



### Prof. Dr. Recai Coşkun

1965-ci ildə anadan olub. Bakalavr dərəcəsinə 1986-cı ildə İstanbul Universitetinin İqtisadiyyat fakültəsində almışdır. Türkiyə Milli Təhsil Nazirliyinin təqəüdü ilə Şotlandiyada dil təhsili aldıqdan sonra İngiltərənin Warwick Universitetinin Biznes Məktəbində magistr dərəcəsinə (1991) və Leicester Universitetində Beynəlxalq İqtisadiyyat üzrə doktorluq dərəcəsinə (1996) tamamlamışdır. 1994-1995-ci illərdə Avropa Türk Federasiyasının Elmi Komitəsinin üzvü, Leicester Universiteti Türk Tələbə Dərnəyinin prezidenti olmuşdur. 1997-ci ildə Sakarya Universitetində baş müəllim vəzifəsində çalışmağa başlamış, 2003-cü ildə dosent, 2008-ci ildə isə professor elmi adlarını almışdır. 1998-2003-ci illərdə Sakarya Universitetinin Biznesin idarə edilməsi kafedrasının müdiri, 2003-2010-ci illərdə həmin universitetinin Sosial Elmlər İnstitutunun direktoru olmuşdur. 2018-ci ildən İzmir Bakırçay Universitetində kafedra müdiri kimi fəaliyyət göstərir. Dünyanın nüfuzlu elmi jurnallarında (Web of science, SCOPUS və s.) 40-a yaxın elmi məqalənin, 10 kitabın müəllifidir. Bir çox nüfuzlu beynəlxalq elmi konfransların və elmi jurnalların elm və təşkilat komitələrinin üzvü və rəhbəri, bir sıra beynəlxalq və yerli layihələrin rəhbəri və koordinatorudur.



### Dos. Fariz Əhmədov

1983-cü ildə anadan olub. 1999-2003-cü illərdə Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetində Türk Dünyası İşletmə Fakültəsində Biznesin təşkili və idarə edilməsi ixtisası üzrə bakalavr təhsili almışdır. 2003-2005-ci illərdə Türkiyə Respublikasının Sakarya Universitetinin Sosial Elmlər İnstitutunda idarəetmə və təşkilatlandırma ixtisası üzrə magistr, 2006-2010-cu illərdə həmin universitetdə doktorantura təhsilini başa vuraraq iqtisad elmləri üzrə fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsinə almışdır. 2010-2014-cü illərdə Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin "Türk Dünyası İqtisad" fakültəsində müəllim, baş müəllim, dosent və kafedra müdirinin müavini vəzifələrində, 2014-2016-cı illərdə Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin "İqtisadiyyat və işlətmə" kafedrasının müdiri vəzifəsində çalışmışdır. 2016-cı ildən Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin Beynəlxalq Magistratura və Doktorantura Mərkəzinin direktoru vəzifəsində fəaliyyət göstərir. Dünyanın nüfuzlu elmi jurnallarında (Web of science, SCOPUS indeksli) 10-a yaxın olmaqla, ümumilikdə 30-dan çox elmi məqaləsi nəşr olunmuşdur. Bir dərslək, iki dərs vəsaiti, bir tədris metodiki vəsaitin və beş tədris proqramının müəllifidir. 2016-cı ildə Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Elmin İnkişafı Fondunun (EIF) həyata keçirdiyi "2016-cı ilin gənc alimi" mükafat müsabiqəsinin qalibi olmuşdur. 2020-ci ildə Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyinin əmri ilə "Azərbaycan Respublikası qabaqcıl təhsil işçisi" döş nişanı ilə təltif edilmişdir. Dünyanın bir çox nüfuzlu elmi konfranslarının, elmi jurnallarının elm və təşkilat komitələrinin üzvü, rəhbəri, bir sıra beynəlxalq və yerli layihələrin rəhbəri və koordinatorudur.

