağı iearxiyası, əks əlaqələrin uçotu olmadan, strategiyanın səmərəli həyata keçirilməsi mümkün deyil. Bu baxımda

bölünməsi və xətti şəkildə menecment üçün vəzifələrin müəyyən edilməsi. 2.1. Şirkətin məqsədi insanlar tərəfindən müəyyən edilir, bu aksiomadır və idarəetmənin tətbiqinə yeni texnologiyaların tətbiqi də bunu dəyişməz.	strateji məqsədin sərhədləri dəqiq müəyyənləşməli, məqsədlərin real çatdırılması məsələləri aydın göstərilməlidir. Misal üçün əgər strateji məqsəd altı ay müddətində öz rəqiblərini bazardan sıxışdırmaqdırsa və burada bazar payı 2 faizdən artıq olmayacaq. Buradan görünür ki, məqsədin belə formalaşdırılması gözlənilən nəticəni verməyəcək.
İnnovasiyalı istehsalın Amerikada diversifikasiya edilməsi 3M şirkətinin nümunəsinə əsaslansaq (NYSE: MMM) işdə əks əlaqənin yaxşılaşması üçün, öz ticarət nümayəndəliklərini yaratdı. Şirkətin məhsulunun alınmasına görə agentləri kommunikasiyaların yerinə, bilavasitə onları mağazalara yönəltdi və burada nümayəndələr şirkətin məhsullarından artıq istifadə edən istehlakçılarla ünsiyyət saxlamağa başladılar. Belə yanaşmanın sayəsində şirkət artıq bildi ki, necə və hansı istiqamətdə məhsulu yaxşılaşdırmaq lazımdır. Bütün bunlar ona gətirib çıxardı ki, 1921-ci ildə birinci su keçirməyən nümunəyə patent alındı və bunun sayəsində biznes gözə çarpacaq dərəcədə genişləndirildi.	
3. Məhz təhlil edilən şirkətin nüfuzu altında uyğunlaşdırılmış BSC-ini savadlı hazırlaması zamanı bu strategiya səmərəli nəticə verir və idarə etmənin əlavə alətlərindən istifadəni tələb etmir. Xüsusi halda, o şirkətin imkanını göstərə bilər və BSC sistemindən istifadə edərək hədəflərin məsələlərini və missiyanın çevrəsini müəyyən etməklə, bazarda öz imkanlarını genişləndirməyə çalışaraq, güclü tərəflərdən istifadə etməli və zəif tərəflərin nəticələrinin azaltmaqla. 3.1. BSC-ın müvəffəqiyyətli tətbiq edilməsi planlaşdırmanın və büdcənin artıq qəbul edilmiş, klassik metodlarından istifadəni tam rədd edilməsini nəzərdə tutmur, çünki, bu sistemlərdə müvafiq düzəlişlər edilə bilər.	3. Şirkətin qarışıq təşkilatı strukturunun olması, müəyyən nəzarətsizlik və struktur bölmələrin hərəkətlərinin koordinasiyası olmadan, nəzərdə tutulan planlaşdırmaya əsasən uyğun olan qaydaya salınmış sistemə uyğunlaşdırılması olmadan, BSC yalnız şirkət üçün istifadə olunmayan sənədlərin və indikatorların yığımı kimi qala bilər. 3.1. BSC tətbiqinə daimi nəzarət formalaşdırılan bazarlarda işləyən şirkətlərə lazımdır çünki, meyillilər şəraitin çox sürətli dəyişikliklərinə məruz qalır. Bir halda ki, ildə bir neçə dəfə strategiyanı yenidən işləmək lazım olacaq və sonra şirkət üçün bazar şəraitinin tam dəyişilmiş vəziyyətində göstəricilərin xəritəsindən istifadə etməklə həyata keçrilməsi kifayət qədər çətin olacaq.
4. Göstəricilər əsasında BSC-nin səmərəliliyi müəyyən edilir. Bu yanaşma ondan ibarətdir ki, göstəricilərin yetərli miqdarı rəhbərə operativ informasiya əsasında şirkətin cari fəaliyyətinə nəzarət etməyə imkan verir. 4.1. Rəhbərin idarə etmə pinsipləri biznesin strategiyasının həyata keçməsinə bilavasitə təsir edən göstəricilərin daxil edilməsini tələb edir. Təcrübə göstərir ki, BSC çərçivəsində birinci rəhbərin səviyyəsində 15-dən 25-ə qədər göstərici optimal hesab edilir. Yalnız belə yanaşma zamanı tarazlaşdırılmış sistemin məhsuldarlığını və səmərəliyini müəyən etmək olar.	4. Şirkətlərdə BSC-nin tətbiqi zamanı göstəricilərin seçilməsi problemi yaranır ki, buna görə nəzəriyyədə dəqiq bir alqoritm yoxdur. Sistemə onların əlavə etməsi üçün göstəriciləri seçmək lazımdır və onları müəyyən etməyə icazə verən qiymətləndirmənin meyarları göstəricilərin müəyyən yığımı əsasında tənzimlənməlidir. Buna görə rəhbər tərəfindən şirkətdə yaranmış vəziyyətin daimi nəzarətdə saxlanılması lazımdır. BSC göstəriciləri əsasında müxtəlif variantları yaratmaq, müxtəlif vəziyyətləri modelləşdirmək və qarşıda BSC-yə əsasən şirkətin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsini həyata keçirməyə imkan verən göstəricilərin və indikatorların düzəliş edilməsi

	seçimi mümkündür. 4.1. Kifayət qədər böyük miqdarda göstəricilər rəhbərliyə ətraflı nəzarət etmək imkanı yaradır. Bundan başqa yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, çox böyük həcmdə göstəricilərin emalı onu göstərir ki, real təcrübədə bu məsələlərə uyğun tövsiyələrin hazırlanmasının öhdəsindən gəlmək o qədər də asan məsələ deyil. Belə məsələlərin idarəetmə aparatından və ya şirkətin bir əməkdaşından və ya bir xidmət edən digər şirkətin xərclərinin ölçüsü kifayət qədər göstəricidir və bunu da yaddan çıxarmaq lazım deyil. Lakin digər tərəfdən, BSC göstəricilərinin miqdarının minimuma qədər endirilməsi yol verilməzdir. Şirkətin fəaliyyətinin üç-dörd göstəricisi üzrə məhsuldarlığın təhlili uyğun nəzarət illüziyası yaranacaq, artımın nəzəri görünüşü formalaşacaq və fəaliyyətin səmərəliliyi müəyyən ediləcək.
5. BSC-nin tətbiqi ERP sistemlərdən istifadə ilə müşayiət olunur (bu sistemin bütün bölmələri və şirkətin fəaliyyət məsələləri üzrə vahid məlumat bazasını güman edir və məlumata keçidi, əhəmiyyətli dərəcədə yüngülləşdirir və bütün bölmələrə bu informasiya ilə operativ mübadilə etmək imkanı yaradır).	5. BSC-dan bir sıra rəhbərlər istifadə edərək çətinliyin və yeniliyin qorxusuna görə ERP-sistemlərinin tətbiqindən imtina edirlər. Bu sistemi tətbiq etmə zamanı məcburi yoxlama keçrilməlidir ki, bilinsin nə informasiyanın asimmetriyasının riskini azaltmağa imkan verir. Bu halda nəzərə almaq lazımdır ki, təxminən BSC hadisələrinin 40 %-i ilk dəfə 6 düzəlişə və yenidən baxılmaya məruz qalır və tətbiq edildikdən 9 ay sonra, proqram məhsullarında dəyişikliklər əlavə əhəmiyyətli olacaq və maddi xərcləri görünəcək.
Exon Mobil şirkəti bu məsələdə nümunə ola bilər. BSC-nin tətbiqi zamanı neft şirkəti əvvəlcə proseslərin avtomatlaşdırması üçün yalnız Excel cədvəllərindən istifadə edirdi, bu isə kifayət qədər sadə nümunədə şirkətin işçilərinə tələblərin yeni strukturunda yeniliklərin və qarşılıqlı əlaqələrin mahiyyətini anlamağa imkan vermirdi. Yeniliyin tətbiq edilməsindən yarım il sonra, əminliklə demək mümkün oldu ki, BSC işləyir və planlaşdırmaya uyğun şirkət rəhbərliyi bu metodu tətbiq etməyə davam etdirdi. Lakin daha çox avtomatlaşdırılmış idarə sistemini tətbiq etməklə. Hal-hazırda Azərbaycan bazarında da Excel-in köməyi ilə BSC-nin tətbiqinin çox nümunəsini tapmaq olar. Lakin çox nümunələrdə şirkətlər dərhal avtomatlaşdırmanın və ya "qutu" qərarların həllində daha mürəkkəb sistemlərin xeyrinə seçim etdiklərindən, arzu olunan nəticələrə nail olunmadı.	
6. BSC tamamilə və ya qismən motivasiya sistemini əvəz edə bilər. Bəli, bu sistem strateji planların həyata keçrilməsi üçün xüsusi alətidir və işlərin durumu haqqında məlumatın yığılmasının sistemi olmaqla, səmərəliliyin qiymətləndirilməsinin sistemi və planlaşdırma sistemi kimi nəzərdən keçrilə bilər. 6.1. Hal-hazırda motivasiya sistemlərində BSC göstəriciləri ən əhəmiyyətli olduğundan istifadə	6. BSC motivasiyanın ənənəvi sisteminin əvəz edilməsi üçün əlverişli deyil. Gec-tez şirkətlər böyük miqdarda göstəricilərə görə motivasiyanın sistemi kimi BSC-dan istifadədən imtina edirdilər. Bir halda ki, sistemin həyata keçrilməsinin müəyyən mərhələsində əməkdaşlar haqq kimi əlavə dəstəyi qəbul edirlər, deməli nəzərdə tutulmuş plandan artıq və səmərəli edilmiş işlərə bunu dəstək kimi qəbul etmək lazımdır.

edilmə variantı daha çox yayılmışdır. Əksər hallarda görülən tədbirlər əməkdaşların gəlirlərinin dəyişən hissəsinə təsir edir.	
7. BSC-i göstəricilərin eyni yığımına tam diqqəti toplayaraq müxtəlif səviyyələrdə şirkətin daxilində çalışan əməkdaşları stimullaşdırmağa və əlaqələndirməyə imkan verir. Nəzərdə tutulan idealda BSC-i göstərməlidir, hazırlandıqdan sonra əməkdaşlarda maraq oyanması (inkişafın və təlimin istiqaməti) səviyyəsi, proseslərin (əməliyyat istiqaməti) səmərəliliyi, müştərilərin məmunluğunun tam təmin olunması. Uzunmüddətli müsbət nəticələrə gətirib çıxaran göstəricilər uzunmüddətli dövrdə əhəmiyyətli maliyyə-iqtisadi səmərəliliyi təmin edir.	7. BSC-i idarə etmənin istənilən texnologiyası kimi, konkret şəraitə və şərtlərə uyğunlaşdırılmış olmalıdır. Məsələn, Amerika və Çin arasında hansısa bir sahə üzrə və mədəni və digər fərqləri olan, Hyustonda neft şirkəti üçün hazırlanmış, BSC-ıni həyata keçirtməsi uyğun hesab edilmir. Əgər bu şirkət Honkonqda fəaliyyət göstərirsə. Bir sıra şirkətlər var ki, daxili proseslər üzrə məlumatların yığılması zamanı onlarda çətinliklər yaranır çünki, zamanında məlumatlar formallaşdırılmamışdır və ya sənədləşdirilməmişdir.
Məsələn, yalnız BSC-ın istifadəsi, internet şəbəkəsində olan mağazalarda qalmaqalı provokasiyalara səbəb oldu. Belə ki, Amazon.com Web-saytı nailiyyət istiqaməti baxmadan yalnız öz prioriteti ilə ümumi gəlirlərin artmasını, qoyulan online-satıcılar üçün qlobal reklam meydançası idi. Buna görə satıcılar şirkətin zərərinə hazır idilər və saxlanma üçün müştərilərin təmin olunması və məmnunluğu üçün, sonda gəlirin potensial daşıyıcısı olan şirkətin istənilən məsafələrin öhdəsindən gəlmək və hər əməliyyat zamanı bu məsələ pulun itməsi ilə nəticələnirdi. Başqa internet mağazaları, məsələn, Honkonqda Admart kimi, öz varlığına əsasən biznesin idarə edilməsinin bu təcrübəsini həyata keçirdilər və bu ümumiyyətlə rentabelli olmadı.	
8. Bir sıra şirkətlər ona dayaq durur ki, şirkətin maliyyə və idarəetmə sahəsində savadlı mütəxəssisləri özləri hazırlaya və fərdi qaydada BSC-ini tətbiq edə biləcəklər.	8. BSC-in sərbəst hazırlaması zamanı kifayət qədər təcrübə lazımdır ki, belə lazımlı və əhəmiyyətli mütəxəsislərin yoxluğu, hazırlanan və həyata keçrilən tədbirin təcrübəsinin həm metodikası, həm ixtisaslaşdırılmış heyət üçün xüsusi alətlərin dəstinin olması, vacibdir. BSC-in sərbəst tətbiq etməsinin imkanı aydınlaşdırılmalı və hazırlanması sıfıra qədər təxminən yaxınlaşdırılmalıdır. 8.1 Təklif edilən BSC-i kifayət qədər uzun müddətli tələb edir ki, bu da həmişə iqtisadi cəhətdən səmərəli deyil.
Xüsusi hallarda, şəxsi tədqiqatlarında Norton və Kaplan növbəti statistikanı təsdiq edirlər bu 27 % müstəqil tətbiq edilmiş layihələr üçün məhsuldarlığı təşkil edir, lakin ixtisaslaşdırılmışların mütəxəssislərinin iştirakı bunu 93 % səviyyəyə qədər bu göstəriciləri çatdırmağın mümükünlüyünü sübut edirlər.	
9. Qarşılıqlı əlaqəni və indikatorların təsirinin dərəcəsini göstərməyə imkan verildiyindən, yekunlaşdırıcı indikatora bir və ya bir neçə indikatorun təsirinin faktor təhlili yolu ilə qərarların həlli ola bilər. Məsələnin həlli reqresiya tənzimləyicisi ola bilər: A= K 1* N 1 + K2*N2 +… + KjNj, Burada yekunlaşdırıcı indikatorların N-i istifadə	9. Həmişə təsirin dəqiq qiymətləndirilməsinə nail olmaq mümkün olmur. Bu zaman müxtəlif tətbiqi sahələrdə ekspert qiymətləndirmələri və proqnozları lazımdır. Səbəb nəticə əlaqələrinin qurulmasının prosesi zaman etibarı ilə ləngiyə bilər, lakin yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi əgər məqsəd səlahiyyətli mütəxəssislərin və konsultantların BSC-i tərtib edilməsinə cəlb

edilən A indikatorundan hər birinin təsirinin dərəcəsi Kj-in çəki əmsalı ilə ifadə edilmişdir. Asılılığın monoton xarakteri və yetərli miqdarın mövcudluğu zamanı statistik bu çəki əsallarını reqresiyalı təhlili riyazi hesablayıcıların köməyi ilə təyin edilir.	etmək deyilsə. 9.1. Təəssüf ki, çox zaman BSC-nin hazırlaması zamanı indikatorların arasında asılılıq üçün naməlum statistik məlumatlar olmur. Təcrübə göstərir ki, BSC-nin tərtib edilməsi prosesi dayanmamalı və əvvəlcə sadələşdirilmiş faktor təhlilini tətbiq etməklə, harada təsirin dərəcəsi qabaqcadan məlum indikatorlar amillərinin üçüncülərinə görə keyfiyyətli səviyyədə balların cədvəlinə uyğun kobud qiymətləndirilir. Bu zaman əsasən "təsir etmir", "dolayısı ilə təsir edir", "bilavasitə təsir edir" kimi mümkündür. İndikatorlar, düz nəticəyə təsir etməyənlər atılır və yalnız, qalmış indikatorlar tənəzzülün tənliyinin tərtib edilməsi üçün onların çəkisinin təyin edilməsi üçün ekspertlər tərəfindən tədqiq olunur. Bu halda Pareto qaydası tətbiq edilə bilər ki, bu da amillərin məcmusu və ümumi çəkiyə malik olan 20 % daha az olmaqla, sonrakı müzakirədə istisna edilə bilər.

Sadalanmış müsbət tərəfli xüsusiyyətlərdən başqa, eyni zamanda çatışmazlıqlar da mövcuddür. Fikrimizcə prosesləri miqdarca ölçməyə imkan verən göstəriciləri BSC-yə əlavə etmək:

- ictimai əhəmiyyətli xidmətlərin göstərilməsi;

-bütovlükdə şirkətin fəaliyyətinin cəmiyyətin ehtiyaclarına və maraqlarına uyğunluğunu qiymətləndirmək;

- şirkətin fəaliyyətinin uyğunluğunu qiymətləndirmək və tədbirləri çərçivəsində idarəedicilərin səlahiyyətlərinə keçirilənlər;

- ayrı proqramların həyata keçirilməsi zamanı sahibkarlıq subyektlərinin dövlət və ictimai təşkilatlarla əməkdaşlıq imkanları.

Bir sıra şirkətlər üçün BSC-ın miqdar göstəricilərinin təsdiq etməsi və BSC şirkətin fəaliyyətinin və prosedur təminatı ilə müşayiət olunmasıdır. Xüsusi hallarda, innovasiya fəallığının artması zamanı BSC-nin hazırlaması vacib an hesab edilir.

BSC kimi innovasiya fəallığını maksimumlaşdırmaq üçün istehsalın və yeni inqilabçı məhsulların hazırlığının optimallaşdırması hesabına rəqabət üstünlüyünü yaratmaq olar. Keyfiyyətin artırılması və göstərilən xidmətlərin yaşxılaşdırılması bazarın tələbidir. İnnovasiyanın müasir şəraitində üç əsas istiqamət üzrə yayılırlar:

1.texnologiyalar;

2. marketinq;

3.şirkətlər.

14.2. Göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminə əsasən innovasiyaların tətbiqi

Şirkətlərin fəaliyyətinin strateji planlaşdırılmasına yeni yanaşmalar önəmlidir və vacibdir. Bu baxımdan, təşkilat yeniliklər yeni formaların, təşkilatı metodların, istehsalın və əməyin tənzimləməsinin mənimsənilməsi, təsir sahələrinin nisbətinin dəyişdirilməsi istiqamətində (həm üfüqi, həm də şaquli) struktur bölmələr, sosial qruplar və şirkətin ayrı-ayrı şəxsləri nəzərdə tutulur. Bundan başqa innovasiyaların təşkilat istiqaməti innovativ aspekt ilə müşayiət olunmalıdır ki, elmi-texniki mühitdə fundamental şəkildə əldə edilən nəticələrlə bağlana bilsin.

Bu gün şirkətlərin idarə edilməsi, yalnız ehtiyaclara əsaslanmır, həm də innovasiyaların dəyərinin qiymətləndirilməsi tələb olunur ki, burada üç yanaşmadan birinə əsaslanaraq qiymətləndirmək mümkündür:

- qiymətin gəlir əsasında yanaşılması, gəlirlərin proqnozlaşdırılan axınına əsaslanaraq;
- bazar yanaşmaları, müqayisə edilə bilən obyektlərin analoji bazara əsaslanan dəyərlər;
- təkrar istehsalı (bərpanın dəyəri və ya əvəzləmənin dəyəri) təşkil edən elementlərin və ya xərclərin dəyərinə əsaslanan bədxərc yanaşma.

Səmərəliliyin qiymətləndirilməsi və iqtisadiyyatın sənaye sektorunda innovasiya proseslərində idarəetmənin təşkili üçün innovasiya fəallığının indeksi istifadə olunur. O inteqral göstərici kimi hesablanır və onun əsasında subyektiv təhlili keçirən və xarakterizə edən innovasiyaları və ya innovasiya proseslərini analitiklərin nöqteyi-nəzərləri bu və ya digər meyarlar üzrə seçilən amillər qoyulmalıdır. Həmçinin şirkətlərə təcrübədə "innovasiya ehtiyatı" göstəricisindən istifadə etməyi məsləhət görmək olar ki, potensialının və onun imkanlarının arasında fərqi təşkil edəni müəyyən edə bilsinlər:

$$IR = InP - InV$$

Burada InP - innovasiya potensialıdır;

InV - innovasiya imkanıdır.

Şirkətin innovasiya potensialının bazasını təşkil edənlər, kadrlar, istehsal və investisiya potensialları çıxış edir. Beləliklə, şirkətin innovasiya potensialının hesablaması zamanı bunları təşkil edənlər cəmlənəcəkdir:

$$InP = LR + RR + IP$$

Burada LR - kadr, RR-istehsal, IP - investisiya potensiyalıdır.

İnnovasiya ehtiyatına gəlincə, o onun qiyməti potensialın və komponentlərdən hər birinin imkanlarının ölçüsünün arasında fərq kimi təqdim edilir:

$$InR = (LR-KV) + (RR-PV) + (IP-IV)$$

Burada LV - kadr imkanıdır, PV – istehsal imkanıdır, IV - investisiya imkanıdır.

Biz əgər V. İ Demidovun hesablamalarına əsaslansaq, innovasiyaların daxil edilməsi nəticəsində texniki istehsalat səviyyəsinin artımından iqtisadi səmərəsini qiymətləndirmək olduğunu görərik:

$$Et= VCt* (1 - Lpt1 / Lpt2)$$

Burada - Lpt1-dən innovasiyaların yayılması nəticəsində texniki səviyyənin artımında illik iqtisadi səmərədir Lpt2-ə qədər (dollar).

VCt - innovasiyaların cəlb edilməsi nəticəsində xərclərin ümumi qiymətində dəyişən xərclərdir (dollar).

Lpt2-ə qədər Lpt1 — innovasiyanın cəlb edilməsinə qədər və cəlb edildikdən sonra istehsalın texnoloji səviyyəsidir.

Tam ictimai-iqtisadi səmərənin əldə edilməsi şərti ilə şirkətin innovasiya potensialının fəaliyyətinin səmərəsinin təqdim edilmiş əmsalı vahidə bərabərləşdirilməsi nümunəvi olaraq məcbur hesab edilir.

Eyni zamanda innovasiyaların tətbiqi və şirkətin istehsal fəaliyyətinin səmərəliliyinin artmasında işçinin maddi marağı məqsədi ilə texniki səviyyənin artırılması üçün işçilərə (material, award) maddi dəstəyin ümumi göstəricisini təklif etmək olar:

$$\Delta Ma = C' * Et * Lp1 / Lp2$$

Burada C' - balans gəlirinin ölçüsündə istehlak fondunun xüsusi çəkisidir;

Et - innovasiyaların yayılması nəticəsində baxılan istehsalat səviyyəsinin artımında illik iqtisadi səmərədir (dollar);

Lp2-ə qədər Lp1 - vahidin paylarında onun artımı üzrə tədbirlərin keçirilməsindən sonra baxılan istehsalat səviyyələridir.

Burada mükafatın ölçüsü innovasiyaların tətbiqi nəticəsində texniki istehsalat səviyyəsinin artımı üçün şirkətin konkret işçisinə təqdim etmək olar necə:

$$B = (\Delta Ma / n*12) * IPF *100 \%$$

Burada n- işçilərin sayı adamla;

IPF (Individual Performance Factor)- əmək prosesində iştirakçıların əmsalıdır, təyin edilmiş i- son nəticələrə hər kəsin şəxsi töhfəsini nəzərə alaraq.

Alınmış innovasiyaları tətbiq edən şirkətlərin məcmu halda bütün risklərlə birgə, innovasiya layihəsinin həyata keçirilməsinin müxtəlif

mərhələlərində müxtəlif meyilli ola bilər, lakin sonda hesab aparılması məcburidir.

İnnovasiya xarakterinin şirkətlərin bir sıra unikal xüsusiyyətləri mövcuddur:

-başqa bir innovasiya şirkəti ilə müqayisənin vahid bazası mövcud deyil ona görə ki. innovasiyaların generasiya edilməsi prosesinin həyata keçrilməsi keyfiyyətin normalarının hər konkret hadisəsi üçün təyin edilir;

-yalnız innovasiyalarla məşğul olan şirkətlərdə innovasiya proseslərinin keçirilməsi üçün aparılacaq zamanı planlaşdırmaq kifayət qədər çətindir;

-innovasiya şirkətinin inkişafi bazarın seqmentinin artmasını əhəmiyyətli dərəcədə qabaqlaya bilər ki, onlar işləyirlər və yekunda öz layihəsinin həyata keçrilməsinə gətirib çıxarmaya bilər;

-şirkətlərin innovasiyalı layihələrinin maliyyələşdirilməsi, biznes mələklərinin sayəsində həyata keçirilir və həyata keçirən innovasiya şirkətləri çox zaman hökumət dəstəyinə malikdirlər;

-əgər innovasiya şirkət tərəfindən deyilsə, onda onun illik statistik məlumatlarının dinamikasını təhlil etmək lazımdır.

Bir halda ki, bəzi analitiklər iddia edirlər ki, gənc şirkətlər yalnız səmərəliliyin nəticələrini son illər ərzində göstərə bilərlər və ümumiyyətlə son yarımillik ərzində olan göstəricilər real vəziyyətini əks etdirə bilməz.

Daxili innovasiya rəqabətə davamlı strukturlarının inkişafını həyata keçirilə bilər və texnologiyaların kraudsorsinqin köməyi ilə mümkündür. Kraudsorsinq hesabına və istehlak cəmiyyətinin inkişafi ilə birgə inkişaf etmək üçün biznesin əlavə olaraq alternativ imkanlarını bizə verir.

Kraudsorsinq, bu istifadəçi hesabı ilə innovasiyalardır ki, yəni bu istiqamətdə istehlakçıların mütləq mövcud olan arzusu ümidi ilə pulsuz yaradılmışdır və ya kiçik mükafat üçün öz ideyaları ilə bölüşmək və ona əsaslanaraq ki, bu ideyalar haçansa təcəssüm ediləcəkdir.

Bir sıra hesablama metodları prinsiplərini diqqətə alaraq, hesab edək ki, şirkətlərdə strateji innovasiya fəallığını idarə etmək üçün metodoloji yanaşma ilə, sənayenin optimallığının meyarı kimi nəzərə alınan innovasiya fəallığının inteqral indeksi istifadə olunmalıdır:

- İKT-də və tədqiq edilən regionun iqtisadiyyatında borc alınmaların ümumi sayına nisbətdə, tədqiqatlarda və hazırlanmış borc almalarına nisbətdə heyətin xüsusi çəkisi faiz ilə;

- İnnovasiyalı malların həcmi, işlər, xidmətlər, ümumiyyətlə, yerinə yetirilmiş işlər göndərilmiş malların həcminin nisbəti və xidmətlər faiz ilə;

- Buraxılmış məhsulların miqdarı (sonda arzu olunandır ki, vaxt ötdükcə "buraxılmışlar" kateqoriyası "tətbiq edilmişlərlə" əvəz edilmişdir) tədqiq edilən

regionun iqtisadiyyatında 10 000 borc alınmışda qabaqcıl istehsal texnologiyaları vahididir;

- Tədqiq edilən regionun iqtisadiyyatında 10 000 borc alınmışda ixtiralara və faydalı modellərə verilmiş patent sifarişlərinin vahid sayıdır;

- Ümumiyyətlə texnologiyalar, şirkət və marketinq innovasiyaların sayını həyata keçirən şirkətin hissəsinin faizlə miqdarıdır;

- Hazırlanmış tədqiqatlara daxili xərclərin xüsusi çəkisi, ümumiyyətlə işlər və xidmətlərin yerinə yetirilmiş və göndərilmiş malların həcminin faizlə ifadəsi;

- Göndərilmiş innovasiya məhsulunun və işlərin hüdudları üçün innovasiya xarakterinin xidmətlərinin payının ümumilikdə işlərin və xidmətlərin yerinə yetirilmiş və göndərilmiş malların həcmi faiz ilə ifadə olunmuş halda.

Tətbiq edilən innovasiyaların həyata keçrilməsi üçün birinci növbədə innovasiya strategiyasının optimal variantını hazırlamaq lazımdır və əsaslanan innovasiya fəallığının indeksini müəyyənləşdirmək lazımdır. Bunun üçün:

-şirkəti səmərəli yerləşdirmək, innovasiya fəallığının amilləri üzrə xüsusi ilə sənaye xarakterli və onların bazasında innovasiya strategiyalarının variantlarının kompleksini formalaşdırmaq;

- optimallığın (spesifik xüsusiyyətləri və şirkətin sahə üzrə təyinatını nəzərə alaraq) meyarının çərçivə hesablanması metodikasını təklif etmək;

-innovasiya strategiyalarının hər təklif edilmiş variantı üzrə çəki əmsallarını və ona daxil olan parametrlərin nailiyyətinin imkanlarını nəzərə alaraq innovasiya fəallığının inteqral indeksinin miqdar qiymətini vermək.

Sonra innovasiya fəallığının inteqral indeksinin qiymətinin alınmış nəticələri azalaraq yerləşdirilir və alınmış məlumatlar əsasında, optimal innovasiya strategiyasını hazırlamaq imkanı yaranır.

Ancaq bu medalın başqa tərəfi də var və təsdiq etmək lazımdır ki, mütəxəssislər tərəfindən hətta səmərəliliyi əsaslandırılmış və keyfiyyətlə hazırlanmış strategiyalar elmi cəhətdən hazırlanmış və həmişə müvəffəqiyyətlə tətbiq edilən innovasiyalara zəmanət verə bilmir. Əgər onun ehtiyacına aktiv agentlərin müəyyən sayı inanmırlarsa. O hüquqi və ya fikizi şəxslər ki, hərəkət edirlər və ya şirkət üçün təklif edilən normalarla hərəkət edəcəklər, onların ehtiyacını və faydalılığı anlamaq lazımdır.

Gözləmək ki, əksəriyyəti birdən qiymətləndiriləcək və tətbiq edilən innovasiyadan müsbət ictimai-iqtisadi səmərə anlayacaq bu, əlbəttə, yanlış yanaşmadır. Ancaq şirkət rəhbərləri dərk edərək strateji layihələri təqdim etməlidirlər və bilməlidirlər ki, nə haqqında danışıq gedir. Gündəlik danışıqlara daxil edilən məsələlər barəsində məlumatlar əldə etməlidir və onlara anlanan məna verməyi bacarmalıdırlar. Beləliklə, innovasiya haqqında informasiyanın yayılması üçün lazımdır:

1. Kütləvi informasiya vasitələrlərində və kommunikasiyada kampaniyanın keçirilməsi. Bir halda ki, tətbiq edilən innovasiya üçün torpaq sahəsinin ayrılması tətbiq etmə zamanı müvəffəqiyyətə əsas verir. Belə informasiya agentlikləri, anlanan və qəbul ediləni dar elmi və əlaqədar dairələrdə predmetdən sosial innovasiyaya keçirirlər və bu çoxluqla qəbul edilən biliklər sferasına keçə bilər.

2. İnformasiya sahəsinin səmərəli formalaşması lazımdır. Bu problemlərə həsr edilmiş cəmiyyətdə aktiv müzakirə innovasiyanın irəliləyişinin bütün texnologiyasının müvəffəqiyyəti üçün məcburi şərtdir. Mütəxəssislərin arasında fasiləsiz və müntəzəm informasiya mübadiləsi buna kömək edir və cəmiyyətdə mövzunun və onun müzakirəsinin uyğun olunanın yaradılması üçün doymuş informasiya mühitinin yaradılmasıdır.

3. Kommunikasiya prosesi hər bir iştirakçıya optimallaşdırmağa və təşkilatlardan daha tam stratejilərin nailiyyətinə öz hərəkətlərini yönəltməyə icazə verir.

Vahid bütöv təhlilin verilməsi, BSC fəaliyyətinin monitorinqi üzrə səylərə bütovlükdə və onun mərhələlərindən hər birinin təhlil sisteminin hərəkətlərini uyğunlaşdırmağa icazə verəcək və innovasiya daha çox sahədə göstərilən hərəkətləri şüurla dərk edərək, interaktiv həyata keçirməyə imkan verəcək. Bu isə o deməkdir ki, deməli, daha çox səmərə verəcəkdir. Şübhəsiz, qiymətləndirilmə və innovasiyaların tətbiqinin monitorinqi öz hədəfi ilə daha bir aspektə malikdir və bu elmidir. Tədqiqatın həyata keçirilməsi fasiləsiz, ardıcıllıqla, lakin bəzi proseslər üçün və paraleldir ki, məcmu halda əminliyin əhəmiyyətli payı ilə sonda müvəffəqiyyətə bel bağlamağa imkan verəcəkdir.

BSC konsepsiyasının təyinat göstəricilərinin bəzisinin dəstini həyata keçirmək imkanını əks etdirir, harada qısamüddətli və uzunmüddətli hədəflər tənzimlənmişdir, qabaqlayan və gecikən indikatorları maliyyə-iqtisadi və qeyri-maliyyə göstəriciləri səmərəliliyin daxili və xarici perspektivləri nəzərə alınmalıdır. Buna görə BSC konsepsiyasının həyata keçrilməsi zamanı istənilən şirkət üçün "şəxsi dəsti" göstəriciləri seçmək əhəmiyyətlidir. Şirkətin fəaliyyətinin bazar şərtlərinə əsaslanaraq uyğunlaşdırılmış müştərilərə, proseslərə və inkişafa aid olanların hansılar ki, nəticəyə maliyyə-iqtisadi müvəffəqiyyətin qabaqlayan indikatoru olacaq bax onda perspektivli istiqamətlərdə və yalnız formalaşdırılmışlarda təsirliliyin artmasına bütün səyləri yönəltmək mümkün olacaq.

14.3. Balanslaşdırılmış göstəricilərin nəzəri aspektləri

Şirkətlərin səmərəliliyinin ölçüsünün tədqiqatı nəticəsində ortaya çıxmış balanslaşdırılmış göstəricilərin sistemi şəklində analitikin aləti strateji idarəetmə sahəsində yeni perspektivləri aça bildi. Korporativ strategiyanın həyata

keçrilməsinin ölçüsünə bu yanaşma akademik istifadə yolunu açdı və dünyanın müxtəlif şirkətlərində praktiki tətbiq edilməyə başlandı.

Şirkətin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinə mühafizəkar yanaşma əsasən həm idarəetmənin və səhmdarların artan ehtiyaclarını təmin edir və bir halda ki, maliyyə indikatorlarına əsaslanır, o zaman biznesin dəyərinə qeyri-maddi aktivlər əhəmiyyətli təsir göstərir. Deməli marka, bilik və əsas əməkdaşların təcrübəsi, müştərilərlə və partnyorlarla münasibət qabaqcıl texnologiyalardan istifadə və s. məsələlər ön plana çıxır.

Başqa əhəmiyyətli problem, strateji planın icrasına nəzarətin həyata keçirilməsinin çətinliyindən uzunmüddətli perspektivdə qoyulmuş məsələlərin icrasını izləməyə imkan verən mexanizmin yoxluğudur.

Tanınmış alimlər, R. Kaplanın və D. Nortonun ideyaları hər iki məsələ həll etməyə imkan verir. Birincisi, bu konsepsiya yalnız dörd təşkil edəndən biri kimi balanslaşdırılmış göstəricilər sistemə əsasən şirkətin maliyyə göstəricilərinə baxır və başqa bazar amillərinə əsaslanaraq insan potensialına, əməliyyat səmərəliliyinə və istehlakçılarla münasibətlər nəzərə alınmaqla aparılır. İkincisi, əsas qiymət mənası ayrı göstəricilərə əsaslanan biliyin üzərindən əldə edilir və nə qədər onların qarşılıqlı təsiri balanslaşdırılıbsa daha yaxşı hesab edilir.

Bu biznesin artım sürətlərini qiymətləndirməyə və plandan mümkün rədd etmələri aşkar etməyə imkan verir. Bu əsasla səmərəli strategiya çevrilir və beləliklə, sistemləşdirilmişə əsasən, aydın edilmiş bütünlərə doğru addımların ardıcıllığı, mikro məsələlərdir ki, icrası idarəetmənin müxtəlif səviyyələrində nəzarətə götrülə bilər.

Göstəricilərin balanslaşdırılmış sistemi biznesin inkişaf strategiyasına müsbət təsir göstərir və çox əhəmiyyətli hesab edilir. Aqrar sektorda məhsuldarlığın və idarəetmənin səmərəliliyinin təhlili göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin tətbiqi zamanı müəyyən hədəfə uyğun olaraq araşdırmanın məqsədi tətbiq edilən müxtəlif şirkətlərə göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin fəaliyyətinin əsas problemlərinin təyini ilə nəticələnməsi çox önəmlidir.

Aqrar sektorda səmərəli fəaliyyətin tədqiqat obyekti götürməklə bu qrupun idarə etməsinin mexanizmi tədqiqat obyekti ola bilər. Beləliklə struktur elə qurulmalıdır ki, göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin nəzəri aspektləri göstərilməli və göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin mahiyyəti əsaslandırılmalıdır. İkincisi praktika əsasında aparılmış təhlil göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin praktiki tətbiq edilməsini nəzərdə tutmalıdır.

Göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin tətbiqi üzrə tövsiyələrə uyğun hazırlanması üçün yönəldilmiş şirkətin rəqabətə davamlılığının artırılması aləti kimi çıxış edir və müvafiq olaraq, şirkətin fəaliyyətinin son nəticədə daha da yaxşılaşmasına kömək edir.

Səmərəli olan göstəricilərinin balanslaşdırılmış sisteminin tarixinə nəzər salsaq görərik ki, tarixi açılışı ilə (Balanced Scorecard) konsepsiyası tətbiqi ilə bağlı 1990-cı ilə aiddir və Norlan Norton Institutunda idarə etmənin səmərəlilik məsələlərinin öyrənilməsi ilə başlanmışdı. Məqsəd artımı təmin edən imkanların və alətlərin axtarışı ilə başlamışdır. Bu tədqiqatların əsasını "gələcəkdə şirkətin səmərəliliyinin ölçülməsi" adı altında keçdi və bir ildən sonra hədəf kimi malik olunan , qeyri-maliyyə göstəricilərinə əsaslananların səmərəliliyinin ölçüsünün yeni alternativ metodlarının axtarışına başlanıldı.

Tədqiqata (Balanced Scorecard Collaborative) rəhbərliyi Devid Norton tərəfindən həyata keçrilmişdir. O bu gün də Norlan Norton Institutunda direktor postunu tutur və ona bu işdə Harvard (Business School) professoru, Robert Kaplan isə layihəyə elmi məsləhətçi kimi cəlb edilmişdi.

Layihənin əsas fərziyyəsi kimi, tədqiqatın qurulması üçün növbəti məsələlərin seçilməsi lazımdır. Şirkətin fəaliyyətinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinin metodikasının əsaslandırılması və maliyyə göstəricilərində gələcək iqtisadi dəyərinin artmalarının xüsusi ilə təmin etmir.

1992-ci ildə tədqiqatın bir illik nəticələrinin müddəaları Devid Norton və Robert Kaplan tərəfindən dərc edilmişdir. Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin səmərəliliyi, idarə edənlər üçün ölçü cihazıdır. Bu müəlliflər strategiyaların tətbiqinə yeni yanaşma təklif etmişlər. Yanaşmaya iddianın uzanmaması üçün mənanı növbətiyə yaxınlaşdırmaq olar: Ölçüyə təslim olmadığından idarə etməyə yönəltmək lazımdır. Başqa sözlə, məhsuldarlıqla səmərəli idarə etmə fəaliyyətinin dəqiq qiymətləndirilməsini nəzərdə tutur.

Bu metoda çox diqqət yetrilməmişdir ki, biznesə yanaşmanın yeni əsası qoyulmuşdur. Göstəricilərinin balanslaşdırılmış sisteminin səmərəliliyi, hərəkətə təsir edərək strategiyanın köçürməsi məsələsi, 1996-da yekunlaşdırılaraq elmi əsaslandırılaraq dərc edilmişdir. Əslində, məhz bu nəşr sonrakı inkişaf və sistemin yeni tətbiq edilmə sahələrinin tapılması üçün təkan oldu.

Təklif edilmiş metodologiyanın məşhurluğunun genişlənilməsi müddətində, onun dinamik inkişafi, tanınaraq şirkətlər tərəfindən tətbiqi tapdı, ilkin konsepsiyanı inkişaf etdirən alətlərin və texnologiyaların miqdarı da artdı. 2000-ci ildə Kaplan və D. Nortonın "The Strategy Focused Organization" ikinci kitabı işiq üzü gördü. Strategiyaya yönəldilmiş biznesin , şirkətin strateji cəhətdən idarə edilməsinə və onun elementlərinə ilkin konsepsiyanın çevrilməsi təsvir edilmişdir.

Göstəricilərin son on beş il balanslaşdırılmış sistemi üçün strategiyaların həyata keçrilməsi və onların səmərəliliyinin fasiləsiz qiymətləndirilməsi üçün güclü alətə çevrilmişdir. Sistemi müvəffəqiyyətlə tətbiq etmiş şirkətlər maliyyə səmərəliliyinin əhəmiyyətli artmasına nail oldular baxmayaraq ki, onlardan bir çoxu öz bazarlarında aparıcı yerləri tuturdular.

Göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin mahiyyəti, əsasən, ondan ibarətdir ki, (SSP) (ing. - Balanced Scorecard (BSC)) göstəricilərinin balanslaşdırılmış sistemi ayrı bir konsepsiyasıdır və əməliyyat fəaliyyətinin planlaşdırılması və onların nailiyyətinin nəzarətə alınması üçün strateji hədəflərin hissələrə ayrılmasıdır. Faktiki olaraq SSP, bu gündəlik məsələlərlə strateji fikirlərin və qərarların qarşılıqlı əlaqəsinin mexanizmidir və bütün şirkətin naliyyət əldə etməsi üçün fəaliyyətini səmərəli yönəltmək üsuludur. Biznes-prosesləri səviyyəsində strateji fəaliyyətə nəzarət (KPE) (ing. - Key Performance Indicator (KPI)) effektivliyinin belə adlandırılan əsas göstəriciləri vasitəsi ilə həyata keçirilir. KPI hədəflərin əldə edilə bilməsinin ölçü cihazı rolunda çıxış edir, eyni zamanda biznes-proseslərinin və hər bir ayrı əməkdaşın işinin səmərəliliyini xarakterizə edir.

