

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

Əlyazma hüququnda

Qəribli Gülşən Raqif qızı

“Strateji idarəetmə: məqsədləri və həyata keçirilməsi məsələləri (kommersiya təşkilatlarının timsalında)” mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı

060407

Menecment

İxtisaslaşma

Strateji idarəetmə

Elmi rəhbər:

i.e.n. b/m. Axundova Nailə Fariz qızı

Magistr proqramının rəhbəri

i.e.d., prof. Həsənov Heydər Sərdar oğlu

“Menecment” kafedrasının müdiri

i.e.d., prof. Şahbazov Kamil Ağazaman oğlu

BAKİ-2018

MÜNDƏRİCAT

Giriş.....	3
-------------------	----------

I FƏSİL. Təşkilatın strateji idarəetməsinin nəzəri əsasları

1.1. Strateji idarəetmənin mahiyyəti və məzmunu.....	6
1.2. Təşkilatın strategiyasının formalaşması prosesi.....	12
1.3. Strateji planlaşdırma. Təşkilatda müxtəlif planlaşdırma növləri.....	20

II FƏSİL. Strateji idarəetmənin təhlili və qiymətləndirilməsi

2.1. Xarici və daxili mühitin təhlili.....	30
2.2. Missiyanın və məqsədlərin müəyyən edilməsi.....	37
2.3. Strateji alternativlərin formalaşması və strategiyanın seçilməsi.....	44
2.4. Strategiyanın reallaşdırılması, qiymətləndirilməsi və nəzarət.....	51

III FƏSİL . Kommersiya təşkilatının misalında strateji idarəetmənin təkmilləşdirilməsinin gələcək yolları

3.1. Təşkilatda strateji idarəetmə.....	60
3.2. Təşkilatda strateji dəyişikliklər.....	67
3.3. Strateji nəzarət.....	71

Nəticə və təkliflər.....	76
--------------------------	----

Резюме.....	78
-------------	----

Summary.....	80
--------------	----

Ədəbiyyat siyahısı.....	81
-------------------------	----

Referat.....	83
--------------	----

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Strategiya bir neçə əks mövqeli məsələlərə əsaslanaraq tətbiq edilir. Bu əks mövqelərdən ən uyğun olanları tutuşduraraq son məqsədə çatmaq üçün rəhbər ən dəyərliləri seçir. Strategiya idarəetmə planı olub istehlakçıların tələblərinin səmərəli və vaxtında ödənilməsinə, təşkilatın mövqeyinin möhkəmlənməsinə xidmət edir. Rəhbər strategiyanı ona görə hazırlamalıdır ki, təşkilatın idarəedilməsini təmin etsin. Bu zaman o bir çox alternativlərdən ən səmərəlisini seçmək məqsədi güdür. Beləliklə, alternativlərdən ən səmərəli olanı seçən rəhbər müəssisənin strategiyanı müəyyən edərək bildirir ki, mövcud variant və imkanlardan ən əlverişlisi elə seçilmiş istiqamətdir. Bu istiqamət də biznesin əlverişli təşkilini təmin edir. Bu formada strategiyanı müəyyən etməyən rəhbər uğurlu son nəticəyə gələ bilmir.

İdarəetmə planı müəssisənin bütün yerinə yetirəcəyi işləri əhatə edir. Bunlar aşağıdakılardan ibarətdir: tədarük etmək, marketinq, maliyyə fəaliyyəti, əmək ehtiyatları və onlardan istifadəni təşkil etmək, istehsal etmək, fəaliyyətlə əlaqədar araşdırmalar və elmi tədqiqat işləri aparmaq. Bütün qeyd olunanlar strategiyanın hazırlanmasına kömək göstərir. Strategiyanın işlənilib hazırlanmasının əsas məsələsi müəssisənin fəaliyyətinin müxtəlif mərhələləri arasında əlaqəndirmənin təşkili və həyata keçirilməsi mexanizminin hazırlanmasıdır.

Təşkilatın idarə edilməsi prosesində sıx əlaqədə olan fəaliyyət növləri və ümumi işin gedişində elə vəziyyətlər yarana bilər ki, rəhbər strategiyaların bəzi çatışmazlıqlarını üzə çıxara bilər. Beləliklə, təşkilat idarəetmədə uğur qazanmaq istəyirsə, yaxşı strategiya işləyib hazırlayaraq onu yüksək səviyyədə gerçəkləşdirməyi bacarmalıdır. Strategiyanın işlənilib hazırlanması və gerçəkləşdirilməsi əsas idarəetmə funksiyasıdır. Rəhbərin həyata keçirdiyi işlərin heç biri aşağıda olan faktlar qədər fəaliyyətə təsir göstərmir. Bunlar: məqsədə çatmaq üçün strateji fəaliyyətlərin ardıcılığı, təşkilatın uzunmüddətli inkişaf istiqaməti, işgüzar əlaqələr planı və səmərəli strateji plandır. Deməli yaxşı

hazırlanmış strategiya və səmərəli formada həyata keçirilməsi ümumi fəaliyyətin müvəffəqiyyəti deməkdir.

Bəzi rəhbərlər düzgün strategiya hazırlasalar da, həmin strategiyayı yaxşı reallaşdırma imkanına malik deyillər. Əksinə, bəzi rəhbərlər isə başqaları tərəfindən işlənib hazırlanmış strategiyayı reallaşdırı bilir. Lakin təcrübə göstərir ki, bunların hər ikisi yaxşı sonluqla bitmir. Bacarıqlı rəhbər düzgün strategiya işləyib hazırlayaraq onu səmərəli formada reallaşdırır.

Nəticədə səmərəli strategiyanın düzgün formada həyata keçirilməsi yalnız biznesdə uğur qazanmağı göstərmir, həm də idarəetmənin keyfiyyətini göstərir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri. Strateji idarəetmənin əsas vəzifələri aşağıdakılardır: strateji fəaliyyətin müddəalarını, əhatə dairəsini müəyyənləşdirmək; strateji məqsəd və vəzifələrin müəyyən edilməsi; fəaliyyətin təşkili üçün strategiyanın hazırlanması, nəzərdə tutulmuş məqsədlərin icrası; strateji planların həyata keçirilməsi; strateji fəaliyyətin qiymətləndirilməsi və reallaşdırılması. Strateji vəzifələrin icrası asanlıqla başa gəlmir. Bu bazar münasibətləri şəraitində özünü daha qabarıq şəkildə göstərir. Bu çətinliklər firmadaxili və firmaxarici amillər ilə bağlıdır. Menecer bu situasiyaları, amilləri düzgün qiymətləndirməsə risk halları çoxalar və həmçinin təşkilatın strategiyasını qiymətləndirmək də çətinləşər.

Tədqiqatın əsas məqsədi son nəticədə təşkilatın inkişafına nail olmaqdır. Məqsədlər elə qoyulmalıdır ki, onun gerçəkləşdirilməsi səmərə versin. Nəzərdə tutulan halların tutuşdurulması ilə məqsədə çatmaq yolunda əksikliklər meydana çıxır və bu çatışmazlığı aradan götürmək rəhbərliyin vəzifəsidir.

Strateji məqsədlərdə keyfiyyət göstəricilərinin yüksəlməsi, sahə üzrə təşkilatın nüfuzunun artması, yeni texnologiyanın mənimsənilməsi, yeni bazarlar qazanaraq beynəlxalq bazarlarda möhkəmlənməsi və s. ilə xarakterizə oluna bilər.

Tədqiqatın predmeti və obyektı. Tədqiqatın predmeti kimi kommertiya təşkilatlarının strateji idarəedilməsinin formalaşması üçün tətbiq edilən müasir

sistem və metodlar çıxış edir. Tədqiqatın obyektı kimi isə Hartmarx geyim firması çıxış edir.

Tədqiqatın informasiya bazası və işlənməsi metodları. Dissertasiya işinin informasiya bazasını normativ sənədlər və qanunvericilik aktları, fəaliyyət göstərən təşkilatlar, beynəlxalq səviyyədə tanınan müəlliflərin kitabları, məqalələr, internetdə və dövrü mətbuatda dərc olunan tədqiqatların nəticələri təşkil edir.

Tədqiqat işini yazarkən aşağıdakı metodlardan istifadə olunmuşdur: müşahidə, təhlil, müqayisə və sintez. Həmçinin, konkret məsələlərin həllində ekspert qiymətləndirmə, biznes proseslərin modelləşdirilməsi, sistem təhlil metodlarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti. Düzgün strategiyanın seçilməsi və planın hazırlanması, onun həyata keçirilməsi, bazarda struktur dayanıqlığının və müvazinətin təminatı, səmərəli maliyyə-kredit mexanizminin yaradılması, rəqabətə davamlı fəaliyyətin təşkili üzrə təkliflərin verilməsi baxımından önəmlidir. Əldə olunan nəticə və irəli sürülən təkliflər kommersiya təşkilatlarının strateji idarəedilməsi məsələlərinin həllində istifadəsi məqsədəuyğundur.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Aşağıdakıları tədqiqatın elmi yeniliyi kimi göstərmək olar:

- Strateji idarəetmənin nəzəri-metodoloji əsaslarına baxılmışdır;
- Strateji idarəetmə anlayışına təriflər və yanaşmalar göstərilmişdir;
- Strateji idarəetmənin növləri, səviyyələri, prinsipləri təhlil edilmişdir;
- Fəaliyyət göstərən təşkilatlar əsasında strateji idarəetmənin vəziyyəti təhlil edilmişdir;
- Strateji idarəetmənin inkişafı istiqamətində təkliflər verilmişdir.

Dissertasiyanın quruluşu və həcmi. Dissertasiya işi giriş, üç fəsil, nəticə və təkliflər, ədəbiyyat siyahısı, резюме, summary və referatdan ibarət olmaqla 87 səhifədən ibarətdir.

Fəsil I. Təşkilatın strateji idarəetməsinin nəzəri əsasları

1.1. Strateji idarəetmənin mahiyyəti və məzmunu

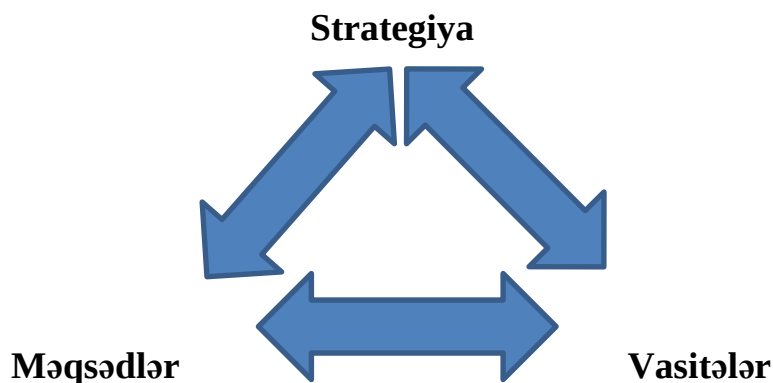
Ədəbiyyatda strategiya sözünün kökü iki mənbəyə əsaslanır. Bunlardan biri: latınca yol, yataq mənasına gələn stratum anlayışı, ikincisi isə qədim yunanlı general Strategosun adıyla əlaqədardır. Strategiya elmi olaraq inkişaf etməsini hərbi sahədə daşdığı önəmə borcludur. Müdafiə və hücum cəhətdən hərbi məqsədləri səmərəli şəkildə həyata keçirmək tarix boyu orduların strateji gücünün göstəricisi olmuşdur.

Son illərdə iqtisadi ədəbiyyatlarda və xüsusilə idarəçilik və qərar nəzəriyyələrində strategiya anlayışı olduqca önəmli bir yerə sahib olmağa başlamışdır.

Strategiya iş dünyası lüğətində 20-ci əsrin ilk yarısına doğru yer almağa başlamışdır. Bu tarixə qədər bəzi əsərlərdə strategiya deyiminə rastlansa da əsl iqtisadi mənası ilə ilk dəfə açıq şəkildə izahı iqtisadçı və eyni zamanda riyaziyyatçı olan Neumann və Morgenstern tərəfindən verilmişdir.

Günümüzdə strategiya seçimi müəssisənin ətraf mühitlə olan qarşılıqlı münasibətlərin, ətraf mühitə qarşı göstərdiyi rəftarın, təşkilatın daxili mühiti və heyətin davranışlarıyla əlaqədar dəyişənlərin təsiri diqqətə alınaraq edilməkdədir. Bu çox dəyişkən mühitdə dəyişənlərin hamısını nəzarət altında tuta bilmək və hər birinin davranışlarını, imkanları hiss edərək proqramlaşdırmaq ya da bir qrup fərziyyələr ilə hərəkət edərək dəqiq bir proqramlaşdırma etmək imkansızdır.

Nəticədə strategiyanın, hərbidə olduğu kimi məqsədlərə çatmaq üçün mövcud olan resursları ən yaxşı şəkildə istifadə edərək uzunmüddətli ümumi bir idarə planı hazırlamaq olduğu meydana çıxmışdır. Bu mənada strategiya dialektik bir xüsusiyyətə malikdir. Başqa bir sözlə, əvvəlcədən müəyyən edilmiş məqsədlərlə, onlara çatmağa kömək edəcək vasitələrin qarşılıqlı təsir və reaksiyalarını təşkil etməkdədir. Vasitələr məqsədlərə xidmət etməklə bərabər, onların təyin edilməsinə də kömək edirlər.



Buna görə də strategiya müəssisələri sıxan qarışıqlıqları ortadan qaldıraraq, ona fəaliyyət sərbəstliyi təmin edən və məqsədlərin seçimi ilə sıx bağlı fikri bir dəyər sistemidir.

Bəzi mütəfəkkirlər strategiyayı “bir müəssisənin uzunmüddətli təməl məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi və bu məqsədlərə çatma bilmək üçün lazımlı resursların təhsis edilərək onların istifadəsində qəbul edilən yollar” olaraq təyin edərək, məqsədlərin müəyyən edilməsini də strategiyanın içinə daxil etməkdədirlər.

İdarəçilik strategiyasının ümumi xüsusiyyətlərini aşağıdakı şəkildə sıralaya bilərik:

Strategiya, analiz etmək sənətidir. Bu sənət bir düşünmə metodu və açıq bir sistemdə faktorlararası məntiq prinsipləri və münasibətləri üzərinə qurulmuş, qərar vermə və qərarlar içindəki maneələrin qaldırılması ilə bağlıdır.

Strategiya müəssisənin ətraf mühitlə qarşılıqlı əlaqələrini tənzimləyir. Siyasi və sosial, iqtisadi, texnoloji baxımdan ekoloji dəyişikliklərin qavranmasına, müəssisə üzərindəki mənfi təsirlərin aradan qaldırılmasına və müsbət təsirlərin də vaxtında bilinərək onlardan istifadə etmək fürsətinə imkan verir.

Strategiya müəssisənin bütün maddi və mənəvi resurslarını vahid içində idarə edən və həyata keçirən bir ünsürdür. Beləliklə strategiya müəssisənin günlük həyatı içində cərəyan edən hadisələrin və alınan qərarların istiqamət vericisidir. İdarə etmək anlaşılmaqlarını aradan qaldırmaqdır. Təbiidir ki, strateji idarəetmənin vacibliyini aradan qaldırmamaq əksinə oyunun qaydalarını müəyyən etməyə, izləniləcək yollara aydınlıq qazandırmaya kömək edir.

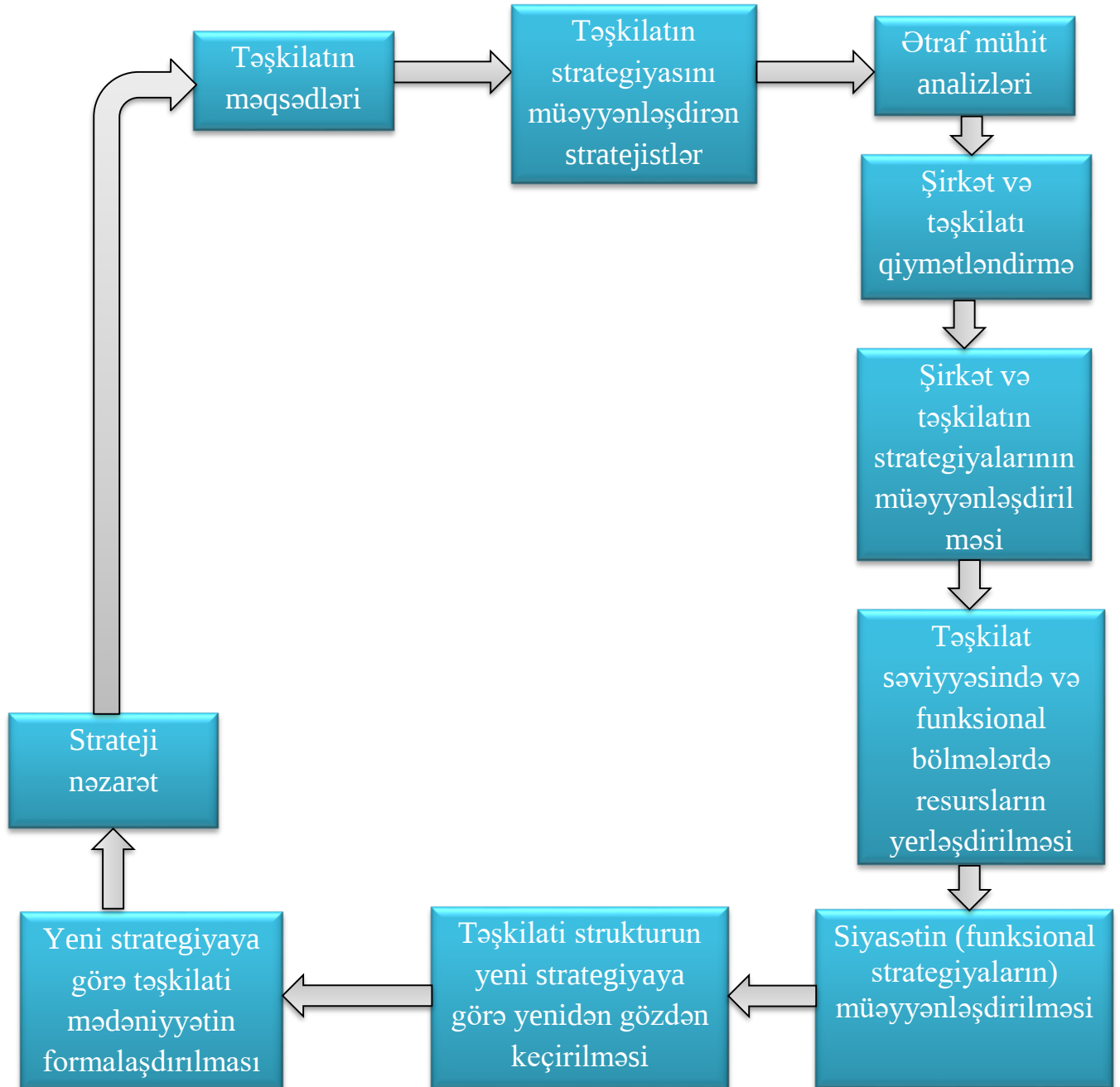
Strategiya qarışıq və dinamik bir mühitdə müəssisənin fəaliyyət sahəsini müəyyən edir. Müəssisənin mövcud resurslardan necə istifadə edəcəyini və uzun müddət yerləşdirmənin dəqiq məlumatını öyrənir. Bu məlumat bazarda, sənayədə ya da bir iqtisadi fəaliyyətdə rəqib gücləri aradan qaldırmaq üçün ehtimala əsaslanan hadisələri professional əsaslar üzərində qurmaq üçün aydınlaşdırılmış bir proqnozdur.

Strategiya qarışıq və dinamik bir təşkilatda işçini cəsarətləndirmə və hərəkətə keçirmə vasitəsidir. Buna görə də strategiya motivasiyaedici bir faktordur. İşçilər dəyişkən bir şəraitdə daha zəif hərəkət edirlər. Beləliklə gələcək haqqında qeyri müəyyənliyi azaldacaq informasiyalar toplandıqda və məqsədlər dəqiq bir şəkildə müəyyənləşdikdə işləmək motivasiyaları da artacaqdır. Nəticədə işçilər və xüsusilə rəhbərlər taktik fəaliyyətlərinin layihələrini edə biləcəklər və şəxsi fəaliyyətlərinin ümumi məqsədlərə uyğunluğunu asanlıqla müəyyənləşdirmiş olacaqlardır.

İdarəetmə praktiki baxımdan siyasətə oxşayır, siyasət və strategiya geniş bir sahə ya da təməl bir problemi ələ almasına qarşılıq, idarəetmə normal olaraq siyasətin ya da strategiyanın həyata keçmə forması ilə əlaqəlidir. Bu baxımdan strategiya və siyasət əhatə baxımından idarəetmədən daha genişdir. Hər üç anlayışın ortaq tərəfləri, tətbiqə daha yaxın olmaları və bir işi ya da bir əməliyyatı maraqlandırmalarıdır. Həyata keçirilən hər iş və əməliyyat üçün istifadə ediləcək bir metod mövcuddur. Bu tərəfdən baxıldıqda strategiya planlaşdırılması hazırlanarkən kəmiyyət və keyfiyyət metodlarından istifadə edilir. Siyasi tətbiqlər də bir qrup metodların birləşməsindən meydana gəlir.

Strateji idarəetmənin birinci mərhələsi strateji planlaşdırmaadır. Burada təşkilatın idarə heyəti üzvləri, baş menecer, baş menecer köməkçiləri, planlaşdırma rəhbəri və təşkilatın digər məsləhətçilərindən ibarət və adına stratejistlər dediyimiz bir qrup komanda təşkilatın qarşıya qoyduğu məqsədlər istiqamətində ətraf mühit analizi, təşkilatın qiymətləndirilməsi, alternativ strategiyaların incələnməsi və uyğun strategiyanın seçilməsi üzərində çalışırlar.

Strateji idarəetmənin ikinci mərhələsi siyasət formalaşdırmaq və uyğun struktur araşdırma cəhdləridir. Burada planlaşdırılan strategiyanın orta və alt idarə səviyyələrinə mənimsədilməsi, bu səviyyələr tərəfindən tətbiqdə izləniləcək siyasətin formalaşdırılması və ən uyğun təşkilati strukturun yaradılması ilə bağlı çalışmalar həyata keçirilir.



Cədvəl: 1.1. Prof.Dr.Erol Eren, Stratejik Yönetim, səh.12

Strateji idarəetmənin üçüncü və sonuncu mərhələsi qarşılaşdırma, nəzarətdir. Burada seçilən strategiyanın, yaradılan siyasət və qurulacaq təşkilati strukturun təşkilatın məqsədləriylə uyğunluğunun qarşılaşdırılaraq nəzarət edilməsi ilə bağlıdır. Şəkildə strateji idarəetmənin mərhələləri açıq şəkildə göstərilmişdir.

Strategiyanın olmadığı təşkilatlarda resurslar səmərəli istifadə edilə bilməz. Çünki, maliyyə mənbələri ya da resurslardan iqtisadi şəkildə istifadə ediləcək strateji təhlil olmur. İkincisi, müəyyənləşdirilməyən bir strategiya, məqsədləri təyin edərək fəaliyyətlərini ona görə təşkil edib faydalı görünən şansları axtarmaq yerinə, onları fərqiə varmadan ötürəcəkdir. Belə təşkilatlar heç bir zaman müəyyən bir məhsul və bazar üzərində rəqabət üstünlüyünə malik olmayan, optimist düşüncədən məhrum quruluşlardır. Üçüncüsü, əvvəlcədən heç bir hazırlıq və plan edilmədən qərarlarını günlük informasiyalar üzərinə qururlar. Bu səbəbdən bazarın ən önəmsiz təhlükələrindən də böyük ölçüdə təsirlənirlər.

Strateji idarəetmə səmərəli strategiyalar inkişaf etdirməyə, tətbiq və nəticələrini dəyərləndirərək nəzarət etməyə istiqamətli qərarlar və fəaliyyətlər bütünü olaraq təyin oluna bilər.

Strategiya təşkilatın məqsəd və hədəflərinin müəyyənləşdirilməsi, təşkilat ilə ətraf mühit arasındakı münasibətlərin analiz edilərək bu məqsədlərin gerçəkləşdirilməsi üçün lazım olan fəaliyyətlərin yenidən təşkil edilməsi və ehtiyac duyulan resursların uzunmüddətli və səmərəli olacaq şəkildə paylanmasıdır. Buna görə strateji idarəetmə, edilən çalışmalara nəzarət edilməsi ilə bağlı fəaliyyətləri əhatə edir. Bu fəaliyyətlər ümumi formada aşağıdakı kimidir:

- I. Təşkilatı maraqlandırdığı ölçüdə xarici mühitin və rəqabət şərtlərinin güclü qavranması və mühitin dinamikliyinin arxasındakı gücün araşdırılması.
- II. Müxtəlif məmulat/bazar birləşmələri üçün ətraflı formada strategiyaların yaradılması, strateji analizləri kritik sahələr üzərində toplayaraq alternativlərin müəyyən edilməsi.
- III. Seçilmiş strategiyaların, siyasətə və layihənin idarə olunması ilə funksional bölümlərdəki fəaliyyət proqramlarına çevrilməsi.

- IV. Təşkilatın strategiayaya uyğun olaraq təşkil edilməsi, təşkilat fəaliyyətlərinin stratejik iş yerlərinə paylanması və təməl məqsədlərə çatmaqda bunların koordinasiya edilməsi.
- V. Strategiyanın səmərəli bir şəkildə aparılması üçün uyğun planlaşdırma və nəzarət sistemlərinin yaradılması.

Görüldüyü kimi, idarəetmənin təməl funksiyaları (planlaşdırma, təşkilat, koordinasiya, icra, nəzarət) və yanaşmaları, strateji idarəetmədə də dəyişməmiş, ancaq bu funksiya və yanaşmalar xarici mühit üzərində cəmləşmişdir. Davamlı dəyişən mühit istər istifadə edilə biləcək bir fürsət olsun, istərsə müdaxilə edilməsi lazım olan bir təhlükə olsun, bir təşkilatı hər an gözlənilməz hadisələr ilə qarşı-qarşıya qoya bilər. Strateji idarəetmənin məqsədi də keçmişdəki uğurları təkrar etmək deyil, gözlənilməz vəziyyətləri aradan qaldırmaq və ətraf mühit problemlərini həll etməkdir. Bu baxımdan strateji idarəetmə, rəqabət mühitində təşkilatı məğlub etməmək üçün bir sıra fəlsəfə və yanaşmalar, təşkilatlanma modeli və məqsədlər, yeni düşüncə və texnikaları inkişaf etdirmə müddəti olaraq da görülməli.

Strategiyanın yoxluğunun yaratdığı mənfi nəticələr

Strategiyanın olmamağın təşkilatlara gətirdiyi nəticələri aşağıdakı kimi açıqlaya bilərik.

- Strategiyanın yoxluğu təşkilatın quruluşundan ətraf mühitinə qədər hər yerdə özünü hiss etdirir. Belə təşkilatlar nə cür araşdırma və analiz edəcəklərini bilmədiklərinə görə passiv olaraq qalırlar və cəhdləri də təsirsiz olur.
- Strategiyanın məhrum təşkilatların rəhbərləri real olmaq yerinə şəxsi düşüncələrini və arzularını həyata keçirməyə çalışırlar.
- Nadir fürsətlərin və gələcəkdə ələ keçiriləcək şansların dəyərini ölçmə kriteriyalarından məhrum olacağından ya zamansız investisiya qoymağa cəhd edirlər ya da qısamüddətli proqram və büdcələrin təsiri ilə investisiyadan imtina edərək bu fürsətləri israf edirlər.

- Sonuncu və xüsusilə vacib olan bir mövzu da təşkilat gələcəkdə meydana gələcək bəzi dəyişiklikləri bilmədiyi ya da görmədiyindən, bu dəyişikliklərə qabaqcadan hazır ola bilməz.

Strategiyanın yoxluğunun ən böyük təhlükələri xüsusilə sənaye təşkilatlarında görülməkdədir. Çünki, strategiyanın ən vacib funksiyası istehsal, marketing və tədqiqat şöbələri arasında ahəngi qurmaqdır. Strategiyanın yoxluğunda rəhbərlər qarşılıqlı olaraq bir-birlərinə qarşı əks bir münasibətdə olacaqlardır.

