

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

Eltun Rasim oğlu Hacıyev

Firmaların strateji planın əsas elementləri
və
onların formalaşdırılması

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı: 060409 - Biznesin təşkili və idarə edilməsi

Kafedra: Biznesin təşkili və idarə edilməsi

Elmi rəhbər:

i.e.n. A.S.Şükürova

Magistr proqramının rəhbəri:

i.e.n., dosent R.Ə.Abbasova

“Biznesin idarə edilməsi”

kafedrasının müdiri:

i.e.n.,dosent

M.Ə.Əliyev

BAKI- 2017

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ	3-6
I FƏSİL. Strateji planlaşdırma və strateji plan anlayışı	7-32
1.1 <i>Strateji planlaşdırmanın nəzəri metodologiyası</i>	7-15
1.2 <i>Strateji plan və firmalarda onu şərtləndirən amillər</i>	15-24
1.3 <i>Müəssisənin strateji cəhətdən təhlili</i>	24-32
II FƏSİL. Firmalarda strateji planlaşdırma prosesi və strategiyalar ...	33-64
2.1 <i>Firmalarda strateji planlaşdırma prosesi</i>	33-48
2.2 <i>Firmanın inkişaf strategiyaları</i>	49-56
2.3 <i>Ümumi rəqabət strategiyaları</i>	56-65
III FƏSİL. Strateji planlaşdırmanın digər iqtisadi proseslərlə əlaqəsi ..	66-84
3.1 <i>Strateji planlaşdırmanın prespektiv istiqamətləri</i>	67-75
3.2 <i>Strateji planlaşdırmada taktika və strateji planlaşdırmanın proqnozlaşdırma və proqramlaşdırma ilə qarşılıqlı əlaqəsi</i>	75-84
NƏTİCƏ	84-85
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT	86-87

Giriş

Mövzunun aktuallığı. Bütün dünyada qloballaşma, sürətli texnoloji dəyişiklik, yeni formalaşan bazarlar, müştəri gözləntilərinin dəyişməsi və s səbəblər nəticəsində ortaya çıxan və hər keçən gün getdikcə daha da əzici rəqabət qarşısında təşkilatlar daha strateji düşünmək, strateji planlaşdırmaya və strateji qərar almağa əvvəlkindən daha çox əhəmiyyət vermək məcburiyyətində qalmışdır.

Dövlət idarəçiliyində və yerli idarələrdə strateji plan yeni olduğundan öyrənilməsi və başa düşülməsi lazımdır. Bu və buna bənzər işlərlə yerli idarələrdə strateji plan və planlaşdırılma, daha düzgün başa düşüləcək, tətbiqi isə getdikcə daha da genişlənəcəkdir. Ölkəmizdə strateji plan işlərinin çox az olduğu müəyyən edilmişdir. Halbuki inkişaf etmiş dünya ölkələrində strateji plan idarəetmənin vacib bir hissəsi kimi qəbul edilir. Bu baxımdan strateji planlaşdırmanın verəcəyi üstünlükləri nəzərə alaraq, strateji plana, bu sahədə görülməli işlərə əhəmiyyət verilməlidir və dəstəklənməlidir.

Müəssisə və firmalar fəaliyyət göstərdikləri sahələr üzrə rəqabətdə bir-birilərinə uduzمامaları üçün daha düşünülmüş addımlar atmağa məcbur olduqlarına görə strateji idarəetmə və bilavasitə strateji plan ön plana çıxır. Düşünülmüş şəkildə idarə edilən, strateji idarəetmə müəssisəni gələcəyə istiqamətləndirməklə yanaşı, uzunmüddətli inkişaf istiqamətlərini və bazarda öz mövqeyini gücləndirməyə imkan verir.

Strateji planlaşdırmanı yerinə yetirəcək olan şəxslərin, görəcəkləri ilk iş əvvəl şirkətin çoxlu, yoxsa vahid plan tətbiq edəcəyinə qərar verməsi olur. Çox mərhələli planlarda strategiya müəyyən addımlara bölünərək təqib edilməlidir. Bu addımlar isə ayrı-ayrılıqdan bir neçə səviyyədən ibarətdir.

Müəssisə səviyyəsində strategiya, təşkilatçılığın bir hissəsi olaraq qarşılıqlı əlaqələr və fəaliyyətlər üzərində qurulur. Təqdim olunacaq xidmətlər və ya istehsal ediləcək məhsullar üçün yaradılan strategiyalar bu səviyyədədir (Stoner, 1995). Bir holding üçün müəyyən bir sənaye qolunda, müəssisə üçün isə müəssisənin müxtəlif fəaliyyət sahələri və ya məmulat seriaları üçün “necə rəqabət edəcəyik?”, “nə cür fəaliyyətlər həyata keçirəcəyik?” sualına strategiyalar cavab verir. Rəqabət problemləri ilə daha çox məşğul olduğu üçün də müəssisə səviyyəsində müvafiq olaraq mənbə bölgüsü və müqayisəli üstünlüklər ilə sinerji məsələlərinə müəyyən üstünlük verir. Müəssisə strategiyası, şirkət strategiyasına uyğun olaraq, məmulat və ya bazar inkişaf etdirmə qərarlarına istiqamətlənir.

Strateji planlaşdırmanı hər zaman aktual edən dörd əsas kriteriyaya qısa da olsa nəzər salaq:

1. Rəqabət qabiliyyətliliyi: Mövcud və ehtimal rəqiblərə qarşı müəssisənin üstünlük və zəifliyi göz önünə alınmalıdır. Ancaq bu və digər amillərlə şərtləndikdə rəqabətdə qalib gəlmək mümkündür.

2. Risk: Risk üçün, zərər görmə ehtimalını olan altı formada tədqiq etmək olar. Bunlar; Texnoloji kafilik, istehsal gücü, xammal/bazar məhdudluğu, kapital quruluşunun çevikliyi, idarəetmənin səmərəliliyi və ətraf mühitin gözlənilməz təsirləridir.

3. Sinerji: Yeni investisiyalar ilə mövcud məmulatlar(xammal) arasında birgə fəaliyyət təsirləri müəyyən edilməlidir.

4. Uyğunluq: Strategiya, daxili və xarici mühit imkanlarından istifadə edilməlidir. Xarici mühit ilə ahəng içində olmayan strategiya, müəssisəni uğursuzluğa aparır. Xarici mühit daim dəyişdiyi üçün; Keçmişdə seçilmiş strategiyaların indiki dairə ilə, yeni strategiyaların gələcəkdəki dairə ilə uyğunluğu, mütəmadi olaraq nəzərdən keçirilməli, sadəcə içində olan vəziyyət deyil, eyni zamanda hərəkətin istiqaməti və sürəti də aydınlaşdırılmalıdır. Digər tərəfdən strategiya, müəssisənin hal-hazırdakı və

gələcəkdəki mənbələri və missiyası ilə tam bir uyğunluq içində olmalıdır. Həmçinin strategiyanın tətbiqi prosesi ilə planlaşdırma üföü arasında da uyğunluq təmin olunmalıdır.

Tədqiqatın obyektı. Rəqabətli bazar şəraitində müəssisələrin istifadə etdiyi strateji planlaşdırma, strateji plan və ümumi strategiyalar bu tədqiqatın əsas obyektı hesab olunur.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın əsas məqsədi strateji planın işlənilib hazırlanmasını və strateji planlaşdırmanın müəssisələrdə vacibliyini bir növ izah etməkdir. Amma bu məqsəd çərçivəsində tədqiqatın alt məqsədlərini aşağıdakı şəkildə göstərə bilərik:

- Kiçik və orta müəssisələrin tətbiq etdikləri əsas strategiyaları
- Həyatda istifadə etdikləri metodları müəyyən etmək.
- Kiçik və orta müəssisələrin tətbiq etdikləri strategiyaların nəticələrini təyin etmək.
- Kiçik və orta müəssisələrin rəqiblərinin analizlərini nə cür etdiklərini müəyyən etmək.
- Kiçik və orta müəssisələrin rəqabət həmlələrinə qarşı cavab vermə hallarını ortaya qoymaq.
- Kiçik və orta müəssisələrdə sektora görə strateji qruplaşmaların hansı istiqamətdə olduğunu təyin etmək.
- Kiçik və orta müəssisələrdə strateji qərarların necə və hansı istiqamətdə olunduğunu müəyyən etmək.

Tədqiqatın predmeti. Strateji idarəetmə zamanı strateji planı zəruri edən amillər, strateji planlaşdırmanı formalaşdıran mühit və prinsiplər, eləcə də həmçinin strateji

planlaşdırma ilə əlaqəli digər iqtisadi proseslərin öyrənilməsi tədqiqatın predmetini təşkil edir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Tədqiqatın elmi yeniliyi kimi aşağıdakıları qeyd etmək olar:

- strateji plan anlayışı və onu şərtləndirən amillərin izahı verilmişdir;
- müəssisənin strateji cəhətdən təhlili müəyyənləşdirilmişdir;
- strareji planlaşdırma prosesi mərhələli şəkildə göstərilmişdir;
- alternativ strategiyalar arasından düzgün strategiyanı seçmək proseduru verilmişdir;
- strateji planlaşdırılmada strateji planla digər iqtisadi proseslərin qarşılıqlı əlaqəsi verilmişdir;

Dissertasiya işinin strukturu: Dissertasiya işi Giriş, 3 Fəsil, Nəticə və təkliflərdən ibarət olmaqla 87 səhifədir.

I FƏSİL. STRATEJİ PLANLAŞDIRMA VƏ STRATEJİ PLAN

1.1. Strateji planlaşdırmanın nəzəri metodologiyası

Müəssisələrin qlobal rəqabət şəraitində fəaliyyətlərini uğurla davam etdirmələri və var-qüvvə ilə rəqibləri qarşısında strateji bir yerləşdirmə etmələri üçün həyata keçirilməsi vacib olan bəzi strategiyalar vardır. Buna görə müəssisələrin daha uğurlu strategiyalar yaratmaları üçün fəal bir strateji planlaşdırmaya ehtiyacı var.

Əslində müəssisələri strateji planlaşdırmaya itələyən bir çox səbəb vardır. Bu səbəblərdən ən vacibləri, müəssisənin inkişaf ehtiyacı, rəqabətin genişlənməsi, texnologiyaların və xarici ətraf mühit şəraitinin davamlı olaraq dəyişməsi və müəssisələrin fəaliyyətlərinin davamlılığı olmaq məqsədidir.

Strateji planlaşdırma müəssisələrin mövcud vəziyyətini, gələcəkdə meydana çıxacaq mümkün dəyişiklikləri nəzərdə tutur. Ona görə də, strateji idarəetmə dəyişikliyi izləyərək gələcəyə proqnozlar verən və bu istiqamətdə perspektiv missiya ilə məqsəd və strategiyalarını müəyyən edən bir prosesdir. Müəssisələr, strateji planlaşdırma vasitəsilə, daxili və xarici mühit təhlillərini yerinə yetirir, eyni zamanda güclü və zəif cəhətlərini qiymətləndirir və digər müəssisələr qarşısındakı vəziyyətini müəyyən edə bilirlər.

Tədqiqatın bu hissəsində müəssisələr üçün böyük əhəmiyyət kəsb edən strateji planlaşdırma anlayışına daha geniş aspektdən baxacağıq.

Bütün dünyada qloballaşma, sürətli texnoloji dəyişiklik, yeni formalaşan bazarlar, müştəri gözləntilərinin dəyişməsi və s. səbəblər nəticəsində ortaya çıxan və hər keçən gün getdikcə daha da əzici rəqabət qarşısında müəssisələr daha strateji düşünmək, strateji planlaşdırmaya və strateji qərar almağa əvvəlkindən daha çox əhəmiyyət vermək məcburiyyətində qalırlar.

Strateji planlaşdırma anlayışını daha yaxşı anlamaq üçün əvvəlcə son illərdə idarəetmə nəzəriyyəsində olduqca əhəmiyyətli bir yerə sahib olan strategiya və

strateji idarəetmə anlayışını müəyyən etmək və bu iki anlayış haqqında qısaca məlumat vermək faydalı olacağı düşünüldüyü üçün ilk olaraq strategiya və strateji idarəetmə anlayışları nəzər salmaq.

Strategiya anlayışı, əvvəllər hərbi sahədə ortaya çıxmışdır. Müəssisə rəhbərliyində isə 1970-ci illərdə ön plana çıxmışdır. Daha sonralar bu anlayış fərqli sahələrdə də istifadə edilməyə başlanmış və bu səbəblə də strategiya anlayışına dair bir çox tərif verilmişdir.

Strategiya sözü, Qədim Yunanda "stratos" (ordu) və "aqo" (idarə etmək və istiqamət vermək) kəlmələrinin birləşdirilməsi nəticəsində yaradılmışdır. Hərbi termin olaraq strategiya, düşmənin nə etdiyini və ya nə edəcəyini müəyyən edərək buna görə ümumi bir plan qurmaq, öz güclərini müəyyənləşdirərək lazım olanda hərəkətə keçirməkdir. Strategiya müəyyən olunan məqsədlərə çatmaq üçün və mövcud resursları ən uyğun şəkildə istifadə etmək üçün keçirilən bir proqramdır.

Ümumiyyətlə, strategiya, bir qurumun (və ya dövlətin) apardığı siyasətə uyğun olaraq seçdiyi məqsədlərə çatmaq üçün aldığı hər sahədəki tədbirlər və hər növ avadanlığın istifadə edilməsi kimi ifadə edilir.

Müəssisə rəhbərliyi tərəfindən baxıldığı zaman strategiya anlayışına yaranmasından günümüzə qədər keçən müddət içində fərqli mənalar verilmişdir və buna bağlı olaraq da fərqli strategiya tərifləri öyrənilmişdir. Bütün bu tərif yaxından araşdırdığı zaman, beş müxtəlif xarakterli münasibətlə strategiya anlayışının araşdırdığı görülür. Strategiya bəziləri tərəfindən plan, bəziləri tərəfindən bir taktikalar bütününü, bir model və nəhayət bir dünyagörüşü kimi görünür və buna görə xarakterizə olunur. Bəhs edilən yanaşmalara görə, strategiya tərifləri belədir.

- Bir plan olaraq strategiya: Strategiya şüurlu bir şəkildə arzu edilən fəaliyyətlər silsiləsi və istənilən vəziyyəti idarə etmək üçün istifadə edilən bir rəhbər olaraq görülür. Strategiya, bir bazarı ələ keçirməyə çalışan müəssisənin, bu məqsədlə həyata keçirəcəyi fəaliyyətlər və planlardır.

- Bir taktikalar bütünü olaraq strategiya: Bir plan kimi strategiyalar ümumi və ya özəl ola bilər. Xüsusi bir vəziyyət üçün inkişaf etdirilən təşkilati davranışlara strategiya adlanır.
- Model Olaraq Strategiya: Bir strategiya, istər plan olsun, istərsə xüsusi bir vəziyyət üçün inkişaf etdirilən bir taktika, həyata keçirilməsi lazım olan bir vəziyyətdir. Bir niyyət və ya plan öz başına təsirli olmaz. Beləliklə, strategiya nəticə sahə bir davranış olaraq tanınmalıdır. Bu baxımdan strategiya, real vəziyyət və bir-birini təqib edən fəaliyyətlər modelidir.
- Mövqe olaraq strategiya: Strategiya, təşkilatın öz çevrəsi içindəki yerini müəyyən edən bir məna daşıyır. Planlaşdırılmış bir şey ilə və ya təşkilati bir davranış nəticəsi olaraq inkişaf nöqtəsi, təşkilat mənbələrinin ətraf içindəki yönəltdiyi yeri, xammal-bazar sahəsini ifadə edir.
- Bir dünyagörüşü olaraq strategiya: Mövqe olaraq strategiya təşkilatın ətraf içindəki yerinə və mövqeyinə diqqət çəkərkən, dünyagörüşü olaraq strategiya təşkilat üçün intensivləşir. Xarici dünyanın və təşkilatın qiymətləndirmə forması əhəmiyyət qazanar. Strategiyayı anlayış olaraq görür və zehni bir dizayn olaraq tərif edər. Hər bir strategiya bir arzudur və təşkilatın davranışlarını tənzimləyən bir model yaradır.

Yuxarıdakı təriflər də nəzərə alınmaqla strategiya bu şəkildə təsvir oluna bilər: "Strategiya, istismara istiqamət vermək və rəqabət üstünlüyü təmin etmək məqsədilə, müəssisə və ətrafını daima təhlil edərək uyğunluq təmin edəcək məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi, fəaliyyətlərin planlaşdırılması və lazımı vasitə və resursların yenidən həyata keçirilməsi prosesidir".

Strategiya anlayışı, iqtisadi mənada ilk dəfə iqtisadçı və riyaziyyatçı iki elm adamı olan, Neuman və Morgenstern tərəfindən istifadə edilmişdir. Bu elm adamları "Theory of Games and Economic Behaviour" (1944) adlı əsərlərində strategiyayı "iqtisadi baxımından ələ almış və rəqibinə qarşı üstünlük təmin etməyə çalışan iki oyunçunun rəşional davranışları" şəklində xarakterizə etmişlər. Bu tarixdən etibarən

strategiya yeni mənalar qazanmağa başlamışdır. Bu mənalar, ilk növbədə müəssisə və idarəetmə sahəsində istifadə edilməsi ilə ortaya çıxmışdır.

İdarəetmə və əməliyyat sahəsində strategiya, müəssisənin ətrafı ilə arasındakı münasibətləri tənzimləyən və rəqiblərinə üstünlük qazanmaq məqsədilə resurslarını hərəkətə keçirmək kimi xarakterizə olunur.

Piter Druckere görə, strategiya, bir işin missiyasını əvvəldən sona qədər düşünmək və təyin olunan qərarların gələcəkdə nəticələr verməsini təmin etməkdir. Ulgenə (2004) görə, strategiya də bir plandır. Çünki strategiyada da əsas olan, arzuladığımız və istədiyimiz nəticələrə nail olmaqdır. Strategiyalar eynilə planlarda olduğu kimi, müəyyən məlumatlara malik olaraq və ya məlumatların son dərəcə qeyri-kafi olduğu gələcək dərəcədə qeyri-müəyyənlik altında aparılır. Amma ki, strategiya plandan daha dinamikdir və müəssisənin çatmaq istədiyi nəticələri edə biləcək rəqib və ya rəqiblərin ehtimal olunan fəaliyyətlərinin də nəzərə alınmasını tələb edir. Yəni strategiya müəyyənləşərkən aparılan təhlilin içində mümkün rəqib və ya rəqiblər, rəqiblərin bizim nail olmaq istədiyimiz nəticələri edə biləcək mümkün fəaliyyətləri daxil edilmişdir. Qısası, strategiya, rəqiblərin fəaliyyətini də araşdıraraq, məqsədlərə çatmaq üçün müəyyən olunmuş, yekun nəticəyə yönümlü, uzun dövrlü, dinamik qərarlar, icma(cəm halında) olaraq təsvir olunur.

Andrewsə (1981) görə strategiya "müəssisənin hansı işi gördüyünü və ya etmək istədiyini, necə bir əməliyyat olduğunu və ya olmaq istədiyini edən məqsəd, hədəf və vəzifələrin hamısı və bunları həyata keçirmək üçün lazımı vasitələrə verilən ad" olaraq təsvir edilmişdir.

Başqa bir mənbəyə görə strategiya "müəssisənin uzun dövr istiqamətlərindəki qərar verici ilə bu məqsədlərə çatmasında hərəkət tərzini və resursların istifadə edilməsindəki adaptasiya" kimi xarakterizə olunur. Digər bir mənbəyə görə, strategiya, müəssisələrdə seçilən hədəflərə çatmaq üçün hakimiyyətin apardığı bir fəaliyyət

planıdır. Müəssisə ilə arzu edilən vəziyyətə gətirmək üçün hansı hərəkət edəcəyini göstərir.

Göründüyü kimi, strategiyanın yeganə universal olaraq qəbul edilmiş tərifini yoxdur. Bütün tərif strategiyanın ümumi çərçivə haqqında ümumi bir anlayışın olduğunu bildirir. Bu ümumi anlayışa görə, strategiya, rəşional bir planlaşdırma səyi nəticəsində ortaya çıxan və bir-birini izləyən fəaliyyətlər silsiləsi olaraq ələ alınır.

Yuxarıdakı məlumatlardan yola çıxaraq strategiyanın tərifini verəcək olsa, müəssisələrin özü ilə ətrafı arasındakı əlaqələri təhlil edərək uzun dövrlü məqsədlərinə və hədəflərinə çatmaq üçün inkişaf etdirilən, lazımi vasitə və resursların yenidən keçirilməsi prosesi şəklində təsvir olunur.

Strategiya anlayışı təşkilatın hansı sahələrdə fəaliyyət göstərməsi, hansı məqsədlərə necə çatması və hansı davranış qaydalarına tabe olması lazım olduğunu müəyyən edən bir anlayış kimi düşünölmüşdür.

Əvvəla, yaxşı bir strategiyaya malik olmanın ən böyük faydası, peşman olunacaq qərarlar almağın risklərini minimuma endirilməsində görölə bilər. İkincisi, uyğun bir məhsul - bazar siyasəti yerinə müştəri çoxaltma sahəsi geniş tutulacaqdır. Müəyyən olunmayan bir strategiya, məqsədləri müəyyən edərək fəaliyyətlərini ona görə keçirib faydalı göröünən şansları axtarmaq əvəzinə, onları fərqiinə varmadan canını qurtaracaqdır. Belə müəssisələr heç vaxt müəyyən bir mal və bazar üzərində rəqabət üstünlüyünə malik olmayan, optimist fikirdən məhrum təşkilatlardır. Üçüncüsü, əvvəlcədən heç bir hazırlıq və plan etmədən qərarlarını gündəlik məlumatlar üzərində qurmuşlar. Bu səbəblə, bazarın ən əhəmiyyətsiz dalğalanmasından və təhlükələrindən də böyük ölçüdə təsirlənirlər.

Strategiya ümumi etibarilə, özəl sektor və ya dövlət sektoru təşkilatlarına, təşkilatın məqsədlərini və hədəflərini təyin etməyə, məqsədləri və hədəfləri necə əldə ediləcəyini göstərməyə, təşkilatı və ətrafdakı prosesləri təqib etməyə kömək edən mexanizmdir. Strategiyanın gələcəyə yönəlik olması demək gələcəyi idarə etmək

üçün keçmişdəki göstəricilərdən yaralanaraq prespektiv bir gələcəyə sahibi olmaq, dəyişikliyə uymaq əvəzinə dəyişikliyi yaratmaq, hər zaman bir addım öndə olmaq deməkdir. Bu baxımdan baxıldığında, strategiya gələcəyə olan ancaq keçmişə də əhatə edən uzunmüddətli prosesdir.

Ümumiyyətlə strategiyanın hazırlanmasına bir başa aşağıdakı amillər təsir edir:

- Bazar mühiti
- Rəqiblər
- İstehlakçılar
- İnnovasiya yenilikləri
- Dövlətin həmin sahə üzrə siyasəti

Strategiyanın gələcəyə yönəlik bir anlayış olması, eyni zamanda gələcəyə yönəlik siyasətlər istehsal etməsini, mövcud imkanlarını birləşdirilib səmərəli istifadəni, çevik və tədbirli olmasını da içində saxlayır.

Strategiyanın elmi-metodologiyasına əsaslanaraq strategiyanın xüsusiyyətlərini aşağıdakı formada sıralaya bilərik:

1. Strategiya, təhlil etmə sənətidir: Açıq bir sistemdə amillər arasında məntiq prinsipləri üzərində qurulmuş qərar vermə və qərarlar içindəki maneələrin qaldırılması ilə bağlıdır.
2. Strateji məqsədlərə bağlı bir amildir: Əməliyyat strategiyaları müəssisənin ümumi məqsədlərinə xidmət edir və bütün mənbələrin bu məqsəd çərçivəsində istifadə edilməsini təmin edir.
3. Strategiya, müəssisənin ətraf mühiti ilə bağlı münasibətlərini tənzimləyir: İqtisadi, texnoloji, siyasi və sosial baxımdan ekoloji dəyişikliklərin qavranmasına, müəssisə

üzərindəki mənfi təsirlərin aradan qaldırılmasına və müsbət təsirlərdə zamanında fərqiə vararaq onlardan istifadə etmə imkanına mailkdir.