Bu kontekstdə, SSP yalnız strateji, həm də operativ idarəetmə alət deyil. SSP üstünlüyü ondan ibarətdir ki, bu sistemi tətbiq etmiş şirkət nəticədə "koordinatlar sistemini" idarə etmənin istənilən səviyyələrində strategiyaya müvafiq olaraq hansı hərəkətləri etmək imkanını əldə edir. Müxtəlif olaraq funksional sahələri bağlayırlar məsələn, heyəti idarəetmə, maliyyə vəsaitlərini idarəetmə, informasiya texnologiyaları və s. SSP-a birtərəfli baxmaq yanlış olardı, hər hansı funksional sahənin mövqeyindən baxmaq lazımdır. Belə cəhdlər son dərəcə çətin olsalar da, tətbiq ediləni müvəffəqiyyətli edir və konsepsiyanı etibardan salmır.

Sistemin müəllif-istehsalçılarının mövqeyinə əsasən, SSP bu:

- Şirkət tərəfindən yaradılan yeni idarəetmə sistemi;
- Strategiyanın və onda aparılan düzəlişlərin həyata keçrilməsi mexanizmi;
- Konkret hədəflərin, göstəricilərin və məsələlərin səthinə strategiyanın köçrülməsinin aləti;
- Gələcəyin göstəricilərinə nəzarətin etibarlı aləti;
- Heyətin motivasiyasının sistemi;
- Əks əlaqənin, təlim və təhsilin daimi inkişaf sistemi.

SSP konsepsiyası onunla səciyyələnir ki, hədəflər, göstəricilər və strateji tədbirlər "perspektivlərdən" birinə aiddir, "maliyyə vəsaitləri", "müştərilər", "daxili biznes-proseslər", "təlim və təhsil əsasında artma". Lakin perspektivlərin bu baza yığımı konkret sahənin və ya şirkətin spesifikasına adaptasiya ola bilər.

SSP-ın perspektivlərin və SSP göstəricilərinin strukturu, strategiyaların həyata keçməsinin alətini təşkil edir.

Bu balanslaşdırılmış strateji hədəflərin sisteminin qurulması əsasında mümkün olur. Həlledici və əhəmiyyətli strategiya nöqteyi-nəzərindən müvəffəqiyyətin əldə edilməsi üçün tənqidlərə əsaslanır.

Planlaşdırılan hədəflərin nailiyyəti üçün prosesin həyata keçrilməsi, onlardan hər biri üçün uyğun olan maliyyə və qeyri-maliyyə indikatorlarını təyin edilmək və məqsədli və faktiki qiymətləri təyin edilməkdən ibarətdir.

Strateji xəritələr (SX) müxtəlif perspektivlərdə formalaşdırılan SSP-da strateji hədəflərin arasında əlaqələri əks etdirir. (SX) səbəb nəticə əlaqələrinin strategiyasının səmərəlik alətidir və ayrı-ayrı hədəflərin arasında asılılıqların mövcudluğunu izah edir.

Maliyyə aspekti.

Kaplan və Norton maliyyə məlumatlarına məhəl qoymurlar. Məlumatların vaxtında və dəqiq verilməsi həmişə prioritet olacaq və menecerlər onu təmin etməlidirlər. Həqiqətdə isə, tez-tez şirkətlərdə təhlil maliyyə məlumatlarının emalı prosesi çox və kifayət qədərdir. Korporativ məlumat bazasının tətbiqi ilə görmək olur ki, məlumatların tətbiqi prosesinin çox hissəsi mərkəzləşdirmək və avtomatlaşdırmaq istiqamətində olar. Lakin məsələ ondadır ki, maliyyə məsələlərində cari fokus başqa aspektlər ilə bağlı balanslaşdırılmamış vəziyyətə gətirilir. Ola bilər ki, bu kateqoriyadan əlavə maliyyə məlumatlarını nəzərə almaq ehtiyacı duyulursa, deməli riskin qiymətləndirilməsi və xərclərin nəticələrinin müqayisəsi aparılmalıdır.

Müştəri aspekti.

Şirkətdə müasir idarəetmə istənilən istehlakçıya və istehlakçının məmnunluğunda oriyentasiyanın əhəmiyyətinin böyüklüyünü dərk etməyə və başa düşməsini nəzərə çarpdırır. Burada əsas göstəricilər, əgər müştərilər təmin edilməmişlərsə, onda onlar yekunda başqa təchizatçıları tapacaqlar ki, onların ehtiyaclarını başqaları təmin etsinlər. Bu nöqteyi-nəzərdən pis icra gələcək düşmənin əsas göstəricisidir. Hətta əgər cari maliyyə durumu münasib görünə bilərsə belə, istehlak məmnunluğunun ölçülərinin inkişafında müştərilərin təhlili aparılmalıdır.

Müştərilərin tipləri və proseslərin növləri nöqteyi-nəzərindən aspektdə aparılan biznes prosesləri önəmli hesab edilir. Bu aspekt daxili biznes proseslərə aiddir. Bu aspektə əsaslanan ölçülər menecerlərə göstərir ki, onların biznesləri nə qədər səmərəli işləyir, məhsulları və xidmətləri müştərilərin tələblərinə uyğun gəlir ya yox. Bu ölçülər onlar tərəfindən diqqətlə hazırlanmalıdır və o şəxslər tərəfindən hazırlanmalıdır ki, kimlər bu prosesləri tam və dolğun şəkildə bilir. İdarəetmənin strateji proseslərinə əlavə olaraq biznesi iki növ proseslərini ayırmaq olar:

1. Missiyaya aid olan proseslər. Bir çox unikal problem bu proseslərdə rast gəlinir.

2. Dəstəklənən proseslər. Dəstəklənən proseslər tez-tez təkrarlanır və beləliklə, onları ölçmək və müqayisə etmək daha asandırlar. Ölçünün ümumi metodlarından istifadə etmək olar.

Təlimin və təhsilin artırılması aspekti.

Bu aspekt fərdi və korporativ özünü təkmilləşdirmək üçün aid olan əməkdaşların və korporativ mədəni münasibətlərin təlim və təhsil üzərindən olan prosesləri özünə daxil edir. Yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin daha da təkmilləşdirilməsi bu özü özlüyündə əmək ehtiyyatlarıdır. Təhlil əsasında informasiyanın emalı sahəsində belə mütəxəssislər üçün sürətli texnologiya dəyişikliyinin cari şəraitində fasiləsiz təlim və təhsilə ehtiyac olur. Hökümət müəssisələri yeni texniki işçiləri işə götürəndə onların qabiliyyətinə uyğun həmin vaxtda mövcud əməkdaşların təlim və təhsilinin səviyyəsini müəyyən edə bilir. Kaplan və Norton vurğulayırlar ki, "təlim və təhsil" daha geniş anlayışdır və nə qədər "məşq" etsən yenə azdır. Onlar bura belə elementləri daxil edirlər, şirkətlərdə tərbiyəçilər və müəllimlər, işçilərin arasında korporativ ünsiyyətin uyğunluğu onlara yüngüllük ilə problem üzrə lazımlı köməyi almaq imkanı çox önəmlidir. Bura həmçinin texnologiya alətlərini daxil etmək olar, internet, strategiya və strateji xəritələr (SX) və s.

Şirkətin strategiyası təsvir edir, ümumiyyətlə, səhmdarlar, müştərilər və cəmiyyətin üzvləri üçün durmadan istehsal etmək və ya xidmətlər göstərmək lazımdır. Bu baxımdan SSP idarə etmənin çox səmərəli alətidir. Ümumi diqqət şirkətin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin sistemində, lakin maksimal qaytarmanın alınması üçün o özü cəmləşməli strategiyada uyğunlaşmış olmalıdır yəni onda, şirkət gələcəkdə necə uzunmüddətli dəyəri yaratmağa hazırdır sualının cavabı mövcuddur. Beləliklə, göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin hazırlaması zamanı şirkət bir neçə əsas həlledici amil müəyyən etməlidir. Bunlarda hansıları qiymətləndirmə sisteminə girəcək və bir tərəfdən başqası ilə uzunmüddətli dəyərin yaradılması strategiyalarına əsaslanaraq təqdim ediləcək.

Strategiyanın məntiqli və əsaslandırılmış şəklidə tam təsviri olmadan heç bir rəhbər müvafiq olaraq onun öz həmkarlarına və əməkdaşlara düzgün ifadə edə bilməz. Strategiyanın ümumi izahı olmadan heç kim biznesin inkişaf strategiyasının uyğunluğunu sübut edə bilməz. Lakin yaddan çıxarmaq olmaz ki, strateji uyğunluq olmadan qlobal rəqabətin dəyişmiş mühitində uzunmüddətli planları həyata keçirmək çətin məsələdir. Qeyri-maddi aktivlər verən qabaqcıl texnologiyaların və rəqabət üstünlüyü və müstəqillik, asəasən insan və informasiya kapitalını ön plana çıxarır.

Qiymətləndirmə sistemini yaratmaq üçün, sizin strategiyanızı təsvir etmək gərəkdir ki, bu strategiyanın ümumi modelinə malik olasan. Göstəricilərin balanslaşdırılmış sistemi tam dəyərin yaradılmasının strategiyalarının təsviri üçün belə strukturu təklif edir. Dörd bir-birindən asılı olanların təşkil edilməsi hədəfləri səbəb nəticə əlaqələrinin zəncirini yaradır. Strateji məsələlərin həllində qeyri-maddi aktivlərin intensiv istifadəsi, daxili biznes-proses-

lərinin göstəricilərinin yaxşılaşmasına imkan yaradır ki, bu da öz növbəsində müştəriləri və səhmdarları müvəffəqiyyətlə təmin edir.

Dörd təşkil edənin modeli, bu faktiki olaraq istiqamətlər və şirkətin inkişafının prioritetləri haqqında öz əməkdaşları ilə ali rəhbərliyin bir ünsiyyət dilidir. Onlar müstəqil təşkil edənlərin müstəqil parametrlərinin yığımı kimi strateji göstəricilərə baxmaya bilərlər, lakin səbəb və nəticə əlaqələrinə əsaslanan göstəricilərin dörd təşkil edən balanslaşdırılmış sisteminin bir-birindən asılı hədəflərinin zənciri kimi başa düşülür. Norton və Kaplan strateji xəritə şəklində bu əlaqələrin ümumi qarşılıqlı təsirini təqdim etmişlər.

Ümumi strateji xəritə (SX), sadə SSP-dən əmələ gəlir. Bu xəritə strateji inkişafin dinamikasını təsvir edərək və daha dəqiq və əsas istiqamətlərə dəqiqləşərək göstəricilər sistemini detallaşdırır. Beləliklə strateji xəritə strategiyanın təsvirinin universal və ardıcıl üsulunu verir ki, yalnız hədəfləri və göstəriciləri qurmaq, həm də onları idarə etmək mümkün olmasın. Strateji xəritə, bu indiyə qədər iştirak etməmiş strategiyanın dürüst ifadə edilməsinin və onun təcəssüm etməsinin arasında olan əlaqədir.

Strategiyaya yönəldilmiş təşkilatı prinsipləri.

Şirkətlərin öyrənilməsi üçün, göstəricilərin balanslaşdırılmış sistemini tətbiq etdilər, müəlliflər strateji uyğunluğa nail olmağa və qoyulmuş hədəflərin nailiyyətində səyləri dəqiqləşdirmək imkanı verən modeli ortaya çıxarda bildilər.

Hərçənd hər şirkət ən mürəkkəb strateji məsələlərin həllinə öz şəxsi yanaşmasına malik idilər, onlar bəzi ümumi tendensiyaları aşkar etdilər və strategiyaya yönəldilmiş şirkətin beş prinsipini belə adlandırdılar.

Prinsip 1: Əməliyyat səviyyəsinə strategiyanın köçürülməsi.

Göstəricilərin balanslaşdırılmış sistemi model halında təklif edir ki, strategiyanı xülasə etmək və onu bütün əməkdaşlar üçün bu məlumatları əlçatan və ardıcıl üsulla çatdırmaq olar. Proqramın təsviri yoxdursa, onu səmərəli həyata keçirmək olmaz.

Strateji xəritənin məntiqi və əsaslanmış konstruksiyasına və göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminə öz strategiyasını transformasiya edərək, şirkət sorğu-informasiya mənbəyini yaradaraq əlçatan edir və bütün biznes-bölmələri və əməkdaşlar bundan istifadə edə bilirlər.

Prinsip 2: Təşkilatın strateji uyğunluğunun yaradılması.

Önəmli nəticələrin nailiyyəti üçün yönəldilmiş birgə səlist və müvəffəqiyyətli fəaliyyət, şirkətin yaradılmasının ümumi məqsədidir.

İstənilən şirkət bir çox bölmədən, biznes-vahidlərindən və ixtisaslaşdırılmış bölmədən ibarətdir ki, hər biri öz şəxsi strategiyasına malik ola bilərlər. Şirkət böyüyüb nəhəng və tanınmış konsernə çevrilmək arzusundadır. Bu baxımdan onu təşkil edənlərinin sadə cəmi, bütün ayrı-ayrı strategiyaların üzvi

surətdə qarşılıqlı əlaqəli olmaları vacibdir. Korporasiya bu qarşılıqlı əlaqələri müəyyən etməlidir və onların səmərəliliyini təmin etməlidir.

Bu biznes vahidləri üçün öz balanslaşdırılmış sistemlərində köməkçi xidmət bölmələri şirkətin ümumi strategiyası ilə qarşılıqlı əlaqəni quraraq ümumi istiqamətləri və hədəfləri əks etdirir.

Prinsip 3: Strategiya hər bir əməkdaşın gündəlik işidir.

Nə baş direktor, nə təşkilatların top menecerlərinin komandası strategiyanı müstəqil təcəssüm etdirə bilməzlər. Hər bir işçinin aktiv iştirakı və dəstəyi onlara tələb olunur. Strategiyaya yönəldilmiş təşkilatın bütün əməkdaşları onu anlamağa və beləliklə işləməyə məcbur edilmişdir, ümumi səylərə maksimal töhfəni gətirmək üçün bu çox önəmlidir. Rəhbərlər göstəricilərin balanslaşdırılmış sistemindən istifadə edirlər. Şirkətin yeni strategiyasından danışmaq üçün və personalı öyrətmək üçün də istifadə edə bilər.

Göstəricilərin balanslaşdırılmış sistemi haqqında informasiya vahid formada təqdim edilir. Heyətin məlumatlandırılmasına qədər hədəflərin məqsədlərinin çatdırılması üçün "kaskad" metodundan istifadə edilə bilər. Nəhayət, şirkət göstəricilərin balanslaşdırılmış sistemindən asılılığa əsaslanaraq əməkdaşların fəaliyyətinin motivasiyasının üsulu kimi mükafatı (kollektiv və ya fərdi) təklif edə bilər. Strategiya işdə hər kəsin gündəlik işi olur və hamının anlaması və stimul onu həyata keçirmək üçün təcəssüm etdirən alətdir.

Prinsip 4: Fasiləsiz prosesin strategiyası.

Strategiyanın dövri müzakirəsi üçün menecerlərin müşavirələrinin keçirilməsinə təcrübənin tətbiqi kimi baxılmalıdır. Hər ay və ya üç aylıq göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin müzakirəsi üzrə belə müşavirələrdə menecerlər şirkətin strategiyası haqqında öz nöqteyi-nəzərlərini demək imkanını əldə edirlər. Prosesin dəstəyi üçün və əks əlaqə əsasında informasiya sistemini yaratmaq lazımdır.

Nəhayət, tədqiqatın və strategiyanın uyğunlaşmasının prosesi, göstəricilərin əvvəlcə tənzimlənmiş sistemi strategiya haqqında fərziyyələrin hansısa dəstini təşkil edir ki, onun dürüst ifadə etməsi mərhələsində ən yaxşı üsulla uzunmüddətli maliyyə müvəffəqiyyətinə tuşlanmış tədbirləri qiymətləndirir. Balanslaşdırılmış sistemin yaradılması strateji fərziyyələrin arasında səbəb nəticə əlaqələrini aşkar etməyə kömək edir. Əks informasiya əlaqəsinin sistemi hərəkət etməyə başladıqdan sonra şirkət öz qurduğu fərziyyələri yoxlaya bilər. İdeyalar və informasiya prosesi şirkətin daxilində formalaşdırılmalıdır. Növbə ilə büdcənin tərtib edilməsini gözləmək lazım deyil, prioritetlər və balanslaşdırılmış sistemdə dərhal düzəliş etmək olar. Necə ki, uzaq məsafədə üzgüçülüyün şturmanı gəmini yönəldir, küləyin axınına uyğun istiqamətləri sürətin dəyişdirilməsi, asılı olaraq kursa daim düzəliş edir. Müvəffəqiyyət qazanmaq

istəyən şirkətlərin rəhbərləri özlərinin yaranmış ideyalardan və informasiyadan istifadə etdilər strategiyanın fasiləsiz təkmilləşdirməsi üçün cəhdlər göstərirlər.

Prinsip 5: Top-menecerlərin aktiv rəhbərliyinin fəaliyyətinin nəticəsində dəyişikliklərin aktivləşməsi.

Əvvəlki dörd prinsip alətləri, struktur və köməkçi proses kimi göstəricilərin balanslaşdırılmış sistemi nəticəsində düzəlişlər aparılmıdır. Vurğulamaq lazımdır ki, strategiyaya yönəldilmiş şirkətin yaradılması üçün nə isə böyük bir məsələ tələb olunmur, alətlər və proseslər təhlil etmək kifayətdir. Təcrübə dəfələrlə sübut etmişdir ki, idarəetmənin ən yüksək əlaqəsində rəhbərlərinin aktiv iştirakı tək və ən əhəmiyyətli müvəffəqiyyətin rehnidir. Strategiyanın müvəffəqiyyətli həyata keçrilməsi bütün təşkil edən şirkətlərə mühim dəyişikliklərin aparılmasını tələb edir. Strategiyanın müvəffəqiyyətli həyata keçirilməsi bu dəyişikliklərin koordinasiyası üçün bütün komandanın sahmanlı işini tələb edir. Strategiyanın müvəffəqiyyətli həyata keçrilməsi diqqətlə təşəbbüslərin təcəssüm etməsinə qoyulmuş strateji hədəflərin nailiyyətinə bütün səylərin daimi konsentrasiyasını tələb edir. Kim ki, sükanda durur, həvəslə və enerji ilə bu proseslərə rəhbərlik etməlidir, dəyişiklikləri daima dəstəkləməlidir, strategiya həyata keçirmək layiqli nəticələrin alınmasının imkanlarıni həmişə axtarmalıdır.

Con Kotter, transformasiya dəyişikliklərinin prosesinin başlanğıcını təsvir edərək, göstərmişdir ki, bu proseslər ən yüksək təşkilatı səviyyədə başlanılmalıdır və onları üç əsas təsirlə xarakterizə etmək olar:

1) dəyişikliklərin keçirilməsinin fövqəladə təcililiyinin dərk edilməsi;
2) liderlərdən ibarət komandanın yaradılması;
3) Şirkətin və onun strategiyasının ümumi konsepsiyasının inkişafı.

Şirkətlərin rəhbərləri, göstəricilərin balanslaşdırılmış sistemini müvəffəqiyyətlə tətbiq edirlər və bu sxemi aydın izləyə bilirlər. Strategiyaya yönəldilmiş şirkətin rəhbərliyinin ən vacib məsələsi ondan ibarətdir ki, dəyişikliklərin ehtiyacını hər kəsə aşkar edə bilsin.

Yaxşı rəhbər üçün, təbii ki, arxayınçılıq kimi vəziyyət mövcud deyil. Rəqabət landşaftı daim dəyişir və bu baxımdan, strategiyada bu dəyişikliklər əks olunmalıdır. Biznesdə yaranan yeni imkanlar, həm də potensial və real təhlükəni meydana gətirə bilər. Strategiya bu baxımdan fasiləsiz inkişaf prosesidir. Rəhbərin sənəti sabitliyin və dəyişikliklərin arasında nəzakət əsasında tarazlığı saxlamaq qabiliyyətindən ibarət olmalıdır.

Strategiyanın həyata keçrilməsinin aləti göstəricilərin balanslaşdırılmış sistemidir. Keçirilən forumlarda, internet-konfranslarda mütəxəsislərə tez-tez belə bir sual verirlər. Göstəricilərin (SSP) balanslaşdırılmış sistemi, bu dəbdə olan həvəsdir və ya strategiyanın həyata keçrilməsi üçün təsirli bir alətdir?

Mentalitet ilə biznesin spesifik şərtləri ilə bu aləti birləşdirmək olarmı? İndi gəlin biz özümüz bu sualların cavablarını verməyə çalışaq.

Əslində, hazırlanmış və həyata keçirilmiş strategiyaların mexanizmləri istənilən ticarət şirkətləri üçün də eyni ola bilər.Bu biznesin növündən və proqramın yerindən asılı ola bilər.

Strategiyanın həyata keçirilməsinin əsasının hazırlama mərhələsində onun təməli qoyulur. Strategiya işləyən, fokusunun dəqiqləşdirilməsi olmalı, digər bizneslərdən ayırılmış olmalıdır, konkret zaman üfüqinə malik olmalıdır.

Fokusunun dəqiqləşdirilməsi, şirkətin hədəflərinə məqsədlər ağacından baxmaq kimi başa düşülməlidir. Missiya və şirkətin dəyərləri, xəyal, xəyalın (potensialın yaradılması, şərtlərin və məhdudiyyətlərin təyin edilməsi, sosial hədəflərin təmin olunması) həyata keçirilməsi, dəyər hədəfləri, maddi hədəflər nəzərdə tutulur.

Müəyyən edilmiş müştərilərin məqsədli seqmentlərinin istehlak dəyərlərinin nailiyyətinə yönəldilmiş qərarıların özündə saxlamaq, şirkətin artması əsasən məhsulun inkişaf etdirilməsi hesabına əldə edilir. Yeni bazarların mənimsənilməsi, rəqabət üstünlüyünün özündə saxlanılması, məhsulun ən çox emal etmə qabiliyyətinin (aşağı maya dəyər və qiymət) və ya məqsədli müştərilərə yaxınlığın unikallığının hesabına əldə oluna bilər.

Nəhayət, hamı başa düşməlidir ki, biznesin inkişaf strategiyası formalaşdırılmış olmalıdır. Həyata keçirilmə sistemləri və şirkətin strategiyasına nəzarət bu gün göstəricilərin (SSP) balanslaşdırılmış sistemi ən səmərəlisidir və praktiki olaraq istifadə ediləndir.

Hal-hazırda bu və ya digər növdə ticarət şirkətlərinin əksəriyyəti strategiyanı və strateji planları formalaşdırırlar. Lakin bu anlayışlar haqqında izahlı təsəvvürlər barədə burda axırıncı tədbirlər olmadan keçinməyi və əhəmiyyətli dərəcədə fərqləndiyini görürük. Üç yüz səhifədən ibarət toplanmış şəkildə şirkətlərin strateji planlarını görmək mümkün idi. Bu şirkətin bütün fəaliyyəti haqqında və həmçinin fokusunun dəqiqləşdirilmiş və formallaşdırılmış strategiyası olmadan da danışanlar ola bilər. Şirkətin uzunmüddətli niyyətləri haqqında sahibkarın iğtişaşlı konstruktiv olmayan bir layihəni təqdim etməsidir. Bununla birlikdə idarə etmənin icraçıları üçün xülasə edilmiş, aydın və məqsədli strukturdan daha tam və uzunmüddətli nailiyyətin konsepsiyası çərçivəsində məntiqlə ifadə edilmiş strategiya daha məqsədə uyğundur, Dəyərli olması üçün dəqiqliyi və nadirliyi ilə seçilməlidir.

Eyni zamanda, göstəricilərin (SSP) balanslaşdırılmış sistemi strategiyanın həyata keçirilməsi aləti olduğundan, onun hazırlanması vacibdir və əgər şirkətdə strategiyalar yoxdursa, o zaman önəmli hesab edilən heç nə həyata keçrilə bilməz.

Bu iş çərçivəsində strateji təhlilin proseslərini və strategiyanın formalaşdırılmasına baxılmayacaq və hesab ediləcək ki, bu ayrı danışıq üçün mövzudur. Ona yönələrək dəqiqləşdirmək lazımdır ki, göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin köməyi ilə şirkətin strategiyasını necə həyata keçirmək olar və əlbəttə əgər, şirkətdə strategiya mövcuddursa.

Əvvəlcə strategiyanın həyata keçməsi zamanı müvəffəqiyyətin yoxluğunun səbəblərini araşdıraq. Təcrübədən keçirilmişdir ki, (Renaissance Worldwide) strategiyanın icra edilməsində növbəti maniyələr 200 ən böyük qərb şirkətinin arasında (CFO) Mağazanın jurnalı tərəfindən qeydiyyata alınmışdır:

- Məqsədə uyğun strategiya rəhbərləri təmin etmir. Orta əlaqənin 5% əməkdaşın 40%-dən az meneceri daha çox aşağı səviyyədə məqsədi aydın anlayırlar və yalnız strategiya əsasında hərəkət edirlər;
- Məsələlərin həlli, nailiyyətlər və əməkdaşların təşəbbüsləri strategiya ilə bağlı deyildir. Bir qayda olaraq, onlar illik maliyyə planına uyğun olaraq müəyyən edilirlər. Yalnız 50% ali icraçı, orta səviyyənin və alt səviyyənin 10% əməkdaşların 20% meneceri öz hərəkətlərini həyata keçirir və dəstək sistemləri strategiyanın icrasına yönəldilmişlərdən istifadə edirlər;
- Ehtiyyatların bölgüsü strategiya ilə bağlı deyildir. Yalnız 43% şirkət illik büdcə ilə aydın bağlı strategiyalara malikdir;

Əks əlaqə taktiki xarakterə malikdir. Qiymətləndirilmə sistemləri qısamüddətli əməliyyat səmərəliliyinə əsaslanır və nəzarətə yönəldilməlidir çünki, bu uzunmüddətli strategiya deyil. Orta hesabla 45% menecer müzakirələrə və qəbula belə vaxtının dəqiqəsini boş xərcləmir və yalnız strateji qərarlar yerinə yetrilməsinə, menecerlərin 85% komandası səmərəli əməl edir.

Aparılmış təhlillərin nəticələri göstərir ki, təxminən 50% şirkət maliyyə göstəricilərinə xüsusən əsaslanaraq səmərəliliyin qiymətləndirilməsinin sistemlərini qurur. Öz növbəsində, SSP ideyası göstəricilər tərkibinin genişləndirilməsinin və xüsusi strukturdan istifadənin hesabına biznesin fəaliyyətinin meyarlarının ənənəvi sisteminin dəyişikliklərindən ibarət olur. Onların nailiyyəti ehtiyyatlarla strateji hədəflərin və əsas amillərin arasında əlaqəni qura bilir. Göstəricilərin balanslaşdırılmış sistemi artıq baş vermiş keçmişdə maliyyə parametrlərinin sisteminə perspektivlərin qiymətləndirilməsinin sistemini əlavə edir. Hədəflər və bu sistemin göstəriciləri dünya təcrübəsindən istifadə edərək konkret şirkətin strategiyasından asılı olaraq formalaşdırılır. Dörd perspektiv istiqamət üzrə onun fəaliyyətinə baxıldığını yadımıza salaq. Maliyyə mühiti ilə (bazar/müştərilərin) münasibətlərin, daxili biznes-proseslərini, həmçinin təlim və təhsilin əsasında heyətin inkişafi və infrastrukturun (əməkdaş/infrastruktur) inkişafına nisbəti.

SSP, strateji alət kimi, onunla səciyyələnir ki, şirkətinin qarşılıqlı bağlılığının bütün hərəkətləri dəqiq indikatorlara malikdirlər ki, burada planın necə həyata keçdiyini göstərir və məqsədə nail olmanın hansı sürətlə getdiyini müəyyən edir.

Prinsipial olaraq belə yanaşma aşağıdakı qaydada hazırlanır:

-Seçilmiş strategiya əsasında, hədəflərin formalaşdırılmış məqsədlər ağacı çərçivəsində, strateji hədəflərin öhdəsinə götürdüyü dörd perspektivdən hər birinin məlumatlarını əks etdirən cədvəllərə daxil edilirlər. Sonra, qəbul edilmiş strateji qərarlara əsaslanaraq, hər hədəf üçün göstərici hədəfin nailiyyətinin dərəcəsini xarakterizə edən göstəriciləri təyin edilir və tədbirlərin siyahısı formalaşdırılır. İcraya verilmiş göstəricinin nailiyyəti təmin edilməlidir. Göstəricilərin açılmasının ümumi istiqaməti "yuxarıdan aşağıya doğru" perspektivdən perspektivə gedişidir;

-Sonra proses öz istiqamətini dəyişdirir, balans yoxlanır, müəyyən edilmiş göstəricilərin yekdilliyi əsaslandırılır. Bunun üçün səbəb nəticə əlaqələrinin məntiqinin əsası yoxlanır və necə alt səviyyələrin perspektiv göstəricilərinin nailiyyəti vasitəsi ilə yuxarı səviyyəlilərin göstəricilərinə nail olunacağı müəyyən edilir;

-Tədbirlərin icra edilməsi üçün məsuliyyəti müəyyən etmək lazımdır. Göstəricilər şirkətin strukturu bölmələrinə proyeksiya edilir və onlar üçün hər bölmədə məsuliyyətli şəxs təyin olunur;

-Sonra, təyin etmək lazımdır ki, göstəricilər üçün məlumatın yığılması necə təşkil ediləcəkdir. Bunun üçün, yuxarıdan aşağıya qatlar üzrə hərəkət edərək, hər göstərici üçün əks əlaqənin prosesi qurulur, plan meyarlarını və sapmaların dəhlizlərini formalaşdırırlar;

-Səbəb nəticə əlaqələri diaqramın yaradılmasının son addımdır ki, əyani göstəricilərin qarşılıqlı əlaqəsini və qatların arasında öz göstəricilərini görmək olar.

Beləliklə, SSP quraraq və onların arasında səbəb nəticə əlaqələrini izləyərək strateji nəticələri və onların nailiyyətinin amillərini əlaqələndirirlər. Nailiyyətin amillərinin əksəriyyəti qeyri-maliyyə göstəriciləri vasitəsilə təsvir edilirlər ki, hesablamanın ənənəvi sistemləri tərəfindən qeydə alınmırlar və əgər qeyd edilirlərsə də, maliyyə nəticələrinin dalınca düşmürlər. Beləliklə, bir tərəfdən, SSP idarə etmənin sahəsini genişləndirir, başqa sözlə məhdudlaşdırılmış dəstdin hesabına strateji qiymətləndirmə üçün maksimal informasiya göstəricilərini dəqiqləşdirir.

SSP münaqişəni aradan qaldırır və daha şəffaf və konstruktiv sahibkarların və biznesin top-menecerlərinin arasında münasibətləri yaradır, onların birgə hazırladıqları ölçülərin birmənalı yaradılmış yeni sistemi ortaya gətirərək, münaqişəni daha şəffaf aradan qaldırır.

SSP konkret məsələlərin səthinə strategiyanı köçürməyə, hər bir əməkdaşın fəaliyyətinin nəticələri ilə biznesin strateji hədəflərini bağlamağa və heyətə düzgün əsaslandırma aparmağa imkan verir.

SSP vasitəsi ilə strategiyanın həyata keçirilməsinin belə mexanizmi, yerli şirkətlərdə SSP-ın köməyi ilə strategiyanın səmərəliliyinin artırlmasına gətirib çıxaracaqdır. SSP tətbiqinə böyük marağı bütün şirkətlər göstərməlidirlər. Bu onunla bağlıdır ki, iqtisadiyyatın bütün sahələri, yüksək rəqabət şəraitində müasir dünyada ən dinamik inkişaf edən sahələrdən biri olmağa çalışmalıdırlar.

Göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin funksiyalarının genişləndirilmiş nomenklaturası məsələsi müsir dövrün tələblərindən hesab edilir. Göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin funksiyalarının genişləndirilmiş nomenklaturası strateji cəhətdən şirkəti idarə edilməsini səmərəli şəkildə yüksəldir.

Strateji idarəetmənin alətlərinin təsnifatının keçirilməsi və köhnəlmiş sistemlərdən strateji idarəetmənin alətlərindən istifadə zamanı yaranan problemlərin təhlili, şirkətin idarə edilməsinin bütün mərhələlərində göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin bütün funksiyalarının dəstini görmək olar.

Strateji planlaşdırma mərhələsində SSP-ın əsas və yeganə funksiyası kimi yerli və xarici tədqiqatçıların fikirlərinə əsaslansaq, strateji xəritələrin yaradılması ən əsas məsələ kimi ortaya çıxır. Göstəricilərin köməyi ilə aşkar formada hədəflər və strateji planın məsələlərini formallaşdırmaq mümkünsə operativ formada şirkəti idarə etmənin orta əlaqəsini heyət üçün tətbiq etmək olar.

Aşkar edilmiş iqtisadi təhlilin müxtəlif metodlarından istifadə etməklə strateji idarəetmənin məsələlərinin geniş mühitinin həlli zamanı göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin universal funksional imkanları xülasə etməyə və cədvəldə köçürülən SSP funksiyalarının genişləndirilmiş nomenklaturasını əsaslandırmağa imkan yaranır.

Göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin funksiyalarının genişləndirilmiş nomenklaturası elastikliyi və bütün onun mərhələlərində şirkətin strateji cəhətdən idarə edilməsinin səmərəliliyini əhəmiyyətli dərəcədə yüksəltməyə imkan verir.

Göstəricilərin tarazlaşdırılmış sisteminin funksiyalarının genişləndirilmiş nomenklaturası və SSP-nin funksiyalarının təyinatı mühim əhəmiyyət daşıyır. Bu baxımdan çevik strateji planlaşdırmanın mərhələləri aşağıda verilmişdir:

1.Normativ funksiyası, şirkətin xarici və daxili mühitinin proqnozlaşdırılan amillərinin nomenklaturasının miqdar və keyfiyyətli məhdudiyyətlərinin əsaslandırılmasını təmin etməklə;

2. Proqnozlaşdırılmanı istisna etməklə, strateji planın formalaşdırılması zamanı az informasıyalara malik və tez köhnələn amillərin nəzərə alınması;

3.Funksiyanın formallaşdırılması, hədəflərin aşkar edildikdən sonra formallaşdırılaraq təqdim edilməsi və strateji inkişafin məsələlərinin həllinin təminatıdır, həmçinin rəhbərlərin və strateji planlaşdırmanın bölməsinin əməkdaşlarının strateji xəritələrində şirkətin xarici və daxili mühitinin amillərinin tarazlaşdırılmış dəstinin tendensiyalarının proqnozlarının nəticələri;

Etibarlılığı və səmərəliliyi ilə strateji planlaşdırmanı əsaslandıraraq həyata keçirilməsini sürətləndirmək lazımdır. Bu baxımdan real strateji planın həyata keçirilməsi məsələlərinin həlli böyük əhəmiyyət daşayır:

1.Funksiyanın formallaşdırılması, hədəflərin aşkar edilərək formallaşdırıldıqdan sonra təqdim etməsinin və operativ planın məsələlərinin həllinin təminatıdır və onun icrasının metodları, mexanizmlərin və məqsədli göstəricilərin, şəxsi məsuliyyətin mexanizminin və operativ hədəflərin nailiyyəti mərhələləri üzrə, icraçıların haqq-hesabının nailiyyətinin alətlərinin müvəqqəti xarakteristikaları, həmçinin rəhbərlərin və operativ idarə etmənin aparıcı bölmələrinin əməkdaşlarının strateji xəritələrində əsas strateji və məqsədli operativ göstəricilərin korrelyasiyası. Korporativ hədəflərin nailiyyəti üçün icraçının şəxsi töhfəsinin əhəmiyyətinin dərk edilməsinin hesabına operativ planlaşdırmanın məqsədli göstəricilərinin nailiyyətində heyətin motivlərinin əhəmiyyətli artımı üçün şərait yaratmaq;

2. İnformativ motivasiya yönümlü funksiya, operativlərin nailiyyəti üzrə onun fəaliyyətinin cari göstəriciləri haqqında operativ informasiyanı idarə etmənin aparıcı bölmələrinin hər bir əməkdaşının təminatıdır şirkətin inkişaflarından daha tam həqiqi zaman miqyası.

Strateji planın qiymətləndirilməsinin əsaslandırılması mərhələsinin də diqqət mərkəzindən qaçmaması üçün aşağıdakı məsələlərə baxaq:

1.Normativ funksiya, sənaye sahəsinin müxtəlif şirkətlərində xarici və daxili mühitinin proqnozlaşdırılan amillərinin nomenklaturasının məhdudiyyətinin əsaslandırılaraq qiymətləndirilməsidir və strateji planın formalaşdırılması mərhələsində həyata keçirilməlidir. Strateji planın əsaslanmasının daha obyektiv qiymətləndirilməsinin hesabına strateji planlaşdırmanın elastikliyini yüksəltmək və onun düzəlişi ilə bağlı konkret strateji proqnozların icrasının keyfiyyəti üçün strateji planlaşdırmanın bölməsinin əməkdaşlarının məsuliyyətinin fərdiləşdirməsi üzrə idarə etmə qərarlarının qəbulunun operativliyinin artırılması;

2. Nəzarət funksiyası, ziddiyətlərin istisnası üçün proqnozlaşdırılan amillərin nomenklaturasının məhdudiyyətinin düzəlişinin (zəruri olduqda)

təminatdır, strateji planın düzəlişi zamanı hesaba alınan az informasiyalılığın və tez xarab olanların nəzərə alınması amilləri;

3. İnformativ motivasiya yönümlü funksiya aşkar edilərək təsbit etmənin təminatıdır və verilmiş zaman miqyasında rəhbərlərin və strateji planlaşdırmanın bölməsinin əməkdaşlarının strateji xəritələrində şirkətin xarici və daxili mühitinin amillərinin optimallaşdırılmış dəstinin axan və proqnozlaşdırılan vəziyyətinin arasında olan ayrılmalardır.

Şirkətin idarə olunması mexanizminin strukturuna SSP tətbiqinin təkmilləşdirilmiş alqoritmi, əsasən, SSP-nin alqoritmlərinin nəzərdə saxlamasına baxan tədqiqatlar əsasən onların inkişafının intensiv yoluna mane olan şirkətlərin problemlərində və strateji idarə etmənin yeni aləti əsasında bu şirkətlərin idarə olunması strukturuna tətbiq etmədən mümkün preferensiyaların proqnozlaşdırılmasında dəqiqləşdirilir. Bu hal üçün şirkətlərin fəaliyyətinin psixoloji, sosial və iqtisadi reallıqlarının əhəmiyyətli kompleksi əsassız çıxarılır ki, bu praktik hərəkətə rəhbərlik edən alqoritmləri yerləşdirməyə imkan vermir.

Eyni zamanda, şirkətin idarə olunması strukturuna SSP tətbiqinin alqoritmlərinin praktik aspektlərinə diqqəti nəzərə çarpdıraraq əsasən, tətbiq etmənin problemli məsələlərində, tipik olanlar yalnız tədqiq edilən şirkətlər üçün, spesifikası müvəffəqiyyətli iqtisadi vəziyyət ilə strateji və operativ idarə etmənin nisbi nizamlanmış innovasiyanın inkişafına rəhbərliyin motivasiyasının yüksək dərəcəsi ilə kifayətlənərək səciyyələnir.