Təşkilatların strategiyaya malik olmalarının müsbət tərəfləri

Yaxşı bir strategiyaya sahib olan təşkilat araşdırma və inkişaf fəaliyyətlərini qabaqcadan planlaşdırmağa məcbur olduğundan, dəyişmələr qarşısında hazırlanmaq ehtiyacı olan, ahəng içində işləyən bir firmadır. Yaxşı bir strategiyaya sahib olmağın ən böyük faydası peşman oluna biləcək qərarlar almağın risklərini minimuma endirməsində görülmə bilər. Böyük təşkilatlarla bağlı quruluşlar arasındakı əməkdaşlıq asanlıqla təmin olunmadığından, diversifikasiya asanlıqla təmin olunmadığından, diversifikasiya sadəcə bir tək istehsal qaynağı istiqamətində edilmədiyindən, xüsusilə holdinq şirkətlərdə strategiya portfel texnikaları yoluyla investisiya vasitəsilə edilir. Çünki, bu tip şirkətlərdəki bağlılıq məhsul və bazarlar istiqamətində deyil, daha çox kapital istiqamətindədir. Lakin, hər holdinqin uzun müddət üçün bir sıra məqsədləri dəqiq olaraq hesablayıb təyin etməsi lazımdır. Bu cür şirkətlər, fəaliyyət sahəsi və rəqabət üstünlüyü baxımından özlərinə uyğun olan bağlı quruluşlara üstünlük vermək əvəzinə sənaye sahəsinin çəkililiyinə baxarlar.

1.2. Təşkilatın strategiyasının formalaşması prosesi

Strateji idarəetmə müddətinin ilk mərhələsində baş rəhbərlər iki əsas suala cavab verməlidirlər. a) Nə cür bir təşkilat qurmalıyıq və edəcəyimiz iş nədir? b) Nə üçün bu işi edirik?

Bu suallardan birincisinə veriləcək cavab, təşkilatın missiyası ilə əlaqəlidir və təşkilatın yaxud işin özünü təyin etməyi tələb edir. Təşkilatlar cəmiyyət dəyərlərinə uyğun bəzi funksiyalar icra edərək özlərini qanuniləşdirməyə çalışırlar. Bu qanuni olmaq cəhdləri hər təşkilata bir missiya yükləyir. Bu səbəbdən cəmiyyət içində öz missiyalarını açıq bir formada təsvir etmək məcburiyyətindədirlər. Məqsədi müəyyən etməyin önəmli bir hissəsi, təşkilatın özünü təsvir etməsi ilə əlaqədardır. Təşkilatın hal-hazırda fəaliyyət göstərdiyi bazar məmulatları, funksiyaları və ya fəaliyyətləri bu təsvirin əsas ünsürləridir. İkinci suala veriləcək cavab isə, həyata keçiriləcək məqsədləri təşkil edir. Təşkilat nə olmaq istəyir və nə üçün bu məqsədlərə çatmaq istəyir.

Strategiyanın təşkilata təmin edəcəyi faydalar

Bir strategiyanın və ya strategiya müəyyənləşdirməyin təşkilata təmin edəcəyi faydalar aşağıdakı kimi ümumiləşdirilə bilər:

- i. Təşkilatın mühitə uyğunluğunu və uzunmüddətli dayanıqlığının təmin edilməsi: Cəmiyyətin dinamik bir hissəsi olan təşkilatlar özlərinə aid bir mühit içində yaşayır və onunla qarşılıqlı əlaqədədir. Bu qarşılıqlı təsir və əlaqə təşkilat ilə mühit arasında bir asılılıq yaradır.

Hazırkı dövrdə xarici mühit sürətli bir şəkildə dəyişir. Mövcud texnologiyalar həm inkişaf edir, həm də mürəkkəbləşir, bazarlar beynəlxalq sferaya daxil olur, təşkilatların təsir dairəsi artaraq genişlənir və həyatın hər sahəsinə və mərhələsinə yayılır, enerji mənbələri dəyişir və qiymətlər yüksəlir, sabit xərclərin nisbəti ümumi xərclər içində artır, müəyyən sənaye sahələrində istehlakçı tələbatı müxtəlifləşir və istehlakçıların təşkilat üzərində təzyiqləri artır...

Bütün bu dəyişikliklər təşkilatların məqsəd, quruluş və davranış tərzlərini mühitlə uyğunlaşmasını çətinləşdirir. Nəticədə təşkilatların mövcud olmaqları və müvəffəqiyyətlərini davam etdirə bilməkləri, yenilik etməkləri strategiyalar yarada bilən idarəetmə quruluşuna malik olmaları ilə bağlıdır.

Çünki, strategiyanın əsas məqsədi təşkilatın resurslarının əlverişli formada mühitlə uyğunlaşmasını təmin etməkdir.

Strategiya hər şeydən əvvəl daima dəyişən, qeyri-müəyyən və olduqca riskli olan bir şəraitdə təşkilata müəyyən bir istiqamət qazandıracaqdır.

- ii. Strategiya, hər şeydən əvvəl mühiti təhlil etmək və gələcəyi təxmin etmək imkanı verir: Mühitin gələcəkdə alacağı formaları əvvəlcədən təxmin etmək və təşkilata necə davranacağı barədə tədbir görmək fürsəti verir. Strategiyanın olmaması vəziyyətində təşkilatın həm daxilində, həm də xaricində yeni fürsətlər üçün rəhbər olacaq qaydalar meydana gəlməyəcəkdir. Həmçinin, ətraf mühitdəki dəyişikliklərin yaradacağı informasiya çatışmazlığı təşkilat ilə mühit arasında bir boşluğa səbəb olacaqdır. Nəticədə təşkilatın mühitə uyğunlaşma qabiliyyəti getdikcə azalacaq və uğursuzluq meydana gələcəkdir. Qısaca demək lazımdırsa, düzgün strateji idarəetməyə sahib olmayan təşkilatlar ətrafdan gələn fürsət və təhlükələri görməyəcək və rəqabət üstünlüyü olmayacaqdır.
- iii. Təşkilata öz-özünü qiymətləndirmə imkanı verir: Strategiya, təşkilata “nə cür bir təşkilat olduğu” və “hansı vəziyyətdə olduğu” haqqında informasiya verir. Bu sualların cavabını verə bilmək: bir bütün olaraq təşkilatın, onun bölmələrinin və ya alt sistemlərinin güclü və zəif tərəflərini, idarəçilik formalarını, rəhbərlərin arzu və istəklərini və s. öyrənmək fürsəti verəcəkdir. Strategiyanın olmamağı, təşkilatın ehtimal yolu ilə qiymətləndirilməsi və böyük bir ehtimalla yanlış təsvir olunmasına səbəb olacaq və nəticədə resurslar gəlirli sahələr arasında paylanmayacaqdır.
- iv. Strategiya təşkilat daxilində bir bütün olaraq ortaq məqsədə istiqamətlənməni təmin edir. Strategiya təşkilatın hər mərhələsində bir-biriylə uyğun fəaliyyətlər etməyi mümkün edir. Hər bir təşkilatın ətraf mühiti olduğu kimi, onun alt sistemlərinin də hər birinin özünəməxsus ətraf mühiti vardır. Bu alt mühitlərin hər birinin xüsusiyyətləri fərqlidir. Bu fərqliliklərin səbəbi ilə təşkilatın alt bölmələri zaman içində bir-birlərindən

ayrılmağa və fərqli məqsədlərə istiqamətlənməyə başlayırlar. Bunun qarşısını ala bilmək üçün səmərəli bir koordinasiya və hədəf birliyinə ehtiyac vardır.

Strategiyanın olmamağı vəziyyətində bölmələr getdikcə fərqliləşəcək və hər biri ortaq məqsədi deyil, öz məqsədini həyata keçirməyə cəhd göstərəcəkdir.

- v. Strategiyalar planlar üçün müəyyən bir çərçivə hazırlayır: İqtisadi sahədə həyatda qalmaq mübarizəsi aparan bir təşkilat əsas strategiyalarını düzgün müəyyən edərsə, bəzi strateji xətlər etsə belə müvəffəqiyyət qazanacaqdır. Ümumi strategiyanın olmaması vəziyyətində isə, ediləcək strateji xətlər, daha doğrusu yanlış planlaşdırmalar təşkilatın həyatı üçün pis nəticələrə səbəb ola bilər.

Strategiyanın olmaması fərsətlərdən istifadə edə bilmədiyi kimi, təhlükələri də vaxtında görməyəcəkdir. Problemlə qarşılaşdığı zaman görəcək və qısa zamanda qərar verməyə məcbur olacaqdır. Bu isə təşkilatlarda bir krizin yaşanması deməkdir.

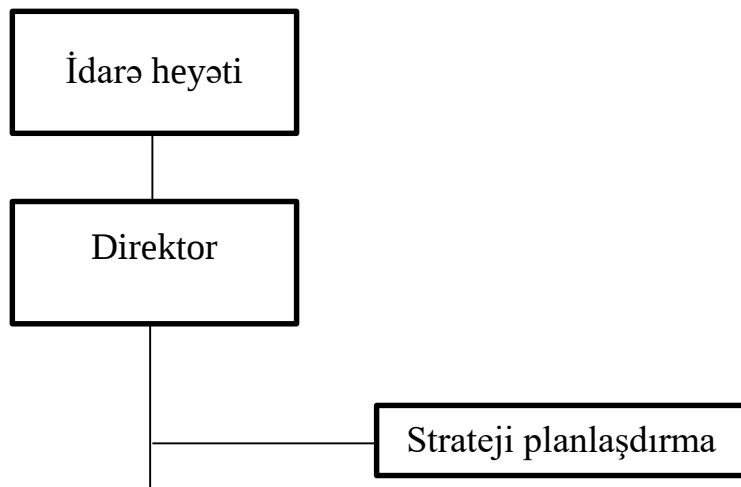
Strategiyanın bütün bu üstünlükləri ilə birlikdə, xüsusilə planlaşdırma mərhələsi böyük xərclər tələb edir. Strategiyanın seçilməsi insan, zaman, pul investisiya tələb edir. Bu səbəbdən strategiya müəyyənləşdirmək çox vaxt ehmal edilir və ya lazımsız görülür. Xüsusilə kiçik təşkilatlar üçün bu məsələ olduqca önəmlidir.

Taktika təşkilatın resurslarını səmərəli formada istifadə edə bilmək üçün dəyişən vəziyyətə uyğun olaraq qısamüddətli qərarlardır. Bu qərarlara eyni zamanda funksional strategiyalar və ya alt strategiyalar adı verilmişdir.

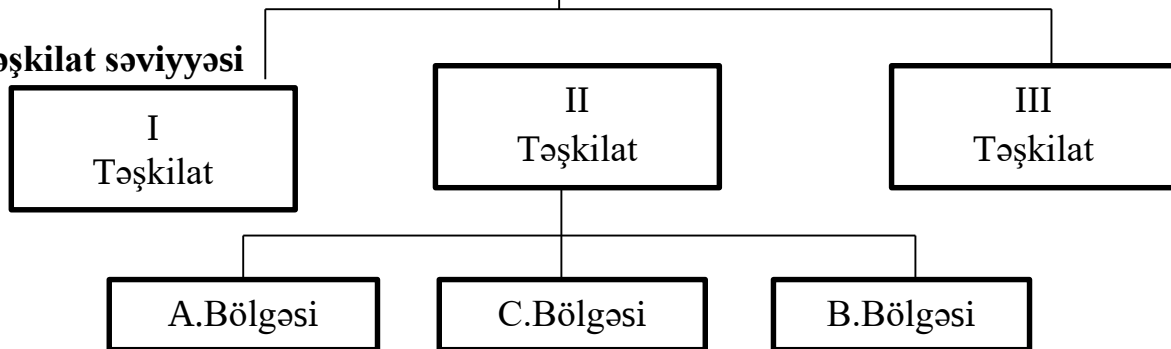
Strategiya, təşkilatın məqsədlərini həyata keçirmək üçün malik olduğu resursları təyin etməklə əlaqəli ümumi qərarlardır. Taktika isə, həvalə olunan bu resursların hərəkətə keçirilməsi, yəni həyata keçirilməsi ilə bağlıdır. Yəni taktikalar: a) mövcud resursların səmərəli istifadəsini, b) strategiyaları həyata keçirməyin detallarına istiqamətlənmiş qərarlardır.

Təşkilati strukturun yaradılması və strategiya dəyişdikcə onu dəyişdirmək rəhbərliyin təşkilata nəzarət edə bilməyi üçün vəzifə və səlahiyyətlərin yenidən bölüşdürülməsidir. Səlahiyyət təşkilati resursların (maddi və mənəvi) kimlər tərəfindən və nə ölçüdə istifadə ediləcəyi məsələsini ortaya qoyur. Nəticədə, insanlara iş əmrləri verilərkən, maddi resurslar haralarda, kimlər tərəfindən, nə ölçüdə istifadə olunduğu açıqlanmış olur. Resursların istifadə olunması, bunları istifadə edən şəxslərin məqsədlərinə görə istifadə edib etməməsi mövzusunda izahat vermək məcburiyyətini də bərabərində gətirir.

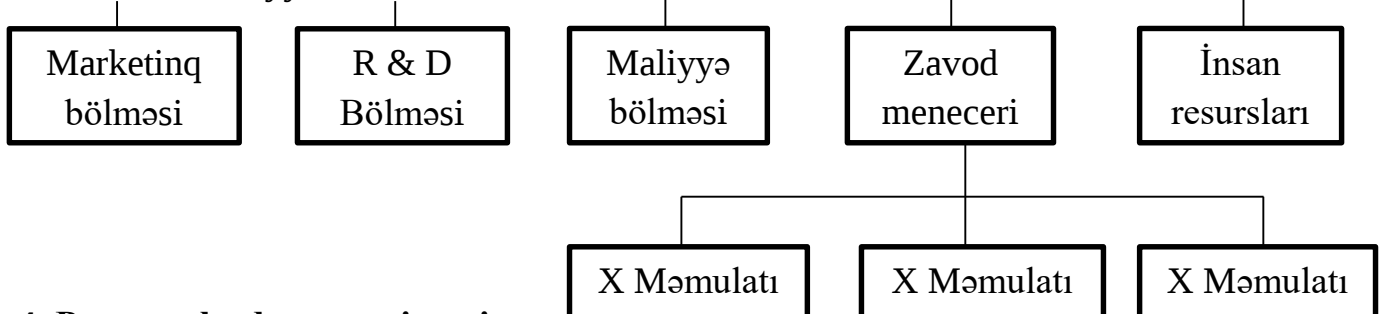
1. Şirkət səviyyəsi



2. Təşkilat səviyyəsi



3. Funksional səviyyə



4. Proqramlaşdırma səviyyəsi

Cədvəl: 1.2. Prof. Dr. Ömer Dinçer,Stratejik Yönetim İşletme Politikası,səh.57

İdarəetmə iyerarxiyasının hər bir səviyyəsində rəhbərlərin məsuliyyət daşdığı sahələr və yanaşmaları bir-birindən fərqlidir. Üst səviyyələrə doğru çıxdıqca rəhbərlərin məsuliyyət daşdığı sahələr də genişlənir, planlaşdırma və nəzarət etmək cəhdləri daha da əhəmiyyət qazanır. Alt səviyyələrdə isə, təşkilatın söyləri ilə strategiyaların həyata keçirilməsi ön plana çıxır. Buna görə də, hər bir idarəetmə səviyyəsində fərqli strateji say göstərmək lazımdır. Xüsusilə böyük şirkətlər, təşkilatlanma vəziyyətinə görə öz daxilində dəyişik səviyyələrdə strategiya inkişaf etdirə bilirlər. Bir çox təşkilata sahib bir şirkətdə üç müxtəlif strategiya səviyyəsindən danışıla bilər. Şəkildə göstərildiyi kimi bunlar: şirkət, təşkilat və funksional səviyyələrdir. Strateji idarəetmə səviyyələri də, stratejik sahələrdə olduğu kimi iyerarxik bir formada üç səviyyədə araşdırıla bilər. Bunlar: şirkət səviyyəsi, təşkilat səviyyəsi və funksional səviyyədir. Bu səviyyələr öz daxilində daha alt stratejik sahələr yarada biləcəyi kimi, bir çox şirkətə sahib holdinqin daha üst səviyyədə stratejik bir sahəsi də ola bilər.

Strategiyanın formalaşması proqramların, prosedurların işlənməsi vasitəsilə həyata keçirilə bilər. Strategiyanın formalaşmasında rəhbərliyin hər bir vəzifəsi müvafiq vəzifəni yerinə yetirir. Strategiyanın formalaşması beş mərhələdən ibarətdir. Birinci mərhələ ətraf mühiti, məqsədləri, strategiyaları dərinləndirən öyrənməyi nəzərdə tutur. İkinci mərhələ: mövcud resurslardan səmərəli istifadə üçün kompleks tədbirlər hazırlayır. Növbəti mərhələdə fəaliyyət göstərən təşkilati struktura müəyyən dəyişikliklərin edilməsi ilə əlaqədar qərar qəbul edir. Dördüncü mərhələdə strategiyanın formalaşdırılması üçün dəyişikliklər etməyi nəzərdə tutur. Sonuncu mərhələdə isə ehtiyac olduğu halda düzəlişlərin edilməsini nəzərdə tutur.

Təşkilatın rəqibləri ilə müqayisədə mövcud güclü və zəif tərəflərinin bilinməsi və analiz edilməsi rəhbərlərinin stratejik seçimlərini asanlaşdıracaqdır. Rəhbərlik həmçinin təşkilatın indiki güclü və zəif tərəflərini analiz edərək mövcud və gələcəkdəki strateji qiymətləndirmə və istiqamətləndirmə imkanlarına nail olacaqdır.

Bir çox rəhbər, firmalarının uzun müddətdə böyük sərmayə qoymağını, başqa təşkilatları satın alaraq onlarla birləşərək güclənməklərini xəyal edir. Ancaq, strategiyaları bu səviyyəyə çatmadan öncə, qərarlarını artırmaq üçün öncə mövcud fəaliyyətləri yaxşılaşdırıb gəlirlərini artırmaq yollarını araşdırmadan yeni fəaliyyətlərə girmək məntiqsizlik olacaq və təşkilatın risklərini artıracaqdır.

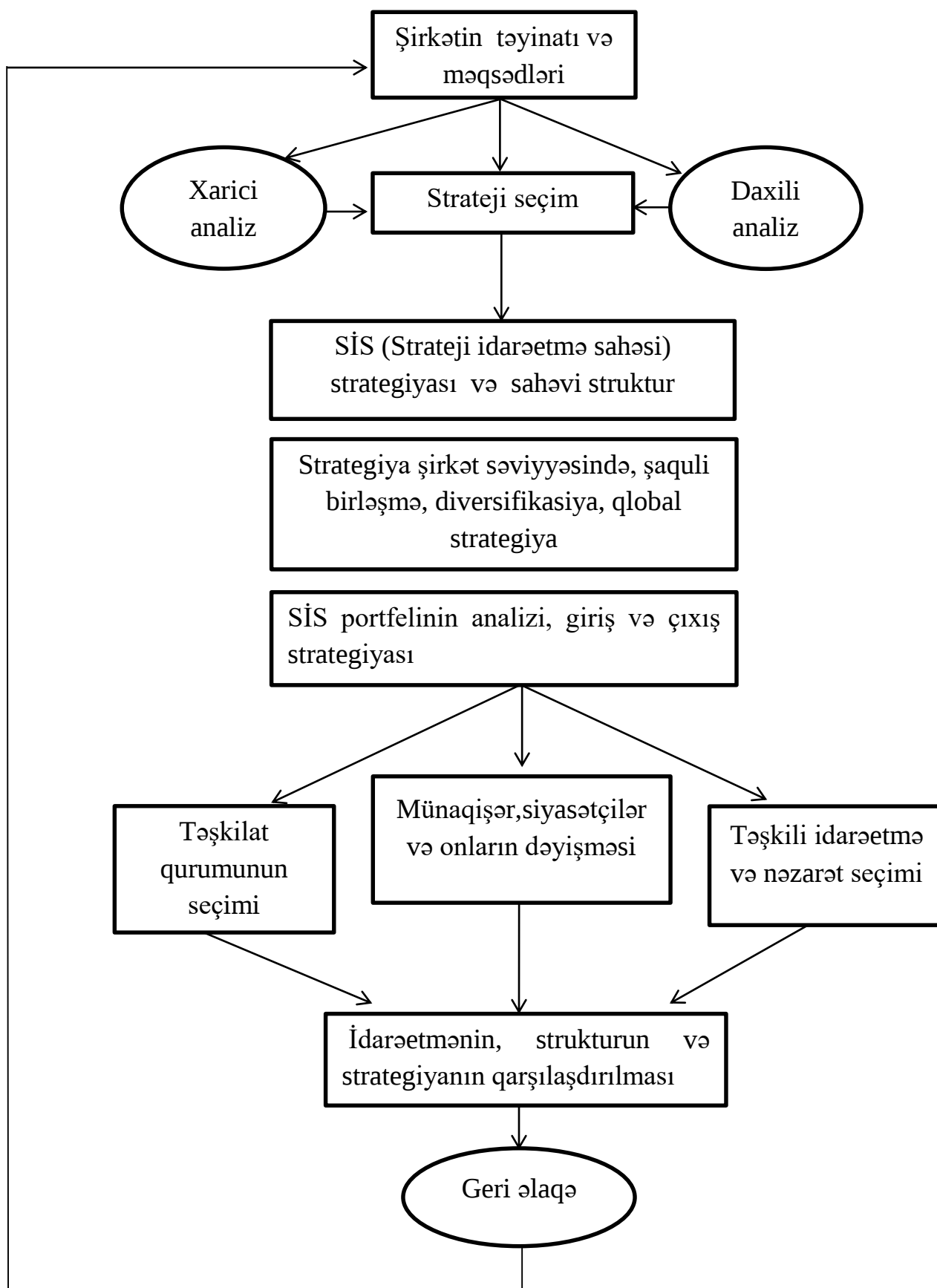
Təşkilatın strateji idarəedilməsinin məzmunu

Strateji idarəetmə məzmununa daxildir:

1. Xarici və daxili mühitin diaqnostikasının aparılması
2. Vəziyyətin sistemli strateji təhlili
3. Tapşırıqın, strateji məqsədlərin ierarxiyası və şirkətin strateji hədəfi olan prioritet sistemin formalaşdırılması
4. Şirkətlərin alt sistem strategiyalarının hazırlanması
5. Bütöv strateji sistemin prioritetlərinin quraşdırılması
6. Gələcək fəaliyyətlərin bütöv proqramının formalaşdırılması
7. Ümumi strategiyanı strateji göstəricilər sistemi ilə, həmçinin ümumi taktika proqramı ilə reallaşdırma, o cümlədən təşkilati quruluşun layihələşdirilməsi, integrasiya dərəcəsinin və idarəetmə sisteminin seçilməsi
8. Strateji idarəetmə sistemi proseslərinin və elementlərinin kompleks əlaqələndirməsi kimi strateji nəzarət

Beləliklə strateji idarəetmənin müasir konsepsiyası aşağıdakı şərtlərdən ibarətdir:

1. Təşkilat dinamik sistemdir – davranışa müəyyənləşdirici amillər eləcə də ehtimal olunan, əsasən ayrı şəxslərin fəaliyyətləri və gözlənilməz təsirlər ilə bağlı ətraf mühitə təsir göstərir.
2. Təşkilata məqsədin formalaşdırılması imkanları verilmişdir.
3. Təşkilat qoyulmuş məqsədlərə uyğun öz quruluşunu dəyişə bilər.
4. İdarəetmə prosesinin fasiləsiz olmağı hər hansı bir dəyişikliyə cəld reaksiya ilə xarakterizə edilir.



Cədvəl: 1.3. 31. Strategic Management. David Cowley. Granfield School of Management – 2001. 110 s.

Göstərilən modeldə strateji menecment dəyişiklikləri aramsız və dinamik idarə prosesi kimi təqdim olunur. Hər mərhələdə vəziyyətin analizi, qiymətləndirilməsi və təkmilləşdirməsi baş verir.

1.3. Strateji planlaşdırma. Təşkilatlarda müxtəlif planlaşdırma növləri

Strateji plan – təşkilatın real imkanları əsasında qarşıya qoyduğu məqsədə çatması üçün əsas metodların müəyyən edilməsidir. Strateji planın hazırlanmasına aşağıdakılar daxildir: - strateji planların təşkil edilməsi üçün rəhbər tərəfindən göstərişin hazırlanması; - təşkilatın hər bir daxili bölməsi üzrə strateji planın formalaşması üçün təkliflərin hazırlanması; - hazırlanan təkliflərin ümumiləşdirilməsi; - əsas kommersioniya siyasətinin və strateji məqsədin hərtərəfli əsaslandırılması; - tək bir perspektiv planın yaradılması.

Strateji planlaşdırma təşkilat üçün məqsədləri müəyyənləşdirmək, bu məqsədlərə çatması üçün müxtəlif alternativlərin qiymətləndirmələrini əhatə edir. Bu proseslər xarici təhlükə və fürsətlərlə, daxili güclər və zəifliklərin sistemətik idarəedilməsinin təməlləri üzərində qurulmuşdur.

Bütün təşkilatlarda gələcək bir problem olaraq qarşımıza çıxır. Çünki bütün rəhbərlər təşkilatı yaşatmaq və davamlılığını təmin etməyə borcludurlar. Gələcəyin nə olacağını təxmin etmək, təşkilatın hara getdiyini, gələcək illərdə fəaliyyətlərinin nə cür olacağını sistemətik bir formada görmək bunun önəmli bir hissəsidir. Sistemətik bir metod olan planlaşdırma vasitəsilə gələcəkdə əldə edilmək istənen məqsədlər və normalar aydın formada müəyyənləşdirilir. Təşkilatın fəaliyyət göstərdiyi mühitdə ola biləcək dəyişikliklər təxmin edilərək qərar müddəti içində yeni məlumatlar daxil edilir. Planlaşdırma təşkilatın bütün bölmələrini əhatə edən inteqral bir metod olduğundan gələcəyin bütün qərarlarının reaksiyaları tətbiqə keçmədən öncə diqqətli dəyərləndirilib meydana gələcək qazanc və itkilər müəyyənləşdirilir.

1. Strateji planlaşdırmanın faydaları. Planlaşdırma təşkilat daxilində ahəngləşdirmə sisteminin qurulmasını təmin edir. Təşkilatların digər bir problemi də bir bölmənin etdiyini digər bölmənin bilməməsidir. Bütün təşkilat fəaliyyətlərini əhatə edən bir planlaşdırma, rəhbərlərin bir-birinin fəaliyyət və problemlərindən xəbərdar olaraq bir bütün halında məqsədə çatacaq formada hərəkət etməklərini asanlaşdıracaqdır.
2. İcra ilə əlaqəli olan kadrlar, planlaşdırma müddətində qoşula biliblərsə belə bir planlaşdırma sistemi iyerarxiyanı yuxarıdan aşağıya hərəkət etdirər. Yəni planlaşdırma bir motivasiya ünsürü rolunu oynayır. Çünki hər kəsin məqsədləri müəyyən olmuş və hər kəsə izləyəcəyi yol göstərilmişdir. Belə halda hər kəs təşkilatın gerçəkləşdirmək istədiyi məqsədləri və bunu gerçəkləşdirmək üçün özlərinə və rəhbərə düşən vəzifələri bilərək işləyirlər.
3. Hər plan ətraflı araşdırma tələb edir və bu araşdırmalar çox sayda faktorların bir arada incələnməsi və ya gələcəkdə meydana gələcək bütün hadisələrin qiymətləndirilməsi mənasına gəldiyindən planlaşdırmanı ən yaxşı qərarlar almağa yönəldən sistemə bir vasitə olaraq ifadə edə bilərik. Çünki planlaşdırma bütün alternativləri qiymətləndirərək ən yaxşı alternativini tapmaq məsuliyyətini daşıyır.
4. Yaxşı bir planlaşdırma rəhbərin boşuna zaman itirməsinin qarşısını alır. Planlaşdırmanın çatılacaq hədəfləri və bunun üçün ediləcək işləri sistemə bir formada göstərən bir vasitə olduğunu bildiyimizə görə özlərinin yeni idarəçilik qərarları ilə, koordinasiya və nəzarət problemləri ilə məşğul olması ehtimal daxilindədir.
5. Davamlı inkişaf və dəyişmə mühitində fəaliyyət göstərən təşkilatlarda heç bir şey statistik deyildir. Planlaşdırma etmək gələcəyə aid sosial, texnoloji, iqtisadi və siyasi hadisələri öncədən təxmin edə bilən təşkilatlarda mühitin vəziyyətini qiymətləndirərək təşkilat fəaliyyətlərini daha təsirli və məhsuldar bir hala gətirməyi asanlaşdıracaqdır. Planlaşdırmanı bilən təşkilatlar gələcəkdəki yeni hadisələrin gətirdiyi fərsətləri qiymətləndirərək gəlirlərini artıracaqdır.
6. Seçilən istiqamət üzərində gələcəyin gerçəkçi nəticələrinin bir modelini müəyyənləşdirərək təşkilatı təhlükələrdən qoruyan bir strategiyaya hazırlanır.

Strategiya seçimi hər şeydən öncə təşkilatın qıt resursları baxımından önəmlidir. Çünki beləliklə resursların diqqətsiz bir formada istifadəsinin qarşısı alınaraq lazım olan zaman və yerlərdə istifadə oluna biləcək bir maliyyə planı hazırlanmış olur. Beləliklə, təşkilat planlaşdırılması təşkilatın resurslarının seçilən strategiya ətrafında toplanmasını təmin edən bir nəzarət vasitəsi olaraq xidmət göstərir.