4. Strategiya qısa dövrü deyil, uzun dövrü əhatə edir: Strateji seçkilərin şirkətlərin uzun müddət izləyəcəyi siyasətlərlə bağlı olduğu üçün adi qərar və işlərdən qətiyyəən ayrılır.
5. Strategiya təşkilatın bütün resurslarının səmərəli istifadə edilməsini təmin edir.

Strategiya təşkilata özünü qiymətləndirmə imkanı verir və bundan başqa, nə cür təşkilat olduğu və nə vəziyyətdə olduğu haqqında məlumat verir. Strategiya tam olaraq təşkilatın özünün, hissələrinin və ya alt sistemlərinin güclü və zəif cəhətlərini, rəhbərlik üslublarını, rəhbərlərin dəyərlərini, arzularını, təşkilata meyl və qərəzlərini öyrənmə ehtimalını artırır. Yaxşı bir strategiyaya sahib olan bir müəssisə, araşdırma və inkişaf etdirmə fəaliyyətlərini qabaqcadan planlaşdırmaya məcbur olduğundan, dəyişmələr qarşısında hazırlaşmaq ehtiyacını duyan inteqrasiya olunmuş və ahəng içində çalışan bir firmadır. Çünki investisiyalar nüfuzludur, digər bir sözlə, onlara yatırılmış pulların və ya investisiya üçün satın alınan xammalların zərərlərini aradan qaldırmaq çox çətindir. O halda, yaxşı bir strategiyaya sahib olmanın ən böyük faydası peşman olunacaq qərarlar almağın risklərini (təhlükələrini) minimuma endirilməsində görülmə bilər. Bu faydalar aşağıdakı kimi yekunlaşdıra bilər:

- Müəssisənin ətraf mühitə uyğunlaşmanın və bunun uzun dövrü olmasının təmin edilməsi,
- Strategiya, hər şeydən əvvəl ətraf mühiti dəyərləndirmə və gələcəyi təxmin etmə imkanı verir,
- İstismar etmə özünü qiymətləndirmə imkanı verir: Strategiya, istismara -niyə belə bir müəssisə olduğu və nə vəziyyətdə olduğu haqqında məlumat verir,
- Strategiya, müəssisə daxilində bir bütün olaraq ortaq məqsədə istiqamətlənmə və müntəzəmlik təmin edir,

- Strategiya və siyasət, fəaliyyətləri konkret bir məcraya sövq edir və planlar üçün bir çərçivə yaradır,

- Strategiya, idarəetmənin keyfiyyətini artırır, bundan başqa, müəssisələr, törətmiş olduqları strategiyaların müvəffəqiyyətə çatması üçün bu strategiyaların həyata keçirdiyi yolu nəzarət və bələdçilik edən fəal bir strateji idarəetməyə ehtiyacı vardır.

Çünki strateji idarəetmə, təşkilatların, uzun dövrdə həyatlarını etdirmək, onlara dayanıqlı rəqabət üstünlüyü təmin etmək məqsədilə əl mənbələrin təsirli və səmərəli istifadə edilməsidir.

Ümumilikdə isə strategiyanın elmi-nəzəri metodologiyasına istinadən müəssisələrdə strategiyanın seçilməsinə təsir göstərən amillər aşağıdakılardır.

- Şirkətin strateji mövqeyi

a)Siyasi,sosial və hüquqi tənzimləyici normaları

b)Sahənin cəlbədiciliyi və rəqabətin səviyyəsi

c)Şirkətin mövcud vəziyyətə görə imkanları və təhlükələr

d)Şirkətin güclü və zəif tərəfləri,rəqabət imkanları

e)Şirkət rəhbərlərinin biznes fəlsəfəsi,şəxsi motivləri və etik prinsipləri

f)Ümumi dəyərlər və korporativ mədəniyyət

- Şirkət daxili və xarici amillərinin strategiyaya təsir dərəcəsi

- Strateji alternativlərin qiymətləndirilməsi

- Müfəviq strategiyanın hazırlanması

Strateji planlaşdırmaya əsasən digər bütün planlaşdırma növlərindən fərqləndirən xüsusiyyətləri aşağıdakı formada yekunlaşdırmaq olar:

1. Təşkilatın digər bütün məntəqələrində aparılan planların üzərində və onlar üçün bir müraciət mənbəyi, rəhbər olmaq qabiliyyətindədir. Təşkilatın ümumi məqsəd və hədəflərini müəyyən etdiyindən digər bütün planlar, təşkilatın strateji planına uyğun, onunla uyğun gəlməyəcək bir şəkildə hazırlanmalıdır. Bu baxımdan strateji planlaşdırma təşkilatın Konstitusiyası, digər planlar da bu konstitusiya çərçivəsində keçirilən qanunlar kimi ifadə etmək olar.

2. Digər bütün planlardan daha çevik quruluşdadır. Yeniliklərə və gözlənilməz vəziyyətlərə uyğunlaşma təmin etməsi daha asandır. Çünki digər planlar olan vəziyyətin davam etmə ehtimalı üzərində hazırlanmış, strateji planlaşdırma daxili və xarici mühitdən qaynaqlanan bütün dəyişiklikləri və gözlənilməz vəziyyətləri nəzərə alınaraq hazırlanır.

3. Digər bütün planlara görə daha çox işə yönəldir. Ekoloji şərtlərdə ola dəyişiklikləri əvvəlcədən nəzərə aldığı üçün bu dəyişikliklərə qarşı reaksiyalarını və alternativ tədbirlərini öncədən hazırlayıb. Bu baxımdan proaktivdir. Digər plan növləri isə yeni hadisələrlə qarşılaşdıqdan sonra təkrar tənzimləmə ehtiyacındadır, yəni reaktivdir.

4. Vizyon yaratmaq xüsusiyyəti ilə də digər planlara görə daha güclü bir quruluşdadır. Ekoloji qeyri-müəyyənliyin təşkilat üzərində edəcəyi mənfi, bu qeyri-müəyyənliyi minimum səviyyəyə tükəndirərək aradan qaldırır və çalışanlar üzərində daha motivasiya edici təsirə malikdir. Strateji planlaşdırma, bu fərqlərindən başqa uzun müddətli bir plan növü olmaqla digər planlaşdırma növlərindən ayrılır.

1.2 Strateji plan və firmalarda onu şərtləndirən amillər

“Strateji amillərin çoxunu öz tərəfində saxlayan şəxs daha müharibəyə girmədən

qərargahda qazanmış, bunların azını əlində tutan şəxs isə daha müharibəyə girmədən məğlub sayılır" - Suyun Tzu.

Müəssisələr üçün strategiyanın əhəmiyyətinin nə qədər böyük olduğu şübhəsiz mübahisəsi qəbul olunmaz bir həqiqətdir. Strategiya işlənməyə istiqamət verəcək və onu rəqibləri qarşısında üstün vəziyyətə gətirəcək bir faktordur. Lakin strategiyanın çox həris olması lazımdır.

Strateji planlaşdırmada mühüm olan gələcək anlayışı olmaqla, strateji planlaşdırmanın məqsədi gələcəyin formalaşdırılması üçün, sabah nə edilməsi lazım olduğunu müəyyən etmək deyil, əksinə, sabaha malik olmaq üçün, bu gün nə edilməsi lazım olduğuna qərar verməkdir. Bundan başqa, strategiya, hər şeydən əvvəl daima dəyişən, valyuta bazarlarındakı dalğalar, sərtləşən qlobal rəqabət və ictimai-siyasi problemlərdən dolayı qeyri-müəyyən və buna görə olduqca riskli olan bir dairədə işlənməyə müəyyən bir yön və istiqamət qazandırdığı üçün müəssisələr üçün çox əhəmiyyətlidir. Buna görə də ölkə, region, müəssisə və təşkilatlar üçün vacib ola biləcək strategiyaların inkişaf etdirilməsi əsasdır. Çünki 21-ci əsrdə dünya böyük ölçülərdə texnoloji və iqtisadi hadisələrlə qarşı-qarşıya olduğu üçün, hər növ təşkilatın miqyasları genişlənməkdə və daha mürəkkəb quruluş və fəaliyyət sistemlərinə yönəlir. Beləliklə, müəssisələrin həyatda qalma və inkişafını təmin edən tədbirlərin görülməsi üçün müəssisə rəhbərlikləri çətinliklərlə üzləşir. Bu səbəblər nəticəsində, müəssisə rəhbərlərinin uğura çatması üçün, fürsətləri dəyərləndirməyi, qarşılaşa biləcəyi təhlükələri qabaqcadan görməyi və haqlarında məlumat sahibi olması, daha yaxşı, daha etibarlı strategiyalar yaratmalarına yol açır. Bu səbəblə, yaratmış olduqları strategiyaları da səmərəli şəkildə tətbiq etmələri lazımdır. Strategiyaya malik olmaq, ətraf mühiti dəyərləndirmə və gələcəyi təxmin etmə imkanı yaradır. Müəssisə ətrafında ətraf mühitin gələcəkdə alacağı formanın əvvəlcədən təxmin edilməsi, təşkilata necə davranacağı və nə kimi tədbirlər görəcəyi barədə hazırlıq etmək imkanı verir.

Qeyri-müəyyənliklər ilə sürətli dəyişikliyin bir arada yaşandığı müasir dövrün şərtlərində, təşkilatların funksiyaları daim fərqlənir. Bu dəyişikliyin fərqində olaraq ətraf şəraitinə aktiv bir harmoniya, strateji planlaşdırmaqla mümkün görünür. Dəyişikliyin getdikcə sürətləndiyi, rəqabətin qlobalaşdığı, hər sektorda olanın tələbin çox üstünə çıxdığı, müştərilərin gücünü fərqləndirən günümüzdə, bir müəssisənin, rəqabət üstünlüyü təmin etmək və davamlı böyümə hədəflərinə çatması üçün strateji planlaşdırmanın əhəmiyyəti hər keçən gün artmaqda və uğurlu və düzgün strateji planlaşdırma müəssisələr üçün əvəzolunmaz bir zərurət halını almışdır.

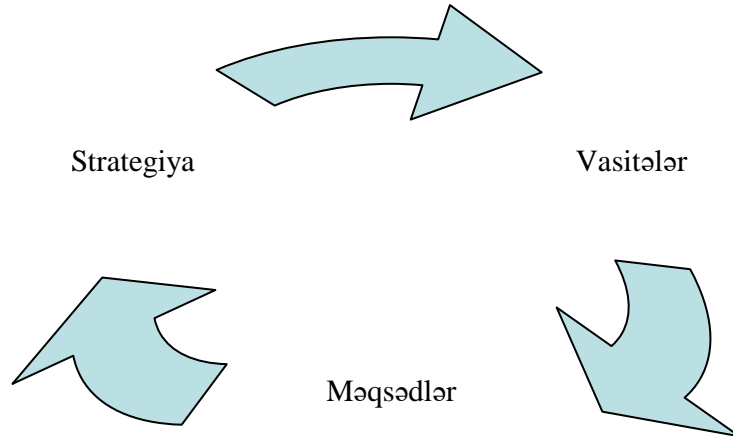
Strateji planlaşdırmanın bir müəssisə üçün əhəmiyyətli olmasının və müasir dövrdə tez-tez həyata keçirməyə başlanılmasının səbəbini, dəyişikliyin ümumbəşəri xarakter daşması, texnoloji yeniliklərin sürətli inkişafı ilə birlikdə informasiya texnologiyalarının da inkişaf etməsi, rəqabətin hər sahədə önə çıxması, ekoloji problemlərin artması, demokratikləşmənin yayılması kimi məsələlərdə dünyada təqibi üçün xüsusi bir səy sərf edilməsi lazım olan dəyişikliklərin baş verməsi kimi izah olunur.

Strateji planlaşdırmanın əsas dünyagörüşü müəssisə ilə ətraf mühit arasındakı qarşılıqlı təsirin təhlil olunmasıdır. Strateji planlaşdırma təşkilat ilə ətrafını bir bütün olaraq görür və xüsusən daxili və xarici mühit analizləri ilə hərəkət edərək müəssisə məqsədlərini həyata keçirməyə çalışır.

Firmanın(təşkilatın) missiyasını yerinə yetirmək üçün sistemli prosesə riayət etmək, görülən tədbirlərlə bağlı əsas qərar və razılaşmaların qeydiyyatını aparmaq strateji plansız mümkün deyildir. Ona görə də strateji plan olduqca vacibdir və o, firma (təşkilat) müdirləri, müavinlər və planlaşdırılma işinə məsul olan şəxslər tərəfindən hazırlanmalıdır. Sadəcə dildə desək, strateji məqsədlərə nail olmaq imkanını yaradan plan strateji plandır.

Aşağıda göstərilmiş sxemdə, strategiyanın qarşılıqlı əlaqədə olduğu elementlər göstərilmişdir. Yəni əslində, birmənalı olaraq, məqsədləri vasitələr (resurslar,

imkanlar və s.) yaradır, məqsədlər isə öz-özlüyündə müəyyən bir strategiyanın yaradılmasını məcbur edir.



Sxem 1. Strategiyanın üçbucaq şəkilində əlaqələri

Strateji plan qəbul ediləcək qərarlar üçün müəyyən bir sərhəd təyin edər və həmin qərarları təyin edilmiş sərhədlər çərçivəsində reallaşdırar. Strateji plan biznes planı ilə ayırd etmək mütləqdir. Çünki strateji plan biznes plan deyildir və biznes plana nəzərən daha qısa və xülasədir. Biznes plan isə daha geniş və daha əhatəlidir. Firmanın (şirkətin) strategiyası bazar şəraitində firmanın mövqeyini gücləndirməklə yanaşı mövcud istehlakçıları saxlamaqla yeni istehlakçılar cəlb etməli, onların tələbatını ödəməli və rəqabətqabiliyyətliliyini artırmalıdır. Ona görə də strateji plan hazırlanarkən ilk olaraq aşağıdakı suallara cavab tapmalıdır.

1. Firmanın hal-hazırda rəqiblərlə nisbətdə öz mövqeyi.
2. Firmanın təyin olunmuş məqsədləri
3. Məqsədlərə çatma üsulları

Strateji planlaşdırılmanın nəzəri metodologiyası cari dövrlə gələcək dövr arasında edilən gedişlərin məcmusudur, yəni firma hal-hazırda mövqe olaraq hardadır və hər hansı bir müddətdən sonra harada olacaqdır. Buradan belə bir nəticəyə gəlmək olar

ki, strateji plan müəyyən müddət ərzində reallaşdırılacaq tədbirləri, əldə olunacaq nəticələri və onun qiymətləndirilməsini əks etdirən mexanizmdir

Strateji planın ən əhəmiyyətli xüsusiyyəti, çox uzun bir müddəti əhatə etməsi və tətbiqi ilə sona çatmamasıdır. Strateji planlaşdırma bir prosesdir. Bununla yanaşı strateji planlaşdırma yüksək rəhbərliyi maraqlandıran planlaşdırma növüdür.

Transmilli şirkətlər isə, strateji planlarını hazırlayarkən və bu planlarını analiz edərkən aşağıdakı addımları mərhələli şəkildə yerinə yetirirlər

- İmkanları və təhdidləri təsbit üçün xarici dairə (beynəlxalq xarici mühit) yaratmaq, təhlil etmək.
- Müəssisənin zəif və güclü olduğu məqamların müəyyən edilməsi üçün daxili mühit resurslarının təhlili
- Xarici ətraf mühitin monitorinqi və daxili mühit analizləri işığında məqsədlərin təyini və təhlili

Həmçinin TMK-lar qlobal bazarda rəqabət üstünlüyü təmin edəcək olan strateji planda, TMK-lar baş şirkətin, əlaqədar təşkilatlarla həyata keçirilən alqı və alqı-satqılarda söz mövzusu olan effektiv vergi dərəcələri, valyuta nəzarət müddətləri və fond blokunun söz mövzusu olduğu bağlı şirkətin dəyərləndirəcəyi investisiya alternativləri də daxil olmaqla, müəyyən amilləri hərtərəfli şəkildə təhlil etməsi lazımdır

Strateji planlaşdırmanın əhəmiyyəti, Piter Drucker tərəfindən "Gələcəyi təxmin etməyin ən yaxşı yolu onu yaratmaqdır". Sözləri ilə ifadə edilir. Strateji planlaşdırma digər əhəmiyyəti isə, strateji planlaşdırmanın bir məhsul olmaqdan çox bir proses olmasından irəli gəlir. Bu proses gələcək ideyası əsasında fəaliyyətə keçməyi və idarəetmənin bir hissəsi kimi ardıcıl və sistemli bir qərarı məcburi edir.

Strateji planlaşdırmanın ən mühüm məqsədlərindən biri, gələcək imkanları problemləri bu gündən müəyyən edərək, ona görə hərəkət etməkdir. Strateji planlaşdırma bir idarəetmə formasıdır, idarəetmədə bir vasitə olaraq istifadə edilməz. Əksinə, gələcəyi göz önündə alaraq bu gün nə edilməsi lazım olduğuna dair olunacaq sisteməlik qərarları əhatə edən bir idarəetmə formasıdır. Başqa sözlə, strateji planlaşdırmanın tədbiri strateji idarəetməyə bağlıdır. Qurumlar fəaliyyətlərini davam etdirərkən strateji planlaşdırma etmədən də strategiya həyata keçirə, ya da strategiya müəyyən etmədən fəaliyyətlərini davam etdirirlər. Ancaq strateji planlaşdırma və strategiya arasında bir əlaqə qurulsa risk və təhdidlər azalmış olur.

İlkin təhlillər aparıldıqdan sonra strateji planın yazılması prosesi gəlir. Bu proses bir neçə mərhələni əhatə edir.

Birinci mərhələ məqsədlərin qoyulmasıdır. Məqsədlər şirkətin strateji istiqaməti baxımından mühümdür.

Bundan sonra şirkətin rəqib şirkətlərə nəzərən rəqabət üstünlükləri nəzərdən keçirilir. Rəqabət üstünlüyü dedikdə, şirkətin bazarda güvəndiyi əsas xüsusiyyətləri başa düşülür. Müştəri nöqtəyi-nəzərdən yanaşdıqda, şirkətin rəqabət üstünlüyü müştərinin istədiyi məhsulu nəyə görə məhz bu şirkətdən alacağını ifadə edir.

Şirkət özünün məqsədlərini və rəqabət üstünlüklərini nəzərə alaraq uyğun fəaliyyət dairəsini müəyyənləşdirir. Fəaliyyətin miqyası şirkətin hansı məhsul və xidmətlərlə bazarda olacağını, eyni zamanda hansı bazarlarda olacağını, potensial müştəri qruplarını göstərir. Miqyasın müəyyənləşdirilməsi güclü marketinq araşdırılmasına əsaslanmalıdır. Nəzərə almaq lazımdır ki, bu gün üçün cəlbedici görünən məhsul və ya xidmət 5 ildən sonra əhəmiyyətini itirə bilər. Bu səbəbdən strateji planlaşdırmada məhsulun və bazarın (potensial müştərilərin) dayanıqlılığına diqqət yetirmək lazımdır.

Şirkət portfelində olan bütün məhsul və xidmətlərə eyni dərəcədə diqqət yetirə bilməz. Buna görə də növbəti mərhələdə prioritet sahələr müəyyənləşdirilir. Prioritet

sahələr şirkətin uzunmüddətli inkişafı üçün ən effektiv, gəlirli (rentabelli), eyni zamanda dayanıqlı sahələrdir. Şirkətin prioritet saymadığı sahələr də riskin azaldılması, diversifikasiya baxımından əhəmiyyətlidir. Diversifikasiya resursların fərqli sahələrə yönəldilməsi, bununla da riskin azaldılmasıdır. Lakin diversifikasiyanın həddən artıq çox yayılmasına imkan vermək olmaz, idarə oluna biləcək səviyyədə olmalıdır.

Şirkətin miqyası və prioritetləri bilindikdən sonra büdcə hazırlanır. Büdcədə şirkətin resurslarının bölgüsü, xərclər və gözlənilən gəlirlər təsvir edilir. Xərclərin qoyuluşunda xüsusilə diqqətli olmaq lazımdır. Hər bir xərc maddəsi üzrə “doğrudanmı bu olmasa olmaz” yanaşması olmalıdır. Başqa sözlə, dəyər gətirməyən xərclərdən yayınmaq lazımdır.

Firmada strateji planın işlənilib hazırlanması sinerjiyaya vurğulanaraq həyata keçirilir, belə ki, sahə və yarım sahələrin sıx qarşılıqlı əlaqəsi, həmçinin onların plan vəzifələrinin yerinə yetirilməsində səlahiyyətlərinin bölüşdürülməsi başqa planlarda olduğundan daha əhəmiyyətlidir. Firmanın menecerləri plan tərəfindən müəyyən edilmiş fəaliyyət məqsədlərini, həmçinin işləyəcəkləri proqnozlaşdırılan təsərrüfatçılıq şəraitini də yaxşı bilməlidirlər. Əlbəttə, strateji plan risklərdən tam azad etmir və yalnız onun üstünlüklərinə bel bağlamaq olmaz. Hər bir real sənəd kimi onun da müəyyən təhlükə doğuran nöqsanları vardır. Belə ki, strateji planın yerinə yetirilməsi zamanı həmişə onun firmanın bürokratik fəaliyyət prosesinin rəsmi sənədinə çevrilməsi ehtimalı var. Bu işə planlaşdırmanın bu növünün potensial imkanlarının aşkara çıxmasına imkan verməyəcək. Başqa, mərkəzin rolunun güclənməsi və, deməli, strateji planın həyata keçirilməsinə demokratik başlanğıcda hamarlıq ilə bağlı bir təhlükə də mövcuddur ki, bu zaman firmanın personalının iştirakı mexaniki, konkret icraçılar tərəfindən yerlərdə bu fəaliyyətin həyata keçirilməsində imkanların yaradıcı dərki olmadan baş verəcəkdir. Beləliklə, firma tərəfindən strateji planın onun strateji inkişafı sənədi kimi qəbul edilməsi sahibkarlıq məqsədlərinə nail olmaq üçün gələcək hərəkətlərin zəruri istiqamətlərini sistemli və

miqyaslı əsaslandırmağa imkan verir. Lakin strateji planlaşdırma prosesi, bu planın reallaşdırılması prosesi kimi dialektik dərk edir və biznesin yaranmış şərtlərindən yaradıcı istifadə tələb edir.

Müddətlərinə görə planlar, uzun, orta və qısa müddətli planlar olaraq bilinir. Planlaşdırmada müddət uzandıqca, yuxarı rəhbər şəxslərin məsuliyyətlərinin artdığı, müddət qısalması aşağı rəhbər şəxslərin məsuliyyətlərinin artdığından söz edilə bilər.

Uzun Müddətli Planlar - Beş il və daha uzun müddəti əhatə edən planlardır. Daim dəyişən və sürətli inkişaf edən dünyada uzun müddətli plan aparmaq olduqca çətin hala gəlmişdir. Hal-hazırda, on illik, on beş illik və daha uzunmüddətli planların qurulması o qədər də öz qaydasında getmir. Bu şəkildə uzun müddətli planlar, ancaq strateji planlar formasında aparılır. Strateji planlar, xüsusiyyəti idi ən uzunmüddətli planlardır. Uzunmüddətli planlarda, qeyri-müəyyənliklərdə artma olacağı qaçılmaz olacaqdır, yan payının yüksək olacağı qəbul edilərək, planlaşdırmanın buna görə aparılması və gözləntilərin bu istiqamətdə olması lazımdır. Uzun müddətli planların bu istiqamətləri də göz önündə alınmaqla, bu planların strateji planlar şəklində keçirilməsi təşkilatın xeyrinə olacaqdır.

Bu planlarda müddət, əsasən, beş ildən başlayır və amillərə görə artır. Bu amillər müəssisə və biznes qolu ilə və ya iqtisadi, texniki, ətraf ilə bağlı ola bilər. Praktiki, uzun müddətli bu planlarda qeyri-müəyyənlik səviyyəsi yüksəkdir. Bu səbəblə heç olmayacaq olan bu planlarla, uzun müddətli hədəflərin və əsas siyasətlərin müəyyənləşdirilməsi, hədəflərə çatmaq üçün izlənəcək ümumi prinsiplərin təsbiti və yalnız bir hissəsinin deyil, müəssisənin bir bütün olaraq ələ alınması söz mövzudur. Uzun müddətli əməliyyat planlarının ortaya qoyduğu hədəflərə uyğun olaraq müəssisə işlərinin davam etdirilməsi, qısa və orta müddətli planlarla mümkün olacaqdır.