Şirkətin idarə olunması mexanizminin strukturuna SSP tətbiqinin alqoritmini xülasə etməyə imkan verməsi, onun təkmilləşdirilməsinin əsas elementi ola bilər:

1. Şirkətin idarə edilməsi strukturuna SSP tətbiqi mərhələlərinin ciddi iyerarxiyasının olması. Şirkətlərdə SSP tətbiqinin mövcud təcrübəsinin təhlili göstərir ki, əksər hadisələr mənfi nəticələrin səbəbi ilə, hətta mərhələlərin tərkibinin və tətbiqetmə mərhələlərinin kifayət qədər dərin məşğul olunması zamanı onların icrasının əsaslandırılmış ardıcıllığının yoxluğu ola bilər. Müxtəlif mərhələlərdə tədbirlərin paralel keçirilməsinin və tətbiq etmə mərhələsində göstərilən cəhdə əsaslanaraq, onların icrasının prioriteti əsassız yerini dəyişilmiş olduğunu anlamaq və icraçıların çaşdırmasına gətirib çıxara bilər. Nəticə etibarı ilə tətbiq etmədən sonra gözlənilməz nəticələrini alınmasına hazır olmaq lazımdır;

2. İdarə edilən şirkətin strukturuna SSP tətbiqi ehtiyacı haqqında qərarın qəbul olunması mərhələsinə mövcudluğun və strateji idarəetmə sisteminin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi mərhələsinə məcburi əlavə edilməsidir. Şirkətin idarə edilməsi strukturuna SSP tətbiqi kifayət qədər mürəkkəb və məsuliyyətli prosesdir və şirkətin strukturunda əhəmiyyətli dəyişikliklərə gətirir və müəyyən maliyyə xərclərini tələb edir. Tətbiqetmə haqqında qərar qəbul edilməsi

düşünülməmişdirsə, deməli şirkətdə idarə etmə prosesinin nizamsızlığına gətirib çıxara bilər, hiss olunan maliyyə itkilərinə və SSP diskreditasiyasına və gətirib çıxara bilər. Mövcud alqoritmlər mərhələni və ya şirkətin idarə edilməsi strukturuna SSP tətbiqi ehtiyacı haqqında qərarın qəbul olunması mərhələsini nəzərdə tutmur. Bu halda belə qərarın əsaslandırılmasına görə məsuliyyətli tədbirlər yalnız səbəblərin və motivlərin mövcudluğunun təhlili əsasında dəyişdirilməsini təklif edə bilər. Şirkətin rəhbərlərini SSP-nin hazırlanması ilə bağlı fikri yaradanlar, nə qərarların qəbul olunmasından asılı olmayaraq hamının qəbul etdiyi yanaşmaya zidd olmamalıdırlar. Hamının qəbul etdiyi yanaşmaya uyğun olaraq SSP-nin tətbiqinə rəhbərliyin səbəbləri və motivlərin mövcudluğu yalnız kifayət qədərdir, lakin SSP-nin tətbiqi ehtiyacı haqqında qərarın qəbul olunması üçün vacib şərt deyil. Şirkətin idarə edilməsi strukturuna SSP-nin tətbiqinin alqoritminin ilkin mərhələsi ilə SSP-nin tətbiqi ehtiyacı haqqında qərarın qəbul olunmasının müəyyən mərhələsi olmalıdır və bu mərhələnin birinci hisəsində şirkətdə strateji idarə etmənin sisteminin mövcudluğun və fəaliyyətin qiymətləndirilməsi mərhələsi olmalıdır. Bu baxımdan, tətbiq etmə ehtiyacı haqqında qərarın qəbul olunması üçün vacib şərtlər müəyyən edilməlidir. Bu mərhələdə qəbul edilmiş mənfi qərar SSP-nin tətbiqinə görə istənilən tədbirlərin dayandırılmasını müəyyən qanunla əsaslandırmalıdır;

3. Strateji planlaşdırmanın bölmə səviyyəsində SSP-nin başlanğıc nöqtədən tətbiq etməsi, mərhələlərin və SSP tətbiqi mərhələlərinin strukturunda ciddi iyerarxiyaya əsaslanaraq SSP-nin başlanğıcdan tətbiq edilmə zamanı bu və ya digər təşkilatı vahidinin prioritetlərinin əsaslandırılmasını müəyyən qanun ilə müəyyən edir. Fikirimizə görə, belə prioritetlərə riayət etmə səmərəliliyə, optimallığa və şirkətin idarə olunması strukturuna SSP-nin tətbiqini prosesinin ziddiyətsizliyinə imkan yaranacaqdır;

4. SSP-nin tətbiqinin modelləşdirilməsi və işçi mühitinin mövcudluğu və təcrübənin təhlili göstərir ki, ayrı-ayrı seçilmiş təşkilatı vahid göstəricilərinin balanslaşdırılmış sistemin tətbiqi prosesi əhəmiyyətli olmaqla ziddiyyətlərlə səciyyələnə bilər. Bu onunla nəticələnə bilər ki, prosesin keçirildiyi şərait, SSP-nin hələ idarəetmə strukturuna və şirkətin hələ də bütün bölmələrinə tətbiq edilməmişdir. Bu ziddiyyətin təsirinin minimuma endirilməsi etibarlılığın yüksək dərəcəsi ilə şirkətin o bölmələrində SSP-nin fəaliyyətinə modellərin tətbiqinə imkan verən və tətbiq edilmə zamanı spesifik mühitinin formalaşmasına imkan yaradacaq ki, hələ tətbiq edilməmişlər tətbiq oluna bilsin. SSP-nin tətbiqinin modelləşdirilməsi və işçi mühitinin problemlərinin xüsusiyyətlərini və sənayenin sahələrində fəaliyyət göstərən hansısa şirkətin bölmələrinin idarə etməsinin strukturuna göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin sonrakı dövrlərdə tətbiq etməsi zamanı tədbirlərin miqyasının obyektiv qiymətləndirilməsini həyata keçirməyə imkan verəcək. SSP-nin üstünlükləri bölmələrin rəhbərləri

üçün onun istifadəsinin üstünlükləri tətbiqinin baza prinsiplərinin aşkar nümayişini təmin edəcək və obyektivlik baxımından seçilmiş təşkilatı vahidin idarə etməsinin strukturuna göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin tətbiqinin nəticələrinin qiymətləndirilməsinin etibarlılığını əhəmiyyətli dərəcədə yüksəldəcəkdir;

5. SSP-nin test fəaliyyəti mərhələsinin məcburi mövcudluğu önəmlidir. SSP-nin tətbiqinin alqoritmi göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin test fəaliyyətinin mərhələsini nəzərdə tutmaq mütləq məcburdur ki, tətbiq etmənin planlaşdırılması və göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin hazırlamasına görə tədbirlərin keyfiyyətinin əsaslandırılaraq qiymətləndirilməsinin real imkanı yaranır və şirkətin seçilmiş bölməsinin fəaliyyətində SSP-nin tətbiqinin səmərəlilik qiymətləndirilməsini həyata keçirmək mümkün olur.

14.4. Göstəricilərə əsaslanaraq şirkətin inkişaf strategiyasının qurulması

Hal hazır ki dövrdə dinamik inkişaf edərək uğur qazanmaq üçün şirkətlərə tez bir zamanda dəyişən bazar şərtlərinə tez uyğunlaşa bilmələri və keyfiyyətli xidmətlərin təqdim olunması və sürəti ilə seçilməli olan çoxlu sayda əmtəələrin müxtəlifliyini təmin etməklə, qiymət siyasəti ilə öz rəqiblərini üstələməlidirlər. Şirkətin fəaliyyəti haqda yalnız operativ məlumatların əldə edilməsi ilə idarə etməyə vaxtında veriləcək qərarlardan çox şey asılıdır. Eyni zamanda şirkətlərin əməliyyat fəaliyyəti koordinasiya olunmalıdır və müəyyən uzunmüddətli məqsədlərə doğru yönəldilməlidir, əks halda durduğunuz yerdə qalmağın riski böyükdür. Bunun üçün şirkətlər düzgün strategiyasını müəyyənləşdirməli və qarşıya qoyulmuş strateji məqsədlərə nail olmaq üçün bütün ehtiyyatları səfərbər etməlidir.

Hansısa şirkətin inkişafında düzgün qoyulmuş və aydın ifadə olunmuş strategiyadan çox problemlərin həlli asılıdır. Ən əsası başa düşmək lazımdır ki, yaxşı tərtib edilmiş strategiya icra olunacaq işin yarısıdır. Ona görə bu məsələ uğurla icra edilməlidir.

Bəs biznesin inkişaf strategiyası ümumi anlamda necə görünür?

-Müxtəlif şirkətlərin biznesinin inkişafi üçün strategiyalar haqda rəsmi təsəvvürlərlər biri-birindən fərqlənirlər. Təsəvvürlərin variantları enişdən və ya inkişafdan (slaydlara əsasən) təsirli sənədlərdə öz əksini tapır və beş aparıcıya uyğun dəyişir, cədvəllər çoxluğunu ümumən tamamlayır və uzun müddətli planlaşdırmaya hüquq verir.

Daha ətraflı balanslı karta uyğun metodologiya əsasında hazırlanması və həyata keçirilməsi düşünülür. Qurulacaq (Balanced Scorecard) əsas mərhələlərini göstərmək üçün proqram Business Studio 2.0 istifadə edilməsi müasir şəraitdə daha önəmlidir.

Balanslı sistemin göstəricilərinin yaradılması üçün hazırlıq mərhələsi BSC qurulması üçün hazırlıq mərhələsində perspektivlər müəyyən edilməli və qərarlar qəbul edilməli, təşkilatı vahidlər və səviyyələri balanslaşdırılmış kartı inkişaf üçün lazım olan qərar verməklə biznesin inkişaf strategiya üçün qəbul edilməlidir.

Yadda saxlamaq lazımdır ki, BSC- yeni strategiyaların qurulması deyil, mövcud strategiyaların həyata keçirilməsidir. İlk öncə tərtib ediləcək strategiya başa çatdırılmalı, daha sonra balanslı sistemin göstəricilərinin hazırlanmasını həyata keçirmək olar.

Nə qədər cox strateji cəhətdən əsaslanmış biznes bölmələri BSC-in köməyi ilə idarə edilərsə, bir o qədər də yaxşı üst səviyyədən alt səviyyəyə mühim məqsədləri ötürmək və ya transfer etmək olar.

Balanslı sistemin göstəricilərinin hazırlanması və təhlilinin ən mühim mərhələlərindən biri perspektivlərin seçilməsidir.

Hər hansı bir biznesin inkişaf strategiyası yalnız tam cilalandıqdan sonra geniş və inamlı istifadəyə iddia edə bilər, əlbəttə əgər orada şirkətin müxtəlif sahələri ilə bağli suallara cavablar varsa.

Əgər bu məqsədlərə necə nail olunacağı dəqiq deyilsə bu zaman yalnız maliyyə məqsədlərinin qurulması kifayət etmir.Eyni ilə, hər bir digər məqsədlər təcrid olduqca bu istiqamətdə doğru bəyanatların verilməsi düzgün olacaq. Bu halda, fərdi qələbə və bir-birinə onların təsiri, aralarındakı əlaqələr tərəflərin hüquqları qüvvədə qalır. Bu şirkətlərin fəaliyyətində bütün vacib aspektlərin nəzərə alınmasının vacibliyini nəzərdə tutur.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması və həyata keçirilməsində müxtəlif perspektivlərin nəzərə alınması balanslaşdırılmış sistemin göstəricilərinin və onun əsas element konsepsiyasının səciyyəvi xüsusiyyətidir. Strateji məqsədlərin tərtib edilməsi, bir neçə perspektiv istiqamətlər üçün göstəriciləri və strateji hadisələrin inkişaf baxımından seçilməsi, şirkətin fəaliyyətinin hərtərəfli nəzərətin təmin edilməsi üçün nəzərdə tutulmasıdır.

BSC-nin üstünlükləri, şirkətlərin biznesinin inkişaf strategiyasının birtərəfli və mütləq halda maliyyə istiqamətində fəaliyyətinin əsaslandırılması qaçılmazdır. Bəzi şirkətlər müştərilərə daha cox diqqət ayırırlar və nəticədə onlar maliyyə məqsədlərini unudurlar. Bəzi şirkətlər həddən çox öz proseslərinə diqqət edirlər və marketinq aspektlərinə diqqət vermirlər. Belə disbalansın qarşısını almaq üçün gələcək perspektivlər ilə bərabər baxılmalıdır.

Bazar iqtisadiyyatı əsasında, aparılmlş empirik tədqiqatların nəticəsi əsasında Robert Kaplan və David Norton BSC uğurlu şirkətlərin ən azı dörd perspektivləri nəzərdə tutduqlarını sübut etmişlər:

-maliyyə;

-müştərilər;

-daxili biznes prosesləri;

-təhsil və inkişaf.

Bu 4 perspektiv müxtəlif suallara cavab verməli, daha dəqiq desək:

-"Maliyyə" perspektivləri, əsasən, maliyyə sahəsində nailiyyətlər əldə etmək üçün səhmdarlarda biz özümüz haqda hansı fikirləri yaratmalıyıq?

-"Müştərilər" perspektivlərinə əsasən, gələcəkdə biznesin inkişaf strategiyasını həyata keçirmək üçün biz özümüz haqda müştərilərdə hansı fikirləri yaratmalıyıq?

-"Daxili biznes proseslər" perspektivlərinə əsasən, səhmdarlar və müştərilərin ehtiyaclarını təmin etmək üçün daxili biznes proseslərinin təkmilləşdirilməsinə nail ola biləcəyikmi?

-"Təhsil və İnkişaf" perspektivlərinə əsasən, gələcək strateji fəaliyyətimiz həyata keçirmək üçün hansı yollardan istifadə etməli və ya qısa zamanda bu yolları dəyişdirmək və təkmilləşdirmək imkanına malikik.

Sadəcə olaraq BSC perspektivlər arasında aydın məntiqi münasibətlər var və bütün idarəedicilər səviyyəsində, şirkətdə baş verən proseslərdə anlaşma əldə edilə bilinməsidir.

Balanslı sistemin göstəricilərinin müəyyən edilməsinin (Balanced Scorecard) birinci mərhələsi talon halında hər bir təşkilatı vahid üçün nəzərdə tutulmalıdır. Bu ümumən bütöv şirkət, şöbə və ya bölmə ola bilər.

Balanslı sistemin göstəricilərinin müəyyən edilməsi üçün aşağıdakı addımlar həyata keçirilməlidir:

- strateji məqsədlərinin dəqiqləşdirilməsi;

-biznesin inkişafi üçün strateji məqsədləri birləşdirən səbəblər üzərində yaranmış zəncirə əsaslanan, strategiya xəritəsinin qurulması;

- göstəricilərin seçilməsi və onların hədəflərə uyğun dəyərlərinin müəyyən edilməsi;

-strateji fəaliyyətə əsaslanan inkişaf.

Balanslı sistemin göstəricilərinin strateji məqsədlərinin dəqiqləşdirilməsi, biznesin inkişafında mühim əhəmiyyət kəsb edir. Bu baxımdan BSC-nin strateji məqsədləri müəyyən etməsi vacib məsələdir.

Ümumiyyətlə, məqsəd gələcəkdə istənilən səviyyəyə çatmaq yollarının təsvir edilməsi kimi başa düşülür. Bu vəziyyət sözlərlə belə ifadə edilə bilər, "qısa müddət ərzində müştərilər üçün məhsullar təqdim etmək. Şirkət 36 saat-dan az bir müddətdə çatdırılması nəzərdə tutulan məhsulun göstəriciləri şəklin-

də sözlərlə və onların hədəf dəyərləri daxil edilməklə səmərəli fəaliyyət göstərə bilərsiniz.

Strateji idarəetmə sistemini qurmağa və xüsusi strateji məqsədlərə çatmaq üçün şirkətin strategiyası, müxtəlif strateji aspektlərinin təsviri detallaşdırılmalıdır. Fərdi məqsədlərə inteqrasiya edərkən şirkətin strategiyasının tam dəsti profilə uyğun və onların arasında səbəbli əlaqələri müəyyən etmək mümkündür.

Hər bir strateji məqsəd şirkətin inkişaf perspektivlərinin biri ilə bağlıdır.

Üst səviyyənin təşkili üçün çox strateji məqsədləri müəyyən etməyə çalışmaq lazım deyil. Maksimum 25 hədəf kifayət edər ki, istədiyimizi əldə edə bilək. Strateji xəritə (SX) əsasında bir çox hədəflərə əsaslı diqqət yetirilməsi, şirkətin uğursuz və ya uğurlu fəaliyyət göstərməsini müəyyən etmək olar. Məqsədləri müəyyən sistem göstəriciləri hazırlamalıdır ki, olan təşkilatı səviyyədə strateji vəziyyətin səviyyəsini deməyə əsas verir. Bu o deməkdir ki, taktiki əməliyyat məqsədlərinin inkişafi, təşkilatı strukturunun aşağı səviyyəsi təcili ədədin alınmasını nəzərdə tutur.

Müəyyən edilmişdir ki, fərdi strateji məqsədlər arasında sənədlərin tərtib edilməsi səbəbindən münasibətlər BSC–nin əsas elementlərindən birinə çevrildiyindən mühim əhəmiyyət daşıyır.

Yaranma səbəblərinə əsaslanaraq, münasibətlər fərdi strateji məqsədləri olanlar arasında bölüşdürülmüş iştirakı əks etdirir. Strateji məqsədlər əksinə, onlar bir-birinə bağlı və bir-birinə təsir edir, müstəqil və bir-birindən ayrılmış halda ola bilməzlər. Bir məqsədə nail olmaq üçün şirkətin əsas məqsədlərindən nə qədərinə, mərhələlərlə nail olunur. Müxtəlif məqsədlər arasında rabitə aydın səbəblər üzündən, zəncirvari görüntü yaratmalıdır. Əsas məqsədlərin həyata keçirilməsi üçün öz töhfəsini etməyənlərə nəzərən xaric olunmuş hesab edilirlər.

Səbəblər əsasında tərtib edilmiş zəncirin, təşkilatı səviyyəsi aşağı BSC ünsiyyət üçün lazımlı bir vasitədir.

Biznesin inkişaf strategiyasına əsaslanaraq, strateji hədəfləri əlaqələrlə keçmək və perspektivlərin strateji xəritədə görünməsi və bundan istifadə etmək məharəti çox önəmli məsələdir.

Səbəbli strateji məqsədlər baxımından göstəricilər BSC cihazlar vasitəsi ilə məqsədləri təmsil edir. Göstəricilər strateji məqsədlərin həyata tətbiqinin tərəqqisini qiymətləndirmək üçün bir vasitədir.

Göstəricilərin istifadə edilməsi məqsədi və vəzifələri ölçülər vasitəsi ilə etmək üçün nəzərdə tutlan strateji planlaşdırma sistemində inkişaf etmiş konkretləşdirmək üçün istifadə edə bilər. Aydınlıq müəyyən etmək üçün hədəflərin düzgünlüyünü, yalnız göstəricilər müəyyən edilə bilər. Müvafiq göstəricilərin seçilməsi, hətta ən yaxşı performansla şirkət etmək, yanlış tərtibatlar

məqsədlərə nail olmağa kömək etmir çün ki, bunlar əsas məsələlər deyil, kiçik məsələlərdir. Bu strateji məqsədlərin hər biri üçün iki nəfərdən artıq olmamaq şərti ilə üç əsas göstəricilərdən istifadə etmək tövsiyə olunur.

Ölçmək üçün nəzərdə tutulan göstəricilər, hədəf dəyərlərinin iştirakı olmadan strateji məqsədləri mənasız edir. Hədəf dəyərlər idarəetmə göstəricilərinin müəyyənləşdirilməsi BSC dizaynında çətinliklərə səbəb ola bilər. Bir göstərici bir hədəf dəyərinin müəyyən edilməsi əsas çətinlik hesab edilə bilər və həqiqətən burada əsas məqsəd müyəssər standart tapmaqdır.

Nəzəri cəhətdən tipik olaraq, talonu uzun müddətli strateji planlaşdırma dövrü (3-5 il) şirkət tərəfindən hazırlanmalıdır. Bu halda uzun müddət üçün hədəf dəyərləndirilir (korporativ strategiyasının əsas məqsədi haqqında deyirlər ki, göstəriciləri) təxirə salınmış göstəricilər müəyyən edilir. Strategiyanın həyata keçirilməsi cari ildə etməni həyata keçirilən və orta (1 il) dövr üçün hədəfləri müəyyən etməklə ildə aparıcı göstəriciləri (zamanla dəyişə bilən göstəricilər, qısa müddətdə baş verən) müəyyən edilməsi lazımdır. Beləliklə, biz uzun müddətli və qısa müddətli məqsədlərə uyğun balanslı sistemə nail oluruq.

Sistem (Business Studio 2.0 content) rüblük, həftəlik, aylıq gündəlik, dövrlər üçün ətraflı qısa müddətli planları və göstəricilərin hədəf dəyərlər kimi ifadə olunur. Göstəriciləri və onların hədəf dəyərlərinin (dəyərlər əldə etmək), planlaşdırılmış, yəni real vəziyyəti təhlil əsasında vaxtında idarəetmə siqnalları təmin olunmaqla planlaşdırılan rəqəmlərlə əldə olan faktiki kəmiyyət nəticələri müqayisə edilir.

Belə ki, rəqəm səmərəli nailiyyət dərəcəsini göstərən bir ölçüdür. Lakin bu iş prosesinin səmərəliliyinin və gəlirliliyinin qiymətləndirilməsi üçün bir vasitədir. Proseslərinin səmərəliliyini qiymətləndirmək üçün göstəricilər kimi verilməsi və eyni zamanda hədəflərə nail olmaq dərəcəsini qiymətləndirmək üçün istifadə edilə bilər.

Strateji məqsədlərə nail olmaq üçün strateji tədbirlər əsasən özündə əhatə etdiyi məsələlər önəmli olmaqla yanaşı və eyni zamanda çox vacibdir. Strateji məqsədlərdən gördüyümüz müvafiq hədəflər siyasi tədbirlərinin həyata keçirilməsini tələb edir. "Strateji tədbirlərin", bütün fəaliyyəti, layihələr, proqramlar və strateji məqsədlərə nail olmaq üçün həyata keçirilir ki, bunlar təşəbbüslər üçün ümumi müddətdir .

Məqsədli layihələrin bölgüsü balanslaşdırılmış sistemin strateji məqsədlərə nə töhfə verə biləcəyini layihə əsasında dərk edilərək aydınlıq yaradılır. Layihələr strateji məqsədlərinə nail olmaq üçün əhəmiyyətli töhfə deyilsə hesab edilir ki, əsas məqsədlərinə nail olmaq istiqamətində köməkdir və bu çox önəmli hesab edilməlidir. Bir və ya digər strateji hadisə əsas məqsədlərinə nail olunması istiqamətində əhəmiyyətli qatqını təmin etmirsə, onun həyata keçirilməsinə olan ehtiyac dərəcəsi mübahisəlidir.

Balanslı sistemin göstəricilərinin bölmələri bu problemin həllində müstəsna əhəmiyyətə malikdir. Bu baxımdan şaquli inteqrasiya hədəfləri, ana ədəd məqsədlərini daşıyır və strateji fəaliyyəti balanslaşdırılmış xəritənin tərtib edilməsi ilə məşğul olanlar, təşkilatı vahidlər üzərindən strateji idarə etməni yüksək keyfiyyətinə malik olan potensial bölmələrdə ardıcıl BSC-ə tabe olan təşkilatı vahidlər əsasında verilə bilər.

Balanslaşdırılmış sistemin korporativ göstəricilərlə strategiyaya uyğun bölmələri, idarəetmənin bütün səviyyələrinə aiddir. Sonra strateji məqsədləri, göstəriciləri, hədəfin yaxınlaşdırılması və tədbirlərin yaxşılaşdırılması bölmələrin və qrupların dəqiqləşdirilərək uyğunlaşdırılması lazımdır. Yəni korporativ talon BSC-ə bölmələri və şöbələri fərdi heyətin iş planı ilə bağlı olmalıdır . Bölünmə BSC əsasında, hər şöbə isə korporativ BSC uyğun olmalıdır öz inkişafını təmin etməlidir. Sonra, şöbə rəismi nümayəndənin iştirakı ilə hər bir işçinin öz fərdi iş planı hazırlanmasını həyata keçirməlidir. Bu plan daha önəmli vəzifələri və ya bu vəzifələrin təkmilləşdirilməsi üçün tədbirlər həyata keçirməklə, iş yerində real nəticələrin əldə edilməsinə daha çox diqqət yetirməlidir.

İyerarxiyanın ardıcıl səviyyəsi set körpü bölmələrdir. Beləliklə, korporativ strategiyalar ardıcıl aşağıya doğru gedir .

Biznesin inkişaf strategiyasının icrasına nəzarət işin vacib məsələlərindən hesab edilir.

Balanslaşdırılmış sistemin yaxşılaşdırılması və məsulun yüksək rəhbərlik tərəfindən daim nəzarətdə saxlaması və şirkətin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi lazımdır.

Biznesin inkişafi üçün strateji məqsədlər şirkətin aidiyyati orqanları tərəfindən yüksək dərəcəsi ilə xarakterizə olunur və aktuallığının ən azı ildə bir dəfə qiymətləndirilməsi vacibdir. Bunu qiymətləndirmək üçün müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində aşağıdakı suallara cavab tapmaq lazımdır:

-Seçilmiş göstəricilərin hədəflərinin inkişaf edən dərəcəsini ölçmək uyğundurmu?

- Nə dərərcədə göstəricilərin dəyərlərinin hesablanması asandırmı?

-Göstəricilərin hədəf dəyərlərinin struktur vahidləri inkişaf etmişdirmi?

-Yuxarı səviyyəsinin hədəf struktur vahidi, nə hesab olunur?

Performans dəyərləndirmə hesabat dövrünün məlumatlarına əsaslanan faktiki dəyərlərin hesablanması imkanı anlamaq üçün ilk növbədə lazımdır. Bundan əlavə, kənar səbəblərin izah ilə inkişaf göstəriciləri əsasən dəyərləri ilə müqayisə edilir, plan və faktiki sutunlara ayrılır. Belə bir təhlil hədəf dəyərlərində düzəliş aparmaq üçün və ya əvvəllər müəyyən hədəf dəyərlərə nail olmaq üçün nəzərdə tutulanlarda düzəlişlərin aparılması tədbirlərin inkişaf tərəfindən müşayiət olunmalıdır.

BSC aşağı səviyyəsi həmişə üst səviyyədə məqsədlərini təşviq etmək kimi qiymətləndirilməlidir.

Bu uzun müddət üçün göstəricilərin hədəf dəyərlərinin proqnozlaşdırılması da məqsədəuyğundur.

Əlbəttə burada belə bir sual yarana bilər, balanslı sistemin göstəricilərin daxil etdikdə şirkət nə əldə edir?

Bəs balanslı sistemin göstəriciləri dedikdə nə başa düşürük?

Bu məqsədlə bəzi yarımmaddələri nəzərdən keçirək. Metodologiyaya uyğun Balanslı Sistemdən istifadə edərək biznesin inkişaf strategiyasının həyata keçirilməsinin ardıcıl təsviri nəticəsində şirkətin inkişaf perespektivini təsəvvür etmək olar. Birinci, şirkət üçün ən əhəmiyyətli strateji istiqamətlər üzrə diqqət imkan daxilində artırılmalıdır.

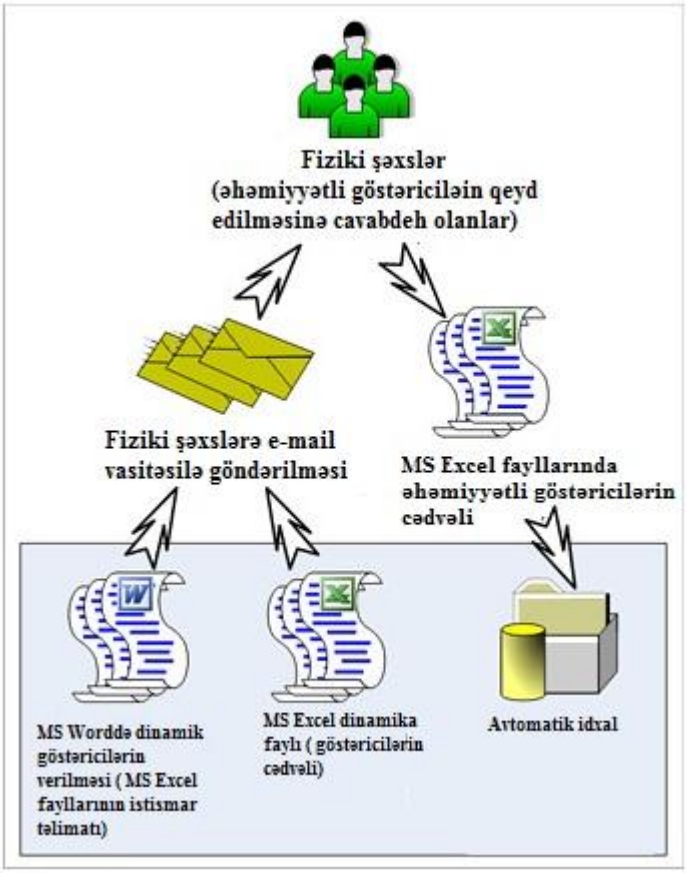
Şirkətin əsas məqsədi, müəyyən edilmiş strateji məqsədə çatmaq üçün planlaşdırılır və vasitələr axtarılır, hədəfə uyğun bölmələr öz işlərini qururlar. İkinci nəticədir və müvafiq olaraq, strateji məqsədlərə uyğun hər bir bölmənin mövcudluğu, mühim əhəmiyyət daşıdığı hər kəs üçün aydındır. Üçüncü nəticənin hərəkət etməsi ehtimalının təsirinin aydınlığıdır. Prosesin hərəkətinə nail olmaq hər obyektiv göstəricilərin mövcudluğundan və hər bir iştirakçı strategiyanın həyata keçirilməsində öz rolunu anlamaq üçün şərait yaradır. Nəhayət, dördüncü nəticədir ki, onun " aşağı-yuxarı" məsələsi önəmlidir. Nəzarətin və biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunması və həyata keçirilməsi onların rəhbərlərinin əlində, bu məqsədə nail olmaq üçün səmərəli bir vasitədir.

Yuxarıda nəzəri cəhətdən fikirlərimizin hamısının, hansısa bir avtomatlaşdırma istifadə etmədən əldə edilməsi demək olar kı, mümkün deyil. Bu gün bizim istifadə etdiyimiz kimi kompüter texnologiyasından uğurlu şirkətlər, XIX əsrdə bənzər üsullardan istifadə olunmurdu.

Başqa bir sual, həyata keçirilən strategiyanın səmərəliliyi üçün müəyyən mərhələdə avtomatlaşdırılmasını artırmaq deyil, bütün bunlar rahat olmaq üçün, qələm və kağız ilə işləməkdə lazımdır. Əlbəttə ki, bir qələm və kağız, bunlar yalnız bir rəmzdir. Bəzi göstəricilərin toplanması və emalı ən azı Microsoft Excel proqramından istifadə etmədən mümkün deyil. Lakin hədəfin müəyyən edilən vaxtı və test sınaqlarından sonra göstəricilərin bəzisi əhəmiyyətli bəzisi isə əhəmiyyətsiz hesab edilən elementlər ola bilər. Bu baxımdan bəzi menecerlər dəyişikliklərə reaksiyanı mümkün qədər tez, mümkün qədər planlı şəkildə dəyişiklik etmək iqtidarında olurlar. Bu məsələnin həllində lazımdır ki, güclü bir strategiyanın mühim rol oynayacaq və çox yüksək nəticələr əldə etmək mümkün olacaq fikri daima dəyişə bilər çünki, hər addım səhv istiqamətdə gedə bilər və hədəfdən biz uzaqlaşa bilərik.

Bir qayda olaraq, bir məqsədə əsaslanan hədəflər və ya bir strategiya xəritəsi qurulur məqsədlər ağacı avtomatik olaraq davamlı təzə məlumatlarla təmin edilir BSC-nin yaradılması avtomatlaşdırılması üçün strategiyanın həyata keçirilməsində bu metodologiya əsasında həyata keçirilməsi qərara alınır ki, sahibkarların üzləşdiyi əsas problemlər həll edilsin. Strategiyanın həyata keçirilməsi qeyri-mümkün olardı əgər əməliyyatlara nəzarət olmasaydı. Məsələn, proqram məhsulu olan Business Studio 2.0 həyat postulatıdır, istifadə üçün kolleksiyanızda mexanizm göstəriciləri dəyərlərinin istifadəsində dəyərli ola bilər. Göstəricilərin dəyərləri informasiya sistemində olanlar deyil, toplanmışlardan istifadə edərək vasitələrin köməyi ilə , fayl icraçılar tərəfindən avtomatik olaraq açılır və sonra sistemə idxal (Microsoft Excel) edilir.

Bu zaman cədvəlin doldurulması üçün təlimatlar ilə dinamik bir (e-poçt) meydana gətirdiyi sistem parametrlərinin dəyərləndirilməsi üçün məsul nəzərdə tutlur. Business Studio 2.0 sistemi bu fərdi fayllaşdırmaq üçün bütün qeydləri tapır və fərdi məsuliyyəti olan dəyərləri bura daxil etməklə, rəqəmlər ilə doldurulmalıdır. Bu imkanı bizə (Microsoft Excel) proqramı yaradır.



Növbəti fəal şəxslər faktiki dəyərləri doldururlar və fayl serverdə xüsusi bir qovluq yaradaraq onları qoymaq və ya sistemin administratoruna göndərmək olar. Sistem avtomatik olaraq onun bazasında bir qovluq və yük faylları əsasında fəaliyyət göstərir.

Bu mərhələdə toplanması göstərici dəyərlər bitirir.

Balanslı Sistem , hər hansı digər idarəetmə aləti kimi , xarici mühit ilə əlaqədar şirkətin inkişafını təmin etməklə eyni zamanda dəyişikliklərə düzəlişlər etməlidir. Şirkətin fəaliyyət göstərdiyi mühit bir qayda olaraq, strateji məqsədlərə düzəliş edilməsinə çox dinamik səbəb və nəticə ilə sona çatmalıdır. Bu isə öz növbəsində həmin məqsədlərə nail olmaq üçün göstəricilərin daimi yenilənməsini tələb edir. Lakin əksər hallarda bu işləməz və ya sadəcə zərərli ola bilər çünki, yaxşı balanslaşdırılmış sistem performansının edilməsi baş vermiyə bilər. Toplanan göstəricilərin dəyərləndirilməsi və təhlili üçün maraqlı tərəflərə təqdim edilməsi vacib şərtdir. Planlı və fərdi parametrləri faktiki dəyərləri bir neçə dövrlər üçün dinamikası hesabatda BSC əsasında təqdim oluna bilər.

XV FƏSIL
RƏQABƏTIN STATEGIYASI

15.1.Rəqabət anlayışı və növləri

Rəqabət (latın dilindən tərcümədə "itələmək" sözündən götürülüb) bazarın bir seqmenti üzrə eyni məqsədə çatmasında maraqlı olan ayrı-ayrı təşkilatlar arasında aparılan mübarizə mənasını daşıyır. Belə bir məqsəd, bir qayda olaraq, istehlakçılar arasında üstünlük qazanmaq hesabına maksimum mənfəət qazanmaq məqsədini daşıyır. Praktiki səviyyədə rəqabət, daha əlverişli şəraitdə istehsalçılar arasında mümkün olan ən böyük mənfəət üçün məhsulların istehsalı və marketinq fəaliyyəti ilə bağlıdır.

Rəqabətin təşkili - bazar iqtisadiyyatı şəraitində mənfəətin alınması və səmərəli təsərrüfat fəaliyyətinin həyata keçirilməsi imkanını əldə etmək üçün lazımdır. Rəqabətin təşkili keyfiyyət və dəyər xüsusiyyətlərinin məcmusunu özündə ifadə edən konkret ehtiyacların təmin edilməsidir.

Rəqabət mühiti, müstəqil istehsalçıların və xidmət göstərənlərin hüquqları uğrunda sərbəst mübarizə apararaq, yeni məhsul və xidmətlərin yeni rəqiblərin yaranması təhlükəsinə şərait yaradılan bazardır.

Rəqabət mövqeyi lider şirkətin əsas parametrlərinin müqayisəli xarakteristikası ilə bağlıdır. Rəqabət mövqeyi üstün, güclü, zəif, həyatda qabil edilməyən, etibarlı, əlverişli ola bilər. Dörd rəqabət mövqeyi fərqləndirilir:

-bazar lideri kimi mövqeyi;

-çətin bazar mühiti mövqeyi;

-mövqe tərəfdarı;

-bazarda mövqeyinə uyğun öz lazımi yerini bilən.

Rəqabət qabiliyyətliliyi, bu bazarda rəqabət üstünlüklərinə malik olmaq anlamına gəlir. Bu baxımdan rəqabətin növləri ilə tanış olaq:

-Funksional rəqabət, bir və ya eyni istehlakçı tələbatının müxtəlif yollarla təmin edilməsi;

-Rəqabətin növü, müxtəlif tərtibatlı analoji məhsullar arasında rəqabət;

-Rəqabətin predmeti, oxşar məhsullar arasında bir rəqabət, lakin müxtəlif keyfiyyətli məhsul və marka müraciəti ilə;

-Qiymət rəqabəti, qiymətin azalması satışı artırır, bazar genişləndirilməsinə gətirib çıxarırır;

-Gizli qiymət rəqabəti, malın istehlak qiymətlərindən aşağı olan qiymətə satışı;

-Qanunsuz metodlardan, rəqiblərinin mallarının istehsalı, imitatorlar, antireklam.

İndi isə rəqiblərin növlərini müəyyən edək:

-Birbaşa rəqiblər, eyni kateqoriya istehlakçıları üçün oxşar mallar və xidmətlər təklif edirlər;

-Vasitəli rəqiblər, bir və ya eyni şirkətin sahələrinə müxtəlif əmtəə satırlar;

-Əmtəə rəqibləri, müxtəlif alıcılara eyni məhsulları satırlar;

-Örtülü rəqibləri, müxtəlif profilli şirkətlər.

Rəqabətin təhlilinin hazırlanması üzrə tanınmış alim Harvard məktəbinin professoru biznesin əsas modellərinin müəllifi Maykl Porter, əsas qüvvələrin müəyyənləşdirilməsi üzrə rəqabət modelinin və rəqabət strategiyalarının variantlarını əsaslandıraraq şirkətin davranışına təsir göstərən beş rəqabət qüvvəsini müəyyən etmişdir:

-Yeni rəqiblərin yaranması təhlükəsi. Profilaktik tədbirlər, müştərilərə xidmətin keyfiyyətinin artırılmasından başlayaraq yeni sərfəli imkanların axtarışı, distributer fəaliyyətinin optimal variantı kimi kifayət qədər müxtəliflik;

-Təhlükəni yaradan mallar, məqsəd rəqibləri orijinal qərarlar axtarışına sövq etsin, onlar daim yeni malların hazırlanması üzrə olan, cəlbedici çeşidli xidmətlərin yaradılmasına cəhd etsinlər;

-Təchizatçıları tərəfindən məzuniyyət hesabına qiymətlərin mümkün artırılması, fasilələr, maddi resurslar, komplektləşdirici, gözlənilməz dəyişikliklər, avadanlıqların tədarükü üçün daha aşağı keyfiyyətli bənzərlərin təhlükəsi. Ona görə də marketinq xidmətinin rəhbərliyi daha sərfəli təchizatçı ilə əvəzlənməsi və alternativ variantlar olması önəmlidir;

-Rəqabət elementlərini çevik istifadə edən istehlakçılar tərəfindən qiymət təhlükəsi. Bu zaman rəqib qiyməti ilə deyil, həm də məhsulun həyat tsikli əsas faza üzrə korporativ qiymətini bağlamaq lazımdır. Əhəmiyyətli əlavə bu təhlükənin vaxtında aşkarlanmasının təmin olunması ilə tələbatı məqsədli qruplara məxsus olması və alıcılarından biridir;

-Satışı stimullaşdırmaq, xidmət, xidmətin keyfiyyətinin artırılması hissəsində qiymət amillərdən istifadə təhlükəsi. Bu zaman əsas rolu reklam kampaniyalarına, təqdimatlara, kütləvi informasiya vasitələrinə, müsbət ictimai rəyin formalaşması üçün, şirkətin yüksək imicinin formalaşdırılması təşkil edilir.

Rəqabət üstünlükləri, bu şirkət üçün onun rəqibləri üzərində müəyyən üstünlük təşkil edən həmin xüsusiyyətləridir. Bu xüsusiyyətlər həm əmtəəyə, həm də digər sahələrə əlavə ola bilər.

İstənilən innovasiyalı biznes, uğuru artırmağa imkan verən rəqabətli üstünlüklərə nail olmaq yolu deməkdir. M. Porterə görə, rəqabət üstünlükləri iki növ bölünür:

1. Əmtəənin differensiyası;
2. Daha aşağı xərclər əsasında malların satışının təşkil edilməsi.

Ən səciyyəvi mənbələr rəqabət üstünlüklərini almaq yollarından biridir və müasir şəraitdə bunlar hansılardır:

-Yeni texnologiyalar;

-Malın istehsalı və satışı strukturunun dəyişdirilməsi və dəyərinin elementlərinin texnoloji zənciri;

-İstehlakçılar üçün yeni sorğu;

-Bazarın yeni seqmentinin yaradılması;

-Bazarda olan oyun qaydalarına dəyişikliklər.

İndi isə gəlin rəqabət strategiyasının bazasını müəyyən edək. Tanınmış alim Maykl Porterə görə, rəqabət üstünlüklərinin yaradılmasının üç əsas strategiyası mövcuddur:

-Liderlik üzrə xərclərə əsasən;

-Differensasiyaya əsasən;

-Diqqət strategiyasına əsasən .

Liderlik strategiyası qiymət və xərclərə görə liderliyi təmin edir. Strateji məqsədi rəqiblərin analoji məhsullara nisbətən qiyməti azaltmaq, dəyər üstünlüyünü istifadə edərək, sonra aşağı qiymətli və yaxşı fərqli xüsusiyyətli əla malların yeganə istehsalçı olmaqdır.

Xərclərə görə liderlik yaradılmasının əsas mənbələri bunlardır:

-Toplanmış təcrübənin əsasında səmərəli aparılacaq işlər;

-Məhsul vahidi üzrə istehsal həcminin artırılması zamanı xərclərin azalması hesabına qənaət;

-Müxtəliflik məsrəflərin azaldılması nəticəsində müxtəlif məhsulların istehsalında yaranan səmərə hesabına qənaət;

-Paylayıcı şəbəkələrə və nəqliyyat sistemlərinə inteqrasiya;

-Şirkətin fəaliyyətinin optimallaşdırılması;

-Şirkətin fəaliyyətinin coğrafi cəhətdən səmərəli yerləşdirilməsi xərclərin azaldılmasına nail olmağa imkan verən və bundan istifadə edilməsi hesabına yerli xüsusiyyətlərin nəzərə alınması;

-Şirkət daxili münasibətlərin yüngülləşdirilməsi hesabına, şirkətin xərclərinin optimallaşdırılması.

Tərtib edilən strategiyanın məsrəflərinin aşağı olduğu hallarda xüsusən bunları bilmək vacibdir:

-Qiymət rəqabəti satıcılar arasında xüsusilə güclüdür;

-Sayəsində istehsal olunan standart məhsul;

-Fərqli qiymətlər alıcı üçün önəmlidir;

-Alıcıların əksəriyyəti eyni formada məhsulu istifadə edirlər;

-Alıcıların xərcləri bir malın dəyişdirilməsi üçün isə aşağıdır;

-Alıcıların çoxluğu, qiymətlərin endirilməsi üçün ciddi qüvvə verici bir amildir.

Fərqləndirmə strategiyası, istehlakçı arzularının müxtəlifliyi dərəcəsinə əsaslanaraq cəlbedici olur. Şirkətlərin əksəriyyəti alıcıların davranışını tədqiq etməlidirlər. Rəqabət üstünlüyü alıcıların çoxluğunu yaradır ki, bu da malın müqayisəli xarakteristikası üçün önəm daşıyır.

Fərqləndirmə cəlbedicidir, çünki:

- Giriş maneələr yaradır;
- Alıcıların güclü təsiri yüngülləşdirir;
- Əvəzedici məhsullarının təhlükəsinin qarşısını almağa kömək edir.

Bu o bazarlarda daha tez-tez rast gəlinir ki, malın dəyişdirilməsi üsullarından çox istifadə olunur və alıcılar bu kimi qiymət fərqlərini dərk edirlər. Mala alıcı tələbatı və istifadə üsulları müxtəlif ola bilər. Az sayda rəqiblər fərqliliyə qarşı analoji yanaşma tətbiq edirlər.