STRATEJİ  
İDARƏETMƏ

Prof. Dr. Recai Coşkun

Dos. Fariz Əhmədov

# STRATEJİ İDARƏETMƏ



*Prof. Dr. Recai COŞKUN*

*Dos. Fariz ƏHMƏDOV*



**Bu kitab Ümummilli lider Heydər Əliyevin  
anadan olmasının 100 illiyinə həsr olunur.**





**PASHA  
Holding**

**Kitab "PAŞA Holding" Şirkətlər Qrupunun maliyyə dəstəyi ilə  
Azərbaycanda təhsil və tədqiqatların keyfiyyətinin  
artırılmasına xidmət məqsədi ilə hazırlanmışdır.**



# STRATEJİ İDARƏETMƏ

## DƏRSLİK

**Prof. Dr. Recai COŞKUN**

*İzmir Bakırçay Universiteti*

**Dos. Fariz ƏHMƏDOV**

*Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC)*

*Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin (UNEC)*

*Tədris-Metodiki Şurasının 13 iyun 2023-cü il  
tarixli qərarı ilə çapa tövsiyə edilmişdir.*

**BAKİ - 2023**

# Strateji İdarəetmə

Recai COŞKUN

Fariz ƏHMƏDOV

ISBN: 978-9952-8479-5-6

Birinci Nəşr: 2023

Copyright ©

Kitabın bütün nəşr hüquqları müəlliflərə aiddir. Kitab hər hansı bir satış fəaliyyəti üçün nəzərdə tutulmamışdır. Kitabın və ya onun hər hansı bir hissəsinin müəlliflərin icazəsi olmadan elektron, mexaniki, sürətçixarma və digər vasitələrdən istifadə olunaraq nəşr olunması və çoxaldılması qadağan deyil.

## ELMİ REDAKTOR:

*i.f.d. dos. İlqar Seyfullayev*

## RƏYÇİLƏR:

*Prof. Dr. Mahmut Hızıroğlu*

*Prof. Dr. Ali Taş*

*i.f.d. dos. Aytən Hüseynli*

*Dr. Şahin Əkbərov*

## BƏDİİ REDAKTOR

*İlkin Məmmədov*

## KORREKTOR

*Dr. Gülnar Mirzəyeva*

## DİZAYNER

*Mirlazım Dadaşov*

# QISA MÜNDƏRİCAT

Fəsil	1	Strateji İdarəetməyə Ümumi Baxış	1	Fəsil	8	Müəssisə Funksiyalarına Strateji Yanaşma	158
Fəsil	2	Təşkilati İstiqaməti Müəyyənləşdirmə Strategiyaları	22	Fəsil	9	Strategiyanın Tətbiqi: Təşkilati Strukturun Təhlili	183
Fəsil	3	Strateji İdarəetmədə Daxili Mühitin Təhlili	44	Fəsil	10	Strateji Sahibkarlıq və Strateji Liderlik	203
Fəsil	4	Strateji İdarəetmədə Xarici Mühitin Təhlili	64	Fəsil	11	Strateji Nəzarət	226
Fəsil	5	Müəssisə Səviyyəsində Rəqabət Strategiyalarının Müəyyənləşdirilməsi	87	Fəsil	12	Korporativ Sosial Məsuliyyət, Etika və Təşkilati Mədəniyyət	256
Fəsil	6	Şirkət Səviyyəsində Böyümə-Kiçilmə Strategiyalarının Müəyyənləşdirilməsi	107	Fəsil	13	Strateji İdarəetmədə Aktual Məsələlər və Gələcəklə Bağlı Dəyərləndirmə	282
Fəsil	7	Strateji İttifaqlar	132	Fəsil	14	Strateji İdarəetmədə Situasiya Təhlili və Metodu	296