Qısa və orta müddətli planlar, uzun müddətli strateji planlara çatmaq üçün bəzən bir vasitə kimi də hesab etmək olar. Çünki hansısa strateji planın uğurlu şəkildə

yekunlaşması üçün firma özünü qısa(orta) müddətli planlara həmişə ehtiyac olduğunu aşkar şəkildə büruzə verir.

Strateji planlaşdırmada rəhbərin rolu. Dövlət idarələrində hakimiyyətin uğuru strateji düşünmə intizamına bağlıdır. Bu əslində firma və müəssisələrdə də öz təsdiqini tapır. Yəni müəssisə rəhbəri düşünülmüş şəkildə addımlar atarsa, həmin müəssisə bazarda öz mövqeyini qorumaqla yanaşı digər rəqiblərlə rəqabətdə də qalib gəlir. Səmərəli strateji planlaşdırma aparılmasında, strateji plan əsasında müəyyən olunan fəaliyyətləri davamlılığına təminat altına alınmasında və qurumun müəyyən etdiyi məqsədlərə nail olunmasında fəal rol olacaqdır.

Strateji planlaşdırma iştirakçı çevrəsi böyük olan bir planlaşdırmaadır. Təşkilat içində ən yüksək rəhbərdən başlayaraq hər mərhələdə çalışanların iştirakını tələb edir. Strateji planlaşdırma prosesində əsas aktyorların və oynayacaqları funksiyaların müəyyənləşdirilməsi lazımdır. Strateji planlaşdırma prosesinə daxil olması lazım olan, şəxs və ya qruplar aşağıda yer alır:

- Əlaqələndirici Orqan: Əlaqələndirici orqanın vəzifəsi strateji planı hazırlamaq deyil, plan işini koordinasiya etməkdir.
- Təşkilatın Üst Rəhbəri: Təşkilatın üst rəhbəri qurumda strateji planlaşdırma işlərinin başladığını bir iç nizamnamə ilə çatdırır. Üst menecerlər, idarələrinin strateji planlarının hazırlanması və həyata keçirilməsindən Nazirə, yerli idarələrdə isə məclislərinə qarşı cavabdehdir.
- Strateji Planlaşdırma Qrupu: Strateji planlaşdırma qrupunun sədri yuxarı rəhbər tərəfindən rəhbər şəxslər arasından seçilir. Komanda rəhbəri, qrupun yaradılması, işlərin planlaşdırılması, komanda daxili missiyalar aparılması, komanda üzvlərinin motivasiya ilə briqada və rəhbərlik arasında əlaqələndirir təmin olunması vəzifələrini yerinə yetirir.

Strateji planlaşdırma qrupu üzv sayının, birlikdə qərar verməyi qeyri-mümkün hala gətirəcək qədər çox olmaması, fərqli fikir və orqanların iştirakına yol verməyəcək qədər az olmaması lazımdır.

1.3 Müəssisənin strateji cəhətdən təhlili

Strateji idarəetmənin, hər şeydən əvvəl, ümumi rəhbərliyin sahib olduğu xüsusiyyətləridə əhatə etdiyi qeyd edilməlidir. Ancaq bu xüsusiyyətlərdən fərqli olaraq strateji idarəetmənin özünə xas bir sıra xüsusiyyətlərindən də bəhs etmək mümkündür. Strateji idarəetmə digər idarələrdən ayırd etməyə yarayan xüsusiyyətlər aşağıdakılardır

- Strateji idarəetmə, təşkilatdakı ən yüksək idarəetmənin bir funksiyası kimi qiymətləndirilməlidir. Çünki strateji idarəetmə tamamilə müəssisənin gələcəyinə aiddir.
- Müəssisənin təsvirinə yönəldilmişdir; Gələcəyə yönəlik uzunmüddətli məqsədləri inkişaf etdirir, nəticəyə varmaq üçün nələrin edilməsi lazım olduğunu düşünür.
- Strateji idarə, müəssisə ilə bir bütün kimi qavrayır; Bütünü yaradan digər parçalar da bağ sahəsi içindədir. Alınan strateji qərarların təsirlərinə qarşı bütün-parça əlaqəsini nəzərə alır.
- Strateji idarəetmə üçün əməliyyat açıq bir sistemdir. Bu səbəblə ətraf mühit olduqca yaxından təqib edilən bir amildir.
- Strateji idarəetmə, xarici ətrafına qarşı cəmiyyətin maraqlarını nəzərə alan bir sosial məsuliyyət daşıyır.
- Strateji idarəetmə, müəssisənin əsas məqsədlərinin reallaşdırılmasına qarşı mənbə paylamalı ən təsirli bir şəkildə edir.
- Strateji hakimiyyətin müəyyənləşdirdiyi məqsədlər, alınan qərarlar, fəaliyyətləri içində ən alt vahidlərə qədər hər kəsin ortaq hərəkət nöqtəsini təşkil edir.

Strateji idarəetmənin ən mühüm xüsusiyyəti müəssisənin həm öz vəziyyətini, həm də müəssisə başqa mühitin təhlilinə imkan verməsidir. Eyni şəkildə, müəssisə başqa dairənin də analiz edilməsi lazımdır. Daxili və xarici vəziyyət analizi aparıldıqdan sonra müəssisənin perspektiv və missiya müəyyən olunur; Daha sonra strategiya və hərəkət planları formalaşdırılır.

Strateji planlaşdırılma aparılarkən bəzi mütəxəssislərə görə müəssisənin strateji cəhətdən təhlilini mərhələli şəkildə aşağıdakı formada göstərmək olar:

1. Müəssisənin daxili analizi
2. Müəssisənin xarici mühit analizi
3. Firma və ya müəssisələrdə məqsədlərin müəyyən edilməsi
4. Firmanın çatmaq istədiyi səviyyə
5. Firmanın dəyərlərinin öyrənilməsi
6. Firmanın güclü və zəif tərəflərinin öyrənilməsi
7. Firmanın mövcud olduğu sektorun bazar səviyyəsində analizi
8. Firmanın strategiyasının əsasını təşkil edən fəaliyyət sahələrinin müəyyən edilməsi
9. Müəyyən edilmiş fəaliyyət sahələri ilə bağlı qabarıq fəaliyyət yaradılması,
10. Fəaliyyətlərin yiyələnməsi və həyata keçirilməsini təmin etmək məqsədilə fəaliyyətlərə görə məsuliyyət, vəsait və vaxt təyin edilməsi,
11. Görüləcək işlərin həyata keçirildiyinə nəzarət edib davamlılığını təmin etmək,
12. Planın davamlılığının təmin olunması və aktual tutulması kimi addımlardan ibarətdir.

Ümumilikdə isə strateji idarəetmə zamanı müəssisənin strateji təhlilində istifadə edilən əsas üsullar və vasitələr aşağıdakı şəkildə sayıla bilər:

- SWOT Analizi
- Portfel Analizləri
- Q-sort Təhlili
- Ssenari Təhlili
- Vizyon/misiyon Bəyanatı
- Arama Konfransı
- Delphi Texnikası
- Nominal Qrup
- Çoxlu Səsvermə
- Açıq Qrup
- Keyfiyyət Çevrələri
- Fayda-Xərc Təhlili
- Risk Analizi

Strateji idarəetmənin ən mühüm mövzularından və vasitələrindən biri SWOT analizidir. SWOT analizi, bir təşkilatın daxili və xarici ətrafının qiymətləndirilməsi imkanını təmin edən bir analiz üsuludur. SWOT aşağıdakı İngiliscə sözlərin baş hərflərindən yaradılmış bir anlayışdır:

- S: Strength (Təşkilatın güclü olduğu istiqamətlərin müəyyən edilməsi)
- W: weakness (Təşkilatçılığın zəif olduğu istiqamətlərin müəyyən edilməsi)

- O: opportunity (Təşkilatın malik olduğu imkanlar)
- T: Threat (Təşkilatın qarşı-qarşıya olduğu təhdid və təhlükələri ifadə edir.

SWOT (GZFT) analizini qısaca da olsa açıqlayasınız olsaq, onun dörd əsas elementdən təşkil olunduğunu qeyd etməliyik.

§ Güclü tərəflər: Sahib olduğunuz qabiliyyətlər və işinizdə yaxşı işləyən hər bir şey. (Çalışanların xarakteri, gələcək 2-3 il üçün inkişaf etməkdə olan bir bazar payı, müştəri sədaqəti, aşağı xərc, həmkarlar ittifaqları ilə yaxşı əlaqələr, inkişafı təsdiqedicə şərait.

§ Zəif tərəflər: İnkişaf etdirilən və inkişaf etdirilməli tərəflər (Yetərli olmayan iştirakçı idarəetmə tətbiq etməsi, çalışanların aşağı əhval-ruhiyyə, çalışanların təhsil çatışmazlığı, az məhsul çeşidi, maşın və avadanlıqlarda müasirləşmə ehtiyacı, zəif firma imici, azalan rəqabət imkanları.

§ Fərsətlər: İndiki iş sahəniz daxilində olsun və ya olmasın, sizin üçün bir imkan olan və ya olacaq sahələr (Xidmət verilən başqa müştəri qrupları, soxula yeni bazarlar və regionlar, məhsul qruplarında təkmilləşdirmələr və şaxələndirmə, mövcud məhsulları tamamlayıcı məmulatlar, şaquli inteqrasiya, bazarın sürətlə böyüməsi imkanları).

§ Təhdidlər: Etmək istədiyinizi etməkdən sizi çəkindirəcək mane olur (Yeni rəqiblər, icra edici məhsul satışlarında artım, bazarın tədricən böyüməsi, artan rəqabət təzyiqi, müştərilərin istək və dəyərlərində dəyişmələr, mənfi hökumət siyasətləri, siyasi və iqtisadi mühitlərdə mənfi cəhətlər.

SWOT analizinin ən mühüm cəhəti təşkilatın həm daxili, həm də xarici vəziyyət qiymətləndirməsinə imkan verməsidir. Təşkilati uğur üçün təşkilatçılığın, çalışanların vəziyyətinin, ətraf mühit və iş şəraitinin, texnologiya quruluşunun, müştəri profilinin, təşkilat mədəniyyətinin, çıxış göstəricilərinin, informasiya axınının və s. bütün faktorların diqqətə alınması lazımdır.

Aydın olduğu kimi SWOT təhlili, təşkilatın həm öz daxili vəziyyətinin qiymətləndirilməsinə, həm də təşkilat xaricindəki bazar strukturunun rəqiblərin vəziyyətinin təhlil edilməsinə imkan verir. Xülasə, SWOT təhlili, daxili və xarici vəziyyət analizinin ehtiva edən bir strateji idarəetmə üsuludur. Buna görə də rəhbərlər SWOT analizi apardıqları zaman, müəssisənin güclü və zəif tərəfləri, imkanları və təhdidləri diqqətlə müşahidə edilərsə, təşkilati uğura aparacaq, faydalı bir strategiya yaratmaları mümkün ola bilər.

Cədvəl 3.1

Müəssisənin güclü və zəif tərəfləri

Qiymətləndirmə parametrləri	Güclü tərəflər	Zəif tərəflər
1. Təşkilat amilləri	Yüksək ixtisaslı rəhbər işçilərin mövcudluğu və s.	Alt pillə işçilərinin müəssisənin inkişafında maraqlı olmaması və s.
2. İstehsal amilləri	1. Məhsulların yüksək keyfiyyəti; 2. Dəstləşdirici məmullatları göndərən müəssisələrin etibarlılığı və s.	1. Müəyyən avadanlıq qrupları üzrə köhnəlmə səviyyəsinin yüksək olması; 2. Qiymət yüksəkliyi və s.
3 və s.		

Qiymətləndirmə parametrlərindən asılı olaraq, bir müəssisənin zəif və güclü tərəfləri yuxarıda göstərilmişdir (cədvəl 3.1). Məsələn, cədvələ əsasən müəssisənin güclü tərəfi kimi təşkilat amillərində yüksək ixtisaslı rəhbər işçilərin mövcudluğu göstərilirsə, eyni ilə zəif tərəfi alt pillə işçilərin müəssisənin inkişafında maraqlı olmaması göstərilir.

Portfel analizləri isə strategiya seçiminə yaralanan texnikalardır. Arama onfransı, beyin fırtınası, delphi texnikası, nominal qrup texnikası və s. Qərar vermə üsullarından da strateji idarəetmə sahəsində geniş ölçüdə yararlanılır. Portfel analizləri adətən matrislər ilə aparılır. Strateji idarəetmədə ən geniş yayılmış kimi tanınan matris analizləri aşağıdakılardır:

- MCKINSEY matrisi
- Bazar rəqabət matrisi
- Boston Məsləhət Şirkətinin inkişaf etdirdiyi böyümə/bazar payı matrisi
- Məhsul qanunun təhlili (Hofer Təhlili)
- Ansoff böyümə matrisi

Müəssisə ərazisində ola biləcək təhlükələrə uyğun cavab verən, qərəzli və ya qərəzsiz təhdidlərin təsirini və olma ehtimalını azaldacaq hazırlıqları, prosedurları və nəzarətləri ayırd edə bilən strateji idarəetmənin digər mühüm vasitələrindən biri də risk analizidir.

Q-sort Təhlili: Strategiya seçimində alternativlər arasındakı prioritetləri müəyyən etmək üçün istifadə edilən bir texnikadır. Q-sort təhlilində ən çox və ən az əhəmiyyət daşıyan məsələlərin bir sıralaması edilərək prioritet sıralaması təsbit edilməyə çalışılır.

Ssenari Təhlili: Ssenarilər, gələcəkdə nə olacağına dair yazılı ifadə mənasını verir. Ssenari təhlili, 1950-ci illər Rand Corporation'da tədqiqatçı kimi çalışan Herman Kahn tərəfindən inkişaf etdirilmişdir. Strateji idarəetmədə ssenari yazılışı, gələcəkdə nələr olacağını təxmin etmək üçün istifadə edilən üsuldur.

Vizyon/misyon Bilidirişi: Vizyon Bəyanatı (vision setiap, təşkilatda məqsədlərin və prinsiplərin yer aldığı bir yazılı sənəddir. Missiya Bəyanatı isə (Mission setiap)

təşkilatçılığın varlıq səbəbini və vizyona çatılması üçün lazımi prinsipləri və ortaq dəyərləri ehtiva edən bir yazılı sənəddir.

Arama Konfransı: Təşkilatda "ortaq ağıl" yaratmağa yönəlmiş bir iştirak üsuludur. Arama konfransı çox müxtəlif əsaslarla keçirilə bilər. Təşkilatçılıqda vizyon və missiyanın müəyyənləşdirilməsi üçün arama konfransına görə, strateji planlaşdırma hazırlanması üçün, təşkilatdakı problemlərin təsbiti və buna münasibətin həll yollarının tapılması üçün də arama konfransları keçirilir. Arama konfranslarında "beyin fırtınası" adı verilən texnikadan geniş ölçüdə istifadə edilərək müştərək ağıl ilə yoxlayıb 'birgə görüş' elçilər üzərində consensusa çatdırılmağa çalışılır. Arama konfransında müəyyən sayda təşkilat işçiləri bir araya gəlir. Konfrans əsasən təşkilatçılıqdan başqa, rahat bir şəraitdə, əsasən bir istirahət kompleksində keçirilir. Öncə iştirakçılar kiçik qruplar halında ortaq fikir tapmağa çalışır. Daha sonra qrupların işləri bir araya gətirilərək yenidən müzakirələr aparılır və yekun konfrans müqaviləsi üzərində razılığa çalışılır.

Delphi Texnikası: Gələcəyə dair proqnozlar vermək üçün istifadə edilən bir üsuldür. Delphi texnikası da ssenari təhlillərini inkişaf etdirən Rand Corporation tərəfindən inkişaf etdirilmiş bir qərar vermə və razılıq üsuludur. Delphi texnikası, təşkilatda bir problemin həlli üçün mütəxəssislə insanların üz-üzə görüşmələrini və birlikdə müzakirələr aparmadan bir məsələ haqqında qərar vermələrinə və razılaşmalarına imkan təmin edən bir üsuldür. Bu qərar vermə texnikasında əvvəl mövzunun mütəxəssisi tərəfindən şəxslərə, problemlərə baxışları və həll təklifləri haqqında yazılı bir forma göndərilir. Formalar ekspert şəxslər tərəfindən doldurulduqdan sonra geri göndərilir. Bütün qrup üzvlərinin və ya mütəxəssislərin rəy və təklifləri təsnif edilir və təkrar yazılı olaraq özlərinə geri göndərilir. Bu metod qərar alıncıya və razılaşma baş verənə qədər davam edir.

Nominal qrup: Qrup üzvlərinin bir məsələ haqqındakı fikirləri öncə yazılı olaraq tələb olunur. Bu fikirlər üzərində mübahisə edilmədən səsverməyə gedilir. Nominal qrup texnikasının Delphi üsulundan fərqi budur: Nominal qrup texnikasında qrup

üzləri bir araya gələrək və səsvermə keçirərək həll yollar arayır. Delphi üsulunda isə mütəxəssislər (qrup üzləri) üz-üzə görüşlər keçirmirlər.

Çoxlu səs vermə(Multivoting): Qrup üzləri çox sayda məsələ, görüş və təklifləri bir çox dəfə səsvermə keçirərək daha az sayda endirməyə çalışırlar. Bu üsulla yekun olaraq ən sona qalan təkliflər arasından seçim aparılır. "Multivoting" bir söz birdən çox səsvermə keçirərək qərar alınması üçün istifadə edilən bir üsuldur. Delphi üsulunda "çoxlu səsvermə" (multivoting) üsulundan adətən istifadə edilir.

Açıq Qrup: Təşkilatda müəyyən günlərdə qeyri rəsmi olaraq bir araya gələrək qrup müzakirələrinin edilməsinə yönəlmiş bir toplantı üsuludur. Təşkilatda gərgin iş tempi içində işləyənlər adətən həftənin müəyyən günlərində kiçik qruplar olaraq bir araya gələrək təşkilati problemlərini və çarə yollarını müzakirə edirlər.

Keyfiyyət Çevrələri: Keyfiyyət Çevrələri (Quality Circles) ümumi keyfiyyət tərkibində çox geniş olaraq istifadə edilən bir toplantı üsuludur. Burada təşkilatda keyfiyyət planlaşdırması, keyfiyyət inkişaf etdirilməsi, tətbiqi və nəzarətdən məsul şəxslər bir araya gələrək mübahisə edirlər və "ortaq ağıl" yaratmağa çalışırlar. Keyfiyyət çevrələri, açıq qrup mübahisə etmələrinə bənzəyən bir iclas üsuludur.

Fayda-Xərc Təhlili: Fayda-Xərc təhlili xüsusilə investisiya layihələrinin qiymətləndirilməsində istifadə edilən bir qərar almaq üsuludur. İntestisiya layihələrinin fayda və xərcləri müəyyən edilməyə çalışılıb daha rasionel qərar alınmasına çalışılır

Risk analizləri, "iqtisadi - maliyyə risk", "siyasi risk", "ölkə riski" və s. təhlillərdən ibarətdir. Risk analizində risklər müəyyən olunarkən mövcud qiymətlər tək tək göz qarşısına gətirilir və hər qiymətin içində olduğu təhdidlər müəyyən olunur və mövcud olan qarşı tədbirlər təhlil olunur. Daha sonra ortaya qoyulan qiymət, açıqlıq, təhdid və qarşı tədbirlər qiymətləndirilərək əldə edilən göstəricilər daxil olaraq alınır, riyazi və məntiqi metodlar istifadə edilərək risk dəyəri var. Son olaraq risk - qiymət eyniləşdirməsi edilir.

Yuxarıda göstərilən təhlillər bir-biriləri ilə istər dolayı yolla istərsə də birbaşa əlaqəli ola bilər. Ancaq müəssisə rəhbəri və ya strateji planlaşdırmaya birbaşa cavabdeh olan şəxslər bu analizlərə və təhlillərə ayrı-ayrılıqda məsuliyyətlə yanaşmalıdır. Çünki analizlər zamanı hər hansı bir diqqətsizlik, adi bir neqativ göstəricini nəzərə almamaq həmin strateji planlaşdırmanı uğursuzluğa məcbur edə bilər.

Müəssisələrdə fəaliyyət göstərilən sahənin iqtisadi göstəriciləri strategiyanın seçilməsi üçün çox əhəmiyyətlidir. İqtisadi göstəricilər strateji cəhətdən müəssisə təhlili zamanı da çox böyük rol oynayır və əsasən aşağıdakıları əhatə edir:

- Bazarın tutumu
- Bazarın artım tempi
- Fəaliyyət göstərən sahənin həyat dövrü
- Sahədə istehsalçıların sayı
- Şaquli inteqrasiyanın səviyyəsi
- Bazara daxil olma və bazarı tərk etmənin asanlığı
- Texnologiyalar və innovativ yeniliklər
- Məhsulun tipi
- İstehsal miqyası effekti
- Təcrübə əyrisi
- Sahənin mənfəətliliyi

II FƏSİL. FİRMALARDA STRATEJİ PLANLAŞDIRMA PROSESİ

VƏ STRATEGİYALAR

2.1 Firmalarda strateji planlaşdırma prosesi

Strateji planlaşdırma prosesində, ekoloji təhlil və daxili qiymətləndirmələr edilərkən müştəri tələbləri üzərində cəmləşdirilir. Keyfiyyət hədəf və strategiyalarının inkişaf etdirilməsində yüksək rəhbərliyin iştirakının vacibliyi, inkişaf etdirilən strategiyaların illik planlara çevrilməsi, keyfiyyət və dəyər hədəflərinə çatmaq üçün yerinə yetirilməsi lazım olan tədbirlərin bütün orqanlar tərəfindən rəlləşdirilməsi da strateji planlaşdırma prosesində diqqət yetirilməsi lazım olan nöqtələr vardır.

Strateji planlaşdırmanın digər bəzi faydaları isə belədir:

- Qurumun və ya təşkilatın gələcəyi üçün istiqamət çəkir,
- Bütün iştirakçılara qurumun məqsədləri və məqsədlərinə çatma prosesini birlikdə hazırlamasına imkan verir,
- Qurumun bütün səviyyədəki işçilərinin enerji və yaradıcılığının qurum üçün innovativ həll və münasibətləri inkişaf etdirmək prosesində iştirak edir,
- Müəssisə üçün arzu olunan gələcəyin bölüşdürülməsi, üzvlərin birlikdə alınan qərarları mənimsənməsinin təmin edəcək, daha proaktiv bir qurum yaranmasına kömək edir,
- Qurumlara qeyri-müəyyən, dəyişkən şəraitdə nə etmələri lazım olduğu, meyllərini hansı istiqamətdə müəyyən etmələri mövzusunda kömək edir, yol göstərir,
- Müəssisənin böyüməsi, davamlılığının təmin olunması və güclü olmasına kömək edir,
- Strateji planlaşdırma sayəsində təşkilatlar, iqtisadi olaraq qıt mənbələrini daha təsirli və səmərəli istifadə edə bilirlər,

- Bütün şəriklərin birgə bir ekran və məqsəd mənimsəməsində təsirlidir,
- Quruma və hədəflərinə daha sıx bağlılıq yaradır, təqdim olunan xidmətin keyfiyyətində yaxşılaşma və inkişaf etməyə şərait yaradır,
- Fond təmin etmək üçün daha möhkəm baza yaratmağ üçün köməkdir,
- Təşkilatçılığa prioritetləri müəyyənləşdirmək və mənbələr ilə fürsətlər arasında uyğunluğu təmin etmə qüvvəsi qazandırır,
- Zəhəri amillərdən qaynaqlanan təhlükələrlə əvvəl etmə məsələsində yol göstərici olub, böhranları idarə etmədə təsirli bir faktordur,
- İstismara uzunmüddətli düşünməyi və təsirli strategiyalar inkişaf etdirməyi öyrədir,
- Müəssisənin gələcəkdə təqib edəcəyi cəhəti aydınlaşdıraraq münaqişələri azaldır və birgə məqsədlər istiqamətində resursların səmərəli istifadə edilməsinə yardımçı olur,
- Təşkilati prioritetlər arasında bir sıralama aparılmasına və prioritet sahələrdə artırmağa kömək edir,
- Nizamlı tətbiq olunarsa qurumun nəzarəti altında sahələrdə təşəbbüs sahibi olmağını təmin edir,
- Müəssisənin alt sahələri arasında uyğunluğun təmin olunmasına kömək edir, komanda işinə təşviq edir və dəyişən ekoloji şərtlərə təşkilatların uyğunlaşmasına yardımçı olur,

Eyni zamanda ayrı-ayrı müəlliflər, strateji planlaşdırma prosesini müxtəlif mərhələlər halında sıralamışlar. Bunlardan bəziləri isə bunlardır:

Olsan və Eadieyə görə strateji planlaşdırma prosesi mərhələli olaraq aşağıdakı formada olmalıdır:

- missiya
- məramlar ifadəsi,
- ətraf analizi,
- təşkilat üçün profilinin çıxarılması və mənbə analizi,
- strategiyaların formula edilməsi, seçilməsi və qiymətləndirilməsi,
- strateji planın həyata keçirilməsi və nəzarət edilməsi.

