

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

**“Azərbaycan şirkətlərinin inkişaf perspektivlərinin strateji analizi və qiymətləndirilməsi”
mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

Yelmarlı Səadət Ərşad

BAKİ -2019

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

BMDM-in direktoru

i.ü.f.d., dos. F.S.Əhmədov

“ ___ ” _____ 20__-cu il

“Azərbaycan şirkətlərinin inkişaf perspektivlərinin strateji analizi və qiymətləndirilməsi”

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı: Menecment_ 060407

İxtisaslaşma: Menecment (sahələr üzrə)

Qrup: 232

Magistrant

Yelmarlı Səadət Ərşad qızı

_____ **imza**

Elmi rəhbər:

i.ü.f.d. Muradov Rəşad Hüseyn oğlu

_____ **imza**

Proqram rəhbəri

i.ü.f.d., b/m. Şamxalova Samirə Oqtay qızı

_____ **imza**

Kafedra müdiri

i.e.d., prof. Kəlbəyev Yaşar Atakişi oğlu

_____ **imza**

BAKİ – 2019

Strategic analysis and evaluation of development prospects of Azerbaijani companies

Summary

The relevance of the research: The relevance of the development of strategic management systems of many companies in the Republic of Azerbaijan constitutes objective opportunities and requirements of their practical use.

Purpose and objectives of the Study: The main purpose and objectives of the research is to explore the strategic management system for business progress in the current state of the economic progress and market-based relationships, and to explore ways of applying and continuously developing the appropriate contextual situation.

Used research methods: Economic and comparative, graphic studies, analysis-synthesis methods were used in the evaluation of materials.

Information base of research work: legislative and normative documents, published in periodicals articles and materials of the Internet network, official materials of the State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan were used.

Research restrictions: The basics of business management are the identification, design, and coordination of some of the company's features.

Theoretical and practical results of the study: for the strengthening of development of the companies and proper valuation it is important to analyze of companies, and to identify the company's development prospects.

Scientific-practical significance of the results: The practical significance of the work can be emphasized that it can be a useful database for those who want to do research in the future. At the same time, it can be used as a necessary resource for teaching in universities on the topics addressed in the dissertation.

Key words: *finance, business, analysis*

M Ü N D Ə R İ C A T

GİRİŞ	6
I FƏSİL. Müəssisələrin formalaşması və inkişafının nəzəri aspektləri	9
1.1 Müəssisənin xarici və daxili mühit amilləri və onların mümkün təsirləri.....	9
1.2 Müəssisənin inkişaf amillərinin növləri və əsas prinsipləri.....	12
1.3 Müəssisənin inkişaf perspektivlərinin işlənilməsi üsulları.....	22
II FƏSİL. Müəssisələrin inkişaf strategiyalarının hazırlanması mexanizmləri	30
2.1 Müəssisələrin xarici və daxili mühit amillərinin təhlili.....	30
2.2 Strateji mühit amillərinin təhlili və qruplaşdırılması şərtləri.....	41
2.3 Seçilmiş strategiyaların reallaşdırılması istiqamətləri.....	47
III FƏSİL. Azərbaycan müəssisələrinin inkişafına təsir edən amillərin təhlili	52
3.1 Müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin təhlili.....	52
3.2 Strateji alternativlərin müəyyən edilməsi və onların səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi.....	61
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	70
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT	72
ƏLAVƏLƏR	74
Cədvəllərin siyahısı.....	82
Şəkillərin siyahısı.....	82
Qrafiklərin siyahısı.....	82

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Son illərdə yaşamımızın istənilən sahəsində tez-tez və intensiv olaraq dəyişikliklər cərəyan edir və bu da özünü daha çox idarəetmə sahəsində biruzə verir. Biznes sahəsinin əsas tələbi dəyişikliklərə açıq olmaqdır. Ümumiyyətlə, biznesdə sabit vəziyyətin olmadığını bildiyimiz üçün belə fikir irəli sürmək olar ki, hərəkət olan yerdə hökmən istiqamət müəyyən olunmalıdır. Biznesin də istiqamətini müəyyən etmək üçün strategiya lazımdır. Qarışıq və dəyişkən biznes mühiti, o cümlədən, bu mühidə dəyişikliklər edildiyi zaman təşkilatın strateji məqsədlərinə nail olması üçün strateji idarəetməyə ehtiyac duyulur. Dünyanın hər yerində müşahidə edilən qloballaşma, intensiv texniki-texnoloji yeniliklər, yeni yaradılan bazarlar və istehlakçıların proqnozlarının dəyişməsi hesabına meydana gələn və getdikcə daha da ciddiləşən rəqabət mühitində təşkilatlar planlaşdırmaya və strateji düşünməyə, o cümlədən strateji qərar qəbul etməyə keçmiş dövrlərlə müqayisədə daha çox önəm verməlidirlər.

AR-da bir çox şirkətlərin strateji idarəetmə sisteminin inkişaf etdirilməsinin aktuallığı onların praktiki cəhətdən istifadə edilməsinin obyektiv imkanlarını və tələblərini təşkil edir. Onu da vurğulayım ki, iqtisadi tərəqqinin intensivləşdiyi müasir dövrdə qabaqcadan düşünülmüş strategiya və onun tətbiqinin işlək mexanizmi yaradılmadan gələcək dövrdə təşkilatın əlverişli yaxud müvəffəqiyyətli fəaliyyətini təmin etmək çox çətindir. Bu zaman qarşıya çıxan vacib məsələlərdən birini, idarəetmənin əsas funksiyalarının hər birinin istifadəsinə əsaslanan fəaliyyət mexanizminin yaradılması modelinin meydana gəlməsi və onun davamlı şəkildə inkişaf etdirilməsi istiqamətində işlərin yerinə yetirilməsi təşkil edir.

Bu baxımdan qeyd etmək istərdim ki, Azərbaycan şirkətlərinin inkişaf perspektivlərinin strateji analizi və qiymətləndirilməsinin tədqiqi problemi olduqca aktualdır.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Şirkətlərin inkişaf perspektivlərinin strateji analizi və qiymətləndirilməsinə dair xarici ölkə

alimlərindən Bolşakov S.V., Gryaznova A.G., Efimova O.V., Kovalev V.V., Likhacheva N.O., Şurov S.A., Savitskaya G.V., Sheremet A.D. və s. Azərbaycan iqtisadçı-alimlərindən Ağamalıyev, M. Şükürov, Məmmədov T, Şəkərəliyev A. Rzayev Z, Kəlbəliyev Y, Nuriyev Ə., Musayev A., Əlirzayev Ə., Həsənli M., Sadıqov M. və başqalarının əsərlərini nümunə göstərmək mümkündür. Bu əsərlərin təhlilindən məlum olur ki, şirkətlərinin inkişaf perspektivlərinin strateji analizi və qiymətləndirilməsi istiqamətində müxtəlif aspektlərinə dair elmi araşdırmalar aparılmış, lakin bu problem tam və kompleks şəkildə tədqiqata cəlb edilməmiş və öz həllini tam formada tapmamışdır.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Tədqiqatın əsas məqsədi iqtisadi tərəqqinin cari vəziyyətində və bazar qarşılıqlı əlaqələri şəraitində biznesin tərəqqisinin təmin edilməsində strateji idarəetmə sisteminin ümumi şəkildə təhlil edilməsi, tətbiq edilməsi və yaranmış konkret vəziyyətə müvafiq şəkildə daim inkişaf etdirilməsi istiqamətlərini tədqiq etməkdən ibarətdir.

Əsas məqsədə nail olmaq üçün icra olunması vacib olan vəzifələrə aşağıdakılar aiddir:

- Müəssisələrin formalaşması və inkişafının nəzəri aspektlərinin tətqiqi;
- Müəssisənin xarici və daxili mühit amilləri və onların mümkün təsirlərinin araşdırılması
- Müəssisənin inkişaf amillərinin növləri və əsas prinsipləri, inkişaf perspektivlərinin işlənilməsi üsullarının tətqiqi
- Müəssisələrin inkişaf strategiyalarının hazırlanması mexanizmlərinin təhlili və qiymətləndirilməsi
- Strateji alternativlərin müəyyən edilməsi və onların səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi

Tədqiqatın obyektı və predmeti: Tədqiqatın predmetini iqtisadi tərəqqinin müasir mərhələsində və bazar əlaqələri mühitində biznesin tərəqqi etməsində strateji idarəetmə sisteminin öyrənilməsinin nəzəri-praktiki istiqamətləri, obyektini

isə dövlətimizdə ayrı-ayrı sektorlarda fəaliyyət göstərən “İdeal” parfumeriya və Nurgün Motors Şirkətidir.

Tədqiqat metodları: Materialların qiymətləndirilməsində iqtisadi və müqayisəli təhlil, ümumiləşdirmə, qrafik tədqiqatlar, analiz-sintez üsullarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Dissertasiya işində fiziki şəxslərin gəlir vergisi mövzusu ilə bağlı yerli və xarici iqtisadçıların əsərlərindən, monoqrafiyalardan, yerli və xarici iqtisadçıların məqalələrindən, Dövlət Statistika Komitəsinin rəsmi internet səhifəsində statistik materiallardan, cədvəllərdən, başqa statistik göstəricilərdən dolğun şəkildə istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Tədqiqatda müşahidə edilən başlıca problem, sektoral analizdə kifayət qədər statistik məlumatların olmaması və Azərbaycan dilində bu istiqamət üzrə aparılan elmi-praktiki işlərin məhdud sayda olmasıdır.

Nəticələrin elmi-praktiki əhəmiyyəti: İşin praktik əhəmiyyəti haqqında onu vurğulamaq olar ki, bu sahədə gələcəkdə araşdırma etmək istəyən şəxslər üçün faydalı məlumat bazası ola bilər. Eyni zamanda dissertasiya işində müraciət edilən mövzular üzrə universitetlərdə tədris həyata keçirilərkən lazım mənəbə kimi istifadə edilə bilər.

Dissertasiya işinin struktru və həcmi: Dissertasiya işi girişdən, üç fəsildən yeddi paraqrafdan, nəticə və təkliflərdən, həmçinin istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından təşkil olunmuşdur. Dissertasiya işinin həcmi 83 səhifədən ibarətdir.

I FƏSİL. MÜƏSSİSƏLƏRİN FORMALAŞMASI VƏ İNKİŞAFININ NƏZƏRİ ASPEKTLƏRİ

1.1. Müəssisənin xarici və daxili mühit amilləri və onların mümkün təsirləri

Firmanın idarə olunması çox çətin bir məsələdir. Çünki, idarəetmə nöqtəyindən nəzərdən firma təklikdə bir sistem olsa da onun özü də idarə edilən daha böyük sistemin bir komponenti olaraq özünü göstərir. Firmanın idarə olunması zamanı əsas məqsədə çatmaq üçün məqsədyönlü təsir firmanı əhatə edən komponentlərə istiqamətlənsə də, məqsədin təyin edilməsi və təyin edilən təsirin forma və metodları, birmənalı şəkildə, firmadankənar amillərlə də əlaqədar olur.

Müəssisənin daxili mühiti dedikdə bir sistem şəklində onu yaradan elementlər, onlar arasındakı əlaqələr və idarəetmə əlaqələrinin toplusu nəzərdə tutulur. Bu məcmuya istehsal amillərinin keyfiyyəti və kəmiyyəti, onlardan istifadə qaydasının əlverişliliyi, onların idarə olunması qaydaları, işçilər arasında qarşılıqlı əlaqələrin olması, rəhbərliklə işçilər arasında əlaqələr, başqa sosial əlaqələr, əmək mühiti və intizamı, məsuliyyət vasitələri və s. daxildir.

Müəssisənin fəaliyyətinin xarici mühiti dəyişkəndir və burda baş verən dəyişikliklər firmanın işinin əlverişliliyinə və nəticəliliyinə birbaşa təsir edir. Xarici mühitə məmumatın istehlakçıları, ekoloji vəziyyət, cəmiyyətin sosial durumu, təchizatçılar, dövlət idarələri və onların irəli sürdüyü qərarları, müəssisənin olduğu bölgənin əhalisinin mədəni və dini əlamətləri, siyasi və sosial ünsürlər, geosiyasi proseslər, dünya bazarlarının vəziyyəti, elmi-texniki inkişaf və başqa ünsürlər aid edilir.

Hazırki dünya iqtisadiyyatı intensiv olaraq dəyişir və tərəqqi edir. Texnika və texnoloji istehsal metodlarında, cəmiyyətin rahatlığında və ehtiyaclarında müşahidə edilən inkişaf və yeniliklər, eyni zamanda dünya iqtisadiyyatındakı qloballaşma firmaların fəaliyyətdə mütəmadi olaraq keyfiyyət dəyişikliklərinə zəmin yaradır.

Müəssisə texnoloji və iqtisadi tərəqqisinin mühüm və strateji məqsədlərini tərtib edərkən, bu məqsədlərin xarici aləm tərəfindən nə cür qəbul ediləcəyini öncədən təyin etməli, bu mövzuda xarici mühit üsürləri ciddi şəkildə nəzərə alınmalıdır.

Bazar iqtisadiyyatının hazırki dövrə uyğunlaşması, fərqli əlamətlərə malik olması, prinsiplərini yenisi ilə əvəz edərək xüsusi forma alması – formasızlaşması zamanı müəssisə və qurumların fəaliyyət prinsipləri dəyişikliklərə məruz qalmışdır. Son dövrlər dünya iqtisadiyyatında müşahidə edilənlər də müəssisə və qurumlar üçün uzunmüddətli strateji planlaşdırmanın faydasını hər hansı dərəcədə itirilərək öz yerini ortamüddətli strateji planlaşdırma ilə dəyişdirdiyinə sübutdur. Strateji idarəetmənin mühüm vasitəsi hesab edilən strateji planlaşdırmada nəzərdə saxlanılan üsürlər daxili və xarici mühit üsürləridir. Hazırki elmi-texniki tərəqqinin intensivləşməsi, dünya iqtisadiyyatının diversifikasiyası, iqtisadiyyatda insanın vacib vasitəyə çevrilməsi müəssisə və qurumların daxili və xarici mühitini bir-biri ilə daha sıx əlaqələndirməkdədir. Bu amillər endogen və ekzogen mühitin analiz edilməsini tələb edir.

Birinci dünya ölkərində daxili və xarici mühit tək-tək analiz edilir ki, bunlar PEST(PESTLE) və SWOT analizlərdir.

SWOT analiz: SWOT analiz ilə müəssisə və qurumların daxili mühiti analiz edilir. Bu analiz 1960-cı illərdə Amerika Birləşmiş Ştatlarında Harvard Universitetinin professorları tərəfindən təşəkkül tapmışdır. SWOT analizinin aparılması müəssisənin daxili durumunu öyrənməyə servis edir. SWOT abbreviaturası İngilis dilində dörd sözün (Strengths-güclü, Weaknesses-zəif, Opportunities-imkanlar, Threats-təhlükələr) baş hərflərinin sintezidir.

Strengths(güclü tərəflər) – Müəssisə və qurumların güclü tərəfləri , çəkişmə zamanı üstünlük yaratmanın əsası olaraq istifadə olunan bacarıqlarıdır . Bu kimi güclü tərəflərə misal çəkilə biləcək üsürlər aşağıdakılardır;

- Paylama şəbəkələrinə əlverişli giriş
- Patentlər;

- Çalışanların yüksək peşəkarlıq səviyyəsi;
- Güclü marka isimləri;
- Alıcılar arasında yaxşı etibar və.s

Weaknesses (zəif tərəflər) – Müəssisə və qurumlarda bəzi çatışmazlıqlar və güclü istiqamətlərin yoxluğu zəiflik sayılır. Başqa sözlə desək, zəif tərəflər güclü tərəflərdə olmayan əlamətlərdir. Lakin hərdən bir zəiflik , güclü bir əlamətin başqa tərəfi ola bilər . Müəyyən bir müəssisə və qurumun böyük bir istehsal bacarığına malik olduğu bir durum misal çəkilə bilər . Həmin bacarıq , rəqiblərdə olmayan bir güc olaraq nəzərə alınsa da, istehsal tutumu üzrə həyata keçirilən böyük bir investisiyanın müəssisə və qurumu strateji ətrafdakı yeniliklərə sürətli bir formada qarşılıq verə bilməməsini də bu müəssisə və qurumun zəif tərəfi saymaq olar.

Opportunities (imkanlar) – xarici analizin ayrılmaz bir hissəsidir . Daxili analizə görə ağır və vaxt aparan bir işdir . Ona görə ki, müəssisə ilə bağlı istənilən informasiya əlinizin altında olduğu zaman bazarla əlaqəli informasiyalara eyni rahatlıqla yiyələnmək olmur . Daha çox informasiya toplamaq , tədqiqat etmək lazım gəlir.

PEST analiz: PEST analiz , daha geniş anlamla PESTLE analizi bir qurumun , müəssisənin və yaxud məhsulun strateji planları hazırlanarkən işlədiyi bazarı ya da fəaliyyət göstərdiyi ətraf mühiti dəyərləndirmək üçün istifadə olunur. PEST(PESTLE) abbreviaturası Texnoloji, İqtisadi, Sosial–Mədəni, Siyasi, Qanuni, Ekoloji (ingilis dilində, Political, Economic, Social, Technological, Legal , Environmental) sözlərinin baş hərflərindən meydana gəlmişdir .

PEST analiz strateji planlaşdırma, marketinq planları, iş və məhsul təkmilləşdirmə və tədqiq etmə hesabatlarının tərtibi zamanı qurumun olduğu mövqeyi, istiqamətini, strategiyasını, bazar hədəfini tədqiq etmək üçün də istifadə olunur.

Bir qurum və ya məhsulun harda olduğunu və hara getdiyini daxilə olan prosesləri bir qədər sonra təsir göstərəcək olan xarici mühitdəki yeniliklər və tərəqqilər kontekstində aşkarlamaq üçün bir vasitədir. Xarici mühitdəki böyük

işlərin yerinə yetirilməsinə və bu ətrafda qurum üçün fürsət və təhdid kimi qəbul olunan sübutların təyin olunmasına yardım edən çox rahat bir analiz vasitəsidir . Qurumun ya da müəssisənin ətraf mühitin ciddi şəkildə analiz olunması fürsətləri üstünlüyə çevirə, təhdidləri aşağı sala bilər.

Pest analizi qurumun xaricindəki faktorları tədqiq edən analiz vasitəsidir. Analiz başlıqları qurum ilə bağlı xarici faktorları tədqiq etmək üçün ümumi çərçivəni təyin edir. Başqa sözlə desək, praktikada PEST(PESTLE) analizdən SWOT analizin bir hissəsi olaraq istifadə edilir.

1.2. Müəssisənin inkişaf amillərinin növləri və əsas prinsipləri

Müəssisələrdə biznes inkişaf strategiyasının dörd əsas növü vardır. Əslində onlar daha çoxdur. Bəzi tətqiqatçılar hətta bazarda olan şirkətlərin sayına bərabər olduğunu düşünürlər. Və, böyük və doğrudur, bu doğrudur. Hər bir halda, əsas strategiyalar bir-biri ilə dəyişdirilir, əlavə olunur və qarışdırılır. Onlar şirkətin mövcud zəifliklərini aradan qaldırır və güclü inkişaf edirlər. Aşağıdakı strategiyalar əsas və ya istinad növüdür. Hər biri müəssisələrin müəyyən problemlərini effektiv həll edən biznes strategiyalarına bölünür. Əsas dörd növ strateji daxildir:

- 1) “Təmərküzləşdirici” artım strategiyaları**
- 2) “İntegrallaşdırılmış” artım strategiyaları**
- 3) “Diversifikasiyalı” artım strategiyaları**
- 4) “İxtisaretmə” strategiyaları**

Bu strategiyalar arasındakı əsas fərq biznesin aşağıdakı komponentlərindən biri və ya bir neçəsinin dəyişməsi ilə əlaqədardır:

- 1) Məhsul**
- 2) Texnologiya**
- 3) Bazar**
- 4) Sahə daxilində firmanın mövqeyi**
- 5) Sahə**

Onların nə üçün olduğunu başa düşmək üçün onları daha ətraflı nəzərdən keçirək və onların tərkibinə hansı biznes inkişaf strategiyaları daxil edilir.

Konsentrasiya edilmiş böyümə strategiyası

Bu qrup məhsul və ya xidmətin bazarın ehtiyaclarına uyğunlaşdırılması üçün məsuliyyət daşıyır. Təhlil aparılır və keyfiyyətin yaxşılaşdırılması və ya yeni məhsul yaratmaq üçün tədbirlər görülür. Bazar bir şirkətin və ya sahibkarın mövqeyini sərtləşdirmək ehtimalı üçün taranır və bazarın dəyişməsi üçün variantları nəzərdən keçirir. Bu tip strategiyalar daxildir:

Bazarda mövqelərin möhkəmləndirilməsi üçün bütün mümkün tədbirlər həyata keçirilir; Fəth edilən mövqeləri təşviq etmək və gücləndirmək üçün böyük marketinq işləri aparılır; rəqiblərə nəzarət etmək və segmentdə maksimum hakimiyyətə imkan verən hərəkətlər həyata keçirilir;

bazarın inkişafı - bir şirkət tərəfindən istehsal olunan məhsulun həyata keçirilməsi üçün mövcud bazarların dərin təhlili aparılır (və ya xidmət təklif olunur);

Məhsulun inkişafı - sıfırdan məhsulun inkişafı, şirkətin çəkisi olan bazarda sonradan satılması; Bu tədbirlər də şirkətin maksimum artımına nail olmaqdır.

İnteqrasiya edilmiş böyümə strategiyası

Tipik olaraq, bazarda "güclü" mövqeləri olan bu tip kurort şirkətləri. Cəmlənmiş böyümənin istifadəsi mümkün olmayan və inteqrasiya edilmiş böyümə strategiyalarının tətbiqi uzunmüddətli məqsədlərə mane olmur. Şirkətin genişləndirilməsi yeni strukturlar əlavə etməklə həyata keçirilir. Bu fikir iki növ strategiya ilə təmsil olunur:

tərs şaquli inteqrasiya - təchizatı ilə məşğul olan törəmə müəssisələrin yaradılması; Təchizatçılar üzərində nəzarətin artırılması; Bu strategiyayı tətbiq edərkən, xammal və ya komponentlər, eləcə də təchizatçılar üçün qiymət dəyişikliyindən asılılığı azaltmaq olar;

birbaşa şaquli inteqrasiya, müştəri, satış və distribyutor sistemləri arasında asitəçilər üzərində nəzarətin artırılması yolu ilə şirkətin inkişafı yolu ilə həyata

keçirilir.

Dəyişən böyümə strategiyası

Şirkət seçilmiş bazarda müəyyən bir məhsul və sənayedə inkişaf etməkdə davam edə bilmədiyi hallarda tətbiq edilməlidir. Strategiyalardan ibarətdir:

mərkəzləşdirilmiş şaxələndirmə - yeni məhsulların istehsalına başlamaq üçün biznes imkanlarının axtarışı və araşdırılması; mühüm məqam mövcud istehsalın qorunmasıdır; yenilənmiş texnologiyalardan və şirkətin güclülərindən istifadə edərək inkişaf etmiş bazarın ehtiyaclarına əsaslanır;

üfqi diversifikasiya - yeni məhsulun buraxılması üçün yeni texnologiyaların inkişafı; texnoloji cəhətdən müstəqil məhsulların istehsalına diqqət yetirmək (köhnə və yeni); Yeni bir məhsulun istehsalında yetkinlik bu vəziyyətdə mühüm amildir;

yeni texnologiya ilə əlaqəli olmayan məhsulların istehsalı ilə məşğul olan conglomerative diversifikasiya; yeni bazarlarda həyata keçirilir; təqdim olunan ən çətin strategiya, çünki uğurlu tətbiq üçün bir çox amil hesablamaq lazımdır.

Azaldılması strategiyası

Bu tip strategiyaların həyata keçirilməsi şirkətlərin qüvvələrini yenidən təşkil etməsi lazımdırsa başlanır. Əsas səbəblər uzunmüddətli inkişafdan sonra səmərəliliyin artırılması və ya kursun dəyişdirilməsinə ehtiyac ola bilər. Bu növlər ağrısız deyilə bilməz. Onların tətbiqi prosesində yalnız istehsal gücünün azalması, həm də işçilərin azalması var.

Onlar biznesin tam bərpası, yenilənməsi deməkdir. Bu tiplərin əsas növləri strategiyalardır:

ləğvetmə - ifrat vəziyyət; işi davam etdirmək mümkün olmadıqda istifadə olunur;

"Məhsul" - uzun müddətli qısamüddətli hədəflərin yayılması; mənfəətlə satıla bilən və ya modernləşdirilə bilməyən şirkətlərə tətbiq edilir; fəaliyyətin tədricən azaldılması ilə maksimum mənfəət əldə etmək lazımdır;

İxtisarlar - bir və ya bir neçə bölmənin satışı; iki sənayenin əlverişsiz birləşməsi və ya daha perspektivli bir məhsulun inkişafı ilə həyata keçirilir (səmərəsiz satılır və pul layihələrə yönəldilir); mümkün olan mənbələrin aradan qaldırılmasını nəzərdə tutan xərclərin azaldılması; bunlar həm istehsal xərclərinə, həm də işçilərə aid edilə bilər; Bu strategiyanın əsas üsulları istehsal gücünün azaldılması, işçilərin işdən çıxarılmasıdır.