Planlaşdırmaya qarşı yanaşmalar. Burada tanınmış rəhbər və alim Husseyin yanaşmalarından da yararlanaraq izah etməyə çalışacağıq:

1. Bu mövzuda irəli sürülmüş yanaşmalardan birincisi, planlaşdırmanın maliyyə resursları tələb etdiyi və rəhbərlərin vaxtlarının çox hissəsini almasıdır. Planlaşdırma nəticəsində əldə ediləcək qazancların maliyyə itkiləri və zaman itkilərini qarşılamamasına inancın olmamasıdır. Bu yanaşmanı irəli sürən rəhbərlər, əslində planlaşdırma fəaliyyətinin gerçək xərclərini bilməyən və bunun nəticəsində necə faydalı nəticələr əldə edə biləcəklərini bilməyən rəhbərlərdir. Planlaşdırma gəliri artırmaqla yanaşı, daxili münasibətləri yaxşılaşdırma, personalı motivasiya etmə vasitəsidir. Həmçinin planlaşdırma xərc tələb edir amma rəhbərlərin düşüncə baxımından uzaqgörənlik qazanmasına və digər bölmələrlə ahəng içində işləmələrinə kömək edir.
2. Bu mövzuda irəli sürülən iddialardan ikincisi, planlaşdırmanı hər sənaye və ya təşkilat sahəsi baxımından asan olmadığını bilirik, ancaq planlaşdırma çətin olmaqla yanaşı vacib bir ünsürdür. Belə halda hər təşkilat hansı sahədə olmasından asılı olmayaraq gələcəyi düşünməli və planlaşdırma etməkdən qorxmamalıdır.
3. Planlaşdırma bölmələri ancaq təşkilatın problemlə rəhbərlərin verdikləri səlahiyyət ilə hərəkət edirlər. Rəhbər, özünə texniki və iqtisadi sahələrdə lazımı informasiyalar təmin edən bu bölmənin hər dediyini etmək məcburiyyətində deyil. Özünə və təşkilat fəaliyyətlərinə uyğun gəlməyən fikirləri qəbul etməmək rəhbərin təbii haqqıdır. Bu cür fikirlərə sahib rəhbərlər əslində planlaşdırma bölməsinin təşkilat daxilindəki rolunu və funksiyalarını bilməyənlərdir.
4. Planlaşdırmaya qarşı irəli sürülmüş dördüncü önəmli iddialardan biri də sistemə bir planlaşdırmanın iyerarxiyasının hər səviyyəsindəki rəhbərlərə və

kadrlara əlavə işlər yükləyəcəyi, onların intizamını pozacağı və işlərinin bir hissəsinin görülməməsinə səbəb olması iddiasıdır. Bu yanaşma, iyerarxiyanın fərqli işçiləri və rəhbərləri ilə pis münasibətdə olan və onlardan yaxşı münasibət görmədiyini deyən bir çox planlaşdırmaçı tərəfindən doğrulanmışdır. Bununla bərabər bütün bu problemlər əsasən planlaşdırmanın səhv başa düşülməsindən irəli gəlir. Çünki, bu şəxslər planlaşdırma mərhələsinə qatılmadıqları müddət planı qəbul etmək istəməyəcəklərdir. Bu halda planlaşdırma müddəti təşkilatın bütün problemlə rəhbərlərinin qatıldığı bir fəaliyyət forması kimi təşkil edilərsə bu cür problemlər aradan qalxacaqdır.

Planlaşdırmanın əsas qanunları. Planlaşdırmanın leyhinə və əleyhinə irəli sürülmüş yanaşmaları açıqladıqdan sonra indi təsirli və məhsuldar bir planlaşdırma üçün hansı xüsusiyyətlərə diqqət etmək lazım olduğunu, yəni planlaşdırma qanunlarının nə olduğunu gözdən keçirəlik:

1. Birinci qanun- Planlaşdırma arzusudur. Səlahiyyətli rəhbər və bütün idarəetmə kadrları planlaşdırmanın əzmkar tərəfdarı olmalıdırlar. Bu qanun rəhbərlər arasında planlaşdırma və onun tətbiqində dəqiq bir yanaşma və əməkdaşlıq tələb edir.
2. Təsirli və məhsuldar bir planlaşdırma şaquli və üfüqi olaraq bir zaman müddəti tələb edir.
3. Alternativlər qanunu- planlaşdırmaya daxil olan qanun bütün hadisələrin və mümkün olan bütün faktorların və variantların incələnməsi, bunlar arasında təşkilatın məqsədlərini ən yaxşı gerçəkləşdirəcək alternativlərin seçimini əhatə edir. Bütün alternativləri əldə edə bilməsi üçün rəhbərliyin informasiya sistemində ehtiyacı vardır. Alternativlər arasında seçim edərkən qərarların və ya problemlərin həllində strateji keyfiyyətlərə malik faktorlara diqqət edilməlidir. Beləliklə alternativlər arasında seçim etmək asanlaşar.
4. Yuxarıda izah etdiyimiz alternativlər və alternativləri əmələ gətirən faktorların məhdudlaşdırılması ilə bağlı olan qanun dördüncü qanunu qəbul etməyə istiqamətləndirir. Rəqabət şərtləri altında (rəqiblərin öz məqsədlərini gerçəkləşdirmək üçün mübarizə etdiyi bazarda) məhsuldar bir planlaşdırma

rəqiblərin nə etdiyini və nə edə biləcəyini qiymətləndirərək müəyyən edilmiş bir fəaliyyət istiqaməti seçər.

5. Gələcəyin bəzi qeyri müəyyənlikləri və riskləri olan planlaşdırmada böyük bir elastiklik olmalıdır. Yoxsa bu planlaşdırma özü ilə bərabər bir sıra təhlükələr və xərclər gətirər. Buna görə də elastik bir planlaşdırma planlar üzərində nəzarəti təmin edərək lazım olan dəyişikliklər etməyi təmin edər.

6. Təşkilat planlaşdırılması hər problemli rəhbərin öz sahəsində məlumatları tamamlayaraq komanda işi qurmasını təmin edər. Qərarları tətbiq edərkən məsuliyyət daşıyan hər kəs bu qərarların qəbul edilməsində aktiv olaraq qatılmalıdır. Komanda şəklində çalışma rəhbərlərin yalnız öz səviyyəsindəki əməkdaşlar ilə deyil yuxarı və aşağı səviyyədəki rəhbərlərlə də birgə işləməyini zəruri hala gətirər.

7. Nizamlı olaraq müqayisəni təmin edəcək sadə bir model yaratmaq üçün mümkün olan hər qərar və onun nəticələri yazılı olaraq qeyd edilməli və mümkündürsə rəqəmləşdirilməlidir. İmkan daxilində bütün əsas rəhbərlər qərarları yazılı olaraq saxlamalıdır.

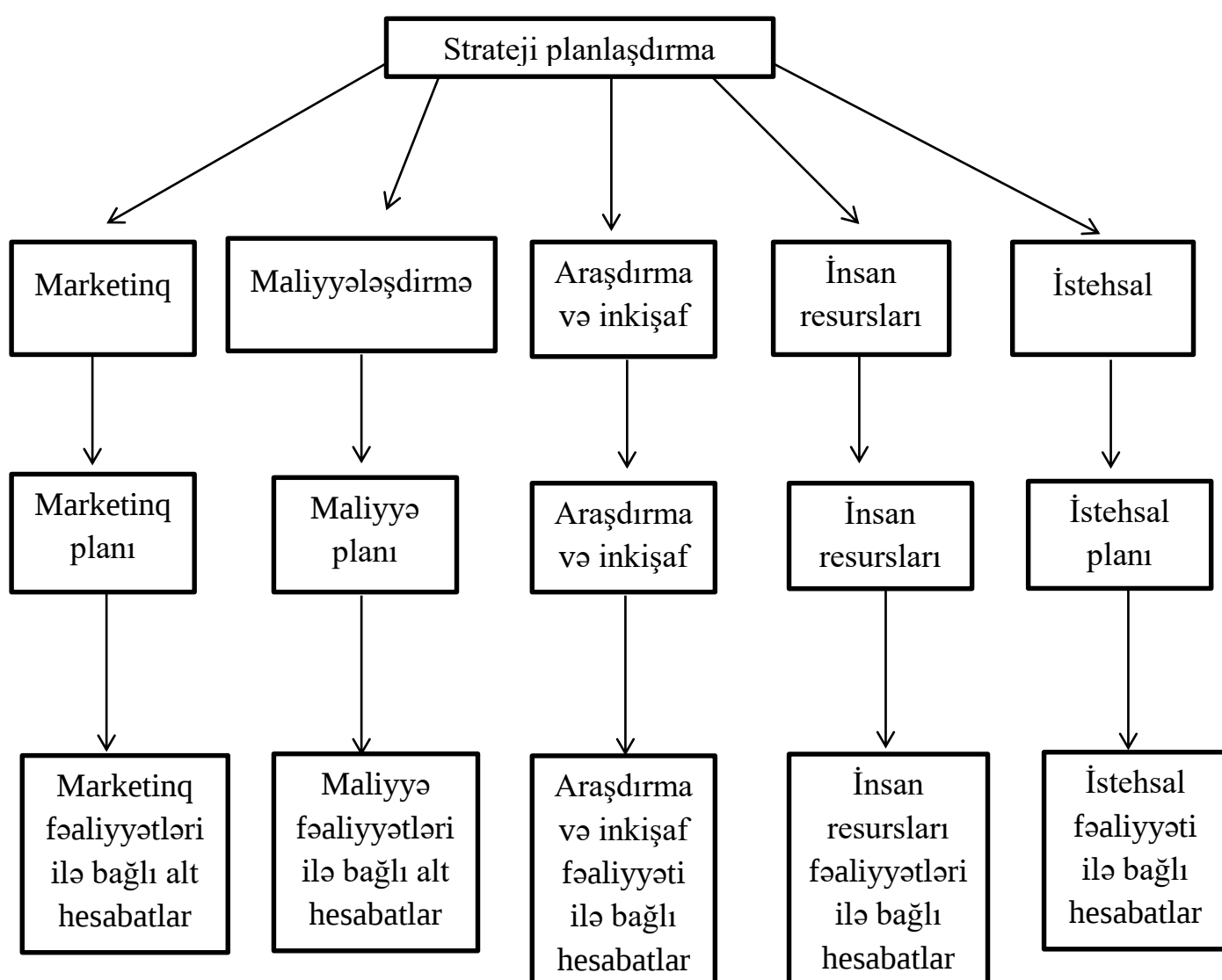
Təşkilatlarda müxtəlif planlaşdırma növləri

Təşkilatlarda tez-tez layihə planlaşdırmasından bəhs edilir. Layihə plan: müəyyən bir kapital ilə bir investisiya və ya bir marketinq fəaliyyəti zamanı xərclənəcək pullar və əldə ediləcək nəticələr ətraflı formada incələnməlidir. Görüldüyü kimi layihə sahələri xüsusi investisiya mövzularını maraqlandıran bir planlaşdırma hissəsini əmələ gətirirlər.

Taktiki planlaşdırma isə bir və ya iki il və yaxud da daha qısa bir müddətdə hazırlanan gəlir planları və ya büdcələri ilə bağlıdır. Həmçinin, taktiki planlaşdırmalar hər zaman maliyyə strukturunda olmaya bilər. Halbuki büdcə həmişə pul ilə bağlı ifadə edilən maliyyə planıdır. İstər taktiki planlar, istərsə də büdcələr strateji planlar çərçivəsində icra edilir. Funksiyaları daha çox təkrarlanandır, başqa sözlə qəlibləşmişdir. Bu səbəblə büdcələr və taktiki planlarla maraqlanan işçilər ilə uzunmüddətli planlar və ya stratejik planlarla maraqlanan

işçiləri iş forması baxımından ayırmaq lazımdır. Ancaq bu iki qrup bir-biri içində yayılma və nəzarət istiqamətindən sıx şəkildə bağlıdırlar.

Əməliyyat planları və ya bölmə planları: Bir bölmə, bir departman, bir quruluşla bağlıdır. Bu səbəbdən qısa müddətlər üçün, təşkilatı bütünlükdə maraqlandıran taktiki planlaşdırmalardan və ya büdcələrdən ayırırlar. Ancaq stratejik və uzun müddətli planlarda əvvəlcədən müəyyənləşdirilmiş istiqamətləndirici prinsiplərə əsasən hazırlanır. Aşağıdakı şəkildə bölmə planları ilə strateji planların bir-biri ilə münasibətlərini görə bilərik.



Cədvəl 1.4 Bölmə planları ilə Strateji planların bir-biri ilə münasibətləri

Champion.J.R.Les Vrais Secrets de la Planification Efficace, içində L Enterprise et L Homme, NoSpecial, Aout-September, 1973, No7, səh368

Strateji planlaşdırma təşkilatı bir bütün olaraq qiymətləndirərək ən yüksək idarə səviyyələrində sisteməlik olaraq təşkilatın əldə etməyi düşündüyü əsas məqsədlərinin, bu məqsədlərə çatması üçün təşkilat resurslarının əldə olunması və inkişaf etdirilməsilə bağlı yazılı dəyərləndirmələrdən ibarətdir. Bu səbəblə strateji planlaşdırma firmaya istiqamət verən prinsipləri əhatəsinə alır. Strateji planlaşdırma əldə etməyə çalışdığı məqsədlər və planlaşdırma səbəbi ilə olduqca uzun bir vaxt tələb edir. Bu səbəblə deyilə bilər ki, ən uzunmüddətli planlaşdırma strateji planlaşdırma planıdır.

Təşkilatda strateji planlaşdırmanı digər planlaşdırma növlərindən ayıran dörd əsas xüsusiyyət müəyyənləşdirilmişdir. Bunlar:

- a) Vaxt dövrü
- b) Verilənlərin strukturu
- c) Verilənlərin sayı
- d) Təşkilatın səviyyəsi

a) Vaxt dövrü

Strateji planlaşdırma uzunmüddətli bir plan növü olmaqla digər planlaşdırma növlərindən ayrılır. Həmçinin qeyd etmək lazımdır ki, hər uzunmüddətli planlaşdırma strateji plan deyildir. Məsələn, uzunmüddətli hazırlanmış maliyyə planları, personal tədarükü və inkişafı ilə əlaqədar planlar, araşdırma və inkişaf planları, başqa təşkilatlar ilə birləşmə, bir sıra səmərəsiz investisiyaları dayandırmaq ilə bağlı planlar uzunmüddətli təşkilat siyasəti ilə bağlı olduqları halda strateji plan deyildirlər. Deməli vaxt dövrü strateji planlaşdırma uzunmüddətli planlaşdırmanın bir bölməsini əmələ gətirir.

Qısamüddətli planları strateji plan olaraq qəbul etmədiyimizi qeyd etdikdən sonra görəsən qısa müddət ilə uzun müddətli bir- birindən ayıran vaxt dövrü nə qədərdir? Bu mövzuda ədəbiyyatlarda bir qeyri müəyyənlilik mövcuddur. Bəzi alimlər bu müddəti 10 ildən başlayarkən, bir qismi dörd və ya beş, digər bir qismi də 3 ildən çox olanları uzun müddət olaraq qəbul edirlər. Dəqiq bir yanaşma

olmamasının səbəbi vaxtı müəyyənləşdirən kriteriyaların sənaye sahəsi və təşkilatın miqyasına görə dəyişməsidir.

b) Verilənləri strukturu

Strateji planlaşdırmanı digər planlaşdırma növlərindən ayıran ikinci xüsusiyyət verilənlərin strukturudur. Bölmə planlaşdırılması sadəcə aşağı təşkilat bölməsinin optimallaşdırılması ilə bağlıdır. Bu səbəblə planlaşdırmada istifadə olunan verilənlər qruplaşca təşkilat fəaliyyətlərinin yalnız bir bölməsi ilə bağlıdır. Əməliyyat planlaşdırmasının strukturunda homogen verilənlər mövcuddur. Halbuki strateji planlaşdırma bütünlüklə təşkilatın optimallaşdırılması ilə bağlıdır. Bu səbəbdən strateji planlaşdırmanın strukturunu əmələ gətirən verilənlər bir çox təşkilatın funksiyaları ilə bağlıdır və heterogen verilənlərdən ibarətdirlər.

Strateji planlaşdırma təşkilatın bütün daxili funksiyaları arasında ahəngi təmin edərək bölmələr arasında əməkdaşlıq yaratdığı kimi, təşkilatın ətraf mühitlə olan əlaqəsini də təşkil etməlidir. Halbuki, əməliyyat planları təşkilat mühitinin sadəcə bir bölməsi ilə bağlı olduqlarından planlaşdırmada diqqət etdikləri yalnız bir tipdir. Məsələn, bir marketinq planı sadəcə təşkilatın müştəriləri ilə bağlıdır. Verilənlər müştərilərin sosial-iqtisadi xüsusiyyətlərindən əmələ gəlir. Lakin, strateji planlar sadəcə müştərilərin xüsusiyyətlərinə deyil, hökumətin münasibətinə, işçilərin münasibətinə, firmaya investiya qoymuş və qoya biləcək səhmdarların münasibətinə, texnoloji dəyişiklik və inkişafa diqqət etməlidir.

c) Verilənlərin sayı və miqdarı

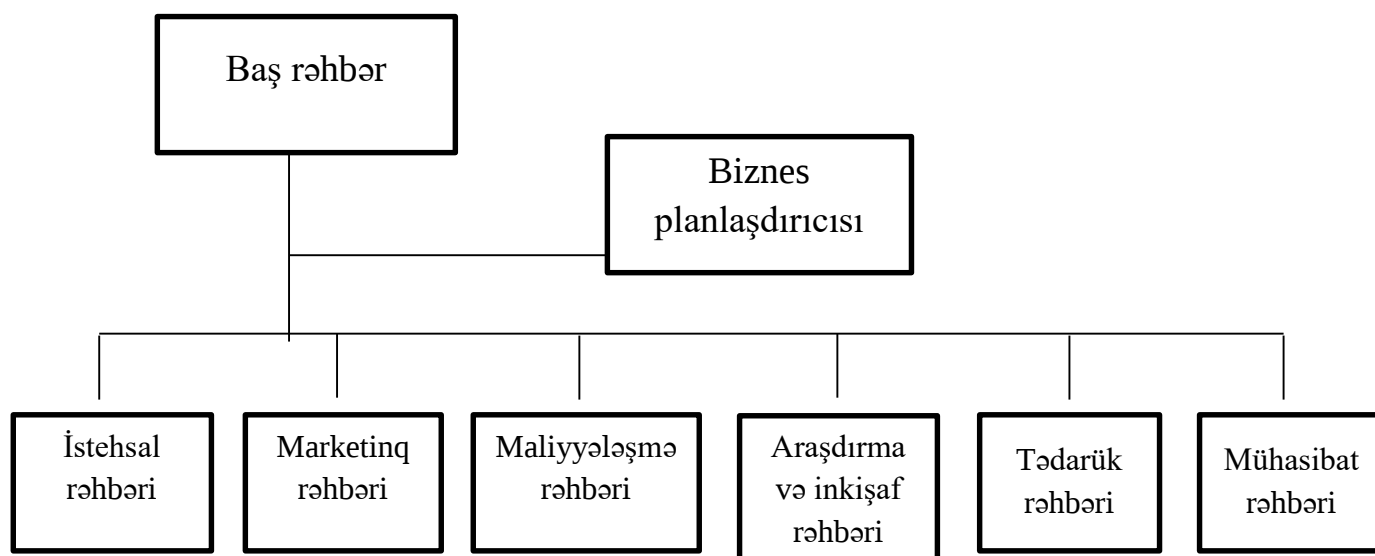
Strateji planlaşdırmanın diqqət etməli olduğu verilənlərin heterogen olduğundan bəhs etmişdik. Bununla yanaşı diqqət etdiyi verilənlərin sayı fəaliyyət göstərdiyi mühitin iqtisadi, siyasi və sosial bütün verilənlərini təşkil etdiyindən say etibarlı ilə digər bütün planlaşdırma növlərində daha çox sayda verilən ilə bağlıdır. Çünki, digər bütün optimallaşdırılmış planların bütünləşdirilməsindən əmələ gəlmişdir. Strateji plan təşkilat daxilində hazırlanan digər bütün planlaşdırma fəaliyyətlərindən və hesabatlardan təsirlənməlidir. Bu fəaliyyətlər, hesabatlar hər daxili funksiyanın keçmişdəki vəziyyəti və gələcəkdəki fəaliyyətləri

ilə bağlı təxminləri əhatə etdiyindən strateji planların əmələ gəlməsində bir vasitədir.

d) Təşkilatın səviyyəsi

Strateji planlaşdırma daha çox nəticələrə istiqamətlənmişdir. Bu səbəblə, uzunmüddətli məqsədləri və gələcəkdə meydana gələcək nəticələri müəyyən edir. Digər bütün planlaşdırma növləri strateji planlaşdırmanın nəzərdə tutduğu məqsədləri və ya nəticələri bir verilən olaraq qəbul etməlidir. Bu halda deyə bilərik ki, strateji planlaşdırma səlahiyyət baxımından digər planlardan üstün və onlara izləyəcəkləri yolu göstərən bir rəhbərdir. Təşkilatın bütün daxili funksiyalarına və bütün mühitlə bağlı verilənləri əhatəsinə aldığından digər planlardan daha əhatəlidir. Təşkilatın gələcək həyatı ilə bağlı olduğundan daha yüksək məsuliyyət lazımdır.

Strateji planlaşdırma təşkilatın yuxarı təbəqələrində və az sayda rəhbər qrupu tərəfindən hazırlandığından təşkilatın digər formal planlaşdırma tiplərindən ayrı bir xüsusiyyət daşıyır. Təşkilatların bir çoxunda uzunmüddətli və strateji planlaşdırma ilə bağlı səlahiyyətli şəxslər təşkilatın yuxarı təbəqə rəhbərinə bağlı məsləhətçi xidmət göstərir.



Cədvəl: 1.5. Argentil.J., Systematic Corporate Planning, T.Nelson and Sons Ltd. 1974 səh.131-132

Yuxarıdakı şəkildə baş rəhbərin məsləhətçisi, güclü bir mövqeyə malik biznes planlaşdırıcısının bu vəziyyəti bəzi problemlərə də səbəb olur. Məsələn, təşkilatın istehsal, marketinq, maliyyələşmə, araşdırma və inkişaf, tədarük, mühasibat kimi yüksək təbəqə rəhbərlərinin düşüncələrini nəzərə almadan bir sıra strateji qərar və planların hazırlanmasına səbəb olur. Biznes planlaşdırıcısı çoxmillətli təşkilatlarla işi tək başına idarə etməz. Beləliklə, özünə bir sıra araşdırmaçılar və məsləhətçilər qrupu yaradar. Bunlar: iqtisadi və siyasi informasiyaları təmin edən bölmə, sənaye və rəqabətlə bağlı informasiyanı təmin edən bölmə, yeni iş və fürsətlərin qiymətləndirilməsi bölməsi, texniki araşdırma və ixtira patentlərini qiymətləndirən bölmə, uzun və qısamüddətli məqsədləri və iş standartlarını hazırlayan bölmə, uzunmüddətli maliyyə dəyərləndirmə bölməsidir.

II Strateji idarəetmənin təhlili və qiymətləndirilməsi

2.1. Xarici və daxili mühitin təhlili

Bazar iqtisadiyyatının fərqli xüsusiyyətlərə malik olması, müasirləşməsi, xüsusiyyətlərini dəyişərək yeni forma alması yəni, formasızlaşması şəraitində təşkilatların fəaliyyət xüsusiyyətləri dəyişikliklərə uğramışdır. Müasir dövrdə dünya iqtisadiyyatında baş verən hadisələr də təşkilatlar üçün uzun müddətli strateji planlaşdırmanın əhəmiyyətini itirərək öz yerini orta müddətli strateji planlaşdırmaya verdiyinə dair sübutdur. Dünya iqtisadiyyatının diversifikasiyası, müasir elmi-texniki inkişafın sürətlənməsi, iqtisadiyyatda insan amilinin önəmli vasitəyə çevrilməsi təşkilatların daxili və xarici mühitini bir-biri ilə qarşılıqlı sıx bağlamaqdadır. Sadalanan bütün amillər xarici və daxili mühitin təhlilini tələb edir.

İnkişaf etmiş ölkələrdə xarici və daxili mühit ayrılıqda təhlil olunur ki, bunlar da SWOT və PEST(PESTLE) təhlillərdir.

SWOT təhlil firmanın təşkilati funksiyası, rəqabət gücü, sektorda mövqeyi, bazardakı xarici təhlükələrin mövcudluğu və s. kimi daxili və xarici qiymətləndirmələrin edildiyi ən təsirli qiymətləndirmə metodlarından biridir.

S : Strength (Təşkilatın güclü/üstün olduğu tərəflərinin müəyyənləşdirilməsi deməkdir.)

W :Weakness (Təşkilatın gücsüz/zəif olduğu tərəflərinin müəyyənləşdirilməsi deməkdir.)

O :Opportunity (Təşkilatın sahib olduğu fürsətləri ifadə edir.)

T :Threat (Təşkilatın qarşı qarşıya qaldığı təhlükələri ifadə edir.)

	Fürsətlər (Opport)	Təhlükələr(Threats)
Güclü tərəflər (Strengths)	S/O	S/T
Zəif tərəflər (Weaknesses)	W/O	W/T

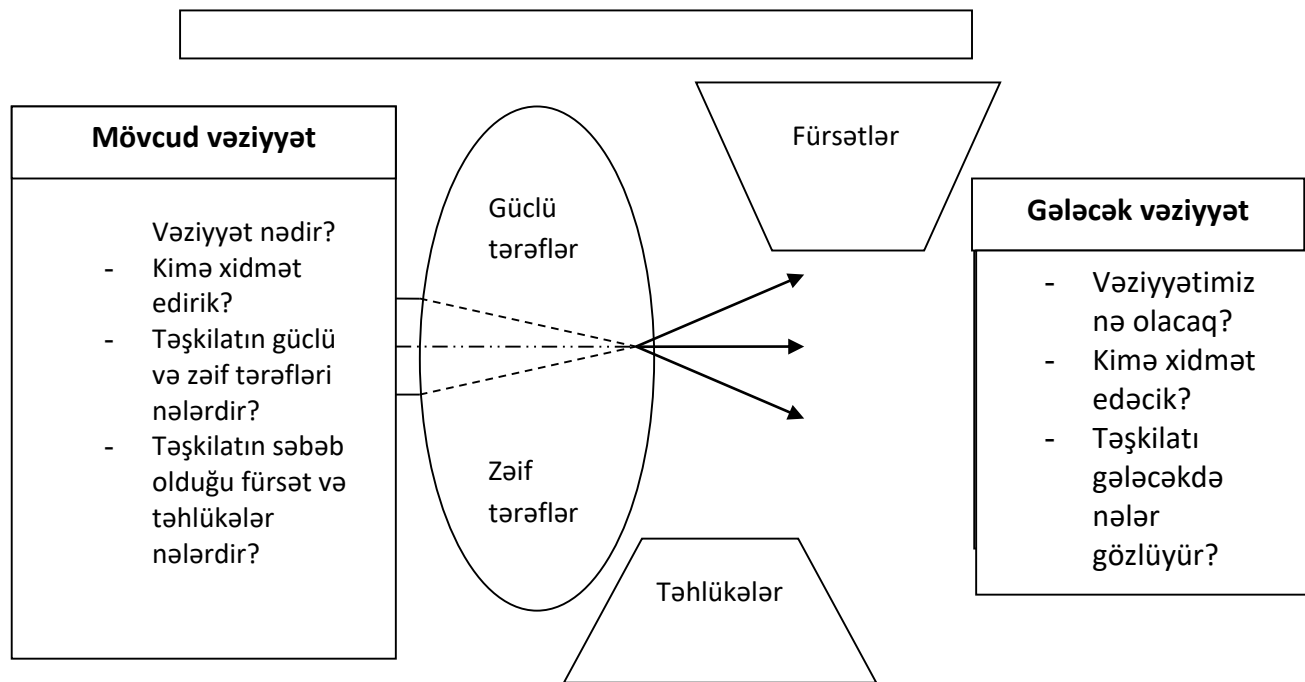
SWOT təhlildən istifadə, olduqca sadə bir firmanın ya da qurumun strateji olaraq öz vəziyyətini ölçməsi üçün istifadə olunan bir stratejik planlaşdırma vasitəsidir. Qurumun öz daxilindəki faktorları (internal factors) xaricdən gələn faktorlarla (external factors) sistemli formada qarşılaşdıran bir vasitədir. Daxildəki faktorlar Güclü tərəflər (Strengths) və Zəif tərəflər (Weaknesses), xarici faktorlar isə Fərsətlər (Opportunities) və Təhlükələr (Threats) olaraq xarakterizə edilə bilər.

SWOT təhlil təşkilatın həm öz daxili qiymətləndirməsinə, həm də təşkilatın xarici bazardakı quruluşunun, rəqiblərin vəziyyətinin təhlil edilməsinə imkan verir. Qısaca SWOT təhlil daxili və xarici vəziyyəti təhlil edən bir strateji idarəetmə formasıdır.