Huxhold və Levinsohn (1995) isə, strateji planlaşdırmanı, aşağıdakı addımlardan yarandığını söyləmişlər:

- Mövcud durum analizi
- Strateji fikrin formalaşdırılması
- Proqramın (layihənin) kəşfiyyat işləri
- Maliyyə strategiyaları
- Proqram üçün fəaliyyət sahəsinin inkişaf etdirilməsi

Ədəbiyyatda keçmişdən günümüzdə qədər strateji planlaşdırma prosesi ilə bağlı görülmüş işlərin araşdırılması nəticəsində strateji planlaşdırma prosesini bu şəkildə sıralamaq mümkündür:

1. Hazırlıq Mərhələləri
2. Hal-hazırkı Vəziyyətin Təhlili
 - Daxili Mühit Analizi
 - Xarici Mühit Analizi
3. Gələcəyin Hazırlanması

- Missiyanın Tanınması
- Təsvirin Tanınması
- Məqsədlər və Vəzifələrin Müəyyən Edilməsi
- Üstünlük Göstəriciləri və Maliyyələşdirmək
- Monitorinq və Qiymətləndirmə

İlkin mərhələdə planlaşdırma etmək üçün ilk olaraq hədəflər istiqamətində və məqsədlərə çatma bilmək üçün müxtəlif araşdırmalar apararaq və müxtəlif üsullara əl ataraq plana yarayacaq, plan üçün vacib olan məlumatların toplanması lazımdır. Bu məlumatlar üçün bəzi araşdırmalar aparmaq şərtdir. Araşdırma nəticəsində əldə edilən məlumatlar təhlil edilir. Plan ilə bağlı göstəricilər toplandıqdan sonra, bu məlumatlar planlaşdırma prosesinə keçilir. Planlaşdırma ilə məqsədlərə və hədəflərə çatmaq izləniləcək yollar, tətbiq olunacaq metodlar, mənbə təsisi, orqanların, yaxud şəxslərin nə iş görəcəkləri və məsuliyyətli səlahiyyət bölgüsü bildirilir.

Hazırlıq mərhələsində toplanan məlumatların doğruluq dərəcəsi nə qədər əhəmiyyətlidirsə, planlaşdırma mərhələsində o məlumatlardan istifadə etmək də o qədər əhəmiyyətlidir. Bu mərhələdə, strateji planın necə keçiriləcəyi, strateji planlaşdırma komandanın kimlərdən təşkil ediləcəyi müəyyən edərək, strateji planı keçirəcək təşkilat yaradılaraq, zəruri ehtiyaclar müəyyən edilir. Strateji planın qurum üzvləri tərəfindən planın hansı zaman kəsiyi ərzində keçiriləcəyi, lazımi təhsil və iş və s. məqamlar bu mərhələdə keçirilərək kimi strateji plan üçün lazımi göstəricilər toplamağa başlayır.

Strateji planlaşdırmanın birinci mərhələsi olan hazırlıq mərhələsi aşağıdakı suallara cavab verməlidir.

- Bu səylərin məqsədi nədir?
- Proses pillələri nələrdir?

- Bu səyi yoxlama səlahiyyətinə malik olanlar hansı rol və funksiyaları idarə edəcək, üzvləri necə yaradılacaq?

- İstifadə ediləcək mənbələr hansılardır?

Başlanğıc mərhələsini təşkil edən hazırlıq mərhələsi dediyimiz ilk mərhələ əsas ehtiyaclar və potensial bazarların müəyyənləşdirilməsi prosesində, müəssisələrin istehsal etdiyi məhsul və xidmətlərin xarici bazarlardakı tələb potensialını təyin etmə prosesidir. Digər bir ifadə ilə bu mərhələdə müəssisələr istehsal etmiş olduqları məhsulla məşğul olacaq qrupun yeni hədəf kütlənin kimlər ola biləcəyi sualına cavab axtarmaqdır.

Vəziyyət təhlili, təşkilatın daxili quruluşunun təhlili, ətraf mühitin təhlili, təşkilatın gələcəkdə üzləşə və təsirlənə proseslərin təhlili və əlaqədar tərəflərin, yəni şəriklərin analizindən ibarətdir. Vəziyyət analizi, həmçinin, plandan təsirlənən tərəflərin analizi və kritik problemlərin müəyyən edilməsi kimi məsələləri əhatə edir. Vəziyyət təhlili strateji planlaşdırma prosesinin başqa mərhələlərinə əsas təşkil edir. Buna görə hətta TMK-lar belə beynəlxalq dairədə strateji planlaşdırma edərkən ilk olaraq məşğul olduğu sahənin, bazarın olduğu ölkədəki iş görmək qabiliyyəti, insanların məhsul və ya xidmətləri ilə təmin edə səviyyəsilə, sonra isə valyutanın dəyəri, qəbul oluna bilmə səviyyəsi, inflyasiya və son olaraq, xidmət verəcəyi sahələrdə bazar payı ilə məşğul olur. Digər lazım olan mühüm məqamlar isə hökumət təzyiqləri, dövlətçilik anlayışı, siyasi sabitlik və siyasi risklərdir. Araşdırılması lazım olan bütün bu məqamlar çox transmilli şirkətlər üçün ətrafda mövcud imkan və təhdid amillərini ortaya qoyacaqdır. Bu amillərin müəyyən edilməsi və qiymətləndirilməsi nəticəsində təsirli bir strateji plan keçirilməsi mümkün olacaqdır.

Vəziyyət təhlili aparılarkən sənədlərin araşdırılması, müsahibə, anket və bənzər işlər, lazım olanda qurum qeyri-neft məşvərətçi orqan xidməti alımı, təşkilat ilə bağlı müxtəlif təbəqələri bir araya gətirən iştirakçı toplantılar kimi vasitələr istifadə edilir. Bu çərçivədə həyata keçiriləcək bəzi işlərdə müəssisə xaricindən ixtisas xidməti

alınmasını (məsələn, iştirakçı iclasları tərəfsiz bir şəkildə idarə edəcək) asanlaşdıran köməkçi şəxslərdən istifadə edilməsi mümkündür. Vəziyyət təhlili nəticəsində əldə edilən kəşflər sistemativ olaraq sənədləşdirilir, məsul şəxs və qruplar tərəfindən qiymətləndirilir və planlaşdırma prosesinin sonrakı mərhələlərində istifadə edilir.

W.F Glueckə görə müəssisənin daxili təhlil, ətraf imkanlarından istifadə etmək və təhlükələrdən qorunmaq üçün bir firmanın öz quruluşunu və gücünü müəyyənləşdirmək prosesidir. (Glueck, 1980)

Müəssisənin öz içində vəziyyət təhlili aparılarkən keçmiş çıxışın qiymətləndirilməsinin yanaşı, müəssisənin güclü və zəif cəhətləri ortaya qoyulur. Əsas məqsəd, müəssisənin mövcud çıxışı və problemlərini də nəzərə alaraq potensiallarını müəyyən etməkdir. Müəyyən edəcək güclü istiqamətlər müəssisənin gələcəkdə yönələcəyi hədəflərə işıq tutacaq, zəiflər isə müəssisənin görəcəyi tədbirlərə əsas təşkil edəcəkdir

Daxili mühit analizi nəticəsində müəssisələr öz nöqsanlarını, daxili uyğunsuzluqlarını, maliyyə vəziyyətini və təşkilatın güclü və güclü tərəfləri ortaya çıxır. Bu cür olduqda təşkilatlar güclü və zəif cəhətlərinin fərqlərini görürlər.

Xarici mühit amilləri dəyişmə və inkişaf strateji idarəetmənin qərar və işlərində ən həlledici elementlərdən biridir. Strateji idarəetmə, uzun müddətli bir zaman perspektivini nəzərə alaraq xarici mühit amillərini tədqiq edir. Xarici mühit, təşkilatların kənarında qalan parametrlərindən ibarətdir. Təşkilat sərhədinin, nəzarət altındakı dəyişənlərlə nəzarəti başqa parametrləri bir-birindən ayıran xəyalı bir xətt olduğu qəbul edilir. Buna görə sərhədlərin kənarında qalan hər cür fiziki və sosial amillər xarici dairə təşkil edən bir amildir. Bu amillərin başında iqtisadi şərtlər, siyasi və hüquqi şərtlər, mədəni quruluş və texnoloji şərtlər gəlir.

Xarici mühit analizlərinin məqsədi daim dəyişən və inkişaf edən dünyada müəssisə üçün təhdid və təhlükə olan, ya da fürsət və üstünlük yarada biləcək hadisələri və trendləri araşdırmaq və təhlil edib istismara istiqamətə təyin etməkdir. Xarici mühitin

davamlı dəyişməsi və qeyri-müəyyənliyin gün keçdikcə artması xarici mühit analizlərinin əhəmiyyətini daim artırır.

Müəssisələr xüsusən "marketing ətrafını"-nın fürsət və təhdidlərlə ilə əhatəli olduğunu bilməli və bu dinamika ətrafı imkanları daxilində nəzarət etmək məqsədilə marketing və kəşfiyyat işlərinə önəm verməli, ətrafı daim müşahidə etməlidirlər.

Strateji planlaşdırma prosesinin üçüncü addımı, təşkilatın əsas məqsədini ifadə edən gələcəyin nizamlanması təhlilinin aparılmasıdır. Bu mərhələdə qurum, "hara getmək istəyirik"? sualına cavab tapmağa çalışır və qurumun missiya, vizyon və prinsipləri bu mərhələdə müəyyən olunur. Buradan istiqamət alınaraq, qurumun gələcəyə dair strateji məqsəd və hədəfləri ortaya qoyulur.

Ən açıq tərifli vizyon, bir müəssisənin yönəldiyi hədəfin ifadəsidir. Vizyonun aydınlaşması üçün, qurumun nə etdiyini, kimə etdiyini, necə və nə üçün etdiyini müəyyən edən, bu gün olduğu vəziyyətlə yanaşı gələcəkdə arzulanan və var olma məqsədini əks etdirən missiya da ortaya qoyulmalıdır. Uzun perspektivdə etibarlı vizyon və missiyanın müəyyənləşdirilməsi üçün gələcəkdə ola biləcək proseslərin analitik proqnozlarla nəzərdə tutulub, ortaya çıxacaq suallara cavab verə biləcək olmasına diqqət edilməlidir.

Gələcəyin nizamlanması prosesində, əvvəla əhəmiyyət verilməsi lazım olan mühit amilinin nəzərə alınmasıdır. Ətrafdakı şok təsirlərin proqnoz modelinə daxil edilməsi sayəsində gələcəyin nizamlanması uğurlu ola bilər. Bu da ancaq daxili və xarici mühit təhlilinin çox yaxşı düzəldilmiş olmasından yola çıxır. Əks halda missiya və vizyonun hazırlanması səhvliklər mövcud olacaqdır. Bu da aparılan strateji planın işə xeyirdən çox zərər verəcəyini göstərir.

Missiyanın Tanınması. Strateji planlaşdırma prosesində ən mühüm addımlardan biri də missiyanın tanınmasıdır. Missiyanın seçki, məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi, böyük investisiyalar və müəssisələr üçün olduqca əhəmiyyət daşıyan məsələlər olduğu məlumdur. Çünki missiya hər hansı bir təşkilatın yaranma səbəbidir və onun

strateji məqsədlərini necə keçirəcəyini müəyyən edən çərçivə yaradır. Missiya, müəssisənin uzun dövrlü təsvirini, nə olmaq istədiyi və kimlərə xidmət vermək istədiyinə dair kimi təsvir edir.

Missiya bir şəxs və ya təşkilatın üzərinə götürdüyü xüsusi vəzifə, təşkilatın məqsədlərinə çatma bilmək üçün müəyyən etdiyi davranış standartları, dəyərləri və iş formaları kimi bildirilir. İndiki dövrdə ən mühüm funksiyası, təşkilatdakı bütün çalışanlara ümumi bir cəhət verməsidir. Digər bir ifadəyə görə missiya uzun dövrdə bir təşkilatın uğurunu artırmanın və strateji idarəetmənin təsirli olmasının başlanğıc nöqtəsini təşkil edən anlayışdır. Hər bir müəssisənin, etdiyi işi və məqsədlərini müəyyən edən bir missiyası var. Müəssisə missiyasının tərfi, rəhbərliyi, müəssisənin xidmət sahəsini açıq şəkildə müəyyən etməyə məcbur edir. Bütün müəssisələr bir kimliyə sahibdir. Kimlik, bir müəssisənin mövcudluğunun səbəbidir. "Biz nəyik?" kimi sualına cavab verir. Vəzifə adlarındakı fikirlər geniş bir şəkildə Piter Druckerin 1970-ci illərin ortalarındakı araşdırma və yazılarına əsaslanır. Drucker "Bir qurum adı, statusu və ya təşkilat bəyannaməsindəki maddələrlə müəyyən edilmir. Əməliyyat vəzifəsi ilə tanınır. Müəssisənin yalnız vəzifə və məqsədinin açıq bir şəkildə tərfi, müəssisə məqsədlərinin aydın və real şəkildə ortaya qoyulmasına imkan verəcəkdir" deyərək "İşimiz nədir"? sualının, "Vəzifəmiz nədir"? sualla yüngül mənəli olduğunu söyləmişdir. Bu üzdən hər hansı bir qurumun bütövlüyünün qorunması və fəaliyyətlərindən nəticə verməsi ancaq açıq-saçıq, yaxşı cəmlənmiş, ortaq bir məqsədlə ola bilər. Bu olmadığı zaman qurum qısa zamanda etibarını itirir.

Missiya ifadəsi təşkilatın əsas təbiəti və nə işlə məşğul olduğu barədə qısa, lakin aydın bir fikir bildirir. Bir missiya ifadəsi içərisində qısaca bir təşkilatın nəyə nail olmağa çalışdığı və təşkilatın əsas fəlsəfə və dəyərlərinin nələr olduğu, mövzularında açıq məlumatları görülmə bilər. Ancaq bir missiya ifadəsi keçiriləcək bütün hərəkətləri, aksiyaların zaman və prespektivlərini və nə qədər ediləcəyini şamil, ya da bir məqsəd və ya hədəfi görmür.

Bir missiya ifadəsi özündə aşağıdakı dörd mühüm elementi ehtiva etməlidir;

- 1-ci Məqsəd: Müəssisənin yaranma səbəbi və ya müəssisə məqsədinin xüsusi bir şəklidir. Daha çox mücərrəd xarakter daşıyır və bütün çalışanların ümumi dəyəri kimi ortaya çıxır.
- 2-ci Strategiya: Müəssisənin istiqamətinə və rəqabətə yönəlmiş qərarlardan ibarətdir.
- 3-ci Dəyərlər: Şirkət işçilərinin inandığı və əhəmiyyət verdiyi prinsip və prioritetləri ibarətdir.
- 4-ci Davranış Standartları: Rəqabəti və dəyər sistemini dəstəkləyən siyasət və davranış formalarıdır. Missiya stratqlər (strateji planlaşdırmanı aparan şəxslər) tərəfindən yaxşı formalaşdırıldı, istismara yayıldığı və bütün çalışanlar tərəfindən dəstəkləndiyi təqdirdə mənalı olacaqdır. Ayrıca bir müəssisə missiyanın formalaşdırılmasında əməliyyat viziyonun payı böyükdür. Bu səbəblə strateji planlaşdırma prosesinin gələcəyin hazırlanması pilləsində iki mühüm anlayış ekran anlayışıdır.

Viziyonun Tanınması. Viziyon təşkilatların gələcəyini əks edir. Təşkilatın uzun perspektivdə nələri görmək istədiyinin güclü bir izahıdır. Perspektiv, gələcək üçün bir kompas vəzifəsi görür. Müəssisə strategiyalarının müəyyən olunmasında, inkişaf etdirilməsində və həyata keçirilməsində yol göstəricidir.

Cəmiyyətləri, dövlətləri, təşkilatları irəli aparanlar, yol verənlər, tarixə lider, qəhrəman, böyük öndər kimi simalarla yazılırlar. Hamısının uğur hekayələrini tədqiq etdikdə, mütləq bir perspektivləri olduğunu görürük. Bu perspektiv içində olduqları anın xaricində və o an üçün edilməsi mümkün görünəcək bir sıra ölçülər hədəflərin ortaya qoymasından başqa bir şey deyil. Viziyon, qurumların gələcəkdə arzuladıqları vəziyyətin ifadəsi olub, gələcəkdə nail olmağı planlaşdırdıqları hədəfi xarakterizə edir. Bir qurumun yerli, milli və ya qlobal ölçülərdə fərqli perspektivləri ola biləcəyi kimi, yüksək idarəetmə, strateji məntəqələri və funksional ölçülərdə də bir-birinə bağlı ancaq ayrı-ayrı perspektivləri ola bilər.

Vizyonun hazırlanması təşkilatın özü üçün istədiyi gələcəyin, iddialı və eyni zamanda qazanılan uğurun bir ifadəsidir. Bu gələcək ifadəsi, bir tərəfdən əməkdaşları və qərar alıcıları irəliləməyə təşviq etməli, digər tərəfdən də real olmalıdır. Aydınır ki, geniş dünyagörüşə malik, ancaq bir təşkilatın əməkdaşları tərəfindən yiyələndiyi ölçüdə funksional olacaqdır. Təşkilat əməkdaşları, bu gün gördükləri işlərin nə kimi bir böyük hədəfin reallaşmasına töhfə verdiyini anlayacaqdır. Bu halda, bu gün ilə sabah arasında bir körpü qurulmuş olacaq və sabahın işığında, bu gün edilənlər mənə qazanmış olacaqdır. Strateji planlaşdırma prosesində mühüm rol oynayan missiyanın və vizionun hazırlanması mərhələləri, strateji planlaşdırma prosesinin digər bir pilləsi olan məqsəd və hədəflərə çatmaq uğura çatmağın ölçülməsi əhəmiyyətlidir

Məqsədlər və vəzifələrin müəyyən edilməsi. Strateji planlaşdırma prosesinin digər bir mərhələsi olan məqsəd və vəzifələrin müəyyənləşdirilməsi, strateji plan başa çatdıqdan sonra gözlənilməz bir şəkildə ortaya çıxan və müəssisənin missiyasının reallaşdırması narahatçılığa səbəb olan problemlər ortaya çıxanda, müəssisənin resurslarını səmərəli paylanmasını təmin edərək problemlərə qarşı qoymağı təmin etdiyi üçün əhəmiyyətli bir mərhələdir. Strateji məqsədlər və hədəflər strateji planlaşdırma prosesində təşkilatın "Hara çatmaq istəyirik"? sualına cavab verir.

Məqsədlər strateji planın detallarına dair çərçivə yaradır. Məqsədlər missiya ifadəsindən daha qabarıq olmaqla yaradıcılığı və yeniliyi vadaredici olacaq qədər yetərli əsas etibara malikdir. Tam olaraq qurumun strateji istiqamətini müəyyən edir və müvafiq olaraq, proqram və fəaliyyətlər arasında birləşdirici rol oynayır. Xüsusi vurğu tələb edən prioritet dərəcəsi yüksək və ya təxirəsalınmaz problemlər də məqsədlər içində yer alır.

Məqsədlər, zaman keçdikcə keyfiyyət və kəmiyyət baxımından dəyişsələr, bu hal birbaşa onlara çatmaq üçün bir vasitə rolunu oynayan qurum və ya müəssisənin də keyfiyyət və kəmiyyət baxımından dəyişməsinə tələb edir. Məqsədlər, siyasətlərin müəyyənləşdirilməsində, resursların seçimində və proqramların hazırlanmasında qurumun rəhbərlərinə yol göstərici keyfiyyətlərə və funksiyalara malikdirlər. Bu

sayədə siyasət, proqram, mənbə seçimi və proqramların hazırlanması kimi əsas qərarların alınması asanlaşır.

Məqsədlər təşkilatın yuxarı rəhbərliyi tərəfindən müəyyən etməkdə və mücərrəd və ya konkret, maddi və ya mənəvi, bəşəri və ya sosial xarakterlərdə də olur. Bu baxımdan ələ alındığı zaman məqsədləri, hərəkətləri və ya reaksiyaları istiqamətləndirən bəşəri və ya sosial olaraq müəyyən edilmiş maddi və ya mənəvi dəyərlər kimi ifadə etmək olar. Bundan başqa məqsədlər təşkilatı təşkil edən şəxs və ya qrupların hamısı tərəfindən qəbul olunmalı, gələcək üçün, iqtisadi və sosial xarakter daşıyan qərarlardan ibarət olmalıdır.

Müəssisələrdə təyin olunacaq məqsədləri iki qrupa bölmək olar:

- Maliyyə məqsədləri
- Strateji məqsədlər

Maliyyə məqsədləri özlüyündə aşağıdakı formaldan ibarət olur:

- Gəlirin daha yüksək tempə artımı
- Pul mədaxilinin daha yüksək tempə artımı
- Yüksək dividendlər
- Mənfəət artımı
- Səhmlərin qiymətinin yüksəlməsi
- Müəssisənin güclü maliyyə vəziyyətinin tanıtılması
- Mənfəətin əldə edilməsi mənbələrinin artması
- İqtisadi tənəzzül dövrlərində gəlirlərin sabit olması və s.

Strateji məqsədləri isə aşağıdakı şəkildə sadalaya bilərik:

- Mövcud bazarda daha yüksək və inamlı mövqe
- Məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi
- Əsas rəqiblərlə müqayisədə məsrəflərin azaldılması
- Məhsul çeşidinin genişləndirilməsi və optimallaşdırılması
- İstehlakçılar arasında müəssisənin imicinin yaxşılaşdırılması
- Böyük həcmli bazarlarda müəssisənin rəqabət aparma qabiliyyətinin yüksəldilməsi
- Müəssisənin inkişaf imkanlarının artırılması
- Fəaliyyət göstərdiyi sahədə müəssisənin innovasiyalar üzrə lider kimi tanınması

Məqsədlərə aşağıdakı meyarlar çərçivəsində müəyyən olunmalıdır:

1. Məqsədlər firmanın vizyon, missiya və prinsiplərinə uyğun olmalıdır.
2. Firmanın perspektiv və missiyasına yönəlik proqram və əməliyyatların uğurlu olmasına kömək etməlidir.
3. Prioritet hədəfləri və təşkilat daxili və kənar qiymətləndirmə nəticələrini ifadə etməli və strateji suallara cavab verməlidir.
4. Məqsədlər dəyişməz kimi görünsə də, ortaya qoyduqları şərtlər dəyişəndə, strateji problemlər ortaya çıxsa dəyişdirilə bilər.
5. Ən azından üç illik bir müddəti əhatə edirlər. Əgər təşkilati bir məqsəd üç ildən əvvəl uğurlu olsa, o bir hədəf hesab oluna bilər.
6. Xidmətlərin mövcud halı olması lazım olan halı arasındakı açığı ortaya qoyar.

7. Müəssisə üçün aydın bir istiqamət müəyyən edir. Ancaq spesifik strategiya və ya mərhələləri ifadə etməz, bunu hədəf seçir və fəaliyyət planları tərtib edir.