Bir iş idarə edərkən onlar birdən bir neçə strategiyaya qədər istifadə edirlər. Ayrı dövrlərdə işləmək üçün müxtəlif layihələr və məqsədləri həyata keçirməlisiniz. Hər bir nəticə üçün öz üsullarını tətbiq etmək lazımdır. Bir neçə variantın birləşməsinə birləşmiş strategiya deyilir. Bu, bir çox şirkətlərdə, xüsusilə diversifikasiyalılarda istifadə olunur.

“Diversifikasiyalı” artım strategiyaları – firma istehsal etdiyi məhsulla mövcud sahə kontekstində sahib olduğu bazarlarda tərəqqi etmək imkanını istifadə etdikdə yaxud müəyyən sahə daxilində növbəti inkişaf yüksək risk ortaya çıxardıqda tətbiq olunur. Bu strategiya növündə biznesin bütün komponentləri başqası ilə əvəz edilir. Bu strategiyanın bəzi tipləri mövcuddur:

1) **“Mərkəzləyici diversifikasiyalı” artım strategiyası** – mövcud sahə daxilində təzə məhsul istehsal olunmasının əlavə imkanlarının müəyyən edilməsi və istifadə edilməsinə əsaslanır. Burada məhsul, texnologiya sahə daxilində firmanın mövqeyi dəyişir, başqa komponentlər olduğu kimi qalır. Bu strategiya avtomobil sənayesində və mehmanxana sahəsində xüsusilə tətbiq olunur.

2) **“Üfüqi diversifikasiyalı” artım strategiyası** – mövcud bazarda yeni texnologiyalar üzrə məhsul istehsalı hesabına artım imkanlarının müəyyən edilməsini nəzərdə tutur. Burada məhsul və texnologiya başqası ilə əvəz edilir, başqa komponentlər olduğu kimi qalır.

3) **“Kanqlomerant diversifikasiyalı” artım strategiyası** – tətbiqi müasir dövrdə istehsal olunan məhsulla texnoloji nöqtəyi-nəzərdən bağlı olmayan, təzə məhsulların istehsal olunması nəticəsində firmanın böyüməsini nəzərdə tutur. Bu

cür məhsullar təzə bazarlarda həyata keçirilir. Bu zaman, biznesin bütün komponentləri başqası ilə əvəz edilir.

Bazar penetrasiyasını artırmaq:

Penetrasiya yayılma, təmsil olunma mənasını verir. Bir brendin məhsulları ümumilikdə ölkə üzrə 5.000 satış nöqtəsindən 4.000-ində mövcuddursa, onun bazar penetrasiyası 80% olacaq. Biznesi artırmaq üçün məhsulu qalan 20%-ə də paylaşdırmaq olar. Məsəl üçün, məhsul NMR-da satılmırsa, bu bazara da çıxmaq mümkün bir haldır. Əgər, NMR bazarına məhsul göndərmək bəhə olacaq, yerli rəqiblərə qarşı qiymət çox olacaqsa, o bazara daxil olmamaq daha doğru qərar olacaq. İstənilən halda penetrasiyanı yüksəltməyin maliyyətinə hesablamaq zəruridir. Penetrasiya ancaq coğrafi deyil, alıcı segmentləri üzrə də ola bilər. Məsəl üçün, Ariel-i yuyucu tozunu 70% ailə heç olmasa bir dəfə alıb istifadə edib. Biz, yerdə qalan 30%-in də bu yuyucu tozunu alıb yoxlaması üçün marketinq fəaliyyəti göstərə bilərik.

Bazarı tərəqqi etdirmək:

Bazarda ən yüksək səviyyədə penetrasiya varsa, rəqiblərdən pay almaq çox çətindir, təkcə yol bazarı tərəqqi etdirməkdir. Bunu iki yolla əldə etmək olar:

a) əsas məhsula yan məhsullar ilə: məsəl üçün telefon mağazalarında aksesuar satışı kimi;

b) cari istehlak istehlak səviyyəsini yüksəltməklə: məsəl üçün, süd brendinin gündəlik süd içilməsinin xeyirləri haqqında söz açması kimi.

Doğrudur, bazarın tərəqqisindən, yüksəlişindən rəqiblər də fayda əldə edəcək. Buna görə də bu işi daha çox bazarın rəhbərləri öz öhdələrinə götürürlər, ona görə ki, bu yüksəlişdən ən çox xeyir əldə edən onlar olur. Marketinq tarixində ən gözəl nümunələrdən biri, alıcıların bir-bir saqqız çeynədiyi zaman, Dirol saqqızların reklamlarında cüt saqqız nümayiş etdirməsi olub. Təzə vərdişin alıcılara təlqin edilməsi ilə brend satışları iki dəfə çoxaltmış oldu.

Məhsulu inkişaf etdirmək:

Mövcud məhsulu az da olsa inkişaf etdirib, yeni funksiyalar artırıb, bəzən

imicini artırıb, qiymətini qaldırmaqla mənfəəti yüksəltmək olar. Bu qaydadan əhəmiyyətli şəkildə istifadə edən yeganə şirkət varsa o da Apple-dir. Hər il yeni iPhone təqdim edilir, əvvəlki model ilə fərq çox az olsa da, ən az keçən ilki kimi satış edə bilirlər.

“İxtisaretmə” strategiyaları – Adətən uzunmüddətli yüksəliş dövründən dərhal sonra struktur böhranları ilə bağlı olaraq və ya iqtisadiyyat sahəsindəki yeniliklərlə bağlı olaraq effektivliyin artması zərurəti firmanı özünün güc və imkanlarına təkrar baxmağa məcbur edir. Bu zaman firmalar istehsalın planlaşdırılmış şəkildə ixtisarını yerinə yetirirlər. Bu strategiyanın bəzi tipləri mövcuddur:

1) **“Xərclərin ixtisarı” strategiyası** –firmanın müxtəlif xərcləri ixtisar olunur.

2) **“Məhsulun toplanması” strategiyası** –biznesə uzunmüddətli baxışdan imtina edilir və az müddətdə ən yüksək gəlirin qazanılmasına önəm verilməsi nəzərdə tutulur.

3) **“Strukturların ixtisarı” strategiyası** –firma özünün bəzi struktur bölmələrinin fəaliyyətini dayandırır və ya ayrı mülkiyyətçiyə satır.

4) **“Ləğvetmə strategiyası”** –biznesin davam etdirilməsi qeyri-mümkün olduğundan firmanın fəaliyyətinin dayandırılması işlərinə başlanılır.

Sözügedən strategiyalar istinad edilərək, müəssisənin xüsusi strategiyası birləşdirilə bilər. Bu, strateji məqsədlərini və məqsədlərini əks etdirməlidir, güclü və imkanları, zəif tərəflərini və təhdidlərini nəzərə almalıdır.

Müəssisənin idarəetmə sistemi müəssisənin hər bir istiqamətində effektiv idarəetmə sisteminin qurulması üçün əsasdır.

Müəssisənin aşağıdakı struktur bölmələri effektiv idarəetmə sisteminin mərkəzində olmalıdır:

1. İstehsal bölməsi
2. İstehsal infrastrukturunu
3. Bazar infrastrukturunu

4. Elmi və texniki potensial və intellektual sənaye mülkiyyəti.
5. İnvestisiya bloku
6. Çərçivə bloku
7. İdarəetmə vahidi

Strateji biznes planlaması şirkətin məqsədi istiqamətində hərəkətini təşkil edən əsas elementlərə əsaslanır. Cəmi 9 cür komponent var. Hər biri müəyyən bir funksional yük daşıyır. Elements müəssisənin potensialının inkişafına və həyata keçirilməsinə kömək edir. Bunlar:

- şirkətin mövcudluğunun əsasını müəyyən edən dəyərlər dəsti olan biznesin missiyası (onlara nail olmaq üçün məqsədlər və taktika);
- təşkilati struktur - şirkətin bölünmələrə bölünməsi, həyata keçirilən işlərin dəqiqləşdirilməsi;
- rəqabət üstünlüyü - rəqiblərinə qarşı çıxma bilən texniki, intellektual və maliyyə göstəriciləri;
- istehlak tələbinə cavab verən və şirkətin mövqeyini gücləndirən məhsullar;
- sərhədləri sosial-iqtisadi və ya coğrafi məhdudiyyətlər ilə təyin olunan bazar;
- qaynaqlar - maddi və qeyri-maddi potensial, yüksək keyfiyyətli məhsulların istehsalına kömək etmək və şirkətin gələcək inkişafı üçün sərmayələri cəlb etmək;
- birləşmələr və satınalmalar - səmərəsiz bölmələri ləğv etmək, istehsalın modernləşdirilməsinə hazırlıq;
- məhsullar və tez təyin edilmiş məqsədlərə nail olmaq üçün imkan verən inkişaf taktikası;
- korporativ mədəniyyət - şirkətin kadr dəyər sistemi; işçilərin şəxsi keyfiyyətlərini şirkətin strateji məqsədləri ilə uyğunlaşdırmaq.

Firmanın səviyyələri üzrə strategiyalar:

- başlıca (korporativ) strategiya,
- biznes-vahidlərin strategiyaları,
- funksional strategiyalar,

- işçi qrupların (komanda, layihə və s.) strategiyaları.

Biznesin idarəsinin özəyini onun strategiyasının tərtib olunması, onun şirkətin spesifikasiyasına uyğunlaşması və onun gerçəkləşdirilməsi təşkil edir.

Şirkətin strategiyası bazar daxilində şirkətin mövqeyini daha da möhkəmləndirməli və qüvvələrin koordinasiyasını, yeni istehlakçıların cəlb edilməsini və tələblərinin qarşılınmasını, müvəffəqiyyətli rəqabət və qlobal məqsədlərə çatmağı həyata keçirə bilən idarəetmənin ümumi planıdır.

Strategiyanın tərtib olunması prosesinin əsasını fəaliyyətin mövcud tərəqqi sahələrinin yaxşı öyrənilməsi təşkil edir və ümumi istiqamətin müəyyən edilməsindən, bazarların istifadə edilməsindən, xidmət olunan tələblərə, rəqabət üsullarından, cəlb edilən vəsaitlərdən və biznes modellərindən təşkil edilmişdir. Yəni, strategiya şirkətin tərəqqi yollarının, bazarların, rəqabət üsullarının və biznesin həyata keçirilməsini seçməsinə əks etdirir. Strateji baxış şirkətin sonrakı obrazını aşkar edirsə, missiya şirkətin hansı məhsul və xidmətləri təqdim etməsi, onun alıcılarının kim olduğu, işgüzar və texnoloji imkanları kimi hazırkı fəaliyyətini bildirir. Şirkətlərin əksəriyyəti öz illik hesabatlarını missiyalarını daxil edib veb-saytlarda yerləşdirirlər. Missiya şirkətin tərəqqi istiqaməti, növbəti fəaliyyəti və biznes-planları haqda heç bir şey demir. Bununla belə, strateji baxış şirkətin gələcəyini, missiya isə mövcud dövrünü bildirir.

Müəssisə üçün vahid strategiya - təşkilatın ayrı-ayrı yarımölmələrinin qərarlarının və hərəkətlərinin vahid mövqedə birləşməsi üçün baza məhz budur. Strategiya mövcud deyilsə, menecment mənfəəti qazandıracaq biznes-modeli təyin edə bilməz.

Daha müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərən şirkətlərin strategiyalarına aid misallar:

Strateji görmə və missiyanın ifadə edilməsinə dair misallar

Microsoft Corporation - proqram təminatı istehsalı

Uzunmüddət Microsoftun fəaliyyəti bir strateji görmə ilə təyin olunmuşdur, bu belədir: «Kompyuter hər ev və hər iş stulunda ən mükəmmək proqram

təminatı». Ancaq İnternetin yaranması və personal kompyuterlərdən fərqli e-qurğuların, misal üçün, cib kalkulyatorlarının və televizorlar üçün əlavələrin geniş vüsət alması 1999-cu ildə Microsoftu əvvəlcədən görməni bu cür inkişaf etdirməyə məcbur etdi: «Hər vaxt, hər bir məkanda, hər bir qurğuda ən mükəmməl proqram təminatı vasitəsi ilə yeni imkanların yaradılması».

Intel - PK (personal kompyuterlər) üçün prosessor istehsalı

«Bizim görmə: İnternetə daxil olma ilə milyardlarla kompyuter, milyonlarla server, e-ticarətdən trilyonlarla dollar mənfəət. Intel-in missiyası - İnternet-iqtisadiyyat sahəsində ən vacib tədarükçü rolunun qoruyub saxlanması və İnternetin əlverişliliyinin artması üzrə bütün qüvvələrə dəstək. Müasir dövrdə kompyuterlərdə əsas olan yegane şey - İnternetdir. Bizim işimiz yalnızca personal kompyuterlərin və İnternetin imkanlarını artırmaqdır.»

Otis Elevator - lift istehsalı

«Bizim missiya – alıcıların hamısına insanları və yükləri yuxarı və aşağı, yanlara, məhdud məsafələrə heç bir başqa şirkətin təmin etməyəcəyi şəkildə etibarlı çatdırma vasitələrini vermək».

Avis rent-a-car - avtomobillərin icarəyə verilməsi

«Bizim biznes - avtomobillərin icarəyə verilməsidir. Bizim missiya - alıcını tam şəkildə məmun etməkdir».

Trader Joe's- bakaleya mağazaları şəbəkəsi

«Trader Joe's-un missiyası - yüksək keyfiyyətli məhsul və içkilərin bazara çıxarılması, obyektiv informasiya, yüksək xidmət normativləri, dost münasibət, fərdi yanaşma, korporativ ruh».

Amerika Qırmızı Xaçı

«Amerika Qırmızı Xaçının missiyası - insan həyatının keyfiyyətini yaxşılaşdırmaq; insanlarda öz qüvvəsinə inam yaratmaq və məsuliyyət formalaşdırmaq; biz insanlara bədbəxt hadisələrdən uzaq olmağı və o cümlədən bunlara hazırlıqlı olmağı, ilk tibbi yardım göstərməyi öyrədirik».

Ritz-Carlton-un otellər şəbəkəsi

«Missiə seti oteley Ritz-Carlton otelləri şəbəkəsinin missiyası – istənilən qonağa yüksək keyfiyyətli rahatlığı veririk və yorulmadan onlara qayğı göstəririk».

«Biz öz qonaqlarımızı fərdi xidmətlə, rahatlıqla, sakit və gözəl şəraitlə təmin edirik «.

«Böyük təcrübə sayəsində Ritz-Carlton otellər şəbəkəsinin işçiləri rahatlıq və firavanlıq atmosferi formalaşdırır, qonaqlarının ostəmədiyi arzularını belə yerinə yetirir».

Long John Silver's

«Bizim görmə: ABŞ-da ən sürətli xidmət göstərən restoranlar şəbəkəsinə çevrilmək. Biz bütün qonaqlarımıza dadlı, sağlam və ucuz balıq, dəniz məhsulları və cücədən bişirilmiş yeməklər təqdim edir, nəzakətlə onlara xidmət göstəririk».

Bristol-Myers Squibb

«Bristol-Myers Squibb-in missiyası - ən yaxşı gigiyenik-sanitar vasitələri ilə həyat keyfiyyətini yüksəltmək. Əsas məqsədimiz - bu sahə üzrə dünya birincisi olmaqdır».

Strateji məqsədləri - sahədə təşkilatın mövqeyinin gücləndirilməsi və rəqabət qabiliyyətinin artması; maliyyə məqsədləri - planlaşdırılmış maliyyə göstəriciləridir.

Strategiyanın tərtib olunması, tətbiq edilməsi və həyata keçirilməsi menecmentin prioritet vəzifələridir, bu səbəbfən də şirkətin gələcəyini fəal qurmaq bacarığına sahib menecerlərə ehtiyac duyulur. Menecerlər strategiya tərtib edir və şirkətin biznes modelinin müəyyən edilməsinə görə cavabdeh olurlar. Ciddi dəqiq strategiyasız təşkilatın fəaliyyəti öz mənasını, rəqabət bacarığını tamamilə itirir, daxili durğunluğa və nəticələrin pisə doğru getməsinə səbəb olur. Bununla yanaşı, müxtəlif menecer yarımölmələrinin, qruplarının və şöbələrinin hərəkətləri öz aralarında bir-biri ilə bağlı şəkildə tam yaratmalıdır, ali menecment şirkətin yarımölmələrinin hamısının işini - KİETS, marketinq, istehsal, alıcılara xidmət, kadrlar, İKT, maliyyə işlərini uyğunlaşdırmalıdır.

1.3. Müəssisənin inkişaf perspektivlərinin işlənməsi üsulları

Müəssisənin inkişaf perspektivlərinin formalaşdırılması təşkilatın ətraf mühitində hansı dəyişikliklərin baş verdiyini, təşkilatın onlara uyğunlaşa biləcəyini və ya onlara qarşı necə dayandığını vahid bir şəkildə nəzərdən keçirmək lazımdır. İnkişaf perspektivlərinin formalaşması təhlili mərhələsinə daxildir və strateji alternativlərdən birini seçməkdir.

Müxtəlif zamanlarda görkəmli tədqiqatçılar tərəfindən şirkətin inkişaf etmə yolunun bir neçə modelləri kəşf olunmuşdur. Xüsusən, Harvard biznes məktəbinin professoru L.Qreyner hesab edir ki, şirkət öz fəaliyyət yolu boyunca 5 inkişaf mərhələsindən keçir: yaradıcılıq, idarə etmə, deleqat göndərmə, koordinasiya və əməkdaşlıq. Biznes – konsultant İ.Azides, öz növbəsində, 9 ardıcıl və qunani mərhələ aşkar edib: yaranma müddəti, uşaqlıq illəri, tez böyümə mərhələsi, cavanlıq, çiçəklənmə, stabilizasiya, zadəganlıq (aristokratizm), ilkin bürokratiya, bürokratizasiya və ölüm.

Rus tədqiqatçıları S.E.Kovan və A.N.Ryaxovskaya kompanyanın mövcud olan fəaliyyət göstərmə tsiklinin modelləri əsasında, şirkət inkişafının 4 əsas mərhələsini qeyd edir: yaranma, cavanlıq, kamillik və qocalma. Nəzərə alaraq ki, bizim model, bizim fikrimizə görə, hər bir şirkətin fəaliyyət tsiklinə xas olan ən vacib mərhələləri özündə təşkil edir, bankrot olmanın səbəblərini təhlil etmək məqsədilə adı çəkilmiş müəlliflərin modellərindən istifadə edək. Fəaliyyət tsiklinin hər bir mərhələsində istehsal, maliyyə, marketinq kimi sahələrdə strategiya yaranması məqsədilə xüsusi bir tədbir həyata keçirilməlidir. Hər bir mərhələ öz xüsusiyyətlərinə malikdir, hansılar ki, şirkət üçün həm idarə etməyə aid müəyyən bir imkanlar açar, həm də problem yarada bilər və nəticə etibarilə şirkətin fəaliyyəti üçün neqativ xarakter daşıyan amillərin vaxtında tapılması və aradan qaldırılması zəruridir. Aşağıdakı cədvəldə şirkət fəaliyyətinin müxtəlif mərhələlərinin qısa izahı əlavələr bölümündə cədvəl 1-də verilmişdir.

Biz hesab edirik ki, şirkətin fəaliyyətində neqativ nəticələr ortaya çıxaran faktorların aradan qaldırılması hələ kamillik dövründə, bankrotlaşma prosesinə

qarşı olan tədbirlərin həyata keçirilməsi ilə mümkündür. Bu mərhələdə əsas məqsəd kamillik (çiçəklənmə) dövrünün maksimal müddətə uzadılmasıdır, çünki məhz bu dövrdə şirkət maksimal pul gəlirini əldə edir, gələcək üçün nəzərdə tutulan strateji qərarların qəbul olunmasına lazımı olan təməl formalaşır.

Strategiyaların inkişafında lider Harvard Biznes Məktəbidir. C. Andrews, M. Porter, G. Hamel və K. Prahalad strateji formalaşmasına əsas yanaşmalar inkişaf etdirmişlər, əsas məqamları cədvəl 2-də verilmişdir.

Cədvəl 2: Strateji inkişafı yanaşmaları

Yaradıcılar	İnkişafın əsas məzmunu	Strategiya	Dövr
K. Andrews	SWOT təhlili	İqtisadi	1970-ci illərdə
M. Porter	Beş rəqabətli güc, tipik strategiyalar	Biznes strategiyası	1980-ci illərdə
G. Hamel K. Prahalad	Core səlahiyyətləri	Liderlik strategiyası	1990-cı illər

Mənbə: Bayraktar, B. B., Yıldız, A. K. (2012): ‘Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği,’ *Bilgi Dünyası*, 8(2): 280-296.

K. Andrews mövcud bazar imkanları və təşkilatın müəyyən bir risk səviyyəsində (iqtisadi strategiya) qabiliyyətləri arasındakı uyğunluq əsasında bir strategiya təklif etmişdir. M. Porter, təşkilatın rəqabət mövqeyinə əsaslanan biznes strategiyalarının inkişaf etdirilməsi üçün yanaşmalar yaratmışdır və rəqabət strategiyaları özləri və əsas səlahiyyətlər konsepsiyası K. Prahalad və G. Hamelə aiddir.

Ənənəvi Strategiyalar

İdarəçilər üçün bir element həqiqət halına gələn bir təşkilatın xarici və daxili parametrlərinin SWOT təhlili aşağıdakılara imkan verir:

- imkanlar və təhdidləri müəyyənləşdirmək;
- SWOT analizinin bir matrisi qurmaq;
- malların satılacağı məhsulları və bazarları seçin;
- onun həyata keçirilməsi üçün zəruri olan resursları müəyyənləşdirən iqtisadi strategiya qurur.

Rəqabətin beş qüvvəsinin modelinin analizi bazarda təşkilatın güclü və zəif mövqələrini müəyyənləşdirmək və sahələri müəyyənləşdirmək, biznesin inkişafı üçün maksimum nəticələr verə biləcək strateji dəyişikliklərin mümkünlüyünü təmin edir.

Porter görə, lazım:

- rəqabətin beş gücünə qarşı ən yaxşı müdafiə təmin edəcək bazarda əlverişli mövqe müəyyənləşdirmək;

- Sənayenin potensial potensialını qiymətləndirin;

- bazarda ən üstün mövqe tutmağı hədəfləyən fəaliyyətlər (strateji hərəkətlər kimi) inkişaf etdirir.

Core səlahiyyətləri, təşkilatın rəqiblər arasında liderlik mövqeyini təmin edən nadir bir şey edə bilməsi bacarığı olaraq, aşağıdakı prosedurlar çərçivəsində strategiyanın hazırlanması üçün əsas yaradıb:

- təşkilatın unikal xüsusiyyətlərini və son məhsulunu müəyyən etmək;

- təşkilatın işçilərinin kollektiv bacarıqlarının (ümumi sistem səlahiyyəti) qiymətləndirilməsi;

- təşkilatın diqqətini strategiyanın əsasını təşkil edən əsas səlahiyyətlərə yönəltmək;

- təşkilatın təkrarlanmayan əsas səlahiyyətlərini təmin etmək;

- bir liderlik strategiyasının inkişaf etdirilməsi.

Matris metodunun inkişaf strategiyası

Şirkətin vizion inkişafı

Şirkətin xarici və daxili mühitinin fərqli dövlətləri şirkətlərin özləri və onların vəziyyətinin müxtəlifliyini izah edir. Hər bir təşkilatın mövqeyini müəyyən edən parametrlərin multifaktorial təbiəti onlara təşkilatın mövcud və istənilən dövlətinin imicinin formalaşması prosesini sistemləşdirməyə və formalaşdırmağa imkan vermir.

Təşkilat işçilərinin müxtəlif həyat təcrübələri eyni hadisələrin fərqli anlayışlarına gətirib çıxarır və təşkilatların şifahi təsvirlərində qaçılmaz itkilər,

təhriflər və çatışmazlıqlar uzun və ictimai olaraq ağırlı fikir mübadiləsi tələb edir. Buna görə "təsvir şəkilləri" (təşkilatın hazırkı və gələcək istənilən vəziyyəti) və onların sonrakı təsviri üsulu yuxu və reallıq arasındakı "boşluğu" müəyyən etmək üçün təsirlidir.

Təşkilatın bugünkü və gələcək dövlətinin kənardan və təşkilatın işçilərindən birinin gözü ilə təmsil olunduğu görmə matrisini (Cədvəl 3) dolduraraq, yuxu təsvir prosesinin rəsmiləşdirilməsi və təşkilatın faktiki vəziyyəti mümkündür.