Diqqət strategiyası (Porterə görə adı strategiyanın ixtisaslaşması) bu yeni bir seqmentdir və bazarın alıcılarının və ya qrupun diqqət konsentrasiyasına daxildir, yəni qabaqcadan gediş etməsi bütün bazarı əhatə etməyə can atmasından irəli gəlir. Təqib edilən məqsəd, seçilmiş seqment və ya rəqabət daha yaxşı qrup müştərilərin ehtiyaclarını ödəmək üçündür. Belə bir strategiya həm rəhbərliyin xərcini fərqləndirmək baxımından edilə bilər. Nəticədə iki kombinə edilmiş baza strategiyası:

- Liderlik üçün diqqət strategiyası üzrə xərclər;
-Fərqli diqqət strategiyası.

Dəqiqləşdirmə yaxşı nəticələr verir ki, şirkət xərclərinin azaldılması yollarını tapa bilir və alıcıların sayını məhdudlaşdırır ki, öz yerini yaxşı müəyyənləşdirə bilsin. Əgər dəqiqləşdirmə məqsədəuyğundursa onda:

-Seqmenti çox böyük və cəlbedici olması üçün;
-Seqmenti artım üçün yaxşı potensiala malik olması üçün;
-Seqmenti əksəriyyətinin uğuru üçün çətin rəqib deyilə bilər;
-Yönəlmiş strategiyadan şirkət istifadə edərək, seqmentində uğur qazanmaq üçün kifayət qədər bacarıq və ehtiyatlara malik olmalıdır;
-Şirkətin müştərilərə xeyirxahlığı sayəsində rəqiblərinə meydan oxuyan bu qeyri-adi bacarığı, xidmət əsasında alıcı seqmentini qoruya bilər.

Müasir rəqabət strategiyası və üstünlüklərə qoyulan tələblər müxtəlifdir və tanınmış alim, Filipp Kotler şirkətin tutduğu bazar payına əsaslanaraq, rəqabət strategiyalarını dörd növə ayırıb:

1. Bazarın lider strategiyası;
2. İddiaçı liderlik strategiyası;
3. Strategiyasının tərəfdarı;
4. Strategiyanın bütün istiqamətləri.

Kiçik biznesin təşkili sahəsində iqtisadi sahənin bazar lideri, daha çox bazar payı olandır. Belə şirkətlər qiymət siyasəti, yeni məhsulların

hazırlanması, müxtəlif paylayıcı sistemlərdən istifadə edilməsi, xərclərin optimallaşdırılması sahəsində marketinq üzrə liderlərdir.

İndi isə gəlin bazarın genişləndirilməsi strategiyasını nəzərdən keçirək. Bazarın genişlənməsi zamanı, bir qayda olaraq, lider qələbə qazanır. Bu strategiyanı həyata keçirmək aşağıdakı üsullarla mümkün ola bilər:

-Yeni alıcıların cəlb edilməsi;

-Məhsulun tətbiqinin yeni üsulu;

-Məhsulun istifadə intensivliyinin artması.

İstehlakçıları inandırmaq cəhdi şirkətin məhsullarından istifadə intensivliyini artırmaq deməkdir.

Belə bir mərhələdə müdafiə strategiyası ön plana keçir. Müdafiə strategiyasının məqsədi, bazarda olan payı qoruyub saxlamaq və ən təhlükəli rəqibə müqavimət göstərməklə bağlıdır. Hegemon olan şirkətin altı müdafiə strategiyalarından istifadə etmək imkanına malikdir:

1.Mövqeyə əsaslanan müdafiyə strategiyası. Onun cari vəziyyətinə uyğun ətrafında nəhəng maneələr yaratmaq məqsədi daşıyır və təchizat siyasəti və ekoloji dəyişikliklərə uyğunlaşma ilə müşayət olunmalıdır;

2.Cinah strategiyası, ilk növbədə onların hücumları rəqiblərin ola biləcək bazarında təşkilatın vəziyyətini ən həssas yerlərdə qorunmasına hədəflənir;

3.Qabaqlayıcı müdafiə strategiyası. Mümkün rəqiblərinin potensial hücumunu xeyli zəiflədən, qabaqlayıcı tədbirlərə əsaslanır. Məsələn, bazarda yeni rəqibin yaranmasını gördükdən sonra, öz məhsullarının qiymətini azaltmaq olar;

4. Əks-hücum strategiyası. Əgər qabaqlayan və cinah müdafiə strategiyaları səmərə verməyibsə, liderlər tərəfindən istifadə olunur. Lider hücuma meylli rəqibin zəif yerlərini görmək üçün sükut edərək, bundan sonra münasib məqamda (məsələn, etibarlılıq baxımından öz məhsullarının reklamında olan yenilikləri ilə natamamlıqlara qarşı) zərbə vurur;

5.Mobile müdafiə strategiyası. Müdafiə və hücum əməliyyatları üçün zəmin hazırlamaq məqsədi ilə yeni bazarlarda öz fəaliyyətini genişləndirilməsinə yönəldilmiş fəaliyyət;

6. Müdafiə kompresi strategiyası: Zəifləmiş bazar ərazilərində rəqiblərin "təslimi" əsasında daha əhəmiyyətli və güclü ehtiyatlar üzərində, marketinq fəaliyyəti üçün ayrılmış vəsaitlərin səmərəli istifadəsini təmin edir.

Əlbəttə önəmli məsələlərdən biri də, bazar payını genişləndirilməsidir. Bazar liderləri onlara məxsus bazar payının genişləndirilməsi hesabına öz mənfəətlərini artırmaq imkanına malikdirlər. Xidmət edilən bazar payının artırılması gəlirin avtomatik artması demək deyil. Bu bazarının genişləndirilməsi strategiyadan asılıdır. Çünki bazarın genişləndirilməsi xərcləri əldə olunan gəlirdən xeyli artıq ola bilər və şirkət aşağıdakı amillərin təsirini diqqətlə təhlil etməlidir:

-Antiinhisar qanunvericiliyinin mükəmməl olmaması üzündən mümkün münaqişələr;

-İqtisadi məsrəflər. Məlumdur ki, bazar payının müəyyən olunması zamanı şirkətin gəlirliliyi aşağı düşə bilər;

-Bazarda payının genişləndirilməsinə yönəlmiş düzgün strategiya və gəlirlərin azalmasının mümkünlüyü. Yüksək bazar payı o hallarda mənfəətin artmasına apara bilər ki, şirkətin məsrəfləri məhsul vahidi ilə aşağı düşür və o yalnız müvafiq əlavə qiymət qoyaraq yüksək keyfiyyətli məhsul təklif edir.

Bazarda yüksək paya sahib olan şirkət, üç sahədə rəqiblərini üstələyə bilər:

-Yeni məhsulların hazırlanmasında;

- marketinq xərclərində;

- malların nisbətində.

Digər maraq doğuran məsələ, liderlik etmək üçün namizədlik strategiyasıdır. Bazara iddiaçı, liderlər sırasına daxil olması üçün. öz bazar payının artırılması uğrunda mübarizə aparan şirkətdir. Liderliyə iddialılar, rəqiblərin bütün mümkün və mümkün olmayan strategiya və hücumdan istifadə etmə cəhdlərinə baxmayaraq cəbhə boyu aqressiv fəaliyyət aparan şirkətdir. İddiaçı, qiymət endirimini apara bilər, istehsal məsrəflərini azalda bilər. Bu baxımdan, məhsulun çeşidini genişləndirmək, təkmilləşdirmək, bölüşdürümə kanallarından səmərəli istifadə etməklə, xidmət səviyyəsini artırmaqla, parlaq reklam kampaniyasını genişləndirməklə, yeni məhsulların hazırlanmasını təmin edir.

İddiaçının üstünlüyü ondadır ki, məqsədə əsaslanan rəhbər yüksək vəzifə tutur və onun əldə olunması üçün öz məhdud ehtiyatlarını cəmləşdirir. Bu baxımdan hücum strategiyası daha önəmlidir:

-Ümumi hücuma. Rəqibin əsas qüvvələrinə qüvvətli zərbə, məhsulun qiyməti və onun reklamı;

-Hal-hazırda marketinq duyumu, bu adətən məhdud ehtiyatlara malik şirkətlər tərəfindən istifadə olunur. Strategiya çökəklikləri, tələb və təklif arasında müəyyən boşluqları doldurmaq bacarığıdır;.

-Dolayı manevr. Daha əlverişli bazarlara hücumu nəzərdə tutur ki, şirkətin ehtiyatlarının potensialını genişləndirir;

-Partizan müharibəsi. Az olsa da hər tərəfdən rəqiblərin çox saylı hücumlarına məruz qalmasından ibarətdir. Qiymətlərin azalması istiqamətində intensiv kampaniya aparılır.

Hücum strategiyasının digər önəmli məsələləri aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Güzəşt strategiyası. Analoji məhsulun lider qiyməti ilə müqayisədə bazarın lideri roluna iddia edən şirkətin qiyməti aşağı olur;

2. Daha ucuz mal strategiyası. Liderliyə iddiaçı, liderdən daha ucuz qiymətə orta və ya aşağı keyfiyyətli məhsul təklif etmək imkanına malikdir;

3.Nüfuzlu malların strategiyası. Liderliy iddiaçı daha yüksək qiymətə daha yüksək keyfiyyətli məhsullar təklif edə bilir;

4.Məhsul çeşidinin genişləndirilməsi strategiyası. İddiaçı, liderə geniş çeşidli məhsulları alıcılara təqdim etməklə hücum edə bilir;

5. İnnovasiya strategiyası. İddiaçı, lideri daim bazara yeni məhsul növlərini təklif etmək narahat etməlidir;

6. Strategiya əsasında xidmətin səviyyəsinin yüksəldilməsi. İddiaçı yeni və daha keyfiyyətli xidmətləri müştərilərə təklif edir;

7. İnnovasiya strategiyası əsasında bölüşdürmə. İddiaçı məhsullarının yeni bölüşdürmə kanallarını yarada bilər;

8. İstehsal məsrəflərinin azaldılması strategiyası. İddiaçı istehsal məsrəflərinin azalmasına çalışmalıdır ki, satınalmanın səmərəliliyini artırmaqla xərcləri aşağı salaraq işçi qüvvəsindən istifadə edərək, müasir istehsal avadanlığı ilə, qiymət siyasətini daha aqressiv aparmağa çalışır.

Bazarın davamçısı, sahə liderlərinə görə hərəkət siyasəti yeridən, riskli qərarlar qəbul etməyərək öz bazar payını qoruyub saxlamağa üstünlük verən şirkət hesab edilir.

Bazarın davamçıları, saxlayan, oxşarı, təqlidçi, uyğunlaşan strategiyalarına uyğun ayrılırlar:

-Saxlayan. Liderin məhsulunu eynisini istehsal edir qablaşdırır və qara bazarda satışını həyata keçirir və ya şübhəli yollardan istifadə edir;

- Oxşar. Azacıq dəyişilmiş marka adı ilə məhsulu köçürür;

-Təqlidçi. Lider var ki, nəyisə yamsılayır lakin qablaşdırma, reklam, qiymətlər və s. məsələlərdə fərqləri saxlayır. Onun apardığı siyasət o qədər də narahatedici olmur, Liderliyə hələlik təqlidçi aqressiv hücum etmir üstəlik, təqlidçi lideri sahəsində tam inhisarçı olmasının qarşısını alır;

- Uyğunlaşan. Adətən şəklini dəyişdirir və ya liderin məhsulunu yaxşılaşdırır. O, lideri ilə birbaşa toqquşmadan qaçmaq üçün hansısa digər bazarları ilə işə başlayır və çox vaxt ikiüzlü namizəd olur. Bu yolu bir çox yapon şirkətləri keçirib.

Bazarların seqmentindəki seqment. Bu bazarn istiqamətləri üzrə yüksək qiymətlərə məhdud dairənin spesifik tələbatını yüksək səviyyədə ödəmək hesabına əmtəə və xidmətlərin satışı. Burada əsas ideya, ixtisaslaşma istiqamətlərini nəzərdə tutur.

Belə məqamlarda şirkət aşağıdakı yollardan birini seçir:

- Son istifadəçilərin şaquli xətt üzrə ixtisaslaşma;

-Müştərilərin əhəmiyyəti və ölçüsündən asılı olaraq ixtisaslaşma. Şirkət kiçik, orta və ya iri müştərilərə xidmət üçün səylər göstərir;

-Coğrafi ixtisaslaşma. Şirkət regionda müəyyən ərazidə məhsul satır və ya xidmət göstərir;

-Ərzaq üzrə ixtisaslaşma. Şirkət yalnız özünün vahid xəttinə əsasən müəyyən məhsul istehsal edir. İstehlakçılara fərdi xidmət göstərilməsi üzrə ixtisaslaşmanı nəzərdə tutur;

-Keyfiyyət və qiymətin nisbəti bir ixtisaslaşmada. Şirkət yüksək keyfiyyətli, ya da ucuz məhsulların istehsalı ilə məşğuldur.

İndi isə gəlin rəqabət strategiyasının hazırlanması məsələlərini nəzərdən keçirək. Bu baxımda rəqabət strategiyasının hazırlanması mərhələləri özündə aşağıdakı məsələləri ehtiva edir:

1-ci mərhələ - bazarın vəziyyətini səciyyələndirməyə imkan verən, bazarın konyukturunun təhlilidir, bazar münasibətlərinin o, cümlədən bazarda satışın həcmidir, qiymətin səviyyəsidir, dinamikasıdır, alıcıların sayı satıcıların sayı, mal üçün müəyyən edilən bazarın konyukturasının proqnozunu tərtib etməkdir və bazarın istehsal həcminin müəyyən edilməsidir;

2-ci mərhələ - şirkətin rəqabət mühitinin təhlilidir ki, hansı növdə bazar strukturlarının öyrənilməsinə və ya rəqabətdə inkişafının səviyyəsinin qiymətləndirməsidir;

3-cü mərhələ - şirkətin güclü və zəif tərəflərinin qiymətləndirilməsi bura daxildir, şirkətin daxili potensialının təhlili, daxili mühitinin təhlili, xarici mühitin təhlili, birlikdə bunlar bizə gücü müəyyənləşdirməyə imkan verəcək və hansı tərəflər zəifdir aydın olacaq;

4-cü mərhələ - şirkətin rəqabət üstünlüklərinin təhlilidir.İstənilən halda üç əsas istiqamətlərdən rəqabət üstünlüyü əldə edilə bilər:

-Ucuz malların icrasından daha çox faydanın təmin edilməsi;

-Yüksək qiymətləri və yüksək keyfiyyətli və orijinal xidmət göstərilməsi üçün əsaslandırılması;

-Istehlakçıların dar qrupunun xüsusi ehtiyaclarının ödənilməsi.

5-ci mərhələ - rəqabət strategiyasının seçilməsi. Təhlil apararaq, menecerlər şirkətin əvvəlki mərhələlərdə yığılanlarla, rəqabət strategiyasının əsas seçimini həyata keçirirlər;

6-cı mərhələ - konkret alternativlərin hazırlanması .

15.2. Rəqabət strategiyasının əsas məqsədi

Nəzərə almaq lazımdır ki, rəqabət strategiyasının əsas məqsədi, bazarda müştərilərin məmnunluğunun təmin edilməsi istiqamətində cəlb edilməsi və mövqeyinin möhkəmlənməsinə yönələn təşəbbüslərin qəbul edilməsidir. M. Porter rəqabət strategiyalarını üç tipə ayırıb:

-Qiymət liderliyi, minimum qiymətlər hesabına bazarda istehlakçıların cəlb olunması;

-Differensasiya (fərq mənasını daşıyır), rəqiblərin həmin şirkətin məhsulu arasında maksimum fərqlərə əsaslanan və onlar tərəfindən müştərilərin cəlb edilməsi;

-Dəqiqləşdirməyə əsasən, dar seqment üzrə istehlakçıların hər hansı əlamətlərə görə şirkətin istiqamətləndirilməsi.

Üç komponent əsasında müəyyən rəqabət strategiyasının seçilməsidir ki, bura daxildir, məhsul (malın fərqləndirmə dərəcəsi), bazar (bazar seqmentləşdirmə dərəcəsi), şirkətin fərqli bacarıqları (Cədvəl 15.1.). Təcrübədə, rəqabət strategiyalarına əlavələr tələb olunur.

Aşağıda verilmiş cədvəldə rəqabət strategiyasının xarakteristikaları nümayiş edilmişdir.

Cədvəl.15.1.

	Məhsulun fərqləndirilməsi	*Bazar seqmenti*	*Fərqli səlahiyyətlər*
Qiymət liderliyi	*Aşağı (əsasən qiymətlə)*	Aşağı (kütləvi bazarı)	Materialların istehsalı və idarə edilməsi
Fərqləndirilməsi	yüksək (Əsasən xassələri)	yüksək (Bir çox bazar se-qmentləri)	ET və Kİ Satış və Marketinq
Dəqiqləşdirmə (Diqqət)	Yüksəkdən aşağı (qiymətlər və ya xassələri)	Aşağı (bir və ya bir az seqmentlərinin)	Bütün növ fərqli komponentlər

İndi isə gəlin rəqabət strategiyalarının əsas məzmununu nəzərdən keçirək. Qiymət liderliyi, daha aşağı qiymət təklif etmək imkanıdır, qiymət müharibəsi şəraitində isə, ən yaxşı start şərtləri ilə rəqabətə davam gətirə bilməkdir.

Lider qiymət strategiyası aşağıdakı hallarda yaxşıdır:

-Güclü qiymət rəqabəti;

-İstehlakçıların geniş dairəsi üçün nəzərdə tutulmuş standart istehsal;

-Standart əmtəə istifadə olunur.

Porterin rəqabət qüvvələrinin modeli üzrə qiymət liderinin fəaliyyətini təhlil edərək, aşağıdakı xüsusiyyətlərini qeyd etmək olar:

-Qiymət siyasətinin nisbi təhlükəsiz olduğunu, potensial rəqiblər üzərində hələlik qiymət üstünlüyü qoruyub saxlanılır;

-Qiymət lideri az həssasdır;

-Qiymət lideri əvəz edilən məhsulların bazara daxil olduğu zaman qiymətini azalda bilər və öz bazar payını qoruyub saxlaya bilər.

Lakin bu strategiyanın aşağıdakı çatışmazlıqları mövcuddur:

-Uzunsürən qiymət müharibəsi ehtimalı var;

-Rəqiblər qiymətləri azaltmaq metodları istifadə edə bilərlər;

-Strategiya bütün növ biznes üçün məqbul deyildir.

Fərqləndirmənin yaradılması yolu ilə məhsul və ya xidmətlərin istehlakçıları tərəfindən nadir məhsul kimi qarşılanması, rəqabət üstünlüyünün əldə edilməsini yaradır. Bu zaman şirkətin qiymətli mükafatları təyin edə bilər. Fərqliliyə müxtəlif yollarla nail olmaq olar, unikal xidmətlər, dizayn və digər nadir keyfiyyətlər, məhsulun böyük seçimini yaradır. Fərqləndirmə əsasında qurulmuş strategiya, aşağıdakı hallarda uğursuz ola bilər:

-Fərqləndirən xüsusiyyətləri ona yeni üstünlüklər vermədiyi halda və alıcı baxımından onda əlavə xərcin yaradılmama;

-Fərqləndirilməsi çox olanda qiymət rəqiblərin qiymətindən qat-qat çox olur və malın xüsusiyyətləri istehlakçı tələbini üstələyir;

-Əlavə xüsusiyyətlərin çox olması sayəsində, çox yüksək qiymət;

-Xəbərdarlığın olmaması üzündən istehlakçıların mal haqqında yeni xüsusiyyətləri və xassələri bilməməsi;

-Alıcı üçün anlaşılmazlıq və ya əsas xassələrin qiymətləndirilməməsi.

Dəqiqləşdirmə əsasında məhdud qrup seqmentlərinin fərqləndirilməsi və ya qiymət siyasətinə uyğun yanaşma həyata keçirilir ki, bunun çərçivəsində fəaliyyət nəzərdə tutulur. Strategiyanın tətbiqi nə vaxt məqbuldur məsələsi böyük əhəmiyyət daşıyır:

-Mənfəət təmin edən bazar seqmenti varsa;

-Liderlər tərəfindən maraq seqmenti yoxdursa;

-Kifayət qədər seqmentlərin sahəsi var ki, ən maraqlı seqmentləri seçməyə imkan var.

Porterin modelinə görə, şirkət öz dəqiqləşdirmə fəaliyyətini təhlil edərək, aşağıdakı xüsusiyyətləri qeyd etməlidir:

-Fokusu tapılan şirkət nisbətən kiçik həcmdə mənfəət alır. Amma o vaxta qədər bu çatışmazlıq vacib deyil və o, loyal istehlakçılar üçün qiymətləri artıra bilər;

-İstehlakçılarla daha sıx əlaqə varsa;

-İstehlakçıların zövqlərinin dəyişməsi üzündən texnologiyalar birdən-birə yox ola bilər.

Strategiyanın həyata keçirilməsi aşağıdakı qüsurlarla bağlıdır:

-Şirkətin rəqibləri tərəfində sıxışdırılıb çıxarılması riski var;

-Ehtiyac və tələbat bu seqmenti dəyişə bilər;

-Seqment o qədər cəlbedici ola bilər ki, rəqiblərin diqqətini daha çox cəlb edə bilər.

Burada məqsəd ondan ibarətdir ki, istehlakçıya malın qiymətinə uyğun gözlənilən tələblərə cavab verən yüksək dəyərlərin təklifi üzrə əsas xüsusiyyətlərinə görə mənfəət əldə etmək imkanlarından tam istifadə olunsun. Optimal xərclərinin strategiyası müəyyən bazar şərtləri olduqda müvəffəqiyyəti təmin edə bilir. Bazarlarda alıcılar və məhsulun yüksək fərqliliyinə adət edən və

həssaslıqla yanaşanlar olduğundan, strategiyanın optimal xərclərindən səmərəli istifadə edilməsi önəmli məsələdir.

Biznesin inkişaf strategiyasının həyata keçrilməsi prosesində şəxsiyyət psixologiyasının böyük əhəmiyyəti olduğundan indi gəlin bu məsələnin üzərində bir az dayanaraq təhlil aparaq.

Şəxsiyyət, bu insanın fərdi xsusiyyətləri olan şəxsdir. İnsan bioloji varlıq olmadığından və həyat prosesində formalaşdığından böyük maraq doğurur. Fərdiyyət, fərdin özünəməxsus keyfiyyətlərin olması ilə fərqlənir. İndividual olanlar, bu təbii varlıqlara ayrıca yanaşma tələb olunur. Yaranması ilə özünü dərk etmə prosesi əsasında şəxsiyyət 2-3 və bəzən daha çox müddətə yarana bilər.

Şəxsiyyət strukturunu biz aşağıdakı kimi formalaşdıra bilərik:

- Sosial tərbiyə, dünyagörüşü, maraqlar, ideallar;
-Fərdi təcrübə, təlim, bilik, bacarıq, vərdişlər, adətlər;.
- Psixoloji, hərəkətlər, idrak prosesləri, iradə;
- Genetik, cinsi, yaşı, sinir sisteminin xüsusiyyətləri, temperament.

Hesab edirəm ki, artıq bazarı marketinq fəaliyyətinin sahəsi kimi təhlil etməyin zamanı çatıb. Əlbəttə, biz bilirik ki, bazar alıcılara və satıcılara malların və xidmətlərin sərbəst alqı-satqısını həyata keçirməyə imkan verən bir sistemdir.

Bazarın fərqləndirici xüsusiyyətləri və əlamətləri mühüm əhəmiyyət daşıdığından bu məsələnin üzərində xüsusi dayanmaq istərdim. Bazarın fərqləndirici xüsusiyətləri aşağıdakılardır:

1. Müxtəlif təsərrüfatçılıq formalarının qanun qarşısında bərabər olması;
2. İstehsalçı və istehlakçı arasında üfüqi, birbaşa iqtisadi əlaqələrin mövcudluğunun müstəqil subyekt kimi olması;
3. Müstəqil seçim üzrə tərəfdaşların təsərrüfat fəaliyyətinin subyektlərinin olması;
4. Bütün amillər, o cümlədən işçi qüvvəsi və əmək məhsuldarlığının, öz qiymətinin olması;
5. Ekvivalent mübadilə dəyərinin qanun əsasında olması;
6. Rəqabətin olması;
7. İşgüzar saflığın olması.

Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması və həyata keçrilməsi zamanı, digər önəmli məsələ əlbəttə əmək münasibətləridir və bu əsasda, əmək hüququ, hüquq sahəsi kimi əmək prosesində əmək müqaviləsi əsasında və bilavasitə onlarla bağlı digər ictimai münasibətləri tənzimləyəndir. Əmək hüququnun predmeti, tətbiqi ilə bağlı bilavasitə əməyin təşkili və əmək münasibətləri, məhz ictimai münasibətlərin müəyyən sahəsidir. Əmək münasibətləri əmək prosesində insanların münasibətini, bu isə istehsal, texnoloji xarakter daşıyan bu insanların münasibətləri olan texnoloji normativ aktlarla tənzimlənir.

Əmək hüququ, əmək münasibətlərini tənzimləyir ki, bu da öz növbəsində, sosial xarakter daşıyır, onun minimum normalarını əmək qanunvericiliyi vəsaitləri ilə dövlət tərəfində tənzimlənir.

Burada əlbətdə psixologiya elm kimi ön plana çıxır. Psixologiya, bu qanunauyğunluq haqqında elmdir, həyat fəaliyyətinin xüsusi forması kimi psixikanın mexanizmlərini öyrənir.

Psixologiya öyrənir:

- Psixi proseslər, duyğu, qavranış, diqqət, yaddaş, təfəkkür, təxəyyül;
- Psixi vəziyyət, monotonluq, əhval - ruhiyyə, yorğunluq, hirs;
- Şəxsiyyət xüsusiyyətləri, temperamenti, xarakter, qabiliyyət.

Psixologiyanın sahəsinə isə aiddir, ümumi, yaş, pedaqoji, sosial, əmək, mühəndislik, hüquqi, hərbi, incəsənət, tibb. Əlbətdə bu məsələləri bilmək bizə biznesin inkişaf strategiyasını səmərəli hazırlayıb , həyata keçirməyə imkan verən faktorlardandır.

Digər önəmli məsələ marketinq strategiyalarının sistemidir. Marketinq strategiyası rəqabət mühiti olan bazarlarda rəqabət üstünlüyünün əldə edilməsi məqsədilə ehtiyatların yerləşdirilməsi üzrə qərarın qəbul edilməsi üçün lazımdır.

Əlbətdə biznesin inkişafında marketinq strategiyasının rolu danılmazdır. Bu baxımdan bu məsələni dərindən öyrənməyə ehtiyac vardır.

Koorporativ marketinq:

Portfel strategiyalar, yeri və rolu baxımından həyata keçirilməsi və kapital bazarının ehtiyaclarının ödənilməsində fəaliyyətin hər bir sahəsində olmaqla, müxtəlif sahələrdə idarə etmə məsələlərini həll etməyə imkan verir. Bu strategiya şirkətin təsərrüfat bölmələri arasında bölüşdürülməsi üçün məhdud ehtiyyatları istifadə etmək üçün cəlbedici meyarlar və bazar seqmentlərinin potensial strateji təsərrüfat vahidlərini nəzərdə tutur.

Şirkətin strateji cəhətdən idarə olunmasında marketinqin yeri əlbəttə böyükdür. Müasir bazarda aparılan elmi-tədqiqatların nəticəsi onu göstərir ki, marketinqin iki üzü var:

-Strateji marketinq:

-Analitik meylli marketinq;

Baza bazarının müəyyənləşdirilməsi, istehlakçıların təhlili, bazarın seqmentləşdirilməsi, strateji dövlət-ərazi seqmentləri, biznes imkanlarının təhlili, bazarın potensialı və məhsulun həyat tsikli, rəqiblərin təhlili, axtarılan rəqabət üstünlükləri və biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması məsələləri bu iki istiqamətə aiddir.

Strateji marketinq, öz qarşısına aşağıdakı məqsədləri qoyur:

Sistematik və fasiləsiz olaraq sorğu və təhlil istehlak qruplarının əsas ehtiyaclarının öyrənilməsi, eyni zamanda əmtəə və xidmətlərin hazırlanması və istehsalı, seçilmiş qrup və ya seqmentlərin daha səmərəli xidmət göstərilməsinə

imkan verəcəkdir. Bu məqsədlərə çataraq, şirkət özünə dayanıqlı rəqabət üstünlüyünü təmin edir. Strateji marketinq prosesində orta və uzunmüddətli perspektiv planlaşdırma mövcuddur.

Marketinq, idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi üçün inteqrasiya funksiyasını yerinə yetirməklə, bazar iqtisadiyyatında və rəqabət mühitinin təşkilində və bu mühitdə aparılan mübarizədə özünəməxsus rolu vardır. Bazarda mal və xidmətlərin, tələbin təklif ilə üst-üstə düşməsi səmərəli fəaliyyətin təmin edilməsində aprılan mübarizədən ibarətdir. Bu uyğunluq iki səviyyədə razılaşmanı tələb edir:

-Mübadilənin təşkili (malların axını, istehsalı və istehlakçısı arasında səmərəli bölüşdürülməsi);

-Kommunikasiyaların (informasiya axını zamanı, əvvəl və sonra aparılan mübadilə) təşkilı.

Hal-hazırda bazarda müasir marketinq nəzəriyyəsinin konsepsiyaları təqdim olunub və bunlar hansılardır:

-Konseptual marketinq konsepsiyası dedikdə, helə marketinqin özü başa düşürlər;

-Marketinq konsepsiyasının vəziyyətindən asılı olaraq tələbə əsaslanaraq, bölünür remarketinq, demarketinq və əks təsir göstərən marketinq.

Bu baxımdan əsas komponentlər və faktor təhlil metodunun öyrənilməsi hesab edirəm ki, yerinə düşər.

Metodun əsas komponenti, onlar üçün ümumi amillərin müəyyən edilməsi və onlardan asılı komponentlərdir ki, bütün bunlar müəyyən bir prizmadan baxılarkən, təsadüfi göstəricilərdən istifadə oluna bilər. Müəyyən göstəricisindən asılılığının dərəcəsinə uyğun olaraq, müəyyən komponentlərdə ibarət olan və onun bir komponentinin yükü nəzərdə tutulur.

Nəticələrin təhlil metodunun əsas komponenti müəyyən etdiyi məbləğ şəklində komponentlərinin və onların yüklənməsinə əsərlanaraq hər bir göstərici yerləşdirilir, lakin bu dəqiq deyil. Metodun əsas komponenti göstərir ki, nə dərəcədə öyrənilənlər göstəricilərlə müəyyən edilir, həm də onların arasındakı əlaqələri izah edir.

Faktorların təhlili metodunun əsas komponenti mahiyyətcə üst-üstə düşür, lakin az sayda amillərin və ya komponentlərinin göstəricilərini təqdim etməyə imkan verir və tədqiqi zamanı mürəkkəb idarəetmə sistemlərinin, çoxlu sayda göstəricilərdən də istifadə oluna bilər və onlar arasında mürəkkəb qarşılıqlı əlaqələr mövcuddur.

Ehtimal olunur ki, bir çox göstəricilərə görə gizli parametrlərin əsasında az sayda adlandırılan amillər durur. Onlar aralarında qarşılıqlı əlaqə və göstəricilərin əhəmiyyətini müəyyənləşdirmək lazımdır. Onların dərəcələri arasında

qarşılıqlı olan bu amil onların arasında korrelyasiyanın əmsalıdır və kəmiyyətin əhəmiyyətini müəyən edən faktordur və onun yükünü təsvir edilir.

Biznesin inkişafında rəqabət strategiyasının tədqiqat metodunun parametrlərini müəyyən etmək işimizin xeyrinə olardı.

Parametr metodu, bu metod mərkəzi yer tutur və fiziki ziddiyyətlər anlayışıdır. Bu məsələnin mahiyyətini üzə çıxarmaq və problemlərin aradan qaldırılması üçün istifadə olunan metod fiziki ziddiyyətlərin başlanğıc sisteminə xas olanlarda ibarət olur.

Fiziki ziddiyətlər altında, bir-birini inkar edir qoyulan tələblər sisteminin elementi başa düşürlər. Onlar ondan ibarətdir ki, elementi səciyyələndirən parametrlərdən biri, iki müxtəlif əhəmiyyətli olmalıdır. Elementin özü nisbi, əsas parametri isə bağlayıcı element adlanır.

Hər hansı iki ziddiyyətli göstəricilərin sisteminin əsas elementini dəyişmək lazımdır, onların eyni vaxtda yaxşılaşdırılması üçün obyekti olan fiziki cəhətdən təsbit edilən tələblərə müvafiq olmalıdır.

Bu üsulun tətbiqinin iki variantı ola bilər:

1. Evristik vəzifələrin həllində, alqoritmlərə “əl” ilə yanaşma;
2. Göndərilənlərin "maşın" alqoritmlərin tətbiqi ilə yanaşma.

Burada əsas çətinlik bazasının formalaşdırılmasından ibarətdir.

Malın rəqabət qabiliyyəti kompleksi onun üç qrup elementlərindən ibarətdir və bunlar hansılardır:

1. Texniki;
2. İqtisadi;
3. Sosial-təşkilati.

1. Texniki parametrlərin, ən sərt erqonomik göstəriciləri, texniki-konstruktur qərarları, yalnız malın təyinatını müəyyən edir. Onlara görə malın təyinatı barədə, onun mənsub olduğu məhsul növünü müəyyən etmək olar. Onlar texniki-konstruktur qərarlarını əks etdirir. Standartlar, normalar, qaydalar, texniki parametrlərinin dəyişməsinin sərhədlərini müəyyən edən qanunvericilik aktları bura aiddir. Bu da insan orqanizmi və onun psixikasının erqonomikasını, malın xassələrinə uyğunluq dərəcəsi əks etdirir.

2. İqtisadi parametrləri, malın istehsalı üçün xərclərin həcminin təqdim olunmasıdır və bu:

-Onun qiyməti;

-Nəqli və avadanlıqların quraşdırılması xərcləri;

-İstismarı və texniki xidmət;

-Heyətin öyrədilməsi.

Birlikdə götürülmüşlər, onların istehlak dəyərini formalaşdırır. İstehlak qiyməti, bir qayda olaraq satış qiymətlərindən yüksəkdir. Mal bazarda daha

rəqabət qabiliyyətli olduğu üçün minimum qiymətə istəyirlər, bu isə onun bütün xidmət müddəti ərzində olan tələbatın minimal qiymətidir.

3. Sosial-ictimai parametrləri bu, malın istehsalının təşkili, satışı və reklamın milli xüsusiyyətlərinin, istehlakçıların sosial strukturunun uçotudur. Rəqibləri ilə müqayisədə öz mallarına tələbatın ödənilməsi dərəcəsi üzrə fərqlənməni bildirən bu firmaların inkişafında, insanların istehsal fəaliyyətinin səmərəliliyinin artması bu nisbi xarakteristikası ilə müəyyən edilə bilər. Şirkətin bazarda rəqabət qbiliyyəti bacarığına uyğun şəraitin və imkanın özü onun dinamikasını xarakterizə edir.

Cədvəl 15.2

Rəqabət qabiliyyətinin təmin olunması matrisi

		Rəqabət üstünlükləri növü	
		Daha aşağı məsrəflər	İxtisaslaşma
Rəqabət diapazonu	Geniş	**A1.** Məsrəflərin istiqaməti	**A2.** Unikallığı və liderlik
	Dar	**Б1.** Məsrfələrə söykənmə	**Б2.** Nümunəvi ixtisaslaşma

• **A1** meydanı, .irkətin strategiyasının məsrəfləri, ona uyğun olaraq standart bazarda yaranmış qiymətin daha aşağı xərclərdə zamana uyğun standart keyfiyyətin səviyyəsini təmin edir.

• **A2** meydanı, strategiyanın unikallığı və liderlik keyfiyyətinə görə, şirkətin məhsulunun geniş nomenklaturası üzrə keyfiyyətin yüksək səviyyəsinin təmin edilməsinə imkan verir və yüksək qiymətə satışını həyata keçirir.

• **B1** meydanı, strategiyaya güclü diqqətin olması, keyfiyyət səviyyəsi aşağı olan məhsulun buraxılışı üzrə xərclərin istiqamətini müəyyənləşdirir və onların həyata keçrilməsinin aşağı qiymətlərlə mümkünlüyünü göstərir.

• **B2** – isə onların buraxılışını təmin etməklə yüksək səviyyə üçün, yüksək qiymətə keyfiyyətli məhsulun satışının həyata keçirilməsinə və buna uyğun olaraq şirkət öz diqqətini toplayır və məhsulun nomenklaturasına uyğun dar ixtisaslaşma əsasında nümunəvi strategiya həyata keçirməyə çalışır.

Verilmiş matrisin əsasında üç əsas rəqabət strategiyası təklif etmək olar:

- Qiymətlərin azalması;
-Differensasiya (fərq);
- Konsentrasiya.

1.Qiymətlərin azalmasına aşağıdakıların hesabına nail olmaq olar:

-Şaquli təşkilati struktur;
-Mərkəzləşdirilmiş planlaşdırma;
-Bu miqyasda qənaət;
-Yerinə yetirilən əməliyyatların sadələşdirilməsi və avtomatlaşdırılması;

-Standartlaşdırma və tənzimləmə prosedurlarının yerinə yetirilməsi əsasında aparılan əməliyyatlar;

-Məhsulun bazarda irəlləməsinin inkişaf kanalları;

-İdarəetmə və nəzarət sisteminin sadələşdirilməsi.

Qiymət əsasında aparılan rəqabəti strategiyası yüksək standartlaşdırılmış xammalın stabil bazarlara daha çox uyğundur. Bu şəraitdə, tənzimləmə hesabına xərclərin azalmasına nail olmaq olar. Tənzimləmə prosesinin formalaşması və qərarların qəbul edilməsi əlbətdə önəmli məsələdir. Bu baxımdan, sabit mühitdə minimum və bütöv standartlaşdırmanı və nizama salmanı həyata keçirməklə, işləyənlərin məhsuliyyətini və əmək intizamını artırmağa mümkündür.

2.Differensasiya, bu unikal xassələrin, buraxılan məhsullara verilməsi ilə bağlıdır. Dərəcəsi bu xüsusiyyətlərlə bağlı olduğundan, məhsulun keyfiyyəti və həyat müddətinin təminatı, servis, marka imici, bazarda irəliləyiş kanalları nəzərdə tutlur. Bu zaman alıcı bu xarakteristikalara görə əlavə maliyyə vəsaitləri ödəyə bilər. Bank siyasəti əsasən ehtiyyatlardan yaradıcılıq istiqamətində, marketinq, elmi-tədqiqat və təcrübi-konstruktor işlərində səmərəli istifadə əsasında aparıla bilər.

3.Konsentrasiya strategiyası, bazar seqmenti və coğrafi ərazilərə istinad edilərək köçürülməsi nəzərdə tutulur. Bu həm differensasiya həm də qiymətlərin azaldılması hesabına həyata keçirilə bilir.

Bu zaman rəqabət mübarizəsində strategiyaya təsir edən amillər əsasən aşağıdakılardan ibarətdir:

- Sahənin sektoru, yaranma mərhələsindədir, artım, kamillik və qüvvəsinin itirilməsi ola bilər;

- Şirkətin sahədə mövqeyi.

Şirkət elə ola bilər ki, ikinci dərəcəli mövqe tutmaqla, tənqid hədəfi ola bilər:

Hakim mövqe tutan şirkət innovasiya keçirilməsi üçün daha əlverişli şərtlərlə məhsulun irəliləməsi kanallarını yaxşılaşdırılmaq məqsədi ilə, məhsulun bazara çıxarılması, marketinq, idarəetmə, istehsalı səmərəli yerləşdirə bilir. Belə məqamlarda şirkət lider ilə açıq rəqabət mübarizəsi zamanı ikinci dərəcəli mövqedən çəkinməsi lazımdır. Differensasiya siyasətini konsentrasiyası üçün nəzərdə tutmaq lazımdır. Bazarın bir seqmentini seçərək iş aparılır və onun altında şəxsləndirilən məhsullar və xidmətlər, kiçik şirkətlərin liderlərlər ilə çox uğurla rəqabət apara bilər və hətta xüsusi təkliflər də verə bilər. Bazarın hansısa seqmentində kəskin mövqeyi ilə fərqlənərək daxil olan şirkət, mütəmadi olaraq qiymətləndirmə həyata keçirməsi daha məqsədəuyğun hesab edilir.

15.3. Rəqabət qabiliyyətinin artırılmasında qiymətin əmələ gəlməsi

Qiymətləndirmə bir növ siqnaldır, istehlakçılara bazar tələbatı barədə məlumat verən, həm də istehsalçıların bu baxımdan çıxış edilməsi kimi nəzərdə tutlur. O, öz seçimini uyğunlaşdıra bilər ki, təsərrüfat subyektləri kimi deyil, öz şəxsi mənafelərini güdərəkdən hərəkət etsin. Bu qiyməti yaradan qüvvələri cəmləşdirmək və müvazinətini saxlamaqla saysız-hesabsız iqtisadi qərarlar baxımından həll edə bilərlər.

Konsepsiyanın bazar qiymətlərinin əsası ondan ibarətdir ki, istehlakçı üçün faydalı qiymətlər arasında məhsul və (xidmətin müəyyən asılılığı xarakterizə oluna bilər.

Belə qiymətləndirmə strategiyasının başlanğıc qiyməti, bazar şəraitində məhsulun və xidmətlərin dinamikasının mümkün dəyişiklikləri şirkətin seçimi, ən yaxşı şəkildə məqsədə uyğunluğunu göstərir. Qiymətləndirmə strategiyası, yeni münasibətin olunmasından asılıdır və ya artıq mövcud bazarda malın qiyməti müəyyənləşdirilir və mövcud və ya yeni bazarda da bu tədbirlər keçirilir.

Qaymağın götürülməsi strategiyası və onun əsasında tədricən aşağı qiymətlər prinsipi bazarın müxtəlif seqmentlərində tələbata uyğun qoyulmasıdır. Malın maksimum yüksək qiyməti və xidməti əvvəlcədən edilir, gəlir səviyyəsi yüksək olan şəxslərə istiqamətləndirilir. Belə məqamlarda ilkin tələbat bir qədər zəifləyir və qiymətin orta səviyyəsinə qədər azalır, və s. Şəxslərə uyğun gələn mal seqmentinin orta gəlirliyi onu etməyə imkan verir ki, qiymətlərin aşağı salınması mümkün kütləvi istehlakçıya mal kifayət etməyəcək. Bu strategiya erkən maliyyə uğuru üçün nəzərdə tutulub və gələcəkdə belə uğur təmin etmək üçün yaramır.