# MÜNDƏRİCAT

<b>Fəsil 1. Strateji İdarəetməyə Ümumi Baxış</b>	<b>1</b>
<i>1.1. Strateji idarəetmənin yaranma tarixi və mahiyyəti</i>	<b>2</b>
<i>1.2. Strateji idarəetmədə əsas anlayışlar</i>	<b>4</b>
<i>1.3. Strateji idarəetmənin təkamülü</i>	<b>7</b>
<i>1.4. Strateji düşüncə</i>	<b>9</b>
<i>1.5. Strateji idarəetmə düşüncəsinin təşəbbüskarları</i>	<b>11</b>
<i>1.6. Strateji idarəetmədə idarəçilərin rolları</i>	<b>14</b>
<i>1.7. Strateji idarəetmə prosesi</i>	<b>15</b>
<i>Müzakirə sualları</i>	<b>17</b>
<i>Praktikada strateji idarəetmə</i>	<b>18</b>
<b>Fəsil 2. Təşkilati İstiqaməti Müəyyənləşdirmə Strategiyaları</b>	<b>22</b>
<i>2.1. Təşkilatın tərəfdaşları və istiqamətin müəyyənləşdirilməsi</i>	<b>23</b>
<i>2.2. Vizyonun formalaşdırılması</i>	<b>24</b>
<i>2.3. Missiyanın formalaşdırılması</i>	<b>28</b>
<i>2.4. Dəyərlərin formalaşdırılması</i>	<b>32</b>
<i>2.5. Hədəfin formalaşdırılması</i>	<b>34</b>
<i>2.6. Məqsədin formalaşdırılması</i>	<b>38</b>
<i>Müzakirə sualları</i>	<b>39</b>
<i>Praktikada strateji idarəetmə</i>	<b>40</b>
<b>Fəsil 3. Strateji İdarəetmədə Daxili Mühitin Təhlil</b>	<b>44</b>
<i>3.1. Müəssisənin daxili mühiti</i>	<b>45</b>
<i>3.2. Əsas bacarıqların təhlili</i>	<b>47</b>
<i>3.3. Dəyər Zənciri Analizi</i>	<b>49</b>
<i>3.4. Yeddi S analizi</i>	<b>55</b>
<i>3.5. Daxili Faktor Qiymətləndirmə Matrisi</i>	<b>58</b>
<i>Müzakirə sualları</i>	<b>59</b>
<i>Praktikada strateji idarəetmə</i>	<b>60</b>
<b>Fəsil 4. Strateji İdarəetmədə Xarici Mühitin Təhlili</b>	<b>64</b>
<i>4.1. Strateji mühitin təhlili</i>	<b>65</b>
<i>4.2. Makro mühitin (PESTEL) təhlili</i>	<b>67</b>
<i>4.3. Sahənin mühitinin (5 qüvvə) təhlili</i>	<b>71</b>

4.4. Daxili və xarici mühit üçün SWOT təhlili	74
4.5. Xarici amillərin qiymətləndirilməsi (External Factor Evaluation) matrisi	76
4.6. Sahələrin təkamülü	77
4.7. Mühitin təhlili mərhələsinin qiymətləndirilməsi	78
4.8. Beynəlxalq mühit	80
Müzakirə sualları	82
Praktikada strateji idarəetmə	83
<b>Fəsil 5. Müəssisə Səviyyəsində Rəqabət Strategiyalarının Müəyyənləşdirilməsi</b>	<b>87</b>
5.1. Rəqabət strategiyası	88
5.2. Əsas bacarıqlar və strategiya	91
5.3. Strateji seçimlərin müəyyənləşdirilməsi	93
5.3.1. Xərc liderliyi	94
5.3.2. Fərqləndirmə strategiyası	95
5.3.3. Fokuslanma/Yuva Strategiyaları	96
5.4. Alternativ Strategiyaların Təşkilati Tələbləri	97
5.5. Sahədə Hərbi Strategiyalar	98
Müzakirə sualları	100
Praktikada strateji idarəetmə	101
<b>Fəsil 6. Şirkət Səviyyəsində Böyümə-Kiçilmə Strategiyalarının Müəyyənləşdirilməsi</b>	<b>107</b>
6.1. Şirkətlərin böyümə seçimləri	108
6.2. Kiçilmə strategiyaları	111
6.3. Əldən çıxarmaq strategiyaları: satmaq / bağlamaq	113
6.4. Şirkətlərin böyümə və kiçilmə barədə istəklərinin və əsaslandırmaalarının təsnifatı	115
6.5. Şirkət səviyyəsində strategiyanın müəyyən edilməsində portfel təhlili	121
6.5.1. Boston Konsaltinq Qrupu (BCG) Böyümə-Bazar Payı Matrisi	121
6.6. Boston Konsaltinq Qrupu (BCG) Matrisi Üçün Strateji Alternativlər	124
6.6.1. Boston Konsaltinq Qrupu (BCG) Matrisinin Dəyərləndirilməsi	125