Müəssisələrin və ya şirkətlərin idarəetmə prosesində bir çox hallarda yuxarıda göstərilən maliyyə və ya strateji məqsədlərin üstünlüyünün müəyyən edilməsi üzrə problemlər aşkara çıxır. Yəni hərdən elə bir vəziyyət yaranır ki, daha qısa müddətdə maliyyə göstəricilərinin yaxşılaşdırılması ilə uzunmüddətli strateji məqsədlərə nail olunmur. Bazaralarda rəqabət mövqelərini yaxşılaşdırmaq imkanlarını əldən buraxmaq maliyyə göstəricilərinin qısa dövr üçün yaxşılaşdırılmasına üstünlük verən müəssisələr üçün öz rəqabət apara bilmək qabiliyyətlərini itirmək və fəaliyyət göstərdiyi bazardan sıxışdırılıb çıxarılmaq təhlükəsi daha yüksək səviyyədə olur.

Strateji məqsədlərlə bağlı bəzi nümunələri aşağıdakı formada göstərə bilərik:

- müştərilərin 100 faiz razı qalmalarına nail olmaq: hər bir müştərinin, hər bir restoranda, hər gün (McDonald's)
- bütün dünya üzrə 1 milyard istehlakçı cəlb etmək (Citigroup)
- səhmlər görə 20 faizlik gəlir səviyyəsinə nail olmaq (General Electric)
- öz sahəsinə uyğun olaraq, ölkənin pivə bazarının 50 faizini ələ almaq (Anheuser-Busch)
- dünyanın ən rəqabətə davamlı şirkəti olmaq (General Electric)

Bəzi ədəbiyyatlara nəzərən, vəzifələrin müəyyən olunmasına yönələn proses belə işləyir:

1. Missiya və məqsədləri nəzərdən keçirilir.
2. Arzulanan nəticələrə qərar verilir.
3. Nəticələri əldə etmək üçün vaxt müəyyənləşdirir.
4. Hesabat verəbilirlilik prinsipinə əsaslandırılır.

5. Hər bir məqsəd üçün çıxış meyarı və hədəf müəyyənləşdirir.

6. Hər hədəf üçün ayrı-ayrılıqda çıxış meyarı müəyyən olunur.

Bazarlarda uzunmüddətli prespektivdə daha yüksək olan rəqabət mövqelərini qazanmaq, maliyyə vəziyyətinin qısamüddətli yaxşılaşmasından daha əhəmiyyətlidir.

Hədəflər isə, strateji plan prosesinin "harada olmağı istəyirik"? qismini yaradır. Hədəflər, məqsədlərə görə daha qabarıq ifadə edilir və zaman baxımından məhdud bir prosesi əhatə edirlər.

Bundan başqa hədəflər strateji məqsədlərin reallaşdırılması üçün ortaya qoyulan spesifik və ölçülə alt məqsədlərdir. Strateji məqsədlərin əksinə, hədəflər riyazi olaraq ifadə edirlər və daha qısa müddəti əhatə edirlər. Bir məqsədi həyata keçirəcək birdən çox hədəf müəyyən etmək.

Bununla yanaşı, hədəflər, strateji məqsədlərin müəyyən olunmuş bir zaman kəsiyi içində keyfiyyət və kəmiyyət olaraq ifadəsidir. Bu səbəblə, hədəflər çatılması nəzərdə tutulan büdcə xərclərə doğru, ölçülə alt məqsədlərdir. Hədəflərin miqdar, dəyər, keyfiyyət və zaman cinsindən də ifadə edilə bilən olması lazımdır.

Strateji planlaşdırmada hədəf müəyyən edərkən diqqət yetirilməsi lazım olan nöqtə, hədəfin mübahisə etmək olsa da bacarmaq olması zəruriliyidir. Bu mənada real olan həyata keçirilə bilən hədəflər yaratmaqdır. Bu vəziyyət təkcə proqram və ya fəaliyyətlər üçün deyil, çalışanların motivasiyası, şərəfi və təhlükəsizliyi üçün də vacibdir.

Dəyərləndirmə və Maliyyələşdirmə. Strateji planlaşdırma prosesinin ən mühüm mərhələlərindən biri də əsaslanan dəyərləndirmə ölçüsünün aparılmasıdır.

Dəyərləndirmək, yaxşı idarəçilik fəaliyyəti üçün lazımdır, xidmətlərin keyfiyyətini artırır, işçilərin və rəhbərlərin məqsəd və hədəflərə çatmaq nəyin əhəmiyyətli

olduğuna diqqət yetirmələrini və müqayisə imkanlarını artırır, büdcə araşdırması və büdcənin sağlam bir şəkildə işləyə bilməsi baxımından əhəmiyyətlidir.

Monitoring və Qiymətləndirmə. Strateji planlaşdırma prosesində, monitoring və qiymətləndirmə fəaliyyəti nəticəsində əldə edilən məlumatlar istifadə edilərək, geri kod əməliyyatı həyata keçirilir. Strateji planın nəzərdən keçirilməsi əldə edilən nəticələrin müqayisəsindən ibarətdir. Planla baş verənlər, zamanla və məqsədlərə uyğunluq baxımından təhlil olunur. Bu araşdırma və qiymətləndirmə nəticəsində müəssisə strateji planlaşdırmanın verdiyi üstünlükləri anlamağa başlayır.

Monitoring və qiymətləndirmə prosesin son mərhələsində yer almasına baxmayaraq, prosesin hər mərhələsində görülməsi lazım olan fəaliyyətlərdən ibarətdir. Prosesin hər bir mərhələsinin izlənilməsi və lazım olsa düzəldilməsi şərtidir. Əks halda zaman və vəsait israfı məsələsi olacaqdır.

Bu mərhələ digər şirkət növlərinin etmiş olduqları strateji planlaşdırma addımlarında olduğu kimi müəssisələrin strateji planlaşdırmasının bu mərhələsində monitoring və qiymətləndirmə qoyulmuş olan çatılmaq istənilən nəticələr ilə faktiki nəticələrin edilməsini görürlər. Buradakı məqsəd hədəflərin gerçəkləşdirilmə dərəcəsini ölçmək və əksikliklərin müəyyən edilməsi halında korreksiya fəaliyyətlərin dövriyyəyə buraxılmasını təmin etməkdir.

Bu mərhələnin son əməliyyatında isə əldə edilən məlumatlar çərçivəsində strateji idarəetmə prosesində iştirak edən bütün mərhələlərə geriye baxış təmin olunur.

Strateji nəzarət aşağıdakı xüsusiyyətlərə malikdir:

- vaxtlı-vaxtında olması
- nəticəyə uyğun olması
- asan anlaşılabilir olması
- qənaətli olması
- təşkilatın missiyasına və strategiyasına uyğun olması.

Əsasən strateji nəzarətçi daha çox hallarda, firmanın sahibi(mülkiyyətçi) özü olur.İstisna hallarda digər səlahiyyətli şəxslərin də olması mümkündür.

Yuxarıdakı pillələrdən görüldüyü kimi strateji planlaşdırma işləri bir-birindən birbaşa təsirlənən mərhələlərdən ibarətdir. Planlaşdırmanın uğura çatması üçün bu mərhələlərin hər birinin diqqətli bir şəkildə tətbiqi lazımdır. Uğurlu strateji planlaşdırma prosesi müəssisə rəhbərinin tam dəstəyini almalıdır. Rəhbər strateji planlaşdırma işini qurumun adi bir fəaliyyəti kimi görüb, işin içində olmaması strateji planlaşdırmanın məqsədinə çatmasına mane olacaqdır. Buna görə strateji planlaşdırma prosesi hər səviyyədəki rəhbər və çalışanları əhatə etməli və yalnız bu işi görənlərə tərk edilməməlidir. Strateji planlaşdırma çevik, qurumla uyğun və aydın olmalı, məsuliyyətləri açıqca müəyyən etməli və nəticələrə yönəlmiş faydalı olacağını ehtiva etməlidir.

Missiya, vizyon, məqsəd və hədəflərə çatmaqda nə dərəcədə uğurla çatmağın ölçülməsi əhəmiyyətlidir. Nəticəyə əsaslanan bir performans meyarı anlayışı strateji planın ən önəmli faktorlarından biridir. Çünki,

- Fəaliyyətdə olan çıxışı ölçmək yaxşı idarəçilik fəaliyyəti üçün lazımdır.
- Həmçinin xidmətlərin keyfiyyətini artırır.
- İşçilərin və rəhbərlərin məqsəd və hədəflərə çatmaq nəyin əhəmiyyətli olduğuna diqqət yetirmələrini və müqayisə imkanlarını artırır.
- Büdcə araşdırması və büdcənin sağlam bir şəkildə işləyə bilməsi baxımından əhəmiyyətlidir.
- Firmalara "vəsaitlərin nə üçün xərcləndiyi" sualına cavab verməkdə yardımçı olur

2.2 Firmanın inkişaf strategiyaları

"Strategiyan dərin və uzağı görün formadandırsa isə daha döyüşmədən sən qazana bilərsən. Strateji təfəkkürün dayaz və qısa hüdudlu isə, daha döyüşmədən sən itirərsən. Zəngin strategiya yoxsul strategiyaya üstün gəlir - strategiyası olmayanlar məğlub olmağa məhkumdurlar. Bu səbəbdən, müzəffər döyüşçülərin əvvəl qazanıb sonra döyüşdüyü, məğlub döyüşçülərin isə əvvəl döyüşüb sonra qazanmağa çalışdığı söylenilir"- Zhang Yu.

"Başqasını və özünü bilsən sən, yüz dəfə döyüşsən də təhlükəyə düşmərsən,başqasını bilməyib, özünü bilsən bir qazanar bir itirərsən, nə özünü nə də başqasını bilsən, girdiyin hər döyüşdə təhlükədə deməkdir"- Sun Yu

Hər dəfə bazarda baş verən yeniliklər müəssisələri daha diqqətli olmağa və vaxtında reaksiya verməyə məcbur edir.Müəssisə rəhbəri verdiyi qərarlara birbaşa məsuliyyət daşdığı üçün həmin qərarları dəfələrlə götür-qoy etməyə məcburdur.Bütün bunlar isə yeni-yeni strateji ideyaların,istehsal və ya satışla bağlı müəssisənin inkişafına əsaslandırılmış yeni fikirlərin yaranmasına gətirib çıxarır.

Ümumiyyətlə,müəssisədə seçilmiş hər hansı bir strategiya onun olduğu müəyyən bir vəziyyətdən(mövqedən) arzu etdiyi bir vəziyyətə keçirilməsi üzrə göstəriş hesab olunur,yaxud həmin mövqələrə çatmaq üçün bir vasitə kimi də başa düşülür.

İstər şirkətlərdə olsun,istər müəssisə və firmalarda strategiya daim inkişaf edən olmalıdı. Çünki müəssisə ətrafında baş verən,müəssisənin idarə edə bilmədiyi xarici mühit amillərinin(dövlətin siyasəti,inflyasiya,rəqabət mühitinin dəyişməsi,yeni ticarət maneələrinin yaradılması,innovasiya yenilikləri) təsiri ilə onun seçilmiş strategiyası köhnələ bilər və hətta öz fəaliyyətini (aktivliyini) itirə də bilər.Belə olduqda onun təkmilləşdirilməsinə zərurət yaranır.

Firmalarda bir başa bazarla bağlı olan strategiyaların bütün növlərini 3 qrupda yığcamlaşdırmaq olar:

- Hücüm və ya sıçrayış strategiyası
- Müdafiə və ya sağalma strategiyası
- Biznes növünün azalması və ya dəyişdirilməsi strategiyası

Bu strategiyaların seçilməsi daha çox müəssisənin olduğu mövcud şəraiti qiymətləndirərkən və digər müəssisələrə nəzərən öz mövqeyini müəyyən edərkən alınacaq qərarlara birbaşa bağlıdır. Yəni firma istər hücüm, istər müdafiə və ya istərsə də fəaliyyət göstərdiyi sahələrin azalması (dəyişdirilməsi) strategiyasını seçərkən onun mövcud olduğu ətraf aləmlə sıx bağlılığını göstərir və ona uyğun davranır.

Ümumiyyətlə, firmalarda hansısa strategiyanın seçilməsi müəyyən məbləğdə maliyyə vəsaiti tələb edir. Çünki, hücüm strategiyasında prinsipcə yeni texnoloji qərarların hazırlanmasına ,müdafiə strategiyasında isə texnoloji təkmilləşdirməyə əlavə maliyyə vəsaiti sərf olunur. Ancaq, hər bir strategiyanın həyata keçirilməsi nəticəsində firma müəyyən uğur qazanmaqla bərabər iflasa da uğraya bilər. Çünki hər bir strategiyanın özünə aid riskləri və gözlənilməz nəticələri mövcuddur. Deməli, dayanıqlı, uğurlu fəaliyyət göstərmək üçün biznesmen müxtəlif növ strategiyaları əlaqələndirməyi, istehsal prosesində bir strategiyadan digər strategiyaya keçməyi və ən səmərəli strategiya növünü seçməyi bacarmalıdır. Bazar konyukturunun dəyişilməsinə daha tez reaksiya verməyi bacaran, risklərdən qorxmayan və yeni mükəmməl texnoloji qərarları asanca qəbul edən sahibkar öz fəaliyyətində çox vaxt müvəffəqiyyət qazanır.

Rəqabətli bazar şəraitində müəssisələrdə strategiyanın seçilməsinə təsir göstərən amilləri aşağıdakı kimi sadalaya bilərik:

1. Müəssisənin strateji mövqeyi

- Siyasi, sosial və hüquqi tənzimləyici normalar,
- Rəqabətin səviyyəsi, sahənin cəlbedici olmağı,

- Şirkətin hal-hazırkı vəziyyətə görə güclü və zəif tərəfləri, rəqabətqabiliyyətliliyi,

- Müəssisə rəhbərlərinin biznes fəlsəfəsi, etik prinsipi və şəxsi motivlər

- Şirkətin imkanları və mövcud və sonradan yaranacaq təhlükələr

- Müəssisədə ümumi dəyərlər və korporativ

2. Daxili və xarici amillər

3. Strateji alternativlər və onların qiymətləndirilməsi

4. Seçiləcək strategiyanın hazırlıq mexanizmi

Ümumiyyətlə, strategiyanın hazırlanmasında iştirak edən müəssisə rəhbərlərin şirkətin fəaliyyətinə şəxsi, subyektiv baxışları mövcuddur. Araşdırmalar göstərirki, müəssisə menecerlərin şəxsi motivləri, biznes fəlsəfələri, rəqabət mühitində qalib gəlmək bacarığı, risklərə qarşı münasibət və s. kimi amillər strategiyanın seçilməsinə daha çox təsir göstərir. Ancaq istər Yapon, istər Amerika şirkətlərinin menecerləri olsun, hər ikisi strategiyanın düzgün seçilməsini, baş verə biləcək ən adi qərarlara həssas yanaşmağı və həmin strategiyanın uğurlu olması üçün uzunmüddətli rəqabətqabiliyyətliliyin olmasını israr edirlər.

Strateji düşünmək, strateji rəhbərliyi uğurla həyata keçirmək üçün liderlik birinci dərəcədə əhəmiyyət daşıyır. Vizyonu və missiyası olmayan bir liderin strateji düşüncələri məhduddur. Eynilə döyüşlərdə olduğu kimi müasir dövrümüzdə qloballaşma və bunun gətirdiyi sarsıdıcı rəqabət şəraitində uğura çatmağın arxasında liderlik və strateji idarəetmənin əhəmiyyət daşdığını düşünürük.

Hər gecə gün getdikcə artan rəqabət şəraitində strateji idarəetmənin əhəmiyyətini dərk edən və bunu tətbiq etməkdə qərarlı olan təşkilatların çıxış səviyyələrini artıracağına şübhə yoxdur.

Strategiyanın seçilməsi meyarlarının müəyyənləşdirilməsi mərhələsində aşağıdakılar mərhələli şəkildə həyata keçirilir:

- strategiyanın hansı şəraitdə (şərtlərlə tərcüvəsində) reallaşdırılacağı müəyyənləşdirilir;
- indiki şəraitdə məqsədə nail olmağın, müəyyən olunmuş hədəflərə çatmağın baza strategiyası (rəqiblər, istehlakçılar, tərəfdarlar) müəyyən edilir;
- baza strategiyasının seçilməsi səbəbləri (əsaslandırılmış şəkildə) göstərilir və s.;
- seçilmiş strategiyanın alternativlərindən üstünlükləri izah edilir.

Strateji idarəetmənin təşkilatlarda uğurla tətbiqi üçün ən başda lider və üst rəhbərliyin strateji düşünməyin və strateji planlaşdırmanın əhəmiyyətinə və xeyrinə inanması lazımdır. Lider və üst rəhbərliyin inamı və dəstəyi olmadan təşkilatda strateji rəhbərliyi həyata keçirməyə cəhd etmək bir nəticə vermir. Strateji idarəetmə, hər şeydən əvvəl üst rəhbərliyin bir funksiyasıdır. Strateji idarəetmənin təşkilatda həyata keçirilməsi üçün yüksək idarəetmədə Strateji İdarəetmə İcraiyə Komitəsi adı altında bir məclis təşkil edilməlidir. Bu assambleya tərcüvəsində təşkilatın başında duran lider və rəhbər şəxslər vəzifə tutmalıdır. Bu yüksək səviyyəli təşkilati quruculuq işləri yanaşı hakimiyyətin orta və alt pillələrində də strateji idarəetmənin tətbiq olunmasına və nəzarətini təmin edəcək işçi qrupları yaradılmalıdır. Bu işçi qruplarında strateqlər vəzifə almalı və yüksək idarəetmə orta və alt pillələrdə aparılan işləri yaxından izləməlidir. Yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi bir menecerin strateji baxışları müəssisə üçün çox şeyi dəyişmək gücündədir.

Firmanın səviyyələri üzrə strategiyalar:

- başlıca (korporativ) strategiya,
- biznes-vahidlərin (işgüzar) strategiyaları,
- funksional strategiyalar,
- işçi qrupların (komanda, layihə və s.) strategiyaları

İtki ilə işləyən və sərflənməyən sahələrin ləğvi korporativ strategiyanın əsasını təşkil

edən metodlardan biridir. Jeffrey J. Fox'a görə, bazar sektorunda yetərincə uğur qazanmış müəssisə və şirkətlər daim və inadla aşağıdakıları ixtisar etməyə çalışırlar:

- bürokratiyanın bütün formaları, o cümlədən artıq idarəçilik səviyyələrini,
- itkiləri, tullantıları, zay məhsulları,
- məhsuldarlığı məhdudlaşdıran hərəkət qaydaları sahəsini,
- malın bazara çıxma vaxtını, qərarların qəbul edilməsi vaxtını,
- müşavirələrin, elektron məlumatların və inzibati hesabatların sayını,
- profilə uyğun olmayan vəzifələri
- müəssisəyə gözlənilən fayda verməyən alt sahələri

Uğurlu firmalar aşağıdakıları ixtisar etmirlər:

- müştərilərlə işləyən əməkdaşları,
- satış üçün menecerləri,
- tədqiqatları və təkmilləşdirmələri,
- yeni məhsulun buraxılışını,
- müştərilərin sınağından çıxmış kommunikasiya vasitələrini, məsələn, reklamı

Digər struktur elementləri isə müəssisənin gələcək inkişafını nəzərə almaqla bərabər, bazarda öz mövqeyini gücləndirməyə və rəqabət zamanı rəqiblərdən üstün olmağa yönəldilmişdir.

Strategiyalar, təşkilatın məqsəd və hədəflərinə necə əldə ediləcəyini göstərən qərarlar toplusudur. Qəbul edilmiş düzgün strategiyalar olmasa məqsəd və hədəflərə çatmaq mümkün deyil. Strategiyalar müəyyən olunarkən təşkilatın resursları və fərqli

sahələrdəki aktivliyi də nəzərə alınmalıdır. Strategiya və vəzifələrin qarşılıqlı uyğunluğuna nəzarət edilməlidir.

Fəaliyyət planının yaradılması üçün, rəhbərlərin, auditorların və digər gizli mövqedə yer alan şəxslərin arzulanan hədəfə necə uğurla nail olacağını müəyyənləşdirmələri lazımdır. Strateji planın reallaşdırılmasına qərar verilmədən əvvəl, hər bir strategiya tam olaraq nəzarətdən keçməlidir. Alternativ strategiyalar arasından ən düzgününü seçmək üçün aşağıdakı suallardan istifadə etmək olar:

- Əgər bu strateji plan(fəaliyyət planı) həyata keçərsə, təyin olunan məqsədə çatmaq mümkün olacaqmı?
- Bu fəaliyyət planının gözlənilən xərcləri və faydaları nələrdir?
- Bu fəaliyyət planının digər məqsədlər üzərində müsbət və ya mənfi bir təsiri olacaqmı?
- Bu hədəfin reallaşması, digər vəzifələrin uğurla tamamlanmasına bağlıdır?
- Bu fəaliyyət planını həyata keçirmək üçün təşkilat mütəşəkkil oldu mu? Əgər olmayıbsa, planın reallaşması nə kimi dəyişikliklər edilməlidir?
- Əgər dəyişikliklər lazımdırsa, bunların keçirilməsi nə qədər bir müddətdə baş verəcəkdir?
- Plan həyata keçirilməyə başladıqdan sonra, gözlənilən dəyişikliklərə ehtiyac duyacaq, yoxsa?
- Əgər ediləcəksə, bu dəyişikliklərin təşkilat üzərində nə kimi təsiri olacaq?
- Bu planın həyata keçirilməsi üçün hansı addımlara (mərhələlərə) ehtiyac var və hər mərhələnin tamamlanması üçün nə qədər vaxta ehtiyac var?

Əvvəlcə dəyərləri, xeyirləri, müsbət məhdud, zaman və resursları analiz etdikdən sonra ən uyğun strategiya seçmək lazımdır. Strategiyanın uğurla başa çatdırılması və

müəyyən olunan məqsədə çatmaq üçün ehtiyac duyulan mərhələlərin müəyyənləşdirilməsi lazımdır. Bunlar, fəaliyyət planında yer alması lazım olan mərhələlərdir.

Ümumiyyətlə, alternativlər arasından seçiləcək strategiya ilk növbədə səmərəli olmalıdır. Hərçənd ki, çox vaxt mütəxəssislər də strategiyanın effektivliyini onun səmərəli olması dərəcəsinə görə ölçürlər.

Səmərəli strategiyanın əsas xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

- Seçiləcək strategiyanın mental düzgünlüyü
- Situasiyalılıq
- Strategiyanın unikallığı
- Gələcək qeyri-müəyyənliyə strateji imkan kimi yanaşılması
- Adekvatlıq (Çevik uyğunluq)

Seçiləcək strategiyanın mental düzgünlüyü – strategiya və strateji idarəetmə ilə bağlı olan hər şey menecment-elmin, menecment-qabiliyyətin (sənətin) və uğurlu biznes-təcrübələri fenomenlərinin məhdud sintezi olaraq meydana çıxır. Həm də bu zaman menecment-qabiliyyəti (sənəti) təşkil edən elementlər (yəni, intuisiyaya, “canlı yaradıcılığa” və kreativliyə əsaslanan idarəetmə) bütün hallarda mühüm əhəmiyyət kəsb edir, bəzi hallarda isə hətta dominant (müəyyənədicisi) və həlledici olur;

Situasiyalılıq – effektiv strategiya məhz verilmiş konkret situasiyanın səciyyəvi xüsusiyyətlərini gələcək uğur amillərinə inteqrasiya edir, yəni konkret firmanın strateji uğurunu müəyyən edir;

Strategiyanın unikallığı – gələcək biznes-uğurun əldə edilməsi üçün konkret firmanın strategiyasına onu bütün digər rəqiblərin strategiyalarından fərqli edən bir sıra güclü məzmun tərəfləri daxil edilməlidir. Firma mütləq dəyər zəncirinin və ya sisteminin müəyyən həlqələrində və ya elementlərində yalnız onun özünə məxsus müsbət-unikal nəşə tapmalıdır. Həmin unikal, yalnız bu firmaya məxsus olan tapıntı strateji rəqabət üstünlüyünün və firmanın gələcək rəqabət qabiliyyətinin əsası kimi

strategiyaya daxil edilməlidir. Başqa sözlə, firma hansısa müsbət bir tərəfinə görə mütləq bütün digər rəqiblərindən fərqlənməlidir.