Cədvəl 3: Müəssisənin inkişaf perspektivlərinin işlənilməsi prosesində vizyon matrisinin tərtibi

Müddəti	Baxış	Təşkilat parametrlərinin qiymətləndirilməsi	Təşkilatın vəziyyəti (indiki və gələcək)	Qeyd	
Hazırda	Vizual görünüş tərəfdən	Beş rəqib qüvvələr Tipik strategiyalar İmkanları və təhdidləri Daxil olan qaynaqlar İstehsal olunan məhsullar			
	Daxildən	Güclü Təşkilat problemləri Əsas səlahiyyətlər İK rəhbərliyi Təşkilatın yönləndirilməsi			
Gələcək	Xaricdən	Beş rəqib qüvvələr Tipik strategiyalar İmkanları və təhdidləri Daxil olan qaynaqlar İstehsal olunan məhsullar			
	Daxildən	Problemin gücü Core Competences İnsan Resursları İdarəetmə Təşkilatı Orientasiya			
Məqsəd		Müəyyən nəticələrə nail olmaq üçün bir neçəsi var. Bir çox istiqamətdə fəaliyyətlərini bir istiqamətə birləşdirin, hədəflərə nail olmaq üçün meyarları inkişaf etdirin.			
Tələblər		Məlumların məntiqi analizi.			

Mənbə: Bayraktar, B. B., Yıldız, A. K. (2012): 'Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği,' Bilgi Dünyası, 8(2): 280-296.

Xarici görünüş, imkanların və təhdidlərin qiymətləndirilməsinə, təşkilatın rəqabət mövqeyinin müəyyənləşdirilməsinə və standart strategiyalardan birinə uyğunluğunun müəyyənləşdirilməsinə, həmçinin resursların təşkilatdan təşkilata və bu resursların yenidən işlənməsi ilə təşkilatın xarici mühitə köçürdüklərini müəyyənləşdirməyə yönəlib.

Daxili görünüş təşkilatın potensialını (güclü) və təcili problemləri təsvir etmək, təşkilatın əsas səlahiyyətlərini müəyyən etmək, eləcə də kadrların idarə edilməsinin xüsusiyyətlərini və təşkilatın özünə yönəldilməsini nəzərdə tutur.

Bu mərhələdə xüsusi incəsənət bir çox zəif siqnalın səmərəli şəkildə bir təşkilatın indiki və gələcəyini təmsil edən bir sistemə çevrilməsindən ibarətdir. Bu nümunələr əlavələr bölümündə cədvəl 4-də göstərilmişdir.

Bir təşkilatın inkişafını təşviq etmək üçün bir platforma olaraq, missiya liderin və onun komandasının ambisiyalarını əks etdirir. Buna görə missiyamızın inkişafı yalnız təşkilatın və xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqənin deyil, həm də hədəf qurma mövzusunun, təşkilatın imicinin, məhsulun bazarda mövqeyinin və daha çox əlaqələrinin potensialını nəzərə alır.

Cədvəl 5: Əsas müştəri qrupları

Müştəri qrupları	Potensial istehlak			Bir qrup müştərinin ödəmə qabiliyyəti			Hesablama nəticələri
	Aşağı	ortalama	yüksək	aşağı	Ortalama	yüksək	
1	1	2	3 *	1 *	2	3	$3 \times 1 = 3$
2	1	2 *	3	1	2 *	3	$2 \times 2 = 4$
3	1	2 *	3	1	2	3 *	$2 \times 3 = 6$

Mənbə: Bayraktar, B. B., Yıldız, A. K. (2012)

Cədvəl 6: Əsas ehtiyacları qarşılamaq yolu

Əsas ehtiyacları qarşılamaq yoludur	Lazımlılığı qarşılamaq əhəmiyyəti			Potensial gəlirlilik			Hesablama nəticələri
	aşağı	ortalama	yüksək	aşağı	ortalama	yüksək	
1	1 *	2	3	1	2	3 *	$1 \times 3 = 3$
2	1	2 *	3	1	2 *	3	$2 \times 2 = 4$
3	1	2 *	3	1	2	3 *	$2 \times 3 = 6$

Mənbə: Bayraktar, B. B., Yıldız, A. K. (2012)

Ancaq bu yanaşma təşkilatın missiyasının yalnız bir tərəfini əks etdirir - xarici yönümlüdür və təşkilatın işçiləri ilə bağlı missiyanı nəzərə almır. Bununla əlaqəli olan məlumatlar əlavələr bölümündə cədvəl 7-də göstərilmişdir.

Matrisdə beş istiqamətdə təmsil olunan kənar missiya parametrlərinin tərkibinə aiddir və bu təşkilatın müəyyən xüsusiyyətlərinə uyğun gəlir. Bu xüsusiyyətlər formullaşdırılır, sıralanır və sıralanır (məsələn, bütövlükdə təşkilat üçün əhəmiyyəti və xüsusilə missiyanın formalaşdırılması üçün).

Missiyanın yekun bəyanatında təşkilatın ən əhəmiyyətli xüsusiyyətləri olmalıdır. Müxtəlif təşkilatların missiyalarının nümunələri əlavələr bölümündəki Cədvəl 8 –də verilmişdir.

Təşkilatın məqsədi

Missiya bəyanatına əsasən, təşkilatın strateji məqsədlərinin inkişafına davam etmək lazımdır. Tanınmış Hollandiyalı məsləhətçi H. Wissema üç növ strateji hədəfləri təsvir edir:

- korporativ (bütövlükdə təşkilatın məqsədləri);
- biznes məqsədləri (bir növ homojen qrupun məqsədləri);
- funksional (funksional fəaliyyətin məqsədləri).

Bu yanaşma xarici mühitin məqsədlərinin və təşkilatın məqsədlərinin sistem kimi təsirlərinin qiymətləndirilməsini nəzərə almır.

Müəssisənin inkişaf perspektivlərinin işlənilməsi prosesində Hədəf Matrisi əlavələr bölümündə cədvəl 9-da göstərilmişdir.

Təşkilatın məqsədlərinin yekun formullaşdırılması barədə qərar bu fenomenin multifaktorial təbiətinə görə intuisiya səviyyəsində qəbul edilir, lakin bütün göstərilən məqsədlər təşkilatın strategiyasının özü ilə bağlı bir şəkildə və ya digər şəkildə istifadə olunacaq.

Təşkilat strategiyası

Bir strategiyanın təşkilatın məqsədinə nail olmaq üçün bir model kimi başa düşülməsini xahiş edirik. Bu model, təşkilatın imicinin parametrlərini, təşkilatın məqsədi və xüsusi məqsədlərini əks etdirməlidir, belə ki, yığılmış materialdan

biznes fəlsəfəsinə istifadə etməlisiniz. Şifahi bir model inkişaf etdirmək üçün, təşkilatın müəyyən parametrlərini ehtiva edən son bir matris yaratacağıq.

Cədvəl 10 : Təşkilatların strateji məqsədlərinin formulalarına nümunələr

<i>Təşkilat</i>	<i>Məzmun hədəfləri</i>
Mcdonalds Rubbermaid	Hər restoranda hər gün 100% müştəri məmnuniyyətinə çatmaq 1 milyarddan 2 milyard dollara qədər illik satışların artırılması 5 ildir Bir il yarım yeni bir bazara daxil olmağına görə, son beş ildə istehsalın ümumi satışlarının 30% -i istehsalata daxil edilməlidir. Sənayenin bütün istehsalçıları arasında hənəkləri üçün ən yüksək keyfiyyəti olan ən aşağı dəyəri var Satış, mənfəət və səhmlər üçün mənfəət üçün orta illik artım tempi 15% əldə edin.
Lukoil	İstehsal potensialının artması və şirkətin idarə olunmasının mürəkkəbləşdirilməsi
McCormick & Company	20% bərabərlik qaytarılmasına nail olun İllik dəqiq satış artımı 10% 15% kapitalla illik orta illik gəliri qoruyun "Ümumi sermaye borcu" nisbətini 40% və ya aşağıda saxlayın Dividend ödənişi üçün xalis gəlirin 25-30% -ni ayırın Cari əməliyyatları tamamlaya və ümumi gəlirləri artırma biləcək digər şirkətlərin seçmə satın alınması Müvafiq gəlir gətirməyən və ya gətirməyən və ya şirkətin strategiyasına uyğun olmayan fəaliyyət sahələrini aradan qaldırmaq
Atlas Corporation	Aşağı qiymətə malik orta ölçülü təşkilatlara daxil olun və bir il ərzində 125 min manat qızılın çıxarılması (maya), 1,500,000 manatqızıl ehtiyatı yaratmaq
Quaker Oats Şirkəti	20% və ya daha çox səhmdarın qaytarılması, orta gəlir artımı 5% və ya daha çox; istehlak mallarının əsas markalarının lider marketeri olmaq və aşağı gəlirli şirkətlərin rentabelliyini artırmaq və ya onlardan qurtarmaqdır
Chevron	1999-2003-cü illərdə investisiyaların ümumi gəlirində rəqiblərimiz arasında ilk olmaq.

Mənbə: Bayraktar, B. B., Yıldız, A. K. (2012): 'Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği,' Bilgi Dünyası, 8(2): 280-296.

Cədvəldə təqdim olunan matris. 10, biznes fəlsəfəsinin üç hissəsi üçün təşkilatın xarici və daxili xüsusiyyətlərinin təsviri - görmə, vəzifə və məqsədlər daxildir. Bu komponentlərin xüsusi tərkibi müvafiq əvvəlki matrislərdən alınır.

Matrix, biznesin mövcud və istənilən vəziyyətini 10 ballıq miqyasda qiymətləndirməyi nəzərdə tutur. İstədiyiniz və gələcək arasındakı boşluqların böyüklüyü bir təşkilatın strategiyasının inkişafı üçün prioritetləri müəyyənləşdirir.

Stratejin formalaşdırılması, bir tərəfdən, indiki və istənilən gələcək arasındakı boşluğu aradan qaldırmaq üçün hərəkətini əks etdirməlidir və digər tərəfdən,

əvvəlki mərhələdə hazırlanmış strateji məqsədlərin əsas məzmununu ehtiva etməlidir.

II FƏSİL. MÜƏSSİSƏLƏRİN İNKİŞAF STRATEGİYALARININ HAZIRLANMASI MEXANİZMLƏRİ

2.1. Müəssisələrin xarici və daxili mühit amillərinin təhlili

Xarici mühitin analizi

İstənilən firmanın fəaliyyət strategiyası hazırlanarkən, mülkiyyət formasından asılı olmayaraq ilk öncə onun xarici mühiti analiz edilir. Belə analizin uğurlu şəkildə edilməsi, nəticədə strateji planlaşdırma və tərəqqi strategiyası üzrə fəaliyyətin doğru şəkildə təşkilinə imkan yaradır. İstənilən bir müəssisə açıq sosial-iqtisadi sistem olduğundan hər zaman xarici təsirlərə uğrayır.

Xarici mühit – şirkətdən kənarında olmaqla onun fəaliyyətinə ayrı-ayrı amillərin yardımını ilə təsir edir. Xarici mühit hər zaman dəyişikliyə uğrayır. Məsələn, istehlakçıların maraqları, satış mərkəzində valyuta məzənnəsinin dəyişməsi, təzə qanunların qəbul olunması, vergi səviyyələrin dəyişməsi, istehsal zamanı müşahidə edilən inqilabi-texnoloji yenilik, satış mərkəzinin strukturunun dəyişməsi və s. ətraf aləm meyarları kimi firmanın hazırkı fəaliyyətinə təsir edir.

Strateji menecmentin həyata keçirilməsinə aid kitablarda bəzən ətraf aləmi 2 hissəyə – makromühit və mikromühitə ayırırlar.

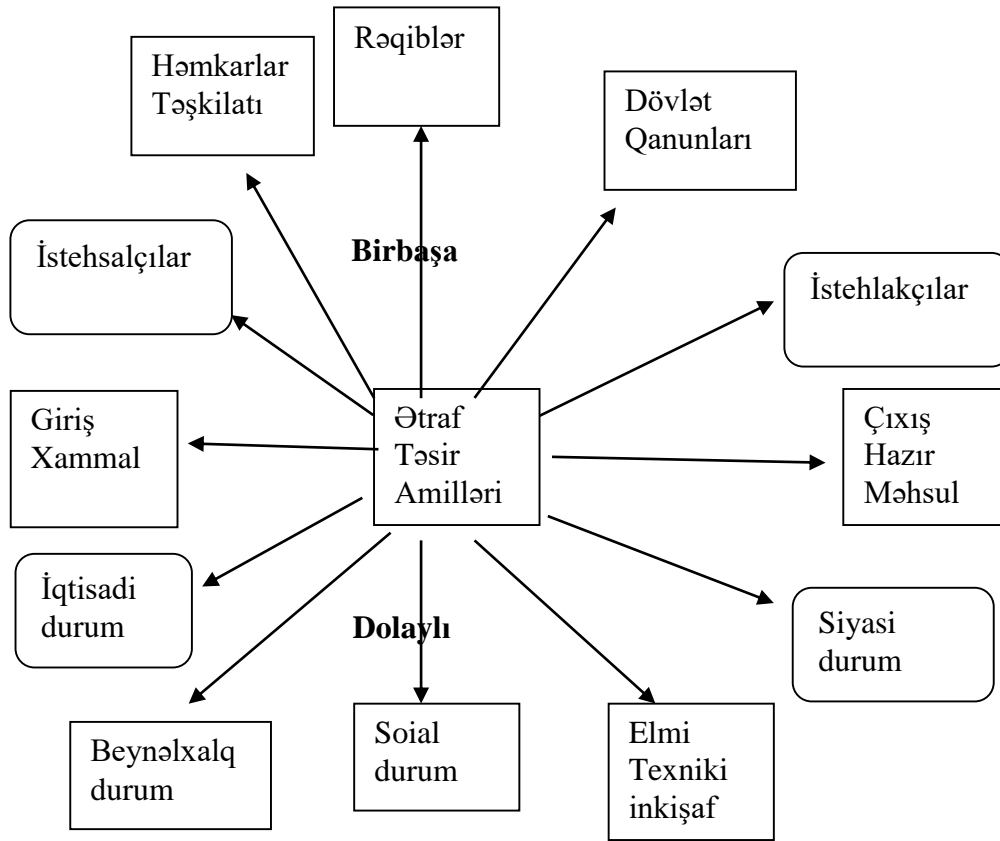
Makromühitin analizində əksər vaxt iqtisadiyyatın mövcud durumu, siyasi proseslər, təbii sərvətlər, hüquqi nizamlanma və idarəetmə, cəmiyyətin sosial və mədəni baxış açıları, elmi-texniki tərəqqi və infrastruktura problemləri tədqiq edilir.

Mikromühitin analizində aşağıdakılara nəzər salınır:

- iqtisadi sərvətlərin tədarükçüləri;
- şirkətin məhsulunun alıcıları;
- vasitəçilər (ticarət, maliyyə, marketinq və s.);
- rəqabət edən firma;
- səhmdarlar və başqa maraqlı qruplar;
- münasibətdə olan auditorlar.

Ətraf təsir amillərinin 2 növünü fərqləndirirlər: bilavasitə təsir amilləri və dolay təsir meyarları. Onların sinifləndirilməsi aşağıdakı kimi göstərilmişdir.

Qrafik 1: Mikromühitin analizinin təsnifatı



Mənbə: Z.S.Abdullayev, Z.Ə.Bağirova “Müəssisənin iqtisadiyyatı ” (dərslik), Bakı.Elm, 2013.

Əsas xarici təsir amilləri

Şəkildən məlumdur ki, ətraf aləmin birbaşa təsir amilləri aşağıdakılardır:

- istehsalçılar (təminatçılar, mal göndərənlər);
- həmkarlar təşkilatı; istehlakçılar;
- qanunlar və dövlət idarələri və s.

Dolay təsir amilləri bunlardır:

- iqtisadi durum;
- siyasi durum;
- sosial durum;

- beynəlxalq durum;
- elmi-texniki inkişaf;

Sözügədən amillərin bəzilərini qısa olaraq aşağıdakı kimi izah etmək olar:

İqtisadi durum. İqtisadi durum zəif və yaxud pis olduqda, məhsul emalının tutumu və səviyyəsi zəifləyir. Əhali yoxsullaşdığı üçün maddi və maliyyə potensialları olduqca məhdudlaşır, təzə şirkət qurmaq və məhsul emalını artırmaq imkanı olmur. İqtisadi durum yaxşı olduqda isə sadalananların əksi müşahidə edilir və iqtisadi inkişaf şirkətin yüksəlişinə stimül vermiş olur.

Siyasi durum. Siyasi durumun dəyişməməsi, daxili və xarici sahibkarlar üçün əminlik yaradır, onların fəaliyyətlərini stimullaşdırır və iqtisadi məqsədlər üçün sərmayələri artırır, əks təqdirdə isə sadalananlar tərsinə olur və sərmayələr də azalır. Siyasi durumun qeyri-sabitliyi ölkə daxilində inamsızlıq yaratdığı üçün, iqtisadi fəaliyyətin bütün sektorlarında risk amilini çoxaldır və bu da tənəzzülü qüvvətləndirir.

Sosial durum. Sosial durum bilavasitə dolanışıq və yaşam səviyyəsi ilə əlaqədar olduğu üçün bu amili daha əsas və daha zəruri saymaq olar. Bu vaxt davranış, milli və dini əlamətlər də əsas götürülməlidir.

Elmi-texniki inkişaf. Yer kürəsinin ayrı-ayrı ölkələrində yaradılan və tətbiq edilən müasir texnologiyanın geniş vüsət alması və müxtəlif ölkələrdə istifadə olunması istehsal edilən malın beynəlxalq dünya standartları səviyyəsinə qalxmasına şərait yaradır. Əgər müəyyən bir ölkədə mövcud texnologiya beynəlxalq dünya standartlarına uyğun deyilsə, onda malın keyfiyyəti də zəif olur və onun dünya bazarına çıxarılması mümkün olmur. Texnologiyası intensiv tərəqqi etmiş ölkələrin firmaları ilə bəzi sazişlər imzalayıb onların avadanlıqlarından faydalanmaq metodu ilə, elmi-texniki inkişaf nailiyyətlərindən faydalanmaqla beynəlxalq dünya standartlarına uyğun gələn məhsullar istehsal etmək mümkündür.

Beynəlxalq durum. Beynəlxalq durumun dəyişməz olması nəinki dövlətlərarası, o cümlədən firmalararası əlaqələri də xeyli canlandırır və

beynəlxalq iqtisadi münasibətlərin güclənməsinə imkan yaradır. Beynəlxalq durumun dəyişməsi isə bunlara əks təsir edir. Müharibələrin olması nəticəsində müxtəlif ölkələrin firmaları fərqli tədbirlər həyata keçirə bilərlər ki, bunun da nəticəsi mənfəət və yaxud müflislik ilə bitə bilər.

Sadalanan bu amillərlə bərabər xarici mühitin mürəkkəblilik, dəyişkənlik və qeyri-müəyyənlik əlamətləri də öz təsirini göstərir.

Daxili mühitin analizi

Mövcud kitablarda şirkətin daxili mühitinə dəyərləndirilməsi üzrə birmənalı fikir mövcud deyildir. Bir çox hallarda daxili mühitin analizində aşağıdakı dəyişənlər ayırd edilir: təşkilati struktur, menecment, texnologiya, kadrlar, material vəsaitləri, firmanın olduğu məkan, emal, marketinq, maliyyə təşkilati mədəniyyət və s.

Praktik fəaliyyətdə daxili mühiti analiz edərkən, aşağıdakı meyillər və yaxud funksional zonalar nəzərdə saxlanılır:

- marketinq;
- istehsalat (texnologiya);
- maliyyə;
- firmanın üzvləri və onun ixtisas səviyyəsi;
- firmanın imkanı;
- elmi-araşdırma proyekt-konstruktor işləri (ETLKİ);
- menecmentin həyata keçirilməsi

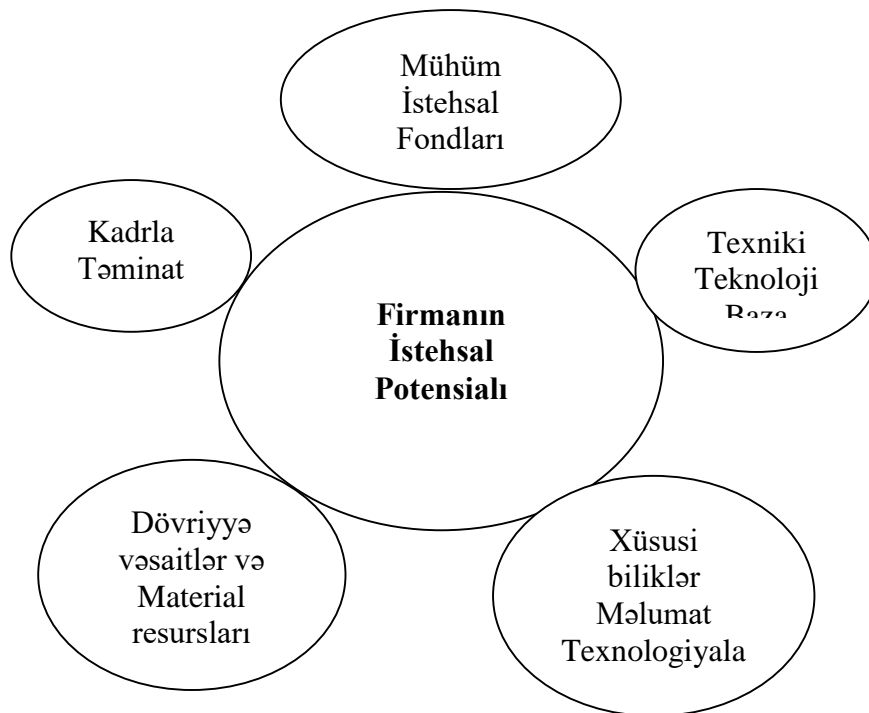
Firmanın heyəti və onun ixtisas səviyyəsi. Firmalarda heyət çox vaxt 2 qrupa ayrılır: idarə edənlər və idarə edilənlər.

İdarə edilənlər firmanın emal və xidmət sektorlarında işləyən əsas və köməkçi fəhlələr, xidmət bölmələrinin işçiləri hesab edilir. Bütün şirkətlərdə kadrların fərqlənməsi, öyrədilməsi və təkrarən tərtib edilməsi prosesi gedir. Kadrların hazırlıq prosesi dövrlərlə, fəhlələrin və idarəetmə işçilərinin hazırlanmaları ilə əlaqədardır. Personal dedikdə, ali və orta səviyyə başçılarından əlavə, texniki səviyyə başçıları da nəzərdə tutulur və hər bir işçiyə xüsusi diqqət ayrılır. Ona görə

ki, ali və orta səviyyədəki vəzifə sahiblərinin qərarları texniki səviyyə işçiləri tərəfindən icra edilir və onlar birbaşa fəhlələrlə ünsiyyətdə olurlar.

Firmanın potensialı. Onlar əksər vaxt emal potensialı ilə ifadə edilir. Bu cür potensiallara mühüm istehsal kapitaları; kadr təminatı; texnikiteknoloji baza; dövriyyə vəsaitləri və materiallar; xüsusi biliklər, məlumat-kommunikasiya texnologiyaları aiddir.

Qrafik 2: Firmanın istehsal potensialının ayrılmaz tərkib hissələri



Mənbə: Z.S.Abdullayev, Z.Ə.Bağirova “Müəssisənin iqtisadiyyatı ” (dərslik), Bakı.Elm, 2013.

İstehsalat. Bütün firmaların işinin fasiləsizliyinin və əlverişliliyinin təmin olunmasının mühüm şərtlərindən biri modern istehsalın və texnologiyasının təşkil edilməsidir. Bu nöqteyi-nəzərdən texnologiya bir sıra avadanlıqların, cihazların və işçi heyətinin tətbiqilə yerinə yetirilən elə proseslərdir ki, onların hesabına xammaldan hazır məhsullar emal edilir. Texnologiya əsas məqsədemüvafiq olaraq formalaşır. Texnologiya – işçi heyətinin, qurğuların və avadanlıqların yardımı ilə xammalın hazır məhsula dönməsi prosesidir.

Elmi-araşdırma və projekt-konstruktor işləri. Firma beynəlxalq bazarda və rəqabət zamanı öz mövqeyini saxlamaq və dayanıqlı tərəqqiyə yiyələnmək üçün elmi nailiyyətlərin istehsala ardıcıl olaraq tətbiqinə yiyələnməlidir. Təcrübədən məlum olur ki, bu vacib aspektə az nəzər salan firmalar qısa müddətdə endogen və ekzogen bazarda öz mövqeyini itirirlər.

ETLKİ-nin analizi zamanı aşağıdakı aspektlərə nəzər salınmalıdır:

- innovasiya imkanı;
- elmi-araşdırma potensialı;
- patent və lisenziyalarla təminat;
- emal güclərinin çoxaldılması imkanları.