Bu strategiya aşağıdakı hallarda səmərəli ola bilər:

-İnam var ki, bu mala və xidmətə böyük tələbat kifayət qədər olacaq;

-Tələbat bu məhsula və ya xidmətlərə rəqabət apara bilən mallar və ya xidmətlər demək olar ki, yoxdur;

-Şirkət şəklində patent və ya keyfiyyətin yüksək səviyyəsi ilə, rəqabətdə yüksək maneələrin yaradılması hesabına özünü qoruyacaq.

Strategiyanın davamlı tətbiqi əsasən uzunmüddətli məqsədlər üçün yönümlüdür o hallarda ki, səmərəlidir:

1) Bu məhsula və ya xidmətə kifayət qədər böyük tələbat var;

2) Bu məhsullara tələbat bu malın elastik qiymətləri artanda istehlakçılar üçün rəqiblərin analoji mallara və ya xidmətlər münasibət dəyişmir;

3) Qiymətlər kifayət qədər aşağıdır və rəqibləri üçün qorxuludur;

4)Qiymətin təsəvvür edilməyəcək dərəcədə aşağı olması, istehlakçıları düşünməyə məcbur edəcək ki, keyfiyyətsiz maldır və ya xidmətdir.

Belə məqamlarda dəyişkən və ya ölən qiymətlər strategiyası tətbiq olunur ki, şirkət rəqabətdən etibarlı şəkildə sığortalanıb anlamını başa düşmək olar. Bu strategiyanın mahiyyəti ondan ibarətdir ondan ki, qiymət tələb əyri üzrə ardıcıl sürüşür, yəni o zaman tələb aşağı düşür, tələb artanda isə o da artır.

Üstün qiymətlər strategiyasının mahiyyəti isə ondan ibarətdir ki, onun rəqibləri üzərində üstünlük əldə olunmasının mahiyyəti və ya da daha aşağı xərclərinin (qiymət rəqiblərin qiymətlərindən aşağı müəyyən edilir) hesabına yüksək keyfiyyətin (qiymət yuxarı rəqiblərin qiymətləri müəyyənləşdirir ki, malı kimi nüfuzu da qiymətləndirilərək, nadir hesab edilir) hesabına.

Cədvəl.15.3.

Qiymətlərin keyfiyyətdən asılı olaraq formalaşması strategiyasının matrisi.

		Qiymətlər		
		Yüksək	*Orta*	*Aşağı*
Keyfiyyət	*Yüksək*	Əlavə mükafat	Dərin səmimiyyətli bazar	Yüksək dəyərli əhəmiyyət
	Orta	Şişirdilmiş qiymət	Orta səviyyə	Xeyirxah keyfiyyətlər
	Aşağı	Soyğunçuluq	Süni parıltı	Aşağı qiymət əhəmiyyət

5. Həssas reaksiya cüzi dəyişikliklər bazarın konyukturasından, tələb və təklif, yəni dəyişən (çevik) qiymətlər strategiyasını tələb edir.

6. Strategiya uzunmüddətli qiymətlər strategiyasına əsaslanır və bazarda qiymətin dəyişmələrinə məruz qalmır və daimi qalır.

7. Psixoloji cəhətdən cəlbedici qiymət, yəni qurulmuş strategiya belədir ki, hər hansı bir "sərtə" uyğun olan məbləğdən bir qədər aşağı olur.

8. Həyata keçiriləcək strategiya üzrə malların "qiymət pilləkənləri" uyğun olan çeşiddə mal buraxır və ayrı-ayrı markalara əsasən və keyfiyyətindən asılı olaraq qiymətləri müəyyən edir. Bu zaman malların satışı üçün bazarın seqmentləri istehlakçıların gəlirdən asılı olaraq hər bir seqmentin istiqaməti ilə ilə baş verir:

-Malın keyfiyyəti və qiyməti nə qədər yüksək olarsa, deməli, istehlakçıların gəliri yüksəkdir;

-Biz tam strategiya və qiymətin müəyyən edilməsi metodu haqqında biliklərə yiyələnmək üçün təcrübə və təşkil edilmiş kurslarından öyrənə bilərik.

Rəqabət mühiti əhatəsində olaraq, şirkətin apardığı rəqabət mübarizəsinin müxtəlif forma və üsullarından istifadə etməsi, bəzən isə ənənəvi hüdudlarını aşan rəqabətin istənilən üsuluna əl atması mümkündür. Lakin rəqabətin əhəmiyyəti və rolu şirkətin məhsulunun ümumi rəqabət mübarizəsi bu əsasda heç də azalmır. Bundan əlavə, məhz rəqabətin son nəticəsi şirkətin məhsulunun uzunmüddətli qalması üçün həlledici məsələ sayılır. Əgər onun məhsulları başqa şirkətlərin məhsulları ilə rəqabətdə uduzursa onu iflasdan heç nə qoruya bilməz. Birləşmiş Ştatların "General Motors" şirkətində (General Motors) yaranmış vəziyyət buna parlaq nümunə ola bilər. Uzun müddət hesab edilirdi ki, bu superkorparasiya yalnız dövlətin qüdrətindən başqa heç bir qüvvə yıxa bilməz. Hesab edilirdi ki, Birləşmiş Ştatların "General Motors" o qədər güclüdür ki, ona heç bir rəqabət mühiti qorxulu deyil. 1967-ci ildə C. Qelbreyt "Yeni sənaye cəmiyyəti" kitabında. yazırdı ki, Birləşmiş Ştatların "General Motors" iqtisadi qüdrəti ona minik avtomobilləri, yük maşınları, soyuducular və digər məhsullar üçün qiymətləri təyin etmək imkanı verir və əmin olur ki, heç bir alıcı onun təklif etdiyi mallardan imtina etmir. Lakin buna baxmayaraq, 80-ci illərdə Birləşmiş Ştatların "General Motors" şirkəti fəlakət həddində idi. Amerika dövləti böyük səylər göstərərdi və şirkəti xilas edə bildi. Səbəb isə Birləşmiş Ştatların "General Motors", şirkətinin istehsal etdiyi məhsullar artıq dünya bazarında yapon şirkətlərinin məhsullarına rəqabət mübarizəsində məğlub olurdular. Bu isə çox önəmli məsələ idi.

15.4. Rəqabət strategiyasının menecmentdə istifadə edilməsinin əsasları

İqtisadi kateqoriya kimi "rəqabətə davamlılıq" anlayışını müəyyən etmək üçün növbəti məsələlərə baxmaq lazımdır:

- rəqabətə davamlılığın xüsusiyyəti iqtisadi sistemin hansı komponentlərinə məxsusdur;
- necə bu xüsusiyyətlər başqaları ilə bağlıdır və artıq iqtisadi obyektlərin məlum xüsusiyyətləridir;
- hansı vəziyyətlərdə rəqabətə davamlılığı diqqətə almaq məqsədəuyğundur;
- məsələlərin dairəsinin necə, iqtisadi obyektlərin rəqabətə davamlılığının təhlili prosesində qərarın qəbul edilməsini tələb edir;
- metodlar necə iqtisadi obyektlərin rəqabətə davamlılığı ilə bağlı məsələlərin qərarının həllinin vasitələri.

Göstərilən məsələlərə cavab üçün rəqabət strategiyasının və onun əsas komponentlərini seçməyə çalışacağıq. Azərbaycan Respublikasının Qanununla-

rında "rəqabət haqqında" göstərilənlər əsasında rəqabətin təyin edilməsi məlum olunur və bu təsərrüfat subyektlərinin rəqabətidir ki, onların sərbəst hərəkətləri səmərəli hər birinin imkanını məhdudlaşdırır və uyğun olan əmtəə bazarında malların hərəkətinin ümumi şərtlərinə təsir edir. Müasir iqtisadi sistemdə bazarda gedən rəqabət, bu əlçatan firmalarla bazarın seqmentlər əsasında aparılan və istehlakçıların ödəmə qabiliyyətinin tələbatın məhdudlaşdırılmış həcmi üçün şirkət tərəfindən aparılan mübarizəsidir.

Ümidlərimizin əksinə olaraq göstərilən təyinlər hər hansı bir üsulla tədqiq edilən kateqoriya kimi rəqabətə davamlılığın xüsusiyyətlərini müəyyən etmək imkanını vermir. Görünür, burada başqa əsaslarla təhlilin keçirilməsi tələb olunur. İqtisadi təhlillərin əsas anlayışlarını az tapılacaq, nisbətən fikir ayrılıqlarını o qədər nisbətdə ifadə edilmiş xarakter daşıyırlar. Anlasaq ki, məmulatların rəqabətə davamlılığının xüsusiyyəti obyektiv mövcud olur və eyni zamanda, bu məsələdə baxışlarda vəhdətin yoxluğunu hiss edərək, çox tədqiqatçılar münasib terminologiyayla əməl etməyə çalışırlar.

Bundan başqa, ayrı-ayrı müəlliflər (məsələn, prof. Yu. Kormnov) iddia edir ki, rəqabətə davamlılığın universal təyini yoxdur və ola bilməz və hamı ondan asılıdır. Rəqabətə davamlılığın müxtəlif aspektləri üzrə olduqca mükəmməl olan birinci işlərindən biri Q. Dolinskoy və İ. Solovevanın monoqrafiyası hesab olunur. Rəqabətə davamlılıq anlayışı tamamilə mükəmməl məhsulun keyfiyyətiylə ən əhəmiyyətli texniki-iqtisadi kateqoriyaları ilə tutuşdurmada əsaslandırılmış təhlil aparılması vacibdir. Məhsulun rəqabətə davamlılığı yalnız onun xüsusiyyətlərinin məcmusu ilə təyin edilir ki, bu da istehlakçı üçün marağın təqdim edilməsi və müəyyən ehtiyacların təmin olunmasını təmin edirlər. Rəqibin məmulatının və istehlakçı tələblərinin parametrlərinin tutuşdurulmasında rəqabətə davamlılığı qiymətləndirmək təklif olunur.

Təhlil edilən məsələdə təklif edilir ki, ehtiyac və müxtəlif tərkibli məhsulların rəqabətə davamlılığının qiymətləndirilməsi imkanı haqqında biliklər olmalıdır. Beləliklə, bu anlayış əlamətləri növbəti məntiq əsasında rəqabətə davamlılığı ilə seçilir:

- məhsulun xüsusiyyətlərinin və istehlakçının (keyfiyyətin və rəqabətə davamlılığın xüsusiyyətlərinin oxşarlığı) ehtiyaclarının uyğunluğu;
- rəqabətə davamlılığın elementlərinin üç məntiqi əsasda mövcudluğu – istehlakçı, məhsul və məhsul-rəqib (keyfiyyətin və rəqabətə davamlılığın xüsusiyyətlərinin fərqi);
- rəqabətə davamlılıq (keyfiyyət kateqoriyasının inkişafi) planda müxtəlif cinsli məhsulların eyniliyi.

Beləliklə, ümumiləşdirilmiş iqtisadi problem kimi rəqabətə davamlılığın tədqiqatı prosesində növbəti amilləri nəzərə almaq lazımdır:

- lazımdır ki, hər şeydən əvvəl, rəqabətə davamlılığın xüsusiyyətinin daşıyıcısı olan iqtisadi obyektlərin miqdar qiyməti heç nəsiz rəqabətə davamlılığın səviyyəsinin saxlanılması, onun artımı subyektiv xarakteri daşıyır;

-universal olaraq rəqabətə davamlılığın hamı tərəfindən qəbul edilmiş anlayışı yoxdur;

-bu əsas parametrlərin sayına əsasən hansılar ki, rəqabətə davamlılığın səviyyəsini müəyyən edirlər, müxtəlif təbəqələrə aiddir, nisbilik və konkretlik əsasdır;

-rəqabət xüsusiyyətlərinə malik şirkətlər və onların məhsulları kimi, nəticələrin tutuşdurulmasından istifadə edilməklə təyin edilir;

- rəqabətə davamlılığın müqayisəli təhlili prosesində iqtisadi obyektlərin tutuşdurulması bütövlük və düzgünlük tələblərini təmin etməlidir.

Beynəlxalq təşkilatın ekspertləri, bütovlükdə iqtisadiyyatın rəqabətə davamlılığına təsir göstərən böyük miqdarda iqtisadi amillərə ayırırlar. Bunlardan bir çoxları aşağıdakılardan ibarətdir:

-sənayenin səmərəliliyi;

- bazara uyğunlaşma dərəcəsi;

-maliyyə sisteminin dinamizmi;

- insan ehtiyyatları;

-təbii ehtiyyatlar;

- ictimai-siyasi cəhətdən sabitlik və s.

Sağlam düşüncə nöqteyi-nəzərindən amillər əsasında göstərilən qrupları, şübhəsiz olmalı əmtənin rəqabətə davamlılığı və belə təsirin mexanizmi izah edilməlidir. Rəqabətə davamlılıq probleminə mövcud durumun müzakirəsinə yekun vuraraq, növbəti nəticələri çıxartmalıyıq.

Hər şeydən əvvəl görünür ki, rəqabətə davamlılıq, bu praktik olaraq istənilən iqtisadi obyektlərin xüsusiyyətidir. Fiziki təbiətdən və yerinə yetirilən funksiyalardan asılı olmayaraq bütün məmulatlar, həmçinin istehsal sistemləri onların hazırlayanları və istifadə edənlərin, rəqabətə davamlılığın probleminin kontekstində baxıla bilərlər, həm də təhlilin belə aspekti abstrakt fikirlərlə diktə oluna bilməz. Konkret iqtisadi fəaliyyətin xüsusilə praktik maraqların uzlaşması lazımdır. Rəqabətə davamlılıq müəyyən şəraitdə, müəyyən şərtlər altında, eyni belə iqtisadi kateqoriyalara ola bilər. Bura daxildir keyfiyyət əsasında səmərəlilik.

Burada rəqabətə davamlılığın probleminin həlli üçün əməliyyat nöqteyi-nəzərindən ənənəvi nəzəri və praktik metodları və bu və ya digər dərəcədə keyfiyyətin və səmərəliliyin problemləri ilə bağlı iqtisadi məsələlərin həllinə vasitələr cəlb edilə bilər. Deyilənlərdən belə məlum olur ki, rəqabətə davamlılıq dinamik kateqoriyadır, həm də onun dinamikası şərt olaraq qoyulur. Hər şeydən əvvəl, xarici amillər hansıların ki, əhəmiyyətli hissəsi idarə olunan parametrlər kimi baxıla bilər. Yaradılan rəqabətə davamlılıq, rəqabətə davamlı şirkəti

yaratmaq üçün, istehsalı və idarə etməni müasirləşdirmək üçün lazımdır. Eyni zamanda dəqiq bilmək lazımdır, nə üçün bu hazırlanır və hansı hədəflərə nail olmaq olar.

Bütovlükdə dörd əsas səviyyə və ya dərəcəni birləşdirərək ayırmaq olar ki, bu şirkətin rəqabət qabiliyyətini müəyyən edir. Birinci şirkətin rəhbərliyi daxili idarə etmənin təşkilinə neytral səviyyədə baxır. Öz fəaliyyətlərini rəhbərlər yalnız onda görürlər ki, nə rəqiblər fəaliyyətini izləmədən və istehlakçılar üçün hansısa yeniliklərin qayğısına qalmadan yalnız məhsul istehsalı ilə məşğul olurlar.

Onlar mükəmməl konstruksiyalar və ya öz məhsullarının texniki səviyyəsinə o qədər əmindirlər ki, açıq üstünlüklərdə öz rəqiblərinin əmtəsi ilə müqayisədə, satış bölmələrinin və marketinq xidmətinin gücündə ki, alıcını məmnun etməyə hazırdırlar və yalnız reklamda bildirilmiş malları çatdırırlar.

İstehsalda istənilən əlavə yaxşılaşma tədbirləri və ya idarə etmədə artıqlıq hesab edilir. Hərçənd belə yanaşma son dərəcə sadəlövhdür, o şirkətə müvəffəqiyyəti gətirə bilər, əgər o bazarda münasib məqamı tapmağı bacaracaqsa və təcili rəqabət tədbirləri həyata keçirəcəksə. Lakin şirkət inkişafa və öz istehsalının miqyaslarını artırmağa başlayan kimi, növbəti ola bilər ki, şirkət bazarın aparıcı mövqeyinə keçəcək, və əvvəlcə işləyirdi, və başqa onun seqmentlərində rəqabətə daxil olaraq, ilkin artan bazar inkişaf edəcək və başqa istehsalçılar üçün cazibədar olacaq. Burada artıq sadəcə məhsulun buraxılması ilə kifayətlənməcəksə. Müqayisəli üstünlüklərin alınmasına diqqət və qayğı göstərmək lazımdır ki, qiymətlər sahəsində rəqiblər tərəfindən təklif edilmiş standartları üstələmək üçün istehsalın xərci, keyfiyyət, çatdırmanın dəqiqliyi, xidmətin səviyyəsi və s. məsələlərə xsusi diqqət yetirmək lazım gələcək. Buna görə rəqabətə davamlılığın dərəcəsinin ikinci səviyyəsini şirkətlər öz istehsal sistemlərini "zahirən neytral" etməyə çalışırlar. Bu bildirir ki, şirkət və onların əsas rəqibləri tərəfindən təyin edilmiş standartlara tamamilə uyğun olmalıdır. Onlar texniki qərarları maksimal tez həll etməyə çalışırlar və texnologiyalarla bağlı sahənin aparıcı şirkətlərində istehsalın mütərəqqi təşkili metodlarını özündə istifadə etməyə çalışırlar. Həminki mənbələrdən xammalı və materialları, yarımfabrikatları və komplektləşdirən məmulatları əldə etmək lazımdır. Onlar məhsulun keyfiyyətini idarə etmədə və ehtiyatların və daxili istehsal ehtiyatlarının səviyyəsinə nəzarət etməklə həminki prinsipləri və yanaşmaları izləyirlər və eynilərini öz istehsallarında işçilərlə əlaqənin xarakteri üzrə qurmağa çalışırlar. Bundan əlavə, əgər lazım olarsa onlar işə yeni işçiləri dəvət etməyə çalışırlar, idarə edən mütəxəssislər, xüsusilə mühəndis-texniki işçilər və həmin sahənin başqa şirkətlərindən onlan ixtisaslaşdırmış təmiz peşəkar keyfiyyətlərə güvənərək, konkret istehsalın spesifikalarının nəzərə alınması mühüm şərt hesab edilir. Bəzi şirkətlərdə vəziyyət mütləq məlum olursa, qabaqcıl

təcrübənin alınmasına tamamilə əsaslanan işgüzar davranışın stereotipləri artıq işləmirlər, hətta rəqabətə davamlılıq bu şirkətin sahələr arası rəqabətinin əhəmiyyətsiz hesab etmirlər.

Belə şirkətlərin rəhbərliyindən qarşısında həll olunası məsələ mütləq durur. Əgər şirkət bazarda rəqabətdə başqa müqayisəli üstünlüklərə malikdirsə və nə qədər onların əsas rəqibləri, sahədə qurulmuş istehsalın ümumi standartlarına tərəfdar olmağa məcburdurlar. Adətən onlar doğru cavabları tapır və rəqabətə davamlılığın üçüncü səviyyəsinə qədər təkamül edirlər. İdarəetmə istehsal sistemlərinə fəal təsir etməyə başlayır və onların inkişafina və təkmilləşməsinə kömək edir. İstehsal olunur, başqa sözlə şirkətin bütün başqa bölmələri tərəfindən və içəridən dəstəklənənlərə, rəqabət mübarizəsində müvəffəqiyyət gətirən funksiya, istehsal olmur, nə qədər ki, idarə etmə. İdarəetmənin effektivliyindən və ən geniş mənada istehsalın təşkilindən tamamilə bu məsələ asılıdır. Bu ola bilər daha çox qənaətli idarəetmə aparatından və qərarların qəbul olunmasında daha yüksək operativlik göstərməklə, işçilərin ən yaxşı motivasiyası nəzərə alınsın. Bu cür istehsal sistemi şirkətlərdə olur və buna belə deyirlər, "kənardan dəstəklənən", səmərəlilik o qədər də daxili amillərlə təyin edilmir.

Hansı şirkətlər ki, rəqabətə davamlılığın dördüncü dərəcəsinə nail olmağı bacardılarsa deməli, çox illər qabağa rəqiblərini üstələmiş olurlar. Onlar yalnız bu sahənin başqa şirkətlərin təcrübəsini köçürməyə çalışmırlar, yalnız burada mövcud olan standartların ən sərtlərini üstələmək istəyirlər və idarə etmənin istənilən aspektində istənilən rəqibə öz gücünü göstərməyə hazır olmalıdır. Yalnız dünya səviyyəli istehsalı ilə tanınan şirkət rəqabət qabiliyyətli adlana bilər. Son nəticə, Qərbin idarəetmə strateqləri hesab etdiyi kimi, yeni nəsilin istehsal sistemlərinin yaradılması olmalıdır ki, belə adlandırılan "konveyerin yeni görünən" rejimində işləyənlər fərqlənməlidirlər.

Bu yanaşmanın mahiyyəti ondan ibarətdir ki, şirkəti səmərəli idarə etmək üçün, birinci yeni daha mükəmməl məmulatlar əsasında innovativ texnalogiyaları daima tətbiq etmək lazımdır. İkinci isə, məhsul istehsalına xərclərin bütün növlərinin möhkəm ixtisarına üçüncüsü, buraxılan məhsula qiymətin düşməsi zamanı keyfiyyətin artırılması əsasında istehlak xarakteristikalarının artımına nail olmaq lazımdır. Minimal investisiya qoymaqla ən çox və ən qısa müddətə nəzərdə tutulmuş səviyyəyə çıxmaq üçün, əsasən qərb şirkətləri üç əsas istiqamətdə səyləri cəmləyirlər. İstehsal proseslərinin kompleks avtomatlaşdırması, idarəetmənin formalarının metodlarının təkmilləşdirilməsi, istehsalın və texniki-iqtisadi bazanın inkişafının təşkili daxil olmaqla, eyni dövrdə olan ixtisası artırılmaqla, fəallıq və hər bir kadrın potensialını inkişaf etdirməklə. Məhz ehtiyyatların belə rəqabəti ən perspektivli hesab edilir və yeni nəsilin

uyğunlaşan istehsal sistemlərini yaratmaq üçün, daha yaxın vaxtlarda yalnız nəzəriyyədə mövcud olanlarla kifayətlənmirlər.

Texnologiyanın və istehsalın belə təşkilatının əsası, hərəkətin təsirinin xüsusiyyətidir və istəniləni hazırlamaq üçün, hətta standartlar əsasında ən mürəkkəb məmulatlar universalda, elastikdə və geniş diapazonda yenidən hazırlanan avadanlıqların tətbiqinə əsaslanan əməliyyatların sadə və asan idarə olunan dəstləri müəyyən edilməlidir.

Bu məsələyə Yapon yanaşmasının əsas ideyası ondan ibarətdir ki, maksimal dərəcədə avtomatlaşdırmanın səviyyəsinin artımına ümumi oriyentasiya zamanı sadələşdirmək üçün, istehsal bölmələrinin işini səmərələşdirmək üçün, istehsalın dəqiq hazırlanması nəticəsində rədd etmələrin sayının minimallaşdırmasına və istehsal prossesinin aydın hesablanmış gedişinə nail olmaq üçün atılan addımlar hesab edilir.

Səmərəli idarəetmə sisteminin yaradılmasının çatışmayan cəhətini növbəti yeni strategiyasıdır ki, bu da hər şeyi və ya rədd etmələrin böyük əksəriyyəti bilavasitə iş yerinə əsaslanan istehsal personalı ilə müəyyən olur və müəyyən qaydaya salınır. Nəticədə idarəetmənin mexanizmini yaratmaq planlaşdırılır ki, necə olursa olsun "aşağıdan" özünü nizamlamanı həyata keçirsin. Belə yanaşmanın həyata keçməsi təcrübədə mümkün olsun, avtomatlaşdırma ilə yanaşı yeni məmulatların istehsalına və yüksək həcmli prinsipləri ilə xırda həcimdə və kütləvi istehsala sürətləndirilmiş keçidi təşkil etməyə imkan verən yeni texnoloji proseslərin hazırlamasında səyləri və resursları cəmləşdirmək planlaşdırılır. Lakin artıq bu gün aydın olur ki, tam avtomatlaşdırmanın və informasiyalaşdırmanın paralel keçirməsi, belə adlandırılan "gələcəyin şirkəti" konsepsiyasını təcrübədə həyata keçrilməsi, investisiyanı böyük həcmdə tələb edir. Lakin gələcəkdə həmişə gözlənən nəticəni vermir. Həddindən artıq avtomatlaşdırma istiqamətin müəyyən edilməsi zamanı, onun real təhlükəsi yaranır ki, çox güclü informasiya sistemlərinin çox çətin tərəflərini qabaqlayan təkmilləşdirmə və texnologiyanın və istehsal proseslərinin sadələşdirilməsi üçün şəraiti təmin etməyəcək və istehsalın təşkilinin yeni metodlarının tətbiqi, "insan amilində" girov qoyulmuş ehtiyatlardan istifadədən aslı olduğunu yaddan çıxarmaq olmaz.

Nəticədə alına bilər ki, məsələn, ABŞ-ın bəzi ən böyük avtomobil şirkətlərində bu oldu ki, iqtisadiyyatın səmərəliliyinin artmasının yerinə həddindən çox avtomatlaşdırma böyük zərərlərin səbəblərindən biri oldu. Bundan başqa, məhsulu texniki cəhətdən mürəkkəbi buraxan böyük amerika və yapon şirkətlərinin təcrübəsinin müqayisəli təhlili göstərdi ki, ixtisasın artırılmasına və idarəetmənin səmərəli təşkil edəninin təkmilləşdirilməsinə investisiya qoymaq neçə dəfə daha yüksək iqtisadi səmərə verir. Sadəcə olaraq əsas istehsalın avtomatlaşdırmasına investisiyalar cəlb etmək lazımdır.

Xarici mühitin təhlili onun imkanlarının proqnozlaşdırılması üçün təşkilatın imkanını ortaya qoyur, gözlənilməyən şəraitin hadisəsinə planın tərtib edilməsi üçün, erkən sistemin hazırlaması üçün texnologiya amilləri, iqtisadi amillər, rəqabət amilləri, bazar amilləri, siyasi amillər, sosial amillər, beynəlxalq amillər əsasında mümkün təhlükələrin yaranma hadisəsinə və müvafiq strategiyaların hazırlaması üçün nəzəri cəhətdən xəbərdarlığları yaddan çıxartmamalıdırlar. Xarici mühitin təhlili biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanması prosesində lazımdır və faktiki olaraq üç əsas məsələyə cavabların alınması ilə nəticələnməlidir:

– Şirkət indi harada təşkil olunur?

– Şirkət məcburdur gələcəkdə harada təşkil olunsun?

– Elə etmək mümkündürmü ki, şirkət bugünki vəziyyətdən gələcəyə yerini dəyişə bilsin?

Xarici mühitin baxılmış amillərinin arasında rəqabət amilləri xüsusi əhəmiyyət daşayır. Heç bir şirkət özünə hansısa məsələdə laqeydlik göstərmək şəraitinə imkan verə bilməz. Hər bir şirkət öz rəqiblərinin faktiki və ya mümkün reaksiyalarına hazır olmalıdır. Bu amilin təhlilinin mahiyyəti aşağıdakı qaydada xülasə edilə bilər:

1. Rəqib öz indiki vəziyyəti ilə tam təmin edilmişdirmi?
2. Strategiyada hansı ehtimal edilən dəyişikliklərə rəqiblər təşəbbüs edə bilərlər?
3. Rəqibin zəifliyi nədədir?
4. Rəqib tərəfindən ən böyük cavab addımlarının ölçülərini nə doğura bilər?

Bazar münasibətləri şəraitində şirkətin hədəfləri dəyişir ki, bu da özündə növbəti məsələləri birləşdirir:

- sağ qalma dərəcəsinin təminatı;
- yükləmənin maksimallaşdırılması;
- cari gəlirin maksimallaşdırılması;
- bazarın seqmentində liderliyin fəth edilməsi;
- malın keyfiyyət göstəricilərinə görə liderliyin fəthi;
- satışın konkret həcminin nailiyyəti;
- satışın artması;
- müştərinin qazancına görə fəthi.

Rəqabət üstünlükləri haqqında anlayışlara əsaslansaq hər kəs öz biznesi üçün çox şirkətlərin mallarını və ya xidmətlərini seçir. Kooperasiyaların minimal tələblərini ödəmək üçün, kənardan və ya harada ilk xammalın və materialların geniş əvəz etməsi çatdırılması məsələsini əldə etməyə şalışır. Lakin bu strategiyaya universal kimi baxıla bilməz, xüsusən o müəssisələr üçün

ən az yararlıdır ki, biznesi dünya bazarlarında rəqabət üçün nəzərdə tutulmuş məhsulun mənimsənməsi ilə əlaqədar olan planı hazırlanır. Daha dərindən yanaşma hər şirkət üçün özünə möhkəm rəqabətə davamlılığa təminat üçün vacibdir. Rəqabət üstünlüklərinin iki tipi mövcuddur. Bunlar daha çox aşağı xərclər və ixtisaslaşma.

Daha çox aşağı xərclərlə istehsal yalnız daha kiçik məbləğin cəminin anlaşı kimi başa düşülür və nə qədər rəqiblərin, istehsal etməyə və daha çox səmərəli malı satmağa şirkətin qabiliyyəti nəzərə alınmalıdır. Yəni daha kiçik xərclərlə və daha çox qısa müddətdə malla əməliyyatların bütün dövrünü təşkil etmək lazımdır. Onun konstruktorun fəaliyyətindən başlamış, satış və sonda alıcıya qədər olan dövür nəzərdə tutulur. Qabiliyyətli yanaqşma bütün bu zənciri qurmağa və təkmilləşdirməyə və onun əlaqələrindən istənilənində müvəffəqiyyətə imza atmağa imkan verəcək.

İxtisaslaşma, alıcıların xüsusi ehtiyaclarını daha yaşı təmin etmək və buna görə hansısa mükafat vermək qabiliyyəti, yəni qiyməti orta hesabla çox yüksək olmayan rəqiblərdən fərqlənmək qabiliyyəti yaradır. Başqa sözlə, rəqabət üstünlüklərinin belə tipinin təminatı üçün əsasən lazımdır ki, rəqiblərdən seçilmək sənətini öyrənmək və alıcılara gözə çarpan fərqlənən malları təklif etmək lazımdır. Keyfiyyəti müəyyən edən parametrlərin standart dəsti zamanı, keyfiyyətin yüksək səviyyəsi ilə və ya alıcını real maraqlandıran xüsusiyyətlərin qeyri-standart dəstiylə sevindirmək lazımdır. Bu halda istənilən rəqabətə davamlılığın təminatının strategiyası qurulmalı və yalnız rəqabət üstünlüklərinin növlərindən birinə əsaslanaraq, daha çox aşağı xərclərə, alıcıları başqa istehsalçıların analoji məmulatlarıyla müqayisədə malların nisbi ucuzluğu ilə cəlb etmək lazımdır. İxtisaslaşmaya, tələbkarların marağları olduğundan, hər şeydən əvvəl yüksək keyfiyyətə üstünlük verəcəklər. Rəqabətə davamlılığın təminatı olan strategiyalar hazırlanmalıdır. : Ayrı-ayrı şirkətlər "unikallıq və liderlik" strategiyasına görə öz fəaliyyətlərini inkişaf etdirirlər. Belə şirkətlər, bir qayda olaraq, unikal xüsusiyyətlərlə məhsulun ayrı-ayrı növlərinin istehsalı sahəsində birinci olurlar. Firmalar var ki, rəqabət mübarizəsinin strategiyasını hazırlamaqda və həyata keçirməkdə ixtisaslaşaraq, istehsalın daha aşağı xərclərində məqsədlərə nail olurlar.

Rəqabətə davamlılığın təminatının strategiyaları keyfiyyətin dünyada olan standart səviyyəsinin böyük çeşidi və standart qiymətlərə əsaslanmalıdır. Müəyyən şirkətlər daha az təhlükəli və daha aşağı prinsiplərdə öz rəqabət strategiyasını qurur və məhsulun dar nomenklaturasına əsasən ixtisaslaşma aparır. Bu ixtisaslaşmanın öz sinifində ən yüksək dünya səviyyəsinin məhsulu olur və baha dəyirli hesab edilir.

Şirkətlərin dördüncü tipi aşağı qiymətlər üzrə keyfiyyətli məhsulun müəyyən dairəsinin buraxılışı ilə məşğul olur. Belə məhsul nəfis və müxtəlif

xüsusiyyətlərlə fərqlənir. O sadədir, etibarlıdır və ucuzdur. Təbii, rəqabətə davamlılığın təminatının vaxtı ilə seçilmiş strategiyasına tam tərəfdar olmaq vacib deyil. Məhsulun bir-ikisinin hazırlamasını öyrənib, əlçatan kasıb alıcıların geniş kütləsi üçün, belə strategiyanın mənimsənməsinə başlamaq olar. Öz çeşidinin genişlənilməsi yolu ilə, hər şeyi o qədər aşağı qiymətlərini saxlayaraq, keyfiyyətin yüksək səviyyəsini xüsusilə doğruldan xərclərə istiqamətlənərək strategiyanı əsas götürmək lazımdır ki, kəskin artırma imkan verəcək, həyata keçirmənin həcmləri və alınan məbləğləri, kifayət qədər mülayim gəlirlili olacaq. Sizin tərəfinizdən işə qoyulmuş investisiyaların cəmi bu gəlirə yüksək münasibəti əsaslandırır. Əgər çeşidi genişləndirmək, və bütün gəlirləri gətirən malların və ya xidmətlərin keyfiyyətinin artırılmasına yönəltmək lazımdır. Onda bu yol seçilən ixtisaslaşmanın strategiyasına gətirib çıxaracaqdır. Bu yolu təmin edə bilən əsas məsələ qoyulmuş kapitalın gəlirliliyinin yüksək səviyyəsi ilə səciyyələnir. Rəqabət üstünlüklərinin xüsusiyyətləri rəqabətin ən yaxın strategiyanın seçimi şirkətin hansı imkanlara malik olmasından aslıdır. Əgər o köhnəlmiş avadanlığa malikdirsə, ixtisaslaşdırılmış işçilər tərəfindən və ehtiyatda maraqlı perspektivli texniki yenilik yoxdursa lakin, istehsalatda əmək haqqı və başqa xərclər çox yox yüksəkdir, onda "xərclərə uyğunluğ" strategiyası tətbiq edilməlidir.

Hər şey ondan asılıdır ki, strategiyaya əsaslanaraq nə qədər malların nomenklaturasının olacağı planlaşdırılır. Əgər xammal və materiallar baha çox nəzərə alınırsa və şirkətdə yaxşı avadanlıqlar mövcutdur, əla konstruktor poqramları və yaxşı ixtiralar var və işçilər yüksək peşəkərlığa malikdirlər. Bu baxımdan, unikal malların buraxılışının təşkilinin hesabına və ya keyfiyyətin belə yüksək səviyyəsi ilə rəqabətə davamlılığın təminatının strategiyasının tətbiqi mümkündür. Yalnız belə vəziyyətdə, alıcıların gözlərində yüksək qiymətə bəraət qazandırmaq mümkündür. Rəqabət üstünlüklərinin nailiyyətinin qazanılması yollarının nöqteyi-nəzərindən, şirkətin rəqabət üstünlüklərinin bütün növləri iki qrupa bölmək olar:

1. aşağı nizamın üstünlükləri;
2. yüksək nizamın üstünlükləri.

Aşağı nizamın üstünlükləri ucuzlaşdırmanın istifadə etmək fürsəti ilə bağlıdır:

1. işçi qüvvəsi;
2. materiallar və xammal;
3. enerji mənmələri.

Rəqabət üstünlüklərinin aşağı nizamı onunla bağlıdır ki, onlar çox və daimi olmayanlardır. İtirilmiş olanlar, asan qiymətlərin və əmək haqqının artmasına görə ola bilər. Ona görə ki, bu ucuz istehsal ehtiyyatları dəqiq istifadə edilə bilər. Başqa sözlə, aşağı nizamın üstünlükləri, kiçik sabitlik ilə olan

üstünlüklərdir və qabiliyyətsizlər üzərində uzun müddət rəqiblərin üstünlüklərini təmin etmək olur.

Yüksək nizamın üstünlüklərinə aparan yol belə qəbul edilmişdir:

1. unikal məhsul;
2. unikal texnologiya və peşəkarlar;
3. şirkətin yaxşı iminci, bu qiymətli rəqabət üstünlüyü xüsusidir.

Əgər rəqabət üstünlüyü şəxsi konstruktor hazırlamalarına əsaslanan unikal məhsul bazarına buraxılışın hesabına nail olunmuşdursa onda belə üstünlüyün məhv edilməsi üçün əlbətdə rəqiblər çalışacaqlar və ya analoji məhsulu hazırlayaraq, daha nəyisə ən yaxş formada fikirləşərək, ən kiçik xərclər ilə belə məsələləri həll etməyə çalışırlar. Bütün bu məsələlər rəqibdə böyük xərcləri, səylər göstərməsini və vaxt ayırmağı tələb edir. Bunlar göstərir ki, bir müddət bazarda liderlik edən şirkət mümkün olmayan vəziyyətdə özünə aydın edir ki, hal-hazırda o rəqabətə davamlıdır. Bütün bunlar ədalətlə unikal texnologiyalara uyğun olaraq, "nou - xau" və peşəkarlara əsaslanaraq edilə bilər. Onları təkrar canlandırmaq daima çətin olur. Bu halda bazarda daha çox əhəmiyyətli üstünlük əldə edən şirkətin reputasiyası yüksəlir. Bu üstünlük böyük zəhmət hesabına əldə edilir və bu vəziyyətin saxlanmasına böyük xərclər tələb edilir. Bu səbəbdən məhsulda ən kiçik qüsurların aşkar edilməsi zamanı məlum şirkətlər onların istehlakçısı üçün pulsuz aradan qaldırmasını və keyfiyyətli mal ilə əvəz etməsini həyata keçirir.

Bazarda şirkətin təmiz adını saxlamaq məqsədi onları daima hərəkətdə olmağa məcbur edir və istehlakçıların iddiasına əsaslanan mümkün zərərlər qarşısında qorxu daima höküm sürür. Diqqətlə bütün bunları nəzərdə saxlayaraq, rəqabətə davamlılığın təminatının ən etibarlı strategiyasına əsaslanmaq lazımdır. Unikallıq və keyfiyyətin, seçilən ixtisaslaşmanın liderliyini təmin etməklə. Lakin bütün bunlar başlanğıc üçün yararlıdır və xərcləri uyğunistiqamətdə yönəldərək, çəkiləcək xərclərə dayaq hesab edilə bilər. Rəqabətin tipləri, istehsalın, malların satışı üçün ən yaxşı şəraiti yaratmaqla, bazar iştirakçılarının arasında rəqabətin qaçılmaz və obyektiv şərtlər ilə əmələ gəlir. Bazarın hər subyektinin tam qənaətli işləməsi, şəraitdən tam asılılığı ilə ən böyük gəlir üçün başqa iddiaçılara qarşı durması əlbətdə lazımdır. İqtisadi cəhətdən ayağda qalmaq və inkişaf üçün mübarizə aparmaq bazar iqtisadiyyatının qanunudur. Rəqabət (onun ziddiyyəti olan inhisarçılıq) yalnız bazarın müəyyən vəziyyəti zamanı mövcud ola bilər. Müxtəlif növlərə əsaslanan bazarın vəziyyəti müəyyən göstəricilərindən asılı olduğunu yaddan çıxarmaq lazım deyil. Əsas göstəricilər bunlardır:

1. Şirkətlərin (qənaətli, sənaye, ticarət şirkətləri, hüquqi şəxsin hüquqlarına malik olanlar) miqdarı, bazara çatdıran malları;
2. Bazara şirkətin girməsinin və çıxışının azadlığı;

3. Malların növlərə ayırması (müxtəlif fərdi xüsusiyyətlərin eyni təyinatının müəyyən növünə və şirkətin markası üzrə, keyfiyyətə, estetik tərtibata və başqalarına görə);

4. Bazar qiymətini nəzarətdə saxlamaqda şirkətin nifuzu.

Mükəmməl azad rəqabət xüsusi mülkiyyətə və qənaətli iqtisadi münasibətlər qurmağa əsaslandırılmalıdır. Bazarda bir çox müstəqil şirkətlər mövcuddur və öz problemlərini müstəqil halda həll etməyə çalışırlar ki, yaradacaqları əmtəə və ya xidmətlər hansı miqdarda və ya hansı formada olacaq:

1.Ayrı-ayrı şirkətlərin istehsal etdiyi məhsulun həcmi;

2 Əhəmiyyətsiz mallar şirkət tərəfindən satışa və qiymətə təsir göstərmir, əgər istehsalçı tərəfindən satılan mallar həmcins olsalar;

3. Alıcılar qiymətlərlə bağlı yaxşı məlumatlandırılmış və kimsə öz məhsuluna qiyməti yüksəldəcəksə, onda alıcıları itirəcək;

4. Satıcılar bir-birindən asılı olmayaraq hərəkət edirlər;

5. Bazara giriş heç kəslə və heç nə ilə məhdudlaşdırılmamışdır.

Son şərt imkanı hər bir vətəndaşa azad sahibkar olmağı və təsərrüfatını maraqlandıran sahədə öz əməyini və maddi vasitələrini tətbiq etməyi nəzərdə tutur. Alıcılar hər bir diskriminasiyadan azad olmalıdır və istənilən bazarda malları və xidmətləri almaq imkanına malik olmalıdırlar. Bütün şərait istehsalçıların və istehlakçıların arasında azad əlaqəni təmin etməlidir.