Gələcək qeyri-müəyyənliyə strateji imkan kimi yanaşılmalıdır – gələcək prinsip etibarıyla qeyri-müəyyən hesab edilir, konkret firmanın strateji inkişaf mənbəyi də elə bundadır. Firmanın fəaliyyətinin xarici mühiti hazırda çox sürətlə dəyişir, getdikcə daha öncədən söyləməsi mümkün olmayan hala gəlir. Lakin, hər bir belə dəyişiklik heç də yalnız təhlükələri yox, həm də gələcək biznes-uğurun əldə edilməsi üçün yeni imkanları ifadə edir. Buna görə də müasir strategiyalar xarici mühit dəyişikliklərini konkret firmanın unikal strateji rəqabət üstünlüklərinə çevirməyi bacarmalıdır.

Çevik uyğunluq (adekvatlıq) – bu tələb elə yuxarıdakı tələbdən məntiqi olaraq ortaya çıxır. Xarici mühit dəyişiklikləri nəticəsində yaranan potensial yeni imkanları reallaşdırma bilmək üçün firmanın özünün daxilindəki strateji dəyişiklikləri xarici mühit dəyişikliklərinə adekvat (uyğun) olmalıdır. Biznes-adekvatlığın (uyğunluğun) effektivliyi yalnız o halda praktiki olaraq nail olunandır ki, firmanın strategiyası təsadüfən yox, mahiyyətə kifayət qədər çevik olsun.

Onu da qeyd etmək ki, bütün sadalanan xüsusiyyətlər heç də alternativlər deyil, bunlar bir-birindən qarşılıqlı asılıdır və bir-birlərini qarşılıqlı tamamlayırlar.

2.3 Ümumi rəqabət strategiyaları

Dünya iqtisadiyyatında bazar iqtisadiyyatına inteqrasiya olunmaları və azad ticarət meyilləri birlikdə "Rəqabət Qabiliyyəti" anlayışı çox tez-tez istifadə edilməyə başlanmışdır. Beynəlxalq rəqabət gücü, hər nə qədər makro iqtisadi baxımdan ölkələrin rəqabət gücünü müqayisə edən bir anlayış kimi görünə də əslində mikro iqtisadi istehsalçı vahidlərinin (müəssisələrin) beynəlxalq bazarda rəqabət baxımından üstünlüklərini müqayisəli olaraq ortaya qoyan bir anlayışdır.

Rəqabət gücünə malik olmaq demək, rəqib yerli və xarici firmalara nisbətən məhsul qiyməti, məhsul keyfiyyəti, təslim zamanı və satış sonrası xidmətlər kimi qiymət kənar faktorlar baxımından hazırda və gələcəkdə eyni vəziyyətdə və ya onlardan üstün olmaq deməkdir.

Müəssisələrin rəqabət gücünün müəyyən edilməsində bir çox amil vardır. Bu amillərin nələr olduğunu qəti olaraq müəyyən edilməsi mümkün olmamaqla bərabər əsas amillər aşağıdakılardır (Oneal, 1994)

- **İstehsal Xərci:** Rəqabət gücünü təyin edən ən mühüm amillərdən biri xərkdir. Xüsusilə müəssisələrin istehsal xərclərini azaldacaq üsulları ən yaxşı şəkildə tətbiq etməsi lazımdır. Uğurla həyata keçirilən keyfiyyət işləri, keyfiyyətsizlik xərclərini monitorinq və qarşısını alma ilə əhəmiyyətli xərc üstünlükləri yarada bilər. Azalan xərclər, müəssisələrin qiymət üstünlüyü ilə bazarda mövqelərini güclü edir.
- **Keyfiyyət və Standartlara Uyğunluq:** Dəyişən müştəri tələbatlarına və gözləntilərinə cavab verən keyfiyyət anlayışı və tətbiq etmələrinin mənimsəndiyi və davamlılığının təmin etdiyi müəssisələr rəqibləri qarşısında üstünlüklərini qoruyur. Xüsusilə beynəlxalq keyfiyyət standartlarına uyğun məhsul və ya xidmət istehsalını həyata keçirən müəssisələr, daxili bazarda olduğu kimi xarici bazarda da rəqabət üstünlüyünə malik olacaqlar.
- **Xarakterli Əmək:** 1980-ci ildən sonra, sənətkarlıq pulları rəqabət gücünü müəyyənedici əsas amil olmaqdan çıxmışdır (Gümüş, 1995, 49). Getdikcə artan rəqabət şəraitində yer alan sənayelərdə, ümumi istehsal xərcləri içində keyfiyyətsiz işçi qüvvəsinin dəyəri azalır. Artıq, sənətkarlığın ümumi xərclər içindəki, pul səviyyəsi içində irəli gələn rəqabət gücünü, bir üstünlük hesab etməyə kifayət etmir. Sənətkarlıq maaşlarının rəqabət gücü içində həlledici bir amil olmaqdan çıxdığı bu yeni konfigurasiya çərçivəsində xarakterli və təhsilli işçi qüvvəsinin ön plana çıxmışdır.

- İstehsal Texnologiyası və Ari-Gər Fəaliyyətləri: Texnologiya ənənəvi müəssisələri tanınmaz dərəcədə dəyişdirdiyi kimi, yeni müəssisələri də təsiri altına almışdır. Milli və beynəlxalq bazarlarda rəqabət üstünlüyü təmin etmək və bu üstünlüklərini davamlı qılmaq istəyən müəssisələr rəqiblərinə nisbətən daha keyfiyyətli məhsulu daha qısa müddətdə istehsal edəcək uyğun texnologiya seçmələri lazımdır.
- Bazar Payı: Bir müəssisə istər daxili bazara, istərsə xarici bazarlara daxil olmağa qərar verəndə, hər iki bazarda da hədəf alacağı bazar payını və bu paya nail olmaq üçün izləyəcəyi strategiyalarını müəyyənləşdirmək məcburiyyətindədir. Bazar payı rəqabətdə önəmli faktor halına gəlmişdir.

Çoxu halda, hədəf seçdikləri bazarın əhəmiyyətli payına sahib olmuş müəssisələr, rəqiblərinə görə rəqabət üstünlüyünə malikdirlər. Mövcud bazar payının qorunması və daha da inkişaf etdirilməsində bazar araşdırması, keyfiyyət, istehsal və təslim sürəti ilə təslim sonra xidmətlər kimi amillər də mühüm rol oynayır.

Yuxarıda sadalanan əsas rəqabət gücü faktorlarına əsaslanaraq rəqabət gücü oriyentirlərini firma içi və firma kənar amillər kimi iki əsas kateqoriyada toplamaq mümkündür:

Firma daxili amillər, arasında məhsulun keyfiyyəti, dəyəri və qiyməti böyük əhəmiyyət daşıyır. Xərclər arasında isə işçi qüvvəsinin qiyməti, kapital xərci, idxal dəyəri və vergi xərci, sosial müdafiə xərci kimi xərc amilləri nəzərə alınmalıdır.

Bundan başqa, məhsuldarlıq, gəlirlilik, firmada istifadə edilən informasiya texnologiyası, təşkilatçılıq və idarəetmə quruluşu, resursların səmərəli istifadəsi, müasirlik və yaradıcılıq kimi amillər beynəlxalq rəqabət gücünü müəyyən edən başlıca firma içi amillərdir.

Firma kənar amillər arasında isə dövlətin iqtisadiyyatdakı yeri və iqtisadiyyata olan müdaxiləsi ən başda yer alır. Bundan başqa, beynəlxalq ticarət sistemi də əhəmiyyət daşıyır. Məlum olduğu kimi beynəlxalq ticarət sistemləri dedikdə bundan korumacılıq

və ya azad ticarət sistemləri anlaşılır. Azad ticarət sistemində dövlətin beynəlxalq ticarətə bir müdaxiləsi məsələsi olmur. Korumacılıq adı verilən xarici ticarət sistemində isə adından da görüldüyü kimi dövlətin bəzi sektorları xarici rəqabətin mümkün mənfi təsirlərinə qarşı qoruması keçərlidir. Korumacılıq rəqabət gücünün inkişafının önündəki maneələrdən biridir. Davamlı dövlət dəstəyi və himayəsi altında olan müəssisələrin rəqabət güclərini avtomatik artırmalarını gözləmək o qədər də mümkün deyil. Buna qarşın azad ticarətin etibarlı olduğu bir beynəlxalq ticarət sistemində müəssisələr, rəqib müəssisə yarışmaq üçün davamlı olaraq keyfiyyəti artırma, xərcləri minimuma endirmə, resursları səmərəli istifadə etmək zərurətini hiss edir. Beləliklə, müəssisələrin rəqabət gücləri daim yüksəlmə meylli göstərir.

Rəqabət gücünü təsir edən firma kənar amillər arasında istehlakçıların şüur səviyyəsi də əhəmiyyət daşıyır. Daim keyfiyyəti axtaran mal və xidmətlərdə yenilik axtaran və sahib olduğundan daha yaxşısını istəyən şüurlu istehlakçı də, müəssisələrin davamlı inkişaf ərzində olmaları üzərində təzyiq yaradır.

Rəqabət gücünü müəyyən edən firma kənar amillərdən ən mühümlərindən biri əmək bazarlarındakı elastiklik səviyyəsidir. Əmək bazarlarının dəfə iş hüquqi normaları ilə keçirdiyi və dövlətin bu bazarlara müdaxilələrinin olduğu ölkələrdə xüsusi firmalar bu tənzimləmə və müdaxilələrdən mənfi təsirlənir. Bir tərəfdən bir sosial haqq olaraq iş təminatı təmin etməyə çalışarkən digər tərəfdən firmaya töhfəsi çox az olan işçilərin işdən çıxarılması çətinləşir. Bu da təbii olaraq firmanın gəlirlilik və məhsuldarlıq quruluşunu pozur. Bundan başqa, ölkə daxili iqtisadi və qiymətlər ümumi səviyyəsində bir sabitliyin olması rəqabət gücünün artması baxımından mühüm əhəmiyyət daşıyır.

Qiymət sabitliyinin yanaşı, valyuta məzənnələrində də bir sabitliyin mövcudluğu lazımdır. Bütün bu sayılan sabitlik vəziyyətləri, xarici investorların ölkədə keçirəcəyi investisiya qərarlarını təsir göstərir (Hinton və Lendo, 1992, 14).

Rəqabət gücünü təsir edən digər firma kənar mühüm amillər isə, hüquq sistemi, maliyyə bazarların inkişaf səviyyəsi, enerji, nəqliyyat və kommunikasiya kimi infrastrukturudur.

Porter (2000) - Beş rəqabət gücü ilə başa çıxmaqda, sektordakı digər rəqibləri arxada qoymaq üçün potensial olaraq uğurlu olacaq üç ümumi strategiya münasibətində olub:

-ümumi xərc liderliyi

-fərqliləşdirmə

-yönəltmə

Ümumi Xərc Liderliyi. Xərc liderliyi, səmərəli miqyasda fəal obyektlərin qurulmasını, təcrübələrdən güclü xərc düşmələrinin əldə edilməsini, sıx dəyər və ümumi xərclər nəzarətini, kiçik müştəri hesablarından çəkilməsini və AR&GE, xidmət, satış gücü, reklamlar və s. kimi sahələrdə xərclərin minimuma endirilməsini tələb edir.

Bu hədəflərə çatmaq üçün rəhbərliyin, xərc nəzarəti üzərinə diqqətlə əkilməsi lazımdır. Keyfiyyət, xidmət və digər sahələr istisna edilməsə də, rəqiblərə nisbətən aşağı xərc, bütün strategiyaları müəyyən edən əsas mövzu olur. Xərc mövqeyi, firmaya rəqibləri qarşısında bir müdafiə rolunu oynayır, çünki aşağı xərclər, rəqibləri rəqabət nəticəsində gəlirlərini itirdikdən sonra belə, firmanın hələ də dividendlər əldə edə biləcəyi mənasına gəlir. Aşağı xərc mövqeyi, firma güclü alıcılara qarşı qoruyur, çünki alıcılar, qiymətləri ancaq bir sonrakı ən səmərəli rəqibin qiymət səviyyəsinə qədər salmaq üçün güc istifadə edə bilirlər. Aşağı xərc bir mövqeyə yol açan amillər, əsasən miqyas iqtisadiyyatları və xərc üstünlükləri baxımından da mühüm giriş maneələri təmin edir. Son olaraq, aşağı xərcə əldə olunan bir mövqe, adətən firma yerləşdirmə məhsullar qarşısında sektordakı rəqiblərinə nisbətən daha əlverişli bir yerdə oturur. Bu səbəbdən aşağı dəyərli bir mövqe firma bütün beş rəqabət gücünə

qarşı qoruyur, çünki bazarlıq, qarları ancaq bir sonrakı ən səmərəli rəqibin qarları ortadan qalxana qədər sürtünməyə davam edə və rəqabət təzyiqi qarşısında ilk öncə, daha az səmərəli rəqiblər zərər görür. Aşağı bir ümumi xərc mövqeyinə nail olmaq, çoxu dəfə rəqiblərə görə yüksək Bazar payı və ya xammallara daha asan çatım kimi güzəştlər tələb edir. Bu da, məhsulları istehsalı asan olacaq şəkildə hazırlamağı, dəyərləri yaymaq üçün bir-biri ilə bağlı məhsulların geniş spektrini əldə saxlamağı və həcm qazanmaq üçün bütün böyük müştəri qruplarına xidmət verməyi tələb edə yaxşı. Aşağı dəyərli bir strategiya tətbiq etməyə gəlincə, bu, bərabər çox yaxşı avadanlıqlara ağır bir sərmayə qoyuluşunu, təcavüzkar bir qiymətləndirməyi və bazar payı əldə etmək üçün başlangıç itkilərini gətirə bilər. Digər tərəfdən, yüksək bazar payı da, satın almada xərcləri daha da salan iqtisadiyyatlar verə bilər. Bir dəfə çatdıqda, aşağı dəyərli mövqe, xərc liderliyini qorumaq üçün yeni avadanlıq və müasir kompleks investisiyalarında yenidən istifadə oluna biləcək yüksək marja təmin edir. Bu tip yeni investisiyalar, aşağı dəyərli mövqeyi qorumaq üçün ilkin şərt ola bilər.

Fərqliləşdirmə. Bir şirkətin, kiçilməsi, yaxşılaşması və sürətlənməsi yetərli deyil; Şirkət eyni Zamanda özünü tamamilə fərqli bir şəkildə yenidən tanımaq, əsas strategiyalarını yenidən yaratmaq və sektorunu yenidən kəşf etmək məcburiyyətindədir. Xülasə, önəmli olan bir fərq yaratabilme qabiliyyətidir (Hamel, 1994,).

İkinci ümumi strategiya, firmanın təqdim etdiyi məhsul və ya xidməti fərqliləşdirərək, bütün sektorda bənzərsiz olaraq qəbul edilən bir şey yaratmaqdır. Fərqliləşdirmə ilə bağlı münasibətlər bir çox fərqli forma ala bilər:

- Dizayn və ya marka adı
- Texnologiya

- Xüsusiyyətlər
- Müştəri xidmətləri
- Satıcı şəbəkəsi
- Digər ölçülər.

İdeal olan, firmanın özünü müxtəlif ölçülərdə fərqliləşdirməsidir. Reallaşdırması halında, fərqliləşdirmə, bir sektorda hesablamaların üzərində dividendlər əldə etmək baxımından tətbiq oluna bir strategiyadır; Çünki beş rəqabət gücü ilə başa çıxmaq üçün hər nə qədər xərc liderliyində istifadə edilən yoldan fərqlidirsə da müdafiə edilə bir vəziyyət yaradır.

Müştərilərin marka sədaqəti və bunun nəticəsində qiymətlər qarşısında yaranan daha aşağı həssaslığı üzündən fərqliləşdirmə, rəqabət həmləsinə qarşı izolyasiya təmin edir.

Həmçinin marjı artırır, bu da, aşağı dəyərli bir mövqe ehtiyacını aradan qaldırır. Nəticədə ortaya çıxan müştəri sədaqəti ilə rəqibin bənzərsizliyin öhdəsindən gəlmə ehtiyacı, giriş maneələrini yaradır.

Fərqliləşdirmə, tədarükçünün gücü ilə başa çıxma yüksək marjı yaradır və alıcılar, müqayisə etmək alternativlərdən məhrum olduqları və bu səbəblə qiymətlərə qarşı daha az həssas olduqları üçün, bu vəziyyət alıcının gücünü açıq şəkildə azaldır. Son olaraq, müştəri sədaqəti əldə etmək üçün özünü əsl firma, yerləşdirmə məhsullar qarşısında rəqiblərindən daha yaxşı yerləşmiş ola bilər.

Fərqliləşdirməyi nail olmaq, bəzən yüksək bazar payı qazanmağa mane ola bilər. Bu, çoxu dəfə yüksək bazar payları uyğun gəlməyən bir kənarlaşdırmağı tələb edir. Bununla yanaşı, daha geniş, fərqliləşdir-məyin edilməsi üçün lazım olan sız araşdırma, məhsul dizaynı, yüksək keyfiyyətli materiallar və ya intensiv müştəri dəstəyi kimi tədbirlər təbii olaraq qiymətlidirsə, fərqliləşdir-mə, dəyər mövqeyindən

bir güzəşt vermək anlamına gələcəkdir. Müştərilər bütün sektorda firmanın üstünlüyünü qəbul etdikləri zaman belə, bütün müştərilər istənilən yüksək qiymətləri ödəməyə maraqlı olmayacaqlar və ya ödəməzlər. Digər iş sahələrində fərqliləşdir-mə, nisbi aşağı xərclərlə və rəqiblərlə müqayisə edilə qiymətlərlə uyğun gəlməz xarakterdə olmaya bilər.

Yönəltmə. Ən son ümumi strategiya, xüsusi bir alıcı qrupu, məhsul spektrinin bir fraqmenti və ya coğrafi bazar üzərinə yönəldir; Fərqliləşdirmədə olduğu kimi, yönəltmə da bir çox forma ala bilər. Aşağı xərc və fərqliləşdir-mə strategiyaları hədəflərini bütün sektor miqyasında həyata keçirməyi qarşısına məqsəd qoymuş olmalarına baxmayaraq, yönəltmə strategiyasının hamısı, müəyyən bir hədəfə çox yaxşı şəkildə xidmət vermək ətrafında qurulur və hər bir funksional siyasət, bu fikir ağılda tutularaq inkişaf etdirilir. Strategiya, firmanın, bu yolla dar strateji hədəfinə daha geniş bir sahədə mübarizə aparan rəqiblərindən daha fəal və ya səmərəli şəkildə xidmət göstərdiyi fikrinə əsaslanır. Nəticə olaraq firma, ya müəyyən bir hədəfin ehtiyaclarını daha yaxşı ödəməklə fərqliləşdir-məyi, ya da bu hədəfə xidmət verməklə xərclərini azaltmağı və ya hər ikisini birdən bacarır.

Yönəltmə strategiyası, bir bütün olaraq bazar perspektivindən aşağı maya dəyəri və ya fərqliləşdirməyi keçirməməsinə baxmayaraq, dar bazar hədəfi qarşısında bu nöqtələrin birinə və ya ikisini birdən çatmağı bacarır.

Yönəltməyi həyata keçirən firma, potensial olaraq sektor baxımından hesablamaların üstündə dividendlər də əldə edə bilər. Yönəltmə, firmanın ya strateji hədəfi ilə əlaqədar olaraq aşağı dəyər mövqeyinə ya yüksək fərqliləşdirməyə ya da hər ikisinə sahib olduğu mənasına gəlir.

Arada Qalmaq. Bu üç ümumi strategiya, rəqabət gücü ilə başa çıxmaq üçün istifadə ediləcək alternativ və icraya münasibətlərdir. Bir əvvəlki xırdalamağın əksi, yəni firmanın bu üç cəhətdən ən azından birində öz strategiyasını geliştirememəsi-"arada qalıb qalan" bir firma-son dərəcə zəif bir strateji haldır. Bu firmanın bazar

payı, kapital qoyuluşu və aşağı dəyər oyununu oynamaq üçün əzm, aşağı dəyərli bir mövqe əldə etmə ehtiyacını həll edəcək sektor səviyyəsində fərqliləşdir-mə etmək istəyi və ya daha dar bir sahədə fərqliləşdirmə, ya da aşağı dəyərli bir vəziyyət yaradacaq yetirməsi yoxdur. Sektorun tanınmış üsulunu firmadan firmaya dəyişdirmək, üç ümumi strategiyadan hansının firma üçün əlverişli olacağına qərar verilməsi problemi ağla gətirir. Bu seçki, firmanın güclü cəhətlərinə ən uyğun və rəqiblər tərəfindən ən az təqlid ediləcək strategiyanın seçilməsidir. Struktur təhlil prinsipləri, analitika, hər hansı bir xüsusi sektorda bazar payı ilə gəlirlilik arasındakı əlaqə açıqlama və ya təxmin etmək imkanı verdiyi qədər, seçimi də görünər hala gətirməsi lazımdır.

Ümumi Strategiyaların Riskləri. Əsas olaraq, ümumi strategiyaları izləməyin iki riski var: Birincisi, strategiya tapmaqda və ya onu davam etdirməkdə uğursuz olmaq; İkincisi, strategiyanın yaratdığı strateji üstünlüyün dəyərinin sektorlara inkişafı birlikdə aşınması. Daha dar mənalarda, bu üç strategiya, rəqabət gücləri qarşısında müxtəlif müdafiə növləri yaratmaq üçün etdirilmişlər və heç də təəccüblü olmayacaq şəkildə, müxtəlif risk növləri daşıyırlar. Firmanın bu üç alternativ arasındakı seçimini inkişaf etdirmək üçün bu risklərin açıq başa düşülməsi mühüm əhəmiyyət daşıyır.

Ümumi Xərc Liderliyi Riskləri aşağıdakılardır:

- Keçmişdə qoyulan investisiyaları və ya öyrənənləri etibarsız hala gətirən texnoloji dəyişikliklər;
- Sektora yeni daxil olanların və ya arxadan gələnlərin, təqlid yolu ilə və ya çox yaxşı müəssisələrə investisiya görə bilmək bacarıqları yolu ilə işi aşağı xərcə öyrənmələri;
- Diqqətin xərcə intensivləşmiş olması səbəbindən, lazımi məhsul və ya marketing dəyişikliklərinin görülməməsi;

- Firmanın, rəqiblərin marka imicini tarazlaşdırmaq üçün qiymət dəyişikliyi və ya digər fərqliləşdirmə mövqelərini tətbiq edə bilmə bacarığını azaldacaq bir xərc inflyasiyası

Fərqliləşdirmə də bəzi risklər gətirir:

- Aşağı dəyərli rəqiblərlə özünü fərqliləşdirmiş firma arasındakı xərc fərqi o qədər artır ki, fərqliləşdirmə, marka sədaqətini qalmaqala gəlir. Beləliklə alıcılar, dəyərdən böyük miqdarda qənaət etmək üçün fərqliləşdirilmiş firmanın bəzi xüsusiyyətlərini, xidmətlərini və ya imicini satın almaqdan imtina edirlər.
- Alıcıların fərqliləşdirmə amilinə ehtiyacı azalır. Bu vəziyyət, alıcılar daha mürəkkəb hala gəldikcə ortaya çıxır.
- Təqlid qəbul edilən fərqliləşdirməyi azaldar, bu, sektorlar təkmilləşdikcə ortaya çıxan geniş yayılmış bir haldır.

Yönəltmə də bir sıra risklərdən ibarətdir:

- Geniş məhsul çeşidi olan rəqiblərlə, cəmlənmiş firma arasındakı xərc fərqi, dar bir hədəfə xidmət verməyin dəyər üstünlüklərini aradan qaldıracaq və ya yönəltməklə çatılan fərqliləşdir-məyi tarazlaşdıracaq qədər genişləndirilir;
- Strateji hədəflə bazar arasında istənilən məhsullarda və ya xidmətlərdəki fərqlər bir bütün olaraq daralır.
- Rəqiblər, strateji hədəf daxilində alt bazarlar tapırlar və yetirənin mərkəzini çöldə buraxırlar.

III FƏSİL. STRATEJİ PLANLAŞDIRMANIN DİGƏR İQTİSADİ PROSESLƏRLƏ ƏLAQƏSİ

3.1 Strateji planlaşdırmanın prespektiv istiqamətləri

Strateji planlaşdırmanın ümumi halı, təfərrüatlar və xırdalıqlar yerinə nəticəyə yönümlü olması, dəyişikliyi idarə etməkdə qabaqcıl olmaq və elastiklik xüsusiyyətlərinə görə ənənəvi planlaşdırma növlərindən ayrılır.