Maliyyə. Firmanın maliyyə imkanlarının analizində aşağıdakı aspektlər əsas götürülür:

- maliyyə imkanları;
- xərclərin strukturunun dəyərləndirilməsi;
- diversifikasiya imkanları;
- xüsusi vəsaitin həddi;
- inteqrasiya imkanları;
- riskli ortama hazır olmaq.

Menecmentin həyata keçirilməsi. Firmada xüsusi diqqət idarəetmənin sürətinə, təşkilati struktur tipinin ayırd edilməsinə və onun təşəkkül edən strategiyaya müvafiqliyinə, rəhbər işçinin iş tərzinin dəyərləndirilməsinə, şirkətdə sağlam ortamın və səfərbərliyin dəyərləndirilməsinə, kommunikasiya və motivasiya sisteminin və menecmentin əlverişli həyata keçirilməsi istiqamətləndirilməlidir.

Vəzifələrin bölgüsü – əməyin kooperasiyası və bölgüsü prinsipinə müvafiq olaraq aparılmalı, şaquli və üfüqi meyillərdə aşağıdakılara nəzər salınmalıdır:

Şaquli istiqamət – ali səviyyədən texniki səviyyəyə qədər vəzifə, cavabdehlik, asılılıq qarşılıqlı əlaqələrinin qurulması işinə xidmət göstərir.

Üfüqi istiqamət – eyni səviyyədə olan vəzifə sahiblərinin, fərqli vəzifələrdə yerləşdirilməsidir. Burada tabeçilik halına rast gəlinmir, təkcə texnologiya və icra ilə əlaqədar münasibətlər vardır.

Şaquli və üfüqi əlaqələr idarəetmə şəbəkəsini yaradır ki, burada şirkətin bütün sahələri nəzarətdə olur.

Vəzifələrin təyin olunması və yerinə yetirilməsi istehsalın strukturu və ixtisaslaşma ilə qarşılıqlı olaraq əlaqədar. İdarəetmə səviyyələrinin təşkil edilməsi, şaquli əlaqələrin qurulması üsulu ilə, təsərrüfatçılıq bölmələrinin əmələ gəlməsi isə çox vaxt üfüqi əlaqələrin olması üsulu ilə təmin olunur.

Ölkəmizdə şirkətlərin xarici və daxili mühit ünsürləri satış sektorunda işləyən müəssisələrdən biri olan **“İdeal” parfüm və kosmetika mağazaları şəbəkəsinin** nümunəsində hərtərəfli analiz edəcəyik. Analiz etmədən əvvəl vurğulayaq ki, ölkəmizdə statistik göstəricilərə görə pərakəndə satış sahəsində böhranın təsirlərini minimuma endirərək artıma nail olan müəssisələrdən biri də “İdeal”dır.

Vurğulayaq ki, yuxarıda qeyd edilmiş struktur böyük kampaniyaların və aksiyaların keçirilməsi ərəfəsində xüsusi komissiyasının yaranmasına da zəmin yaradır. Əksərən bu cür hallarda başqa bölmələrdən münasib işçilər müvəqqəti marketinq şöbəsinə dəvət edilir və işin gedişi prosesində yaxından iştirak edirlər. Müəssisə pərakəne satış sahəsində fəaliyyət göstərdiyindən bu situasiya labüd olur. İdeal müəssisənin strukturu əlavələr bölümündə şəkil 1-də göstərilmişdir.

Müəssisənin kataloqunda sadaladığımız kimi 200-ə qədər dünya səviyyəli məşhur brendin 60.000-dən çox məhsul növü vardır. Müəssisənin əsas brend kataloqu aşağıdakı formada (cədvəl 11) göstərilmişdir.

“İdeal” parfüm və kosmetika mağazaları şəbəkəsi 1999-cu ildə Bakıda yaranmışdır. Son 12 ildir ki, parfüm və kosmetika sahəsində fəaliyyət göstərir. Bakının mərkəzi rayonlarında 10 mağaza ilə alıcılara xidmət edir. Vurğulayaq ki, yeni açılmış mağaza o biri doqquz mağazadan fərqli olaraq butikdir və burada selektiv parfüm və kosmetika brendləri satılmaqdadır. Ölkəmizdə pərakəndə satış sahəsində ilk parfüm və kosmetika butiki sırf “İdealın” IX mağazası olan “İdeal

Boutique”dir. Müəssisə hal-hazırda 60.000-dən çox məhsul növü və 60-dan çox tanınmış brendlərin məhsullarını alıcılara sunar. Müəssisə mass market və selektiv bazar üçün məhsullar sunar. Elastik dəyər siyasəti daha geniş kütləyə istiqamətlənmişdir. Müştərilərimiz daha çox qadınlar (76%) olmaqla orta gəlirli, 18-45 yaş arası, dünyagörüşlü, məlumatlı, əsasən paytaxt sakinləri, rus-dilli, işgüzar, alış qərarları məsləhət, özünütəsdiq əsasında təşəkkül edən insanlardır. Alıcılar məhsulları daha çox şəxsi istifadə üçün (65 %) alır, orta statistik müştəri ayda 3-4 dəfə bazarlıq edir. Hədəf alıcıların müəssisə məhsulları barəsində daha uyğun qiymətdə olması, servisdə diqqətli olmaları və keyfiyyətli məhsullar sunması kimi fikirləri mövcuddur. Yuxarıda dediyimiz kimi orta, yüksək təbəqəyə xitab edən məhsullar mövcuddur. Təzə fəaliyyət göstərən mağaza isə “İdeal Boutique” sif VİP segmentə xidmət üçün düşünüldü. Əsas hədəf qrupu olan qadın alıcıların orta yaşı 34-dür. Böhranın təsirlərinin nəzərə çarpdığı 2008-2009-cu illərdə edilən marketinq araşdırmalarına görə alıcıların alış prosesində bəzi yeniliklər müşahidə edilmişdir. Alıcılar ortalama 20-30 dəq mağazalarda alış-verişə vaxt ayırırlar. Mağazaların böyüklüyü, rahat seçim imkanı olması, interyer də alış qərarına təsir göstərən meyarlardandır. Çətin iqtisadi ortam olsa da parfüm və kosmetika sahəsində əvvəllər olduğu kimi bu ərəfədə də müştərilərin ən aktiv olduğu aylar dekabr, fevral, mart aylarıdır. Bir çox müştərilər əsasən endirim zamanı daha çox alış-veriş edirlər.

Müəssisə pərakəndə satış sahəsində işləyən başqa müəssisələrdən fərqli olaraq sif böhran zamanı marketinq xərclərini azaltmadı, əksinə faydalı dərəcədə artırmaq qərarına gəldi. 2009 və 2010-cu ilin nəticələrindən məlumdur ki, müəssisə “böhranda reklam edən bazar payının artırır” şərtini əsas götürməkdə düzgün yol seçib. Böhran ərəfəsində müəssisə marketinq addımları, anti-böhran strategiyalarının tərtib edilməsi üçün əvvəlcə daxili və xarici meyarları nəzərə almaqla SWOT təhlili etmişdir. Aşağıdakı sxemdə (qrafik 3) müəssisənin böhran strategiyasını təyin etmədən əvvəlki SWOT təhlili verilmişdir.

Qrafik 3: “İdeal” şirkətinin SWOT analizi

Güclü tərəflər (Strength)	Zəif tərəflər (weakness)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Qiymətlərin hər tip müştəri üçün uyğun olması və hər tip müştəriyə yönəlik məhsullar təklifi 2. Sürətlə yeni-yeni distribyutorluqların alınması 3. Maliyyə sərvətlərinin olması 4. Bazarda uzunmüddətli iş təcrübəsi 5. Servisə yüksək diqqət 6. Müştəri yönümlülük 7. Loyallıq kart sisteminin daha mükəmməl olması 8. Mağazalarımızın yüksək səviyyəli dizaynı 9. Açıq satış sistemi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. İmicin tam təşəkkül etməməsi 2. Müştərilərin beynində ümumiyyətlə Azərbaycanda orijinal olmayan mallar satılması haqqında assosiasiyaların olması 3. Konsultantların mallar haqqında tam məlumatlı olmaması 4. Mövcud imkanlarımızdan tam istifadə edilməməsi 5. İşlərin planlı təşkilində axsamalar

İmkanlar (opportunity)	Təhlükələr (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rayonlara, ətraf bölgələrə yayılma imkanı 2. On-line ticarəti təşkil etmə 3. CRM bazamızdan daha effektiv istifadə 4. Treninq, kurs, seminarlarda iştirak imkanları 5. Satış kanallarının genişləndirilməsi imkanları 6. Çeşidlərin artırılması imkanlarının olması 7. İmic və satışın artmasına yönəlik irimiqyaslı projelərdə iştirak imkanı 8. Tək ölkə içərisində yox, xaricdə bu sahədə fəaliyyət göstərən müəssisələrlə əməkdaşlıq imkanları və onların təcrübəsindən yararlanma imkanı 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cari və potensial rəqiblərin güclənməsi 2. Rəqiblərin qeyri-sağlam rəqabət aparma ehtimalı 3. Yeni rəqibin yaranması 4. Gömrük və s xərclərin artması

Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

SWOT analizi etdikdən sonra isə **reklam, alıcılar, satış, dəyər, məhsul strategiyaları** ayrı-ayrılıqda hazırlanmışdır.

Reklam siyasəti əvvəl də qeyd etdiyimiz kimi reklam xərclərinin effektiv azaldılması ilə müşayiət edildi. Ancaq vacib reklam xərcləri ixtisar edilmədi, qiymət baxımından uyğun, ancaq müştəri auditoriyası geniş olan yerlərdə reklam mexanizlərindən istifadə artırıldı. 1 il ərzində Azərbaycan teleməkanında ən reytingli maarifləndirici veriliş hesab edilən “Zərif Çərşənbə”yə İdeal müəssisəsi

sponsorluq etmişdir. Yalnız onu vurğulayaq ki, 2008-ci illə 2009-cu ildə reklam xərcləri 25 faiz çoxalmışdır. Yalnız 2009-cu ilin dekabr ayı müəssisənin yeni il aktivliklərinin reklama çəkilən xərcləri 200 000 manatı ötmüşdür. Sonrakı nəticələrdən məlum oldu ki, müəssisənin seçdiyi bu mübarizə vasitəsi özünü göstərdi, əgər böhrandan əvvəl “İdeal”ın marka tanınma indeksi 1.4 idisə, böhrandan sonra bu rəqəm 3.4-ə qalxdı. Və nəticədə, müəssisə 2010-cu ilin nəticələrinə görə pərakəndə ticarətin parfüm və kosmetika sahəsinin bazar payının 40 faizə qədər hissəsinə yiyələnmişdir. Alıcılarla edilən sual-cavab əsasında televiziya tamaşaçıları ekranda iri müəssisələrin reklamlarının az-az göründüyü anlarda “İdeal” reklamlarını daha çox xatırladıqlarını qeyd etmişlər. Buna əsasən 2010-cu ildə də müəssisə reklam xərclərində artıq 2009-cu ildən də artıq dəyər– bu sahə üçün rekord hesab edilə biləcək 600 000 manat xərcləmişdir. Yada salaq ki, ölkəmizdə 600 nəfərə qədər işçisi və böyük müştəri portfeli olan “Bank of Baku”nun 2010-cu il reklam xərcləri təqribən 300 000 manat olmuşdur.

Məhsul siyasəti isə müəssisə 2009-2010-cu illər ərzində öz brend distribyutorluqlarını 50 faiz çoxaldaraq 60-a etmişdir. Ancaq böhranın baş verə biləcək ağır təsirlərindən sığortalanmaq üçün az satılan 30 məhsul növünü ixtisar etmişdir. İndiyə kimi daha çox istifadə olunan məhsul strategiyası aşağıdakı kimi olmuşdur.

- Fəaliyyət göstərən bazara təzə məhsullarla
- Fəaliyyət göstərən məhsullar yeni bazara
- Yeni fəaliyyət göstərən bazara yeni məhsullar

Müəssisə böhranı zamanı müvəffəqiyyətli marketinq aləti kimi **qiymət amilində** çox məharətlə faydalana bilmişdir. Əsas dəyər strategiyaları isə bu cür olmuşdur.

- Elastiki dəyər
- Bazara nüfuzetmə
- Loyal kart sahiblərinə yönəlik dəyərlər

Dəyər siyasətini analiz etməzdən əvvəl müəssisənin bazardakı rəqibləri haqqında qısa informasiya verək. Parfum və kosmetika bazarında Sabina (www.sabina.az), “La Parfumerie”, “Parfum De France”, “Parfumeur” kimi rəqibləri mövcuddur. Əsas rəqib olaraq müəssisə özünə “Sabina”nı görür. Rəqib “İdeal”dan daha əvvəl fəaliyyət göstərdiyi üçün bəzi müştərilərin beynində İLK parfum və kosmetika mağazası imici qalmaqdadır. Rəqib “Sabina”dan əsas üstünlük müştəriyə edilən xidmətdədir. “İdeal” rəqiblərindən mağazaların dizaynı, il boyu edilən marketinq aktivliklər, daima alıcının, medianın gündəmində olmaqla onlardan daha çox sürətlə tərəqqi etdiyi qənaətindədir.

Müəssisə bazarda dəyər strategiyası olaraq bazara nüfuzetmə strategiyası ilə loyol kart sahiblərinə məxsus strategiyalara önəm vermişdir. Vurğulayaq ki, müəssisə böhran zamanı total endirimlərə çox önəm verməmişdir. Alıcıları əsasən İdeal endirim kartları qazanmağa və ancaq bundan sonra xüsusi güzəşt və endirimlərdən faydalanmağa yönəlik strategiya həyata keçirmişdir. Əvvəlcə ideal endirim kartları qazanmaq ilkin olaraq 100 manat alış-veriş edən müştərilərə verilsə də, böhranın baş verdiyi ərəfədə bu dəyəri başlanğıcda 50 manata endirərək qısa müddətdə 50.000 nəfərlik müştəri bazası yığa bilmişdir ki, hazırda müəssisənin ümumi bazarlığında sırf böhranı idealın kartını almaqla loyol olmuş müştərilər edir. Böhran zamanı istifadə edilən bu praktikadan müəssisə hələ də yararlanmaqdadır. 2009-cu ilin iyunundan bəri şirkətdə istifadə olunan “Loyal Kart Sistemi” bu sahədə yenə də ilk dəfə istifadə edilmişdir. Müasir dövrdə bir çox rəqiblər də praktikadan faydalanaraq bu sistemə keçid etmişlər. Müəssisənin ən uğurlu anti-böhran aləti olan “LKS”in mühüm əlamətləri belədir. Müştərilərə 5,10,15,20,25 faiz endirim verən kartlar sunulur. Başlanğıcda alış-veriş dəyərindən asılı olaraq müxtəlif fərqli faizli kartlar təklif edilir. Sistem özü yığma əsaslanır, başqa sözlə desək müştəri misal üçün 5%-lik kartında 400 manat balans çatdıqda öz 5%-lik kartını verərək yeni 10%-lik kartını alır. Ən yüksək faizli kart Premium kartdır (25%) Ən çox alış-veriş edən və ən əsas ay ərzində daha çox mağaza ziyarət etməklə aktiv olan müştərilərə verilir. Kartlar təhlil verilərkən müştəridən

adı, soyadı, ata adı, telefon nömrəsi, poçt adresi, peşəsi, doğum tarixi kimi informasiyalar alınır. Daha sonra həmin informasiyalar CRM bazada yığılaraq müştərilər ad günlərində telefon vasitəsi ilə təbrik olunur, doğum günü olanlara xüsusi təkliflər edilir, o cümlədən müəssisədə baş verən dəyişikliklər haqqında sms vasitəsilə informasiyalar göndərilir. Əlavə olaraq bütün alıcılar qadın və kişi olmaqla da 2 yerə bölünür. Müəssisənin 2011-ci il üçün əsas marketing strategiyasında kart sahiblərinə yönəlik aktivliklər ən əsas sayılır.

2.2. Strateji mühit amillərinin təhlili və qruplaşdırılması şərtləri

Firmanın fəaliyyətinin strateji mühitinin analizi və dəyərləndirilməsi zamanı PESTLE-analiz aləti tətbiq edilir.

Strateji planlaşdırma zamanı PESTLE analizfirmanın fəaliyyətinin ətraf mühitinin analizi və dəyərləndirilməsi hesabına firmanın tərəqqisi üçün imkan və təhlükələrin meydana çıxarılması üçün tətbiq olunur.

PESTLE akronimində: **P** – siyasi ortamı (**P**olitical), **E** – iqtisadi ortamı (**E**conomic), **S** – sosial-mədəni ortamı (**S**osial), **T** – elmi-texniki və texnoloji ortam (**T**echnological), **L** – hüquqi ortamı (**L**egal), **E** – ətraf (ekoloji) ortamı (**E**nvironmental) göstərir.

Firmanın fəaliyyətinin xarici mühitini təyin edən **siyasi ünsürlər**: dövlətdə prezident, parlament seçkiləri, beynəlxalq qurumlara üzvlük, regional inteqrasiya və qloballaşma prosesləri, iqtisadiyyatın dövlət nizamlanması və s. Misal üçün, siyasi situasuyadakı yeniliklər biznes üçün hansı imkan və təhlükələr meydana çıxarır? Müəssisənin fəaliyyətinə təsir edə biləcək əsas siyasi meyillər nələrdir?

Firmanın fəaliyyətinin xarici mühitini təyin edən **iqtisadi ünsürlər**: ÜDM-in dinamikası, inflyasiya, milli valyutanın məzənnəsi, Milli Bankın uçot səviyyəsi, məşğulluğun inkişaf dinamikası, bazar tsiklləri və s. Misal üçün, iqtisadiyyatda müşahidə edilən mühüm hadisələr biznesin perspektivlərinə nə cür təsir edə bilər? Əhalinin gəlirlərində və alıcılıq bacarığında olan yeniliklər firmanın məhsulunun satışlarına nə cür təsir edə bilər?

Firmanın fəaliyyətinin xarici mühitini təyin edən **hüquqi ünsürlər**: mülkiyyətin hüquqi müdafiəsi, vergi və gömrük rejimi, mülki, ticarət və investisiya qanunvericiliyində yeniliklər, lisenziyalaşdırma sistemi, məhkəmə sistemi. Biznes üçün səmərəli hüquqi mühitə qarşı qoyulan tələblər: Hüququn üstün cəhəti – bütün hadisə və proseslərin qanunla nizamlanması; Qanun qarşısında hamının bərabər hüquqa sahib olması; c) Mülkiyyət toxunulmazlığına zəmanət; d) Müstəqil və ədalətli məhkəmə sistemi.

Firmanın fəaliyyətinin xarici mühitini təyin edən **texnoloji mühit ünsürləri**: ETT-nin tərəqqi meyilləri, innovasiyalar, təzə məhsullar, təzə patentlər və s.;

Firmanın fəaliyyət ətraf mühitinə təsir edən **sosial ünsürlər**: cəmiyyətin mühüm dəyərləri, yaşam tərzinin yenilikləri, əməyə və istirahətə olan münasibət, demoqrafik yeniliklər, dini amillər, vətəndaş cəmiyyətinin təsirləri və s.

Firmanın fəaliyyətinə təsir edən **ekoloji mühit ünsürləri**: dövlətdə yeni ekoloji tələblərin və normaların tətbiqi; ekoloji prosesləri nizamlayan qanunvericilikdə olan yeniliklər; dövlətin beynəlxalq ekoloji konvensiyalara qoşulması; cəmiyyətin ekoloji proseslərə qarşı reaksiyası və s.

1. Məqsədlər: Təşkilat dedikdə məqsədləri bir olan ən azı iki nəfərin gördüyü işlər nəzərdə tutulur. Biz təşkilat anlayışını məqsədlərə nail olmaq vasitəsi olaraq qəbul edə bilərik, hansına ki, bir insanın icra edə bilməyəcəyi bir işi kollektiv olaraq icra etməyə imkan verir. Peşəkarlar düşünürlər ki, düzgün məqsəd və vəzifələrin olması qərarın icrasının 50 % müvəffəqiyyətlə tətbiq edilməsinə yol açır. Bir çox qurumların fəaliyyətinin mühüm məqsədi mənfəət qazanmaqdır. Mənfəət təşkilatın xüsusi göstəricisi sayılır. Kommersiya şirkətlərinin əsas məqsədi mənfəət qazanmaqdır.

2. Struktur: Təşkilat formasız bir kütlə deyil, o nizamlı bir sistem sayılır. Bu nizamlı sistemi dəstəkləməyə təşkilatın strukturu kömək edir. Struktur- daxili sistemin güzgüsü sayılır. Təşkilati struktur təşkilata aşağıdakılara çatmağa kömək edir:

• Xaosun və qeyri-müəyyənliyin ləğvi – işçilər nə etməli olduqlarını, necə etməli olduqlarını və onların kim ilə birgə işləməli olduqlarını bilirlər. Rəhbər işçilər isə öz bölmələrinin başqa bölmələr ilə hansı formada qarşılıqlı fəaliyyət göstərdiklərini təsəvvür edirlər.

• xarici mühit ilə effektiv qarşılıqlı əlaqə.

• əməkdaşların söylərini məhsuldar olaraq istiqamətləndirmək, fərdi bölmələr arasında aydın əlaqələr yaratmaq, məsuliyyət və hüquqları müəyyən etmək.

• Müştəri tələbatlarını qarşılamaq.

• Öz məqsədlərində effektiv nəaliyyətlərə nail olmaq.

Təşkilatın strukturuna görə xətti-funksional, matris, divizional növləri vardır.

Xətti-Funksional struktur: Müəssisənin fəaliyyəti müxtəlif funksional bölmələr tərəfindən tətbiq edilir, başqa sözlə desək, iş dar ixtisaslaşdırılmış bölmələrdən başlayıb, funksional bölməyə daşınır.

Matris struktur: Funksional bölmələri olan bu təşkilat proyektlər zamanı tətbiq olunur. İlk öncə müvəqqəti işçi qrupları formalaşır, daha sonra fəaliyyəti dəqiq bir problemin həllinə istiqamətlənən, hər zaman fəaliyyət göstərən qruplar yaradır. Sonuncu mərhələdə qrupların fəaliyyətinin nəticələrinə görə cavabdeh olan menecer müəyyən edilir.

Divizional struktur : Bu strukturda vəzifələrin bir qismi və hətta bütün “qərərgah” funksiyaları istehsal vahidlərinə verilir. Bu onlara emal və məhsulların satışındakı öhdəliyin bir qismini və yaxud bütöv öhdəliyi öz üzərinə götürməyə şərait yaradır. Son olaraq təşkilatın başçılığının idarəetmə sərəvətləri strateji vəzifələrin həlli üçün istifadə olunur.

Şəbəkə strukturu : Şəbəkə struktur dedikdə eyni şirkət içərisində çox funksional qruplar arasında əməkdaşlıq başa düşülür. Qruplar şəbəkə komponentləri kimi fəaliyyət göstərirlər: müştəri-server.

Üfüqi struktur : Bu strukturun çox vaxt istehsal zamanı istifadə edilir. Təchizatçılarla və malsatanlarla işgüzar münasibətlər qurulur, əməkdaşların

ixtisaslarının yüksəldilməsi həyata keçirilir, qrup formasında fəaliyyət genişləndirilir.

Strategiyanın təşəkkülü üçün təşkilatın strukturunu təyin etmək mühümdür. Strukturda yeniliklər edilmiş strategiyaya müvafiq olaraq qarşılıq versə, bu təşkilatın qüvvətli tərəfləri hesab ediləcək.

3. **Tapşırıqlar:** Təşkilatda əmək bölgüsünün daha bir istiqaməti tapşırıqların təyin edilməsidir. Tapşırıq – öncədən təyin edilmiş metodla və öncədən təyin edilmiş vaxtlarda icra ediləcək işlərdən təşkil edilmişdir. Texniki cəhətdən tapşırıq işçiyə deyil, vəzifəyə verilir. Rəhbərliyin qərarına görə təşkilatın məqsədlərinə çatmaq üçün istənilən vəzifəyə tapşırıqlar təyin edilir. Təxmin edilir ki, əgər tapşırıqlar düşünülmüş metodla və müddətlərdə icra edilərsə təşkilat uğurlu fəaliyyət göstərəcəkdir. Təşkilatın tapşırıqları ənənəvi olaraq üç kateqoriyaya ayrılır: adamlarla, predmetlərlə və məlumat ilə iş. Misal üçün, zavodda işçilər predmetlərlə, mühasibat isə məlumat ilə işləyir. Başqa iki mühüm məqam, tapşırığın təkrarlanma tezliyi və onun icrasına lazım olan vaxtdır. Bu nöqtəyi-nəzərdən vurğulamaq olar ki, idarəetmə əməyi daha az monoton və təkrarlanmayan xarakterlidir və aşağı idarəetmə səviyyəsindən yuxarı idarəetmə səviyyəsinə keçdikcə hər bir işin icra edilmə vaxtı artır.