Mükəmməl rəqabət bazar mexanizminin, qiymətlərin təhsilə uyğun tarazlıq vəziyyətinin nailiyyətinə əsasən iqtisadi sistemin özünün sağlamlanmasının formalaşması şərtidir ki, şəxsi iqtisadi xeyirin alınmasına ayrı-ayrı subyektlərin meylləri, bütün cəmiyyətin xeyirinə fəliyyət göstərir. Heç bir real bazar bütün sadalanan şəraiti təmin etmir. Buna görə mükəmməl rəqabətin sxemi əsasda nəzəri qiymətinə malikdir. Ancaq o daha real bazar strukturlarının anlamasına açar ola bilər və bu da onun dəyəridir.

Qeyri-mükəmməl rəqabət həmişə mövcud olub və olacaq. Lakin bu məsələ XIX əsrin sonunda xüsusi ilə kəskinləşmişdi. XX əsrin başlanğıcı inhisarçılığın yaranması ilə əlaqədar xarakterizə olunur. Bu dövrdə kapitalın konsentrasiyası baş verdi, səhmdar cəmiyyətləri yaranmaqla, təbii, maddi və maliyyə ehtiyyatlarına nəzarət gücləndi. İqtisadiyyatın inhisarlaşması elmi-texniki irəliləmənin təsirinin altında sənaye istehsalının konsentrasiyası böyük sıçrayışın qanunauyğun nəticəsi oldu. Professor P. Samuelson bu şəraiti ayrıca vurğulayır: "İqtisadiyyatın böyük istehsalı mümkündür, biznesin təşkilinin inhisarda saxlanmasına aparan müəyyən amillər mövcuddur. Bu xüsusi ilə aşkar olur texnologiyanın inkişafının tez dəyişən sahəsində görünə bilər. Aydındır ki, rəqabət uzun müddət yaşaya və saysız-hesabsız sahibkar üçün səmərəli ola bilməzdi".

"İnhisarçılıq" termininin hərfi mənası, malın tək satıcısını bildirir. Lakin müasir şəraitdə bu terminin istifadəsinin hərfi anlamanın çərçivələri onu deməyə əsas verir ki, qeyri-mükəmməl rəqabət üçün tipik bazar vəziyyətlərinin müxtəlif növlərinin müəyyən edilməsi üçün istifadə olunur. İnhisarçılıq əsasən istehsalın, sənətin, ticarətin və bir qrup insana və ya dövlətə müəyyən edilmiş bir şəxsə aid olan fəaliyyətin müstəsna hüququdur. Öz təbiətinə görə inhisarçılıq, mükəmməl rəqabətin tam əksidir. İnhisarçılıq rəqabətdə, inhisar qiymətlərinin və inhisar gəlirlərinin mövcudluğu ilə səciyyələnir. İqtisadi ədəbiyyatlarda inhisarçılığın təsnifatı ümumiləşdirilir və bazarı iqtisadiyyatı əsaslarla nəzərə alaraq ayrılırlar:

a) Təmiz inhisarçılıq (satanın, qiymət üzərində tam nəzarəti);

b) Mütləq inhisarçılıq (dövlətin və ya qənaətli orqanların əlində olması);

c) Monopsoniya, bu bazar strukturunun tipidir ki, müəyyən malın tək alıcısının inhisarçılığı mövcuddur. Öz alınan məhsulunun sayını məhdudlaşdıraraq, alıcı özünə satıcının gəlirlərinin hissəsinin itməsinin hesabına inhisar əsasında gəlirini təmin edir. Monopsoniyaya bazarda aparılan rəqabətin tərkib hissəsi kimi baxılır.

d) Oliqopsoniya, bu bazar strukturunun tipidir ki, müəyyən malın alıcılardan ibarət qrupu mövcud olur. Malın alınmasını məhdudlaşdıraraq, alıcılar özünə satıcının gəlirlərinin hissəsinin itməsinin hesabına inhisar gəlirini təmin edir.

e) Oliqopoliya, bu bazar strukturunun tipidir ki, bir qədər böyük şirkət tərəfindən istehsal edilən əksəriyyət məhsulların satışını onun yanında olan digəri inhisara alır və əsasən özü qiymət rəqabətini aparır.

Oliqopoliya zamanı bazarların üç növünün yaranması baş verə bilərlər:

1. Ticarət, sənaye şirkətləri əsasən, bazarlarda bir sahə üzrə hərəkət edirlər;

2. Bazar, heç bir razılaşmailə bağlı olmayan, bir neçə böyük təchizatçılarla öz aralarında rəqabət aparırlar;

3. Hansı bazarda ki, "istehsal ehramı" tipinin koorporasiyaları qrupu hökmranlıq edir, orada detallaşdırılmış ixtisaslaşma şəklində istehsal əlaqəsi mövcuddur.

Adətən "oliqopoliya" termini bazarın xarakteristikasının müəyyən edilməsi zamanı istifadə olunur ki, böyük korporasiyalara aiddir. Məsələn, üç korporasiyayla ABŞ-ın avtomobil bazarının əsasını təşkil edir: General Motors, Ford və Chrysler.

Duopoliya, bu bazar strukturunun tipidir ki, yalnız müəyyən malın iki istehsalçısı var və onların arasında qiymətlər, satış bazarları və kvotalar haqqında razılaşmalar mövcutdur. Duopoliya – oliqopoliyanın ən sadə hadisəsidir.

Məsələn, fərdi kompüterlər üçün mikroprosessorlar bazarında hal-hazırda iki üstün istehsalçısı mövcuddur, Intel və AMD.

İkitərəfli inhisarçılıq, bu bazar strukturunun tipidir ki, vahid təchizatçısına qarşı durması və istehlakçının birləşdirilmişi məsələsi yaranır. Belə bazar elektrik enerjisindən, qaz təchizatından və su təminindən istifadə vaxtı yaranır.

Bu zaman yaranmanın səbəblərindən asılı olaraq onlar ayırırlar:

a) Təbii inhisarçılıq (onların tərəfindən nadir məhsula malik olan sahibkarlar və şirkətlərə nəzərdə tutulur və yenidən canlandırılan ehtiyyatlarla, infrastrukturun belə sahələri, ictimai nəqliyyat və s.);

b) Qanuni inhisarçılıq, qanun patentlərlə yarananlar;

c) Süni inhisarçılıq, bu adın altında inhisarçı xeyirlərinin alınmasına görə yaradılan şirkətlərin birləşməsi nəzərdə tutulur.

İnhisarçılığın belə istiqamətləri qəsdən bazar strukturunu dəyişdirir və bunlar hansılardır:

1. Yeni şirkətlərin bazara girməsi üçün baryerlər yaranır;

2. Autsayderləri məhdudlaşdırır (hansılar ki, inhisarçı birləşməyə girmirlər) xammalın mənbələrinə və enerji daşıyıcısılarına giriş imkanlarına görə;

3. Çox yüksək (yeni şirkətlər müqayisədə) texnologiyaların səviyyəsini yaradırlar;

4. Daha çox və böyük miqdarda kapitalı tətbiq edirlər;

5. Yeni şirkətlər yaxşı hazırlanmış reklamla "vururlar".

Belə məqamlarda süni inhisarçılıq bir sıra konkret formalar yaradır:

1. Kartel, sənayenin bir sahəsinin bir neçə şirkətinin ittifaqıdır ki, onun iştirakçıları vasitələr və istehsalın məhsullarına görə öz mülkiyyətini saxlayırlar, və yaradılmış bazarında məhsullarını satırlar. Əlbətdə bütün bunlar, kvota razılaşmaları əsasında, hər kəsin payına düşən hissəsi, ümumiyyətlə məhsulun buraxılması, satış qiymətləri haqqında, bazarların bölgüsü nəzərdə tutulur;

2. Sindikat, eyni məhsulu hazırlayan bir sıra şirkətlərin birləşməsidir ki, burada təsərrüfatçılığın maddi şərtlərinə, mülkiyyətin birləşməsinin iştirakçıları arxada qalır, lakin hazır məhsul bunun üçün yaradılmış ofis vasitəsi ilə onların ümumi məhsulu kimi həyata keçrilir.

3. Trest, bu da inhisarçılıqdır ki, birgə mülkiyyət istehsal vasitələrinə və hazır məhsula sahibkarların bu qrupu tərəfindən yaradılır;

4. Konsern, bu rəsmi müstəqil şirkətlərin (adətən müxtəlif sənaye sahələrində, ticarət, nəqliyyat, bankların) ittifaqıdır ki, əsas şirkət bütün iştirakçılar üzərində maliyyə nəzarətini təşkil edir. Beləliklə, təsərrüfatçılığın inhisarçı forması şəraitində rəqabət olduqca mürəkkəb xarakteri daşıyır. Birincisi, müasir şəraitdə inhisarçılar, istehlakçılar və potensial rəqiblər haqqında kifayət qədər dəqiq informasiyaya malikdirlər. İkincisi, reklamın köməyi ilə inhisarçı istehlakçıların tələbatının formalaşmasına əhəmiyyətli təsir göstərir. Çün ki, böyük

inhisarçılar üçün reklam daha əlçatandır. Üçüncüsü, maliyyə və siyasi əlaqələrin kanalları vasitəsi ilə inhisarçılıq dövlət idarələrinin şəxsində və ya kontragentlər vasidəsi ilə şirkəti üçün sifarişçiyə təsir edə bilir. Belə məqamlarda bir qayda olaraq, rəqabət prosesində təhlükə səviyyəsi aşağı salınır və inhisar gəlirinin alınmasını təmin edir.

Qiymət rəqabəti vasitəsi ilə satıcılar əsasən rəqabətin tələblərinə uyğun dəyişikliklər vasitəsi ilə təsir edə bilirlər. Qiymətdən asılı olmayan rəqabət, istehlakçı tələbatının amili kimi qiyməti minimallaşdıra bilir, irəliləmə vasitəsi ilə malları və ya xidmətləri seçir, qablaşdırma, çatdırma, xidmət, mümkünlüyü nəzərə alınmaqla təhlil aparılır. İstehlakçılar nöqteyi-nəzərindən məhsulun təklifindən daha unikal, qiymətlərin təklif edilməsi daha çox azadlıq rəqabətin yaratdığı inkan kimi baxılması əsasdır. Qiymət əsasında rəqabət aparan mallarda, satıcılar qiyməti yüksəldərək tələbatın əyrisi üzrə hərəkət etmələri lazımdır. Bu marketinqin elastik alətidir ki, qiymətlər tez-tez dəyişə bilər və tələbata uyğun xərclərin və ya rəqabət amillərini nəzərə alaraq dəyişməsi vacibdir.

Yalnız dəyişənlərlə əsaslanaraq rəqiblər tərəfindən aparılan marketinq tədqiqatları bütün nəzarətdə saxlanılanlardan əsasən məhz bunu hamı tərəfindən hazırlananları dublyaj etmək daha asandır. Bütün bunlar kopyalamanın strategiyasına gətirib çıxarır və hətta qiymət müharibəsinə səbəb olur. Bundan əlavə, hökumətdən gizlin satıcılar qiymətlə bağlı olmayan rəqabətə uyğun olaraq izləməlidirlər. Bu şirkətdə qiymətə əsasən satışı artırmağa icazə verilir və daha çox miqdarda əmtəə satılır. Risk bu halda onunla bağlı olur ki, istehlakçılar ən yaxşı halda satanın təkliflərinə baxmaya bilər. Bu halda onlar daha ucuz malları əldə edirlər ki, onların fikirinə görə, daha bahalı ilə demək olar ki, eynidir. Rəqabət üstünlüklərinin əsasına verilmiş qərar tipik məsələlərlə bağlı, uğurlu hesab edilir ki, bu zaman verilmiş qərar fikirləşilmiş rəqabət siyasətinin yaxşı hazırlanması səviyyəsindən asılıdır və aşağıdakı kimi olur:

1. Yeni bazarlara çıxış;
2. Yeni malın tətbiqi;
3. Mövqeyin müdafiəsi;
4. Bazarın seqmentləri üzrə ardıcıl keçid;
5. Xərclərin sürətli əvəzlənməsi;
6. Kompleks olan satışların stimullaşdırılması;
7. Xərclərin kafi əvəzlənməsi.

Şirkətin istehsal etdiyi məhsula alıcıların marağını cəlb etmək üçün və yeni bazarda mövqeylərini tədricən bərkitməli, rəqiblərin qiymətləri ilə müqayisədə qiymətin azalmasını təmin etmək məqsədəuyğun hesab edilir və yalnız bundan sonra şəxsi qiymətlər ilə, şirkət artıq öyrənilmiş bazarlarda öz mallarını satır. Belə qiymət siyasəti yeni bazara nüfuzetmənin ilkin mərhələsində əlverişli hesab edilir. Sonra, bazarın müəyyən hissəsinin fəthi və

möhkəm müştərinin formalaşması müddətində, şirkət malına qiymətləri tədricən başqa təchizatçıların qiymət səviyyəsinə qədər yüksəldməlidir. Xatırlamaq lazımdır ki, artıma necəsə bəraət qazanmaq məcburiyyəti daima var.

Bu baxımda məsələn, inflyasiya tendensiyalarına əsaslanmaq istehsal və satış xərclərinin artırılması, keyfiyyətin yaxşılaşması və s. məsələlərlə bağlı qiymətlərin artırılması sadədir və bunu etmək olar. Lakin bu neqativlər şirkətin reputasiyasına təsir edir.

Malların bazara çıxarılması, yeni üsullarla mükəmməlləşir və səmərəliliyin yüksək dərəcəsi ilə alıcıların ehtiyaclarını təmin edməklə, qısa bir müddət ərzində bazarda inhisar vəziyyətinin təmin edilməsinə şirkət çalışmalıdır. Belə vəziyyətlərdə məlum qiymət siyasətini müzakirə edilərək həyata keçrilməlidir. Bu onunla nəticələnir ki, şirkət yüksək qiymət siyasətini maksimal qurur ki, bu sahə üçün ortanı neçə dəfə ötən gəlirin normasını təmin edə bilsin. Bəzən belə məhsula qiyməti, hətta yuxarı istehlakçıda tətbiq etməklə iqtisadi səmərə əldə edə bilər.

Lakin alıcıların müəyyən hissəsində yeniyə maraq o qədər çoxdur ki, nüfuzlu fikirlər tez-tez rasional qərarların üstünlüyünə səbəb olur. Belə siyasətin həyata keçirilməsi bir qayda olaraq, vaxtın məhdudluğu ilə bağlıdır. Qiymətlərin yüksək səviyyəsi rəqibləri analoji mallara və ya onların əvəzedicilərini tez bir zamanda yaratmağa stimullaşdırır. Elektron-hesablayıcıları texnikası bazarında oxşar malların artıq yeni məhsulun çıxışından 18 ay sonra meydana gələ bilməsi ehtimalı çoxdur. Buna görə müəyyən dövürdən sonra qiymətlərin düşməsinə başlamaq son dərəcə əhəmiyyətlidir və bazarın yeni seqmentlərini fəth etmək üçün və rəqiblərin fəallığını azaltmaq üçün müəyyən strategiya işləyib hazırlamaq lazımdır. Bazarda çalışan şirkətlərdən hər biri cəhd edir ki, ən azı bazarın müəyyən payını öz əlində saxlasın. Bunun üçün lazım olan rəqabət mübarizəsinin əsas metodları əsasən qiymətdir, texnoloji səviyyədir və malın başqa keyfiyyətli göstəriciləridir, çatdırmalardır, ödəniş şərtləridir, zəmanət müddətidir, həcmdir, xidmətin keyfiyyətidir, reklam və s. göstəricilərdir.

Tez-tez cavab olaraq başqa firmalar öz qiymətlərini aşağı salır və tədricən vəziyyət sabitləşir hərçənd, ən zəif rəqiblərin bazardan getmək məcburiyyəti olur. Hal-hazırda çox şirkətlər bazarda fəaliyyət zamanını uzadaraq öz mallarının istehlak xüsusiyyətlərini yaxşılaşdırmağa üstünlük verir və hətta bir qədər artımda apara bilirlər. Uyğun olan reklam zamanı belə "gizlədilmiş" malın qiymətindən endirim etmək olar, bir qayda olaraq istehlakçıda müsbət reaksiyanı yaratmaq xətrinə, malın qeyri-kafi keyfiyyətlərinə əsaslanaraq qiyməti aşağı salmaq olar. Bazarın seqmentlərinə görə ardıcıl keçidi, ictimai siyasətə əsaslanaraq saxlamaq üzrə yaxın qiymət siyasəti ilə həll edilməsi məsləhətə uyğundur. Mallara əsasən əvvəlcə bazarın seqmentlərinə uyğun təklif edilməsi,

alıcıların nüfuzlu fikirlərinə görə, yüksək qiyməti ödəməyə hazır olmaları vacib məsələdir. Deməli onlar yeni malları qəbul edirlər və bu güzəştsizdir.

Belə qiymət siyasəti adətən bağlı sürətdə həyata keçirilir və uzun müddətli istifadə olunan mallara, istehsal təyinatlı bəzi mallara xüsusi ilə "yüksək texnologiyaya" məmulatlarına aid ola bilər. Şirkətin məhsulunun satışının birinci mərhələsində yüksəldilmiş qiymətlərdən sonra daha aşağı qiymətlər ilə malların çatdırılmasına əsaslanan bazarın belə seqmentlərinə ardıcıllıqla keçilməsi önəmlidir hansı ki, tələbatın (qiymətlərin düşməsi zamanı satışın həcminin artması ilə) ən böyük elastikliyi ilə səciyyələnə bilər. Bazarda işin təşkilinin belə metodunun məcburi şərtlərə əsasən olması vacibdir:

- səmərəli patent müdafiəsi;
- rəqiblər üçün qeyri-mümkün olan "nou-haunu" açılması və bu malın oxşarının sürətli yaratması.

Bəzi hallarda malın nisbətən kiçik qiyməti onun yaradılması ilə bağlı xərclərin tez əvəzini vermək arzusu ilə şirkət tərəfindən təyin edilə bilər. İstehsalın və məhsulun böyük həcmlərdə aktiv satışı bəzi hallarda, malın uzun müddətli ticarət müvəffəqiyyətində olması, inam doğura bilər. Müasir satış siyasəti tək mallarda çox tez-tez səciyyələnmir, bu eyni zamanda bütöv bir kompleks olmalıdır.

Kənd təsərrüfatı avadanlığı istehsal edənlər, traktorlara asma və qoşma alətlərini geniş çeşiddə təklif edirlər. Traktorlara nisbətən aşağı qiyməti qoymaqla, satıcı avadanlığın bütün kompleksinin satışını stimullaşdırır və planlaşdırır eyni zamanda alınmasına maraq yaradır. Belə qiymət siyasəti "ziyanlı liderin siyasətləri" adını almışdır. Liderin zərərinin olmasına baxmayaraq nəticədə şirkətin satışı gəlirliliyinin artmasına gətirib çıxarır. Xərclərin qənaətbəxş əvəzlənməsi məsələsinin qoyulması vaxtı adətən "məqsədli" qiymətlərin siyasətindən istifadə olunur. Yəni, istehsal güclərinin (adətən 80%) optimal yükləməsi zamanı 1-2 il ərzində xərclərin əvəzlənməsi və ya qoyulmuş kapitala (adətən 15-20%) hesab həcimində gəliri təmin etmək məqsədə uyğundur. Adətən böyük maşınqayırma sənayesində minimal riski təmin etməklə qənaətbəxş nəticələri qiymət siyasətində istifadə edirlər və çox bazarlarda həyata keçirirlər. Bu baxımda korporasiyalar yüksək həcmli məhsullar istehsal edirlər.

Rəqabətə davamlılığın iqtisadi əsasları mal və məmulatlar kimi daxil olurlar, onlar həm də xidmətlər - bazarının passiv komponentləri olurlar ki, eləcə də aktiv komponentlər - təsərrüfatçılığın subyektləridir. Buradan görünür ki, rəqabətə davamlılığın xüsusiyyətlərinə vasitəçilik edənlər daşıyıcı ola bilərlər. İddia etmək olar ki, mala uyğun olaraq rəqabətə davamlılıq keyfiyyət kateqoriyasının inkişafidır. Aktiv iqtisadi obyektlər halında - bazarda təqdim

edilmiş şirkətlər, rəqabətə davamlılığın səmərəli kateqoriyasını təşkil edir, lakin daha yüksək səviyyədə.

Sistemin təhlilinə əsasən terminlərin belə düzülüşü zamanı bazarda rəqabəti aşağıdakı qaydada təsvir etmək olar. Əgər iqtisadi sistem varsa deməli, sıranın özünə daxil olan bütün həmcins obyektlər funksionaldır və bu obyektləri əhatə edən mühitin səmərəli rolu yaxınlaşır və bu problemə uyğun olaraq, göstərilən obyektlərin fəaliyyətinin nəticələrinə tələblərin formalaşmasına əsaslanmalıdır. Tələbatın formalaşmasının mexanizminin apriori obyektlərə naməlumdur və bu tələbin özünə uyğun, bu obyektlərə təqdim edilirlər formallaşdırılan növ zəif və qeyri-müəyyənliyin yüksək dərəcəsi ilə müəyyənləşir. Mühitin tələbləri kimi, həm də obyektlərin fəaliyyətinin nəticələri ümumi mənada müxtəlif iqtisadi mənalara malik olan bir qədər çox göstərici şəklində təqdim edilmiş ola bilər. Fəaliyyətin nəticələrinin maksimum mümkün olan uyğunluğunun nailiyyəti kimi təqdim edilən tələblərə obyektin hədəfi rolunu oynayır. Bir çox obyektin fəaliyyətinin nəticələrinin və mühitin tələblərinin arasında məsafənin minimum meyarı əsasında qaydaya salınmış ola bilər. Rəqabətə davamlılığın məlum təyin edilməsinin təhlili hansılardan ki, hissəsi artıq xatırlanmışdır və bu tədqiqat obyekti haqqında bizim təqdim etdiyimiz təsəvvürlər bir sıra an önəmliləri seçməyə imkan verir və sözsüz, bu anlayışın izahının əhəmiyyəti başqa iqtisadi kateqoriyaların arasında onun yerinin təyin edilməsi üçün əhəmiyyətlilər:

- Məhsulun rəqabətə davamlılığı, bu istehlakçı üçün onun cazibədarlığının ölçüsü;
- Məhsulun cazibədarlığı, çox istiqamətlilərin məcmusunun təmin olunmasının dərəcəsi ilə təyin edilir, bəzən zidd tələblərlə müşayət olunur;
- Təqdim edilən tələblərin tərkibi, onların prioritetliyindən asılıdır necə ki, məhsulun növündən, həm də onun istehlakçısının tipindən;
- İqtisadi kateqoriya kimi rəqabətə davamlılıq relyativist təbiətinə malikdir, çün ki, nisbətən konkret bazarda baxılır və konkret analoqiyalara əsaslanır;
- Rəqabətə davamlılıqlar dinamik xarakterə məxsusdur, onu yalnız konkret zamanın anına uyğun olaraq baxılması önəmli məna daşıyır və bazarın şəraitinə uyğun vaxtında dəyişiklikləri nəzərə alır;
- Rəqabətə davamlılığın problemi yalnız qeyri-stasionar və defisit olmayan bazara aiddir ki, o da sabit olmayan vəziyyətindədir;
- Rəqabətə davamlılıq, məhsulun həyat dövrünün mərhələsindən asılıdır ki, burada görünən əmtəə olur;
- Yalnız rəqabətə davamlılıq haqqında o mal danışmağa əsas verir ki, o əmtəə məna daşıyır və artıq bazarın hansısa bir hissəsinə malikdir, həm də rəqabətə davamlılığın göstəricisi mövcutdur. Əlbətdə bu məsələlər əvvəlki dövrdə ki, fəaliyyətlə əhəmiyyətli dərəcədə bağlıdır və aslıdır. Yəni əvvəlki dövrdə bazarın payı hansı nisbətdə olub. Deyilənləri yekunlaşdıraraq, bu

məsələnin təyin edilmiş tərifini təklif etmək olar: "Rəqabətə davamlılıq - bu uyğun olan münasib bazarın müəyyən payına malik olan obyektin xüsusiyyətidir ki, texniki cəhətdən funksionalların, iqtisadilərin, şirkətlərin uyğunluğunun və obyektin başqa xarakteristikalarının dərəcəsini istehlakçıların tələblərinə uyğun xarakterizə edir və bu obyektə aid olan bazar payını müəyyən edir və başqa obyektlərin xeyrinə bu bazarın yenidən bölünməsinə mane olur". Növbəti kifayət qədər aşkar edilən iddialar, göstərilən məsələnin təyin edilməsinin təhqiqatıdır:

- Tamamilə rəqabətə davamlı olan və yalnız belə məhsullar tanınmış ola bilərlər ki, öz təbiətinə görə müxtəlif göstəricilərə malikdirlər və ən azı konkret bazar şəraitində satılmış hansısa malın uyğun olan göstəricilərinə güzəşt etməyəndir;

- Məhsulun istənilən növünün rəqabətə davamlılığının qiymətləndirilməsi üçün əsasən müasir marketinq metodları ilə bazarın kompleks tədqiqatı aparılmalı, nə yalnız deyil bəzi abstrakt "baza nümunəsini" müəyyən etməyə, həm də bazarın real və mümkün subyektlərinin analoji qiymətləri ilə nisbətini tutuşdurmaqla bu bazarda təhlil edilən obyektin yerini düzgün müəyyənləşdirmək olar;

- Malın əldə edilməsi zamanı istehlakçı analoji olanların arasında o nümunədə öz seçimini dayandırır ki, ən yüksək dərəcədə onun tələbatını təmin edir. Ehtiyacdan asılı olmayaraq, istehsal sferasına və ya şəxsi istifadə sferasına aid olan, onun mövcudluğunun sahəsini və lazımlı faydalı səmərəli saxlanılmasını təsvir edən parametrlərin məcmusu ilə səciyyələnir. Məhsulun baxılan növü bu ehtiyacın təmin olunması üçün, yararlı olsun və alıcıda maraq yaratsın və həmçinin uyğun olan parametrlərin kompleksinə malik olsun. Belə yanaşmanı mükəmməl hesab etmək olar yalnız o vaxt ki, malın parametirlərinin və ehtiyacların parametrlərinin məcmuları uyğun gəlsin. Buna görə rəqabətə davamlı məhsulun istehsalı üçün istehsalçı cəhd etməlidir və potensial alıcının ehtiyaclarını proqnozlaşdırılması maksimal dəqiq olmalıdır;

- malın alıcısı üçün xüsusi əhəmiyyətli mənanın olması xərclərin hansı ölçüyə malikdir və uyğun olan ehtiyacların təmin olunması üçün lazım olanları müəyyən etmək lazımdır. Bu halda elm tutumlu halında olan məhsulun alıcı adətən, xərclərini nəzərə alır və malın əldə edilməsi və onun istismarı əlbətdə nəzərə alınır. Rəqabətə davamlılığın təhlili zamanı xərclərin ümumi məbləğini "istehlakın qiyməti" adlandırırlar;

- bazarda şirkətin payı indi əvvəlki dövrdə onun payından və malın rəqabətə davamlılığının potensialından asılıdır. Yüksək potensiallı bazarda mövcud olan tarazlığı pozmağa və ya öz xeyrinə yenidən paylaşdırmanın keçid proseslərinin sızılmasının xarakterini dəyişdirmək bacarığı, aşağı potensiallı bazar proseslərinə təsir göstərmək bacarığı deyil.

Artıq qeyd edildiyi kimi, iqtisadi ədəbiyyatlarda məhsulun keyfiyyətinin sinonimi kimi rəqabətə davamlılığın izahını görmək olar. Yuxarıda göstərilən

və təyin edilən anlayışlardan belə məlum olur ki, eyniləşdirmənin uyğunsuzluğunu hətta birinci yaxınlaşmada görmək olur. Bu baxımdan birinci, istənilən malın rəqabətə davamlılığı yalnız o onun xüsusiyyətlərinin məcmusu ilə təyin edilir ki, bu alıcı üçün marağı təmin edir və bu ehtiyacın təmin olunmasını əsasıdır və göstərilən çərçivələr üçün ortaya çıxan başqa göstəriciləri qiymətləndirmə zamanı nəzərə alınmaq məcburi deyil və yəni istehsalçı üçün onun səmərəliliyini əks etdirən məhsulun göstəriciləri istehlakçı üçün maraqlı formada təqdim etmirlər.

Beləliklə, ən ümumi hadisədə iddia etmək olar ki, planlaşdırma, istehsal olunan məhsul daxil olmayana qədər malın nəql edilməsi şərtləri istehlakçını bazara maraqlandırmaq və yalnız istehlak xüsusiyyətlərini artırmaq lazımdır. Bu yolla qələbəyə nail olunmaq məqsədə uyğundur.

Məsələn, əgər bütün başqa xarakteristikaların müəyyən edilməsi zamanı istehsalçı material tutumunu və tənzimləyici istehsalçının zəhmətini azaltmağı bacardısa, onda bu məhsulun keyfiyyəti sözsüz artacaq, lakin istehlakçı nöqteyinəzərindən cazibədarlıq dəyişməyəcək və əgər istehsal xərclərinin azaldılmasına və materialların xərcinin azaldılmasıyla əlaqədar olaraq, kütləyə görə məmulatın qiyməti azalmayacaqsa bu mümkündür.

İkinci, bazayla müqayisə məhsulun keyfiyyətinin səviyyəsinin təyinin edilməsi lazımlı məsələdir ki, seçimdə bu problem həllini tapması üçün kifayət edir. Əgər rəqabətə davamlılıq haqqında danışmaq istəyiriksə onda onun qiymətləndirilməsi üçün sorğularla alıcının üstün tutduğu və yüksək səviyyədə təhlil edilən məhsulun rəqibinin parametrlərini müqayisə etməklə və sonda alınmış göstəricilərin müqayisəsini aparmaq lazımdır.

Üçüncü, keyfiyyətin səviyyəsindən aslı olaraq yalnız bu nöqteyinəzərindən həmcins obyektlərin təyinatları və tətbiq edilən sahələri müqayisə etməmək olar. Əsas məsələ konstruktiv texnologiya xüsusiyyətlərinin olduğunu yaddan çıxarmaq lazım deyil. Mövqelərin əsası rəqabətə davamlılıqlar və harada bazanın konkret ehtiyacının təmin olunmasının öhdəsindən gəlirsə, tutuşdurma mümkündür və elementlərin bazası üzrə fərqlənən müxtəlif tərkibli nümunələr fəaliyyətin prinsipi hesab edilə bilər. Hazırlanan texnologiyalar, eyni ehtiyacın təmin olunmasını müxtəlif üsullarla təqdim olunması mümkündür. Məsələn, robotlar üçün tənzimçilərin müqayisəsi zamanı qurğunun, onun sxeminin və konstruksiyanın iş prinsipinə qoyulmuş fiziki səmərə qiymətlərə malik deyil və yalnız burada texniki xarakteristikalar maraqlıdır.

Dördüncü, qüvvədə olan normativ sənədlərə uyğun olaraq yerinə yetirilmiş keyfiyyətin təhlili hələ məhsulun rəqabətə davamlılığının dərəcəsinin qiymətləndirilməsini vermir. Bu son satış prosesində təyin edilir, yəni alıcının reaksiyasından asılıdır. Başqa sözlə, rəqabətə davamlılıq malın yalnız əla xarakteristikaları ilə təyin edilir və əmtəni əldə etməyə tuşlanmış müştəri üçün

onun cazibədarlığı da çox önəmlidir. Bununlar isə istehlakçının müstəqilliyi ilə nəticələnir.

Hətta həlledici söz o hadisələrdə onun üçün arxada qalır ki, o obyektiv və hüquqi deyil. Biznesin tarixində çox nümunələr var ki, ekspertlərin ən yüksək qiymətləndirilməsini almış əmtəələr istehlakçıları laqeyd qoyurdular. Həmçinin qeyd etmək lazımdır ki, əmtəənin xüsusiyyətlərinin məcmusu ilə müəyyən edilən keyfiyyəti və rəqabətə davamlılıq müxtəlif sferalarda görünür. Əmtəənin keyfiyyəti planlaşdırma və istehsal sahəsində təməli qoyulur və onun istifadəsi prosesində müəyyən edilir. Əmtənin rəqabətə davamlılığı yalnız onun satışı nəticəsində təyin edilə bilər, yəni tələbata əsasən.

Beləliklə, "keyfiyyət" kateqoriyalarında və "rəqabətə davamlılıq" təzahürün müxtəlif sferalarında baş verir. Nəhayət rəqabətə davamlılıq, bu bazarın ən əhəmiyyətli xüsusiyyətlərindən birini əks etdirən əhəmiyyətli bazar kateqoriyasıdır. Əmtəənin dəyişməz keyfiyyət xarakteristikaları zamanı onun rəqabətə davamlılığı şirkətin rəqabət mühiti ilə müəyyən edilən müxtəlif amillərə reaksiya verərək kifayət qədər geniş hüdudlarda dəyişə bilər. Təhlil problemi və məhsulun rəqabətə davamlılığının qiymətləndirilməsinə nəzəri və tətbiqi aparatın uyğunlaşdırılmasının tətbiqi əsasında həll edilməlidir. Bura növbəti problemlərin həlli daxil edilməlidir:

- sorğular əsasında əmtəənin potensial alıcılarının üstün tutduqlarının önəmli şəkildə öyrənilməsi;
- şirkətlərin əmtənin satışı üçün yaradılmış şərait haqqında məlumatların yığılması məqsədi ilə bazarın monitorinqinin rəhbərlər tərəfindən təşkili;
- əmtəənin istehsalçısı kimi istifadə edilən məhsulun keyfiyyət göstəricilərinin vahid sisteminin hazırlaması və bunların həm də istehlakçı tərəfindən hazırlanması;
- tədqiq edilən problemin ümumiləşdirilmiş modelinin qurulması, həmçinin bir çox amilin formalaşması və rəqabətə davamlılığa və onların qarşılıqlı əlaqələrinin təyin edənlərə təsiri;
- əmtəənin rəqabətə davamlılığının miqdar qiymətləndirilməsinə ümumi yanaşmaların formalaşması, şəxsi metodların, alqoritmlərin və məsələlərin həllinin prosedurlarının hazırlaması, yalnız bu problemə aid olanlar üçün;
- əmtəənin rəqabətə davamlılığının dinamikasının təhlili bütovlükdə və amillərlə onun müəyyən edilməsi;
- əmtəənin rəqabətə davamlılığının səviyyəsinin təyin edilməsi, verilmiş həcmi təmin edən əsasında bazarın lazımlı payını əldə edir.

15.5. Strategiyalar əsasında rəqabət üstünlüyü

Strategiyalar əsasında rəqabət üstünlüyü əmtəənin üstünlüyü onun təkrarolunmazlığı ilə iqtisadi inkişafda liderlik etmək bacarığından aslıdır. Bazarın bir seqmentinin konsentrasiyası bu strategiyadan istifadə etməyə qərar vermiş şirkətin xərclərinin hesabına liderlik çox önəmlidir.

İlkin şərtlərə əsasən, bazarın böyük hissəsi, rəqabət üstünlüklərinin mövcudluğu (ucuz xammala giriş, çatdırılma və malların satışına aşağı xərclər və başqaları), xərclərin ciddi nəzarətini tələb edir. Tədqiqatlara xərclərin iqtisadi imkanın olması, reklamı, strategiyanın üstünlüyü nəzərə alınmalıdır. Şirkətin güclü şəraitində bütün istiqamətləri gəlirli ola bilər. Burada, renta mübarizəsi də başqa rəqiblərlə nəzərə alınmalı, aşağı xərclərlə yüksək girişin imkanlarının yaradılması, yeni əmtələrin yaranması zamanı meydana çıxan ziyanların əvəz edən xərclər üzrə hərəkətlərin azadlığına malik olmalıdır. Belə məqamlarda rəqiblər, aşağı xərclər əsasında təchizatçıların təsirini və strategiyanın risklərini aşağı salırlar:

- rəqiblər xərclərin azalması metodlarını qəbul edə bilərlər;
- ciddi texnologiya yenilikləri olan rəqabət üstünlüklərini aradan qaldıra və əldə edilmiş təcrübəni az yararlı edə bilərlər;
- xərclərin konsentrasiyası zamanı aşkar ediləni bazar tələblərinin dəyişikliyi çətinliyə sala bilər;
- xərcləri artıran amillərin gözlənilməyən hərəkəti rəqiblərlə müqayisədə qiymətlərdə azaldılmaya gətirib çıxara bilər.

Bu strategiyadan istifadə etməyə qərar vermiş şirkətin fərqləndirilməsi strategiyaya uyğun bütün hərəkətlər yeni məhsulun yaradılmasına yönəldilir ki, bu da rəqiblərin məhsulu ilə müqayisədə istehlakçılar üçün ən böyük xeyirə gətirib çıxarır. Bu halda xərclər başlanğıc problemlərə aid olmur.

Fərqləndirmə strategiyasının nümunəsinə əsasən "Mercedes" şirkətini misal göstərə bilərik. Xüsusi keyfiyyətlərə malik olduğundan strategiya ilkin şərtlərlə şirkətə xidmət edə bilər və bunlar hansılardır:

- şirkətin xüsusi nüfuzu;
- Elmi-tədqiqat işlərinin keçirilməsi üçün yüksək potensial;
- mükəmməl dizayn;
- istehsal ediləm məhsulun və xammalın yüksək keyfiyyətli olması;
- istehlakçıların tələblərinin tam hesaba alınması mümkündür;

Bu məqamda strategiyanın üstünlükləri hansılardır:

- istehlakçılar bu şirkətin məhsuluna üstünlük verirlər;
- istehlakçıların tələblərinin üstün tutulması və məhsulun təkrarolunmazlığın yüksək səviyyəsini saxlamaq üçün yeni məqsədlər yaradır;
- məhsulun özəl keyfiyyətli xüsusiyyətləri istehlakçıların tələbini azaldır salır;

- yüksək gəlir təchizatçılarla münasibətləri yüngülləşdirir.

Belə yanaşma zamanı strategiyanın riskləri isə bunlardır:

- məhsulun qiymətinin əhəmiyyəti elə ola bilər ki, istehlakçılar bu markanın keyfiyyətli xsusiyyətlərinə baxmayaraq başqa şirkətin məhsullarına üstünlük verə bilərlər;

- başqa şirkətlərin yamsılanmaları mümkündür və burada bilmək lazımdır ki, hansı məsələlər üstünlüklərin azalmasına gətirib çıxara bilər və fərqləndirmə ilə bağlı olanları ayırmaq lazımdır;

- istehlakçıların qiymət verdikləri dəyərlərin sistemindəki dəyişikliklər azalmaya və ya ayırılmış məhsulun xüsusiyyətlərinin qiymətinin mənasının itməsinə gətirib çıxara bilər.

Hər-hansı bir seqmentdə konsentrasiyanın strategiyası çox önəmli məsələdir və bu necə izah edilə bilər. Hesab edilir ki, bu strategiyadan istifadə etməyə qərar vermiş şirkətlər özlərini bütün hərəkətlərini bazarın müəyyən edilmiş 34 seqmentində yönəldirlər. Bu halda şirkət xərclərdə və ya məhsulun fərqləndirilməsinə və ya bu və ya digərin uyğunlaşmaya iqtisadiyyatlanma hesabına liderliyə cəhd edə bilər və cəhd etməlidir.

İlkin şərtlərə əsasən şirkət daha səmərəli istehlakçıların tələblərini təmin etməlidir nəinki onun rəqibləri. Bu strategiyanın üstünlüklərini biz əvvəllərdə göstərmişdik. Əsaslandırılmış strategiyanın riskləri isə, ixtisaslaşdırılmış məhsulların qiymətlərində fərqlənir. Bütün bazara xidmət edən şirkətlər istehlakçıların gözündə müəyyən bir seqment üçün spesifik olaraq üstünlüklərə əsasən müəyyən əmtəəni seçə bilər. Rəqiblərdən biri isə alt seqmentın daxilində olanı seçməklə onu ayıraraq öz məhsulunu daha güclü tərəfdən təqdim edə bilər. Strategiyaların daha səmərəli işlənmələri üçün M. Porterin tövsiyələrinə əsaslanmaq lazımdır ki, şirkətin artıq müəyyən rəqabət üstünlükləri olsun. Model əsasında artımın və sahələrin durğunluğ halında istifadə olunan model "məhsul - bazar" artan bazarın şəraiti üçün yanaşmadan istifadə edilə bilər. Bu yanaşmanı İqor Ansoff təklif etdi. Yanaşmanın mahiyyəti əsasən matrisin təsvir edilməsidir ki, ümumi görünüş şəklində təsvir edilməlidir.

Strateji idarə etmə ilə məşğul olmazdan əvvəl, bütovlükdə idarə etmə haqqında bəzi ilkin anlayışları bilmək və dəqiqləşdirmək lazımdır. İki alt sistemdən ibarət olan idarə etmə sistemində anlayışların əsaslarından biri kimi, strateji və operativ nəzərdə tutulur. Strateji idarə etmənin modeli, idarə etmənin təkamülünün hər mərhələsinin əsas xarakteristikalarını təklif edir:

-Təlimatlar üzrə idarə etmə;

-Hədəflər üzrə idarə etmə;

- İdarəetmə, təlim və təhsil.

Strateji idarə etmənin əsasları, nəzəriyyələr və idarə etmə təcrübələrinə uyğun təkamülü nəzərdə tutulur. Strateji idarə etmə növbəti üç əsas suala cavab verməlidir:

1) Bizim şirkətin hədəfləri hansılardır?

2) Bizim biznesin gələcək istiqaməti necə mövcud olcaq?

3) Biz nə etməliyik ki, qoyulmuş hədəflərin naliyyətini təmin etmək mümkün olsun?

Digər bir məsələ strateji idarə etmənin əsası olanlardır və bunlar hansılardır:

1) Şirkətin xarici mühitinin təhlili;

2) daxili diaqnostika əsasında şirkətin qiymətləndirilməsi;

3) şirkətin missiyasına uyğun hədəflərin təyin edilməsi;

4) qiymətləndirmənin hazırlanması və təşkilatın konkret alt sistemləri üzrə alternativ strategiyaların seçilməsi;

5) konkret hərəkətlərə hazırlıq və proqramlara uyğun korporativ strategiyanın açıq təyin edilməsi;

6) strategiyanın həyata keçrilməsi;

7) nəticələrin qiymətləndirilməsi və əks əlaqə.