Strateji planlaşdırma idarəetmə sahəsində tətbiqi, XX əsrin ikinci yarısında baş verən sürətli proseslərin və dəyişmələrin bir məhsuludur. Strateji idarəetmənin inkişafı ilə hakimiyyət ideyasının dəyişikliyi arasında bir əlaqə olduğu deyilə bilər. Strateji planlaşdırma isə strateji idarəetmənin bir funksiyası kimi qəbul edildiyindən, strateji idarəetmənin inkişafı ilə strateji planlaşdırmanın inkişafı birgə hadisələrdir, demək. Digər bir ifadə ilə strateji planlaşdırma, strateji idarəetmə anlayışının içində, onun yerinə yetirdiyi inzibati bir fəaliyyət olaraq görülə bilər.

Strateji planlaşdırma təşkilatın digər bütün məntəqələrində aparılan planların üzərində və onlar üçün bir müraciət mənbəyi, rəhbər olma xüsusiyyəti daşıyır. Strateji planlaşdırma, təşkilatın ümumi məqsəd və hədəflərini müəyyən etdiyindən digər bütün planlar, təşkilatın strateji planına uyğun, onunla uyğun gəlməyəcək bir şəkildə hazırlanmış olmalıdır. Bu baxımdan strateji planlaşdırma təşkilatın sanki konstitusiyası, digər planlar da bu konstitusiya çərçivəsində keçirilən qanunlar kimi görünə bilərlər.

Müəssisənin xarici və daxili mühit ilə əlaqələrini, mövqeyini anlamağa, dəyişən ətrafı içində yerləşməyə önəm verən strateji planlaşdırma, ənənəvi planlaşdırma anlayışında məşhur olan, təşkilatın daxilində istiqamətlənmiş problemi həll etmək yanaşması əvəzinə, xarici mühitdən başlayaraq təşkilatın daxilində düşüncəni ön plana daşıyan bir münasibətdir. Bu xüsusiyyəti, ekoloji proseslərin izlənməsini, tendensiyaların davamlı və səmərəli şəkildə mühitin tələbləri, müəssisənin istəkləri və

qurumun qabiliyyətləri arasında harmoniya və tarazlığı təmin edən strategiyanın müəyyən olunmasını təmin edir.

Strateji planlaşdırmanın, digər plan növlərindən başqa bir fərqi, ətraflı və ədədi planlar hazırlamağa yox, yeni ideya və baxışları axtarmağa yönələn bir planlaşdırma olmasıdır. Strateji planlaşdırmanın digər planlaşdırma növlərindən ayıran əsas fərqlərdən biri strateji planlarının daha uzun müddətli planlar olmasıdır. Ancaq hər uzun müddətli planlaşdırma, strateji planlaşdırma demək də düzgün deyil. Qısa müddətli planlar strateji planlar kimi qəbul edilmədiyi halda hər uzun müddətli plan da strateji plan olma xüsusiyyəti yoxdur.

Strateji planların müvəffəqiyyətlə başa çatması üçün Türkiyədə müəyyən iqtisadçı qrupları tərəfindən menecerlərə aşağıdakı 15 göstərişi diqqətdə saxlamaq məsləhət görülmüşdür.

1. Firmanın ümumi strategiyası ilə uyğunluq təşkil etməsini təmin edin. İnsan resurslarının 2/3-i yəni 66 %-i etdikləri strateji planın firma strategiyası uyğun deyil. Firmanın (Harvard Business School) bütün strategiya ilə uyğun olması hər kəsin strategiyaya daha asan daxil olması və daxili proseslərin daha hamar yeriməsi üçün əhəmiyyətlidir.
2. Planlaşdırma komandanızı müxtəlif amma uyğun fərdlərdən təşkil edin, çünki fərqlilik daha yaxşı bir strategiyaya istiqamətləndirir. Firmanın hər bir sahəni təmsil edən liderlər və rəhbərlər daxil 6-10 nəfərlik nüvə bir dəstə yaradın.
3. Firmanın strategiyasını qrupun anladığından əmin olun. Bir çoxu firmada çalışan personalın 95%-i çalışdıqları firmanın strategiyasını başa düşmür. Qrupun (Harvard Business School) firma strategiyasını anladıklarından əmin olun, əks təqdirdə ortaya çıxan strateji plan firma strategiyası uyğun olmaya bilər.
4. Strateji düşünmə və böyük şəkilə diqqət yetirmək üçün vaxt ayırın. Firmanın daxilindəki insanlar strateji planlaşdırma müzakirələrinin müddətini azaltmağa

çalışacaqlar. Amma yaxşı bir strateji plan hazırlamaq üçün komanda böyük düşünməli və lazım olduğu vaxtı mütləq ayırmalıdır.

5. Firmadakı əsas söz sahibi adamların tam iştirakını təşkil edin. Öz başınıza nəyisə edə bilməyəcəksiz. Əgər komandanız planlaşdırma prosesinə özünü verməsə suda boğularsınız. Xüsusilə komanda içində açar adamların prosesə tam olaraq özlərini vermələrini təmin edin. Firmaların sadəcə 23 %-i formal strateji planlaşdırma prosesini istifadə edirlər. Firmaların 52 %-ində isə qərarlar kiçik stajlı qrup tərəfindən aparılır. (Mckinsey & Co).

6. Mövqe ayırmadan açıq müzakirə mühiti yaradın. Planlaşdırma sessiyalarını idarə etməyə çalışmayın. Kənardan müstəqil birinin idarə etməsi hər kəsin asanlıqla prosesə daxil olmasını təmin edir. Aktiv iştirakı təşviq edin.

7. Başlamamışdan əvvəl nə cür yerinə yetirməyi düşünün. Hazırladığınız strateji plan nə qədər yaxşı olursa olsun, həyata keçirilməzsə, yaxşı bir plan deyil. Planın tətbiqi planın hərəkətə çevrilməsidir. Tətbiqi olmasa strategiya planını çalışmış olmağınız bir işə yaramaz.

8. Planın tətbiqini asan, aydın edin. Reallaşdırılacaq planın hərəkət cədvəli aydın, mərhələləri, asan təqib edilməlidir. Çünki planın tətbiqi zamanı çıxan çatışmazlıq bütün planın tətbiq olunmamasına səbəb ola bilər.

9. Planlarınızı daşa yazmayın, elastik olmalıdır. Yaxşı planlar çevik olmalı, qatı və dəyişdirilməz olmamalıdır. Bazar dəyişikliklərinə uyğunlaşmaq üçün lazım olanda dəyişdirməkdən çəkinməyin.

10. Hər mərhələdə növbəti mərhələni açıq şəkildə izah edin. Hər strateji plan sessiyasını bağlamadan əvvəl, növbəti mərhələ hər kəsin məsuliyyətini və təslim tarixlərini anlamasını təmin edin.

11. Strategiyani bir vərdis kimi qəbul edin. Strateji planın uğurlu çıxışına aylıq, 3 aylıq nəzarət edin. Nəticələr üçün hesabat verməyə yetirin və təsdiq olunmayan qaçırılmış təslim müddətlərinin nəticələrinin açıq və aydın olmasını təmin edin.

12. Məlumatın doğruluğuna əmin olun. Əgər strateji plan yaxşı bir məlumat bazasına əsaslanarsa yaxşı bir strateji plandır. Əksər komandalar test edilməmiş versiyalara güvənirlər. İnformasiya əsaslı bir plan qurulmalıdır.

13. Planlaşdırmaya çox vaxt ayırmayın. Planlaşdırmaya həddindən artıq vaxt ayıraraq hərəkət etməyə vaxt qalmağa. Bəzən planın içində itib plan etməkdən iş görə bilmir. Tətbiq etməyi ötəri yanaşmayın, çünki plan yalnız onun tətbiqi ilə yaxşı plan hesab olunur.

14. Başqa firmadan köçürməyin. Sizə bənzəyən bir firmanın bir nümunəsini tapıb sizin strateji planınız kimi tətbiq etmək asan ola bilər. Lakin firmaya aid dəyişə biləcək daxili dinamiklərin də fərqiində olmalısınız. Hər bir təşkilat özünəməxsusdur, kompleksdir və müxtəlifliyə malikdir. Öz yolunuzu tapmalısınız.

15. Rabitə, kommunikasiya, rabitə. Strateji planlaşdırma prosesi firmada aşağıdan yuxarı və yuxarıdan aşağı ünsiyyətin yaxşı olduğu zaman uğurlu olur. Əlaqənin kəsilməsi bütün prosesləri iflasa uğrada bilər. Daxili əlaqənin hamar və axıcı olmasını təmin edin.

Strateji planlar, xarakter etibarilə bütün planlaşdırma növlərinə yol göstərir, bu səbəblə digər planlar ondan daha uzun müddətli ola bilməz və digər planlara görə daha çox işə yönəldir. Ekoloji şərtlərdə ola bilən dəyişiklikləri əvvəlcədən nəzərə aldığı üçün bu dəyişikliklərə qarşı reaksiyalarını və alternativ tədbirlərini öncədən hazırlayıb. Bu baxımdan proaktiftir. Digər plan növləri isə yeni hadisələrlə qarşılaşdıqdan sonra təkrar tənzimləmə ehtiyacındadır, yəni reaktivdir. Vizyon yaratma xüsusiyyəti ilə də digər planlara görə daha güclü bir quruluşa malik olur.

Ümumiyyətlə, yuxarıda yazdıqlarımızdan belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, uğurlu bir strateji plan:

- ⇒ Müəssisə rəhbərinin tam dəstəyini almalıdır.
- ⇒ Hər səviyyədəki rəhbərləri və işçiləri əhatə etməli və plan, sadəcə birbaşa məsul olan şəxslərə tərk edilməməlidir.
- ⇒ Çevik, qurumla uyğun və aydın olmalıdır.
- ⇒ Məsuliyyətləri açıqca müəyyən etməli və nəticələrə qarşı düzgün məlumatvermə qabiliyyətliliyi ehtiva etməlidir.
- ⇒ Təşkilati hədəf və məqsədlərə yönəlik anlayışlar istehsal etməli və hərəkətə keçirməlidir.
- ⇒ Tətbiq olunduğu dairənin fərqiində olmalı və siyasi olaraq elastik olmalıdır.
- ⇒ Məqsədlər, prinsiplər, mənbələr və dividendlər haqqında realist olmalıdır.
- ⇒ Əlaqədə olduğu tərəflər arasındakı münaqişələri qarşısını almaq üçün bir strategiyaya ya da üsluba malik olmalıdır.
- ⇒ Zamana uyğun, aktual və davamlılığı olmalı dəyişməz və modası keçmiş olmamalıdır.

Plan və planlaşdırma prosesi mütəmadi olaraq dəyişdir və araşdırın. İdarəetmə strategiyasının müəyyən edilməsi, strateji idarəetmənin yerinə yetirməsi lazım olan zəruri vəzifələrdən biridir. Bunun yerinə yetirilməsi isə strateji planlaşdırmaqla yaxından bağlıdır. Strateji planlaşdırma, təşkilati dəyişmə sürəti ilə ictimai dəyişmə sürəti arasında bir tarazlıq yaradılması, müəssisənin ictimai dəyişmə sürəti ilə ayaqlaşmasından başqa, ona istiqamət verməsi, bütün bunların imkanının olmaması halında isə ən azından ictimai dəyişiklik sürətinin arxasında qalmamasının təmin olunması məqsədinə yönəlmişdir. Bazardakı qeyri-müəyyənlik qurum üzərində

yaradacağı mənfi, bu qeyri-müəyyənliyi minimum səviyyəyə endirərək aradan qaldırır.

Xülasə, strateji planlaşdırma, fəal və səmərəli idarəetmə üçün sistemik bir yanaşmadır və strateji bir proses nəticəsində yaranır. Müəssisənin mövcud vəziyyəti, missiyası, pay sahibi gözləntiləri, ekoloji amillər əsasında, strateji məqsəd və vəzifələrlə perspektivə çatmaq üçün bir sıra prosesin həyata keçirilməsini lazım bilir.

Firmalarda strateji planlaşdırmanın prespektiv istiqamətlərindən biri firmaların qarşılaşdığı strateji problemlərinin dəqiqləşdirilməsi və həmin problemlərin həlli hesab olunur. Eyni zamanda, strateji problemlərin dəqiqləşdirilməsi və o problemlərin mahiyyətinin dərk edilməsi yaxşı bir strategiyanın işlənilib hazırlanması üçün olduqca vacib əhəmiyyət kəsb edir. Ümumiyyətlə, firmalarda yaranmış strateji problemlərə münasibətini dəqiq öyrənmək üçün aşağıdakı suallar özlüyündə cavablandırılmalıdır:

- Sahənin əsas hərəkətverici qüvvələri prizmasından baxsaq, firmanın hal-hazırkı mövcud strategiyasını nə dərəcədə uğurlu saymaq olar?
- Mövcud strategiya əsas rəqabət qüvvələrindən müdafiə olunmaq üçün mümkün şərait təqdim edirmi?
- Bir və ya birdən çox rəqibin hücumu müəssisənin mövqeyinə təsir edə bilərmi (və ya müəssisəni zəiflədə bilərmi)?
- Müəssisə digər rəqiblərə nisbətən rəqabət üstünlüyünə malikdirmi və ya müəssisəni əsas rəqiblərdən ayıran əsas cəhətlər nələrdir?
- Mövcud strategiya müəssisəni müəssisə ətrafında baş verən digər təhlükələrdən nə dərəcədə qoruyur və ya qoruyacaq bir prespektivə malikdirmi?
- Müəssisədə hal-hazırda fəaliyyət göstərən strategiya gələcək üçün nə ümidlər verə bilər və ya gələcək inkişaf üçün nə imkanlar tanıyır?

- Mövcud strategiyanın zəif və güclü cəhətləri nələrdir və zəif cəhətləri hansı səviyyədə nəzərə alınır?

Strateji planlaşdırma, istifadə etdiyi üsullar, baxış və məntiqi etibarilə ümumi planlaşdırmadan ayrılır. Yerli idarələrdə strateji planlaşdırma modeli ortaya qoymaq üçün hadisəyə bütün olaraq yanaşmaqda fayda var. Əvvəlcə planlaşdırmayın əsası olan strategiyalara bütöv baxmaq lazımdır. Digər sözlə, strategiya bütün aspektləri müzakirə olunmalıdır. Strateji bütövlük, planlaşdırma gedişini və proseslərini bütün görməyi tələb edir. Strateji planlaşdırma modeli də bütöv bir yanaşmadan xırda detallara qədər təqib edir.

Strategiya bir təşkilatın bütün məqsədlərinə necə çatacağını göstərir. Hax'a (1990) görə bağlanmış bir strategiya tərifində altı kritik ölçün olması lazımdır.

- Strategiya birləşdirici və tutarlı qərarlar toplusudur.
- Firma məqsədinin uzunmüddətli məqsədlər, fəaliyyət proqramları və sərvət bölgü prioritetləri ilə formalaşdırılmasının vasitəsidir.
- Firmanın davam etdirdiyi, ya da girməyi düşündüyü işlərin seçilməsidir.
- Həm təşkilatın üstünlük və zəifliklərinə həm də ekoloji fürsət və təhdidlərə uyğun davranışı inkişaf etdirərək rəqabətə davamlı üstünlüyü ələ keçirmə cəhdidir.
- Firmanın müxtəlif funksional səviyyələri (firma səviyyəsi, iş ünitesi səviyyəsi, funksiya səviyyə əlaqəlidir.
- Firmanın göstərən səhmdarlarına iqtisadi və iqtisadi olmayan xidmətlərini xarakterizə edir

Strategiya yaratmaq dinamik bir faktdır. Planlaşdırma işə, məlum olan bir gələcək üzərinə hazırlanır və statik mühitdə alınması gözlənilən nəticələr ilə bağlıdır. Qeyri-müəyyənliklər və dəyişikliklərin ani olduğu şəraitlərdə təşkilatçılığın planlaşdırılan

məqsədlərinə çatması üçün özünü yerləşdirməsi məqsədinə yönəlmişdir. Dəyişikliklərin nə vaxt və necə ortaya çıxacağı məlum olmadığından, strategiyalar müəyyən bir vaxt cədvəlinə görə yaratmırlar. Müəyyən bir proses içində tanınmadığı və qəti bir nəticə olmadığı üçün strategiya yaratmaq bir sənətdir. Təşkilatlarda ancaq qərar verilən strategiyalar müəyyən olunduqdan sonra planlaşdırma edilə bilər. Doğru olan, strategiyanın özünü deyil, strateji planlaşdırma etməkdir.

Xarici iqtisadi ədəbiyyatlara istinadən, deyə bilərik ki, strateji planlaşdırma öz-özlüyündə aşağıdakı suallara cavab verməlidir:

Müştəri ilə bağlı:

- Resurslarımızı və diqqətimizi artıracağımız hədəf bazar və müştəri segmenti kimdir?
- Müştərilərimizin həll edilməsini istədiyi problem nədir?
- Biz bu problemi necə həll edə bilərik?
- Müştərimizin üstünlük verdiyi, daha çox pul xərclədiyi nədir?
- Qarşılaya biləcəyimiz, ancaq hələlik qarşılamadığımız bir müştəri ehtiyacı varmı?
- Hədəfimiz olmayan bazar və ya müştəri segmenti kimlərdir?

Qiymət təklifi ilə bağlı: (Məhsul və ya xidmət):

- Məhsul və ya xidmətimizin, rəqiblərin məhsul və ya xidmətindən fərqləndirən əsas xüsusiyyətlər nələrdir?
- Qiymət təklifimiz, müştərimizin satın alma seçimlərini qarşılayırmı?

Bazarla bağlı:

- Bazarın böyüklüyü nədir?

- Bazar segmentləri nələrdir?
- Yer aldığımız bazarlardakı payımız nədir?
- Bazar payımızı qorunur, artır yoxsa yoxsa azalır?
- Böyümə imkanları hansı bazarlarda mövcuddur?

Rəqabətlə bağlı:

- Rəqiblərimiz kimlərdir?
- Rəqiblərimizin bazar payları nədir?
- Rəqiblərin məhsul və ya xidmətləri bizim məhsul və ya xidmətlərimizdən fərqli edən tərəflər nələrdir?
- Qiymət güzəştləri var?

Ətraf Mühitlə bağlı:

- İş görmək formamızı dəyişdirməyə yönəldilmiş hər hansı bir səbəb (texniki - sosial - iqtisadi - siyasi) varmı?
- Varsa bunların inkişaf sürəti nədir?
- Bunlara qarşı necə tədbirlər görmək olar?

Digər suallar:

- Gündəlik reaksiyalar yerinə vaxtında strateji dəyişikliklər edərək proaktiv ola mi?
- Vizyon, missiya və dəyərlərimiz tam olaraq müəyyənləşdirilibmi?
- Strategiyamızda uğurumuzu mane olması mümkün daxili çətinliklərimiz var?
- Hədəflərimizə çatmaq üçün istifadə edəcəyimiz taktikalar müəyyən edilibmi?

3.2 Strateji planlaşdırmada taktika və strateji planlaşdırmanın proqnozlaşdırma və proqramlaşdırma ilə qarşılıqlı əlaqəsi

Taktika, müəssisənin resurslarını ən təsirli bir şəkildə istifadə etmək üçün, "dəyişən vəziyyətə uyğun olaraq alınan qısa dövrlü qərarlardır". Məsələn, bir bank dealer (satıcı) qrupunun apardığı əməliyyatlar taktika üzündəndir. Gün içərisində əlindəki dolu seyfi boşaldıb, bazar düşüncəsi ilə yenidən kassa doldurmaq kimi proseslər taktika sayıla bilər.

Strategiya və taktikanı müqayisə edərsə olsaq, taktika, üsul və texniki baxımdan strategiyadan daha təfəssilatlıdır. Strategiyanın məqsədlərə çatmaq üçün əldə olan güclərin və ya resursların paylama planı olduğunu bilirik. Taktika, bu yerləşdirilən qüvvələrin hərəkətə gətirilməsi, yəni həyata keçirilməsi ilə bağlıdır. Hadisələr baş verərkən və ya cərəyan edərkən meydana gələcək vəziyyətləri əvvəlcədən görərək tətbiqi variantları və detalları hazırlanır.

Taktika daha özəl və daha qısa fikirlərdən və tətbiqi, sənətindən yararır. Strategiya bir nizam, nizam və layihə ilə bağlı ideoloji bir proses taktika isə hərəkətə keçmə və təcrübənin ətraflı bir nizamı ilə bağlıdır. Bəzi hallarda taktika təcrübələr zamanı müəyyənləşdirilə bilər. Buna görə taktika də əslində strategiya kimi məqsədə xidmət edən bir məqsəd olmasına baxmayaraq xülasə, qısa fikir və hərəkətlərdən ibarət olduğuna görə bəzən çox qısa müddətdə ümumi strategiya düşüncəsinə zidd düşür. Məsələn, müharibədə qarşı ordu məhv etmək strategiyası ərzində sistemə qoyulmuş bir ordunun taktika lazımı anı olaraq geri çəkilməsi və ya qismi bir yerdə güclərini artırmış kimi göstərməsi əslində strategiyanın həyata keçirməsinə dair bir manevidir.

Bilavasitə, strategiya ilə taktika arasındakı fərqlərdən biri də strategiya, hədəfə çatana qədər dəyişməz olmasıdır. Strategiyanın dəyişməsi üçün ya ölkə(firma) şərtlərinin, yəni sosial-iqtisadi quruluşun, ya da beynəlxalq şərtlərin (məsələn, imperializmin atributlarının) dəyişməsi lazımdır. Təbii ki, burada adi dəyişikliklərdən

deyil, sosial-iqtisadi quruluşunun və ya imperializmin tanınmasını dəyişdirəcək ölçü və ətrafdakı dəyişikliklərdən söhbət gedir.

Strateji planlaşdırmada istifadə olunan əsas anlayışlardan biri də, proqnozlaşdırılmaqdır, proqnozlaşdırma yunan sözü olan «proqhasis» sözündən götürülüb, “gələcəyi görmək” və ya “gələcək haqqında məlumat” deməkdir. Tarixə nəzər salsaq, aydın şəkildə görə bilərik ki, hələ iki min il bundan əvvəl qədim yunan tibb alimi Hippokrat «proqnozlaşdırma» adlı əsərində qeyd etmişdir ki, proqnozlaşdırma əsasən müxtəlif xəstəliklərin əmələ gəlməsi və yayılmasına diaqnoz və proqnoz qoymaq vasitəsi kimi baxmaq mümkündür. O, dövrdə gələcəyi görmək, gələcəyi qabaqcadan xəbər vermək intuisiyaya, tez- tez isə əlamətlərə əsaslanırdı. Proqnozlaşdırma - mövcud olmayan, lakin əldə edilməsi mümkün hesab edilən nəticələrin qabaqcadan xəbər verilməsidir.

Proqnozlaşdırma - proqnozun irəli sürülməsi ilə bağlı istifadə olunan elmi praktiki metodların məcmusu və ya hər hansı bir prosesi, yaxud proseslər sisteminin inkişaf meyillərinə və perspektivlərinə yönəldilmiş elmi tədqiqatdır. Proqnozlaşdırma proseslərin kəmiyyətə öyrənilməsindən keyfiyyət qiymətləndirilməsinə istiqamətlənir. Sosial-iqtisadi sahədə proqnoz makro iqtisadi tənzimləməyə, planlaşdırmaya, eləcə də idarəetmənin digər həlqələrinə xidmət edir.

Bəzi iqtisadi ədəbiyyatlara görə isə, proqnozlaşdırma – dövlət və ya firmalar səviyyələrdə mövcud olan vasitələrin seçimi və eyni zamanda qəbul ediləcək hər hansısa strateji və taktiki qərarların müəyyən mənada əsaslandırılması üçün, müəssisə və ya firmaların aktiv fəaliyyəti dövründə innovasiya-texnoloji, ekoloji, sosial-iqtisadi və ərazi inkişafını şərtləndirən əsas nüansların əvvəlcədən görülmə bilməsidir.