4. **Texnologiya:** Daxili mühit amili kimi texnologiya mühüm amil sayılır. Çoxları texnologiyaları istehsal prosesində istifadə edilən alət, mexanizm kimi anlayırlar. Texnologiyaların mövcud təsnifatları içərisində Yoan Vudvordun təsnifatı daha çox tanınmışdır. O istehsal firmalarını araşdıraraq aşağıdakı təsnifatı vermişdir.

- Tək-tək kiçik seriyalı və yaxud fərdi istehsal. O cümlədən, 1 ədəd və kiçik seriya ilə məhsul emal edilir.
- Kütləvi və ya iri seriyalı istehsal. Eyni bir məhsulun və yaxud bənzər məhsulların çox sayda emalı.
- Kəsilməz istehsal. Avtomatlaşdırılmış avadanlıqdan faydalanmaqla bütün gün içində eyni xarakteristikalı məhsulların kəsilməz emalı.

Firmanın daxili mühitinin strateji təhlili aşağıdakılardan təşkil edilmişdir: firmanın resurslarının analizi və dəyərləndirilməsi, firmanın əhəmiyyətli kompetensiyalarının və rəqabət üstünlüklərinin analizi, firmanın zəif və güclü tərəflərinin təyin olunması.

Firmanın resurslarının analizi və dəyərləndirilməsi aşağıdakılardan təşkil edilmişdir:

- resursların mövcudluğunun analizi,
- resursların istifadəsinin əlverişliliyinin və nəticəliliyinin analizi.

Firmada resursların mövcudluğunun təhlili müəssisənin sahib olduğu bütün resurs növləri üzrə həyata keçirilir.

Firmanın daxili mühitinin təhlilində istifadə olunan amillər:

- firmanın korporativ siyasəti;
- firmanın konkret fəaliyyət növləri üzrə biznes-strategiyaları;
- firmanın təşkilati quruluşu;
- firmanın ümumi maliyyə vəziyyəti.
- firmanın xərclərinin strukturu;
- firmanın emal etdiyi məhsulun keyfiyyət göstəricisi;
- firmanın məhsulunun satış mərkəzləri;
- firmada məlumat texnologiyalarının tətbiqi səviyyəsi;
- firmada dəyişikliklərin edilməsi durumu,
- firmada emalın həyata keçirilməsi səviyyəsi;
- firmanın marketinq fəaliyyətinin səviyyəsi;
- firmada menecmentin keyfiyyəti;
- firmanın personalının keyfiyyəti,
- firmanın dövlət idarələri ilə qarşılıqlı əlaqələri;
- həmkarlar ittifaqı ilə firmanın qarşılıqlı əlaqələri;
- firmanın korporativ mədəniyyəti;
- firmada “satışdan sonra xidmət”in həyata keçirilməsi səviyyəsi,
- firmanın bazar reputasiyası.

Firmanın təşkilati mədəniyyətinin təhlili zamanı cavabı axtarılan suallar:

- firma xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqələrini nə cür qurur?
- firma öz alıcılarına necə yanaşır?
- firma rəqabət mübarizəsini həyata keçirmək üçün hansı metodlardan faydalanır?
- firmada insanlar arasında qarşılıqlı əlaqələr necə qurulub?

Firmanın təşkilati mədəniyyətinin təşəkkül etməsinin üçün idarəetmədə sosial-psixoloji metodlara önəm verilir.

Firmada emalın təşkilinin təhlili:

- ehtiyatlara nəzarət sisteminin həyata keçirilməsi;
- istehsal tutumundan qənaət;
- istehsal güclərinin texniki cəhətdən əhəmiyyəti.

Firmanın əsas kompetensiyaları dedikdə başqa müəssisələrlə müqayisədə müəssisəyə rəqabət üstünlükləri verən imkan və resurslar nəzərdə tutulur. Firmanın həlledici kompetensiyalarının əlamətləri:

- kompetensiyalar texnologiyadan və ya onun müəyyən bir elementindən daha geniş anlayışdır;
- kompetensiyalar, firmanın fəaliyyətinin ayrı-ayrı tərəflərinin təcrübəsinin toplanması və müxtəlifliyin sinergizmi nəticəsi kimi ərsəyə gəlir.
- Firma üçün rəqabət üstünlüyü təmin edəcək imkanların əsas kompetensiyalara çevrilməsi üçün rəqiblərə nisbətən daha ciddi addımlar atılmalıdır;
- unikal kompetensiyalar təkcə istehlakçılar tərəfindən hiss edildikdən sonra bunlar rəqabət üstünlüyü üçün əsaslar yaradır.

Əsas kompetensiyaların aşağıdakı kateqoriyaları ayırd edilir:

- Çox istifadə edilmiş;
- Perspektivi olmayan;
- Dəyişməz;

Firmanın daxili mühitinin təhlili aləti SNW-analiz sayılır. SNW analizfirmanın rəqiblərlə müqayisədə güclü, zəif və neytral tərəflərinin təyin edilməsi üçün tətbiq olunur.

2.3. Seçilmiş strategiyaların reallaşdırılması istiqamətləri

Şirkətdə bütün planlaşdırma prosesi 2 mühüm mərhələyə ayrılır: bazarda şirkətin fəaliyyət strategiyasının tərtib edilməsi və seçilmiş strategiyanın həyata keçirilməsi taktikasının təyin edilməsi.

Tutduğu strateji mövqelərdən asılı olaraq şirkət öz biznesini tərəqqi etdirmək üçün hər hansı məqsədli istiqamət seçir. Tədqiqatlardan məlumdur ki, belə davranış istiqamətləri 9 ola bilər:

- biznesin həyata keçirilməsi ilə bağlı risklərin ən aza endirilməsinə göstəriş;
- sözügedən biznesin növündə şirkətin üstünlüyünün təsdiqinə göstəriş;
- sözügedən biznesin növündə şirkətin rəhbər mövqeyinin olduğu kimi qalmasına göstəriş;
- istehsal-kommersiya prosedurlarının nəticələrinin artırılmasına göstəriş;
- bazarda şirkətin seçki ekspansiyasına göstəriş;
- biznes yüksəlişinə göstəriş;
- itkilərin və qeyri-məhsuldar xərclərin ən aza endirilməsinə göstəriş;
- biznesin ehtiyatlı ekspansiyasına və ya onun mümkün məhdudlaşdırılmasına göstəriş;
- bazarın tərəqqisinə göstəriş.

Biznesin həyata keçirilməsi ilə bağlı riskin ən aza endirilməsinə göstəriş özünün satış mərkəzi segmentlərini azaltmaq və öz imkanını bazarın ehtiyacına uyğunlaşdırmaq metodu ilə həmin biznes növündə mənfəətin çoxaldılmasına yönləndirilmiş tədbirlərin həyata keçirilməsini şirkətdən istəyir. Şirkətlərin ayrı-ayrı xarici və daxili mühiti şirkətlər arasındakı fərqliliyi şərh etmək üçün yetərlidir. Şirkət işçilərinin ayrı-ayrı iş təşrübəsi eyni hadisələri fərqli rəqəmlərdə anlamağına və

qərarların təsdiqinə yol açır. Bu nöqteyi-nəzərdən, “təsvirlərin çəkilməsi” şirkətin mövcud və hər hansı durumu arasında fərqliliyin azaldılmasına şərait yarada bilər.

Kənardan baxış imkan və təhlükələrin dəyərləndirilməsinə, şirkətin rəqabət mövqeyinin təyin olunmasına, şirkətə daxil olan resursların və şirkətdən xaric olunan məhsulun dəyərləndirilməsinə yönəlib. Daxildən baxış isə təşkilat güclü tərəflərinin təsvirinə, onun mühüm sərişlərinin təyin olunmasına, heyətin idarə olunması əlamətlərinə istiqamətlənib.

Strategiyanın təşəkkülü bir yandan mövcud və arzu edilən durum arasında fərqliliyin ləğvinə, başqa yandan isə SWOT-analizin öncəki mərhələsində təşəkkül tapan mühüm məqsədləri göstərməlidir.

Azərsun şirkətinin SWOT-təhlil üsulu

Mən öz araşdırmamda təxmini də olsa Azərsun şirkətinin SWOT analizinə nəzər salmaq istədim. Yəni, Azərsun şirkətinin güclü və zəif tərəflərini göstərmək istədim.

Azərsun şirkətinin güclü tərəflərinə aşağıdakıları şamil etmək olar:

- Məhsul növünün bolluğu;
- İstehsal etdiyi məhsulların alıcıların ehtiyaclarını qarşılamaı xüsusiyyətlərinə sahib olması;
- Şirkətin daxili bazarda böyük payının olması;
- Modern texnika və texnologiyalardan istifadə olunması;
- Keyfiyyət standartlarının yüksəkliyi;
- Elmi-araşdırma işlərinin yüksək səviyyədə olması;
- Şöbələr arası koordinasiya əlaqələrinin yüksək səviyyədə olması;
- Güclü mütəxəssislərinin olması;
- Şirkətin maliyyə cəhətdən dayanıqlı olması və s.
- Satış fəaliyyətinin yüksək olması;
- Beynəlxalq bazarlara çıxmaq istəyinin olması;
- İctimai münasibətlərin və reklam fəaliyyətlərinin yaxşı olması;

Azərsun şirkətinin zəif tərəflərinə isə bunları aid etmək olar:

- Qiymətlərin nisbətən çox olması;
- Firma rəhbərliyi tərəfindən alıcıların az ziyarət edilməsi
- Nəqliyyat xərclərinin çox olması və s.

Adı çəkilən məhsulları inkişaf etdirərək bir sıra konsepsiyalar tərtib olunur, marketing araşdırmaları təşkil edilir. O cümlədən, bu markaların satış mərkəzində tanınması üçün onları reklam etmək lazım gəlir. Bu cür markalardan birinin reklam mətninə göz atmaq istərdim.

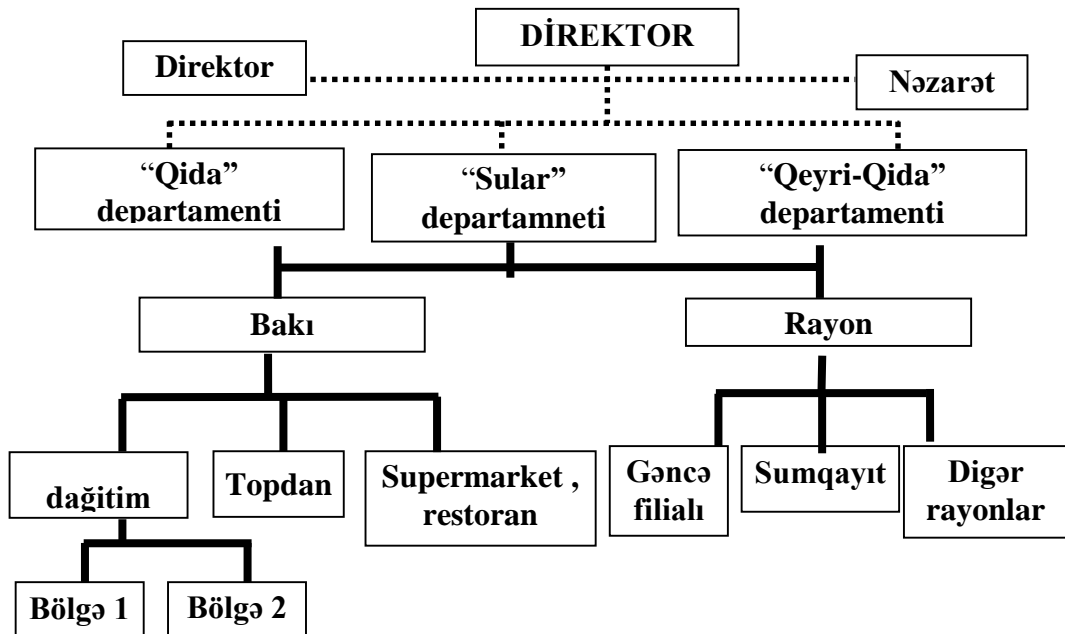
İlk öncə “Azərsüd” markasından nəzər salaq. Hər kəsin sevdiyi və həzz alaraq içdiyi “Azərsüd” südləri öz xüsusi keyfiyyətini istehlakçılara bir daha göstərdi. Güclü marketing siyasəti hesabına təbii və ləzzətli “Azərsüd” südləri “Azərsun”a liderliyi də daddırmaqdadır. Bazarda satılan UHT südləri arasında “Azərsüd” tetrapak südləri üç aydır ki, ilk yerdədir. Bu isə “Azərsüd”ün təbiiliyini saxlayaraq insanların sevimli südünə çevrilməsini nümayiş etdirir. “Azərsüd”ün əsas reklam şüarı bu cürdür: “Azərsüd” südləri insan həyatı üçün mühüm olan zülal mənbəyidir.

Məşhur markalara misal olaraq “Bizim Tarla” markasını da göstərmək olar. Hamının sevimli markası olan “Bizim Tarla” məhsul növlərini artırmaqda davam edir. Bazara sunulan yeni ləziz və dadlı məhsullara daha bir neçəsi də artırılıb. Konserv məhsullarında təzə yaradılan cem kateqoriyasının məhsulları istehlakçıların istifadəsinə verilib.

Adını çəkdiyimiz Azərbaycan müəssisələrindən biri olan “Nurgün Trading” şirkəti timsalında əyani nümunəsinə nəzər salaq. Bütün qeyd etdiyimiz fikirləri, yəni şirkətdə marketing xidmətinin idarəetmə strukturunun funksiyaları, o cümlədən şirkətdə marketingin idarə olunması prosesini dəqiq bir şirkət üzərində izahını verək. Bu zaman dediklərimizi praktiki daha aydın göstərə bilərik.

Yəni, yuxarıda da dediyimiz kimi, müəssisənin marketing xidməti strukturu başda direktor aşağıdakı kimi qurulmuşdur. Şəkil 2-də məlumdur ki, müəssisə funksional, məhsul, regional strukturun kombinasiyasından təşkil edilmiş xidməti struktura sahibdir.

Şəkil 2: Nurgün Trading Şirkətinin strukturu



Mənbə: Z.S.Abdullayev, Z.Ə.Bağirova, 2013

Funksional quruluşun əlamətləri kimi müəssisədə marketinq menecerinin məsuliyyətində olan **bazar tədqiqi, biznesin tərəqqisi şöbəsi, planlaşdırma, satış qrupu (trading), PR-Reklam qrupu** və müştəri xidmətləri qrupu işləyir.

Məhsulyönümlü quruluşun xüsusiyyətləri kimi müəssisədə şəkildən də məlum olduğu kimi üç qrup məhsul vardır: Qida; Qeyri-qida; Sular

İstənilən məhsul qrupu xüsusi bir departamentdən ibarət olduğundan onların da ümumi marketinq müdirindən asılı olan departament müdirləri vardır. İstənilən departament müdirinin təbəçiliyində isə preseller və dağıtım qrupu fəaliyyət göstərir.

Regional strukturun əlaməti olaraq isə müəssisədə şəkildən də məlum olduğu kimi müəssisə müxtəlif regionlarda da işləyir. Əlbəttə ki, istənilən regionun özündə adını çəkdiyimiz struktur vahidləri vardır.

Adı çəkilən müəssisədə marketinqin idarə olunması məsələsinə isə, əvvəlcə onu vurğulayaq ki, marketinq şöbəsinin öhdəliyində olan marketinq-menecerləri marketinq araşdırmaları edir, rəqibləri hər zaman izləyir, təzə təkliflər sunar və

yaxud aylıq planların bölünməsinə öz şəxsi tövsiyələrini verir, növbəti satışı planlaşdırmaq üçün forecast tərtib edir, gündəlik satışı izləməklə yaranacaq kənarlaşmaları öncədən təyin edir, keçirilən kompaniyaların effektivliyini gözdən keçirir və s. Vurğulayaq ki, müəssisə bazarda üç məhsul qrupu üzrə 150-dən artıq növ üzrə çıxış edir. O cümlədən, müəssisə, təkcə qeyri-qida sektorunda istehsalçı, qida və sular sektorunda isə vasitəçi kimi özünü göstərir. Məhsul növlərinə dövlətlərarası brendlər aid edildiyindən bu məhsulların respublika ərazimizdəki nümayəndilikləri tərəfindən qarşılıqlı olaraq həvəsləndirmə tədbirləri keçirilir. Başqa sözlə desək, nümayəndəlik vasitəçi olaraq bu müəssisəyə xüsusi endirim kompaniyaları tətbiq edir, vasitəçi kimi çıxış edən bu müəssisə də ərazi üzrə topdan, supermarketlər, apteklər üzrə məhsulların paylanmasını, o cümlədən bu obyektlərə öz tərəfindən stimül vermə kompaniyaları həyata keçirir.

Sözündən bu fəaliyyətləri isə müəssisədə Nəzarət Şöbəsi daim nəzarətdə altında saxlayır. Tam şəkildə bütün bu şöbələr isə bilavasitə Strateji Planlaşdırma şöbəsi müdirinə aiddirlər.

III FƏSİL. AZƏRBAYCAN MÜƏSSISƏLƏRİNİN İNKİŞAFINA TƏSİR EDƏN AMİLLƏRİN TƏHLİLİ

3.1. Müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin təhlili

Bütün İEÖ-də müvəffəqiyyətli nəticələri olan firmaların iş təcrübəsi ilə bir daha bizə əsas verdi ki, biznes fəaliyyəti sahəsində yaxşı təşkil edilmiş maliyyələşmə sistemi onların əlverişli işləməsinə dair xüsusi zəmanət verir. Mülkiyyət əlaqələrinə əsasən, ümumilikdə biznes fəaliyyətinin maliyyələşmə qaynağının 3 növü vardır:

- a) mülkiyyətçinin maliyyə vəsaitləri;
- b) cəlb olunan vəsait;
- c) borc vəsaiti.

Mülkiyyətçinin maliyyə vəsaitlərinə nizamnamə kapitalı, amortizasiya ayırmaları, hüquqi və fiziki şəxslərin əmanətləri, eyni zamanda sığorta təşkilatlarının ödənişləri daxildir. Cəlb olunan vəsaitə adətən, səhmlərin satışından qazanılan vəsait, əmək kollektivi nümayəndələrinin kütlə payı və ödənişi, borc vəsaitinə isə - xarici investisiyalar, bank kreditləri, dövlətlərarası maliyyə və investisiya institutlarının vəsaiti və s. daxil olunur. Bu mənbələr haqqında danışarkən İEÖ-in eyni adlı iş təcrübəsini qabağa çəkmək yaxşı olardı. Misal üçün, Almaniyada mövcud olan ticarət, nəqliyyat və eyni zamanda sənaye sahələrində passivlər arasında mülkiyyətçinin maliyyə vəsaitinin xüsusi çəkisi 19 %; cəlb edilən vəsaitin verimi – 5,2 %; real bank stavkasınıniki isə - 3,7 % olur. Bundan başqa, məsələn, Avropa yenidənqurma və tərəqqi bankı xırda və orta sahibkarlığın tərəqqisinə kömək etmək üçün təşkil etdiyi layihənin xərclərinin 65%-ni özü qarşılayır. (T.Ə.Hüseynov B. 2009.)

MM-dən söz açarkən burada işlədilən metodlardan, ilk növbədə bu istiqamətdə maliyyə menecmentin məzmunundan qaynaqlanan bu metodların fəaliyyət mexanizminə baxaq. Maliyyə menecmenti, maliyyə vəsaitlərinin idarəedilməsi sistemi rolunu aparır və o, təsərrüfatçılıq məqsədlərinə çatmaq üçün

işlədilən metodların sistemli olaraq məcmusunu ehtiva edir. Buna uyğun olaraq vurğulamaq olar ki, bu baxımdan, MM idarə edilən bir sistem kimi özündə bəzi məsələlərin həll edilməsini vacib hala çevirən idarəetmə obyektinin özəlliyini daşıyır. MM əsasən özündə vergi, maaş, qiymət və əksər məsələləri biruzə verərək və ümumi rejimin sistemi üzrə nəzarət və tənzimləmə həyata keçirmək kimi funksiyaların icra olunmasında xüsusi rol oynayır. Bu funksiyaları həyata keçirərkən MM özündə ayrı-ayrı prinsipləri nümayiş etdirərək, ayrı-ayrı komponentlərin uyğunlaşması və eyni zamanda məqsədyönlülük kimi prinsipləri diqqət mərkəzində saxlayır. Bu zaman MM-nin fəaliyyət prinsiplərinin müəyyən edilməsi, əsas metodoloji xüsusiyyət sayılır. Bu xüsusiyyəti isə MM-nin fəaliyyət istiqamətlərinin müəyyən edilməsi və buna uyğun olaraq tərtib olunması nöqtəyindən xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Maliyyə sisteminin əlamətlərini özündə toplayan MM, günümüzdə bazar iqtisadiyyatında idarəetmənin mühüm tərkib hissəsi kimi özünü göstərərək, maliyyə sistemi kontekstində və ölkədəki mövcud müəssisələrin idarə olunması yönündə metodlarını ifadə edir. (T.Ə.Hüseynov Səda 2005)

Hazırda maliyyə sisteminin inkişaf etməsində iki əsas prinsip iyerarxiya və funksional prinsiplər daha böyük rol oynayır. Bu prinsiplərdən daha çox funksional sənaye müəssisələri üçün xarakterik sayılır və həmin sənaye müəssisələri üzrə funksional idarə strukturunda tətbiq olunur. Başqa bir xüsusiyyət isə bu müəssisələrdə maliyyə şöbəsindən başqa satış şöbəsi də bu yöndə fəaliyyət göstərir. MM-nin maliyyə sahəsi ilə bağlı olaraq, firmaların maliyyəsinin idarə olunması zamanı və o cümlədən maliyyə təsərrüfat fəaliyyətinin optimallaşdırılması yönündə fəaliyyəti bildirdiyini əsas götürərək maliyyə idarəetmə kateqoriyalarının bir-biri ilə olduğunu qeyd edə bilərik. Bu nöqtəyindən də MM mexanizminin əsas hissəsi idarəetmə fəaliyyəti maliyyənin də tərkib hissəsi olduğundan onun bu yöndə inkişaf edən idarəedilmə problemlərinin yoluna qoyulması maliyyə sahəsindəki idarə olunmas problemlərinin həll edilməsinə imkan verir.

Hazırda MM üzrə istifadə olunan metodların tərəqqi meylləri aşağıdakı məsələlərə əsasən dəyişilir :

1. Müəssisələrdə maliyyə siyasətinin istiqamətlərinin müəyyən edilməsi ;
2. Maliyyə məsələlərinə dair tədbirlərin görülməsi ;
3. Maliyyə hesabatının doğru şəkildə hazırlanması və bu yöndə operativ fəaliyyətin təmin olunması ;
4. Müəssisələri ayrı-ayrı bölmələri, daha çox isə istehsalda funksional bölmələri üzrə məlumat təminatının həyata keçirilməsi ;

MM müəssisələrin maliyyə vəsaitlərindən əlverişli formada istifadə olunması ilə bağlı fəaliyyət istiqamətlərinin müəyyən edilməsindən başqa, maliyyə siyasətini özündə ehtiva edir. Bu siyasətin doğru şəkildə həyata keçirilməsi ölkədə fəaliyyət göstərən ayrı-ayrı orqanlara rəsmi hesabatlarına, o cümlədən statistik informasiyalara və həmin şirkətlər tərəfindən tərtib edilmiş maliyyə hesabatlar əsasında olur.(T.Hüseynov, B. 2009)

MM-nin əsas məqsədi olan amillərə bütün məsrəflərdən yararlanmaqla ən yüksək mənfəət qazanmaq bacarıqları və bundan başqa müəssisələr tərəfindən bazara rəqabət qabiliyyətli məhsulun təklif edilməsi və xidmətlərin göstərilməsi, eyni zamanda şirkətlərin və maliyyə dəyişməzliyinin təmin olunması və müəssisələrin maliyyə vəsaitlərindən əlverişli istifadə yollarının müəyyən edilməsini də misal göstərə bilərik. Qeyd etdiyimiz bu məqsədlərə uyğun olaraq, MM üzrə ayrı-ayrı idarəetmə üsullarının tətbiq edilməsi böyük əhəmiyyət daşıyır. Həmin metodlar bazar iqtisadiyyatının xüsusiyyətinə əsasən tərəqqi edir. Bu metodlara aşağıdakılardır :

- Proqnozlaşdırmanı və planlaşdırma ;
- Girov maddi həvəsləndirmə, sanksiyaların tətbiq olunması ;
- Lizing;
- Özünümaliyyələşdirmə ;
- Sığorta ;
- Vergi tutma və.s

Bunlardan başqa, MM, ayrı-ayrı maliyyə resurslarının cəmi hesabına həyata keçirilir. Pul vəsaitləri çox azmüddətli maliyyə yatırımları maliyyə vasitələri kimi özlərini biruzə verirlər. Müəssisə daxilində maliyyə fəaliyyətinin doğru şəkildə idarə olunması, maliyyə təsərrüfat əlaqələrinin tənzimlənməsi, bu sistemdə müvəffəqiyyətlə tərəqqisinə və eyni zamanda fəaliyyət göstərməsinə zəmin yaradır. Əsasən də bu firmaların əsas məqsədlərinə çatmaq yolunda həyata keçirdikləri düzgün maliyyə siyasəti, MM sisteminin də məqsədlərinə nail olmağına xüsusi zəmin yaradır. Sözügedən bu məqsədlərə çatmaq üçün isə bəzi məsələlərin qüvvədə qalması vacib sayılır ki, bunlara rəqiblərlə mübarizə zamanı rəhbərlik əlamətlərinin dəyişməməsi, o cümlədən ən yüksək mənfəətin qazanılması, istehlakçıların tələbatlarına müvafiq şəkildə məhsul istehsalının həyata keçirilməsi və istehsal tutumunun nisbətən artırılması yönündə fəaliyyətin düzənlənməsi və bir sıra başqa məsələləri aid etmək olar.