Korporasiyanın strategiyası, bu konkret hərəkətlərin uzunmüddətli proqramı şəklində təqdim edilməlidir və təqdim edilən strateji perspektivə şirkətin işgüzar konsepsiyasıdır ki, bu konsepsiyanı həyata keçirmək üçün hədəflərin nailiyyətlərə əsasən rəqabət üstünlüklərini təmin etmək bacarığı kimi başa düşülməlidir.

Şirkətin strategiyasının əhəmiyyətli elementi, bu məsələyə cavab olaraq onu demək olar ki, rəqabət mübarizəsinin və strategiyanın həlledici elementi, şirkətin resurslarının istifadəsində məqsədli uyğunluğa əsaslanmaq lazımdır. Nəticə olaraq, konkret şirkətin korporativ strategiyası biliklər ilə nəticələnir və praktiki olaraq yaradılan və öz konkret üstünlüklərinə əsasən həyata keçrilən məsələlər uyğun bacarıqlarla işləyir.

Strateji idarə etmə, bu şirkətin idarə edilməsinin alt sistemidir ki, strateji təhlil, inkişaf, həyata keçirmə və şirkətin strategiyasına nəzarətin həyata keçrilməsi üzrə peşəkar fəaliyyətə görə konkret işlərin bütün kompleksini həyata keçirir. Rəqabət üstünlüyü, bu o xarakteristikalardır ki, istehsal edən üçün yaradılan şirkətin bu məhsulunu onun rəqiblərinin üzərində müəyyən üstünlüyü əsasında həyata keçirmək olar. Bu xarakteristikalar müxtəlif ola və ya aid ola bilər, necə ki, əmtənin özünə, həm də əlavə xidmətlər nəzərdə tutulur. Bazanı müəyyən edən, yəni istehsalın formalarına, satış, və s. məsələlər aid edilə bilər. Şirkət üçün spesifik olan onun məhsulunun innovativliyi nəzərdə tutula bilər. Belə üstünlük nisbidir, yəni rəqiblə müqayisədə təyin edilməsidir. Rəqabət

üstünlüyünü iki əsas növə bölmək olar, daha aşağı xərclər və dərəcələrə ayırmaq olar.

Aşağı xərclərlə hazırlanmış və buraxlımış və daha kiçik xərclər ilə müqayisə edilə bilən əmtəəni satmaq üçün şirkətin qabiliyyətin önəmlidir və bu rəqiblərlə müqaisədə görünə bilər. Lakin dərəcələrə ayırmaqla, alıcını unikal formada təmin etmək qabiliyyəti və məhsulun, xüsusi istehlak xüsusiyyətlərinin və ya satışdan sonraki xidmətin yeni keyfiyyəti şəklində ən böyük dəyərlərə əsaslanmaq lazımdır. Hər hansı potensial səmərəli strategiya əsasında və uyğun olan strateji idarə etmənin olması, diqqəti kifayət qədər rəqabət üstünlüyünün hər iki tipinin ayırmasına yönəltməyi tələb edir. Real rəqabət üstünlüyü onun sayəsində əldə edilir, necə ki, təcrübədə bu şirkət bütovlükdə öz fəaliyyətinin ayrı növlərini və bütün onların məcmusunu həyata keçirir. Təşkilatı idarə etmənin strateji aspekti çox önəmlidir. Təşkilatı idarə etmənin strateji aspektini təyin etmək üçün əvvəlcə mövcud terminlər əsasında yanaşmanı dəqiqləşdirmək lazımdır.

Əlbəttə "təşkilati" termin birinci belə termindir. Demək olar ki, ayrı şəxsi aspektlərdən yayınaraq, istənilən şirkətin əsas təşkil edəni bu şirkətə daxil olan insanlar olurlar. Qərarlarınızın həlli üçün bu şirkət mövcuddur, və idarə etməni formalaşdırır, səfərbər edir və onların qarşısında duran məsələlərin həlli üçün şirkətin potensialı hərəkətə gətirilir. Bu yanaşmanı əsas təşkil edən təşkilatı məsələlərə söykənərək, müəyyən hədəflərin əldə olunması yollarını təqib edən insanların hərəkətlərinin sistemləşdirilmiş, şüurlu birləşməsi kimi müəyyən etmək olar. Beləliklə, şirkətin təşkilatı məsələlərinin həlli haqqında söhbət gedir və necə sosial institut haqqında, proses və ya funksiyalar kimi fərqli olaraq.

İkinci baza termini, bu "idarə etmədir" və onun eyni sinonimi kimi "idarə olunma" terminidir. İstənilən şirkət xarici dünyaya qurulmuş açıq sistem kimi təqdim edilmiş ola bilər. Girişdə şirkət xarici mühitdən resursları alır və çıxışda o yaradılmış məhsulu verir. Buna görə şirkətin həyat fəaliyyəti üç əsas prosesdən ibarət olur:

- xarici mühitdən xammalın və ya resursların alınması;
- məhsulun istehsalı;
- xarici mühitə məhsulun ötürülməsi.

Bu proseslərin arasında balansın saxlanılmasında əsas rolu və onların həyata keçməsinə şirkətin ehtiyyatlarının səfərbər edilməsinə və idarə olunması nəzərdə tutulur. Məhz bu məsələlərin həlli üçün təşkilatı idarə etmə mövcuddur və məhz bu əsas vəzifəsi bundan ibarətdir. Bu baxımdan əsas məsələlərdən biri də şirkətin idarə edilməsidir.

Üçüncü termin şirkətin inkişafi ilə bağlıdır. Çünki, şirkətə açıq sistem kimi baxılır və müəyyən edilən imkanlar onun inkişafının amilləridir və bütün müxtəlifliyi ilə xaricilərə və daxililərə bölmək olar. Bu kontekstdə, əgər daha

əvvəl təqdim edilmiş informasiyanı nəzərə almaqsa, strateji aspekt haqqında növbəti qeydləri etmək olar:

-birincisi, strateji aspekt şirkətin inkişafının xarici amilləri ilə bağlıdır;

- ikinci, strategiyalı şirkət taktiki olaraq operativ anlardan fərqli olaraq, şirkətin inkişafının nisbətən uzunmüddətli perspektivlərinə aid edilir.

Nisbi əsaslarla bildirmək olar ki, strateji dövr əhəmiyyətli dərəcədə böyük müddətə malikdir, nə qədər şirkətin inkişafının taktiki dövrü varsa deməli, hər konkret yanaşma üçün belə münasibət fərdidir. Beləliklə konkret şirkət üçün stratejinin və taktikaya münasibət nisbidir və başqa şirkətlərlə, müxtəlif konkret vəziyyətlərə münasibət nöqteyi-nəzərindən başqa əlaqələrlə bir sıra müqayisənin aspekti ola bilər. Münasibətin və ya xarici amillərə şirkətin reaksiyasının özünün məzmunu haqqında danışarkən, hər halda üstünlük onun inkişafının strategiyasına verilməlidir. Belə yanaşmanın mahiyyəti və strategiyası şirkətin idarə etmə sisteminin reaksiyaları ilə bağlı ola bilər. Əlbəttə bu xarici mühitin dəyişikliklərinə səmərəli uyğunlaşmanın təmin edilməsi deməkdir. Uyğunlaşma və səmərəli uyğunluq zamanı aşkar olunur ki, strateji aspekt bu həmçinin şirkətin xarici mühitinin xüsusi təhlilinə əsaslanır.

Öz məqsədlərinin əldə edilməsi əsasında təhlil idarə etmənin məntiqini müəyyən etməlidir və bu baxımda, əvvəlcə strateji qərarların layihələri hazırlanmalıdır, sonra strateji qərarlar qəbul edilməlidir və sonra onların həyata keçrilməsi prosesi olmalıdır. Bundan başqa, prosesin və onun nəticələrinə nəzarət əlavə edilməlidir. Beləliklə, şirkətin inkişafının idarə edilməsində strateji aspektinə əlavələr etmək olar.

Şirkətin xarici mühitinin dəyişikliklərinin ixtisaslaşdırılmış təhlili kimi xüsusi obyektiv strateji təhlilə ehtiyac vardır. Bu əsasda belə təhlillərdən irəli gələn qərarların qəbulu və adekvat məsələlərin həllərinin həyata keçməsinə xüsusi mexanizm işlənib hazırlanmalıdır. Operativ idarə etmə ilə təşkilatı idarə etmənin strateji aspektinin əlavə xarakteristikalarının müqayisəsi aparılmalıdır. Strateji və operativ idarə etmənin müqayisəsi önəmli olduğundan operativ idarə etmə və strateji idarə etmə əsasən missiyaya uyğun təyin edilmə onların həyata keçrilməsi əsasında gəlirin alınması məqsədi ilə əmtəənin istehsalı və xidmətlərin göstərilməsini tələb edir. Sahibkarlar şirkətin fəaliyyətinə maraq oyadılması problemlərini həll etməyə icazə verən mühit ilə dinamik balansın qurulması vasitəsi ilə uzunmüddətli perspektivdə fəaliyyət göstərməsinə çalışərlar.

İdarə etmənin diqqətini cəmləşdirmək üçün şirkəkə içərdən baxmaq lazımdır ki, daha səmərəli olan ehtiyyatların istifadəsini axtarıb müəəyyən etmək mümkün olsun. Şirkətlərə kənardan baxış, rəqabət mübarizəsində yeni imkanların axtarışı, müşahidə etmək və mühitdə dəyişikliklərə uyğunlaşmaq çox önəmlidir. Vaxt amilinin hesaba alınması qısamüddətli və orta müddətli perspektivə uyğunlaşması lazımdır. Uzunmüddətli perspektivə uyğunlaşma,

funksiyanın və təşkilatı strukturun, prosedurun, texnikanın və texnologiyanın idarə etmə sisteminin qurulmasının əsasıdır

Strateji idarə etmə və şirkətin rəqabətə davamlılığı konkret bazar mühitinin tələblərinə uyğun hərəkət edir. Bütün şirkətlərdə bir əsas məqsəd vardır, mənfəət əldə etmək. Bazarın iştirakçılarının qarşılarında qoyduqları hədəfin nailiyyəti bu və ya digər dərəcədə müvəffəqiyyətli olur ki, başqaları öz məqsədlərinə çata bilmirlərsə. İstənilən bazarın belə həqiqətləri vardır. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində öz hədəflərinə nail olmağa şirkətin qabiliyyəti əsasən onunla bağlıdır ki, eyni hədəflərlə başqa şirkətlərdə hərəkət edir, və "rəqabətə davamlılıq" anlayışı ilə əsaslanır.

Biznesin gəlirliliyinin ümumi potensialı yeni rəqiblərin və məhsulun əvəzedicilərinin yaranması təhlükəsinə görə enir. Biznesin iştirakçılarının arasında rəqabətin gücləndirilməsi gəlirliliyin ümumi səviyyəsini aşağı salır çün ki, özünün rəqabətə davamlılığını saxlanılması üçün hər bir şirkət rəqibin əksinə olaraq əlavə xərcləri (ticarətin və satışdan sonraki xidmətin keyfiyyətinə əlavə xərclər, reklama xərclər və s.) həyata keçirmək məcburiyyətindədir.

Rəqabət üstünlükləri şirkətin konkret bazar mövqeyini və onun rəqabət üstünlüklərini müəyyən edir. M. Porterə görə rəqabət üstünlükləri iki əsas növə bölünür:

- məhsul-malların yaradılması və dərəcələrə ayırması;
- malların reallaşdırmasına daha çox aşağı xərclərdən istifadə etmək.

Aşağı xərclərlə əmtəəni hazırlamaq, daha kiçik xərclər ilə müqayisə edilə bilən əmtəəni satmaq şirkətin özəl qabiliyyətini əks etdirir. Dərəcələrə ayırma, bu alıcıya əmtəənin, xüsusi istehlak xüsusiyyətlərinin və ya satışdan sonraki xidmətin yeni keyfiyyəti şəklində unikal və ən böyük dəyər ilə təmin etmək qabiliyyətinin olmazı çox önəmlidir. Şirkətin bazarda müvəffəqiyyətinin real artımını verən istənilən yenilik, bu rəqabət üstünlüyüdür. Şirkətlər rəqabət üstünlüyünə nail olmaqla, öz sahəsində rəqabətin yeni üsullarını taparaq bazara çıxırlar. Yenilik geniş mənada daxil edilə bilər və texnologiyanın yaxşılaşması və üsullar əsasında işlərin aparılması metodlarının təkmilləşdirilməsi vacib məsələdir.

Yenilik əmtəənin istehsal prosesinin dəyişikliyində ifadə edilə bilər və marketinq əsasında yeni yanaşmalar, malın yayılmasının yeni yolları, rəqabət sferasının yeni konsepsiyaları və s. rəqabət üstünlüklərinin əldə edilməsinin ən tipik mənbələrinə aşağıdakılar aitdir:

- yeni texnologiyalar;
- struktur dəyişiklikləri, istehsalın və əmtənin reallaşdırmasının texnologiya zəncirində ayrı-ayrı elementlərin dəyərləri;
- istehlakçıların yeni sorğuları;
- bazarın yeni seqmentinin meydana çıxması;

- bazarda "oyun qaydalarının" dəyişilməsi.

Xüsusi bir mənbə olaraq hər kəsənin öz biznesi haqqında informasiya üstünlüyü peşəkar bacarığından aslıdır. Belə informasiyanı əldə etməyə və emal üçün icazə verənlər, real rəqabətdə üstünlüyü olanların emalının son məhsulu olur. Bir qayda olaraq rəqabət üstünlükləri əsasında yalnız xərclərin səviyyəsi, belə mərhələlərdə olanlar deyil, lakin dərəcələrə ayırma əsasında üstünlüklər kimi nəzərə alına bilər.

Məsələn, ucuz işçi qüvvəsi, aşağı dərəcənin üstünlüyünə aiddir. Daha yüksək səviyyənin və ya nizamın rəqabət üstünlükləri, belə hallarda patentləşdirilmiş texnologiya kimi, unikal mallar və ya xidmətlər əsasında dərəcələrə ayırma, gücləndirilmiş marketinq fəaliyyətinə əsaslanan şirkətin reputasiyası müştərilərlə sıx əlaqələrin olmasını, daha çox uzun müddət ərzində saxlamaq olar. Bir qayda olaraq, yüksək nizamın üstünlüklərinin nailiyyəti istehsal güclərinə uzunmüddətli və intensiv kapital qoyuluşları şərti ilə mümkün olur. Personalın ixtisaslaşdırılmış təliminin elmi əsaslarla keçirilməsinə, həmçinin marketinq və investisiyaların belə məqamlarda çox önəmli olması nəzərə alınmalıdır.

Ticarət təşkilatının rəqabət üstünlüyünün saxlanılmasının ən əhəmiyyətli səbəbi, istehsalın daimi müasirləşdirilməsidir və ya onun fəaliyyətinin başqa əsas növləridir. Rəqabətə davamlılığın saxlanılması üçün şirkət yeni üstünlükləri yaratmalıdır və ən azı eyni sürətlə hərəkət etməlidir ki, hnsı ilə onun rəqibləri artıq hərəkət edirlər. Beləliklə, üzdə qalmaq üçün və rəqabət üstünlüyünün möhkəm saxlaması vasitəsi ilə öz biznes-müvəffəqiyyətini inkişaf etdirmək üçün, öz şəxsi fəaliyyətinizdə təşkilat adekvat strateji və operativ dəyişiklikləri keçirməyə daimi məcburdur. Baza rəqabət strategiyaları əsasən, konkret üstünlüyün növü və sferanı hansında ki, o əldə edilir, baza rəqabət strategiyası (BRS) anlayışını özündə birləşdirir.

Baza konkret strategiyaları, (BKS) konsepsiyası əsasında ideyanın həyata keçrilməsi uzanır ki, belə strategiyalardan hər biri müəyyən edilmiş konkret üstünlüklərə əsaslanır. Ona nail olmaq üçün, şirkətlər öz konkret strategiyasını seçmək məcbruriyyətində qalırlar.

Əyani olaraq bu yanaşma belə şəkildə təsəvvür edilə bilər. Real biznesdə növbəti üç BKS təcrübədən keçirilə bilər.

1. Dərəcələrə ayırma strategiyası. Fərqləndirici xüsusiyyətlər əmtəə və xidmətlərin təqdim edilmə əsasən strategiyanın hədəfidir ki, bu istehlakçı üçün əhəmiyyətlidir və rəqiblərin təklifləri əsasında bu əmtəə xüsusən ayırırlar. Dərəcələrə ayırma, xərclərə görə lider kimi, rəqabət güclərindən şirkəti müdafiə edir, lakin tamamilə başqa üsulla. Baxmayaraq ki, fərqləndirici keyfiyyətlərin mövcudluğu tələb edir ki, bir qayda olaraq daha yüksək xərclər, müvəffəqiyyətli dərəcələrə ayırma, ticarət təşkilatına onun hesabına ən böyük gəlirliliyə

nail olmağa imkan verir və bu da onu gəstərir ki, bazar daha yüksək qiyməti qəbul etməyə hazırdır.

2. Xərclərə görə liderlik strategiyası. Belə strategiyanın diqqətinin mərkəzində, rəqiblər ilə müqayisədə aşağı xərclər durur. Rəqabət üstünlüyünə malın unikallığı durur və xərcin alıcıların nöqteyi-nəzərindən aşağı olması bütün sektorda konkret seqment əsasında dərəcələrə ayırılması xərcləri görə liderlik cəmlənmiş strateji hədəf xərclərin əlaqəsi hər şeyə qarşı nisbətən səmərəli müdafiəni təsəvvür etməklə beş konkret güc yaradır.

3. Cəmləşdirilmiş strategiya. Porterə görə, yəni bir seqmentə əsasən bütün bazarı tutmaq cəhdi olmadan alıcıların konkret qrupunun ehtiyaclarında ixtisaslaşmadan liderlik mümkün deyil. Hədəf olaraq, seçilmiş məqsədli seqmentin ehtiyaclarını təmin etmək daha yaxşıdır, nəinki bunu rəqiblər edə bilirlər. Belə strategiya yalnız əsaslana bilər, necə dərəcələrə ayırmaya həyata keçirilir və xərclərə görə liderlik saxlamaqla yalnız məqsədli seqment çərçivəsində hərəkət etmək lazımdır. Nəticədə cəmləşdirilmiş strategiya növbəti iki baza rəqabət strategiyasına bölünür.

a) Xərclər görə müəyyən edilmiş liderlik.

b) Müəyyən edilmiş dərəcələrə ayırma.

Hər konkret məhsul görə, konkret BKS-ın praktik seçiminin vəziyyətində istənilən konkret şirkət özü üçün bu məsələni aydın həll etmək məcburiyyətindədir. Rəqabət üstünlüyünün hansı tipini almaq istədikdə və hansı sferada bu real mümkündürsə etmək lazımdır. Şirkətin ən böyük strateji fəaliyyət səhvlərindən biri, bu eyni zamanda bir qədər baza rəqabət strategiyasının istifadə etmək cəhdi, önəmli olduğundan əsasən göstərilmiş BKS alternativ hesab edilir.

Konkret şirkətin strategiyası səmərəli olmalıdır. Səmərəli strategiya xüsusi idarə etmənin məhsulu olmalıdır və bu bir incəsənətlər. Əgər gələcəkdə bu məsələ, şirkətin strategiyasının obyektidirsə, onda tamamilə irrasional yolla konkret şirkətin çox səmərəli strategiyasının alınması, prinsip etibari ilə mümkündür. Mütləq irrasionallıq, bu konkret şirkətin səmərəli strategiyasının obyektiv ekstremal qütblərindən biridir və onun əks qütbü, sonda səmərəlilikdir. Yəni vəziyyət tamami ilə realdır, hər şey bu biznesin praktiki olaraq əhəmiyyətli aspektləri tamami ilə aydındır və sona kimi sayılaraq, bütün amillərin nəzərə alınması çox önəmlidir. Biznesin hal-hazırda sabit fəaliyyəti və onun inkişafi gələcəkdə proqnozlaşdırılması lazımdır. Real şirkətlərin üstünlükləri olanların əksəriyyəti bu iki qütbün arasında hesab edilirlər. Belə şirkətlər üçün bir sıra tövsiyələr xülasə edilmişdir. Tövsiyələr bir neçə əsas xarakteristikalara aiddirlər.

Potensial olaraq konkret şirkətin səmərəli strategiyasını meyar adlandırmaq olar. Birinci xarakteristika, seçilənin zehni düşüncənin düzgünlüyüdür və ya hazırlanan strategiyadır.Əsasən biliklər və səmərəli strategiyada göstərilən mütləq qütblərin anlaması aiddir.

İkinci xarakteristika, situasiyalara uyğun hesab edilir. Müasir idarə etmədə xüsusi yeri, vəziyyətə uyğun yanaşma tutur. Səmərəli strategiyanın məhz tipik xüsusiyyətləri bu konkret təşkilatın müvəffəqiyyətinin və gələcəyinin əsas amilləri bu konkret vəziyyətə uyğun birləşməsi baş verir.

Üçüncü xarakteristika, strategiyanın unikallığıdır. Konkret şirkətin strategiyasında gələcəkdə biznesdə olacaq müvəffəqiyyətin nailiyyəti üçün bəzi güclü məzmunlu anlar nəzərə alınmaqla biznesin idarə edilməsinin real təcrübəsində edilənlər, bütün əsas rəqiblərdən əhəmiyyətli olanları fərqləndirməyə çalışırlar. Hansısa müəyyən əlaqələrdə və ya dəyərin zəncirvari sisteminin elementləri şirkətin özünü, nəyisə unikal olanı tapmağa məcbur edir.

Bu unikal olan, yəni daha məxsus olan, yalnız bu konkret şirkətin, strateji üstünlüyünün əsaslarından və onun gələcək rəqabətə davamlılıqlarına müvafiq olaraq, onun strategiyasına qoyulmuş əsas kimi nəzərə alınmalıdır. Başqa sözlə, nə iləsə bu biznesə görə əhəmiyyətli olan şirkət öz rəqiblərindən müsbət mənada fərqlənməyə məcburdur. Strateji unikallığa aid edilmiş yanaşma, gələcəkdə biznes sahəsində müvəffəqiyyətinin imkanlarının məqsədli axtarışını bildirməli və rəqiblər onu görmədir. Bu vəziyyətdə xatırlamaq lazımdır ki, məhs bu strategiya təqlidə əsaslanmalıdır ki, artıq bunu rəqib olan liderlər edirlər. Uğurlu vəziyyətdə unikal yamsılanmış qərarların tapılması zamanı yalnız rəqabət üstünlüyünü aşağı nizamla təmin edə bilir.

Dördüncü xarakteristika, strateji imkanın gələcəkdə qeyri müəyyənliyidir. Bu xarakteristikanın başa düşülməsi üçün birincisi lazımdır nəzəri cəhətdən geriyə qayıtmaq və məntiqi cəhətdən dərk edərək yaranmış mənzərəni müqayisə etmək lazımdır. Xüsusi ilə o hissəsində ki, onlar "gələcəyə münasibət" adlanır.

Əsasən onu vurğulamaq lazımdır ki, gələcək prinsip etibarı ilə qeyrimüəyyəndir və buda konkret şirkətin inkişafi üçün önəmlidir. Şirkətin xarici mühiti indiki zamanda daha sürətlə dəyişir və ənənəvi təsəvvürlər nöqteyi-nəzərindən daha da gözlənilməzdir. Lakin bu halda hər dəyişiklik özündə təhlükənin əsas hissəsini gətirmir və nailiyyət üçün yeni əlavə imkanlar gələcək biznesi müvəffəqiyyətli etmir. Buna görə Şirkətin müasir strategiyası onun strateji və taktik rəqabət üstünlüklərindədir və xarici mühitin dəyişikliklərini çevirməyə bacarığı olmalıdır.

Burada məntiqli səmərəlik əsasında qurulmuş strategiyanın beşinci xarakteristikası görünür və elastik adekvat olaraq yaranır. Yeni imkanları reallaşdırmaq üçün, şirkətin xarici mühitinin dəyişikliklərinin təhlilini aparırlar və burada onun şəxsi strateji dəyişiklikləri xarici dəyişikliklərə adekvat olmalıdır. Səmərəli biznes-adekvatlığı yalnız praktik olaraq əldə edilə bilər və şirkətin strategiyası əsasən elastik olması kifayətdir. Beləliklə, səmərəliliyin son meyarları üzrə məzmununa görə kommersiya təşkilatının biznesinin konkret

strateji və taktik dəyişiklikləri, sinxron fəaliyyətə görə, zaman imkanı və bütün başqa əhəmiyyət parametrlərinə görə şirkətin xarici mühitinin dəyişiklikləri haqqında adekvat və sürətli olmalıdır. Yəni bu konkret şirkətin strategiyasının elastik adekvatlığını təmin etmək deməkdir.

Bu baxımdan nəticə olaraq qeyd etmək lazımdır ki, bütün göstərilən xarakteristikalar alternativdir, lakin qarşılıqlı tamamlayıcı əsasında olmalıdır. Faktiki olaraq bu və ya digər konkret şirkətin səmərəli strategiyaları, təsəvvür edilmiş xarakteristikaların bu və ya digər şəkildə mütləq istifadə edilmiş olarsa məzmunlu sintez hesab edilə bilər.

İlk olaraq məqsədyönlü, lazımlı dərəcədə yaradıcılıq və həqiqətən də praktikanın əlavə edilməsi peşəkar fəaliyyət və ya hazırlanan məzmuna əsasən bütün göstərilmiş xarakteristikaların dərk edilməsi hesabına seçilən strategiyalar, çıxış yolunun konstruktiv yoludur və həqiqətən konkret şirkətin real səmərəli korporativ strategiyasıdır.

Strateji planlaşdırma və strateji idarəetmə. Strateji planlaşdırma rəhbərlik ilə təşəbbüs göstərilən və nəzərdə tutulmuş strategiyanın həyata keçrilməsinə çalışanların konkret hərəkətlərin və qərarların yığımını təşkil edir. Burada məqsəd şirkətin öz hədəflərinə nail olması üçün kömək etməkdir. Strateji xəyal, şirkətin gələcək vəziyyətinin obrazlı və əhəmiyyətli xarakteristikalarının sisteminin vasitəsi ilə konkret strateji perspektivdə biznes-müvəffəqiyyəti haqqında peşəkar keyfiyyətli təsəvvürdür.

Strateji idarə etmənin ilkin konsepsiyası. Strateji idarə etmənin ilkin konsepsiyası şirkətin davranışının iki əks tipik stili ilə bağlıdır, artma və sahibkar. Artma tip, bu ənənəvi davranış haqqında minimal dəyişikliklər ilə şirkətin inkişafidır. Sahibkar tipi, bu dəyişikliklərə məqsədyönlü təşəbbüsdür və rəqabət mübarizəsində qələbəni və maksimum gəlirin əldə edilməsini təmin edir. Şirkətin iki göstərilən tipinin əsas müqayisəli xarakteristikaları təqdim edilmişdir. Təşkilat davranışının iki tipindən başqa idarə etmə iki növə ayrılır, strateji və operativ. Strateji idarə etməyə görə fəaliyyət şirkətin hədəfləri məsələlərinin qoyulması ilə bağlıdır. Bundan başqa, şirkətin mühitlə arasında olan münasibətlərin sisteminin saxlanılması ilə yanaşı öz hədəflərinə nail olmağa icazə verilir və onun daxili imkanlarına uyğundursa xarici dəyişikliklərə həssas qala bilər.

Şirkətin xarakteristikasına əsasən müqayisəsi davranış hədəfi olaraq sahibkar və artım gəlirliliyin optimallaşdırmasını hədəfləyir. Nailiyyətin əldə olunması yolunda gəlirliliyin potensial optimallaşdırması, keçmiş gəlirlərin ekstrapolyasiyasının alınmasının imkanlarını və təşkilatı cəhətdən yeni idarə etmənin keyfiyyətli və qarşılıqlı təsiri təyin edilməlidir. Şirkətin ətraf mühitinə görə, daxili imkanlara əsasən ətraf mühitini dəyişdirmək qabiliyyəti, tələb

edilən ixsisasları yaratmaq qabiliyyətidir. Sistemi davranışın müxtəlif üsullarını qəbul etmək qabiliyyətidir və sabitlik üçün alətlərdir.

Gələcəkdə fəaliyyət göstərmək üçün yaradıcılıq təşəbbüsü, informunun yoxluğu təşəbbüs üçün çatışmamazlıqdır. Daxili fəaliyyət, xarici imkanların uzunmüddətli həcmidir və daxili imkanlar, xarici problemlərin qlobal həcmi isə təkrarlanan idarə etməyə istinad edən tanış rəhbərliyin təkrarlanmayan, yeni stili tətbiq edən və məşhurluq yaradan yanaşmaların birliyinin qurulmasıdır. Təhlükəli hərəkətləri güman edən strukturun təşkili dəyişikliklərinin götürməsinə və insanlara ilham verən, sabit və ya genişlənən fəaliyyətə uyğun təşkil edilməsi və ehtiyyatların emalı prosesi ilə istehsalın miqyaslarına uyğun iqtisadi cəhd hesab edilir. Fəaliyyətin növlərinin bağlanması elastik, dəyişən strukturdur və fəaliyyət problemlərinə uyğun olaraq təşkil edilməlidir. Bu zaman fəaliyyətin növləri onların problemlərinin idarə edilməsinin həlli sərt bağlanmalı və yanaşmanın vacibliyini və hərəkətlərin tanınması önəmli olduğundan yaranmış problemə cavab edilən çevik reaksiyadır. Belə məqamlarda problemin meydana çıxması ilə bağlı gecikmələrin olması əsasən, imkanların aktiv axtarışı ilə bağlı olur. Alternativlərin axtarışı, keçmiş təcrübəyə əsaslanmaqdır və status-kvodan əhəmiyyətsiz olanlarının rədd edilməsidir.

Birinci son nəticə, bu gələcəkdə şirkətin hədəflərinin nailiyyəti üçün sistemin potensialıdır. İkincisi isə son nəticə, xarici mühitin dəyişikliklərinə şirkətin uyğun olan uyğunlaşmasıdır və həssaslığı təmin edən şirkətin onun daxili dəyişikliklərinin strukturudur. Təşkilatın strateji idarə etməsindən fərqli olaraq, strateji mövqelərin təminatı üçün nəzərdə tutulmuşdur və operativ idarə etmədə nailiyyət üçün şirkətin artıq mövcud olan strateji mövqeyindən, onun tərəfindən konkret taktik hədəflər istifadə edilə bilər.

Strateji idarə etmə ilə məşğul olan menecerlər ilk növbədə şirkətin gəlirliliyinin daimi potensialını təmin edirlər və operativ idarə etmə, real gəlir ilə potensialın çevrilməsidir. Operativ idarə etmənin son nəticəsi, bu məhsulların reallaşdırmasıdır, şirkətin malları konkret qiymətlər üçün onun konkret istehlakçılarına təqdim edilir. Strateji və operativ idarə etmənin yaradılması və adekvat olaraq belə adlandırılan şirkət arxitektonikasının saxlanılmasını tələb edir, həmçinin müəyyən ixtisaslaşdırmanı daxil edən heyətin uyğun olan alt sistemləri motivasiyanı və s. məsələləri təşkil edir. Bu halda yaranan imkan bütün bu aspektlər idarə etmək üçün iki göstərilən növü tamami ilə müxtəlif olur. Bu zaman görünür ki, strateji mədəniyyət açıqdır, elastikdir və ixtiraçıdır lakin operativ mədəniyyət üçün dəyişikliklərə mühafizəkar münasibət və istehsalın səmərəliliyinin ənənəvi artması tipikdir. Şirkətin davranışının tiplərinin və idarə etmənin növlərinin arasında müəyyən əlaqə mövcuddur və məhz, strateji idarə etmə sahibkarın qabliyyətini olmasını tələb edir. Operativ idarə etmə, inkişafın matris şəklində bu asılılığı təqdim etmək olar.

Əlbətdə bunlardan hər birini aşağıdakı kimi göstərmək olar:

1) XX-cı əsrin birinci yarısında əsil strateji və operativ davranışı, uyğun olan idarə etməyə əsaslanan şirkət üçün alternetivlər şəklində təklif edilir;

2) İmkan daha çox davranışın hər iki tipinin eyni zamanda istifadəsinə və idarə etmənin iki növünün səmərəli uyğunluğuna əsasən XX-ci əsrin 2-ci yarısından sonra ehtiyac duyuldu;

3) Şirkətlərin hansılar ki, davranışın müxtəlif tiplərinə uyğun olurlar və öz xarakterinə malikdirlər və bunlar bir-birindən fərqlənirlər və müəyyən ziddiyyətdədir. Strateji planlaşdırmadan strateji idarəetmənin fərqi və əsasən də formaya görə təşkilatı davranışının iki tipinin arasında göstərilən fərqlərə və ziddiyyətlərə əsasən təyin edilir.

Ahəngdar inkişafin strategiyaya uyğun taktiki səmərəliliyin təminatının nailiyyəti üçün, şirkətlərə elastik təşkilatı-struktur formaları yarada bilmək qabiliyyəti lazımdır, yəni o sistemlər ki, uyğundurlar və davranışa əsasən iki göstərilən tipin və idarə etmənin iki növünə eyni zamandahəllini tapmaq lazımdır. Yəni strateji idarə etməyə strateji planlaşdırmadan keçid. İdarə etmənin inkişafının tarixi, bu yeniliklərin müvəffəqiyyətinin tarixidir, innovasiya alt sistemləri daxil olmaqla və hətda sistemlərin müxtəlif modelləri idarə etməsə cəlb edilmişdir. Bir idarə etmə sistemləri təcrübəyə və sınaqlara dözür, başqaları isə dözə bilmirlər. İdarə etmənin müvəffəqiyyətli modelləri kifayət qədər tez başqa təşkilatlara innovativ olaraq yayılırdı. Uzunmüddətli planlaşdırmanın sistemi strateji planlaşdırmanın sələfi idi. 50-ci illərdə Qərbdə maksimal inkişafa çatmış bu sistem əsasən inkişafda olan şirkətlərin təşkilatı davranışının tipinə uyğun idilər. Bir qayda olaraq, uzunmüddətli planlaşdırma böyük şirkətlərdə tətbiq edilirdi və bəzən və orta şirkətlərdə. Onda sürətli koorporativ artmanın vəziyyəti tipik idi və şirkətlərin ölçülərinin kəskin artımı ilə və idarə etmənin sisteminin çətinliyinin artımı ilə müşayiət olunurdu.

Keçmişdə şirkətlərin inkişafının spesifik xüsusiyətlərini müəyyən etmiş əsas tendensiyalar və amillərin ekstrapolyasiyası uzunmüddətli planlaşdırmanın əsas metodu idi və bir qədər onların korreksiyasıyla gələcəyə baxmaq olurdu. 60-70-ci illərdə ABŞ-da və Qərbi Avropada uzunmüddətli planlaşdırma strateji planlaşdırmanın sisteminə keçdi. Müəyyən ölçüdə bu sistem onların xarici mühitinin əhəmiyyətli dəyişikliyinə bir sıra şirkətlərə cavab reaksiyası oldu ki, uyğun olan bazarların tam təmin olunmasında görünməyə başladı. Hesab edilirdi ki, planlaşdırmanın bütün başqa növlərindən strateji planlaşdırmanın əsas fərqi budur ki, onun prinsipial istiqaməti tam müəyyənləşdikdən və şirkətin içi və kənarı tam təhlil edildikdən sonra mümkündür.

Korporativ idarə etmənin təkamül dövründə "bağlı təşkilat" modelindən keçid mərhələsi "açıq təşkilata" modelinə strateji planlaşdırma ilə bağlıdır. Açıq təşkilatın tipik xüsusiyyəti, bu xarici mühitin dəyişikliklərinin peşəkar strateji

təhlilidir və adekvat uyğunlaşan reaksiyaların təkmilləşdirməsidir. Xarici mühitin tendensiyaların hesabı ilə yanaşı, strateji planlaşdırma planlaşdırma metodları sahəsində bütün son nailiyyətləri birləşdirir və uzunmüddətli planlaşdırma ilə müqayisədə, əhəmiyyətli dərəcədə mürəkkəbdir və hərtərəflidir. Strateji planlaşdırmadan istifadə edilən yeni metodların sırasına daxil olanlar:

- şirkətlərin investisiya portfellərinin təhlilinin modelləri;
-vəziyyətin inkişaf planlarının hazırlaması;
-ssenari əsasında planlaşdırmasının tətbiqi;
-ekspert qiymətləndirilməsi sistemlərindən istifadə;
-mümkün olan strateji inkişafin alternativlərinin tədqiqatı üçün müxtəlif analitik matrislərin tətbiqi və s.

70-ci illərin ortalarından böyük şirkətlərin əksəriyyətində Qərbin çox orta şirkətləri ümumi koorporativ planlaşdırmanın mərkəzləşdirilmiş bölmələri daha səmərəli işləməyə başladılar. Lakin 70-ci illərin başlanğıcından strateji planlaşdırma tətbiq edilən şirkətlərin sayının artması ilə daha çox onun tətbiqinin subyektiv çətinlikləri görünməməyə başlandı. Bazar mühitinin dəyişikliklərinə uyğunlaşmanın və şirkətin perspektivli rəqabətə davamlılığının təminatının sistemləri kimi strateji planlaşdırmanın səmərəli və obyektiv sərhədləri müəyyən edildi.

Şirkətin gələcək inkişafi probleminə yanaşma bəzən strateji planlaşdırmanın əsas çatışmazlığı ilə nəticələnirdi ki, bu daha gələcəkdə əvvəlki kimi şirkətin əhəmiyyətli parametrlərinin üstündən xətt çəkirdi ki, artıq onun keçmişi ilə verilmiş olurdu. İdarə etmə meydanında əsas prinsipi dəyişməz qalırdı ki, real onun təcrübəsində üstün idi və bu əsasda keçmişdən gələcəyə getmək mümkün idi. Qərbdə 70-ci illərin başlanğıcına bir sıra müəyyən edən amillərin mürəkkəb uyğunluğu nəticəsində vəziyyət elə yarandı ki, strateji idarə etməyə strateji planlaşdırmadan keçid ilə əsaslanması qeyd olundu. Belə amillərin arasında aşağıdakıları ayırmaq olar:

1) Dəyişkənliyin şirkətin xarici bazar mühitinin çətinliyinin obyektiv əhəmiyyətinin artması;

2) Strateji planlaşdırmanın səmərəliliyinin real azalmasının geniş subyektiv dərk edilməsi kifayətdir;

3) Strategiyanın yeni anlanılması;

4) Təşkilatın inkişafının strateji problemlərinin həllinin yeni metodların tətbiqi.

Əvvəl əldə olan uzunmüddətli planlaşdırmadan fərqli olaraq strateji planlaşdırma şirkətə təsir edən ən çox mürəkkəb bir prosesdir. Strateji idarə etmə problemə hərtərəfli yanaşmanı ən çox təmin edir və bu yanaşma halhazırda ən yüksək papularlıq qazanmışdır. Zehninin dəyişikliklər əsasında istifadə edilən siyasətlə "keçmişdən - gələcəyə" və "gələcəkdən – əsl reallıqda".

Strateji planlaşdırmanın və strateji idarə etmənin arasında əhəmiyyətli fərq növbəti iki məqamla səciyyələnir:

-Birincisi, strateji planlaşdırma strateji düşüncə deyil və buna görə müvəffəqiyyətli strategiyalar, bu həmişə uğurlu strateji xəyaldır ki, bu heç vaxt strateji plan ola bilməz;

-İkincisi, real biznes-təcrübədə strateji planlaşdırma faktiki olaraq strateji proqramlaşdırmaya yaxınlaşır.

Yəni, bir qayda olaraq, formallaşdırılan strategiyaların və ya strateji xəyalın ətraflı təhlil edilməsinə və artıq qəbul edildildən sonra həyata keçirilməlidir. Obyektiv gələcəyi və biznesdə müvəffəqiyyəti əldə etmək üçün ilk növbədə hazırlanması tələb olunan hansılarla ki, müxtəlif dolğun strategiyalar yaradılır və onların müqayisəli təhlili həyata keçirilir. Biznesin inkişafının müxtəlif strateji alternativləri əhəmiyyətli dərəcədə öyrənilir. İstənilən praktiki planlaşdırma, həmçinin strateji cəhətdən formal hesab edilir. Eyni zamanda o həmişə güclü və asılı hesab edilir ki, şirkətin artıq yaranmış parametrlərindən, həmçinin ondan biznesin əsaslarının asılı olacağı bir proseslərdir.

Real planlaşdırma zamanı plan prosesinin xüsusiyyətlərinin artıq verilmiş parametrlərinin və tendensiyaların çərçivələri üçün uyğunlaşdırmağa verilmir. Konkret biznesdə olan vəziyyətin böyük əksəriyyəti üçün həyatda real səmərəli strateji dəyişikliklər məhz bu biznes haqqında ənənəvi çərçivələr uyğun yaranmış vəziyyətə uyğun təsəvvürlər üçün sıçrayışın olmasını tələb edir. Artıq gərəksiz formallaşdırılan strateji planlaşdırmadan fərqli olaraq, strateji düşüncə və xəyal kimi strateji idarə etmə bu hər şeydən əvvəl sintezdir. İntuisiya və kreativlik strateji sintezdə ən əhəmiyyətli rolu oynayır. Strateji sintez prosesinin xüsusi yaradıcılıq təbiəti və strateji idarə etməyə uyğun olan hissələri, real və əhəmiyyətli formallaşdırma praktiki olaraq tam əldə edilmir.

Beləliklə, bir tərəfdən strateji planlaşdırmanı bacarmada və strateji düşüncəni, strateji xəyalı və strateji idarə etmənin uyğun olan sistemi dəyişik salmamalıdır. Lakin digər tərəfdən, yəni düzgün strateji düşüncənin və müasir strateji idarə etmənin mövqeyindən, strateji planlaşdırma strateji idarə etmənin prosesinin lazımlı elementi olduğunu yaddan çıxarmaq lazım deyil. Strateji planlaşdırma daha dəqiq desək, bu şirkətin işgüzar fəaliyyətinin ayrı alt sistemləri kimi strategiyaların işləmə prosesinin tərkib hissəsidir və onun korporativ strategiyasına bütovlükdə aiddir. Eyni zamanda daha çox ümumi prosesin müəyyən elementi kimi strateji planlaşdırmaya ciddi verilmiş rolu və ya funksiyanı yerinə yetirməsi hansı ki, missiyadan törəmədir, məqsədlər ağacı prioritetlərindən və strategiyanın başqa əsas elementlərindən daha bütövdür.