Təşkilatlarda SWOT təhlil edilməsinin başlıca iki faydası vardır. İlk olaraq SWOT təhlil edilərək təşkilatın mövcud vəziyyəti müəyyənləşdirilir. Bu çərçivədə güclü və zəif tərəflər ilə təşkilatın qarşı-qarşıya olduğu fərsətlər və təhlükələr ortaya qoyulur. Bu mənada SWOT bir “mövcud vəziyyət” təhlilidir. SWOT eyni zamanda təşkilatın gələcəkdəki vəziyyətinin nə olacağını müəyyənləşdirməyə kömək edən bir təhlil formasıdır. İkinci mənada SWOT “gələcək vəziyyət” təhlilidir. SWOT təhlilin ən önəmli tərəfi təşkilatın həm xarici, həm də daxili vəziyyətini qiymətləndirməyə imkan verir.

Təşkilatın uğur qazanmağı üçün təşkilatdakı sistemə, işçilərin vəziyyətinə, iş mühitinə, texnoloji quruluşa, müştəri profilinə, təşkilati mədəniyyətə, performans göstəricilərinə və s. bütün üsürlərə diqqət etmək lazımdır.

Bir təşkilatda uğur qazanmaq üçün aşağıdakı üsürlərin bütün olaraq təhlili önəm daşıyır:



Cədvəl 2.1. Təşkilatlarda SWOT təhlil, (www.Banker.az)

Yuxarıdakı təşkilatda başlıca daxili və xarici göstəricilər yer alır. Bu göstəricilərə əlavələr etmək də mümkündür. İlk olaraq təşkilatda potensial daxili sağlamlıq və güclülük faktorlarını müəyyənləşdirməyə çalışaq. Yaxşı bir liderə və bacarıqlı rəhbərlərə sahib olmaq, müasir texnologiyalardan istifadə etmək, yeni məhsulları inkişaf etdirmək, bacarıqlı və istedadlı işçilərə sahib olmaq və s. faktorlar əsasən daxili sağlamlıq və güclülük faktorları arasında sayılır. Təşkilatda potensial daxili zəiflik göstəriciləri arasında isə bunları sayə bilərik: Təşkilatda stratejik bir hədəfin mövcud olmamağı, lider əksikliyi, bacarıqlı rəhbər və işçilərin olmamağı, araşdırma və inkişafa önəm verilməməsi, təşkilati mədəniyyətin olmamağı, satış bacarığının məhdud olmağı, keyfiyyət və məhsuldarlığın aşağı olmağı və s.

Yuxarıda saydıqlarımız təşkilatda daxili vəziyyət göstəriciləridir. Xarici göstəricilər isə potensial xarici fürsətlər və təhlükələrdən ibarətdir. Bir təşkilatda əsas potensial xarici fürsətlər bunlardır: Yeni müştərilər əldə etmək fürsəti, yeni bazarlara girmək fürsəti, məhsul və xidmətlərin genişləndirilməsi fürsəti, bazar payının artırılması fürsəti və s.

SWOT təhlilin uğur qazanmasının əsas cəhəti doğru sual soruşub, bu suala doğru cavab verə bilməkdir. Məsələn, qiymətləndirmənin ilk hissəsi olan “mövcud vəziyyətin”, güclü və zəif tərəflərin müəyyənləşdirilməsi müddətində qiymətləndirilməsi lazım olan faktorların seçimi və bunlara aid dəyərlərin doğru olaraq müəyyənləşdirilməsi çox önəmlidir.

Hər hansı bir firma üçün bu mövcud vəziyyət dəyərləri bu formada müəyyənləşdirilə bilər və burada müəyyənləşdirilən faktorlar təhlildə soruşulacaq suallar olaraq sıralana bilər. Məsələn, güclü tərəfləri müəyyənləşdirərkən:

- Güclü bir liderə və bacarıqlı rəhbərlərə sahibikmi?
 - Yeni və bizə faydası olan texnologiyaları istifadə edirikmi?
 - Yeni məhsul və yeni strategiyalar yarada bilirikmi?
 - Bacarıqlı və istedadlı işçilərə sahibikmi ?
 - Və bunlara əlavə ediləcək yeni suallarla daxili güc vəziyyəti yeni SWOT təhlilin "S" bölməsi təhlil edilmiş olur. Bənzər şəkildə;
 - ✓ Təşkilati quruluşda strateji bir hədəfləmə əksikliyi varmı?
 - ✓ Lider, rəhbər və işçilərin bacarıqlarında bir əksiklik varmı?
 - ✓ Təşkilati mədəniyyətimizdə əksiklik varmı?
 - ✓ Satış, məhsul və xidmət keyfiyyəti və məhsuldarlıqda azalma varmı?
- və s. kimi daxili quruluşun zəif tərəflərinin (W bölməsi) müəyyənləşdirilməsi ilə bağlı suallar sıralanır. Xarici göstəricilər isə “O” ilə simvolizə edilən potensial xarici fərsətlər və “T” ilə simvolizə edilən təhlükələrdən ibarətdir. Bu hissələr üçün qiymətləndiriləcək dəyərləri qısaca belə deyə bilərik.

Məsələn fərsət yaradan dəyərləri:

- Texnologiya və daxili-xarici bazarlarda yaranan dəyişikliklər
- Dövlətin, hökumətin ya da beynəlxalq qurumların siyasətlərindəki dəyişikliklər
- Ölkədəki iqtisadi və sosial-mədəni sahədəki inkişaf

Risk yaradan dəyərləri isə:

- ✓ Qurum olaraq qarşılaşa biləcəyimiz əngəllər nələrdir ?
- ✓ Mövcud və potensial rəqiblərimiz nə edirlər?

- ✓ Məhsul istehsal edərkən daxili və xarici sektorda iş, məhsul standartları dəyişirmi ?
- ✓ Dayanmadan ilərləyən və dəyişən texnoloji sahədəki yerimizi təhdid edirmi?
- ✓ Vəziyyəti çətinləşdirəcək maliyyə problemlərimiz varmı ? olaraq göstərə bilərik.

SWOT təhlilin edilməsi

Hər şirkətin dəyərləri fərqlidir. Amma yenə də hər quruluşda üzərində durulan lazımlı mövzular bir siyahı halında bunlar ola bilər.

- Keçmişdəki nəticələr
- Bugünkü vəziyyət
- Bazarların təhlili
- Müştərilər və istehlak meylləri
- Maliyyə quruluşlarını satınalma gücləri
- Məhsullar-Xidmətlər
- Qiymətlər
- İstehsal
- Maliyyə
- Məlumat toplamaq
- Qərarvermə işi
- Məhsuldarlıq
- İnsan gücü
- Təhlükələrə qarşı hazırlıq

SWOT matrisində təhlillərin anlıq olduğu və xarici və daxili mühitin dinamik bir quruluşa sahib olduğu və davamlı olaraq dəyişdiyi düşünülərsə uzun müddətdə bu təhlil müəyyən zaman aralıqlarında təkrarlanmağı lazımdır. Metodun daxilində gələcəyə istiqamətlənən bir mərhələ olmağına baxmayaraq, bu mərhələ gələcəyin qeyri müəyyənliyinin öhdəsindən gəlməkdən uzaqdır.

PEST təhlili

PEST təhlili sadə amma önəmli və çox istifadə edilən bir vasitədir. Bu vasitə sizin fəaliyyət göstərdiyiniz iqtisadi, siyasi, sosial-mədəni və texnoloji mühitdəki şəklin bütününi başa düşməyinizə kömək edir. PEST təhlili dünya miqyasında

liderlər tərəfindən liderlərin gələcəklə bağlı fikirlərini əmələ gətirmək üçün yaradılır.

- PEST təhlilindən səmərəli istifadə edərək dünyamıza təsir edən güc ilə etdiklərimizin faydalı bir formada dəstəkləndiyindən əmin olursunuz. Dəyişiklikdən yararlanaraq dəyişimə qarşı gələn fəaliyyətlərdən uğur qazanmaq ehtimalı çoxdur.
- PEST təhlilindən yaxşı istifadə olunması sizin nəzarətinizdən kənarda olan səbəblərdən başqa uğursuzluğa səbəb olacaq hərəkətlərdən uzaq olmağınıza kömək edir.
- PEST təhlili siz yeni bir ölkədə ya da bölgədə fəaliyyət göstərərkən daha əlverişlidir.

Jim Makos (PESTLE təhlili web saytının yaradıcısı) PEST şirkətlərə, onların qərar verməyinə kömək etdiyini ifadə etdi.

”Əgər sizin şirkətiniz fərqli faktorları təhlil edərək doğru zamanda doğru qərarlar verə bilirsə, PEST təhlilindən ən yaxşı nəticəni əldə edə bilərsiniz. PEST təhlilin başqa faydası da bu təhlil sizə indiki vaxta baxaraq gələcəyi təxmin etməkdə kömək olur. Siz gələcəklə bağlı problemləri həll etməyə hazır olacaqsınız. Həmçinin PEST təhlili sizin faydalana biləcəyiniz fürsətləri və sizin işinizə zərər verəcək fürsətləri müəyyənləşdirməyə kömək edir”.

PEST təhlil təşkilatın xaricdəki faktorları incələyən bir analiz vasitəsidir. Analiz başlıqları təşkilat ilə bağlı daxili faktorları incələmək üçün ümumi çərçivəyi müəyyənləşdirir. Əsasən SWOT təhlilin bir parçası olaraq istifadə edilir. PEST analizi iş planlaşdırılması, strateji planlaşdırma, bazar planlaşdırılması, iş və məhsul araşdırma hesabatlarının hazırlanması müddətində təşkilatın vəziyyətini, strategiyasını, istiqamətini, bazar hədəfini incələmək üçün də istifadə edilir.

PEST analizi:

- əsasən bir təşkilatın ya da məhsulun hara getdiyini və hansı nöqtədə olduğunu, daxilə olan hadisələri bir qədər sonra təsir edəcək xarici mühitdəki hadisələr çərçivəsində müəyyənləşdirmək üçün istifadə olunan bir vasitədir.

- Fəaliyyət göstərən mühitdə böyük rəsmi görünməyinə və bu mühitdə təşkilat üçün fürsət və təhlükə olaraq başa düşüləcək faktorların müəyyən edilməsinə kömək edən bir analiz vasitəsidir. Təşkilatın xarici mühitinin yaxşı təhlil edilməsi ilə fürsətlər avantaja çevrilə bilər, təhlükələr ən aşağıya endirilə bilər.

Xüsusilə bazarın böyüməsi ya da kiçilməsi ilə ortaya çıxan risklər və bu risklər qarşısında təşkilatın pozisiyasının necə olduğunun başa düşülməsi üçün çox əlverişli bir vasitədir

PEST analizi son 10-15 ildir istifadə edilməyə başlanılan bir termindir və çıxış nöqtəsini tam olaraq ortaya qoymaq çətindir.

PEST analizi çox qarışıq ya da çox sadə ola bilər. Bu analizi edən nə qədər detallı bir analizə ehtiyac duyduğu ilə bağlıdır. Bu analizi müəyyən çalışma qrupları ilə bərabər workshoplar şəklində etmək daha yaxşı nəticə verəcəkdir. Yoxsa analizi sadəcə bir perspektivdən yəni sadəcə bir nəfərin fikirlərini alaraq etmək həm vaxt itkisinə, həm də çox kritik nöqtələrin gözədən qaçmağına səbəb ola bilər.

Analiz zamanı istifadə edilən bazar, analiz ediləcək məhsul, şirkət, təşkilat, marka, fikrə görə müəyyən edilə bilər. Xüsusilə PEST analizinin workshoplar ilə qrup formasında ya da birinin nümayəndəliyi ilə edilməsi düşünülürsə bazarın çox yaxşı araşdırılmağı lazımdır.

PEST analizinin mövzusunun nə olduğunu müəyyən etmək çox önəmlidir. Bu yaxşı müəyyənləşdirilmiş bir hədəf ya da nəticə gözləntisi ola bilər. Çünki bu tip analizdə incələnən məhsul digər məhsullarla bağlıdır və əgər analiz mövzusu doğru və dəqiq olaraq müəyyən edilmərsə analiz nəticəsində bulanıq bir rəsm ortaya çıxa bilər. Bu səbəblə PEST ilə analiz edəcəyiniz hadisənin açıq və yaxşı müəyyənləşdirilməsi lazımdır.

PEST analizi mövzusu hədəflənən bazarın açıq bir tərfi olmalıdır. Bu mövzu aşağıdakılardan hər hansı biri ola bilər:

- Bir şirkətin içində olduğu bazarın incələnməsi
- Bir məhsulun içində olduğu bazarın incələnməsi

- Bir markanın içində olduğu bazarın vəziyyəti
- Təşkilatın yerli iş vahidi
- Yeni bazara girmək ya da yeni bir marka çıxarmaq kimi stratejik bir qərar
- Mümkün satınalma
- Mümkün bir ortaqlıq
- İnvestisiya fürsəti

Analizə kömək edən və nəticəni görən adamların PEST analizinə lazım olan əlavələri təmin etmələri və bunun nəticəsində PEST analizindən gözlənilən faydanın təmin edilə bilməyi üçün analiz mövzusunun çox yaxşı müəyyən edildiyindən əmin olmalıdır.

2.2. Missiyanın və məqsədlərin müəyyən edilməsi

Məqsədlər müəyyən fəaliyyətləri gerçəkləşdirmək üçün həyata keçirilir. Bu səbəbdən, məqsədlər mövcud fəaliyyətləri və reaksiyaları istiqamətləndirən şəxsi və ya sosial olaraq müəyyən olunmuş bir hədəfdir. Hər insan sosial bir varlıq olaraq yaşamını davam edərkən bəzi mənəvi və maddi dəyərləri əldə etmək üçün çalışır. Bunlara çatmaq üçün hərəkət və davranışlarını nizamlayır. Etzioninin “vəziyyətlər”, bizim isə “hədəflər” olaraq ifadə etdiyimiz məqsədlər, maddi dəyərdə ola bilər və ya maddi olmayan sosial və ya mənəvi xüsusiyyətdə ola bilər.

Təşkilati baxımdan və ya müəssisənin idarəedilməsi baxımından, məqsədlər təşkilatların fəaliyyətlərinin və hətta yaranmaqlarının səbəbini müəyyən edirlər. Təşkilati məqsəd, təşkilatın bir bütün olaraq həyata keçirmək istədiyi gələcəyə bağlı bir xüsusiyyətdir. Deyə bilərik ki, təşkilatlar cəmiyyətdə sosial bir varlıq olaraq yaşaya bilmələri üçün insanlar kimi bir sıra məqsədlərin arxasınca gedərlər. Məqsəd təşkilatın layihələrinə və ya planlarına yol göstərən bir ünsür olduqları kimi, hədəflərinə nə dərəcədə çatacağını rəhbərliyə bildirən bir vasitə rolunu oynayır. Məqsədlər davamlı və dəyişməz bir ünsür olaraq təşkilatı digər təşkilat tiplərindən ayıran, onun quruluş xüsusiyyətini əmələ gətirən əsas ünsürlərdir. Təşkilat bütün fəaliyyətləri məqsədlərini həyata keçirmək üçün edər, onları həyata

keçirərkən təşkilatın qarşılaşdığı uğursuzluq təşkilatın varlığını təhlükəyə salan bir vəziyyət yaradır. Məqsədlər planlaşdırma ilə əldə olunmağa çalışılan hədəflərin müəyyənləşdirilməsilə, planlaşdırma zamanı əldə olunacaq bir hədəf olaraq aydın olur.

Açıqlamalara başlayarkən məqsədi öncə şəxsi yöndən təyin etməyə çalışmış və hər kəsin cəmiyyətdə müəyyən məqsədlərə çatmaq üçün çalışdığını və hətta yaşadığını demişdik. Təşkilat da ictimai bir vahid olaraq bir sıra məqsədlər əldə etmək üçün qurulduğuna görə, onu hərəkətə gətirən bir sıra insanların və hətta qrupların məqsədlərinə xidmət edir. Buna görə də Schwedimanın da dediyi kimi, ictimai bir müəssisə olaraq təşkilat müxtəlif qrup ya da insanların məqsədlərinin bir koalisiyasıdır. Təşkilatların mövcud olma səbəbi, əsasən sahiblərinin müəyyən etdikləri məqsədlərdir. Bunu həyata keçirmək üçün bacarıqlı rəhbərlərə və işçilərə ehtiyac vardır. Rəhbər və işçilər də insan olaraq, öz məqsədlərini gerçəkləşdirmək vasitəsi olaraq təşkilatı seçərlər. Nəticədə təşkilatın özlərinə davamlı olaraq mal və xidmətlər təqdim etdiyi geniş ictimaiyyəti və xüsusilə müştərilər təşkilatı, məqsədlərini gerçəkləşdirən bir vasitə olaraq qiymətləndirərlər. Belə olduğu halda, təşkilat bir-biriylə ziddiyyət təşkil edən, bir sıra məqsədlərin balanslaşdırıldığı ümumi məqsədlər sistemidir.

Təşkilatın hər şeydən öncə bir sıra ortaq məqsədləri üçün qurulmuş bəşəri bir quruluş olduğunu daha öncə demişdik. Burada izah etmək istədiyimiz birinci xüsusiyyət, təşkilatın bu ortaq məqsədləri gerçəkləşdirməsi üçün, zamanla əlverişli bir şəkildə mövcudluğunu və ya varlığını davam etdirmək məcburiyyətindədir.

İkinci bir xüsusiyyət də təşkilatın sosial və iqtisadi birlik içində yaşamaq və inkişaf etmək məcburiyyətidir. Təşkilat cəmiyyət və iqtisadiyyatın bir hissəsidir. Eyni cəmiyyət və ya iqtisadiyyat zamanla hər hansı bir təşkilatı aradan qaldıra bilər. Yəni, təşkilat cəmiyyət və iqtisadiyyat onu istədiyi müddət boyunca, cəmiyyət və iqtisadiyyata lazım, faydalı, məhsuldar olduğu müddətdə varlığını davam etdirə bilər. Buna görə cəmiyyətdəki sosial, siyasi, iqtisadi dəyişmə və inkişaf, yəni: əhali sayı, gəlirlərdə, həyat standartında, cəmiyyətin ehtiyac və

dəyər sistemindəki dəyişmələr təşkilatın yaşamasına və inkişafına təsir edən önəmli faktorlardır.

Təşkilatın mövcud olmasının xüsusi məqsədi və hətta varolmasının səbəbi cəmiyyətə mal və ya xidmət təqdim etməsidir. Əgər bizə nisbətən daha faydalı mallar, xidmət təmin edən başqa quruluşlar mövcuddursa, təşkilatın yaşamaq gücü təhlükəyə girəcəkdir. Bu halda təşkilat mümkün olduğu qədər ucuz və ehtiyacları yaxşı təmin edən bir quruluş olmalıdır.

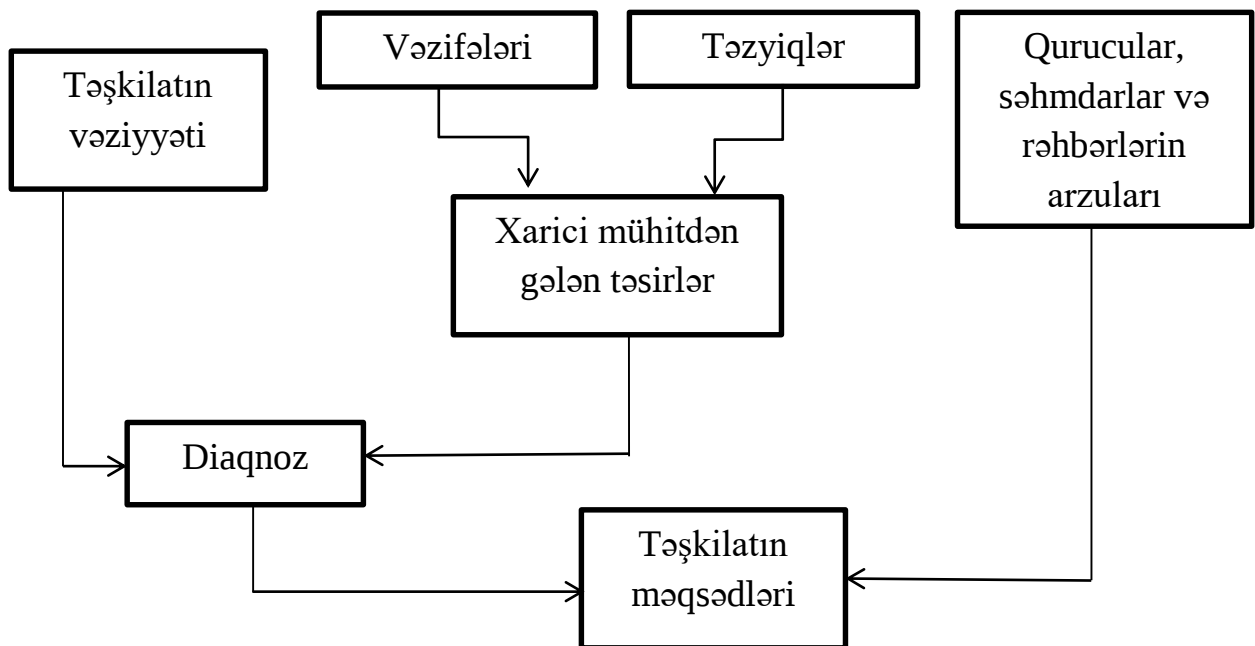
Təşkilatın başqa bir xüsusiyyəti də, bəzi dəyişiklikləri inkişaf etdirmək və ya davam etdirmək məcburiyyətindədir. Həmçinin, təşkilat davamlı olaraq inkişaf etməkdə olan texniki və iqtisadi bir vəziyyətdə mövcud olar. Nəticədə, təşkilat bəzi dəyişikliklər yaratmaq üçün meydana gəlmiş quruluşdur. Ansoffun da yanaşmalarına əsasən deyə bilərik ki, təşkilatın iki əsas məqsədi vardır. Bunlardan birincisi, təməl iqtisadi məqsədlər, ikincisi isə sosial məqsədlərdir. Təməl iqtisadi məqsədlər, fəaliyyətlərdən optimal gəlir əldə etməyə əsaslanır. Sosial məqsədlər isə təşkilatın fəaliyyətləri ilə maraqlanan qrupların məqsədləri ilə əlaqələndirmək funksiyası daşıyır, sosial məqsədlər bu əlaqələndirmə səbəbi ilə meydana gəlmişdir.

İqtisadi məqsədlər təşkilatların çoxunun davranışı üzərində bir təsir icra edirlər. İqtisadi məqsədlər, rəhbərlərin fəaliyyətlərinə yol göstərən, açıq bir şəkildə müəyyən edilən məqsədlərin əsasını təşkil edirlər. Təşkilatın əsas məqsədi, istifadə etdiyi mənbələrdən uzunmüddətli bir gəlir əldə etməkdir.

İşçilər üçün daha yaxşı iş şəraiti təmin etmək, iş xaricində də daha yaxşı həyat və sosial status sahibi olmaq, ixtisaslarında daha müvəffəqiyyətli ola bilmək üçün təhsil imkanlarına çatmaq, ailə və uşaqların mədəni və sosial tərəfdən daha yaxşı yetişdirilməsini təmin edəcək fərsətləri müəyyən etmək, təşkilatların sosial məqsədlərindən əsasını təşkil edir.

Aşağıdakı şəkildə təşkilat məqsədlərinin əmələ gəlməsi Meyerin də açıqlamalarından yararlanaraq sxematik olaraq göstərilmişdir. Bunlardan təşkilatın

vəziyyəti, yəni sərmayə gücü ilə digər maddi və xüsusilə mənəvi ünsürün xüsusiyyəti onun məqsədlərinin əmələ gəlməsində təməl ünsür olmaqdadır.



Cədvəl 2.2. Təşkilatlarda ümumi məqsədlərin əmələ gəlməsi.

Meyer.J., Objectives et Strategies de l'Enterprise, Dunod, Paris, 1972, səh.48

Təşkilatın götürdüyü məsuliyyətlər ilə, xarici təzyiq ünsürləri xaricdən gələn təsirləri əmələ gətirir. Bunun nəticəsində meydana çıxan diaqnoz ilə təşkilat sahiblərinin və rəhbərlərinin arzusu da məqsədləri əmələ gətirən önəmli bir xüsusiyyəti əmələ gətirir.

Stratetji məqsədlər, təşkilatın uzunmüddətli gerçəkləşdirməyi düşündüyü nəticələri ifadə edir. Gələcəyə yönəlik olaraq təşkilatı formalaşdırır və istiqamətləndirir.

Strateji məqsədlər, ümumi məqsədlərin və missiyanın, təşkilatın fəaliyyət sahəsinə görə xüsusiləşdirilmiş və təyin edilmiş formasıdır. Təşkilatın keçmiş təcrübəsi, xarici mühit şərtləri strateji məqsədlər üçün daha təsirli olur.

- i. Strateji məqsədlərin xüsusiyyətləri qısaca bunlardır: Mühit şərtlərinə görə nizamlanan uzunmüddətli bir məqsəddir. Xarici mühitin analizi və təşkilatın ətraflı incələnməsi kimi müəyyən fəaliyyətlərlə həyata keçirilə bilər.

- ii. Təşkilatı istiqamətləndirir, çalışanlara rəhbərlik edir. Daha ətraflı alt təbəqə məqsədlərinin başlanğıc nöqtəsini müəyyən edir.
- iii. Təşkilatın uzunmüddətli prioritetlərini ortaya çıxarır.
- iv. Təşkilatın hər səviyyəsində istənilən uğurun standartlarını yaradır və rəhbərliyin bunlara nəzarət etməyini asanlaşdırır.

Strateji məqsədlər	STRATEJİ MƏQSƏDLƏR
Marketing	Mal və ya xidmətlərin keyfiyyətini inkişaf etdirmək, hər bir strateji biznes vahidində və istehsal sahəsində bazar payını 15% artırmaq
Məhsuldarlıq	Təməl istehsal müddətində və ya strateji biznes vahidində istehsal xərcini 5% nisbətində azaltmaq və ya faydalılığı artıraraq şirkəti daha yaxşı vəziyyətə gətirmək
Maliyyə mənbələri	Güclü olan maliyyə strukturunu mühafizə etmək
Bəşəri resurslar	İşçilər arasında məhsuldarlığı artırmaq üçün təhlükəsiz və təsirli bir iş mühiti yaratmaq
Fiziki resurslar	Yuxarıdakı məqsədlərə kömək etməyən iş və məhsulları təcrid etmək
Yeniliklər	Əməkdaşlıq üçün satışların 7%-dən daha azını xərcləyərək, yeni məhsullarda lider olmaq
Sosial məsuliyyət	Öz məqsədlərini gerçəkləşdirərkən əxlaqi dəyərlərə sadıq qalmaq, resursları eyni zamanda yaşadığı cəmiyyəti inkişaf etdirmək üçün istifadə etmək
Gəlirlilik	Sərmayənin geri dönmə nisbətini illik olaraq 20%-də tutmaq

Cədvəl: 2.3. Prof.Dr.Erol Eren, Stratejik Yönetim, səh.174

Hədəflər eyni zamanda strateji məqsədlərin real olub olmadığını göstərmək baxımından olduqca faydalıdır. Beləliklə hər alt səviyyədə müəyyən olunan və həyata keçməyə yaxınlaşan bu hədəflər daha üst məqsədlərin revizyonunda daha təsirli olur.

Məqsədlərin qaynaqlarını göstərdikdən sonra, indi təşkilatın əsas məqsədlərinin nə olduğunu, bunlarla bağlı olaraq nə kimi alt məqsədlər olduğunu müəyyən edəcəyik. Druckera görə, məqsəd meyarlarının meydana gətirə biləcəyi səkkiz sahə mövcuddur. Bunlar: 1) Bazarın müəyyən edilməsi, 2) Yenilik, 3) Məhsuldarlıq, 4) Maliyyə mənbələri, 5) Gəlirlilik, 6) Rəhbəri ixtisaslaşdırmaq, 7) İşçiləri ixtisaslaşdırmaq, 8) Xalqa qarşı məsuliyyət. Göründüyü kimi ilk beş meyar təməl iqtisadi məqsədlər qrupuna daxildir. Meyer və Ansoff bunlara “demokratiya”, “təhlükəsizlik”, “elastiklik” məqsədlərini əlavə etmişdir. Ansoff, həmçinin iqtisadi məqsədlər qrupuna təşkilatın “prestij”, “likvididlik” məqsədlərini də əlavə etmişdir.

Təşkilatın ümumi məqsədlərini müəyyən etdikdən sonra, böyük təşkilatlarda (holding, bank və digər oxşar quruluşlar) hər bağlı quruluşun məqsədlərini və ya daha kiçik olan təşkilatlarda hər bölmə, xidmətin məqsədlərinin nə olduğunu müəyyən edərək, hər birinin məqsədlərinin eyni şəkildə təyin edilməsi lazımdır. Biz buna “ikinci(secondaire) məqsədlər” adını verərik. Bu məqsədlərin təyin edilməsi ümumi məqsədlərin təyin edilməsinə və onların xüsusiyyətləri ilə bağlıdır. Bu halda, ikinci məqsədlər ümumi məqsədlərin bir törəməsidir və onları gerçəkləşdirmək üçün yaradılmışdır.