Hazırda MM-də ən çox istifadə edilən metodların inkişaf etdirilməsi yönündə fəaliyyəti Qərbi Avropa və ABŞ-da MM üzrə təcrübə üzrə xarakterizə etdikdə qeyd etmək olar ki, bu fəaliyyətə hökmən maliyyə fəaliyyətinin idarə olunması üçün mühasibatlıq aid olunur. Bunun əsas səbəbi müəssisələrin maliyyə təsərrüfat fəaliyyətinin, müəssisələrin mühasibatlıq üzrə sənədlərdə adının keçməsi ilə bağlıdır. MM-nin firmanın təşkilati strukturuna inteqrasiyası bəzi hallarda mübahisələrə yol açır və nəticə etibarilə bir neçə xətti lider eyni funksiyasını yerinə yetirirlər. Bu bir yandan maliyyə sahəsi üzrə məlumat ötürmə prosesinin həyata keçirilməyə neqativ təsir etsə də, digər yandan xərci yaradan amillərdən sayılır ki, bu problemi də yolunaq qoymaq və ictimai fəaliyyət üçün idarəetmə konsepsiyasının sağlam şəkildə hazırlamaq üçün ABÇ-ın məşhur iqtisadçıları bir sıra yaradıcı ideyalar irəli sürmüşlər. Bu ideyaların arasında cavabdehlik Mərkəzi adlanan bir fəaliyyətin göstərilməsi də diqqətdən yayınmır. Yaradılması planda olan cavabdehlik mərkəzinin yerinə yetirdiyi vəzifə odur ki, burada fəaliyyət göstərən firmalar öz maliyyə vəsaitlərindən pul axını ilə yanaşı, xarici investisiyalardan toplanaraq ki, bütün maliyyə vəsaitlərinin əlverişli qaydada

istifadə üzrə düzgün idarəetmə, qərarların verilməsinə zəmin yaradır. Yəni, əhali özünü ayrı-ayrı bölmələri üzrə xərc və gəlir mərkəzi şəklində siifləndirilir. Bu cür mərkəzlərin yaradılması istiqamətində maliyyə menecmentinin əsas ayrılmaz hissəsi sayılan müəssisələrin maliyyə fəaliyyətinin idarə olunmasında metodların inkişaf etdirilməsinin dövrümüzün də aktuallığından bizə məlumat verir. Ancaq yeni iqtisadi mühitdə yalnızca müəssisələri idarə edən sistemin inkişaf etdirilməsi, bəs etmir. Müəssisələr öz fəaliyyətində inkişaf etdirmə mexanizmlərini istifadə etmək üçün quruluş yeniliklərini həyata keçirməlidirlər. Belə olduğu halda isə idarəetmənin üç əsas şərti, bu formul yaranır:

- İqtisadi sistemə tez adaptasiya olmaq qabiliyyəti ilə idarə strukturunun inkişaf etdirilməsi üçün strateji və operativ elastikliyi fərqləndirilməsi şərtinin qoyulması ;

- Perspektiv siyasətin strateji səviyyəsinin bu firmalarda istehsal bazar meyli üzrə inkişaf etməsi ;

- İnformasiya kommunikasiyanın qəbul edilməsi və qərarların verilməsi, təşkilati strukturun təyin olunmasına əsaslanaraq proqnozlaşdırma işinin həyata keçirilməsi;

Hazırda maliyyə menecmentinin bir çox sahəyə ayrıldığına əsasən ümumilikdə onun məzmununun maliyyə axınlarının sürətləndirilməsi ilə bağlı olduğunu da qeyd edə bilərik. Belə olduqda müəssisəyə xaricdən lap çox axın cəlb olunması, onların maliyyə qarşılıqlı əlaqələrinin normal şəkildə təməlinin qoyulmasından və öz fəaliyyət sahələrini böyütmək imkanlarının olduğundan xəbər verir. Sözügedən maliyyə axınları isə iki önəmli xüsusiyyətə malikdir olur. Bu xüsusiyyətlərdən birincisi axının başlanğıcı və ikincisi isə axının sonu sayılır. Axının başlanğıcı müəssisənin maliyyə vəsaitini haradan aldığı, sonu isə sadəcə olaraq alınan bu vəsaitin hara yatırıldığı ifadə göstərir. Maliyyə menecmenti, müəssisə daxili mövzulardan başqa, günümüzdə maliyyə bazarlarının normal olaraq təhlil və maliyyə nəzəriyyəsi ilə bağlı maliyyə xarakterli qərarların verilməsi və icra olunması ona müvafiq üsulların tətbiq edilməsini bildirir. Belə

olduqda maliyyə menecmentinin konsepsiyası isə müəyyən təzahürlərinin şərti üçün ayrı-ayrı ideyaların anlaşılması ilə bağlı konsepsiya rolunda özünün biruzə verir. Müəssisə daxilində maliyyə fəaliyyətinin inkişaf etdirilməsinin əsas istiqamətlərinə baxaq.

Müəssisələrin maliyyə ehtiyatları müəyyən bir təsərrüfat subyektinin tabeçiliyində olan daxilolmaların və pul vəsaitlərinin cəmini özündə ehtiva edir. Özəl müəssisələrdə, gəlirlərin ortaya çıxması, paylaşdırılması və istifadə edilməsi üzrə proseslərdən ibarət olan maliyyə resursları müəssisə miqyasında məqsədli təyinatlı pul fondlarının yaranması və o cümlədən başqa strukturlar qarşısında məsuliyyətlərə yiyələnirlər. Bu məsuliyyət fərqli növ struktur orqanlarının dövlət büdcəsinə edilən ödəmələr sayəsində yaranır. Maliyyə resursları cəlb olunmuş xüsusi vəsaitlər hesabına yaranır. Ancaq vurğulamaq lazımdır ki, müəssisənin maliyyə resursları və mühüm formalaşma qaynağı olaraq mənfəət rol oynayır. Mənfəət isə müəssisələrin fəaliyyəti hesabına, onlardan daha əvvəl yaradılan yığımların pul vasitəsi ilə ifadə edilməsini bildirir və belə olduqda iqtisadi kateqoriya olaraq müəssisələrin maliyyə fəaliyyətinin son nəticəsi kimi göstərilir. Müəssisələrin MTF-nin fərqli özəlliklərini bildiren mənfəətin müəssisələr tərəfindən çoxaldılması da maliyyə resurslarının artmasına imkan verir və nəticədə maliyyə sisteminin möhkəmləndirilməsinə yol açır. Bundan başqa müəssisələrin istehsal təsərrüfat fəaliyyətinin nəticəsinə pul şəklində ifadə edilərək, onların gələcək fəaliyyətində MTF-dən qazanılacaq gəlirlərin də əks olunub. Bazar iqtisadiyyatında müəssisə maliyyəsinin inkişaf etməsi metodu kimi onların istehsal etdikləri məhsuldan qazandıqları gəlir sayılır. Bu gəlirin bir hissəsi istehsala qalan hissəsi isə bu istehsalın təşkil edilməsi ilə bağlı çıxan xərclərə sərf olunur.

Yerdə qalan hissə isə maaş yaxud müəssisənin başqa quruluşlar qarşısında məsuliyyətləri ilə bağlı ödəmələrinə ayrılır və sonda qalan məbləğ müəssisənin yığanlar vasitəsilə qazandığı maliyyə resurslarını bildirir. İki qaynaq hesabına ortaya çıxan maliyyə resursları kapitalın bütöv dövriyyəsinə həyata keçirərək ki, maliyyə vəziyyətinin müəyyən edilməsində xüsusi rol oynayır. Maliyyələşmə

metodlarının inkişaf etdirilməsi üzrə mexanizmdən danışarkən əvvəlcə vurğulamaq lazımdır ki, istənilən ölkədə sahibkarlıq fəaliyyəti üzrə maliyyə menecmentində maliyyələşmə üsullarından faydalanarkən, ayrı-ayrı üsullardan istifadə məsələsi dövlət siyasətinə əsasən dəyişir.

Ölkəmizdə bu istiqamətdə dövlət maliyyələşdirməsi, o cümlədən müəssisələrdə özünü maliyyələşdirmə üsulu ilə bağlı fəaliyyətin inkişaf etdirilməsi yönündə investisiya siyasəti əsasında investisiya fəaliyyəti və həmçinin kənardan cəlb olunan vəsaitlərdən istifadə hallarının çoxalması vacib əhəmiyyət daşıyır. Öz-özünə maliyyələşmədə müəssisələri öz qazandığı gəlir hesabına maliyyələşməni aparırlar. Özünü maliyyələşmə prosesində isə müəssisələr həmişəlik öz resurslarını artırmağa və ən az xərclərlə ən yüksək mənfəət qazanmağa cəhd edirlər. Dövlət tərəfindən və eyni zamanda da müəssisələr tərəfindən maliyyələşmənin ayrı-ayrı yollarından, üsullarından faydalanarkən bu istiqamətdə bəzi qüsurların aradan qaldırılması və problemlərin yoluna qoyulması üçün, eyni zamanda fəaliyyətin inkişaf etdirilməsi yönündə fərqli tədbirlər görülməlidir. Müəssisə daxilində bütün bu proseslərdə personal, istehsal, satış hazır məhsul və sair iştirak edir. Maliyyə nəticələrinin paylaşdırılması və təkrar paylaşdırılmasından, əlavə maliyyələşdirmə prosesi və tam olaraq qarşılıqlı əlaqədə olan göstəricilər sistemi müəssisənin maliyyə vəziyyətini göstərir. MTF-nin nəticəsi olaraq çıxış edən mənfəəti, xalis gəlirini gerçəkləşdirilməli hissəsinin dəyərini biruzə verərək müəssisələri daha çox mənfəət qazanmaq üçün həvəsləndirir. İstənilən müəssisə vəsaitlərdən qənaətlə faydalanmaqla ən yüksək mənfəəti qazanmağa və nəticədə öz fəaliyyətlərini nizama salmağa çalışırlar. Müəssisələrdə maliyyə resurslarının təşkil edilməsinin ümumi prinsiplərinə baxaq. Bunlar aşağıdakılardır:

1. Müəssisələrdə maliyyə resursları, ancaq vurğuladığımız kimi cəlb olunmuş vəsait və xüsusi vəsait hesabına yaranır. Xüsusi maliyyə ehtiyatlarına müəssisələrin yaradıldığı vaxtdan başlayaraq formalaşır və nizamnamə fondu təsis olunduqda aşkar olunur. Səbəb isə odur ki, müəyyən bir təsərrüfat fəaliyyətini

həyata keçirmək üçün əvvəlcə müəssisənin özünün maliyyə təminatı mütləq şəkildə olmalıdır.

2. Hər bir müəssisənin maliyyə təsərrüfat fəaliyyəti, gələcəyini keçmiş və müasir dövr üzrə qurmanın maliyyə planının hazırlanması müəyyən olunur. Maliyyə planının hazırlanması, müəssisələrin düzgün şəkildə fəaliyyət göstərməsinin əsası kimi özünü göstərir. Burada bəzi məsələləri maliyyə fəaliyyətinin həyata keçirilməsi üçün maliyyə resursları, kapitalın, gəlirlərin və xərclərin planlaşdırılması qeyd edilir.

3. Dövriyyə vəsaitlərinin sabitliyindən istifadə edilir. Bu prinsipin əhəmiyyəti odur ki, əgər xüsusi dövriyyə vəsaitlərinin dəyəri azalarsa müəssisənin gələcək dövrlərdə sağlam formada fəaliyyət göstərməsi və maliyyə dəyişməzliyini itirmək təhlükəsi ortaya çıxır. Bu səbəbdən də daha dövriyyə vəsaitlərinin qorunması üçün MTF-nin tənzimlənməsində böyük əhəmiyyət daşıyır.

Müəssisənin fəaliyyət prosesinin maliyyələşdirilməsi üçün vacib olan maliyyə mənbələri, müddət nöqtəyi-nəzərindən qısa, orta və uzunmüddətli olmaqla üç yerə ayrılır. Bu müddətlərin hər birini məzmun baxımından izah etsək, belə nəticə alarıq: birinci qısamüddətli maliyyə mənbələrindən danışarkən qeyd etməliyik ki, bu maliyyə mənbələri arasında ən çox istifadə edilən və geri qaytarılması düşünülməyən vəsaitlərdir. Qısamüddətli maliyyə mənbələri, 1 il ərzində istifadə olunaraq geri verilir yaxud bu müddətdən sonra onlar əhəmiyyətini itirir. Qısamüddətli maliyyə mənbələri adətən dövriyyə aktivlərin əldə edilməsinə yönləndirilir ki, vəsaitlərin cəlb edilməsi və idarə edilməsinin üsullarını mənimsəyir. Bu maliyyə mənbələrinə aşağıdakılardır:

1. Faktoring
2. Qısamüddətli bank kreditləri
3. Kreditlərin satışı üzrə daxilolmalar
4. Qiymətli kağızlar bazarında ət satılan qısamüddətli qiymətli kağızlar
5. Digər qısamüddətli mənbələr

Bu müəssisələrin fəaliyyəti zamanı maliyyə idarəetməsi, çox vaxt, maliyyə mənbəyinin müəyyən edilməsi və buna müvafiq olaraq maliyyələşdirmə icra olunması vasitəsilə həyata keçirilir. Hazırda müəssisələrin fəaliyyət prosesinin düzgün təmin olunması nöqteyi-nəzərindən onların maliyyələşməsinə tələbat vardır. Bu səbəbdən də onlar həmişə istifadə və əldə edilsə də, bundan asılı olmayaraq cəlb edilən bütün vəsaitləri maliyyələşmə və investisiya qoyuluşları şəklində sinifləndirirlər. (Ə.S, Məmmədov.(Maliyyə və uçot jurnalı 2005/4))

İnvestisiya qoyuluşu isə maliyyələşmə mənbəyi kimi yox, ancaq müəssisələrin maliyyələşmə mərhələlərindən biri kimi özünü göstərir. Sözügedən həmin müəssisələr tərəfindən maliyyələşmənin iki əsas mənbə hesabına təşkilinə əsaslanaraq öz vəsaitləri ilə müəssisələrin maliyyələşmə qaynağı rolunu daşması onların ilk yarandığı vaxtdan bəri cəlb etdiyi vəsaitləri təşkil edir. Müəssisələr, çox vaxt əlavə səhm buraxmaq vasitəsilə və yeni səhmdarlar cəlb edərək müəyyən məbləğdə vəsait qazanırlar. Ancaq yenə də günümüzdə müəssisələr yalnız cəlb edilmiş vəsaitlər hesabına fəaliyyət göstərər və normal mənfəət qazana bilməzlər. Bu səbəbdən də onların əvvəlcə öz vəsaitləri ilə maliyyələşmədən faydalanması, normal fəaliyyət üçün böyük əhəmiyyət daşıyır. Bundan başqa, müəssisə maliyyələşməni özünün vəsaiti vasitəsilə aparırsa, onda ikinci şəxslər qarşısında məsuliyyət daşımır. Bu halda qazanılan mənfəətdən müəssisənin işçiləri arasında razılaşdırılaraq təkrar maliyyələşmə üçün xərclənir. Ayrı-ayrı kitablarda əlavə səhm buraxılaraq nağd vəsait əldə etməklə fərqli şəkildə qiymətləndirilmişdir. Firma səhm buraxmaq hesabına müəssisənin maliyyələşmə mənbələrindən faydalanması, qısa müddətli vəsait qazanmaq üçün əhəmiyyətli sayılır. Bunun əsas səbəblərindən biri odur ki, əlavə səhm buraxdıqda bu pul vəsaiti firmanın öz vəsaiti olur. Vurğulamaq lazımdır ki, öz vəsaiti hesabına maliyyələşmə ancaq müəssisə miqyasında yox, bütövlükdə makro iqtisadi və sosial baxımdan da səmərəli sayılır. Əsas səbəbi odur ki, iqtisadi olaraq yaşanan durğunluq dövründə satışlarının sayının azaldığı bir zamanda öz vəsaiti ilə maliyyələşmiş müəssisələrin məsuliyyətləri az olduğuna görə onların fəaliyyətinin zəifləməsi və yaxud

müflisləşmə təhlükəsi ortaya çıxmır. Müəssisələrinin həlledici şəkildə fəaliyyət göstərməsi makroiqtisadi nöqteyi-nəzərdən əhəmiyyətli hesab edilir. Bazar iqtisadiyyatına üstünlük verən dövlətlərdə müəssisələr əhalinin istehlak məhsullarına olan tələbatını qarşılamaqla işsizliyi nisbətən azaldaraq, ölkənin iqtisadi sabitlik siyasətini həyata keçirirlər. Maliyyə informasiyalarının istifadəçilər üçün müəssisələrin cari maliyyələşmə quruluşunu ifadə edən göstəricilərin olması xüsusi əhəmiyyət daşıyır.

3.2. Strateji alternativlərin müəyyən edilməsi və onların səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi

İdarəetmə konsepsiyası əsasən təşkilati resursların planlaşdırılması, təşkili, oriyentasiyası, koordinasiyası və nəzarəti ilə təşkilatın məqsədlərinə nail olmaq üçün yönəlməyi nəzərdə tutur (Özalp və digərləri, 1998: 3). Stratejiya rəhbərliyin uzunmüddətli hədəflərinə nail ola biləcəyi yollardan biridir. Bir təşkilatdakı strateji rəhbərliyin həyata keçirilməsinin məqsədi təşkilatın fiziki, təşkilati, insan və texnoloji resurslarını təşkilata rəqabət üstünlüyü təmin edəcək şəkildə təşkil etməkdir (Öğüt, 2004: 281-282).

Bütün təşkilatlarda olduğu kimi, qonaqlama müəssisələrində təşkilati qaynaqlar əsasən insan, fiziki, maliyyə və informasiya / texnologiyasıdır. Turizm sektorunda daxili və xarici amillərin həssas və dinamik xüsusiyyətləri yaşayış müəssisələrinin uzunmüddətli plan proqnozlarında tez-tez dəyişiklik edilməsini tələb edir. Xüsusilə, qonaqpərvərlik sənayesində rəqabət çox çətin olur.

Tələbin yüksək dəyişən və elastik quruluşa malik olması və işçilərin dövriyyəsinin yüksəkliyi kimi müəssisələrin dinamik və dəyişən şərtlərə sürətlə uyğunlaşa biləcək idarəetmə prosesinə ehtiyacı var.

Bu tədqiqatın məqsədi yaşayış şirkətləri üçün idarəetmənin səmərəliliyinin təmin edilməsi strategiyasını müəyyən etməkdir. Strateji idarəetmənin əvəzsiz bir hissəsi olan strateji planlaşdırma konsepsiyasına da toxunulur. Tədqiqat ümumilikdə yerləşmə şirkətlərinə yönəldilmiş olsa da, tədqiqat dövründə tez-tez istifadə edilir. Bu, qonaqpərvərlik sektorunu təşkil edən iş növlərinin əksəriyyəti

otel müəssisələrindən ibarətdir və təbii ki, bu işi bir çox tədqiqatın mərkəz nöqtəsi kimi seçirlər.(K.A. Şahbazov, M.H. Məmmədov, H.S. Həsənov – Menecment Nəşriyyat AMAKA Bakı – 2005)

Araşdırmada mövcud ədəbiyyat nəzərdən keçirildi, lakin bu mövzuda bir neçə yazılı mənbənin olduğu müşahidə edildi. Əslində, Okumus-da (2002), yaşayış sektorunda strateji idarəetmədə aparılan araşdırmaların birbaşa strateji idarəetmə sahəsində tədqiqatlardan çox uzaq olduğu ifadə edilir (s.107). Buna görə, mövzuyla əlaqəli anlayışlar ümumilikdə tədqiq edilmiş və digər sektorlarda işlərin istifadəsi nəticəsində əldə edilən tapıntılar yaşayış müəssisələrinin nadir xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq bu sektora uyğunlaşdırılmışdır. Əmək yerləşmə müəssisələrində strateji rəhbərlik müddətini nəzəri baxımdan ələ alaraq idarə etməkdə və beləcə məqsəd Türkiyədəki yerləşmə sektorunda bu mövzuda çatışmazlıqları bərpa etməkdir.

Strateji rəhbərliyin müvəffəqiyyətli olması üçün müəssisənin daxili və xarici ətraf mühit şəraitlərini yaxşı analiz etməli və buna görə cari vəziyyət və vəzifəni müəyyənləşdirmək lazımdır. Bu təhlillərsiz müvəffəqiyyətli bir təşkilat üçün strateji plan qurmaq mümkün deyil (Aktan, 2008a: 3).

Strateji idarəetmə bütün digər idarəetmə proseslərində ayrılmaz bir rol oynayır. Bu baxımdan strateji rəhbərlik aşağıdakıları təmin edir (Durna və Eren, 2002: 62, Theodore and Streib, 1999: 308):

Təşkilatın müxtəlif səviyyələrinin və funksional hissələrinin hədəflər və məsələlərə yönəldilməsini təmin etmək.

Xarici mühitdə arzu olunan nəticələrə diqqət və daxili idarəetmə prosesləri ilə məşğul olmaq.

Operativ, taktiki və gündəlik qısamüddətli qərarları uzunmüddətli strateji hədəflərə birləşdirmək strateji idarəetmədə üç mərhələ vardır. Birinci mərhələdə strategiyanın inkişafı və planlaşdırmanın yaradılması daxildir. Bu mərhələdə ilk olaraq SWOT təhlili aparılır və sonra cari vəziyyət və hədəf məlumatları qoyulur. Bu mərhələnin mühüm elementi strateji əhəmiyyət daşıyır.

Planlaşdırmada ən vacib məsələ strateji qərarlar qəbul etmək və strateji seçimlər etməkdir. İkinci mərhələdə müəyyən edilmiş strategiya və fəaliyyət planlarının həyata keçirilməsi yüksək səviyyəli rəhbərliyin və orta səviyyəli idarəetmə səviyyəsində əməkdaşlığın məsuliyyətidir. Son mərhələdə tətbiq olunan strategiyalar nəzərdən keçirilir və lazım olduqda strateji planlarda dəyişikliklər edilir (Aktan, 2008a: 11).

Eren, müəssisələrdə strateji məqsədlərə nümunə olaraq; bazar payı, yeni üsullar və məhsullar, gəlirlilik, pul vəsaitlərinin hərəkəti, fiziki və maliyyə resursları, məhsuldarlıq, idarəetmə və təşkilati artım və sosial məsuliyyət gətirir. (1993: 97). Edilən bir araşdırmada, Türkiyədəki müəssisələrin mənimsədikləri ilk üç strategiya belə ifadə edilmişdir (Eren və arx., 2000: 120):

- Daxili artım strategiyaları (67.2%)
- Xarici böyümə strategiyaları (12,8%)
- Sabit böyümə strategiyaları (12.0%)

Göründüyü kimi, əsas strategiya böyük əksəriyyətli seçim və daxili inkişafa əsaslanır. Bu vəziyyət xaricə açıq strateji inkişafın Türkiyədəki şirkətlərdə bir seçim edilmədiyini göstərir.

Strateji idarəetmə hər hansı bir işə çox fayda gətirəcəkdir. Bu faydalar aşağıdakı kimi ifadə edilə bilər (Güclü, 2003: 75; Jauch və Glueck, 1989: 18):

- Strateji idarəetmə dəyişən vəziyyətləri gözləmək üçün uyğun bir zəmindir.
- İşlə bağlı qərarların sistemli olmasını təmin edir.
- Daha məhsuldar işə kömək edir.
- Menecerlərə biznesin əsas problemlərini təhlil etməyə kömək edir.
- Tədqiqat prosesi administratorlara müxtəlif mövzularda kömək etməyə imkan verir.

Daxili ünsiyyətə, fərdi layihələrin koordinasiyasına, resursların ayrılmasına və büdcəyə kömək edir.