Bundan başqa, fəaliyyətin ixtisaslaşdırılmış alt sistemi kimi strateji planlaşdırmanın inkişafi bilavasitə determinasiya əsasında strateji idarə etmənin və şirkətin idarə etməsinin bütovlükdə bütün sisteminin inkişaf prosesləri ilə bir-

ləşir. Özünün ilk sintezləşdirilmiş növündə, strateji planlaşdırmanın və strateji idarə etmənin arasında bütün və əhəmiyyətli fərqlər əvvəlcə zehni yanaşmaların prinsipial fərqiylə nəticələnməlidir. Korporativ idarə etmənin iki prinsipial olaraq müxtəlif, alternativ modelinin əsasıdır, planlaşdırma və düşüncəyə əsasən şirkətin inkişafıdır.

ÖZÜNÜ TƏKMİLLƏŞDİRMƏK VƏ MÜZAKİRƏLƏR ÜÇÜN TƏKLİF EDİLƏN SUALLAR

1. Strateji idarə etməni müəyyənləşdirən zəruri amilləri deyin, strateji idarə etmədə hər bir amilin rolu və təsiri nədən ibarətdir? Bu məsələ ilə bağlı müvafiq misallar gətirin.
2. Strateji idarəetmənin çevikliyi ilə "adi idarə etməni" müqayisə edin? Bu məsələ ilə bağlı müvafiq misallar gətirin.
3. Bazarda strateji cəhətdən proqnozu olmayan və rəqabətdə uduzan şirkətlərin fəaliyyətini misal gətirə bilərsiniz?
4. Strategiya əsasında qayda və qanunlara tabe olan məsələlərlə bağlı misallar gətirə bilərsinizmi? Strategiyaların aralarında bağlılığı təhlil edə bilərsinizmi?
5. Şirkət tərəfindən həyata keçirilə bilən bazar strategiyalarının tiplərini deyə bilərsinizmi? Bu məsələ ilə bağlı misallar gətirin.
6. Biznesin inkişafi üçün etalon inkişaf strategiyalarının ardıcıl olaraq və konkret misallarla imkanlarını və həyata keçirilməsində yaranan çətinlikləri təhlil edə bilirsinizmi?

7.Müəyyənləşdirilmiş strategiyaların hər birinə ayrı-ayrılıqda baxın və onlardan uğurlu icra edilə bilənin hansı şərtlər daxilində həyata keçrilmə mümkünlüyünü müəyyən edə bilirsinizmi?

8.Strateji dəyişikliklərin nə üçün aparıldığını izah edə bilərsinizmi?

9.Strateji idarə etmədə strateji nəzarətin rolu və yeri nədən ibarətdir?

10.Strategiya əsasında müəyyən edilmiş məhsul (istədiyiniz məhsul) üzrə təsviri verə bilirsinizmi?

a) tədqiqatçılar üçün;

b) istehsalçılar üçün;

c)planlaşdırılan məhsul üçün;

d) istehlakçılar üçün.

11.Tərtib edilmiş strategiya əsasında məhsul və xidmətləri məhdudlaşdırmağa hansı meyarlar imkan verir ?

12. Hansı amillər kombinə edilmiş malların payının genişləndirilməsi və inkişafını müəyyən edir?

13. Stateji inkişaf məsələləri ilə bağlı hansı misalları göstərə bilərsiniz?

14. "Şirkət yaratdığı məhsulu satmır" ifadəsini necə başa düşürsünüz?

15. Belə fəaliyyət göstərən şirkətlərdən misallar gətirə bilərsinizmi?
16. Siz belə vəziyyətdə şirkətə nə tövsiyə edərdiniz?
17. Strategiyada məhsulun tərkib hissəsi kimi istehlak xassəli markaya misal gətirə bilərsinizmi?
18. Biznesin strateji inkişafi əsasında məhsula sonrakı xidmət xüsusiyyətləri inkişafa təsirini necə göstərir?
19. Strategiyaya uyğun ayrı-ayrı amillərin məhsullara və imicə necə təsir etdiyini təhlil edə bilirsinizmi?
20. Konkret nümunələr əsasında təhlilin nəticələrini misal gətirə bilərsinizmi?
21. "Biznesin diaqnostikası və şirkətin inkişaf strategiyasının formalaşmasında onun rolu" ifadəsini siz necə başa düşürsünüz ?
22. "Tərtib edilmiş strategiya əsasında məhsul imic qazana biləcək və alıcı öz arzu və istəklərini təmin edə biləcək" ifadəsini necə başa düşürsünüz ?
23. Yeni strategiya əsasında naməlum markalı olan malın qablaşdırma və etiketi vasitəsi ilə alıcının diqqətini cəlb etmək üsullarını necə təklif edə bilərsiniz?
24. Strateji məktəblərin inkişaf metodologiyasının əsasları dedikdə nə başa düşürsünüz?
25. Biznesin inkişaf strategiyasının əmtəə istehsalı və xidmətlərin həyata keçirilməsinin mümkünlüyünə necə təsir etdiyini təhlil edə bilərsinizmi?
26 Müvafiq misallar gətirə bilərsinizmi?
27. Biznesin inkişafında elmi təməl mərhələləri nədən ibarətdir?
28. Biznesin inkişaf strategiyası zamanı şirkətlərin strateji ierarxiyasının nəzəri əsaslarını təhlil edə bilərsinizmi?
29. Biznesin inkişaf strategiyasının formalaşmasına təsir edən yaxın və uzaq amillər hansılardır?
30. Hal-hazırda artım mərhələsində olan mümkün məhsul strategiyasını təklif edə bilərsinizmi?
31. Alternativ strategiyalar əsasında bazarda və istehsalda dərin dəyişikliklərə təkan vermiş yeni məhsulları misal gətirə bilərsinizmi?
32. Strategiyalar əsasında məhsulun yeniləşdirilməsi istiqamətlərini müqayisə edərək hər bir istiqamətə misal gətirə bilərsinizmi?
33. Hansısa bir məhsulu seçərək strategiya əsasında onun üçün yeni məhsulun yaradılmasının bütün zəncirini qura bilərsinizmi?
34. Portfel strategiyalarına əsasən rəqabətdə uğura gətirib çıxara bilən misallar

gətirə bilərsinizmi?

35. Rəqibin marketinq sisteminin güclü və zəif tərəflərinin təhlilinin nəticələrini tərtib edə bilərsinizmi?

36. İnkişaf strategiyasına uyğun olaraq şirkətin məhsuluna münasibətdəki qərarın və yanaşmaların dəyişməsini izləməyi bacarırsınızmı?

37. Bazarın artan payının matris əsasında məhsulun həyat tsiklinə nə dərəcədə təsir etdiyini izah edə bilərsinizmi?

38. Tərtib edəcəyiniz strategiyaya uyğun düşünün, siz sahənin cəlbediciliyi və rəqabət mövqeyinin qiymətləndirilməsinin aparılması üçün hansı hazırlanmış portfel matrisini təklif edərdiniz?

39. Sizin fikrinizcə, Kotler sxemində göstərilən hansı bucaq baxışı şirkətdə marketinqin rolunun təkamülünü təsvir edir?

40. Əmtənin inkişaf strategiyasının reallaşdırılması zamanı marketinq və strateji idarəetmənin qarşılıqlı əlaqəsini təsvir edə bilərsinizmi?

41.İnkişaf strategiyası əsasında uğura nail olma üçün əsas amilləri müəyyən edə bilərsinizmi?

42.Strategiyaya əsasən şirkətdə nəzarəti təşkil edə bilərsinizmi?

43.Müasir şəraitdə strategiyanın formalaşmasına təsir edən amillər hansılardır?

44.Biznesin inkişaf strategiyasının tətbiqi zamanı məhsul konsepsiyası dedikdə nə başa düşürsünüz?

45.Biznesin inkişaf strategiyasının tarixi mərhələlərini deyə bilərsinizmi ?

46. Strategiyalar biznesin tələblərinə uyğun necə inkişaf edir?

47. İstənilən mühit üçün hazırlanan strategiyalar necə tərtib edilir?

48.Sistemli açıq strategiyaların səmərəli olması üçün nə etmək lazımdır?

49. Strategiyanın formalaşmasını şərtləndirən yaxın və uzaq amillərin təhlilini apara bilərsinizmi?

50. Strategiyanın formalaşmasına təsir edən dəyişikliklər dedikdə nə başa düşürsünüz?

51. Biznesin inkişaf strategiyasının tətbiqi zamanı məhsulun konsepsiyası nədir?

52. Biznesin inkişafında məhsulun imicinin rolunu necə izah edə bilərsiniz?

53. Biznesin inkişaf strategiyasının tərtibatı zamanı ərzaq strategiyası necə nəzərə alınmalıdır?

54. Rəqabət strategiyasının əsas mahiyyəti nədən ibarətdir?

55. Uğura nail olmaq üçün əsas amilləri müəyyən edə bilirsinizmi?
56. Uğura nail olmaq üçün biznesin inkişaf strategiyasının yerinə yetirilməsinə nəzarət necə təşil edilməlidir?
57. Şirkətin inkişaf strategiyasında, təşkilati struktur dedikdə nə başa düşürsünüz?
58. Bazarda struktur xüsusiyyətlərin ayrı-ayrı növlərini izah edə bilərsinizmi?
59. Məhsulun dinamikası dedikdə nə başa düşürsünüz?
60. Müasir biznesin səviyyəsini təhlil edə bilərsinizmi?
61. Strategiya əsasında inkişafın mahiyyəti nədən ibarətdir?
62. Biznesin diaqnostikası və şirkətin inkişaf strategiyasının formalaşmasında onun rolu nədən ibarətdir?
63. Biznesin diaqnostikasının təşkili necə həyata keçirilir?
64. Şirkətlərdə biznes-proseslərin modelləri və strukturlarının tipləri hansılardır?
65. Şirkətin biznes proseslərinin diaqnostikası necə həyata keçirilir?
66. Biznes proseslərinin optimallaşdırılması üzrə metodiki məsələlər hansılardır?
67. Alternativ strategiyalar dedikdə nə başa düşürsünüz?
68. Biznesin inkişafında alternativ strategiyaların elmi-nəzəri əsasları hansılardır?
69. Biznesin inkişaf strategiyasının qurulması üçün alternativ modellər hansılardır?
70. Alternativ strategiyaların nəticələri nədən ibarətdir?
71. Azərbaycanın inkişafı üçün alternativ strategiyalara müasir yanaşma necə olmalıdır?
72. Alternativ strategiyalarda İKT-nin rolu nədən ibarətdir?
73. Biznesin inkişafının strateji planı necə tərtib edilir?
74. Biznesin strateji planlaşdırılmasının mahiyyəti nədən ibarətdir?
75. Biznesin inkişaf strategiyasına eyni zamanda informasiya təminatı necə həyata keçirilməlidir?
76. Korporativ rəhbərliyin inkişaf strategiyasında məsuliyyəti nədən ibarətdir?
77. İnkişaf strategiyasında dəyərlərin əhəmiyyəti nədir?

78.Biznesin inkişaf strategiyasının xəritəsi dedikdə nə başa düşürsünüz?

79. Bisnesin inkişafında strateji xəritənin rolu nədən ibarətdir?

80. Biznesin inkişaf strategiyasında missiyanın rolu necə qiymətləndirilir?

81. İqtisadi inkişaf strategiyalarında innovasiyaların rolu və yeri nədən ibarətdir?

82. İqtisadi inkişafa strategiyaların təsiri nədən ibarətdir?

83. Biznesin inkişafında portfel strategiyalarının əhəmiyyəti nədən ibarətdir?

84. Portfel strategiyalarında diaqnostika necə aparılır?

85. Portfel strategiyalarının təhlil prinsipləri hansılardır?

86. Biznesin inkişaf strategiyasının elmi-nəzəri cəhətdən əsaslandırılmış mərhələlərini deyə bilərsinizmi?

87. Sahibkarlığın inkişafında strategiyaların mahiyyəti və seçiminin əsas mərhələləri hansılardır?

88. İnkişaf strategiyalarının hazırlanması üçün əsas qaydalar və

prosedurlar hansılardır?

89. Strateji planın strukturlaşdırılması metodikasını bilirsinizmi?

90.Göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminin yaranmasının ilkin şərtləri hansılardır?

91. Göstəricilərin balanslaşdırılmış sisteminə əsasən innovasiyaların tətbiqi necə baş verir?

92. Balanslaşdırılmış göstəricilərin nəzəri aspektləri hansılardır?

93. Göstəricilərə əsaslanaraq şirkətin inkişaf strategiyasının qurulması necə baş verir?

94. Rəqabət anlayışı və növlərini izah edə bilərsinizmi?

95. Rəqabət strategiyasının əsas məqsədi nədən ibarətdir?

96.Rəqabət qabiliyyətinin artırılmasında qiymətin əmələ gəlməsi məsələlərini izah edə bilərsinizmi?

97. Rəqabət strategiyasının menecmentdə istifadə edilməsinin əsasları nədən ibarətdir?

98. Strategiyalar əsasında rəqabət üstünlüyü nədən ibarətdir?

99. Bu kitabı oxuduqdan sonra əsasən hansı məsələləri özünüz üçün aydınlaşdıra bildiniz?

ƏSAS TERMİNLƏR

1. Strategiya.
2. Biznesin inkişaf strategiyası.
3. Alternativ strategiya.
4. Strateji portfelin təhlili.
5. Strateji mühitin təhlili.
6. Strateji tendensiyaların təhlili.
7. Biznesin xarici mühiti.
8. Biznesin daxili mühiti.
9. Biznesdə strategiyanın seçimi.
10. Strategiyanın yerinə yetirilməsi.
11. Çevik strategiyanın məqsədi.
12. Biznesdə uzunmüddətli məqsədlər.
13. Strategiya əsasında qoyulmuş məqsədə nail olmaq.
14. Strateji ierarxiya.
15. Biznesin inkişaf strategiyasının məqsədləri.
16. Şirkətin strateji məqsədi.
17. Biznesdə imic.
18. Biznesdə fərdi məqsədlər.
19. Strateji məqsədlərin konkretliyi.
20. Strateji rəqiblər.
21. Strategiyada nəzarətin icrası.
22. Strategiyada qısamüddətli məqsədlər.
23. Biznesin inkişafında makro mühit.
24. Biznesdə matrislərin tətbiqi imkanları.
25. Biznesdə matris SWOT.
26. Biznesin inkişafında matris təhlükəsi.
27. SWOT metodu.
28. Strateji missiya.
29. Biznesin missiyasının hədəfləri.
30. Strategiyanın istiqamətlərinin məqsədləri.
31. Strategiyanın hazırlanması sahəsi.
32. Strategiyada adi dəyişikliklər.
33. Şirkətin təşkilati mədəniyyəti.
34. Şirkətin təşkilati strukturu.
35. Şirkətin təşkilati dəyişiklikləri.
36. Şirkətin yenidən qurulması.
37. Potensial alıcılar.
38. Potensial tədarükçülər.
39. Şirkətin münasib məqsədləri.
40. Strateji mühitin profili.

41. Şirkətdə radikal islahatlar.
42. Strategiyanın reallaşması.
43. Strategiyanın güclü tərəfi.
44. Strategiyanın zəif tərəfi.
45. Sahənin güclü tərəfləri.
46. Şirkətin güclü tərəfləri.
47. Şirkətin zəif tərəfləri.
48. Strateji məqsədə uyğunluq.
49. Strateji dəyişikliklərə müqavimət.
50. Strategiyanın ortamüddətli hədəfləri.
51. Strateji dəyişikliklər.
52. Strateji idarə etmə.
53. Strategiyanın əsasları.
54. Şaquli irəliyə gedən inteqrasiya strategiyası.
55. Üfüqi diversifikasiya strategiyası.
56. Strategiyanın onqlomerativ şaxələndirilməsi.
57. Strategiyının aradan qaldırılması.
58. Şaquli arxa inteqrasiya strategiyası.
59. Məhsulun inkişaf strategiyası.
60. Bazarın inkişaf strategiyası.
61. Məhsul yığımının strategiyası.
62. Strategiyanın azaldılması.
63. Xərclərin azaldılması strategiyası.
64. Bazarda mövqeləri gücləndirmək strategiyası.
65. Mərkəzə uyğunlaşdırılan strategiyanın şaxələndirilməsi.
66. Fəaliyyət sahəsi.
67. Fazada hədəfləri müəyyən etmək.
68. Şirkətin fəlsəfəsi.
69. Məqsədli oriyentirlər.
70. Sürətli məqsədli artım.
71. Şirkətin məqsədi.
72. Məqsədli artım.
73. Məqsədin azaldılması.
74. Məqsədin sabit artımı.
75. Etalon strategiyası.
76. Çoxşaxəli şəkildə inkişaf strategiyasının etalonu.
77. Etalon strategiyasında gözlənilən artım.
78. Etalon strategiyasında toplanmış artım.
79. Strategiyanın etalon azaldılması.
80. Rəqiblərin təhlili.
81. Portfelin təhlili.
82. Bütün istiqamətlər üzrə hücum.

83. Rəqiblərin gələcək məqsədləri.
84. Rəqiblərin imkanları.
85. İkinci dərəcəli qablaşdırma.
86. Bazar mühitində çağırış.
87. Bazara məhsulun çıxışı.
88. Zəmanət.
89. Məhsulun dinamikası.
90. Məhsulun həyat tsikli.
91. Yenilikçilər.
92. Rəqabətli davranış davamçıları.
93. Rəqib gücləri.
94. Rəqabət.
95. Bazarda lider.
96. Marka.
97. Marketinq strategiyası.
98. Boston məsləhət qrupunun matrisi.
99. Mak Kinz matrisi.
100. Liderə dolayı hücum.
101. Partizan mübarizəsi.
102. İlkin qablaşdırma.
103. Məhsulun təqdim edilməsi.
104. Bizneslər (məhsullar) portfeli.
105. Davamçılar.
106. İstehlak xassələri.
107. Özü haqqında olan fərziyyələr.
108. Rəqabətdə davranış profili.
109. Liderə birbaşa zərbə.
110. Rəqabət güclərinin strukturu.
111. Ticarət markası.
112. Nəqliyyatda qablaşdırılması.
113. Qablaşdırma.
114. Bazardan getmə.
115. Yetkinlik mərhələsi.
116. Artım mərhələsi.
117. Həyat tsiklinin mərhələsi.
118. Bazarda öz sabit yerini bilən şirkət.
119. Liderə cinahdan hücum.
120. Məhsulun funksional xassələri.
121. Etiket.

ЯДЯБИЙЙАТ СИЙАЩЫСЫ

Азярбайсан дилиндя

1. Əliyev.M., Həmidov.H., Hüseyinli.A. «Korporativ idarəetmə» Dərslik. Bakı-2011
2. Азярбайсан Республикасынын Конституцийасы. Бакы, 1995-си ил.
3. Азярбайсан Республикасынын «Хариси инвестисийаларын горунмасы щаггында» гануну. 1994. (www.economy.gov.az).
4. Я.М. Аббасов, З.З. Байрамов, Щ.Х. Гулийев «Игтисади информасийанын ишлянмясинин компцтер технолоэийасы». Бакы, 2002-си ил.
5. Аббасов Г.Я. «Мящсул истещсалына мясряфлярин мцщасибат учоту». Журнал «Малиййя вя учот», № 9-10, 1998-си ил.
6. Ахундов Ш.Я. «Маркетингин ясаслары», Бакы, 2001-си ил.
7. Аллащвердийев Щ.Б. «Нефт стратеэийасынын перспективляри» «Азярбайсан», 2000-си ил.
8. Ağayev A. «Maliyyə: terminləri lüğəti». Бакы. 2005.
9. Азярбайсан Республикасынын «Мцяссисяляр щаггында» гануну. Ийул 1994-ъц ил.
10. Азярбайсан Республикасынын «Антинщисар фяалиййяти щаггында» гануну «Халг гязети». 03.02.1993-сц ил.
11. Азярбайсан Республикасынын «Сащибкарлыг фяалиййяти щаггында» гануну. Декабр 1992-ъи ил.
12. «Азярбайсан Республикасында Дювлят Мцлкиййятинин Юзялляшдирилмяси щаггында» Азярбайсан Республикасынын гануну. «Республика» гязети, ийул 2000-си ил.
13. «Азярбайсан Республикасында 1995-1998-ъи иллярдя Дювлят мцлкийятинин юзялляшдирилмясинин Дювлят Програмы». Бакы, 1996-ъы ил.
14. «Азярбайсан Республикасында кичик вя орта сащибкарлыq(qanunlar, normativ sənədlər, analitik materiallar) Azərbaycan Respublikası Dövlət Antiinhisar Siyasəti və Sahibkarlığa Kömək Komitəsi. Bakı.«Araz». nəş-tı. 2000-си ил.
15. «Азярбайсан Республикасы Сащибкарлыьа Кюмяк Фонду» щаггында ясаснамя. «Азярбайсан» гязети, 28 октйабр 1992-си ил.
16. Азярбайсан Республикасында rəqabətin qorunması və təbii inhisarların tənzimlənməsi (qanunlar, normativ sənədlər, analitik materiallar).Azərbaycan Respublikası Дювлят Antiinhisar Siyasəti və Sahibkarlığa Kömək Komitəsi. Bakı . «Səda» nəş-tı. 2000-ci il.
17. Азярбайсанын статистика эюстярисиляри .2014.Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsi. Бакы. «Səda» Nəşriyyatı. 2008-ci il.
18. Bağırov.D.A.,Həsənli.M.X.,«Maliyyə» Dərs vəsaiti. Bakı-2010
19. Bayramov.Ə.İ.«Dünya iqtisadiyyatının tarixi» Dərslik. Bakı-2010
20. Бабайев Я.П. «Базар игтисадийййатынын моделляри», Бакы,1999-су ил.
21. Балайев Р.Я.«Урбанизасийа: şəhər iqtisadiyyatı və ərzaq problemləri» Бакы, Elm. 2007.

22. Сябийев Р.М. «Азярбайсанда базар инфраструктурунун формалашмасы вя инкишафы». Бакы, 2000.

23. Ялийев Щейдяр «Мцстягиллийимиз ябядидир» Ы – ЫЫ – ЫЫЫ – ЫВ томлар, Азярняшр Бакы, 1997-си ил.

24. Ялирзайев Я.Г. «Azərbaycanın iqtisadi inkişafının konsepsiyası və proqramı». «Odlar yurdu» Бакы. 1999.

25. Ялийев Т. «Ekoloji menecment». Бакы,"Çıraq-Çap". 2006.

26. Ялийев Р., Məmmədov N., Məmmədov M., "Investisiyanın maliyyələşdirilməsi və kreditləşdirilməsi". Бакы. Kooperasiya. 2002.

27. Ялийев Q.İ. «İnvestisiyaların maliyyələşdirilməsi və kreditləşdirilməsi». Бакы. "İqtisad nəşriyyatı. 2009.

28. Ящмядов М. «Глобаллашма вя милли игтисадиййатын формалашмасы». «Азярняшр». Бакы 2003.

29. Щцсейнова Х.М."Regional inkişaf : məqsədləri meylləri və idarəetmə metodları". Azərbaycan aqrar elmi. Бакы.№6. 2008.

30. Щясянов Я.П. «Стандартлашдырманын елми ясаслары методолоэийа вя мящсулун кейфиййятинин идаря едилмяси» (дярс вясаити), Бакы,1992-ъи ил.

31. Həsənov.N.Ə. Beynəlxalq biznes Dərs vəsaiti. Bakı-2011

32. Щясянов Н.Я. Сащибкарлыг фяалиййятинин идаря едилмяси. Азярбайъан Республикасы Тящсил Назирлийи Елми-Методики Шурасы «Игтисадиййат вя идаряетмя» бюлмясинин 22.04.1997-си ил тарихли 11 сайлы протоколу иля тясдиг едилмишдир. Бакы шящяри, 1997-си ил (дярс вясаити).

33. Щясянов Н.Я. Инвестисийа стратеэийасынын формалашмасы вя модернляшдирилмясинин инкишафы проблемляри. (монографийа) Бакы, 2003.

34. Həsənov R.T. «Azərbaycan Respublikasının sosial-iqtisadi inkişafının bazar modelinin konseptual əsasları» Elm. Бакы, 1998-ci il.

35. «Инвестисийа фяалиййяти щаггында» Азярбайсан Республикасынын гануну. 13.01.1995-си ил.

36. Гулийев Т.Я. «Менесментин ясаслары» Бакы, 2001

37. Qafarov Ş. S. «Müasir iqtisadi sistem və qloballaşma» Monoqrafiya. Bakı-2005.

38. Manafov Q. N. «İqtisadi nəzəriyyə: Mikroiqtisadiyyat:» Metodiki vəsait. Bakı-2008

39. Musayev A.F.və s. «Qiymətli kağızlar bazarı». Бакы. Səda. 1999.

40. Мейбуллайев М. Х. Ислам игтисадиййаты. Бакы, 2002.

41. Мурадов Ш.М., Аббасов Ф.П. Мцасир мярщялядя демографийа сийасяти. Бакы, Елм, 1986.

42. Мурадов Р.Ш. Мцасир шяраитдя Азярбайсан Республикасында ямяк базары проблемляри. Бакы, Елм, 2000.

43. Мусайев А.Ф., Гящряманов А.Г. Игтисадиййатда рийази моделляшдирмя вя прогнозлашдырма. Бакы, «Кцр», 1998.

44. Мяммядов Т.Ж., Мяммядов М.Г., Ялякбяров Я.Я. Ярзаг маллары тиъарятинин тяшкили. Бакы, Маариф, 1991.

45. Нифтуллайев В.М. Кянд тясяррцфаты игтисадиййаты. Бакы, Елм, 1996.

46. Наьыйев Я.Т. Сосиал-игтисади инкишафын методолоji аспектляри. Бакы, Азярняшр, 2002.

47. Садыгов М.М. «Банк иши вя мцасир мярщялядя онун тякмилляшдирилмяси йоллары» (дярс вясаити), Бакы, 1996-ъы ил.

48. Tağıyev N.F. "İnvestisiya proseslərinin idarəetmə modellərinin formalaşması məsələləri". Bakı. Elm. 2003.

49. Сямядзадя З. Я. Дцнйа игтисадиййаты. Чин «инкишафы мюсцзя»си. Бакы, Эянълик, 2001.

50.Сямядзадя Ш.Я., Мусайев В.Р., Сейфуллайев И.З. Сащибкарлыьын ясаслары. Бакы, Чашыоьлу, 2000.

51. Сяфяров С. «10 ил мцстягиллик вя игтисадиййат». Азярняшр. Бакы 2001.

52. Шащбазов К.А., Мяммядов М.Щ, Щясянов Щ.С. «Мцасир менесмент» I щисся вя II щисся. Бакы, 1995-ъи ил.

53. Шащбазов К.А., Мяммядов М.Щ, Щясянов Щ.С. «Антиинщисарлы идаряетмя», Бакы, 1997-ъи ил.

54. Шякярлийев А.Ш., Гуlийев Ж.Г., Ялийев А.Я. «Эюмрцк ишинин тяшкили вя идаря едилмяси». Бакы - Ганун – 2003-ъц ил.

55.Йагубов С.М. Сосиал статистика. Бакы, 1995.

Рус дилиндя

56.Алиев А.А. «Таможенное дело и развитие мировой экономики». Баку. 2002.

57. Бизнес-план инвестиционного проекта. Под ред. Иванниковой И.А. – М.: Экспертное бюро-М, 1997.

58. Бизнес-план инвестиционного проекта: отечественной и зарубеж ный опыт. Современная практика и документация: Учеб. пособие. / Под ред. В.М.Попова. – М.: Финансы и статистика, 1997.

59. Бочаров В. В. Инвестиционный менеджмент. — СПб: Питер, 2002.

60.Бирман Г, Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов. – М.: «Банки и биржи», Издательское объединение «ЮНИТИ», 1997.

61. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. МП «ИТЕМ» ЛТД «Юнайтед Лондон».

62. Брайн Хаскет, Леонард Смолен. Подготовка бизнес-плана: Бизнес по западному. СПб., 1992.

63.Самедзаде З.А. «Этапы большого пути». Баку. Нурлар. 2004.с.936.

64.Черняк В.З. Оценка бизнеса.-М.: «Финансы и статистика», 1996.

65.Емельянов А.С. «Эконометрия и прогнозирование». М. Экономика. 1985.

66. Ефимов Т.Е. «Стратегическое планирование на предприятиях в системе инвестиционной модели». Сборник научных трудов. РГГМУ. 2005.

67. Идрисов А.Е, Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. - М.: Информ. – изд. Дом «Филинь», 1996.

68.Кулиев Р.А.«Инвестиционная политика: принципы и приоритеты» Балтийский Руский Институт. Рига-Баку. 2001.

69. Клейнер Г.Б., Томбовцев В.Л., Кочалов Р.М. «Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность» Издателство «Экономика». Москва.1997.

70. Кейнс Дж. М. «Общая теория занятости, процента и денег». М. Прогрес.1995.

71. Корнаи Я. «Дефицит». М. Изд-во. Наука.1990.

72. Горемыкин В.А., Богомолов. А.Ю. Планирование предпринимательской деятельности предприятия. Методическое пособие. – М.: Инфа-М, 1997.

73. Грабовой П.Г, Петрова С.Н, Полтавцев С.И. и др. Риски в современном бизнесе. М.: Аланс, 1994.

74. Грибалев Н.П., Игнатьева И.Г. Бизнес-план. Практическое руководство по составлению. С-Пб., Белл, 1994.

75. Липсиц И.В. Бизнес-план-основа успеха. М.: Машиностроение, 1993.

76. Львовский ГД. Бизнес-план на персональном компьютере // Мир ПК. 1993. №7.

77. Международный симпозиум по управлению проектами. Сборник трудов. С-Пб., Аланс, 1995.

78. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента». М., Дело, 1992.

79. Мир управления проектами.Под ред.Решке Х.,Шеме Х.М.,Аланс, 1993.

80. Нуреев Р. «Экономика развития: модели становления рыночной экономики». М. ИНФРА. 2001.

81. Обзор портфеля проектов, финансируемых Всемирным Банком в Российской Федерации. М., изд. Московского Представительства Всемирного Банка, 1994.

82. Плешков Б. Бизнес-план, или как повысить доходность вашего предприятия. М. СО «Анкил», 1993.

83. Полляк Ю.Г., Филимонов В.А. «Стратегическое машинное моделирование средств связи» Москва. Из. Радио и связь. 1988.

84. Роберт Эйснер.«Неправильно понятая экономика: что считать и как это считать» (The Misunderstood Economц. What Counts and Hovв to Count It.1994)

85. Судникова Л.П. «Стратегии инвестиционного развития теритиряльных оброзавании». Вестник Московской Академии Рынка Труда и Информационных Технологии. №1. 2007.

86. Сбойлова Л.Е. «Особенности разработки стратегических инвестиционных планов на предпрятиях малого и средного бизнеса». Сборник трудов. г. Калининград. Издательство. БИГФ. 2004.

87. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент в услових инфляции.-М. «Перспектива», 1994.

88. Управление проектами. Под обшей ред. Шапиро В.Д.: С-Пб., Два-Три, 1995.

89. Воропаев В.И. Управление проектами в России. М., Аланс, 1995.

90. Зимин И.Н., Оливарес Х. Идентификация проектов. Вашингтон, изд. ИЭР Всемирного Банка, 1992.

91. Золотогоров В.Г. Инвестиционное проектирование: Учебное пособие. – Мн.: ИП «Экоперспектива», 1998.

92. Ожиганов Э.Н. Стратегический анализ политики: Теоретические основания и методы. Учеб. Пособие для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2006..

93. Парсонс Т. О структуре социального действия. – Изд 2-е. М.:

94. Плотинский Ю.М. Теоретические и эмпирические модели социальных процессов. М.: 1998.

95. Стратегия управления по Клаузевицу / Пер. с англ. Под ред Гикзи

96. Лиддел Гарт Б.Х Стратегия непрямых действий. М.: ИЛ, 1957.

97. Макнилли Р. Сунь-цзы и искусство бизнеса. Шесть стратегических принципов менеджмента. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

98. Ожиганов Э.Н. Стратегический анализ политики: теоретические основания и методы: Учеб. Пособие для студентов вузов. М.: Аспект Пресс.

99. Стратегия управления по Клаузевицу / Пер. с англ. Под ред Гикзи Тиафон и др. М.: Альпина Паблишео, 2002.

100. Месарович М. и др. Теория иерархических многоуровневых систем. –М., 1973.

101. Парето В. О применении социологических теорий // Социологические исследования. – 1995.- № 10.

102. Саати Т. Математические модели конфликтных ситуаций. – М., 1977.

103. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. – М., 1993.

104. Саати Т. Целочисленные методы оптимизации и связанные с ними экстремальные проблемы. – М., 1974.

105. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем. – М., 1991.

106. Сергазин Ж.Ф. Введение в социальное моделирование. – Л., 1991.

107. Шеннон Р.Дж. Имитационное моделирование систем – искусство и наука. – М., 1978.

108. Кочнев А.Ф. Системы стратегического управления для бизнеса: сегодня и завтра // Налоги. Инвестиции. Капитал. – 2002. - № 3-4.

109. Круглова В.В., Дли М.И., Голунова Р.Ю. Нечеткая логика и искусственные нейронные сети. – М., 2001.

110. Масалович А., Шебеко Ю. Моделирование и анализ поведения бизнес процессов. – М., 2002.

111. Клейнен Д. Статистические методы в имитационном моделировании. – М., 1978.

112. Плотинский Ю.М. Математическое моделирование динамики социальных процессов. – М., 1992.

113. Хрусталев М.А. Системное моделирование международных отношений. – М., 1987.

114. Шабров О.Ф. Компьютерное моделирование социально-политических процессов. – М., 1994.

115. Вуколов Э.Ф. Основы статистического анализа: Практикум по статистическим методам и исследованию операций с использованием пакетов STATISTICA и Excel. – М.: Форум, 2005.

116. Пиотровский А., Денисов А. Кластерный анализ как инструмент подготовки эффективных маркетинговых решений // Практический маркетинг. – 2001.- № 5.

117. Черныш М.Ф. Опыт применения кластерного анализа // Социология: 4М. – 2000. - № 12.

Ingilis dilində

118. Hasanov N.A. Structural Renovation In The Industry Is An Indispensable Condition For Transformation And Reorganization Of The National Economy Of AZERBAIJAN. Baku, 2001.

119. Hasanov N.A Determination of stock incomes based on mathematical modelling. Qafqaz University, Academy of Sciences, Association for Scientific Research. Baku-1999.

120. Bierman H., Smidt S. The Capital Budgeting Decision.N.Y.: MacMillab, 1988.

121. Chang S.K. On the execution of fuzzy programs using finitestate machines. - IEEE Trans. Comput., vol. C-21. 1972, Mar., pp.241-253.

122. David B. Herts “Risk Analysis in Capital Investment”, Harvard Business Review, January/February, 1964.

123. Kenneth A.J. Altermative approaches to the theory of choice in Risk-taking situations. Econometrica, 1951.

124. Eugene F. Brigham, Louis C. Gapenski “Financial Management, theory and practice”, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1991.

125. Fama E.F. “Risk-Adjusted Discount Rates and Capital Budgeting under Uncertainty”, Jourmal of Fimancial Economics, Avgust, 1977.

126. Haim Levy, Marshall Sarnat “Capital Investment and Financial Decisions”, Hrentice Hall, 1994.

127. Hal R. Varian, Economics and financial modelling with mathematica.-J. Willey, 1993.

128. Hax A.C. amd Wiig K.M. The Use of Decision Analysis in Capital Investment Problems, Sloan Management Review, 17: 19-48 (Winter 1976).

129. Henry Claude, Investment decisions umder uncertainty. – American Economic Review, December 1974.

130. Hertz D.B. Investment Policies that Pay Off, Harvard Business Review, 46: 96-108 (January-February, 1968).

131. Hertz D.B. Risk Analisis of Capital Investment, Harvard Business Review, 42: 95-106 (January-February, 1964).

132. Hespos A.F. and Strassmann P.A. Stochastic Decision Trees for the Analysis of Investment Decisions, Management Science, 11: 244-259 (August 1965).

133. Lakoff G. Hedges: a study in meaning criteria and the logic of fuzzy concepts.- Proc. 8 th Reg. Afeet. Chicago Linguist. Soc., 1972.

134. Lewellen O.G. and Long M.S. Simulation vs. Single-Value Estimates in Capital Expenditure Analysis, Decision Sciences, 3: 19-34 (1972).

135. Magee J. How to Use Decision Trees in Capital Investment, Harvard Business Review, 42: 79-96 (September-October 1964).

136. Myers S.C., TurnBull S.M. Capital Budgetimg and Capital Budgeting Prticing Model: Good News and Bad News // J. Finance. 1977 V.32.No. 2.

137. Ramsey Frank P. Truth and Probability (1926), and other logical Essays. Kegan Payl Londres, 1931.

138. Reinhardt U.E. Break-Even Anaiysis for Lockhr's TriStar: An Application of Financial Theory. Joyrbal of Finance, 28: 821-838 (September 1973).

139. Zadeh L.A. Fuzzy sets. -Inform. Contr., vol. 8, 1965, pp. 338-353.

140. Zadeh L.A. On fuzzy algorithms. Electron. Res. Lab., Univ. California, Berkeley, Memo. N-325, 1971.

141. Zadeh L. A. Similarity relation and fuzzy ordering. – Inform. Sci., vol. 3. 1971, pp. 177-200.

142. Zadeh L.A. Towards a theory of fuzzy system.-B c6.: Aspects of Network and System Theory. N. Y., Holt, Rinehart and Win – ston, 1971.

143. Groppelli, Angelico A., Ehsan Nikbakht. Finance. — 4th ed. — 2000. (Barron's business review series.)

144. Kirkwood C.W., Strategic Decision Maxing, ch 5, "Thining About Unurtainty", MeNamee, P., and J.Celona, Decision Anolysis with Superfree, Scientific Press, San Francisco, 1990, ch..7. "Corporate Applications of Decision Anolysis".

145. "Invesmtens trading" Saimon Wain, Londom 2001.

146. Schendel D.E., Hatten KJ. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceedings, August 1972.

147. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: 2nd text and Cases, ed. Chicago: The Dryden Press, 1983.

148. Robinson R.B pearce JA., II. Jr. Strategic Management, 2nd ed.

149. Katz D. Cases and Concepts in Corporate Strategy. Englwood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1970.

150. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. N.Y.: Free Press, 1980.

151. KotlerP. Marketing Management, 5th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984.

152. Glueck W.F. Business Policy and Strategic Management. N.Y.: Me Graw-Hill, 1980.

153. Thompson A.A. Jr., Strickland III, A.I. Strategic Management: Concepts and Cases, 3rd ed. Piano Homewood, III: Richard D. Lrwin, 1985. Tex: Business Publications, 1984.

154. Smith G.D., Arnold D.R., Bizzell B.C. Business Strategy and Policy, 2nd ed. Boston, Ma.: Hoghton Mifflin, 1988.

155. Alexander L.D. Successfully Implementing Strategic Decisions // Long Range Planning. Volume 18. No 3. 1985. P. 91—97.

156. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. San Francisko: Jossey — Bass Publishers 1985.

157. Arbatov A., Chayes A., Chayes A.H., Olson L. (eds.). Managing Conflict in the Former Soviet Union Russian and American Perspectives. CSIA Studies in.

158. International Security. – Boston, 1997.

159. Bloomfield L.P. Why Wars End: CASCON's Answers from History. – Millenium // Journal of International Studies, London School of Economic. – 1997.– Vol.26 - № 3.

160. Bloomfield L.P., Moulton A. Managing of International Conflict: From.

161. Theory to Policy. A Teaching Tool Using CASCON. – St. Martin's Press: N.Y.1997.

162. Brecher J., Wilkenfeld J. The Study of Crisis. 2000, Ann Arbor: University of Michigan Press. – P. 38.

163. Dean J.Pricing Policies for New Products // Harvard Business Review/November - December.1950.

164. Forrester J.W.Advertising:A Problem in Industrial Dynamics// Harvard Business Review/March – April.1959.

165. Cliford D.K.,Leverage in the Product Life Cycle // Dun s Review of Morden Industri. May. 1965.

166. Levitt T. Exploit the Product Life Cycle//Harvard Business Review. November—December. 1965.

167. Wind Y.J. Product Policy: Concepts, Methods and Strategy. Reading, Mass.: Addison — Weisley, 1982.

168. Porter M.E. Competitive Strategy. New York: The Free Press, 1980.

169. Kotler P., Turner R.E. Marketing management: Analysis, Planning and Control. Ontario: Prentice-Halt, 1985.

170. Kiechelin W. Corporate Strategists Under Fire//Fortune. December 27. 1982.

Web sites

171. http://kustblog.info/?з=141

172. http://webinvesto.ru/vidy-investicionnyx-strategij/

173. http://investcontrol.ru/strategy-investment.html

174.http://institutiones.com/download/booksa/1758-investicionnye-bajki-damodaran.html

175. http://www.fond-fir.ru/journal/march2008/new32.php

176.http://vladeemeer.livejournal.com/17027.html

177.http://forex-traderr.ru/knigi/201-f-damodaran-investicionnye-balki-razoblachenie-mifov-o-besproigryshnyx-birzhenyx-strategiyax.html

178.http://www.dissercat.com/content/formirovanie-i-realizatsiya-investitsionnoi-strategii-vo-vzaimosvyazi-s-funktsionalnymi-stra

179.http://polbu.ru/miheev_investment/ch02_all.html

180.http://www.hedgefundresearch.com/pdf/hfr strategy classifications RUS.pdf

181.http://www.vladinvest.ru/market/investment/invest-strategiya/

182.http://www.invest-profit.ru/malyi-biznes/organizacija-biznesa/1306-osnovnye-investicionnye-strategii.html

183.http://www.rusmoney.com/strategy.html

184.http://www.marketprofit.ru/doc/klassifikatsiya-aktivnykh-investititsionnykh-strategii-na-rynke-tsennykh-bumag.htm?page=0%2C3

185. http://iisrd.com.ua/
186. http://finashka.com/gosy/investmen/748