Ümumi məqsədlərin çox uzunmüddətli məqsədlər olmağına, hətta bəzilərinin deyə bilərik ki, təşkilatın ömrü boyunca davam edəbiləcək xüsusiyyətlərə sahib olmaqlarına baxmayaraq, ikinci məqsədlər daha qısamüddətli məqsədlərdir. İkinci məqsədlərə aşağıdakıları göstərə bilərik:

1. Müəyyən edilmiş bazarın müxtəlif satış xidmətləri arasında, əldə ediləcək hədəflər olaraq bölünməsi.

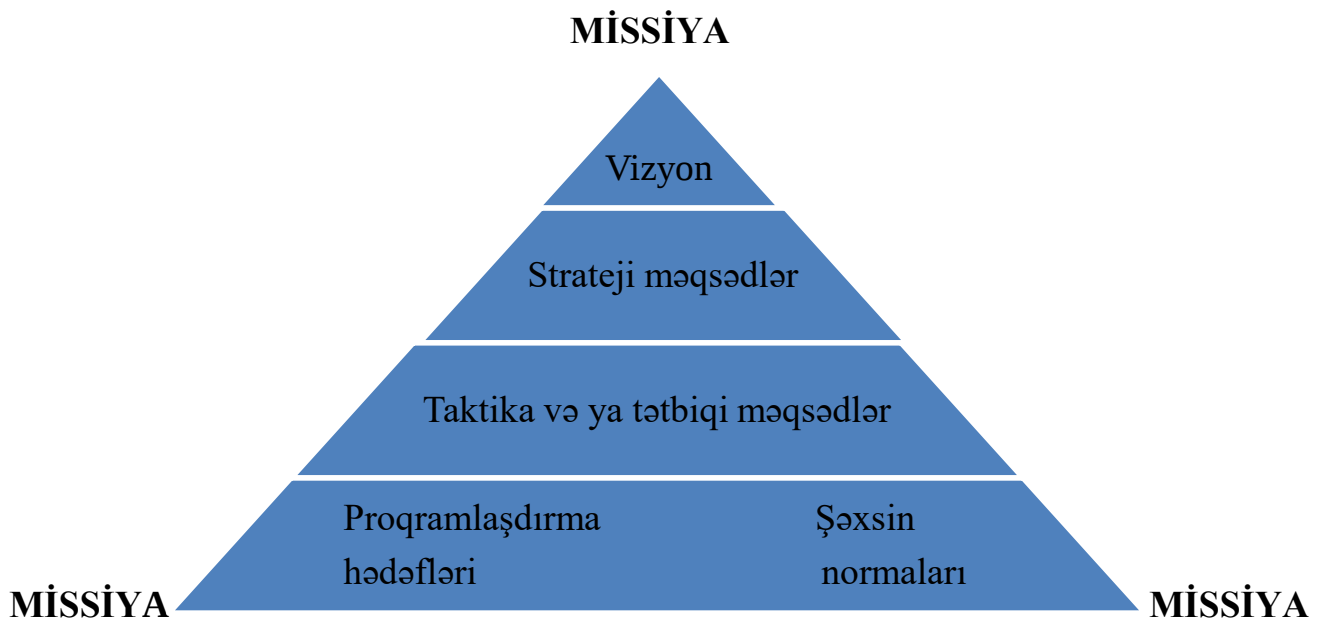
2. Ümumi satış məbləği üçün müəyyən edilən rəqəm.
3. Qazanılması lazım olan müştəri sayı üçün müəyyən edilən rəqəm.
4. Mümkün ola biləcək iş anlaşılmazlıqları üçün itiriləcək maksimum iş saatlarının sayı.
5. Əldə edilməsi düşünülmən likvididlik nisbəti.
6. Fəaliyyətləri təsirli bir şəkildə gerçəkləşdirmək üçün lazım olan işçi sayı.
7. Satışlardan gözlənilən gəlirlilik nisbəti üçün məhsul tipi və müştərilərə görə müəyyən edilmiş hədəf rəqəmləri.
8. Ümumi işçilər içində personal dəyər nisbəti və ya mümkün işdənçıxmaların sayı.
9. Təşkilatda ixtisaslaşmaq üçün lazım olan büdcə miqdarını göstərən bir məbləğ.
10. Yenilənməsi lazım olan investisiya məbləği üçün müəyyən edilən rəqəmlər.

Bütün bu ikinci məqsədlər müxtəlif zaman müddətləri üçün hesablanı bilər. Bu bağlı qruplar, bölmələr və şöbələr içində gözlənilən nəticə və ya çatılacaq hədəflər olaraq müəyyən edilir. Bu hədəflərin müəyyən edilməsi ümumi təşkilat məqsədlərinin real şəkildə müəyyənləşdirilməsi istiqamətində də çox faydalıdır. Çünki, alt səviyyələrdə müəyyən edilən və həyata keçirilməyə daha yaxın olan bu hədəflər ümumi məqsədlərin revizyonunda istifadə edilir. Ən azından keçən üç ilin nəticələri götürülərək ümumi məqsədlərə ildə bir dəfə nəzər yetirilir.

Bu hədəflər, ikinci məqsədlərin daha da inkişaf etdirilərək, iyerarxiyanın alt təbəqələrinə və hətta şəxslərə paylayır. Çünki, iyerarxiyanın alt təbəqələrində, işləri icra etməklə vəzifəli kadrların və şəxslərin faydalılığı, təşkilatın gələcək uğuru və ya uğursuzluğuna böyük təsir edəcəkdir. Digər tərəfdən, faydalılıq normaları işçiləri motivasiya etmək kimi də bir rola malikdir. Həmçinin bu normalar, şəxsi performanslarının qiymətləndirilməsində iyerarxik rəhbərlər baxımından rəhbərlik və nəzarət vasitəsi olaraq da xidmət göstərir.

Missiya təşkilat daxilində, hansı səviyyədə olmağından asılı olmayaraq bütün işçilərin paylaştığı ortaq bir dəyərdir. Digər məqsədlər isə, hər bir səviyyədə fərqliləşir və hətta eyni səviyyədəki işçi və ya qrupların məqsədləri də fərqli ola bilər.

Burada önəmli olan müxtəlif məqsədlərin, ortaq bir vizyonu gerçəkləşdirməyə kömək edəcək formada sıralanmasıdır.



Bir təşkilatın strateji məqsədləri iki qrupa bölünür. İqtisadi məqsədlər və sosial məqsədlər. Təməl iqtisadi məqsədlər, fəaliyyətlərdən optimal bir gəlir əldə etməyə əsaslanır. Sosial məqsədlər isə, təşkilat fəaliyyətlərinə təsir edən, təzyiq edən qrupların gözləntiləri ilə bağlıdır. Bu gözləntilərin qarşılanması təşkilatın qanuniliyini təmin edir.

2.3. Strateji alternativlərin formalaşması və strategiyanın seçilməsi.

Strateji idarəetmə ədəbiyyatının ana xəttini ələ alıb baxsaq, 250-dən çox variantla rast gələrik. Önəmli olan bu strateji alternativləri öz daxilində sinifləndirib təhlil etməkdir. Belə olduğu halda rəhbərlərin hansı vəziyyətdə hansı sinfi seçəcəklərini təyin etmək və sonra bu sinif içindən hansı strateji variantın uyğun olacağına qərar vermək mümkün olacaqdır.

Təşkilatların izləyə biləcəkləri strategiyaların ana xətlərini üç sinifdə toplamaq mümkündür. Bunlar:

1) Böyümə (growth) strategiyaları,

- 2) Durgun böyümə və stabillik (stability) strategiyaları,
- 3) Qənaətlilik (retrenchment) strategiyaları.

Bu strategiyalar içində yer almayan ama hər üç strateji variantın tətbiqində təşkilat rəhbərlərinin müraciət edə biləcəkləri yenilik və diversifikasiya strategiyaları ayrıca təhlil ediləcəkdir.

Böyümə strategiyaları kiçik, orta və böyük təşkilatlarda fərqliliklər göstərdiyi kimi təşkilatın öz daxili imkanlarıyla başqa firmaları satın alaraq, ya da resurslarını başqa firmalarla birləşdirərək də böyüyə bilər. Biz böyümə strategiyalarını daxili böyümə yolları və xarici böyümə yolları olaraq öz içində iki yerə ayıraraq incələməyi faydalı hesab edirik.

A) Daxili böyümə yolları

Təşkilatlar bir tərəfdən rəqabət mühitində varlıqlarını davam etdirərkən, digər tərəfdən isə böyüməyə və fəaliyyət göstərdikləri sahələrdə inkişaf etməyə çalışırlar. Hazırkı dövrdə təşkilatların daxili böyümə strategiyalarını altı qrupda toplaya bilərik. Bunlar: 1) ixtisaslaşma (specialization), 2) üfüqi diversifikasiya, 3) şaquli diversifikasiya, 4) tək istiqamətli diversifikasiya (concentric), 5) toplanma (conglomerate), 6) eyni növlülük (congeneric) olaraq deyə bilərik.

B) Xarici böyümə yolları

aa) Başqa təşkilatlarla birləşmək və ya onları satın almaq yolu ilə böyümə (Merger)

Bu strategiya təşkilatın öz mövcud fəaliyyətlərini keçmişdə olduğu kimi davam etdirdiyi müddətdə satış və gəlir baxımından çatacağı hədəflərdən daha yüksək hədəflərə çatma bilmək üçün başqa təşkilatların qurulmuş olan istehsal fabriklərini satın almaq və ya onlarla birləşmək yolunu seçməyidir. Görüldüyü kimi bu seçim təşkilatın öz daxili inkişafı yerinə başqa təşkilatları satın alaraq inkişafından bəhs edir. Yeni bir məhsul ilə təşkilat özünü inkişaf etdirib daha yüksək bir riskə girmək yerinə daha öncə qurulub hazır olan və mövcud bir bazara sahib olan təşkilatın satın alınması daha rasionaldır. Bu səbəbdən xarici böyümə yolları hazırkı dövrdə getdikcə yayılan bir strateji alternativ vəziyyətinə gəlmişdir.

Bu strategiyada iki və ya daha çox təşkilatın birləşməsi olduğundan, ya biri digərlərini nəzarəti altına alır və beləcə digərləri azadlıqlarını itirir və ya birləşən bütün təşkilatlar köhnə azadlıqlarını itirir və ortaya yeni bir təşkilat çıxır. İkinci formada yeni təşkilatın varlıqlarının konsolidasiyası nəticəsində meydana çıxır. Təşkilatlararası birləşmədən danışıldıqda mütləq iki firma olmalıdır deyə bir şey yoxdur. İkidən artıq təşkilat da birləşə bilər. İki və daha artıq təşkilat birləşdiyi halda təşkilatlardan biri digərlərinin varlıqlarını və borclarını alıb öz balansına götürür.

Birləşmənin üç növü vardır. Bunlar:

1. Şaquli birləşmə: Eyni iş sahəsində fəaliyyət göstərən və istehsal müddətləri bənzər olan iki və ya daha artıq təşkilatın birləşməsi nəticəsində yaranır.
2. Tək istiqamətli (concentric) birləşmə: Texnoloji istehsal müddətləri və bazarlar baxımından bir-biri ilə əlaqədar sahələrdə fəaliyyət göstərən iki və yaxud daha artıq təşkilatın birləşməsindən yaranır.
3. Toplanma (conglomerate) birləşmə: Nə texnoloji, nə istehsal müddətləri, nə də bazarlar baxımından bir-biri ilə sıx əlaqədə olmayan iki və ya daha artıq təşkilatın birləşməsindən yaranır.

bb) Birgə investisiya ortaqlığı (Joint venture)

Bir işi təkbəşinə etmək bacarığı olmayan bir təşkilatın, iki və ya daha artıq quruluşla birlikdə resurslarını bir araya gətirib bir konsorsium quraraq yaratdıqları yeni təşkilat əsasında fəaliyyətlərini genişləndirmək variantıdır. Burada investisiya ortaqlığına daxil olan təşkilatlardan kimisi iş gücünə, kimisi bol maliyyə resurslarına, kimisi texnologiyasına, kimisi də keyfiyyətli xammal ilə təbii resurslara malikdir. Belə halda bir-birini tamamlayan resurslara sahib bu təşkilatın birgə yaratdıqları yeni quruluş ortaqlığının yaratdığı sinergetik gücdən böyük ölçüdə faydalanacaqdır və öz təşkilatının böyüməsini də bu təşkilat vasitəsilə dolayı yolla gerçəkləşdirəcəkdir.

Birgə investisiya ortaqlıqlarına inkişaf etmiş ölkələrdən inkişaf etməkdə olan ölkələrə edilən texnoloji cəhdlərdə də çoxmillətli təşkilatların böyümək strategiyasına rast gəlirik.

Texnologiya transferi məqsədi ilə yaradılan birgə investisiya ortaqlıqlarında əsasən xammal, iş gücü, fabrik və torpaq inkişaf etməkdə olan ölkələrin təşkilatları tərəfindən təmin edilir, texnoloji maşın və təchizat, mütəxəssis və bəzən rəhbər personal inkişaf etmiş ölkələrin təşkilatları tərəfindən təmin edilir. Hətta bəzi birgə investisiya ortaqlıqları sənaye siyasəti izləyən inkişaf etməkdə olan ölkələrdə də həyata keçirilir. Çünki, bu ölkələrdə xarici kapitalla nəzarət imkanı verən investisiyalara hökumət icazə verir.

Birgə investisiya ortaqlıqları, ölkənin texnologiyası inkişaf etmiş bölgəsindəki təşkilatlarla, texnologiyası geri ama iş gücü və təbii resursları bol olan təşkilatlar olaraq da həyata keçirilə bilər. Bu halda təşkilat həm inkişaf etməkdə olan yerlərdə qurulub o yerlərin insanlarını işlə təmin edərək iqtisadi inkişafa kömək edəcək, həm də o yerlərə gedib təşkilat yaratmağa cəsarət etməyən iş adamları üçün bir inkişaf variantı ortaya qoyacaqdır.

C) Dürğun böyümə (Stabillik) strategiyaları

Bir təşkilatın izlədiyi strategiyaya aşağıdakılar səbəbilə dürğun böyümə strategiya adı verilmişdir:

1. Təşkilat eyni və ya bənzər məqsədləri izləməyə davam edir, keçmişdə olduğu kimi yenə hər il eyni miqdarda böyüyür.
2. Ətraf mühitə eyni və ya çox bənzər məhsul və xidmətlər təklif edir, hər hansı bir dəyişiklik etmir.
3. Əsas strateji qərarları, funksional yavaş böyüməyə davam edir.

Dürğun böyümə strategiyasında qərarlı və stabil bir gediş vardır. Təşkilat ildən ilə fəaliyyətlərini riskə girmədən genişləndirir. Məhsul və xidmətlərdə çox az dəyişikliklər edir. Dürğun böyümə strategiyası təşkilatı rəqabəti azaltmaq məqsədilə qanuni patent alaraq özünü müdafiə etmək baxımından bir hərəkət edə

bilər. Durğun böyümə strategiyası təşkilatın olduğu sahədə əmin addımlarla inkişaf edir, yeni sahələrə daxil olmaqdan və riski artırmaqdan qaçınması mənasına gəlir.

Durgun böyümə strategiyasını dörd qrupda incələyə bilərik:

1. Yavaş böyümə strategiyaları: Mühit yavaş dəyişir və təşkilat buna müvəffəqiyyətlə uyğunlaşa bilirsə bu strategiya faydalı olur.
2. Gəlir strategiyaları: Sənaye böyüməyi dayandırmış və uyğun bir nöqtəyə çatmışsa bu strategiya faydalı olur.
3. Fasiləli durğun böyümə strategiyaları: Əgər mühit şərtləri yavaş dəyişirsə bu strategiya uyğun olar.
4. Dəstəkli böyümə strategiyaları: Təşkilatın resursları tükənirsə bu strategiya uğurlu olacaqdır.

D) Qənaət strategiyaları

Bu strategiyanı izləmək olduqca çətindir. Strategiya mütəxəssislərinin çoxu bu cür strategiya tətbiq etməkdən xoşu gəlməz. Çünki, bu strategiyanın müvəffəqiyyətsizliyi işarələdiyi düşünülür. Təşkilat rəhbərləri buna baxmayaraq bəzi səbəblərdən xoşlarına gəlməyən bu strategiyaları tətbiq etməyə məcbur olurlar. Bu səbəblər:

1. Təşkilat fəaliyyətləri yaxşılaşır və ya vəziyyət pisləşir.
2. Təşkilat böyümək və inkişaf etmək strategiyaları izləmiş ancaq məqsədlərinə çata bilməyibsə satışları yüksəltmək üçün səhmdarların, müştərilərin təzyiqi ilə bu strategiyaları tətbiq etməyə qərar verir.

Qənaət strategiyalarını öz daxilində dörd qrupda toplaya bilərik. Bunlar:

1. Ətrafına baxmaq strategiyaları: təşkilatın mənfəətini artırmağa çalışır.
2. Təcrid etmə strategiyaları: bir stratejik iş vahidinin və ya bir stratejik iş vahidinin alt istehsal hissələrindən birini satmaq və ya fəaliyyəti dayandırmaq.
3. Son vermək strategiyaları: təşkilatı tamamilən satmaq və ya fəaliyyətlərinə son vermək strategiyası.
4. Məhkum təşkilat strategiyası: əsas funksional fəaliyyətləri azaltmaq və ya satışları 75% -ni ya da daha çoxunu tək bir alıcıya satmaq.

E) Birgə strategiyalar

Əgər təşkilat tək bir xidmət və ya məhsul ilə bir bazarda fəaliyyət göstərsə yuxarıda dediyimiz strateji alternativlərdən birini tətbiq edəcəkdir. Amma bəzən tətbiqdə başqa strateji alternativlər izləyə və ya eyni vaxtda iki yaxud daha artıq variantı izləyə bilər.

Bu kimi hallarda təşkilat birgə strategiyalar tətbiq edə bilər. Məsələn, təşkilat şaquli diverisifikasiya tətbiq edərkən bir yenilik strategiyasını da eyni zamanda izləyə bilər, hətta başqa təşkilatlarla birləşə də bilər. Başqa bir misal da vermək olar, təşkilat üfüqi diverifikasiya tətbiq edərək böyümə strategiyası izləyərkən eyni məhsul və ya xidmət istehsalı üçün ətrafına baxmaq strategiyası izləyərək bəzi xərclərdən qənaət etməyi məqsəd qoya bilər. Bu halda bu açıqlamalarımızla bir xidmət və ya məhsul istehsal edib və satan təşkilatın lazım olarsa böyümək və inkişaf etmək üçün eyni anda başqa strategiyalar izləmə yolunu seçə bilmək imkanına malik olduğunu deyə bilərik.

İkinci bir xüsusiyyət isə təşkilatın birdən artıq məhsul istehsal edərək müxtəlif bazarlarda bunları satmağıdır. Təşkilat üçün tətbiq edilən strategiyalar zamanla dəyişir. Bir neçə il əvvəl böyümə stratejiyası həyata keçirən təşkilat indi durğun böyümə strategiyalarından birini, bir neçə il sonra isə qənaət strategiyası tətbiq edə bilər. Belə halda təşkilatlarda bir neçə dəfə tətbiq edilən strategiyalar birgə strategiyalardır.

F) Yenilik strategiyası

Strateji inkişaf variantları arasında ən riskli olan yenilik strategiyasıdır. Çünki, yeni və o vaxta qədər tətbiq edilməmiş bir istehsala keçməyin uğursuzluq ehtimalı olduqca yüksəkdir.

Yenilik strategiyasının başda gələn tətbiqləri, məhsullar baxımındandır. Təşkilat mövcud məhsullara və ya strateji iş vahidlərinə əlavə olaraq yeni bir sıra məhsullar bazara çıxara biləcəyi kimi, köhnə məhsullarını tamamilən bazardan çıxarıb həmin vaxta qədər heç bilinməyən bir sıra məhsulları bazara çıxardaraq

köklü dəyişikliklər edər. Ancaq, ikinci formada yenilikdə köhnə və bilinməyən məhsulları tamamilən çıxardaraq yeni olanlara bel bağladıqda risk daha böyük olar.

Ancaq yenilik strategiyası yuxarıda dediyimiz kimi sadəcə yeni məhsulların bazara çıxardılması ilə bağlıdır. Bununla bərabər texnoloji dəyişikliklər, bazara çıxarmaq üsulları və bu kimi təşkilat funksiyaları baxımından edilən yeniliklər də təşkilata rəqabət üstünlüyü qazandırar. Məsələn, hazırda məhsulların istehsalında istifadə edilən mövcud texnologiyaların daha ucuz və keyfiyyətli məhsulların istehsalına imkan verən yeni texnologiyalara keçilməsidir. Digər bir misal, yeni bazarlar və müştərilər əldə etmək üçün daha öncə istifadə edilən variantlar əvəzinə yeni variantların istifadəsidir. Bu halda yenilik yalnız məhsullar baxımından deyil, texnologiya və bazarlar baxımından da tətbiq edilir.

Edilən yenilik cəhdləri nəticəsində a) yeni və daha aşağı xərclərlə istehsal edilən bir məhsul, b) keyfiyyət baxımından daha yaxşı bir məhsul, c) istehlakçılar baxımından yeni funksiyaları yerinə yetirəcək bir məhsul, d) köhnə funksiyalara əlavə olaraq yeni bəzi funksiyaları da gerçəkləşdirəcək ya da köhnə qiymət və funksiyalarda köklü dəyişikliklər edəcək bir məhsul, e) bazarlardakı istehlakçıların sayını və potensialını artıracaq bir reklam metodu məsələsidir. Təşkilat yenilik siyasəti izləyərək bu xüsusiyyətlərdən birini və ya hamsını birdən gerçəkləşdirəcək bir sıra işlər görə bilər.

Bilindiyi kimi yenilik xərc və zaman tələb edən, ehtimala bağlı bir idarəetmə formasıdır. Bu səbəbdən, böyük araşdırma etmək və fəaliyyətlər üçün maliyyə resursları tapmaq lazımdır. Bir çox hallarda çalışmalar hələ layihə mərhələsində uğursuzluqla qarşılaşdığı kimi, layihə mərhələsində uğurlu olan çalışmaların bəziləri də həyata keçirilmə mərhələsində uğursuz olmuşdur. Bu səbəbdən dolayı təşkilatların çoxu riskə girməkdən qaçınaraq yeniliklər etmir, bu mövzuda edilən çalışmalarla yaxından maraqlanaraq daha öncə uğurlu olmuş, planlaşdırılmış layihələri daha risksiz hesab edirlər.

2.4. Strategiyanın reallaşdırılması, qiymətləndirilməsi və nəzarət

A) Strateji nəzarətin tərfi və önəmi

a) Ənənəvi strateji nəzarət yanaşması

Strateji idarəetmə müddətinin son mərhələsi seçilən strategiyanın qiymətləndirilməsi üçün qiymətləndirmə meyarlarının müəyyən edilməsi və nəzarətdir. Təşkilatın baş rəhbərləri strategiyanın qiymətləndirilməsi mərhələsində stratejik seçimlərin və bunlarla bağlı qərarların təşkilatın ümumi məqsədlərini gerçəkləşdirib gerçəkləşdirmədiyinə baxırlar.

Bilindiği kimi, seçilən strategiyanın gerçəkləşdirilməsi üçün planlar, proqramlar və büdcələr hazırlanır. Büdcələri yaratmaq üçün resurs tədarük edilir. Strategiyaları, planları və proqramları hərəkət etdirəcək bir təşkilati struktur, mədəniyyət və liderlik forması yaradılır. Personalın fəaliyyətlərini istiqamətləndirəcək ümumi hərəkət formaları ya da siyasətləri müəyyən edilmiş və bunlarla bağlı bütün xüsusiyyətlər personala bildirilmişdir. İndi strategiyanın tətbiqi üçün hər şey hazırdır. Ancaq bu tətbiq ilə birlikdə əldə olunan ilk performans nəticələri ilə, strateji idarəetmə müddətinin hansı mərhələsinin əksik olduğu da ortaya çıxmış olacaqdır və bu önleyici nəzarət mexanizmləri vasitəsilə problemlər böyümədən lazımi tədbirlər görülməkdir.

Tətbiqi fəaliyyətlərə keçərkən bunlara davamlı formada nəzarət etmək lazımdır. Lakin, bunu edə bilmək üçün hər tətbiqin çatmaq istədiyi hədəflərə, standartlara, meyarlara, planlaşdırma sistemini tamamlayacaq işçilərə ehtiyac olduğunu, bunları tamamlamadan tətbiqə keçilməsinin əksiklərə səbəb ola biləcəyini unutmamaq lazımdır.

Strateji idarəetmə üçün yaradılan alt struktur ilə birlikdə, digər bir xüsusiyyət də çalışmaların uğurlu olması üçün məsul rəhbər və personalı motivasiya edəcək sistem ilə alt təbəqələrdən üst təbəqələrə doğru əksiksiz və vaxtında məlumatları təmin edəcək, çalışma proqramlarına qədər bütün sistemin bir-biri ilə uyğun işləməsi və strateji qiymətləndirmə və nəzarət üçün lazımdır.

Həmçinin, strateji seçimlərin sağlam formada edilməsi, lazım olan məlumatların təşkilat daxilindən əldə edilməsi üçün də məlumat sisteminə ehtiyac vardır.

Müəyyən edilən strategiyaların önəmli hala gəlməsi üçün yuxarıda dediyimiz alt sistemlərin öz vəzifələrini, siyasətlərini həyata keçirərək, resurslarını hədəf və standartlara görə istifadə edərək düzgün nəticələr əldə oluna bilər. Alt vahidlər bəzən məqsəd qoyulan strategiyanın tələb etdiyi davranışların əksi olan hərəkətlər edə bilər. Bunun səbəbi plan, siyasət və proqramların strategiya ilə bütünləşməməsi, müvəffəqiyyət meyarlarının əlverişsizliyi və informasiya sisteminin yaxşı işləməməyi, təşkilatı əmələ gətirən rəhbərlər və personalın lazımı səviyyədə motivasiya edilməmiş, mükafatlandırılmamış olmağı da ola bilər. Digər önəmli bir səbəb də, mövcud personalın köhnə strategiya və siyasətin təsirindən çıxmamış yeni strategiya və bunun tələb etdiyi siyasət və davranışları mənimsəməmiş olmaqları da ola bilər. Alt təbəqə rəhbərlərinin bütün məlumatları vaxtında və əksiksiz olaraq üst təbəqələrə bildirməməkləri, vəzifələrində edəcəkləri səhv və diqqətsizlik, üst təbəqələrdə alınacaq tədbirlərin və yaxşılaşdırıcı qərarların vaxtında verilməməsi də səbəb ola bilər.

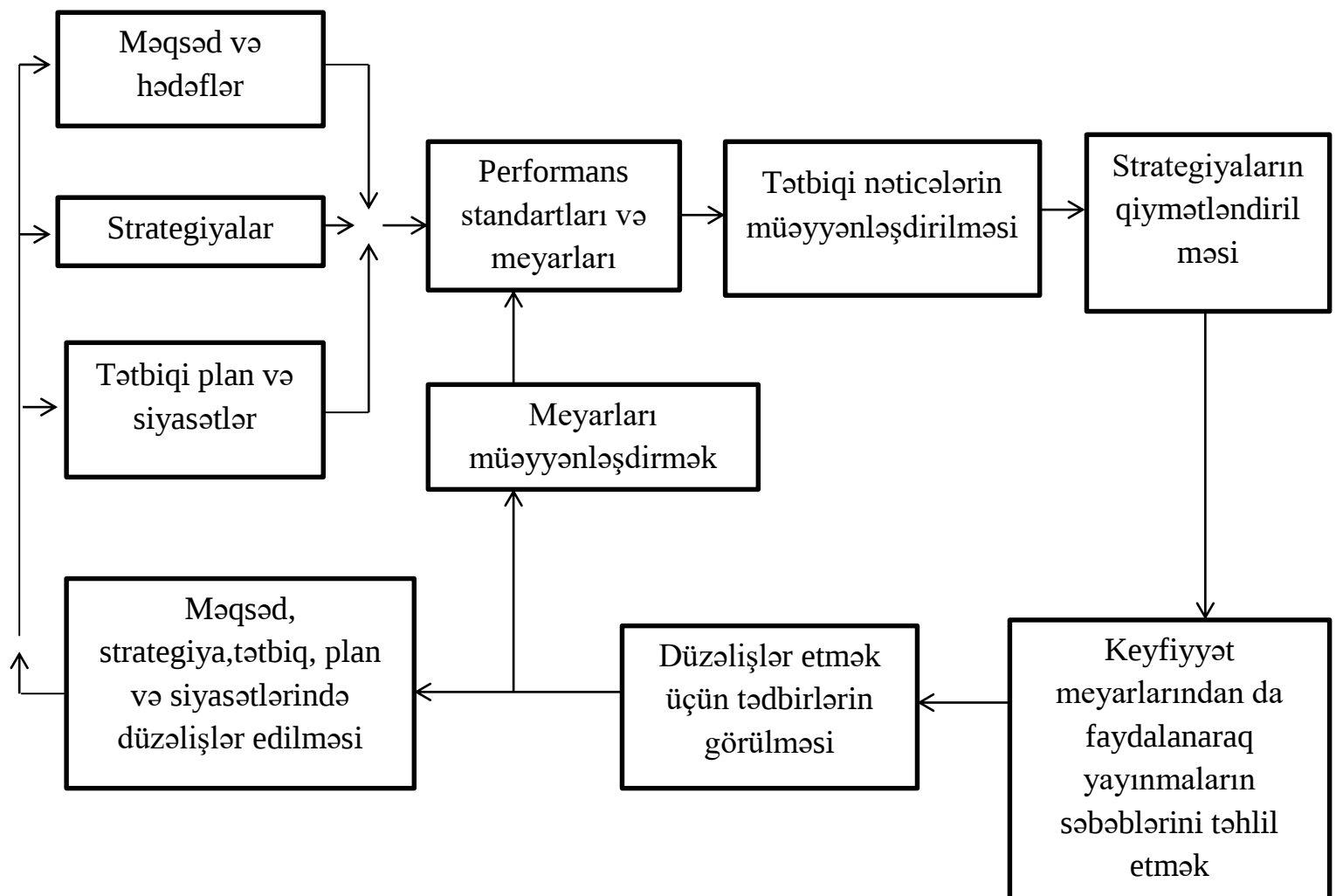
Buraya qədər olan açıqlamalarımızı qısaca yekunlaşdırsaq strateji nəzarət mərhələsinin başlamağı üçün bu xüsusiyyətlərin müəyyən edilməsi məcburidir.