Strateji idarəetmənin ən mühüm struktur bloklarından biri strateji planlaşdırma konsepsiyasıdır. Strateji planlaşdırma dəyişən ekoloji şəraitdə

təşkilati resursların genişləndirilməsi və təşkilatın yaranma imkanları və resursları arasında optimal harmoniya, davamlılıq və inkişafın təmin edilməsi ilə bağlı idarəetmə və qərar vermə prosesidir (İçöz, 1996: 81-82). İş riskinə təsir edən dəyişənlərin nisbətən kiçik olduğu dövrlərdə klassik planlaşdırma yanaşması məqsədlərə nail olmaq məqsədi ilə effektiv şəkildə istifadə olunur (Akmel, 1992: 10). Cədvəl 12-də ənənəvi planlar və strateji planlar arasındakı fərqləri göstərir.

Cədvəl 12: Ənənəvi planlar və strateji planlar arasındakı fərqlər

Strateji Planlaşdırma	Ənənəvi planlaşdırma
Fəaliyyət mərkəzli, tək bir proses olaraq planlaşdırma və icraata baxır.	Strategiya planlaşdırılır, ərizə ayrıca işlənir.
Vəziyyəti təhlil etmək, təşkilati dəyərlərin və performansın tənqidi nəzərdən keçirilməlidir.	Təşkilatın dəyərləri və fəaliyyəti kritik sayılır.
Ətraf mühit nəzərdən keçirilir.	Ətraf mühit nadir hallarda nəzərdən keçirilir.
Hədəf məlumatı aydındır və planların qabiliyyəti yaxşı təhlil edilir.	Məqsədləri qeyri-müəyyəndir, onların tutarlılığı və fizibiliyi sınaqdan keçirilmir.
Proaktiv, gözlənilməz hallar üçün hazırlanır.	Təcili, gözlənilməz hallar üçün hazır deyil.
Büdcə resursların ayrılmasına yönəlib, büdcə əsas rol oynayır.	Planlaşdırma büdcədən ayrılır.
Planlaşdırma bir müddət olaraq davam edir.	Planlaşdırma prosesi periyodikdir.
Planlaşdırma və təşkilati öyrənmə qabiliyyəti yaradır.	Kapitalın yaradılması dəqiq bir məqsəd olaraq təyin edilmir.
Təşkilatın daxili və xarici mühitinə diqqət yetirir	Təşkilatdakı sabit problemlərə diqqət yetirir.

Mənbə: Kinaki W., 2013

Ölkəmizdəki müəssisələr üzərində edilən araşdırmalar strateji planlamanın ilk beş əsas məqsədinin bu şəkildə təsbit edildiyini göstərir (Eren və arx., 2000: 102):

- Artan artım və bazar payı (29.8%)
- Məhsuldarlığın artırılması (24,2%)
- Bazarda prestiji artırmaq (11,4%)
- İnnovasiya yaratmaq (10.6%)
- Market diversifikasiyası (8,0%)

Planlaşdırmada əsas məqsədlər əsasən artım, marketinq, məhsuldarlıq və innovasiyalara yönəldilmişdir.

Digər tərəfdən, strateji idarəetmə və strateji plan anlayışları fərqlidir. Strateji plan strateji idarəetmənin bir hissəsi olan strateji idarəetmənin birinci mərhələsini təşkil edir. Strateji planlaşdırma strateji idarəçiliyinin formalaşma mərhələsinə də aid edilir. Strateji planlaşdırma təşkilatı formalaşdırır, nə edir və nə üçün bunu təşkil edən bir intizamlı işdir və bu prosesi rəhbər edən əsas qərarlar və hərəkətlər çıxarır (Kılıç və Ertan, 2006: 79; Bryson, 2004: 6).

SWOT təhlili və planlaşdırılması:

Strateji idarəetmə prosesində yerləşmə müəssisələri ilk növbədə SWOT analizini tətbiq etməlidirlər. SWOT analizi hər hansı bir məhsulun rəqiblərinə qarşı üstünlüklərini və mənfi cəhətlərini müəyyənləşdirmək və müəssisənin bu məhsulla qarşılaşa biləcəyi imkanlar və təhlükələri müəyyənləşdirmək, müəssisənin zəif cəhətləri və gücünü aşkar etmək üçün istifadə olunan bir üsuldür. Bu analiz nəticəsində alınan məlumatlar sahədən sonra strateji planlaşdırmada qiymətləndirilir (Güngör və Arslan, 2004: 68). SWOT sözü, dörd ingilis sözünün başlanğıcından ibarətdir (S / Strengths = Güclü, W / Zəif tərəflər = Zəif tərəflər, O / Opportunities = İmkanlar, T / Təhdidlər = Təhlükələr).

Yerləşdirmə müəssisələrinin güclü və zəif cəhətləri:

- Müəssisənin həcmi və avadanlıqları
- Kadrların və menecerlərin təlim və təcrübəsi
- Personal təchizatı
- Müştərilərə təklif olunan məhsul və xidmətlərin müxtəlifliyi / keyfiyyəti
- Müəssisədə sağlamlıq və gigiyena şəraiti
- Nəzarət necə təmin olunur
- xərclər
- təhlükəsizlik
- Gözlənilməz hadisələrə (yanğın, zəlzələ, sel və s.) hazırlaşmaq
- İqtisadi və maliyyə böhranlarına hazırlıq
- Daxili Əlaqə

Qeyri-biznes təhlükələri və imkanları:

- Müəssisənin yaradıldığı yer
- Nəqliyyat vasitələri və müxtəlif mərkəzlərə olan məsafə
- Rəqib statusu
- Bölgənin iqtisadi, sosial və mədəni vəziyyəti
- Texnoloji inkişaf
- Yerli hadisələr
- Mərkəzi və yerli ictimai idarələrin turizm siyasətləri
- Bölgənin yuxarı və aşağı strukturu
- Ölkə və region səviyyəsində turizm sektorundakı inkişaf
- Mövsümi amillər
- Qlobal miqyaslı inkişaf

Cədvəl 13: Biznesin nümunə SWOT təhlili

Potensial güclər	Potensial zəifliklər
-Marketing rəhbərliyi	- Səhmlərin həcmi
- Güclü tədqiqat və inkişaf	Bazardan daha çox qabiliyyət
Yüksək keyfiyyətli məhsullar	-Management dəyişir
- Xərclərin üstünlükləri	- Bazarda zəif görünüş
-Patentlər	- İdarəetmə dərinliyi yoxdur
Potensial imkanlar	Potensial təhlükələr
Yeni bazarlar	- Bazarın məmnunluğu
- maneələrin aradan qaldırılması	- İdarəetmə dəyişikliyi
- Rəqiblərin uğursuzluğu	Xarici bizneslərin ucuz qiyməti
-Farklılaşma	- Bazarın ağır inkişafı
-İqtisadi artım	- Hökumətlərin nəzarəti və nəzarəti

Mənbə: Dessler, G., (2016), Management: Leading People and Organizations in the 21st Century, 2nd ed., Prentice Hall, 173 s., USA

Bu cədvəl SWOT analizinin nümunəsidir. Lakin, yaşayış şirkətlərinin unikal xüsusiyyətləri ilə əlaqədar olaraq, SWOT analizinə daxil olan elementlər dəyişəcək. Məsələn, səhmdar və patent amilləri adətən yaşayış şirkətlərinin SWOT analizinə daxil edilmir.

Bu analizlər aparıldıqdan sonra müəssisələr əldə etdikləri məlumat istiqamətində tətbiq edəcəyi strategiyaya uyğun planlaşdırmalıdırlar. Beynəlxalq otel rəhbərliyinin planlaşdırılması prosesi belədir:

Məqsədlərin yaradılması: İlk növbədə idarəetmə otelin gözləntilərinə cavab verən məqsədlər, hədəflər və proqramlar və otelin hədəfinin həyata keçirilməsi müəyyənləşdirilir. (T. Quliyev, B. 2001.)

Məlumat toplanması: Bu mərhələdə qısa və uzun müddətli planlaşdırma və qərar prosesləri üçün vaxtında, dəqiq və müvafiq məlumatlar toplanmalıdır.

Qiymətləndirmə: Gündəlik, həftəlik, aylıq rüblük və illik doluluq dərəcələri qiymətləndirilməlidir. Beləliklə, gəlirlərin qiymətləndirilməsi, kadrların planlaşdırılması və ehtiyatların ayrılması mümkün olacaqdır.

Büdcə: Periyodik əməliyyat və illik əməliyyatlar sərmayə büdcələri planlaşdırılır.

Marketing və Satış: Market meyilləri və potensialı bazarların təhlili, düzgün bazar payının müəyyən edilməsi, promosyonların planlaşdırılması, məhsul və xidmətlərin satış məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi (otaqlar, restoran, bar, ziyafət, konfrans, görüş və biznes mərkəzləri və s.).

Məhsul və xidmət planlaması: Yeni və ya mövcud bazar rəqiblərin qarşısında yeni məhsulları planlaşdırmaq.

Planları hazırlayarkən, bu planlara təsir edən amillər həm məzmun, həm də təsir və şiddət kimi dəyişəcəkdir. Məsələn, Cədvəl 3-də görüldüyü kimi, işgüzar səfərlər üçün otel seçməkdə vacib olan amillər bu gün və gələcəkdə fərqli olacaqdır. Bu halda, müştəri profilinin əsasən biznes səyahətçilərindən ibarət olan bir otel biznesinin planlaşdırılması və dizaynında ən mühüm amil sakitliyidir, gələcəkdə isə ən mühüm meyarlar odaların yüksək texnoloji məhsulu, biznes və kommunikasiya imkanları olacaqdır. Bu halda, planlar həmişə yenidən baxılmalı və strateji idarəetmə prosesi ilə uyğunlaşdırılmalıdır.

Cədvəl 14: Bu gün və gələcəkdə biznes səfərlərində mehmanxananın seçilməsində mühüm və mümkün amillər

Əhəmiyyəti Sifariş	Bu gün təsiri olan faktorlar	Əhəmiyyəti sifariş	Gələcək faktorlar
1	Səssiz otaq	1	Yüksək texnologiyalı məhsul, biznes və kommunikasiya vasitələri
2	İstilik və rütubətin idarə edilməsi	2	Təhlükəsiz yer
3	Yüksək təhlükəsizlik standartları	3	Sigara içilməyən otaqlar
4	Təhlükəsiz yer	4	Yüksək təhlükəsizlik standartları
5	Aktiv mesajlaşma xidməti	5	Aktiv Mesajlaşma
6	Sigara içilməyən otaqlar	6	Tam təmizləmə
7	Şəhər mərkəzinə yaxınlıq	7	Səssiz otaq
8	Hər şeydən əlavə yaşayış	8	Uçuş mili imkanları
9	Ətraf mühitin təmizlənməsi	9	İstilik və rütubətin idarə edilməsi

Mənbə: Fache, 2000: 358.

Strategiyalar inkişaf etdirildikdən sonra üst rəhbərliyin məsuliyyətində orta və alt rəhbərlik addımları ilə əməkdaşlığa gedilərək hərəkət planlarının həyata keçirilməsinə keçilir. Strateji tətbiq mərhələsində strategiyalara uyğun təşkilati quruluşun qurulması və bütün qaynaqlar ilə sistemlərin hərəkətə keçirilməsi, strategiyaları yerinə gətirə biləcək xüsusiyyətdə insan qaynaqlarının seçimi, öyrədilməsi və bunlara uyğun rəhbərlik vahidlərinin və liderlərinin seçimi ilə uyğun təşkilati iqlim mühitinin hazırlanması lazımdır (Ülgen və Mirzə, 2015). Bu mərhələdə alt departamentlərin (yemək-içki və qat xidmətləri, mühasibat, insan qaynaqları və s) hazırladığı tətbiqə istiqamətli proqram və büdcələr fəaliyyətə keçərkən, bunlara bağlı məlumat və məlumatların sağlam bir şəkildə əldə edilməsi və bu məlumatların nizamlı bir şəkildə axışının təmin edilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Müvəffəqiyyətli bir strateji nəzarəti müəssisənin müxtəlif funksiyalarının yerinə yetirilməsi və onun standartlara uyğunluğu barədə etibarlı, aktual və etibarlı məlumatı tələb edir. İİS (İdarəetmə İnformasiya Sistemləri) adlı bu quruluş, kifayət qədər məlumat verən menecerlər tərəfindən test edilməlidir (Kutlu, 2010). Yaşayış müəssisələrində, ön ofis zəmin xidmətlərinin avtomatlaşdırma sistemlərində əldə

edilmiş məlumatlar maliyyə strategiyalarının idarə olunmasında əhəmiyyətli rol oynayır, çünki bu, müəssisələrin gələcək gəlir və xərcləri proqnozlarını işıqlandırır. Biznesdə idarəetmə üç müxtəlif üsulla həyata keçirilə bilər: geri, irəli və ya eyni vaxtda. Bütün üç yanaşmada nəzarət mərhələləri aşağıdakılardan ibarətdir (“Müəssisələr haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu” Bakı - 1994):

- Standartları bilmək,
- Mövcud vəziyyəti ölçmək və müəyyən etmək,
- Standartları mövcud vəziyyəti ilə müqayisə etmək, əgər varsa, sapmaları müəyyənləşdirmək və şərh etmək
- Lazımı düzəlişlər etmək.

Bununla əlaqədar yaşayış yerlərində digər alt şöbələrin icra planları və nəzarətləri ön büro şöbəsinin plan və fəaliyyəti ilə əlaqəli şəkildə həyata keçirilməlidir. Bu nöqtədə ön büro şöbəsində tətbiq edilən əl və ya avtomatlaşdırılmış sistemlər əməliyyat strukturuna uyğun seçilməlidir.

Yerləşdirmə işlətmələrinin başda tələb olmaqla son dərəcə qeyri-müəyyən və dəyişən parametrlərə sahib bir iqlimdə fəaliyyət göstərməsi, bu müəssisələrin uzun dövrdə tək bir strategiya üzərində odaklanmalarını çətinləşdirməkdədir. Ökləmizdəki müəssisələrin böyük əksəriyyəti təməl strateji olaraq daxili böyümə strategiyasını mənimsəyərkən, strateji planlamada təməl məqsədlər yenə əksəriyyətlə böyümə və bazar mövzuları üzərində konsentrasiya. Müəssisələrin müxtəlif strateji genişləndirmələri və alternativləri olmalıdır. Bir və ya iki strategiyayı yerinə yetirmək əvəzinə, qarışıq strategiyaların yerinə yetirilməsi verilməsi yaşayış müəssisələrinin uğur qazanma şanslarını artırır. Bir strategiya bəzən bir vasitə ola bilər və başqa bir strategiya ilə tamamlana bilər.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

“Azərbaycan şirkətlərinin inkişaf perspektivlərinin strateji analizi və qiymətləndirilməsi” mövzusunda aşağıdakı nəticə və təklifləri qeyd etmək istərdim:

1. Biznesin idarə olunmasının əsasını onun strategiyasının müəyyən edilməsi, tərtib olunması və şirkətin bəzi uyğun xüsusiyyətlərinə uzlaşdırılaraq həyata keçirilməsi təşkil edir.

2. Biznesin strateji idarə olunması bu sahə ilə əlaqədar başqa elmlərin qazandıqları uğurlardan səmərəli şəkildə istifadə edir və həmçinin praktiki fəaliyyətlə əlaqədardır.

3. Bazar əlaqələri və rəqabət şəraitinin ciddi hal adığı şəraitdə müvəffəqiyyətli şəkildə irəliləmək üçün biznesin strateji idarə olunması əsas amillərdən biri hesab edilir. Strateji idarəetmə şirkətə rəhbərliyi həyata keçirməyə və şirkətin araşdırmalarının qarşılıqlı əlaqələndirilməsinə zəmin yaradır. Strateji idarəetmənin tətbiq edilməsi prosesində biznes subyektlərində dövlətlərarası təcrübənin təhlil edilməsi xüsusi rola sahibdir. Bu istiqamətdə xüsusi əhəmiyyət daşıyan və uyğun təcrübələrindən geniş istifadə edilən ölkələrə ABŞ və Yaponiya aiddir.

4. Müasir dövrdə iqtisadi tərəqqinin təmin edilməsi və əlverişli təsərrüfat fəaliyyətinin həyata keçirilməsi biznes sahəsindəki müvəffəqiyyətli strateji idarəetmə, ekzogen və endogen mühit amillərinin təhlil olunması, vəzifə və məqsədlərin müəyyən edilməsi, ayrı-ayrı tərəqqi strategiyalarının ayırd edilməsi və tətbiqi ilə əlaqədardır. O cümlədən, bu amillər təsərrüfat fəaliyyətinin davamlı inkişafının təmin edilməsinə də müxtəlif dərəcələrdə təsir edir.

5. Günümüzdə strategiyanın yaradılması və təşkili i istiqamətində ideyalar əvvəlki dövrlərə nisbətə xeyli dəyişilmişdir. Müasir dövrdə açıq şəkildə ifadə edilmiş strategiyaya daha çox önəm verilir. Əvvəllər strategiyaya şirkətin rəqiblərlə mübarizəsində üstünlük verilən vasitə olaraq baxılırdı və nəticədə bu şirkətin məhdud idarəedicilər dairəsi tərəfindən aydın olurdu.

6. Real təcrübələrə görə qeyd etmək olar ki, şirkət eyni zamanda birdən çox strategiya təşkil edə bilər və bu da ayrı-ayrı sahələri olan müəssisələrdə özünü lap çox biruzə verir və daha sonra bu strategiyalara kombinə edilmiş strategiya adı verilir.

7. Səmərəli strategiyanın səmərəli şəkildə tətbiq edilməsi biznesdə uğur əldə etməyin idarəetmənin keyfiyyətliliyinin xüsusi göstəricisidir. Ancaq, burdan o qənaətə gəlmək olmaz ki, strategiyanın səmərəli tətbiqi həmişə idarəetmənin uğurlu şəkildə həyata keçirilməsinə imkan verir. Başqa sözlə desək, baş verən gözlənilməz hadisələr səmərəli şəkildə tətbiq edilən strategiyaların gözlənilən nəticələrə almasına əngəl yarada bilər.

8. Strategiyanın inkişaf etdirilməsi əsas məsələlərdən biri hesab edilir. Bazarda rəqabətin proqnozlaşdırılması qeyri-mümkün olan xarakteri yarada bilər ki, nəticədə qiymətlərdə bəzi dəyişikliklər, dövlət tənzimlənməsində meydana gələn yeni yanaşmalar tətbiq oluna bilər və biznes subyektindən strategiyanın dəyişdirilməsi tələb edilə bilər.

9. Biznes subyektindən bir sıra risklər tələb edən dəyişikliklər, məhz strateji hədəflərin fokuslandığı dəyişikliklərdir. Strategiyanın həyata keçirilməsi zamanı əsaslı şəkildə dəyişikliklər tələb edilərsə, geriye çəkilməməli, yüksək nəticələr vəd edən müvəffəqiyyətli təkmilləşdirmələr təmin edilməlidir.

10. Strateji idarəetmənin mühüm komponentlərindən biri özünü bizneslər portfelinin təhlilində göstərir. Belə olduqda biznes portfeli belə parlaq bir təsəvvür oyadır ki, biznesin ayrı-ayrı hissələri bir-birilə əlaqəlidir və portfel onun müxtəlif hissələrinin cəmindən vahid kimi seçilir. O cümlədən, biznesin hissələri ilə müqayisə edildikdə firma üçün daha böyük əhəmiyyət daşıyır.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

1. “Müəssisələr haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu” Bakı - 1994
2. A.H. Tağıyev, S.A. Fərzəliyev – Biznesin təşkili və idarə edilməsi, Nəşriyyat Təknur Bakı-2007
3. A.B.Abbasov, R.Ə.Abbasova, A.H.Fərruxov və b. Biznesin əsasları. Bakı-2005. -656 s.
4. Ə.S Məmmədov Sahibkarlar konfederasiyası ölkənin iqtisadi inkişafına dəstək verməyi əsas vəzifə hesab edir.(Maliyyə və uçot jurnalı2005/4)
5. H.B.Allahverdiyev, K.S.Qafarov, Ə.M.Əhmədov “Milli iqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsi” (dərslük). 2007.
6. K.A. Şahbazov, M.H. Məmmədov, H.S. Həsənov – Menecment Nəşriyyat AMAKA Bakı – 2005
7. T.Hüseynov “Firmanın iqtisadiyyatı” (dərslük), B. 2009.
8. T.Quliyev “Menecmentin əsasları” (dərslük), B. 2001.
9. Z.S.Abdullayev, Z.Ə.Bağirova “Müəssisənin iqtisadiyyatı ” (dərslük), Bakı.Elm, 2013.

Türk dilində

1. Acar, E. (2011): “Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Planlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
2. Akmel, J., (2012), “Turizm İşletmelerinde Stratejik Planlama”, Turizm Yıllığı, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Yayını, Ankara, 8-19.
3. Aktan, C. C., (2016), “Geleceği Kazanmanın Yolu:Stratejik Yönetim”,s.1-15.
4. Aktan, C.C. (2008): “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, ÇEİS Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını, 22 (4): 4-21.
5. Bayraktar, B. B., Yıldız, A. K. (2012): ‘Kurumsal Bilginin Stratejik

Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği, ' Bilgi Dünyası, 8(2): 280-296.

6. Dessler, G., (2016), Management: Leading People and Organizations in the 21st Century, 2nd ed., Prentice Hall, 173 s., USA.

7. Fache, W., (2015), "Methodologies for Innovation and Improvement of Services in Tourism", Managing Service Quality, Vol. 10, Num: 6, 356-366.

8. Güngör, S. ve Arslan, M., (2017), "Turizm ve Rekreasyon Stratejileri İçin SWOT Analizi, Görsel Kalite Değerlendirmesi, Turizm Tesislerinin Beğenirliği ve Turizm Tesisleri Durum Analizi Uygulaması", S.Ü. Ziraat Fakültesi Dergisi, 18(33), 68-72.

9. İçöz, O., (2016), Turizm İşletmelerinde Pazarlama, Anatolia Yayınları. 81-82 ss, Ankara.

İngilis dilinde

1. Developing Business Strategies. David A. Aaker. Ottawa-2017. – 380 s.
2. Jauch, L. ve Glueck, W., (2011), Strategic Management and Business Policy, McGraw Com, 18 s., Newyork.
3. Kinaki William. Strategic management: How Star Managers realize a Grand Design. The McGraw-Hill companies-2013. - 70 s.
4. Okumus, F., (2015), "Can Hospitality Researchers Contribute to the Strategic Management Literature", International Journal of Hospitality Management, Volume 21, Issue 2, 105-110.

İnternet resursları

1. www.arama.com
2. www.google.az
3. www.gyte.edu.tr
4. www.iqtisad.net

ƏLAVƏLƏR

Əlavə 1

Cədvəl 1: Müəssisənin inkişaf perspektivlərinin işlənilməsi prosesində fəaliyyət dövrünün mərhələlərinin izahı

Mərhələlər	Xas olan göstəricilər	Bankrot olmanın ehtimal olunan səbəbləri
Yaranma	Şirkətin yaradılma mərhələsi və fəaliyyət başlanğıcı - Biznes strukturasının olması - Demokratik, personifikasiya olunmuş təşkil strukturu - Nizamlanmayan biznes proseslər - Maksimal enerji ilə iş rejimi	- İş prosesinə daxil edilmiş texnoloqiyların tez köhnəlməsi. - İnkişafın zəif olması - İstehsal edilən malın faktiki və ehtimal olunan tələbat arasında böyük fərq. - Konkuresiyanın güclənməsi, bazara daxil olma imkanlarının azalması.
Cavanlıq	Tez inkişaf və çiçəklənmə mərhələsi, şirkətin ikinci dəfə yaranma zamanı - Pul gəlirlərinin artması və stabilləşməsi - Biznes strukturasının, iş stilistikasının yaranması və formalaşması.	- Texnoloqiylarda inqilabi dəyişikliklər. - Şatışlar azalan halda gəlirin çoxalması - Şirkətin idarə etmə heyyyətinə etibarın itirilməsi.
Kamillik	Maksimal pul gəlirinin əldə edilməsi – fəaliyyət tsiklinin ən uca zirvəsi. - Satışın və məbləğin artması - Qaydasına salınmış şirkət strukturasi (işçilərin təyin olunmuş vəzifələri və iş fəaliyyəti) - Nəticəyə yönəlmə	- İstehsal olunan mala tələbatın azalması. - Güclənmiş konkurensiya, hansı ki bazarda mövqə itkisinə gətirir. - Bazarın əldən çıxma təhlükəsi və ya hədə-qorxusu. - Lazımi biliyə və kompetensiyaya malik olan işçilərin olmaması. - Qısa müddətli işlərin uzun müddətli işlərdən üstün olması.
Qocalma	İnkişafın zəifləmə mərhələsi-şirkətin qocalması - Zirəkliyin, cəld işləmə bacarığının, innovasiyaların və təzə işə salınmış yeniliklərin itirilməsi. - İdarə etmə sisteminin və köhnə adətlərin qorunub saxlanması və güclənməsi - Gələcəyi düşünmək əvəzinə, keçmiş haqqında fikirləşmək və gürür hissi keçirmək.	- İnkişafın zəifləməsi - Konkurent olma bacarığının itirilməsi. - İstehlakçılara konsentrasiyanın olmaması. - İşlərin faktiki cəryanının inkar edilməsi. - Finansal vəsaitlərinin özləri üçün qorunub, aradan çıxardılması.