Heç bir proqnoz olmadığı halda, və yaxud verilən proqnoz yalnız olduğu halda, nəinki arzu edilən və ya gözlənilən bir nəticəni verməyi bacarmayan, hətta qeyri-mütənasibliklər yaradan və bəzi hallarda itkilərlə qurtaran qərarların müzakirə mövzusu zamanı qəbul edilməsi istisna bir hal deyil.

Gələcəyi görmək, söyləmək zərurəti bütün dövrlərdə insanları düşündürmüşdür. Bizim dövrümüzdə isə proqnozlaşdırmaya daha çox tələbat vardır. Lakin qədim dövrlərdə olduğu kimi, indi də proqnozlaşdırma intuisiya və qanunauyğunluqlara əsaslandığı üçün elektron hesablama maşınlarının tətbiq olunması: riyazi və məntiqi qaydalara ciddi riayət edilməsi, mövcud informasiyanın yenidən işlənməsi zərurəti meydana çıxır. Buna görə də müasir proqnozlaşdırma elmi biliklər sistemidir.

Proqnoz anlayışına əslində səthi yanaşmaq heç də düzgün deyil, hətta elmin bir tərkib hissəsi kimi də qəbul olunmaqdadır. Buna görə də proqnoz, baxılacaq hadisədə həmin zamana görə mövcud və hər kəs tərəfindən qəbul edilən məlum qanunauyğunluqlara söykənərək, subyektiv əsaslarla yox, elmi cəhətdən əsaslandırılmış və məntiqi bir izahı olan obyektiv əsaslarda qurulmalıdır. Proqnozlaşdırma isə, uzaq bir gələcək üçün yalnız müəssisəni maraqlandıran iqtisadi və ya hər kəsin maraqlarına cavab verən ümumi olaraq ictimai dəyişikliklərin inkişaf yönlərinin müəyyən edilməsi və eyni zamanda da həmin inkişafı səciyyələndirən sistemini, dəyişikliyi bu və ya digər istiqamətlərdə inkişaf ehtimalını özündə əks etdirir.

Beləliklə, mübahisəsiz qəbul etmək lazımdır ki, proqnozlaşdırma gələcəkdə hansısa inkişaf meyillərinin digər alternativ istiqamətlərini təyin edən elmi bir fəaliyyətdir. Amma həmin prespektivlik vəd edən alternativ inkişaf istiqamətləri də kənaq qüvvələr tərəfindən müdaxilə edilməsini, yəni xarici əlamətlərin təsirini diqqətdə saxlamalıdır.

Bu da bir reallıqdır ki, proqnozlaşdırma obyektini bütün hadisələr olması mümkün deyil. Çünki əgər hansısa bir hadisənin inkişafı tək tərəflidirsə, burada proqnoz vermək ehtimalı o qədər də çox deyildir. Lakin, bunun əksi olaraq, əgər mövcud şəraitdə çoxlu sayda alternativ istiqamətlər varsa, onda proqnoz bizlərə hansısa bir yeni informasiya və bəlkədə daha çox informasiyalar vəd edə bilər. Buradan belə bir nəticəyə gəlmək olarki, yəni, proqnozlaşdırma elə prosesləri və hadisələri əhatə edir ki, həmin hadisələrin (proseslərin) planlaşdırılması ya heç cür mümkün deyil, ya da

ki, elə ancaq diapozonda mümkündür. Onların proqnozlaşdırılmasına isə bir neçə metodlar təsir göstərir ki, həmin metodlar da aşağıdakılar hesab olunur :

- balans metodları
- normativ metodlar

Bir sıra qərb ədəbiyyatlarında proqnoz, qabaqcadan fikir söyləmək, qabaqcadan görmə mövhumları arasında fərq qoyulmayaraq onların plan və ya plan-proqnoz kimi qələmə verirlər.

Proqnozlaşdırma, o cümlədən iqtisadi proqnozlaşdırma təbiət, cəmiyyət və təfəkkür qanunlarına əsaslanır. Beləliklə, iqtisadi proqnozlaşdırma qabaqcadan görmənin üç formasına əsaslanmalıdır: Hipoteza, proqnoz, və plan.

Hipoteza – ümumi nəzəriyyə səviyyəsində elmi uzaqgörənliyi səciyyələndirir. Bu o deməkdir ki, hipotezanın qurulması əsasında nəzəriyyə durur və həmin nəzəriyyə əsasında tədqiq olunan obyektin səbəb nəticə qanunauyğunluğu başa düşülür.

Proqnoz- hipotezaya nisbətən daha geniş mənaya malikdir. Belə ki, proqnoz hadisənin keyfiyyət və kəmiyyət tərəflərini səciyyələndirir. Proqnoz konkret tətbiqi nəzəri əsasla malikdir.

Əlbəttə, planı dəqiq ifadə olunmuş bir məqsəd kimi qəbul etmək olar. Məqsədlərindən asılı olaraq iqtisadi proqnozlaşdırmalar aşağıdakı formada qruplaşdırmaq olar:

- xalq təsərrüfatı səviyyəsi və ya makroiqtisadi proqnozlar
- sahələrarası, regionlararası proqnozlar və ya qısa olaraq struktur proqnozları
- xalq təsərrüfatı komplekslərinin proqnozlaşdırılması;
- sahə və regional proqnozlaşdırma

Müddətinə görə proqnozlar bölünür:

- cari, (cəld ya bəzi iqtisadi ədəbiyyatlarda əməli)(1 aya qədər)
- qısa müddətli proqnozlar (1 aydan 1 ilədək)
- orta müddətli proqnozlar (1 –5 il)
- uzun müddətli proqnozlar (15 ildən yuxarı)

Əslində dövlət və ya firmalar səviyyəsində idarəetmə mexanizmi olan strateji idarəetmənin və bilavasitə strateji planlaşdırmanın əsas mərkəzi uzun müddətli proqnozlar hesab olunur ki, onun da səbəblərini aşağıdakı formada yığcamlaşdırmaq mümkündür:

- İqtisadi proseslərin dəyişkənliyi, hadisələrin ritmikliyi, strateji qərarların qəbul edilməsi və həyata keçirilməsi zamanı baş verə biləcək dəyişiklikləri qabaqcadan görülmə bilməsi kimi vacib amillər,
- Böyük investisiya layihələrinin xərcinin çıxarılması və iqtisadiyyatda zamanı çatmış struktur dəyişikliklərinin həyata keçirilmə müddəti kimi amillər,
- ölkələrdə texnoloji dövrlərin müddəti, mövcud texnikaların və ya onların nəsillərinin dəyişməsi və buna oxşar amillər (bura eyni zamanda əmtəə və xidmətlərin rəqabətqabiliyyətliliyi də daxildir),
- sosial-demoqrafik dövrlərin müddəti və buna bağlı olan amillər (insan nıslının dövrü olaraq dəyişməsi, insanlarda uzunömürlülük və yaş dövrünün artması, gələcəkdə işçilərin hazırlanması, və s),

Əhatə etdiyi dövrə görə proqnozlar fərqləndiyi kimi daxili məzmununa və funksiyalarına görə də fərqlənirlər. Tədqiq olunan obyektin xarakterindən asılı olaraq proqnozların bölünməsi təkrar-istehsal prosesinin müxtəlif aspektlərindən asılıdır. Bu əlamətlərinə görə aşağıdakı proqnozlar məlumdur:

1. İstehsal münasibətlərinin inkişafı.

2. Sosial-iqtisadi və elmi-texniki tərəqqinin nəticələri.
3. Xalq təsərrüfatı dinamikası.
4. Əmək resurslarının təkrar istehsalı və məşğuliyyət.
5. Təbii resurslardan səmərəli istifadə.
6. Əsas fondların və əsaslı vəsait qoyuluşlarının təkrar istehsalı.
7. Əhəlinin həyat səviyyəsi.
8. Maliyyə münasibətləri, gəlir və qiymət.
9. Xarici-iqtisadi əlaqələr.

Yuxarıda qeyd olunan istiqamətlərdən hər birinin sərbəst fəaliyyəti mümkündür. Lakin onların hamısı arasında bir qarşılıqlı rabitə vardır. Məsələn, əhəlinin həyat səviyyəsi proqnozlaşdırılırsa, o demografik amillərlə, təbii mühitlə, istehsal prosesləri ilə əlaqədar aparılmalıdır. İqtisadi və sosial proqnozlaşdırmada müxtəlif modellərdən geniş istifadə olunur. Model sözü latın sözündən «modulus» götürülüb, ölçü, nümunə anlayışını ifadə edir. Model iqtisadi proqnozlaşdırmanın mühüm alətidir. Onun ifadə formalarından biri iqtisadi-riyazi modellərdir. O, iqtisadi prosesləri riyazi dildə belə ifadə edir.

Ekonometrik tipli iqtisadi-riyazi modellər sistemi mürəkkəb xarakterli iqtisadi-sosial prosesləri ifadə etmək üçün istifadə olunur. İqtisadi inkişafın artım parametrləri proqnozlaşdırılarkən xalq təsərrüfatı balansının təkmilləşdirilmiş formasından istifadə olunur. Məsələn, xalq təsərrüfatının amil təyinatı üzrə balanslaşdırılması, məhsul istehsalı və məsrəf arasındakı qarşılıqlı əlaqəyə əsaslanır. O, amillər arasında elə mütənasiblik yaradılmasını tələb edir ki, məhsul istehsalı maksimum olsun. İqtisadi və sosial proqnozlaşdırmanın modelləri ona sistemli yanaşmağı tələb edir. Sistem sözü yunan sözü olan «sistema» sözündən götürülmüşdür. Yəni ayrı-ayrı hadisələrin vahid şəkildə birləşməsi, tam halında olması, iqtisadi və sosial proqnozlaşdırma sistemi

dedikdə, proqnozların işlənilib hazırlanması metodologiyasının müəyyən vəhdətliyi başa düşülməlidir. Proqnozlaşdırma sistemi cəmiyyətin inkişaf tələbindən asılı olaraq daima inkişaf edir və təkmilləşir. Proqnozlaşdırma sisteminin əsasını demək olar ki, rəqəmlərlə hesablamalar təşkil edir.

Əslində, strateji planlaşdırılmada istifadə olunacaq, proqnozların tərtib edilməsi və gələcək istiqamətlərin müəyyən edilməsi zamanı təhlil edilən obyektlərin ehtimal edilən gələcək rəqəmli hesablamalar haqqında məlumatın əldə edilməsi üçün fərqli metodlardan istifadə etmək olar. Çox vaxt isə satış həcminin proqnozlaşdırılmasının ən çox bilinən və həll edilməsi vacib olan problemin özünəməxsus özəlliyi ilə uyğunluq təşkil edən reqressiya təhlili metodundan istifadə etmək daha məqsədəuyğun hesab olunur. Bu metodun tətbiqinin məqsədəuyğunluğu asılı və asılı olmayan dəyişənlər arasında səbəb-nəticə əlaqəsini müəyyən etməyə imkan verən ilkin kauzal tədqiqatın aparılmasının zəruriliyi və bu təhlil əsasında reqressiya tənliyinin qurulmasının və tələbin (satışın) həcminin proqnozun tərtib edilməsinin mümkün olması ilə müəyyən edilir.

Rəqəbətli bazar şəraitində strateji idarəetmə ilə bilavasitə məşğul olan şəxslər (firma rəhbərləri də daxil) artıq proqnozlaşdırmanı və eləcə də proqnozlaşdırmada əks olunan rəqəmli hesablamaları və göstəriciləri daha ciddi qəbul etməyə başlamışlar, çünki proqnozlaşdırmada, rəqəmlə hesablamalar bizlərə az da olsa dəqiqlik yaratmağa kömək edir. İstənilən halda, aydın məsələdir ki, göstərilən proqnoz tam doğru çıxmaq ehtimalı azdır, ancaq hesablamaların köməyi ilə biz firma olara müəyyən mənada təhlükələrdən, risqlərdən yayınmış oluruq. Aşağıda nümunə üçün götürülmüş, “Azneftkimyamaş” ASC üzrə 2010-2015-ci illər üçün əsas iqtisadi göstəricilərin proqnozları hesablamalar nəticəsində meydana çıxmışdır (cədvəl 2). Həmin hesablamalar nəticəsində, 2010-2015-ci illərdə ayrı-ayrı illər üçün artım tempi az da olsa pozitiv qəbul olunur və 2011-ci il üçün ən yüksək həddə (20%) çatır. Sonrakı qalan illər üçün artım tempinin azalması və onun 2015-ci ildə 11.2% təşkil edəcəyi proqnozlaşdırılmışdı. Yüksələn və realizə olunacaq məhsulların da həcmi məhsulun

ümumi buraxılışına bərabər, yəni 2015-ci il üçün 50 milyon manat hesablanmışdır. Proqnoz hesablamalarına əsasən, 2015-ci ildə 2009-cu ilə nəzərən işçilərin sayında cüzi olaraq 1.01%, əməkhaqları 45.6%, sosial ayırmalar 80%, orta aylıq əməkhaqlarında isə 51.2% artım qeydə alınmışdır. Bunlar nə qədər hesablamalar olsa da, yekun da cədvəldəki rəqəmlər dəqiqliklə çıxmasada, ona uyğun, yəni bir az daha yaxın rəqəmlər əksini tapır.

Cədvəl 2

“Azneftkimyamaş” ASC üzrə 2010-2015-ci illər üçün əsas iqtisadi göstəricilərin proqnozu

	Ölçü vahidi	2009 fakt	2010 proqnoz	2011 proqnoz	2012 proqnoz	2013 proqnoz	2014 proqnoz	2015 proqnoz
Məhsul Ümumi	Min.man (azn)	22112.6	25000.0	30000.0	35000.0	40000.0	45000.0	50000.0
Artım tempi (əvvəl ki ilə görə)	%	63.3	11.3	20.0	16.7	14.3	12.5	11.2
Yüklənmiş məhsul	min.man	18617.8	25000.0	30000.0	35000.0	40000.0	45000.0	50000.0
Realizə edilmiş	Min.man	19468.1	25000.0	30000.0	35000.0	40000.0	45000.0	50000.0
İşçilərin sayı (orta hes.)	nəfər	3050	3000	3000	3000	3100	3100	3100
Əmək haqqı	Min.man	9586.4	11000.0	12000.0	13000.0	14000.0	15000.0	16000.0
Sosial ayırmalar	Min.man	1917.0	2420.0	2640.0	2420.0	3080.0	3300.0	3450.0
Orta aylıq əmək haqqı	Min.man	284.3	300.0	330.0	350.0	380.0	400.0	430.0
Həmçinin siyahı tərkibi	min.man	284.3	300.0	330.0	350.0	380.0	400.0	430.0

Proqramlaşdırmaq isə proqramlaşdırmaya nisbətən daha geniş və daha əhatəlidir. Proqram, müddətləri müəyyən etmək, fəaliyyətin detallarını, tətbiq edəcəkləri yer və vaxtlarını və bunların kimlər tərəfindən necə ediləcəyini müəyyən etməkdir. Başqa sözlə, proqram, bir hadisənin ən incə detallarını yer, zaman, şəxs və üsul göstərərək müəyyən etməkdir. İki formada öyrənilən proqramlaşdırma mövcuddur ki, bunlar özlərini milli və firmalar səviyyəsində təcəssüm etdirir.

Milli proqramlaşdırma (strateji planlaşdırma kimi) – proqramlaşdırma iştirakçılarından dərin elmi bilikləri, fənlərarası yanaşmanı, qabağıgörənlik ustalığı, strateji təfəkkürü və fəaliyyət üsulunu, seçilmiş yolun zərurliyini və effektivliyini inandırmağı tələb edən yüksək səviyyəli idarəolunma fəaliyyətidir ki, bunun üçün isə xüsusi idarəetmə bacarığı olan şəxslər tələb olunur. Milli proqramlaşdırma sosial-iqtisadi yönümlü olaraq daha çox layihələrin işlənilib hazırlanmasında, hansısa sahənin inkişafında, dövlət əhəmiyyətli tədbirlərin aktiv fəaliyyəti üçün görülməli işlərdə və s. əksini tapır.

Müəssisə səviyyəsində isə, proqramlaşdırma prosesi aşağıdakı şəkildə göstərilə bilər:

- Proqramlaşdırma obyektinin seçilməsi
- Məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi
- Priortetlər sisteminin müəyyən olunması
- Proqramın strukturlarını təşkil edəcək elementlərin müəyyən edilməsi
- Müəyyən proqram üzrə biznes planın təşkili
- Proqram effektivliyinin qiymətləndirilməsi və dəqiqləşdirilməsi
- Proqramın maliyyələşdirilməsi şərtlərinin müəyyən olunması
- Proqram həyata keçirilməsinin sisteminin qurulması

- Kadr, informasiya və s. təminatı
- Yerinə yetirilmiş və ya yetiriləcək proqram və altproqramların monitorinqi, tövsiyələrin veilməsi

Nəticə

Müəssisələrin idarəetməsi zaman, uğurlu bir strateji planlaşdırma müəssisəni gələcəyə doğru istiqamətləndirir, həmin planlaşdırmada alınan qərarlar nəticəsində uzunmüddətli inkişaf istiqamətlərini və bazarda rəqiblərə nəzərən öz mövqeyini müəyyənləşdirməyə imkan verir. Strateji idarəetmənin aldığı nəticə daha çox müəssisənin(firmanın) fəaliyyət göstərdiyi bazarda qazandığı mövqeyində, rəqiblərlə rəqabətdə uduzmadında və iqtisadi cəhətdən maliyyə göstəricilərinin daha uzunmüddətli olmasında özünü göstərir. Çünki hər hansısa bir firmanın strateji idarəedilməsi firmanın məqsədlərini müəyyən etməklə yanaşı, planlaşdırmanı yerinə yetirən şəxsləri isə gələcəyə yönəlmiş ən kiçik təhlükəni belə əvvəlcədən görməyə məcbur edir. təmin edilməsinin əsasıdır. Strateji idarəetmə təşkilatın vəzifəsi, onun plan və proqnozlarının, məqsədlərinin, strategiyalarının təsərrüfatçılıq metodlarının və funksiyalarının yerinə yetirilməsi ilə bağlıdır.

Strateji idarəetmə, getdikcə artan "mega rəqabət" şəraitində təşkilatların məqsədlərinə çatması üçün təsirli strategiyalar inkişaf etdirməsini, bunların planlaşdırmasını, həyata keçirilməsini və nəzarətini araşdıran bir yeni idarəçilik üsuludur. Strateji idarəetmənin tətbiqi, hazırkı rəqabət müharibələri qarşısında təşkilatların ayaqda qala, yaşaya və inkişaf etməsi üçün bir zərurətdir.

Strateji idarəetmə, təşkilatda mövcud daxili və xarici mühitin təhlil edilməsinə və gələcək üçün qərarlar alınmasına imkan verən bir idarəetmə üsuludur. Strateji idarəetmə, gələcəyi qazanmağın yollarını elmi olaraq təhlil edən bir idarəetmə vasitəsidir.

Hal-hazırkı bazar rəqabəti şəraitində, firmalarda və şirkətlərdə strategiyaların hazırlanmasına və eləcə də onun fəaliyyətdə olan zaman əhəmiyyətli olmasına əvvəlki dövrlərə nisbətən münasibət dəyişilmişdir. Çünki, əgər əvvəlki dövrlərdə strategiyaya rəqabət mübarizəsində təşkilata üstünlük verən vasitə kimi baxılırdısa və

o təşkilatın məhdud rəhbərlər dairəsinə məlum idisə,indi açıq ifadə olunmuş strategiyaya üstünlük verilir.

Strateji planlaşdırmanın tətbiqi hissəsi mümkün olduğu qədər müəssisə rəhbərləri ilə birlikdə aparılmalıdır. Ancaq müəssisə rəhbərlərinin strateji planlaşdırma və idarəetmə barəsində kifayət qədər məlumata sahib olmamaları, informasiya çatışmazlıqlarının anlaşılma xofu və müəssisə haqqında məlumat verməkdən qaçması tətbiq etməyi bir az çətinləşdirmişdir. Müəyyən edilən strateji plan rəhbər tərəfindən ona bağlı beş məntəqə məsuliyyətlərinə bildirilmişdir. Həmçinin mühasibat səbəbkarı tərəfindən orqanların vəzifə məsuliyyətləri yazılı olaraq müəyyən edərək çalışanlar bu barədə məlumatlandırılmışdır. Müəssisədə personal ya insan resursları vahidi olmadığı üçün mühasibat səbəbkarı prosesi insan mənbələri səbəbkarı kimi rəhbərlik etmişdir. Çalışanların planı tətbiqi prosesi boyu motivasiyaları yüksək edilməyə çalışılacaqdır. Prosesin maliyyələşdirmə qismi əməliyyat sahibi tərəfindən dəqiqləşdiriləcəkdir. Çalışanların işə könüldən bağlı olmaları və iş şəraitinin ailə mühiti kimi olması strateji planlaşdırma prosesinin asan getməsindəki ən mühüm amillərdən olacaqdır.

İstifadə olunmuş ədəbiyyat

1. www.economy.gov.az AR İqtisadiyyat və sənaye nazirliyinin rəsmi saytı
2. www.maliyye.gov.az AR Maliyyə nazirliyinin rəsmi saytı
3. www.google.az
4. www.stat.gov.az AR Dövlət Statistika komitəsinin rəsmi saytı
5. “Müəssisə haqqında” AR Qanunu, Bakı, 1996
6. Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsi, Bakı, 2004
7. “Sahibkarlıq fəaliyyəti haqqında” AR Qanunu, Bakı, 1992
8. Lamben J. J. Bazar yönümlü menecment: strateji və əməliyyat marketinqi, Bakı, 2007
9. Hakan Bütüner “Systematic Strateji Planlama” İstanbul, 2014, 233 səh.
10. İqtisadi Nəzəriyyə. Dərslik. Vəliyev T.S., Qafarov Ş.S. Bakı, 2002. 516 səh.
11. Kiçik və orta sahibkarlıq subyektləri üçün əyani vəsait. Azərbaycan Respublikası İqtisadi İnkişaf Nazirliyi Sahibkarlığa Kömək Milli Fondu. Bakı, 2002. 78 səh.
12. Proqnozlaşdırma, strateji planlaşdırma, milli proqramlaşdırma. Dərslik. B.H. Kuzık, V.İ. Kuşlin, B. Yakoveç. “İqtisad Unversiteti” nəşriyyatı, Bakı, 2010. 541 səh.
13. Məmmədov X., Mirzəyev S., Marketinqin əsasları, Bakı, QAPP-POLİQRAF, 2001
14. Marketinqdə 10 ölümcül qüsur. Philip Kotler. “Qanun Nəşriyyatı” Tərcümə-N. Həbibəyloğlu. Bakı, 2015. 160 səh.
15. Уолкер-мл. О., Бойд-мл. Х., Ларше Ж.-К., Маллинз Дж., Маркетинговая стратегия, М., Вершина, 2006
16. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В., Основы маркетинга, 2-е европ. изд., Киев; Москва; Санкт-Петербург, Издательский дом «Вильямс», 1998,

17.Эткинсон Дж., Уилсон Й., Стратегический маркетинг. Ситуации, примеры, М., ЮНИТИ, 2001

Р Е З Ю М Е

Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и списка использованной литературы.

Во введении обоснованы актуальность темы, определены цель и задачи исследования, приведены научная новизна и практическая значимость работы. Стратегического планирования важно для развития всестороннего исследования и является основой деятельности фирмы.

В первой главе изучается сущность и содержание стратегического управления бизнеса, современные концепции стратегического управления бизнесом, информационного обеспечения разработки и реализации бизнес-стратегии.

Во второй главе рассматриваются этапы стратегического управления, особенности разработки функций бизнес-стратегии и организация контроля реализации стратегического плана.

В третьей главе повествуется о связях Стратегического планирования и других экономических процессов.

В конце работы даются выводы полученные в результате проведенного исследования.

SUMMARY

The dissertation work consists of introduction, three chapters, conclusions and list of references.

In the introduction justified the relevance of the topic, defines the purpose and objectives of the study, given the scientific novelty and practical significance of the work. Strategic planning, and is the basis of the comprehensive research is important for the development of the firm.

The first Chapter examines the nature and content of strategic business management, modern concepts of strategic management, information support the development and implementation of business strategy.

The second Chapter deals with the stages of strategic management, especially the development of the functions business strategy and control the implementation of the strategic plan.

The third Chapter is about the relationship of Strategic planning and other economic processes.

At the end are given the conclusions obtained in the study.