1. Əgər quruluş investisiyalarını diversifikasiya etmişsə şirkətin məqsədləri və strategiyaları .
2. Təşkilatın ümumi məqsədləri və strategiyaları.
3. Təşkilatın strukturu və resursların müəyyənləşdirilməsi.
4. Təşkilatın funksional vahidlərinin ayrı-ayrı tətbiqi siyasətlərinin müəyyənləşdirilməsi.
5. Hər strateji biznes vahidinin strategiyasına uyğun liderlər və liderlik formalarının və liderdən gözlənilən xüsusiyyətlərin müəyyənləşdirilməsi.
6. Hər strateji biznes vahidinin funksional bölmələrinin ayrı-ayrı illik hədəfləri ilə bölmə planlarının yaradılması.

7. Funksional bölmələrə bağlı alt əməliyyat vahidlərin illik, altı aylıq, aylıq, həftəlik fəaliyyət hədəfləri proqramlarının yaradılması.
8. Təşkilatın fəaliyyət planları ilə illik proqramlarını gerçəkləşdirəcək büdcələrin yaradılması.
9. Ən alt səviyyədə xərclərin çıxış əməliyyatlarında işçilər üçün saatlıq ya da günlük personal məhsuldarlığı normalarının müəyyənləşdirilməsi.
10. Personalı hərəkətə keçirdəcək, onları etdikləri fəaliyyətlərdə daha təsirli və məhsuldar edəcək, motivasiya edəcək mükafat sistemlərinin müəyyənləşdirilməsi.
11. Ən alt təbəqədə məhsuldarlıq normalarının qeyd edilməyindən həftəlik, aylıq, üç aylıq, altı aylıq və illik proqram hədəflərinin gerçəkləşməsi, bölmə planları və siyasətlərinin gerçəkləşməsi və davamlı bir nəzarətə imkan verəcək məlumat sisteminin yaradılması üçün əlaqə sisteminin yaradılması.
12. Bu on bir maddə ilə izah etməyə çalışdığımız xüsusiyyətlər üçün fəaliyyət tədbirlərini müəyyənləşdirəcək meyarların yaradılması. Bu meyarlar alt təbəqə əməliyyat vahidləri ilə orta təbəqə funksional bölmələrdə kəmiyyət xüsusiyyətləri ola bilər. Ancaq, üst təbəqə rəhbərləri baxımından meyarların kəmiyyət xüsusiyyətləri olduğu qədər keyfiyyət xüsusiyyətləri də vardır.
13. Strateji qiymətləndirmə əməliyyatlarını ən alt təbəqədə işçilərin hərəkətə keçməsi ilə əldə edilən nəticələrlə başlatmaq və bunun dalğa-dalğa orta və üst rəhbərliyin hədəfləri üzərindəki təsirlərinin nələr ola biləcəyinə və strateji məqsədlərə necə təsir edə biləcəyinə qərar verməlidir. Bu sistem bir nöqtədə “məqsədlərə görə idarəetmə” fikrinə bənzəyir. Ancaq strategiya ilə nəzarət üçün bu bənzətmə xüsusilə önləyici tədbirləri vaxt keçirmədən hərəkətə keçirmək, əksik bölmənin və ya vahidin harada olduğunu müəyyən etmək, vaxtında önləyici tədbirləri alaraq resurs və zaman israfı etməmək üçün önəmlidir. Bu halda strateji qiymətləndirmə nəticələri haqqında alınacaq qərarlar, sistemin əksik tərəflərinin nələr olduğunu və bu əksiklərin necə həll ediləcəyi xüsusiyyətlərini əhatə edir.
14. Strateji idarəetmə hesabatları sadəcə strateji iş vahidlərinin funksional bölmələrlə, ən alt əməliyyat vahidlərinin performansları ilə bağlı xüsusiyyətləri

hesab verməzlər. Bu hesabatlar eyni zamanda strategiyanın tətbiqi üçün yaradılan funksional taktik planların, əməliyyat proqramlarının, büdcələrin, hədəf, norma, fəaliyyət, standart və siyasətlərin strategiyaya uyğunluğu məsələsini də araşdırırlar. Həmçinin, strategiyanı dəyişən mühit şərtləri və rəqabətdə nəzərdə tutulmayan xüsusiyyətlər baxımından da təhlil edilib strategiyanın və ümumi məqsədlərin mühit şərtlərinə və təşkilatın xüsusiyyətinə uyğun olub olmadığını da müəyyən edirlər.

Günümüzün qloballaşan dünyasında daha uyğun olan aşağıdakı çağdaş strateji nəzarət anlayışı ənənəvi anlayışın əksikliklərini həll edəcək xüsusiyyətlərə sahibdir.



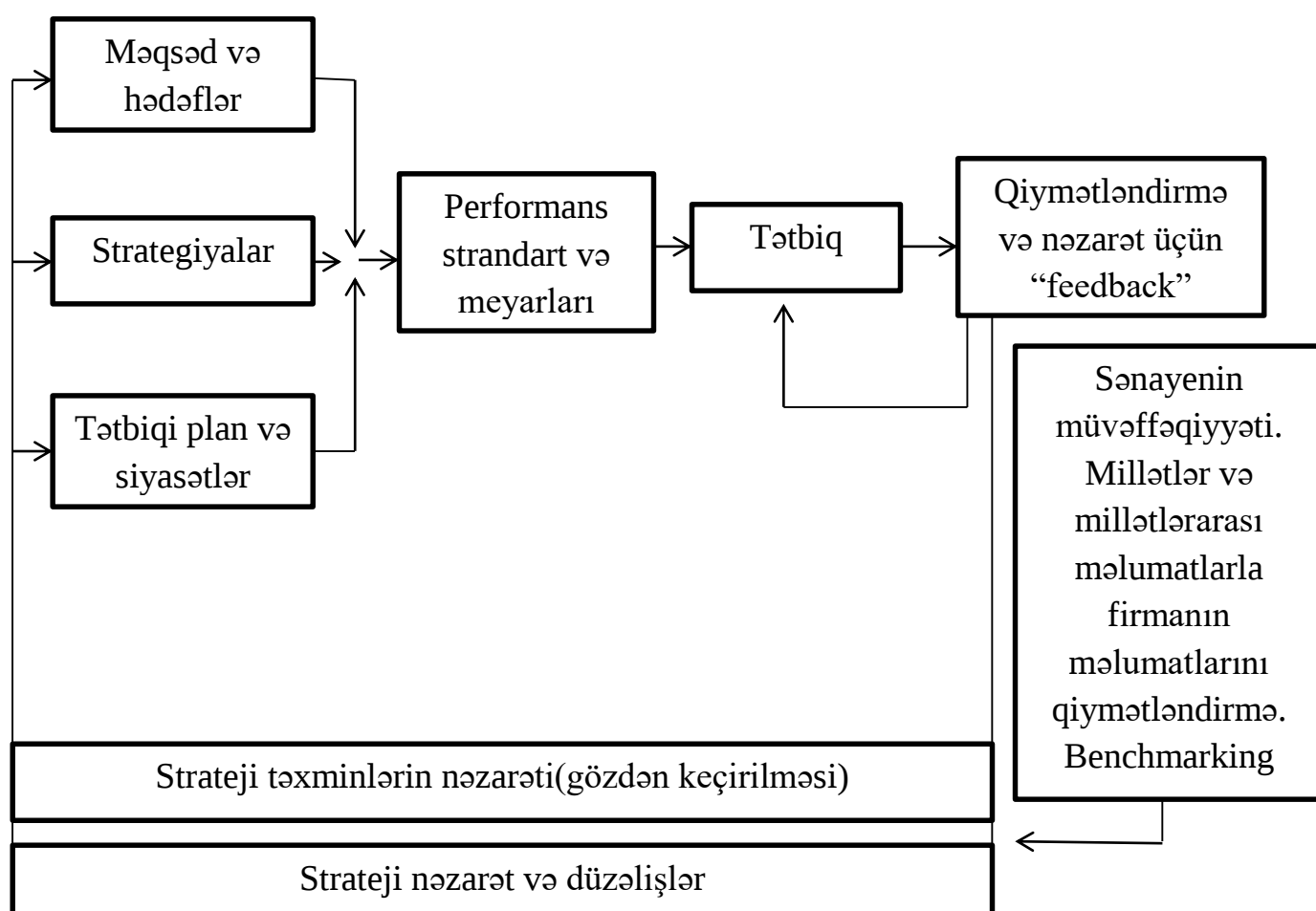
Cədvəl 2.4. Ənənəvi Strateji nəzarət müddəti

Gregory G.Dess, Alex Miller, Strategic Management, McGraw-Hill, New York, 1993, səh. 293.

b) Müasir nəzarət yanaşması

Ənənəvi nəzarət sistemlərində “feedback” xüsusiyyətində olan nəzarət, “feedforward” halına gətirilməlidir. Beləliklə nəzarət edənlər önəmli dəyişmə və trendləri də izləyərək dəyişməyi lazım olan hədəf, standart və s. strategiyaların vaxtında dəyişməyinə kömək edər. “Feedforward” xüsusiyyətində bir nəzarət sistemi ənənəvi nəzarət sistemindəki kimi icranın nəzarəti və düzəliş üçün “feedback” nəzarətini təşkil etdiyi kimi, eyni zamanda təxminlərin nəzarəti və stratejik nəzarət kimi iki müasir nəzarət funksiyasına da malikdir.

Aşağıdakı şəkildə müasir nəzarət sxematik olaraq göstərilmişdir. İndi təxminlərin və strateji nəzarət anlayışlarını açıqlayaq.



Cədvəl 2.5. Strateji nəzarətdə qlobal və müasir yanaşma
(Dress və Miller, səh. 295)

aa) Təxminlərin nəzarəti

Strategiyanın müəyyənləşdirilməsi əməliyyatında müxtəlif dəyişmələrin təxmini və inkişafı önəmli bir ünsürdür. Strategiyaların meydana gəlməsi kimi, tətbiq etmək və zaman içində keçərli olub olmadığına qərar vermək üçün təxminlərə nəzarət etmək və önəmli ətraf mühit faktorlarını sisteməlik və mühit analizləri ilə izləmək məcburidir. Beləliklə meydana gələ biləcək böyük dəyişmələri əvvəlcədən görərək hədəf strategiyalarında necə düzəlişlər edilməsinə vaxtında qərar veriləcəkdir.

bb) Strateji nəzarət

Şirkətlər üzərində önəmli bir təsiri olan hər dəyişim ya da trend strategiyalarının seçilməsi zamanı rəhbərlər tərəfindən müəyyənləşdirilə bilməz. Strateji nəzarət təxminlərin nəzarətindən daha elastikdir. Strateji nəzarət təxminlərin nəzarətində olduğu kimi əvvəlcədən seçilmiş bəzi dəyişkənlərlə bağlı təxminləri güdmək yerinə təşkilat üçün imkan və fürsət verən ya da təhlükə yaradan mühit işçilərinin izlənməsidir. Əvvəlcədən nəzər yetirilməmiş kritik hadisələr, qaçırılmış fürsətlər və ya ciddi təhlükələr yarada biləcək hadisələr müəyyənləşdirilir.

cc) Tətbiqi nəzarət

Tətbiqi nəzarəti meydana gətirən iki önəmli ünsür, prosesə nəzarət ilə strateji tətbiqi nəzarətdir.

Prosesə nəzarət

Daha əvvəl də açıqladığımız kimi klasik nəzarət sistemidir. Prosesə nəzarət bir şirkətin strategiyasının planlaşdırdığı kimi idarə edilib edilmədiyi ilə bağlıdır.

- Qısamüddətli gəlir, böyümə və məhsuldarlıq məqsədləri əldə edilmişdirmi?
- Resurslar vaxtında təmin edilirmi?
- Şirkət büdcə və proqram daxilində işləri davam etdirirmi?

Strateji tətbiqi nəzarət

Tətbiqi nəzarət qısa müddətdə hədəflərin əldə edilib edilməməsi ilə daha çox maraqlanır. Daxili və xarici mühitdəki hadisələrin və trendlərin nəticələri ilə

maraqlanır. Belə bir qiymətləndirmə, bir strategiyanın uğurlu olub olmadığını qiymətləndirilməsi baxımından önəmlidir.

B) Strateji nəzarətdə təşkilati səviyyələr

Strateji nəzarətin tətbiqində iyerarxik səviyyələrin önəmli bir yeri vardır. Sadəcə bir təşkilat ilə fəaliyyət göstərən quruluşlarda təşkilat səviyyəsində ümumi olaraq performans nəzarət edildiyi kimi funksional səviyyələrdə funksional standartlara çatmaq baxımından da idarə və büdcə nəzarətləri də həyata keçirilir. Həmçinin ən alt təşkilati səviyyələrdə fərdi şəkildə hər bir işçinin standartlara və məhsuldarlıq normalarına çatmağına nəzarət edilir. Fərdi formada performansların ölçülməsində hər şeydən əvvəl o şəxsin ne etdiyinə baxılır və ondan bir saat, bir gün, bir həftə yaxud bir ay boyunca nələr gözlənilməsinə nəzər yetirilərək, normalar və ya standartlara çatma vəziyyətinə görə də qiymətləndirilir.

Bu halda bütün bu səviyyədəki cavabdeh rəhbərlər üçün müəyyənləşdirilmiş performans standartları ilə həyata keçirilən fəaliyyət müqayisə edilərək performans nəzarət hesabatı hazırlanır.

C) Strateji nəzarətdə bazarın performansı

Bu fəaliyyət təşkilatın bazarda rəqiblərinə və digər investisiya sahələrinə görə sərmayə qazanclığına diqqət yetirilərək və qarşılaşdırmalar edilərək həyata keçirilir. Həmçinin birjada təşkilatın səhmlərinin qiymətlərindəki dəyişmələr də o şirkətin uğurlu olmağı baxımından bir fikir verə bilər, məhsuldarlığı, böyümə, bazar payı dəyişiklikləri, təhlükəsizlik, sosial məsuliyyət, personalın motivasiyası kimi ümumi hədəflərə çatmaq məqsədilə qiymətləndirilir.

D) Strateji nəzarət üçün istifadə edilə biləcək performans qiymətləndirilməsi meyarları

Performansı qiymətləndirmə meyarlarını müəyyənləşdirmək düşünüldüyü kimi asan deyildir. Daha öncə dediyimiz kimi performans qiymətləndirmək üçün obyektiv və subyektiv meyarlar yaradıla bilər. Bu meyarlar strateji idarəetmə üçün önəmli olduğundan strategiyanın əhatəsi, metodların həyata keçirilməsi, strategiyanın məzmununa nəzər yetirilərək meydana gələ bilər. Qiymətləndirmə

meyarları mövzusunda ilk ciddi çalışmanı edən Tiles strategiyanın müəyyən bir tətbiq müddətindən sonra bu meyarlara baxmağın yararlı olduğunu irəli sürmüşdür. Təşkilat üçün sabitliyin qorunması, mühit ilə uyğunluq, təşkilatın resurslarına uyğunluq, daşdığı risk dərəcəsi ilə uyğunluq, təşkilatın məqsədlərini gerçəkləşdirmək baxımından əməkdaşlıq meyarları Tilese məxsusdur. Argenti adlı bir mütəxəssis isə Tilesin yanaşmalarına əlavə olaraq strategiyanın təşkilatın zəif tərəflərinə azaldıcı təsir etmək, böyük fərsətləri qiymətləndirmək, rəqiblərdən və ətraf mühitdən gələcək böyük təhlükələri azaltmaq funksiyasına sahib olmaq xüsusiyyətini də strateji nəzarət meyarları arasında sayır.

E) Strateji nəzarət və qiymətləndirmə üçün G.E.nin PIMS analizi meyarları ilə Fortune meyarları

PIMS analizi proqramı Ümumi Elektrik Firması tərəfindən ABŞ-da inkişaf etdirilmiş 3000-dən çox təşkilata aid kəmiyyət və keyfiyyət performans məlumatlarından əmələ gələn verilənlər bazasıdır. Bu verilənlər bazasına qoşulan təşkilatlar rəqibləri və digər sənaye firmaları ilə öz verilənlərini qarşılaşdırmaq imkanına sahibdir. PIMS sənaye sahəsinə aid meyarlar ilə müqayisə imkanını verən təşkilata rəqabətdə harada olduğunu xatırladan önəmli bir vasitədir.

Buna bənzər bir qiymətləndirməni yenə Fortune jurnalı hər il bütün sənaye sektorları baxımından illik satışları 500 milyon dollardan çox olan təşkilatlar üçün edir. Fortune jurnalının diqqət etdiyi strateji performans meyarları:

- a) məhsul və xidmətlərin keyfiyyəti
- b) idarəçiliyin keyfiyyəti
- c) yaradıcılıq və yeni məhsullar
- d) uzunmüddətli investisiya imkanları
- e) iqtisadi strukturun möhkəmliyi
- f) təşkilatın cəmiyyət və ətraf mühit məsuliyyəti
- g) təşkilatın bacarıqlı insanları işə götürmək, ixtisalaşdırmaq və əlində tutmaq bacarığı.

F) Strateji nəzarət üçün motivasiyanın önəmi

Qurulacaq bir qiymətləndirmə və nəzarət sisteminin təsirli ola bilməyi üçün məqsədlərə görə idarəetmə sistemində olduğu kimi hər səviyyə üçün üst rəhbərlik tərəfindən motivasiya edəcək bir performans qiymətləndirmə sistemi yaradılmalıdır. Başda təcrübəli üst səviyyə rəhbərlərindən başlayaraq rəhbərlər hədəflərə bağlı olaraq mükafatlandırılırsa məqsədlərə çatmaq məsələsində arzu və istək səviyyəsi artırılır, strateji qiymətləndirmə də anlam qazanır.

Yüksək performansın mükafatlandırılacağına rəhbərlər tərəfindən bilinməsi rəhbərin öz bölməsi ilə bağlı strategiyalarını qiymətləndirməyə istiqamətlənməsinə səbəb olur. Edilən araşdırma və qiymətləndirmələr rəhbərlərin aşağı performanslarında da vəzifədə qalmaq və əmək haqqı yüksəlməsi kimi gözləntilərin qarşılandığı sanki avtomatik olaraq bu əməliyyatların edildiyi izləmini verir.

G) Ölçmə və qiymətləndirmə

Strateji nəzarət və qiymətləndirmənin bu mərhələsində ölçmə və qiymətləndirmə standartlarla faktiki vəziyyət qarşılaşdırılaraq edilir. Burada önəmli olan məsələ “nə vaxt ölçməliyik”dir.

Nəticələr nə vaxt qiymətləndirilməlidir?

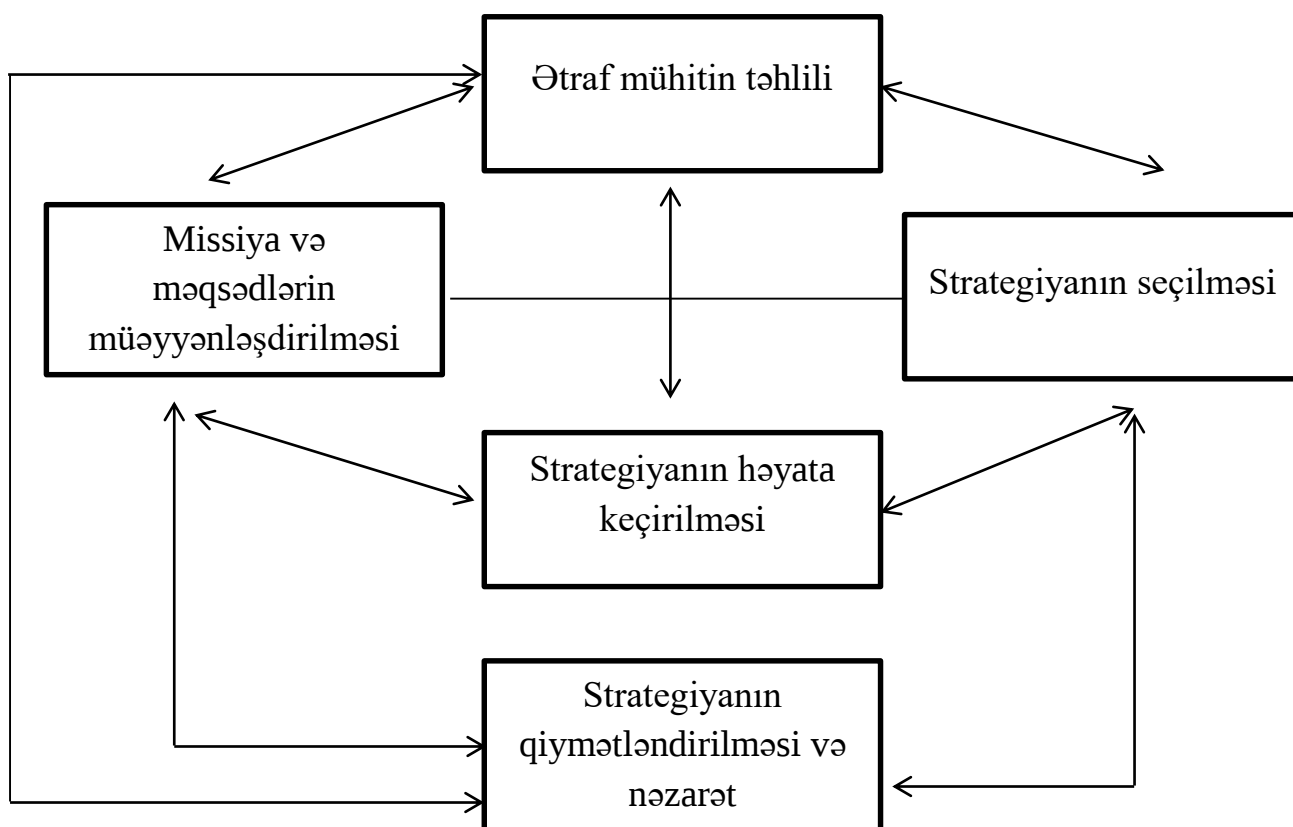
Uzun müddətli strategiya baxımından qiymətləndirmə zamanı olduqca önəmlidir. Nəticələri gözləmədən tətbiq etmə biraz zaman tələb edir. Əgər standartlar beş ilə yaradılacaqsə və beş ilin sonuna qədər ölçmə edilməyibsə kənarlaşmaları düzəltmək və hərəkət etmək üçün gec ola bilər. Qiymətləndirmə zamanı çalışma təqvimini lazımdır. Amma səbəb-nəticə münasibətlərini təxmin edərək qiymətləndirmə təqvimini hazırlana bilər. Belə halda uzunmüddətli hədəflərə çatmaq üçün orta və qısa müddətli hədəflər hazırlanır və ölçmələr edilir. Dəyişmələrə bağlı olaraq ölçmələr 3 ayda yaxud ildə bir dəfə edilə bilər

III Kommersiya təşkilatlarının misalında strateji idarəetmənin təkmilləşdirilməsinin gələcək yolları

3.1. Təşkilatda strateji idarəetmə

(Hartmarx şirkəti)

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində nəzərdən keçirilən strateji idarəetmə kommersiya təşkilatının tərkib hissəsidir. Müasir dövrün spesifikliyi mövcud olan resurslardan səmərəli istifadə edilməsi, istehlakçıların tələbatlarının keyfiyyətli təmin edilməsi üçün bazarın dərin təhlilini tələb edir. Strateji idarəetmənin strukturunu aşağıdakı formada təsvir etmək olar:



Cədvəl 3.1. Strateji idarəetmə strukturu

İndi isə hər birini ayrı-ayrılıqda təhlil edək. Strateji idarəetmənin ilkin prosesi olan ətraf mühitin təhlili üç mühitin təhlili kimi nəzərdən keçirilir:

- Makro mühit

- Birbaşa mühit
- Daxili mühit

Makromühitə təşkilatın xarici mühitdə mövcud olması üçün ümumi şərait yaradır. Makromühitin müxtəlif xüsusiyyətlərini öyrənərkən aşağıdakılara diqqət etmək lazımdır:

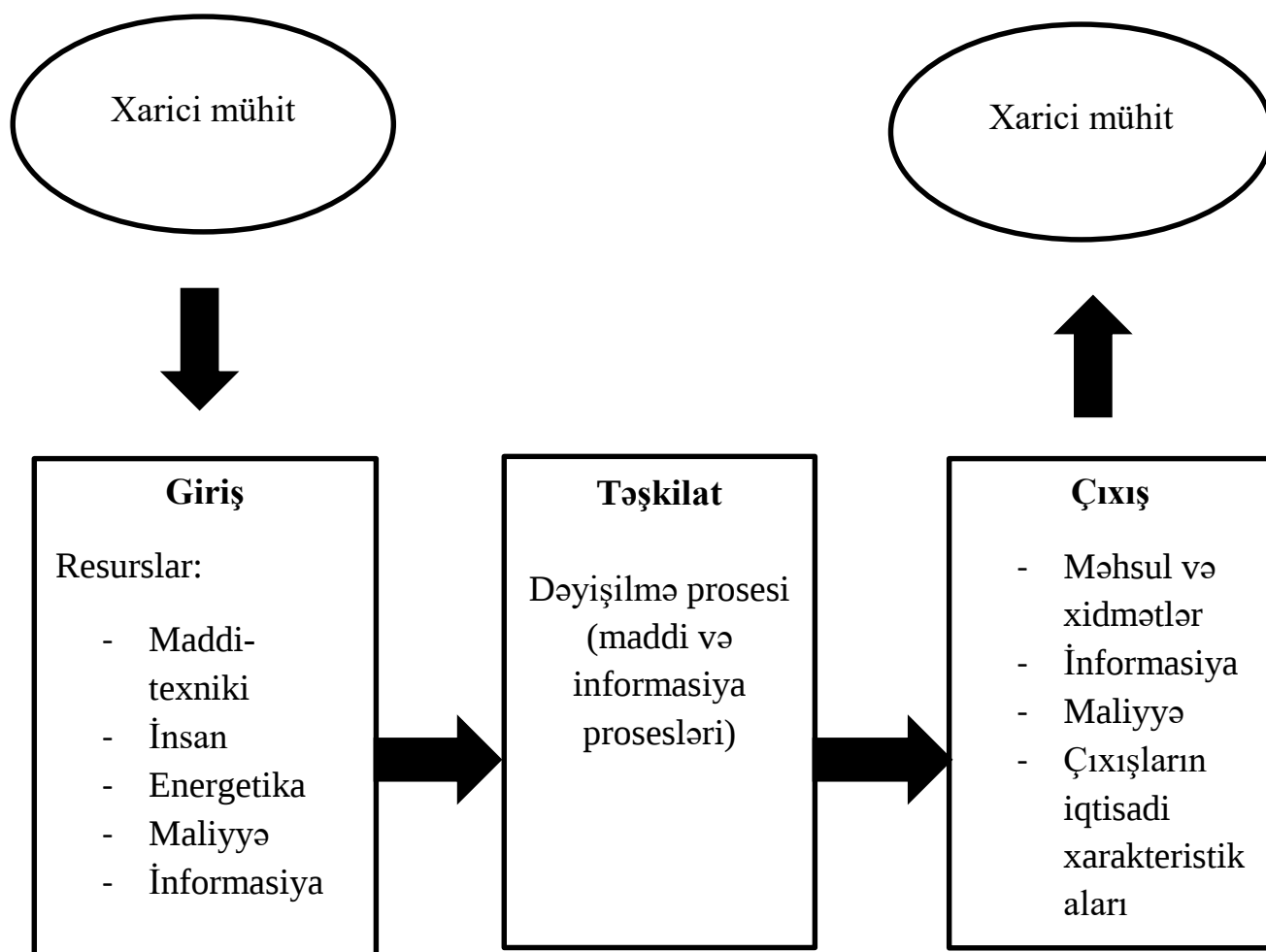
- makromühitin bütün üsürləri bir-birinə güclü təsir göstərirlər
- onların müxtəlif təşkilatlarda təsir dərəcəsi fərqlidir

Təşkilatın xarici mühit üsürlərinə elmi-texniki tərəqqi, siyasi və coğrafi, iqtisadi amillər daxildir. Xarici mühitin ümumi xarakteristikası: komponentlərin bir- birinə qarşı bağlılığı; mürəkkəblik; dəyişkənlik; qeyri-müəyyənlik.