Mənbə: Bayraktar, B. B., Yıldız, A. K. (2012): ‘Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği,’ Bilgi Dünyası, 8(2): 280-296

Cədvəl 4: Müəssisənin inkişaf perspektivlərinin işlənməsi prosesində görünüş formullarının nümunələri

Təşkilat	Məzmun görünüşü
Philips Apple Kompüterləri	Malları daha yaxşı hala gətirək!
	Bəşəriyyətin inkişafına töhfə verən yaddaş üçün bu cür vasitələr yaratmaq üçün qlobal bir töhfə vermək
Chevron	Ən yaxşısından yaxşı ol. Bunun anlamı: 1) işçilər komanda olaraq uğurlarından qürur duyur; 2) istehlakçılar, təchizatçılar və hökumət bizi üstün tutur; 3) rəqiblər bizə hörmət edir; 4) rayonların əhalisi bizi alqışlayır; 5) bizə investisiya etmək istəyi olan investorlar
TMI Rusiya Ümumi elektrik Kompakt kompüter Uzun john əlaqələri Eastman Kodak	TMI Rusiya təhsil məsləhətləşməsində liderdir. Bir işgüzar inteqrator şirkəti olaraq biz transformasiya prosesində və uzunmüddətli uğurlarda təşkilatlar, qruplar və fərdlərə kömək edən hərtərəfli biznes həlləri təklif edirik.
	Dünyanın ən rəqabətli şirkəti olmaq, fəaliyyət sahələrimizin hər birində birinci və ya ikinci yer almaq
	Bütün bazar segmentlərində onlara şəxsi kompüter və serverlərin aparıcı təchizatçısı olmaq
	Amerika fast food restoranlarının ən yaxşı şəbəkəsi ol. Müştərilərimizin hər biri üçün münasib qiymətlərlə dadlı və sağlam yeməklər təqdim edirik. Bizimlə balıq və dəniz məhsulları və toyuq çalışacağıq. Siz tez və bir təbəssümlə xidmət veriləcək
	Kimya və rəqəmsal görüntülərdə qlobal lider ol
Disney Şirkəti Merck	İnsanları xoşbəxt et
	İnsan həyatının qorunması və inkişafı üçün işlə məşğul oluruq. Bütün hərəkətlərimiz bu məqsədə nail olmaq baxımından ölçülməlidir.
Delta Airlines	Delta dünyanın seçilmiş hava yolu şirkəti olmasını istəyirik. Yenilikçi, təcavüzkar, etik və uğurlu rəqabət edən şirkət olaraq qalmaq və müştəri xidmətinin ən yüksək standartlarını təmin etmək niyyətindəyik. Yeni marşrutlar və qlobal ittifaq yaratmaq yolu ilə sərvətimizi artırmaq üçün bir fürsət axtarmağa davam edəcəyik. Hava yolu biz yaxşı bildiyimiz işdə qalmaq niyyətindəyik. Bu hava səyahət və əlaqəli xidmətlər. Biz sənayedə uzunmüddətli mənfəətin artım perspektivlərinə inanırıq və fəaliyyət sahəsindəki mövqeyimizi möhkəmləndirməyə və investisiyaların yönəldilməsinə yönəldəcəyik. Seçilmiş olduğumuz üçün, müştərilərimizin, işçilərimizin və investorların sadıqlığını qiymətləndiririk. Sərnişinlər və yük sahibləri üçün ən yaxşı xidməti və əlavə üstünlükləri təmin etməyə davam edəcəyik. İşçilər üçün, ümumi səbəbə görə onların töhfələrini qiymətləndirməyə və müvafiq şəkildə mükafatlandırmağa imkan verən maraqlı, nəticə odaklı iş təklif etməyə davam edəcəyik. Səhmdarlarımız üçün daim yüksək qazanc təmin edəcəyik

Mənbə: Bayraktar, B. B., Yıldız, A. K. (2012): 'Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği,' Bilgi Dünyası, 8(2): 280-296.

Cədvəl 7. Müəssisənin inkişaf perspektivlərinin işlənilməsi prosesində missiya matrisinin qurulması

Səviyyə	Parametr	Parametr məzmunu	Məzmunun təşkilati xüsusiyyətləri	
			Adı	Rank
1	Məqsəd	Dəyərlər və normalar		
		Fikrin qanuni həyata keçirilməsi		
		Müştəri məmnuniyyəti		
	Strateji məqsəd	Genişlənmə		
		İnkişaf		
		Mükəmməllik		
		Təşkilatın xarici mühitdə təsnifatı		
	Milli fikir	Milli mentalitetin xüsusiyyətləri		
		Milli qürur aspektləri		
	Reklam kampaniyası	Təsvirin təqdimatı		
		Təşkilatın imicinin formalaşması		
		Müştərilərin və tərəfdaşların prioritet maraqlarını təmin etmək		
	Orientasiya	Xalq		
		Elit		
		Xüsusi		
2	Öz özünü göstərmə	İnsan resursları		
		İnkişaf üçün motivasiya		
		Resursların və keyfiyyətlərin yeganəliyi		
	Təşkilat tərəfindən qəbul edilən sosial-mədəni dəyərlər	Əxlaq normaları		
		Etik və estetik standartlar		
		İstehsal edilən məhsullar üçün məsuliyyət		
		Ənənələr və əfsanələr		
		Heyətin gözləmələri		
	3	İşçilərin maraqlarının vektorunu bir istiqamətə uyğunlaşdırmaq	Konsensus anlayışına (kompromis)	
Əmək və kapital arasındakı ziddiyyətin azaldılması				
Komanda işi				
İşçilərə təşkilatla tanış olmaq kömək edir		İdarə heyətinin idarə olunması		
		Heyətin birləşməsi		
		İşçilərin potensialını açmaq bacarığı		
İşçilərin məmnuniyyəti		İş həyatının keyfiyyəti		
		Hər şeyi inkişaf etdirir		
		Özünü inkişaf etdirməkdə heyətə kömək		

Mənbə: Bayraktar, B. B., Yıldız, A. K. (2012): 'Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği,' Bilgi Dünyası, 8(2): 280-296.

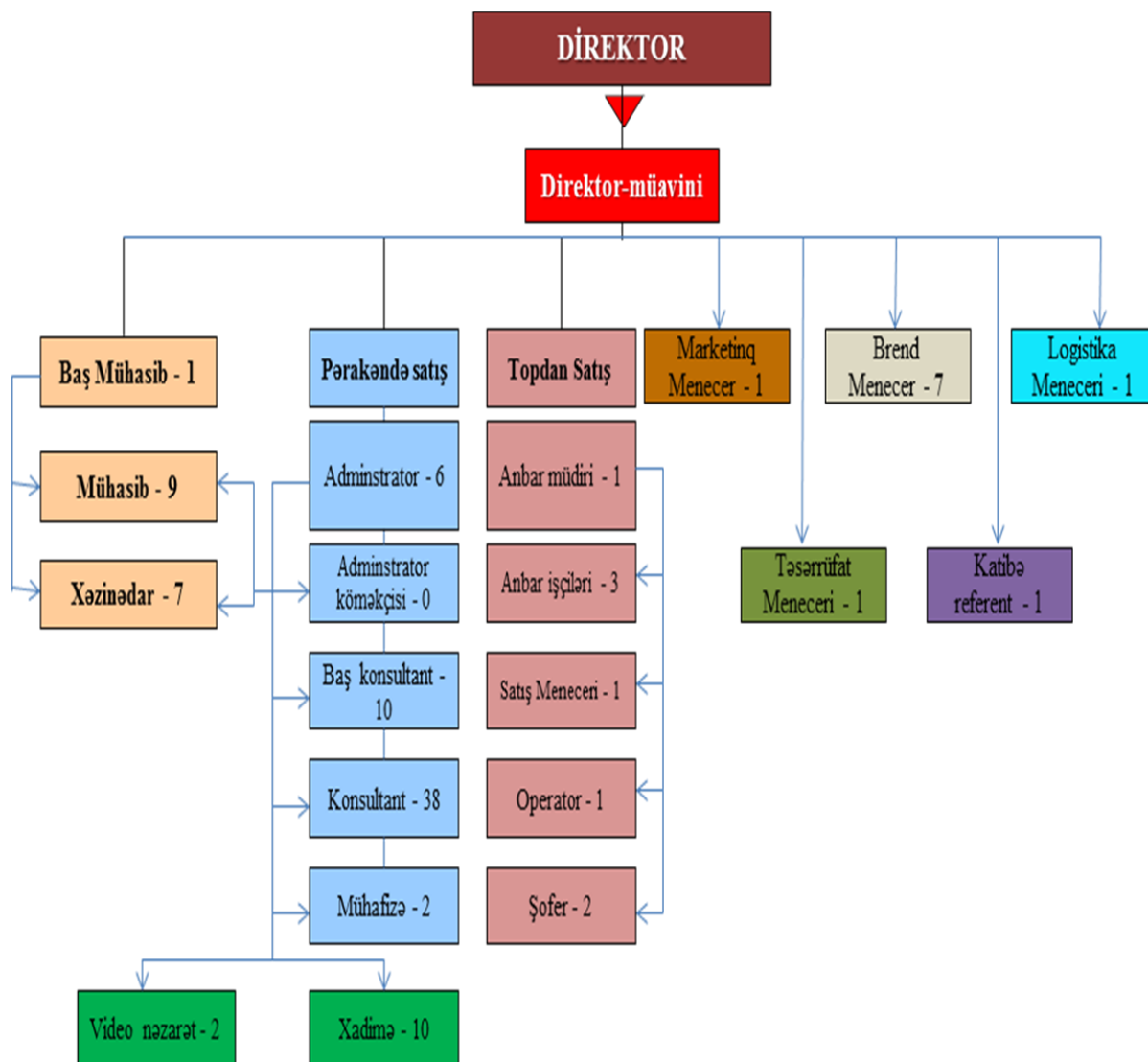
Cədvəl 8. Müəssisənin inkişaf perspektivlərinin işlənilməsi prosesində missiya bəyanatı

Təşkilat	Missiya məzmunu
Marriott Otelləri	Marriott Hotels-in məqsədi müştərilər, işçilər, sahibkarlar, səhmdarlar və ictimaiyyətlə uzunmüddətli, uzunmüddətli və qarşılıqlı faydalı əməkdaşlıq yaratmaq məqsədilə yaşayış və texniki xidmət göstərməkdir.
Matsucita	Matsucita, dünyayı su kimi ucuz olan elektrikli alətlərlə təmin etməklə həyat keyfiyyətini yaxşılaşdırmaq istəyir
Xerox	Fotokopilerden gələcək ofisinə qədər
Foil yayma zavodu, Sankt-Peterburq.	İki əsrlik ənənə - keyfiyyətin təminatıdır, Biz vaxtınızı və pulunuzu xilas edirik, Elementlərə tabe deyildir.
Inkcombank Oneximbank	Tələbi bir addım qabaqda
Kmyshinsky KBC	
Menatep	Menatep, Rusiyada və Avropada olan təşkilatlara və fərdlərə yüksək keyfiyyətli xidmətlər təklif edən etibarlı beynəlxalq banka çevrilməlidir
Pepsi kola	Bir dünya səviyyəli şirkət ol Beat Koku!
Otis Elevator	Misyonumuz, rəqiblərimizin insanları və nəsələri yuxarı, aşağıya, yanına və kisa məsafələrinə daşıma araçlarından daha güvənilir bir şəkildə sunmaqdır.
Avis Ren-a-Car	Biz avtomobilləri kirayəyə götürürük. Bizim missiyamız müştərilərimizi tam təmin etməkdir.
Ford Motors Şirkəti	Müştərilərimizi yüksək keyfiyyətli avtomobil və yük maşınları istehsal edərək, yeni məhsullar inkişaf etdirmək, bazarlara yeni maşın gətirmək, bütün zavodlarımızın performansını yaxşılaşdırmaq və istehsal proseslərini yaxşılaşdırmaq, şirkətimizin əməkdaşları ilə həm də həmkarlar ittifaqları, liderləri və təchizatçıları ilə əlaqələrin qurulmasını təmin etmək.
Exxon	Səhmdarlarımızı investisiyaların və artan gəlirlərin təhlükəsizliyi ilə təmin edin
McCormic və Şirkət	McCormic şirkətinin və şirkətinin ilk prioriteti ədviyyat və ədviyyatlar istehsalında dünya lideri mövqeyimizi genişləndirməkdir.
Apple kompüterləri	Fərdi kompüterlər üçün ən yaxşı texnologiyanı təklif edin və mümkün qədər çox insana köçürün.
Amerika qırmızı xaç	Bizim missiyamız insanların həyat şəraitini yaxşılaşdırmaq, insanların qayğısına qalmaq, onları tənqidi vəziyyətlərdən çəkinməyə və onlarla mübarizə aparmaqda kömək etməkdir.
TMI Rusiya	Bizim missiyamız müştərilərə inam, sadıqlıq, məsuliyyət, təşəbbüskarlıq və kadr öhdəliklərinə əsaslanan korporativ mədəniyyət yaratmaqda kömək etməkdir.
AT & T	Biz insanları bir araya gətirmək, bir-birinə asanlıqla verə bilmək, istənilən vaxt və hər yerdə ehtiyac duyduqları məlumat və xidmətlər üçün dünyada ən yaxşı olmaq üçün yaradılmışdır.
Aeroflot	Aeroflot missiyası Rusiyanın mülki aviasiyasının ən yaxşı ənənələrinə əsaslanan dünya səviyyəli bir şirkət qurmaqdır

Microsoft	Hər evdə kompüter
Chevron	Səhmdarlar, istehlakçılar və işçilərimiz üçün daha yüksək dəyərlər yaradın
Novacare	<p>NovaCare, özünü müştərilərin gələcəyi, sahəsindəki yeni sahələri inkişaf etdirmək, mükəmməlliyə nail olmaq, insan qabiliyyətlərini inkişaf etdirmək və yaşadığımız dünyaya dəyişiklik etmək üçün özünü həsr etmişdir. Həvəslə, nikbinliklə, səbirlə, enerji və öhdəliklə irəliləyirik. Müştərilərimizin həyatlarını yaxşılaşdırmaq, itirilmiş bacarıqlarını bərpa etmək və onlara yeni bacarıqları öyrətmək üçün qüvvələri birləşdirdik. Müştərilərimizə və ailələrinə gələcəyə güvənirik. Biz ümid, inam, özünə hörmət və yaşamaq arzusunu bərpa edirik</p> <p>Klinik təcrübəmizdən istifadə edərək xəstələrin xeyrinə müasir texnologiya və elmi metodları tətbiq edirik. Etik və peşəkar standartlarımız ən yaxşı nəticələr əldə etmək üçün bütün səylərimizi tələb edir.</p> <p>Müştərilərimiz fikirlərini bölüşən milli və yerli səhiyyə təşkilatlarıdır. Bizə ən yaxşı sağlamlıq xidmətlərini təmin etmək üçün onların tərəfdaşları hesab edirik. Bizim nüfuzumuz müştəri ehtiyaclarına, yüksək standartlara və effektiv keyfiyyət təminatı sistemində sürətli cavab verməyə əsaslanır. Müştəri münasibətlərimiz açıq və yaradıcıdır.</p> <p>Biz peşə və müştərilərimizin maraqlarını dəstəkləyirik, milli, dövlət və yerli səviyyədə peşəkar, təhsil və tədqiqat fəaliyyətlərində fəal iştirak edirik</p> <p>Problemə olan yanaşmamız sərmayəçilərə öhdəliklərin yerinə yetirilməsinin təminatçısıdır və bu mənfəətin daimi artımına görə yaxşı iqtisadi nəticələr əldə etməyə imkan verir.</p> <p>Ən qiymətli kapitalımız insandır. Biz şirkətin peşəkar inkişafı və təbliğatının hər bir işçisinə təmin edirik, biz etdiyimiz işlərdən qürur duyuruq və şirkətimizə sadıq. Bütün sahələrdə komanda işini təşviq edirik və məhsuldar əməkdaşlıq üçün əlverişli bir atmosfer yaradırıq.</p> <p>NovaCare, bu fikirləri paylaşan insanları bir araya gətirən bir şirkətdir.</p>
Marks & Spencer	<p>Ən qiymətli aktivlərimiz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • xeyirxah münasibət və ictimai inam; • bütün səviyyələrdə idarəetmə və işçi heyətdən sadıqlıq və fədakarlıq; • təchizatçılarımızla güvən və əməkdaşlıq; <p>Bizim prinsiplərimiz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • istehlakçılara məqbul qiymətlərlə makul bir sıra yüksək keyfiyyətli mal təklif edir; • təchizatçıları ən müasir və məhsuldar istehsal üsulları və keyfiyyətə nəzarət metodlarından istifadə etməyi təşviq etmək; • Təchizatçılarla əməkdaşlıqda ən yüksək standartlara uyğun olaraq keyfiyyətə nəzarətin təmin edilməsi; • mağazaların genişləndirilməsi, onlara geniş çeşidli məhsullar təqdim etmək və müştərilərimiz üçün maksimal rahatlıq təmin etmək; • Müştərilərimiz, tədarükçülərimiz və əməkdaşlarımızla davamlı qarşılıqlı faydalı əlaqələr qururuq

Mənbə: Bayraktar, B. B., Yıldız, A. K. (2012): 'Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği,' Bilgi Dünyası, 8(2): 280-296.

Şəkil 1: “İdeal” müəssisənin strukturu



Mənbə: <http://www.ideal.az/>

Cədvəl 9: Müəssisənin inkişaf perspektivlərinin işlənməsi prosesində Hədəf Matrisi

İstiqamətlər adları	Məqsəd qəbulu mövzusu	Məqsəd qəbulu xüsusiyyətlərinin adı		Qeyd
		Mümkün hədəflərin məzmunu	Mühüm dərəcə (dərəcə)	
Məqsədlər xaricidir	İstehlakçılar	Bir rubl qiymətə daha çox dəyər satın alınan malların (xidmətlərin) alınması		
	Təchizatçılar	Uzunmüddətli və qarşılıqlı faydalı tərəfdaşlıqları qurmaq		
	Rəqiblər	Minimal dəyəri ilə, təşkilatın rəqiblərinin bazarda payını tutun		
	Kreditorlar	Faizlə zamanla kredit alın		
Məqsədlər xaricidir	Yerli cəmiyyət	Ekoloji tarazlığı qoruyun		
	Səlahiyyətliyə	Məşğulluq və büdcə gəlirlərini təmin edir		
Məqsədlər daxili (funksional, iqtisadi, sosial)	Menecerlər	Təşkilatın imicinin böyüməsini və bazar payını artırmaq		
	Sahibləri	Təşkilata sərmayə qoyulmuş kapitalın faizini əldə edin		
	İşçilər	Yaşayış üçün sabit pul		
Sistem hədəfləri	Sistem kimi bir təşkilat	Maksimum sabitlik ilə minimum qeyri-müəyyənlik		
Kriterlər	Əsas	Effektivlik		
		Fizibilite		
		Reachability		
		Ölçülməsi		
		Uyğunluq		
		Hiyerarşi		
	Esneklik			
Strateji	Əsas problemləri həll etmək Təhlükələri aradan qaldırmaq Füर्सətdən istifadə Təşkilatın gücünü bilirik			

Mənbə: Jauch, L. ve Glueck, W., (2011)

Cədvəl 11: “İdeal” müəssisənin brend kataloqu

Brendlər kataloqu		
Selektiv	Mass-market	Middle-market
Agent Provocateur	Filodoro	Naomi Campbell
Aigner	Fruttini	Narciso Rodriguez
Aldo Vandini	Garnier	Nina Ricci
Amouage	Gillette	Omsa
Andra	Giorgio Armani	Orlane
Angel Schlesser	Givenchy	Orly
Antonio Banderas	Glamour	Oroblu
Aramis	Golden Lady	Paco Rabanne
Armand Basi	GoldenLuffa	Pal Zileri
Arnaud	Green Mama	Parfum MDCI
Azzaro	Grossmith	Perfumes Loewe
Banana Republic	Gucci	Pheilring
Beiersdorf	Guepard	Philippe Matignon
Biguine	Guerlain	Pompea
Bill Blass	Guest Men	Pompea
Biooil	Halston	Prada
Biotherm	Hello Kitty	Procter & Gamble
Bond No. 9	Hermes	Pupa
Bourjois	Hugo Boss	Ralph Lauren
Britney Spears	İdeal	Ramon Molvizar
Burberry	Incanto	Reckitt Benckiser
Bvlgari	IsaDora	Reistill
By Kilian	Issey Miyake	Reivoll
Cacharel	J ai Ose	Roberto Verino
Calvin Klein	J. Del Pozo	Roc
Canali	Jennifer Lopez	Rocco Barocco
Carolina Herrera	Jericho	Rochas
Cartier	John Richmond	Roger & Gallet
Cavallini	Johnsons	Sally Hansen
Cerruti	Judith Lieber	Salvador Dali
Charmante	Kaloo	Salvatore Ferragamo
Chloe	Kearr	Sanpellegrino
Christian Dior	Kenzo	Schawrzkopf & Henkel
Christian Lacroix	Kimberli Klark	Sergio Tacchini
Clinique	Korloff	Sielei
Clive Christian	Kotex	Sisi
Collistar	La Prairie	Sisley
Comet	Lacoste	Sonia Rykiel
Consay	Lancome	Spanish Garden
Cottage	Lanvin	Stella Mc Cartney
Creed	Laura Biagiotti	Thierry Mugler
Creme 21	Laura Vandini	Tom Ford
Custo Barselona	Le Petit Olivier	Tommy Hilfiger
David Yur Man	Leilieve	TOUS

Cədvəl 11-in davamı

Davidoff	Leonor Greyl	Trussardi
Declaire	Les Parfurms de Grasse	Unilever
Dermophil	Levante	Valentino
Designed by Mohamed Hilal	Lilly	Van Cleef&Arpels
Diesel	Llongueras	Versace
Disney	Loreal	VESTA
Dizao	Lormar	Victor&Rolf
Dolce & Gabbana	Lovea	Victoria s Secret
Donna Karan	Lumene	Vilenta
Dulgon	Mancera	Women' Secret
Dunhill	Mandarina Duck	Xavier Utin
Dupont	Mango	Yachtman
Dynasty of Monaco	Marc Jacobs	Yves Saint Laurent
Eclizia	Mariella Rossi	Zinger
Elizabeth Arden	Marina de Bourbon	Akkort
Ermenegildo Zegna	Max Factor	Qraüie
Escada	Mexx	Pervoe reşenie
Estee Lauder	Micallef	Promo, testeri, reklama
Etude Eugeneperma	Mont Blanc	Floralis

Mənbə: <http://www.ideal.az>

CƏDVƏL SİYAHISI:

1. Müəssisənin inkişaf perspektivlərinin işlənməsi prosesində fəaliyyət dövrünün mərhələlərinin izahı.....	74
2. Strateji inkişafı yanaşmaları.....	23
3. Müəssisənin inkişaf perspektivlərinin işlənməsi prosesində vizyon matrisinin tərtibi.....	25
4. Müəssisənin inkişaf perspektivlərinin işlənməsi prosesində görünüş formullarının nümunələri.....	75
5. Əsas müştəri qrupları.....	26
6. Əsas ehtiyacları qarşılamaq yolu.....	26
7. Müəssisənin inkişaf perspektivlərinin işlənməsi prosesində missiya matrisinin qurulması.....	76
8. Müəssisənin inkişaf perspektivlərinin işlənməsi prosesində missiya bəyanatı.....	77
9. Müəssisənin inkişaf perspektivlərinin işlənməsi prosesində Hədəf Matrisi.....	79
10. Təşkilatların strateji məqsədlərinin formulalarına nümunələr.....	28
11. “İdeal” müəssisənin brend kataloqu.....	80
12. Ənənəvi planlar və strateji planlar arasındakı fərqlər.....	64
13. Biznesin nümunə SWOT təhlili.....	66
14. Bu gün və gələcəkdə biznes səfərlərində mehmanxananın seçilməsində mühüm və mümkün amillər.....	68

QRAFİKLƏRİN SİYAHISI:

1. Mikromühitin analizin təsnifatı.....	31
2. Firmanın istehsal potensialının ayrılmaz tərkib hissələri.....	34
3.“İdeal” şirkətinin SWOT analizi.....	38

ŞƏKİL SİYAHISI:

1. “İdeal” müəssisənin strukturu.....	79
2. Nurgün Trading Şirkətinin strukturu.....	50