Təşkilatın birbaşa mühitinin elementi kimi istehlakçıların öyrənilməsi çıxış edir. Malgöndərənlərin təhlili təşkilatın subyektlərinin fəaliyyətinin, təşkilatın işinin effektivliyinin, maya dəyəri və istehsal edilən məhsulun keyfiyyətinin asılı olduğu xüsusiyyətlərin müəyyənləşdirilməsinə istiqamətlənir. Bu zaman göndərilən məhsulların keyfiyyətinə zəmanət və şərtlərə əməl olunması vacibdir. Təşkilatın birbaşa mühitinin üsürləri kimi rəqiblər, istehlakçılar, malgöndərənlər, mülkiyyətçilər, investorlar çıxış edir.

Təşkilatın daxili mühiti ümumi mühitin təşkilatın sərhədləri daxilində olan hissəsidir. Daxili mühitin öyrənilməsi kommersiya təşkilatının rəqabət mühitində qarşıya qoyduğu məqsədlərə çatmağında kömək edəcək imkanlar və potensialı müəyyən edir.

Daxili dəyişənlər təşkilatın daxilində olan vəziyyətlə bağlı amillərdir: əsasən nəzarətedici və nizamlayıcıdır. Təşkilatın daxili dəyişənlərinin müəyyənləşdirilməsinin müxtəlif yolları mövcuddur.



Cədvəl: 3.2.

Strateji idarəetmənin ikinci elementi isə missiya və məqsədlərdir. İdarəetmə mexanizminə idarəetmənin məqsədi, vəzifələri, prinsipləri, funksiyaları və metodları daxildir.

Növbəti mərhələ strategiyanın seçilməsi zamanı kommersiya müəssisəsi qarşıya qoyulan məqsədlərə çatmaqdan ötrü qərarlar qəbul edir. Məlumdur ki, strategiyanın işlənilib hazırlanması strateji idarəetmənin əsasını təşkil edir. İdarəetmə prosesində qərarların mühüm rolu vardır və strategiyanın müəyyənləşdirilməsi müxtəlif məsələlər üzrə qərarların qəbuluna əsaslanır.

Strateji idarəetmənin sonuncu elementi strategiyanın reallaşdırılmasının qiymətləndirilməsi və nəzarətdir. Strategiyanın bir sıra özünəməxsus prinsipləri mövcuddur:

1. Strategiyanın işlənilib hazırlanması təşkilatın inkişafını təmin edən ümumi istiqamətlərin müəyyən edilməsi ilə başa çatan prosesdir.
2. Strategiya vasitəsilə layihələr işlənilib hazırlanır. Bu zaman diqqəti mühüm sahə və imkanlar üzərində cəmləşdirmək lazımdır. Strategiyaya uyğun gəlməyən imkanları atmaq lazımdır.
3. İnkişaf prosesində təşkilatda arzu olunan vəziyyət yarandıqda strategiya köhnəlmiş hesab edilir.
4. Bütün imkanları qabaqcadan müəyyən etmək qeyri mümkün olduğundan strateji layihələrin işlənilib hazırlanması zamanı yarımçıq, dəqiq olmayan məlumatlardan istifadə etmək lazım olur.
5. Vaxt keçdikcə axtarış zamanı məlumatlar dəqiqləşdirildiyindən strategiyanın əsaslandırılması şübhə altına salına bilər. Beləliklə strategiyanın müvəffəqiyyəti əks əlaqə sistemindən də asılıdır.
6. Müəyyən vaxt ərzində təşkilatın müxtəlif səviyyələrində strategiya ilə yönümlər bir-birini əvəz edir.

Strategiyanın işlənilib hazırlanması prosesində qarşıya bəzi çətinliklər çıxır:

1. Strategiyanın hazırlanmasına nə vaxt ehtiyac yarandığının müəyyənləşdirilməsi. Aşağıdakı hallarda strategiyaya müraciət etmək olar: təşkilatı əhatə edən mühitdə gözlənilməz dəyişikliklərin baş verməsi, cəmiyyətin təzyiqi ilə təşkilatın öz istiqamətini dəyişməyə məcbur olması.
2. Mühüm qərarların qəbulu zamanı bir çox təşkilatlarda hakimiyyət strukturlarından asılı formada baş verməsi.
3. Strategiyanın reallaşdırılması təşkilat daxili mövcud əlaqələr sisteminin yenidən hazırlanmasını tələb edir.
4. Strateji planlaşdırmanın tətbiqi zamanı lazımi informasiyaların tam və dəqiq əldə edilməsinin mümkün olmaması.
5. Təşkilatda strategiyanı işləməyə istedadlı, təcrübəli rəhbərlərin çatışmaması.
6. Strateji alternativlərin qiymətləndirməyin vacib olması.

Hartmarx şirkəti.

Çikaqo firması olan Hartmarx şirkəti 1983- cü ildə Hart Schaffner və Marx firmasının yerinə qurulmuşdur. Hart Schaffner və Marx firmasının kökü Harry və Max Hart adlı iki qardaş Çikaqonun State Street küçəsində, əvvəlki ildə böyük yanğında çox insanın paltarlarının böyük bir hissəsini itirmiş olduqlarını nəzərə alaraq 1972- ci ildə geyim mağazası açmışlar. Hart Schaffner və Marx hazırkı dövr üçün şirkətin digər strateji biznes sahələri ilə resurslar üçün rəqabətə girməklə bərabər şirkətin keçmişinə bağlı qalmışdılar. 1970-ci illərin sonlarında və 1980-ci illərdə Hartmarx böyümə strategiyası ilə müxtəlif firmalar satın aldı. Bunların önəmli olanlarından bəziləri bunlardır:

- Intercontinental Apparel, Pierre Cardinin kişi əl işi geyim ABŞ, 1979
- Bishop's kişi mağazaları, 1980
- Country Missi'nin istehsal və pərakəndəçilik fəaliyyətləri, 1981
- Kuppenheimer istehsal firması, 1982
- Biar, Inc., kişi geyimləri istehsalçısı, 1985
- H. Oritskyin istehsal fəaliyyətləri, 1987
- Antonun pərakəndəçilik fəaliyyətləri, 1987
- Bodynin kişi və qadın geyimləri pərakəndə satış mağazaları, 1988
- Releighnin kişi və qadın geyimləri pərakəndə satış mağazaları, 1988
- Bitwell şirkətinin istehsal fəaliyyətləri, 1989.

Hartmarx hazırda bu firmaların müxtəlif fəaliyyət sahələrini yoxlayaraq onlara maliyyə, idarəçilik, hüquqi məsləhət, insan resursları və marketing mövzularında resurs və xidmət təmin edərək əsasən bir holding şirkət olaraq fəaliyyət göstərir. Hartmarxın fəaliyyət sahələrindən bəziləri Hickey-Freeman, Bobby Jones, Hart Schaffner, Marx və Kuppenheimerdir. Firma rəhbərləri firmalara təyin edilən sərmayədən ən uyğun formada yararlanmaq və ümumi şirkət strategiyası ilə müxtəlif bölmələrin böyümə və planlaşdırmalarından məsuldurlar.

Rəhbərlik 12 nəfərdən ibarətdir. Hartmarxın rəhbəri Elbert O.Handdan başqa bütün üzvlər şirkət xaricindəndirlər. Şirkət xaricindəki rəhbərlər bankçılıqdan istehsal və telekommunikasiyaya qədər uzanan geniş bir sahədə fərqli iş təcrübəsinə sahib şəxslərdir. Üzvlərdən biri Northwestern Universiteti J.L.Kollog İdarəetmə fakültəsi dekanı, Donald G.Jacobs bu qrupu tamamlayır. Qrup olaraq ələ alındığında üzvlər Hartmarxda təxminən on iki ildir idarə heyəti üzvləri olaraq fəaliyyət göstərirlər. İdarə heyəti ildə dörd dəfə toplanaraq nəzarət, qiymətləndirmə, səhm almaq, icra, idarəetmə fəaliyyətləri, strateji planlaşdırmanı əhatə edən müxtəlif komitələr vasitəsilə fəaliyyət göstərirlər. İdarə heyətinin hər üzvü ən az iki komitəyə qatılarkən, bəzi üzvlər beş komitəyə qatılırlar. Komitənin strukturu önəmli şirkət qərarları üçün tarazlıq yaradaraq idarə heyətinə Hartmarxın fəaliyyətlərinə aktiv olaraq qatılmaq imkanı verir.

Son illərdə Hartmarxın idarəsinin yuxarı mərhələsində önəmli dəyişikliklər olmuşdur. 1989-cu ildə John Meinert şirkətdəki 49 illik çalışma müddətindən sonra idarə heyəti rəhbərliyi vəzifəsindən ayrıldı. 1987-ci ildən bəri məsul şəxs olaraq 25 illik fəaliyyət göstərən Harvey Weinberg bu vəzifəyə gəldi. Maliyyə mütəxəssisi olaraq istehsal səviyyəsindən yüksələn Meinertdən fərqli olaraq Weinberg pərakəndə satış bölməsindən yüksələn bir rəhbər idi. Weinberg 1992-ci ildə şirkətin bölmələrindən birinin (Hartmarx pərakəndə satış mağazaları) zərər etməsindən sonra vəzifədən uzaqlaşdı. İdarə heyəti üzvləri Weinbergə zərər edən mağazaların bağlanması mövzusunda təzyiq edirdilər. Weinbergin yerini şirkətin istehsal bölməsindən Elber O.Hand aldı. Bu dəyişiklik “resursların təşkilatın gəlir gətirməyən pərakəndə satış bölməsinin yerinə gəlirli istehsal bölməsinə köçürülməsi istəyini” əks etdirirdi. Bu dəyişiklik eyni zamanda 186 pərakəndə satış mağazasını bağlamaq niyyətinin olduğunu işarə edirdi.

Strategiyalar. Hartmarx 1990-cı ildə, 1970-ci illərin sonlarında və 1980-ci illər müddətində izlədiyi satın almalar ilə böyümə strategiyasını dəyişdirən yenidən rekonstruksiya proqramını başlatdı. Böyümək yerinə şirkət zərərlərini

dayandırmağa həтта tərsinə çevirməyə istiqamətlənmiş formada fəaliyyətlərini daha əlverişli bir vəziyyətə gətirməyə başladı.

Yenidən rekonstruksiya proqramı şirkətin gəlirli istehsal və topdan satış təşkilatları üzərində fokuslanmağını və gəlirsiz, çox vacib olmayan ya da digər sahələrlə birlikdə çalışmayan fəaliyyətlərin ayrılmağını ya da bağlanmasını tələb edir. Nəticədə 1991-ci ildə şirkət 70-dən çox sahəni bağladı. Şirkət əsas pərakəndə satış sahəsi olan Hartmarx pərakəndə satış mağazalarını Çikaqolu bir qrupa 43 milyon dollara satdı. Bu satış zəncirin 180 mağazasının üçdə ikisini əhatə edirdi.

Bu satış Hartmarxı durğun iqtisadiyyatdan və kişilərin daha az rəsmi geyinmək meylləri səbəbilə gəlirsiz olan pərakəndə satış işindən qurtardı. Bəzi analitiklər yenə də pərakəndə satış mağazalarının, Hartmarxın istehsalının 12%lik bölməsinin satışına cavab verməsi səbəbilə, bunların satışının Hartmarx üçün bəzi problemlər yaradacağı fikrində idilər.

Hartmarx kişi kostyumları, idman pencəkləri, boş şalvarlar, paltolar, idman geyimləri və qolf geyimləri dizayn və istehsal edir və bunları pərakəndəçilərə və istehlakçılara satır. Şirkət eyni zamanda qadın iş geyimləri və idman geyimləri dizaynı, istehsalı və satışı ilə məşğuldur.

Şirkətin Business Professional, American Contemporary, Italian Fashion, British Fashion, French Fashion və American Sportsmanı əhatə edən moda sinifləri içində 300 dollardan 675 dollara qədər dəyişən pərakəndə qiymət səviyyələrində 40-dan çox fərqli kişi geyim markası mövcuddur. Bu çeşidlilik hər hansı markaya ya da qiymət səviyyəsinə bağlılığı azaldır.

Müxtəlif paylanma kanalları arasında ən çox gəlir əldə edənlər 34%lə müstəqil pərakəndə satış mağazalarıdır. Bunları böyük mağazalar (26%), Kuppenheimer kimi şirkət mağazaları (17%), outlet/əndirim/topdansatış (16%) və poçt vasitəsilə reklamli satış (3%) izləyir. Hartmarxın ən çox gəlir əldə etdiyi bazar qrupu 300 dolların üzərindəki kişi geyim bazarıdır. Şirkətin bu bazarda 25%lik payı vardır. İkinci ən böyük gəlir mənbəyi boş şalvarlardır (18%), bunun

ardınca 14%lə idman pencəkləri, 7%lə qadın geyimləri, 6%lə idman geyimləri və digər məhsullar gəlir.

3.2. Təşkilatda strateji dəyişikliklər

Təşkilatın strategiyası səylərin kordinasiyasının təmin edilməsi, onun bazar mövqeyinin möhkəmləndirilməsi, uğurlu rəqabətin təmin edilməsi, istehlakçıları cəlb etmək, onların tələbatlarının ödənilməsinin və qlobal məqsədlərə çatmaq üçün idarəetmənin kompleks planıdır. Strategiyanın işlənilib hazırlanma prosesi inkişafın bütün istiqamətlərinin öyrənilməsindən və təhlil edilən bazarın, ümumi istiqamətin, biznes modellərinin və rəqabət metodlarının seçilməsindən ibarətdir.

Bir sözlə strategiya kompaniya tərəfindən bazarların, istiqamətin, biznesin və rəqabət metodlarının aparılması yollarının seçilməsidir.

Əgər strateji görüntü təşkilatın gələcək təsvirini göstərsə, missiya isə onun indiki zamanda olan fəaliyyətini əks etdirir: onun müştəriləri kimdir, hansı məhsul və xidmətlər təklif edir, texnoloji və işgüzar imkanları necədir. Bir çox təşkilatlar öz missiyalarını illik hesabatlara daxil edir.

Strategiyanın işlənilib hazırlanması, tətbiq edilməsi və istifadəsi menecmentin əsas vəzifələrindən biridir. Buna görə də təşkilatın gələcəyini aktiv formalaşdırmaq bacarığı olan menecerlərə ehtiyac var. Onlar strategiyayı hazırlayır və biznes modelin seçilməsinə cavabdeh olmalıdırlar. Strategiyasız təşkilat fəaliyyətində rəqabət qabiliyyəti aşağı düşür, öz mənasını itirir və ümumi nəticələrin aşağı düşməsi ilə nəticələnir. Bütün təşkilat üçün vahid strategiyanın olması məqsədyönlü səylərin formalaşmasına səbəb ola bilər.

Təşkilatın strateji inkişaf planının hazırlanması menecerlərin ən vacib vəzifələrindən biridir. Strateji planlaşdırma uzunmüddətli dövr üçün müəyyənləşdirilir. O, təşkilatın inkişafının qlobal ideyalarını bütöv formada ifadə edir. Strateji planlaşdırma geniş ölçülü fəaliyyətin həyata keçirilməsi və təşkilatın gələcək həyatı haqqında qərarlar qəbul edilməsi ilə əlaqədardır.

Strategiyanın işlənib hazırlanmasına istiqamətlənən yanaşmalara, nəzəri təhlilə əsaslanır. Beləliklə, strategiya bütünlükdə hazır olsa da, daxili və xarici mühitin dəyişilməsi nəticəsində düzəlişlər edilməsinə ehtiyac var.

Rəhbərlik təşkilatın vəziyyətini yaxşılaşdırmaq üçün uzunmüddətli hədəflər müəyyənləşdirməyib yalnız sonrakı ilin hədəflərini müəyyənləşdirmişdir:

- Geyim istehsalçısı və satışı ilə məşğul olaraq uğurumuzu davam etdirmək. Mövcud olan markalarımızı inkişaf etdirərkən bazar boşluqlarını doldurmaq üçün yeni markalar çıxaracaq.
- Satış strategiyası ilə geyim malları təklif etmək.
- Ən yaxşı pərakəndə satış mağazaları və böyük mağazalar, fabrik satış mağazaları, topdan tacirlər və birbaşa poçt ilə satışı əhatə edən geniş miqyaslı pərakəndə satış kanallarına xidmət göstərmək.
- Texnoloji marketinqdə lider olmaq. Müştərilərə Təcili Vavab və Elektronik İnformasiya Alış-verişi proqramı vasitəsilə xidmət göstərmək.
- Beynəlxalq bazarlardakı mövqeyi yaxşılaşdırmaq. Lisenziya vermək fəaliyyətləri davam edərkən şirkət, sərhədlərinin xaricindəki bazarlarda marka geyimlərinin ticarətini, marketinqini və istehsalını davam etdirəcəkdir. Satın alınan şirkətlər və satış təmsilçiləri vasitəsilə marka məhsulları, fikirləri və təcrübəni satışa çıxarmaq.

Hartmarxın əsas missiyası: Şirkət keyfiyyətli kişi və qadın geyimləri istehsal edir və bunların geniş miqyasda pərakəndə satış kanallarına satışı ilə məşğuldur. Şirkət eyni zamanda 12 xarici ölkədəki 40dan çox müəyyən markaların lisenziya haqqını verir. Həmçinin bəzi xarici ölkələrdəki pərakəndəçilərə birbaşa satış etmək üçün proqramlar çıxarır.

Satışdakı azalmaya baxmayaraq Hartmarx reklam xərclərini azaltmışdı. 1990-cı ildə 51milyon dollar (satışların 4%-i) olan reklam xərcləri 1991-ci ildə 48 milyon dollara (4%), 1992-cı ildə 33 milyona (3%) düşdü. 1993-cü il üçün olan reklam xərclərinin azalan pərakəndə satış fəaliyyətlərinə bağlı olaraq həm dollar əsasında, həm satış faizi əsasında aşağı düşməyi gözlənilirdi.

Hartmarx 1991-ci ildə American Express kartı üzərindən satış etməyi, bunu gəlirə çevirmək cəhdlərinə mənfi təsir edəcəyi düşüncəsi ilə qəbul etməmişdi. Kartın qəbul edilməsi American Expressə kart faktura əməliyyatlarının edilməsi üçün alış-veriş məbləği üzərindən 5% komissiya haqqı ödənməliydi. Bununla birlikdə şirkət 1992-ci ildə maliyyə baxımından daha çox problem yaşasa da kartın qəbul edilməsinə qərar verərək bu siyasətini dəyişdirdi. Frank Brenner bu mövzu ilə əlaqədar belə bir açıqlama verdi: “Bu kartı istifadə etməyi seçən şəxslərin olduğunu gördük və bu səbəblə bu şəxslərə xidmət etməyin önəmli olduğuna qərar verdik”.

Şirkət işçilərinin böyük hissəsini əhatə edəcək formada personal təqaüd fondlarına kollektiv müqavilə köməyi etmək üçün geyim sahəsindəki digər şirkətlərin də iştirak etməyinə şərait yaratmışdır. Təqaüd xərcləri 1992-ci ildə təxmini 12 milyon dollar miqdarındaydı. Hartmarx SIP (Savings- Investment Plan) planını təqdim edir. Bu plana görə uyğun olan iştirakçılar şirkət səhmləri fondunun da daxil olduğu müxtəlif investisiya imkanlarına gəlirlərinin 1% ilə 16%-ı arasındakı miqdarda investisiya qoya bilirlər. Bu plana qatılan iştirakçılar avtomatik olaraq ESOP (Employee Stock Ownership Plan) planına da qatılmış olacaqdır. Bununla birlikdə bağlı şirkətlərin önəmli bir hissəsi kollektiv iş müqaviləsinə uyğun olaraq işçilərə sosial təhlükəsizliklə bağlı kömək edəcəkdir.

Hartmarx öz işçilərini daha yuxarı pozisiyalara qaldırmaq mövzusunda çox önəm verir. Uzun müddət işləmək Hartmarx şirkət mədəniyyətinin önəmli ünsürlərindən biridir və şirkət personalı bu vəziyyətin işçilərin şirkətə olan bağlılıqlarını artırdığına inanırlar. Şirkətin insan resursları bölməsi köhnə direktor köməkçisi Sherman Rosen 52 illik xidmət müddətinin sonunda təqaüdə çıxan işçilərin olmasının mümkün olduğunu demişdir.

Ardıcılıq planlaşdırılması. Hartmarx qısa müddət öncə ardıcılıq planını işçilərinin məlumat, təcrübə və bacarıqlarını qiymətləndirmə, şirkətin gələcək dövrlərindəki rəhbər ehtiyaclarını müəyyənləşdirmə və subordinatları daha yuxarı pozisiyalar üçün hazırlamaq vasitəsi olaraq tətbiq etmişdir.

Hartmarx cəmiyyətə iqtisadi yardım təmin etmək fəaliyyətlərini davam etmək üçün Hartmarx Yardım Fondu qurmuşdur. Fond uyğun görülən proqramlara pul ayırır və dəstək göstərir. Hartmarx bütün yardımları Fond vasitəsilə edir. Fondun missiyasını belə deyə bilərik: Hüquqi şəxs olaraq Hartmarx xidmət etdiyi cəmiyyətin və xalqın sosial, iqtisadi, təhsil və mədəni ehtiyaclarının qarşılanmağına kömək etmək məsuliyyətini dərk edir, həmçinin bu məsuliyyəti daşıyır. Hartmarx eyni zamanda işlərini böyütmək və genişləndirmək üçün fəaliyyət göstərdiyi yerlərdəki əhalinin yaşayış səviyyəsinin yaxşılaşdırılması və problemlərin həll olunmasına aktiv olaraq qatılmalıdırlar.

1985-1989-cu illərdə Fond yardım dərəcələrinə 400.000 dollardan çox kömək etmişdir. Fond eyni zamanda işçilərin xeyrinə fəaliyyət göstərir. Fond təşkilat büdcəsinin təxminən 60%-ni ölkənin hər yerindəki işçilərinin təhsil və ümumi dəstək proqramlarına cəlb etmişdir.

Təşkilatın gələcəkdəki vəziyyəti. Geyim sahəsində gələcək üçün böyümək sürəti ümid verici deyildir. Son illərdə daşınma azalmışdır və ehtiyat səviyyələri əsas problemlərdəndir. Bu vəziyyət yalnız pis iqtisadi vəziyyətlərdə deyil eyni zamanda xarici istehsalçıların davam edən təzyiqlərindən qaynaqlanır. İqtisadiyyat inkişaf etmədiyi müddət geyim məhsullarına olan tələb aşağı olacaqdır.

Bununla birlikdə global dəyişikliklərin, xüsusilə də Avropa cəmiyyətinin bazar birləşmələri sənayeyə yeni bir güc qatacağı gözlənilir. Giriş qadağaları qalxdıqca və xaricdə iş görmək məsələsində imkanlar olduqda ABŞ geyim firmaları üçün yeni beynəlxalq bazarlara girmək daha asan olacaqdır.

Geyim sənayesində müxtəlif güclü rəqiblər mövcuddur. Hartmarx 4.4%lik bazar payıyla geyim və tekstil bazarındakı dördüncü böyük firmadır. Bu sənayedəki öndə gələn istehsal firmaları: VF şirkəti (8.5%) və Fruit of the Loom (4.5%)dir. Hartmarxın ardında yer alan firmalar isə Crystal Brands, Leslie Fay şirkətləri, Philips-Van Heusen, Gnesco və Russell şirkətidir.

Bu geyim istehsalçılarından sadəcə üçü (Crystal Brands, Genessco və Philips-van Heusen) Hartmarx ilə rəqabət şəraitindədirlər.

Son üç ilin hər birində zərər etmiş və istehlakçıların bazarın üst səviyyəsinə uyğun geyimləri satın almaqda istəksiz ola biləcəklərini düşünən, durğun iqtisadi vəziyyətlə qarşılaşan bir şirkət olaraq Hartmarx dəyişim proqramına başlamışdır. Şirkət idarəçiliyinin və idarə heyətinin bu an üçün qarşı-qarşıya qaldığı problem atdıqları və atmağı planlaşdırdıqları addımların Hartmarxın gəlirliliyini yenidən artırıb artırmayacağıdır. Artan aşağı qiymətli xarici rəqabət, daima dəyişən istehlakçı istəkləri və dəyişən iqtisadiyyat ilə Hartmarx varlığını davam etdirmək üçün daha köklü dəyişikliklər etmək məcburiyyətində qalacaqmı?

3.3. Strateji nəzarət

Strateji nəzarət təşkilatın bazarda rəqiblərinə və digər investisiya sahələrinə görə gəlirliliklərinə nəzər yetirilərək və qarşılaşdırmalar edilərək həyata keçirilir. Həmçinin, təşkilatın birjada satılan səhmlərinin qiymətlərindəki dəyişmələr də o şirkətin uğur qazanması baxımından bir fikir verə bilər. Təşkilat məhsuldarlıq, böyümək, bazar payı dəyişiklikləri, təhlükəsizlik, sosial məsuliyyət, personalın motivasiyası kimi ümumi məqsədlərdən və ümumi hədəflərə çatmaq baxımından qiymətləndirilir.

Strateji nəzarət sisteminin faydalı olması üçün bir sıra xüsusiyyətlərə malik olmalıdır. İnformasiya nəzarət sistemində daha əhəmiyyətli olan xüsusiyyətlər aşağıdakılardan ibarətdir:

- strategiyanın hazırlanması zamanı lazımi qərarların alınması üçün informasiya vaxtı- vaxtında təmin olunmalıdır,
- informasiyalar nəzarət olunan prosesləri dəqiq göstərən düzgün məlumatlar olmalıdır,
- informasiyalarda onun daxil olmasının dəqiq vaxtı göstərməlidir.

Strateji nəzarət sistemi aşağıdakı dörd əsas xüsusiyyəti özündə birləşdirir: Birincisi strategiyanın qiymətləndirilməsi zamanı istifadə olunacaq göstəricilərin müəyyənləşdirilməsidir. Əksər hallarda bu göstəricilər təşkilatın həyata keçirdiyi

strategiya ilə birbaşa bağlı olur. Təşkilatın vəziyyətini əks etdirən bir sıra müəyyənləşdirilmiş göstəricilər qrupu mövcuddur. Bu göstəricilər qrupu aşağıdakılardan ibarətdir:

- səmərəlilik göstəriciləri,
- insan resurslarının istifadə edilməsi göstəriciləri
- xarici mühitin vəziyyətini müəyyən edən göstəricilər
- təşkilatdaxili prosesləri müəyyən edən göstəricilər.

İkinci xüsusiyyət isə nəzarət parametrlərinin izlənməsi və ölçülməsi sisteminin yaradılmasıdır. Lakin, onu ölçülməsi heç də asan deyil. Misal olaraq, sinerji, inteqral effektinin ölçülməsi zamanı bir sıra çətinliklər ortaya çıxır. Bir çox hallarda fəaliyyət növlərinin nəticəsini ölçmək asan olduğu halda, onların cəmlənməsi heç bir ölçüyə uyğun gəlmir.

Üçüncü xüsusiyyət isə nəzarət parametrlərinin real vəziyyəti ilə onun arzuolunan vəziyyətinin müqayisəsidir. Menecerlər adətən bu müqayisə zamanı üç situasiya ilə qarşılaşırlar:

- arzuolunandan yuxarı real vəziyyət
- arzuolunan vəziyyətlə real vəziyyət uyğundur
- real vəziyyət arzuolunandan pisdır.

Dördüncü və axırncı xüsusiyyət isə yekun ünsür müqayisə nəticəsinin dəyərləndirilməsi və düzəliş üzrə qərar qəbul edilməsidir. Əgər real vəziyyət ilə arzuolunan vəziyyət uyğundursa o zaman heç bir şeyi dəyişməmək haqqında qərar qəbul olunur. Əgər nəzarət parametrlərinin real vəziyyəti arzuolunandan yaxşıdırsa o zaman nəzarət parametrlərinin arzuolunan kəmiyyətini artırmaq lazımdır. Əgər nəzarət parametrlərinin real vəziyyəti arzuolunan vəziyyətdən aşağıdırsa bu zaman kənarlaşmaların səbəbini aşkara çıxarmaq və düzəlişlər aparmaq lazımdır. Bu düzəliş məqsədin özünə, həmçinin məqsədə çatma vasitələrinə aiddir.

Strateji planlarının tətbiqi zamanı çoxlu gözlənilməz hadisələr meydana çıxır, bu səbəbdən bütün fəaliyyətləri daimi olaraq izləmək və nəzarət etmək

lazımdır. Kompaniyanın meneceri müntəzəm olaraq ümumi məqsədlərə yenidən baxmalıdır. Dövrü olaraq strateji yanaşma da bazara münasibətdə yenidən qiymətləndirilməlidir. Buna görə təşkilatın effektivliyinin qiymətləndirilməsi və auditi kimi alətlərdən istifadə olunur.

Təşkilatın effektivliyinin qiymətləndirilməsi. Bölmənin və ya kompaniyanın effektivliyi oriyentasiyanın beş tərkib hissəsilə xarakterizə olunur: alıcıya yönəlmə (istehlakçıların tələbat, arzularının təmin edilməsi), integrasiyası (digər əsas şöbələrlə integrasiyası), informasiyanın adekvatlığı (müasir tədqiqatlarının aparılması), strateji oriyentasiya (formal plan və strategiyalarının işlənilib hazırlanması), əməliyyat effektivliyi (marketing ehtiyatlardan səmərəli istifadə olunması). Firmaların əksəriyyəti «yaxşı» və «orta» qiymətlər alırlar ki, bu da firmaların menecerlərinin təşkilatın məhsuldarlığının artırılması istiqamətlərini düzgün təsəvvür etməsi deməkdir.

Auditi. Təşkilatın effektivliyinin aşağı olduğunu aşkar etmiş kompaniyalar (onun sərbəst biznes vahidləri), daha dərin tədqiqat – gizli potensial və problemlərin aşkar edilməsi, həmçinin təşkilatın yaxşılaşdırılması üçün fəaliyyət planlarının hazırlanması nöqteyi nəzərindən mühitin məqsəd və strategiyalarının auditini aparmalıdırlar. Audit altı əsas komponentin öyrənilməsini nəzərdə tutur: (1) qarşıya qoyulmuş məqsədlər mühiti və makro mühit (2) strategiyası; (3) təşkil edilməsi; (4) sistemi; (5) məhsuldarlığı; (6) funksiyaları. Uğur qazanmaq istəyən kompaniyalar dövrü olaraq təşkilatın keyfiyyətini yenidən qiymətləndirir, sosial və etik məsuliyyət prinsiplərinə yenidən baxırlar.

Keyfiyyətinin yenidən qiymətləndirilməsi. Öz fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsi üçün kompaniyalar sahənin effektiv hesab edilən təşkilatlarla müqayisəyə əsaslanan başqa bir metodikadan da istifadə edirlər. Hər bir göstərici üzrə rəhbərlik öz firmasının mövqelərini müəyyənləşdirir. Bu yolla əldə olunmuş təsvir kompaniyanın zəif və güclü tərəflərini əks etdirir. Bu halda, təşkilatın (əgər o həqiqətən ciddi bazar oyunçusuna çevirilməyə çalışırsa) hərəkət etdiyi istiqamətlər müəyyən olunur.

Sosial və etik məsuliyyət prinsiplərinə yenidən baxılması. Kompaniyanın həyata keçirməli olduğu digər qiymətləndirmə – sosial və etik istiqamətlərinin qiymətləndirilməsidir. Bilindiyi kimi, biznesdə müvəffəqiyyət maraqlı qrupların və alıcıların tələbatlarının təmin edilməsinə istiqamətlənmiş işgüzar və marketinq davranışlarının, səylərin yüksək standartlara uyğun gəlməsilə sıx əlaqədardır. İctimaiyyət, cəmiyyətin maraqlarına xidmət edilməsinə sadıq olan kompaniyalarla fəxr edir. Sosial və etik məsuliyyətlik prinsipinə yenidən nəzər yetirilməsi menecerlərə təşkilatın etik mövzulara diqqət edib-etməməsini və müqavilələrin bağlanılmasında «sosial vicdanlılıq» nümayiş edib-etməməsini müəyyən etməyə imkan verir.

Funksional səviyyədə nəzarət marketinq və satış, istehsal, personal, maliyyə, araşdırma və inkişaf bölmələrinin hər biri üçün ayrı-ayrı hazırlanmış funksional hədəflər və bunların alt standartları üçün edilir. Məsələn, marketinq bölməsi üçün satış həcmi, yeni müştəri sayı, yeni bazar hissələri, reklam vasitələrinin fəaliyyəti, müştəri məmnuniyyəti, satış bölmələri üçün hədəflərə çatmaq və bunlar üçün nəzərdə tutulan büdcəyə diqqət edilərkən, istehsal departmanı baxımından istehsal həcmi, maşın və iş gücü məhsuldarlığı, istehsalda edilən səhvlərin miqdarı, istehsal proqramlarının gerçəkləşdirilməsi, keyfiyyət standartlarının əldə edilməsi və s. xüsusiyyətlərə nəzər yetirilir. Araşdırma və inkişaf departmanında yeni məhsul hədəflərinə çatmaq, yeni məhsul dizaynı, mövcud məhsulların yaxşılaşdırılması layihələrində uğur qazanmaq üçün hədəf və standartların nəzarətinə baxılarkən, maliyyə və büdcə departmanında gəlir cədvəli, pul axını, büdcə hədəfləri, investisiya hədəflərinə çatmaq üçün lazım olan uzunmüddətli kapital təmin etmək hədəflərinin gerçəkləşdirilməsi qiymətləndirilir. İnsan resursları rəhbərliyi də müəyyən edilən iş gücünün keyfiyyətində bəşəri resursların təmin edilməsi, təhsilin miqdarı, arzu olunan motivasiya səviyyəsinə çatılması mövzularında uğuru qiymətləndirir.

Strateji nəzarətdə motivasiyanın önəmi böyükdür. Öz sahəsində özünə güvənən bir rəhbər ən önəmli strateji hədəflərə çatmaq xüsusiyyətlərini, məsələn,

yeni məhsullar çıxarmaq və yeni bazarlara girmək, lazımi təşəbbüskar cəhdləri göstərə bilmək üçün əldə etdiyi uğur miqyasında mükafatlarla motivasiya edilə bilər. Həmçinin, durğun böyümə və ya stabil strategiya izləyən bir təşkilat rəhbəri istehsalda məhsuldarlıq, xərcləri azaltmaq hədəfinə çatmaq, bazarda düzgün paylanma sisteminin qurulması və düzgün bir nəzarət sistemi yaratmaq xüsusiyyətlərinə görə uğurun qiymətləndiriləcəyini bilir və yenə əldə etdiyi uğurun miqdarı ölçüsündə mükafatlar ilə motivasiya edilə bilər. Digər yandan təsirli bir qənaət və ətrafına baxmaq strategiyası izləyən rəhbərlər də zamanı gəldikdə kiçilə bilən, xərclərdə önəmli miqdarda qənaət edən rəhbərlər üçün də uğurun meyar və ya standartları siyahısını yaradaraq qiymətləndirilə və əldə etdiyi uğurun miqdarında motivasiya edilə bilər. Mükafatlandırılan uğur rəhbərin arzuladığı formada olmalı və onun təşkilata sədaqətini artırmalıdır. Rəhbərə heç bir təsir etməyən, onun üçün dəyərsiz olan mükafatlandırmalar anlamsızdır.

Nəticə və təkliflər

Təşkilatın fəaliyyətinin təşkil olunması təşkilatın qarşıya qoyduğu məqsədlərə çatmasını nəzərdə tutur ki, bu da təşkilatın idarə olunmasına daxildir. Təşkilatın məqsədi gəlir əldə etmək və mənfəəti maksimallaşdırmaqdır. Bu səbəbdən o səmərəli fəaliyyət göstərməlidir. Beləliklə, məhsuldarlıq və səmərəlilik onun alt vəzifələri və məqsədləri kimi qəbul edilir. Müasir dövrdə strateji idarəetmənin təkmilləşdirilməsi, onun problemləri, inkişaf istiqamətlərinin müəyyənəşdirilməsi hər bir təşkilat üçün vacib məsələlərdəndir.

Bu mövzuda apardığımız tədqiqat nəticəsində aşağıdakı nəticələr əldə olunmuşdur:

- Hər bir strategiya müəyyən qaydalara, prinsiplərə əsaslanır ki, menecerlər də onlar vasitəsilə uzunmüddətli məqsədlərə istiqamətlənən qərarlar qəbul edirlər. Ümumilikdə strategiyanın həyata keçirilməsinin nəticələri qiymətləndirilir və bunların əsasında təşkilatın fəaliyyətinə nəzarət həyata keçirilir;
- Uğurlu strateji idarəetmə təşkilatı gələcəyə istiqamətləndirir, bazarda öz mövqeyini və uzunmüddətli inkişaf istiqamətlərini müəyyənəşdirməyə imkan verir. Strateji idarəetmənin nəticələri təşkilatın iqtisadi-maliyyə göstəricilərinin meyllərində və bazarda qazandığı mövqeyində təzahür edir. Strateji idarəetmə təşkilatın vəzifəsi, məqsədləri, onun plan və proqnozlarının, strategiyanın təsərrüfatçılıq funksiyaları və metodlarının yerinə yetirilməsi ilə bağlıdır;
- Müasir şəraitdə strategiyanın hazırlanmasına münasibət dəyişilmişdir. Əgər əvvəllər strategiya rəqabət şəraitində təşkilata üstünlük verən vasitə olaraq baxılırdısa, indi açıq şəkildə göstərilmiş strategiyalara üstünlük verilir. Strategiya təkcə idarəedicilərin deyil, istehsal və satış sahəsində, layihə-konstruktor və elmi-tədqiqat işlərində çalışanların da işidir. Deməli icraçılar həm strategiyanın işlənilib hazırlanmasında, həm də reallaşdırılmasında iştirak edirlər.
- Kommersiya təşkilatlarının idarə olunması zamanı strateji idarəetmənin bütün mərhələlərinin düzgün icrası gözlənilən nəticələrin əldə edilməsinə imkan verir;

- Strategiyanın formalaşması bir tərəfdən SWOT təhlilin əvvəlki mərhələsində yaradılan əsas məqsədləri, digər tərəfdən isə arzuolunan və mövcud vəziyyət arasında fərqliliyin aradan götürülməsini əks etdirməlidir;
- Hartmarx böyük geyim firmalarından biridir. Hartmarx kişi kostyumları, boş şalvarlar, idman pencəkləri, qolf geyimləri və idman geyimlərinin dizaynı, istehsalı, pərakəndəçilərə və istehlakçılara satışı ilə məşğuldur. Hartmarxın Amerika, Kanada, Yaponiya, Almaniya, Çin, Fransa, İngiltərə, İtaliya, İsrail, Danimarka, Koreya və İsveçrədə geyim firmaları mövcuddur.

Ədəbiyyat siyahısı

1. Axundov M.Ə. Strateji idarəetmə. Bakı, 2001.
2. Quliyev T. “Menecmentin(idarəetmənin) əsasları”. Bakı, 2001.
3. Ə. Ələkbərov, F. İbrahimov – Menecment Bakı-2007
4. K.A. Şahbazov, M.H. Məmmədov, H.S. Həsənov – “Menecment” Nəşriyyat “АМАКА“ Bakı – 2005
5. Strateji menecment. Petrovun alt nəşri. Piter. 2006.
6. Gercikova İ.N. Menecment. 4-cü nəşr, Yuniti, Moskva-2006.
7. A.A. Blajevic. Stratejik menecment. Ufa -2005.
8. Volodkina M.V. Stratejik menecment: Vəsait K.: «Знания-Прес», 2002.
9. Qurkov İ.B. Təşkilatın strateji menecmenti M.: «Интел-Синтез» biznes məktəbi. 2001.
10. Dobrenkova E.V, Dolqorukov A.M. Biznesin strateji idarəediməsi .: Beynəlxalq biznes və idarəetmə institutu, 2001.
11. Zaisev L.Q., Sokolova M.İ. Strateji menecment.: Vəsait : Юристь, 2002.
12. Zub A.T. Srateji menecment: nəzəriyə və təcrübə.: Ali təhsil müəssisələri üçün vəsait M.: Аспект Пресс, 2002.
13. Zub A.T ., Loktinov M.V. Sistemli strateji menecment: metodologiya və təcrübə M.: Генезис, 2001.
14. Lyukşınova A.N. Strateji menecment: Ali təhsil müəssisələri üçün vəsait M.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
15. Markova V.D, Kuznesova S.A. Strateji menecment: Mühazirələr kursu — M.: ИНФРА-М; Novosibirsk: Sibir razılaşması, 2001.
16. Panov A.İ. Strateji menecment: Ali təhsil müəssisələri üçün vəsait M.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
17. Popov S.A. Strateji idarəetmə. Modul 4/ Menecerlər üçün modul proqramı. M.: ИНФРА-М, 2000. Səmədov A.Q. Kommersiya müəssisələrinin idarəedilməsi B. 2015.

18. Smirnov N.N Strateji menecment : Piter,2002.
19. Solovyevov V.S. Strateji menecment: Vəsait Rostov-na-Don, Feniks: Novosibirsk, Sibir razılaşması, 2002.
20. Vissema X. Strateji menecment və müəssisə : Gələcək rifah üçün imkanlar M.: ФИНПРЕСС, 2000.
21. Con van Maurik Effektiv strateq/ İngilis dil.tərcümə M.: ИИФРА- M, 2002.
22. Doyle P. Marketing, menecment və strategiya: Piter, 2002.
23. Doyle P. Menecment: strategiya və taktika. Piter, 1999.
24. Dey C. Strateji marketing M.: ЭКСМО-Пресс, 2002.
25. Maknili M.R. Sun-dzi və biznes incəsənəti. Menecmentin altı strateji prinsipi M.: Олимп-Бизнес, 2002.
26. Minsberg Q, Strateji proses : Nəşriyyat «Питер», 2001.
27. Minsberg Q. Strategiya məktəbi. Strateji safari: strateji menecmentin cəngəlinə səyahət Nəşriyyat «Питер»,2000.
28. Tomson A.A., Striklend A,C Strateji menecment: konsepsiyalar və vəziyyətlər. Ali təhsil müəssisələri üçün vəsait/tərc. 9-cu ing.nəşr. 2001.
29. Stratejik yönetim ve İşletme politikası- prof. Dr. Erol Eren
30. Developing Business Strategies. David A. Aaker. Ottawa-1997. – 380 s.
31. Strategic Management. David Cowley. Granfield School of Management – 2001. 110 s.
32. Kinaki William. “Strategic management: How Star Managers realize a Grand Design”. The McGraw-Hill companies-2003. - 70 s.
33. www.iqtisad.net
34. www.ekonomy.gov.az
35. <http://www.kitabxana.org>.

Резюме

Учреждение деятельности организации подразумевает достижение поставленных целей, что в свою очередь входит в управление организацией. Целью организации является получение дохода и максимизация прибыли. Поэтому организация должна действовать эффективно. Следовательно, производительность и эффективность воспринимаются как ее подзадачи и цели. В современном мире улучшение стратегического управления, определение его проблем, направлений развития являются важным для каждой организации.

В результате проводимых исследований по данной теме было выявлено:

- Каждая стратегия основывается на определенных правилах и принципах при помощи которых менеджеры принимают решения в направлении долгосрочных целей. В целом оцениваются результаты реализации стратегии, на основе которых проводится контроль деятельности организации.
- Удачное стратегическое управление позволяет определить будущую направленность, положение на рынке и долгосрочное развитие предприятия. Результаты стратегического управления отражены в тенденциях экономической и финансовой деятельности организации и ее позиции на рынке. Задачи и цели стратегического управления, а также его план и прогнозирования связаны с выполнением функций и методов деятельности стратегии.
- В современных условиях отношение к подготовке стратегии изменилось. Если раньше стратегию предпочитали как средство продвижения организации в условиях конкуренции, то теперь предпочтение отдается открытым стратегиям. Стратегия предназначена не только для управляющих, но и для тех, кто работает в сфере производства и продаж, а

также занимается проектированием и научными исследованиями. Таким образом, руководители участвуют как в разработке, так и в реализации стратегии.

- Надлежащее управление всеми этапами стратегического управления коммерческих организаций позволит получить ожидаемые результаты.
- Формирование стратегии должно отразить с одной стороны, основные цели образовавшиеся на предыдущем этапе SWOT-анализа , с другой устранение различий между желаемой и текущей ситуацией.

Summary

Providing the action organization means that achieving targeted goals and it's included management of organization. The purpose of organization attaining and maximizing the profit. That is why organization must work effective. So productivity and efficiency are accepted like sub-tasks and purposes for organization. Nowadays improving strategic manegement, defining growth directions and solving management problem are the important issues for all organization.

In result of research about this topic we got these conclusions:

- Every strategy based on some rules and principles, manegers making long time decisions by using of these prinsiples. In general, manager evaluate results of realizing strategy and they based on control the action of company.
- Succesfull strategic management directing company's future, giving opportunity for defining market position and long time directions progress. Results of strategic manegement come into sight at market position and economic-financial index of company. Strategic manegement is related with company's tasks, targets, plans and predictions, fulfilling functions and methods of strategy.
- Nowadays attitudes changed to making strategy. If ago companies making strategies at competition environment for goining advante, nowadays companies prefer openly shown strategies. Strategy is not only for manegers but also for workers at production process, sales process, scientific-research and etc. So executors participating at strategy defining and realizing process.
- Carefully realizing of all stages at strategy giving an opportunity for attaining expected goals in commercial organizations.
- Formalizing of strategy must show main purposes which created previous stages of SWOT analyzing and eluminating differencies between targeted and attained goals.

Referat

Mövzunun aktuallığı. Strategiya bir neçə əks mövqeli məsələlərə əsaslanaraq tətbiq edilir. Bu əks mövqelərdən ən uyğun olanları tutuşduraraq son məqsədə çatmaq üçün rəhbər ən dəyərliləri seçir. Strategiya idarəetmə planı olub istehlakçıların tələblərinin səmərəli və vaxtında ödənilməsinə, təşkilatın mövqeyinin möhkəmlənməsinə xidmət edir. Rəhbər strategiyanı ona görə hazırlamalıdır ki, təşkilatın idarəedilməsini təmin etsin. Bu zaman o bir çox alternativlərdən ən səmərəlisini seçmək məqsədi güdür. Beləliklə, alternativlərdən ən səmərəli olanı seçən rəhbər müəssisənin strategiyanı müəyyən edərək bildirir ki, mövcud variant və imkanlardan ən əlverişlisi elə seçilmiş istiqamətdir. Bu istiqamət də biznesin əlverişli təşkilini təmin edir. Bu formada strategiyanı müəyyən etməyən rəhbər uğurlu son nəticəyə gələ bilmir.

İdarəetmə planı müəssisənin bütün yerinə yetirəcəyi işləri əhatə edir. Bunlar aşağıdakılardan ibarətdir: tədarük etmək, marketinq, maliyyə fəaliyyəti, əmək ehtiyatları və onlardan istifadəni təşkil etmək, istehsal etmək, fəaliyyətlə əlaqədar araşdırmalar və elmi tədqiqat işləri aparmaq. Bütün qeyd olunanlar strategiyanın hazırlanmasına kömək göstərir. Strategiyanın işlənib hazırlanmasının əsas məsələsi müəssisənin fəaliyyətinin müxtəlif mərhələləri arasında əlaqəndirmənin təşkili və həyata keçirilməsi mexanizminin hazırlanmasıdır.

Təşkilatın idarə edilməsi prosesində sıx əlaqədə olan fəaliyyət növləri və ümumi işin gedişində elə vəziyyətlər yarana bilər ki, rəhbər strategiyaların bəzi çatışmazlıqlarını üzə çıxara bilər. Beləliklə, təşkilat idarəetmədə uğur qazanmaq istəyirsə, yaxşı strategiya işləyib hazırlayaraq onu yüksək səviyyədə gerçəkləşdirməyi bacarmalıdır. Strategiyanın işlənib hazırlanması və gerçəkləşdirilməsi əsas idarəetmə funksiyasıdır. Rəhbərin həyata keçirdiyi işlərin heç biri aşağıda olan faktlar qədər fəaliyyətə təsir göstərmir. Bunlar: məqsədə çatmaq üçün strateji fəaliyyətlərin ardıcılığı, təşkilatın uzunmüddətli inkişaf istiqaməti, işgüzar əlaqələr planı və səmərəli strateji plandır. Deməli yaxşı

hazırlanmış strategiya və səmərəli formada həyata keçirilməsi ümumi fəaliyyətin müvəffəqiyyəti deməkdir.

Bəzi rəhbərlər düzgün strategiya hazırlasalar da, həmin strategiyayı yaxşı reallaşdırma imkanına malik deyillər. Əksinə, bəzi rəhbərlər isə başqaları tərəfindən işlənilib hazırlanmış strategiyayı reallaşdırı bilər. Lakin təcrübə göstərir ki, bunların hər ikisi yaxşı sonluqla bitmir. Bacarıqlı rəhbər düzgün strategiya işləyib hazırlayaraq onu səmərəli formada reallaşdırır.

Nəticədə səmərəli strategiyanın düzgün formada həyata keçirilməsi yalnız biznesdə uğur qazanmağı göstərmir, həm də idarəetmənin keyfiyyətini göstərir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri. Strateji idarəetmənin əsas vəzifələri aşağıdakılardır: strateji fəaliyyətin müddəalarını, əhatə dairəsini müəyyənləşdirmək; strateji məqsəd və vəzifələrin müəyyən edilməsi; fəaliyyətin təşkili üçün strategiyanın hazırlanması, nəzərdə tutulmuş məqsədlərin icrası; strateji planların həyata keçirilməsi; strateji fəaliyyətin qiymətləndirilməsi və reallaşdırılması. Strateji vəzifələrin icrası asanlıqla başa gəlmir. Bu bazar münasibətləri şəraitində özünü daha qabarıq şəkildə göstərir. Bu çətinliklər firmadaxili və firmaxarici amillər ilə bağlıdır. Menecer bu situasiyaları, amilləri düzgün qiymətləndirməsə risk halları çoxalar və həmçinin təşkilatın strategiyasını qiymətləndirmək də çətinləşər.

Tədqiqatın əsas məqsədi son nəticədə təşkilatın inkişafına nail olmaqdır. Məqsədlər elə qoyulmalıdır ki, onun gerçəkləşdirilməsi səmərə versin. Nəzərdə tutulan halların tutuşdurulması ilə məqsədə çatmaq yolunda əksikliklər meydana çıxır və bu çatışmazlığı aradan götürmək rəhbərliyin vəzifəsidir.

Strateji məqsədlərdə keyfiyyət göstəricilərinin yüksəlməsi, sahə üzrə təşkilatın nüfuzunun artması, yeni texnologiyanın mənimsənilməsi, yeni bazarlar qazanaraq beynəlxalq bazarlarda möhkəmlənməsi və s. ilə xarakterizə oluna bilər.

Tədqiqatın predmeti və obyektı. Tədqiqatın predmeti kimi kommersiya təşkilatlarının strateji idarəedilməsinin formalaşması üçün tətbiq edilən müasir

sistem və metodlar çıxış edir. Tədqiqatın obyektı kimi isə Hartmarx geyim firması çıxış edir.

Tədqiqatın informasiya bazası və işlənilməsi metodları. Dissertasiya işinin informasiya bazasını normativ sənədlər və qanunvericilik aktları, fəaliyyət göstərən təşkilatlar, beynəlxalq səviyyədə tanınan müəlliflərin kitabları, məqalələr, internetdə və dövrü mətbuatda dərc olunan tədqiqatların nəticələri təşkil edir.

Tədqiqat işini yazarkən aşağıdakı metodlardan istifadə olunmuşdur: müşahidə, təhlil, müqayisə və sintez. Həmçinin, konkret məsələlərin həllində ekspert qiymətləndirmə, biznes proseslərin modelləşdirilməsi, sistem təhlil metodlarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti. Düzgün strategiyanın seçilməsi və planın hazırlanması, onun həyata keçirilməsi, bazarda struktur dayanıqlığının və müvazinətin təminatı, səmərəli maliyyə-kredit mexanizminin yaradılması, rəqabətə davamlı fəaliyyətin təşkili üzrə təkliflərin verilməsi baxımından önəmlidir. Əldə olunan nəticə və irəli sürülən təkliflər kommersiya təşkilatlarının strateji idarəedilməsi məsələlərinin həllində istifadəsi məqsədəuyğundur.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Aşağıdakıları tədqiqatın elmi yeniliyi kimi göstərmək olar:

- Strateji idarəetmənin nəzəri-metodoloji əsaslarına baxılmışdır;
- Strateji idarəetmə anlayışına təriflər və yanaşmalar göstərilmişdir;
- Strateji idarəetmənin növləri, səviyyələri, prinsipləri təhlil edilmişdir;
- Fəaliyyət göstərən təşkilatlar əsasında strateji idarəetmənin vəziyyəti təhlil edilmişdir;
- Strateji idarəetmənin inkişafı istiqamətində təkliflər verilmişdir.

Dissertasiyanın quruluşu və həcmi. Dissertasiya işi giriş, üç fəsil, nəticə və təkliflər, ədəbiyyat siyahısı, резюме, summary və referatdan ibarət olmaqla 87 səhifədən ibarətdir.

Təşkilatın fəaliyyətinin təşkil olunması təşkilatın qarşıya qoyduğu məqsədlərə çatmasını nəzərdə tutur ki, bu da təşkilatın idarə olunmasına daxildir.

Təşkilatın məqsədi gəlir əldə etmək və mənfəəti maksimallaşdırmaqdır. Bu səbəbdən o səmərəli fəaliyyət göstərməlidir. Beləliklə, məhsuldarlıq və səmərəlilik onun alt vəzifələri və məqsədləri kimi qəbul edilir. Müasir dövrdə strateji idarəetmənin təkmilləşdirilməsi, onun problemləri, inkişaf istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi hər bir təşkilat üçün vacib məsələlərdəndir.

Bu mövzuda apardığımız tədqiqat nəticəsində aşağıdakı nəticələr əldə olunmuşdur:

- Hər bir strategiya müəyyən qaydalara, prinsiplərə əsaslanır ki, menecerlər də onlar vasitəsilə uzunmüddətli məqsədlərə istiqamətlənən qərarlar qəbul edirlər. Ümumilikdə strategiyanın həyata keçirilməsinin nəticələri qiymətləndirilir və bunların əsasında təşkilatın fəaliyyətinə nəzarət həyata keçirilir;
- Uğurlu strateji idarəetmə təşkilatı gələcəyə istiqamətləndirir, bazarda öz mövqeyini və uzunmüddətli inkişaf istiqamətlərini müəyyənləşdirməyə imkan verir. Strateji idarəetmənin nəticələri təşkilatın iqtisadi-maliyyə göstəricilərinin meyllərində və bazarda qazandığı mövqeyində təzahür edir. Strateji idarəetmə təşkilatın vəzifəsi, məqsədləri, onun plan və proqnozlarının, strategiyanın təsərrüfatçılıq funksiyaları və metodlarının yerinə yetirilməsi ilə bağlıdır;
- Müasir şəraitdə strategiyanın hazırlanmasına münasibət dəyişilmişdir. Əgər əvvəllər strategiya rəqabət şəraitində təşkilata üstünlük verən vasitə olaraq baxılırdısa, indi açıq şəkildə göstərilmiş strategiyalara üstünlük verilir. Strategiya təkcə idarəedicilərin deyil, istehsal və satış sahəsində, layihə-konstruktor və elmi-tədqiqat işlərində çalışanların da işidir. Deməli icraçılar həm strategiyanın işlənilib hazırlanmasında, həm də reallaşdırılmasında iştirak edirlər.
- Kommersiya təşkilatlarının idarə olunması zamanı strateji idarəetmənin bütün mərhələlərinin düzgün icrası gözlənilən nəticələrin əldə edilməsinə imkan verir;
- Strategiyanın formalaşması bir tərəfdən SWOT təhlilin əvvəlki mərhələsində yaradılan əsas məqsədləri, digər tərəfdən isə arzuolunan və mövcud vəziyyət arasında fərqliliyin aradan götürülməsini əks etdirməlidir;

- Hartmarx böyük geyim firmalarından biridir. Hartmarx kişi kostyumları, boş şalvarlar, idman pencəkləri, qolf geyimləri və idman geyimlərinin dizaynı, istehsalı, pərakəndəçilərə və istehlakçılara satışı ilə məşğuldur. Hartmarxın Amerika, Kanada, Yaponiya, Almaniya, Çin, Fransa, İngiltərə, İtaliya, İsrail, Danimarka, Koreya və İsveçrədə geyim firmaları mövcuddur.