<i>Müzakirə sualları</i>	126
<i>Praktikada strateji idarəetmə</i>	127
<b>Fəsil 7. Strateji İttifaqlar</b>	<b>132</b>
<i>7.1. Strateji ittifaqların mahiyyəti və xüsusiyyətləri</i>	133
<i>7.2. Strateji ittifaqların qurulması və qərar vermə prosesi</i>	135
<i>7.3. Strateji ittifaqın idarə edilməsi</i>	138
<i>7.4. Strateji ittifaqlar qurmağın səbəbləri</i>	140
<i>7.5. Strateji ittifaqın növləri</i>	143
<i>7.6. Strateji ittifaqların üstünlükləri və mənfi cəhətləri</i>	148
<i>7.7. Strateji ittifaqların müvəffəqiyyət qazanma və uğursuzluq səbəbləri</i>	151
<i>Müzakirə sualları</i>	153
<i>Praktikada strateji idarəetmə</i>	154
<b>Fəsil 8. Müəssisə Funksiyalarına Strateji Yanaşma</b>	<b>158</b>
<i>8.1. Strategiyanın funksional səviyyədə müəyyən edilməsi</i>	159
<i>8.2. Funksional strategiyalar</i>	160
<i>8.2.1. Marketinqin idarə edilməsi strategiyaları</i>	161
<i>8.2.2. Satınalma strategiyası</i>	162
<i>8.2.3. Texnologiya və Araşdırma-İnkişaf strategiyaları</i>	164
<i>8.2.4. İstehsalın idarə edilməsi strategiyaları</i>	166
<i>8.2.5. Maliyyə strategiyaları</i>	168
<i>8.2.6. İnsan resurslarının idarə edilməsi strategiyaları</i>	170
<i>8.2.7. Məlumatın idarə edilməsi strategiyası</i>	173
<i>Müzakirə sualları</i>	176
<i>Praktikada strateji idarəetmə</i>	177
<b>Fəsil 9. Strategiyanın Tətbiqi: Təşkilati Strukturun Təhlili</b>	<b>183</b>
<i>9.1. Təşkilati bütövlük</i>	184
<i>9.2. Təşkilati strukturun təhlili</i>	186
<i>9.2.1. Formal təşkilati strukturlar</i>	187
<i>9.2.2. Qeyri-formal təşkilati struktur</i>	197
<i>Müzakirə sualları</i>	199
<i>Praktikada strateji idarəetmə</i>	200

<b>Fəsil 10. Strateji Sahibkarlıq və Strateji Liderlik</b>	<b>203</b>
<i>10.1. Strateji sahibkarlığın mahiyyəti və əhəmiyyəti</i>	<b>204</b>
<i>10.2. Strateji sahibkarlıq modelləri</i>	<b>206</b>
<i>10.3. Strateji sahibkarlığın müqayisəli şəkildə qiymətləndirilməsi</i>	<b>208</b>
<i>10.4. Strateji liderliyin mahiyyəti və əhəmiyyəti</i>	<b>210</b>
<i>10.5. Strateji liderliyin funksiyaları</i>	<b>213</b>
<i>10.6. Strateji liderliyin xüsusiyyətləri</i>	<b>215</b>
<i>10.7. Strateji liderliyin növləri</i>	<b>217</b>
<i>Müzakirə sualları</i>	<b>220</b>
<i>Praktikada strateji idarəetmə</i>	<b>221</b>
<b>Fəsil 11. Strateji Nəzarət</b>	<b>226</b>
<i>11.1. Strateji nəzarət sualları və problemləri</i>	<b>227</b>
<i>11.2. Strateji nəzarətdə effektivlik</i>	<b>230</b>
<i>11.3. Strateji nəzarət prosesi</i>	<b>232</b>
<i>11.4. Balanslaşdırılmış Hesab Kartı (Balanced Scorecard)</i>	<b>237</b>
<i>11.4.1. Balanslaşdırılmış Hesab Kartı idarəetmə sistemi kimi</i>	<b>239</b>
<i>11.4.2. Balanslaşdırılmış Hesab Kartının ölçüləri</i>	<b>240</b>
<i>11.4.3. Balanslaşdırılmış Hesab Kartı və strategiya arasındakı əlaqə</i>	<b>246</b>
<i>11.5. Strateji nəzarət üçün məlumatlar</i>	<b>249</b>
<i>Müzakirə sualları</i>	<b>251</b>
<i>Praktikada strateji idarəetmə</i>	<b>252</b>
<b>Fəsil 12. Korporativ Sosial Məsuliyyət, Etika və Təşkilati Mədəniyyət</b>	<b>256</b>
<i>12.1. Korporativ sosial məsuliyyətin tarixi və tərif</i>	<b>257</b>
<i>12.2. Korporativ sosial məsuliyyət və strategiya</i>	<b>261</b>
<i>12.3. Sosial məsuliyyət sahəsində beynəlxalq standartlar</i>	<b>263</b>
<i>12.4. Strateji korporativ sosial məsuliyyət yanaşmaları</i>	<b>265</b>
<i>12.5. Etikanın mahiyyəti və əhəmiyyəti</i>	<b>267</b>
<i>12.6. Etik müəssisə və yeni paradıqmalar</i>	<b>269</b>
<i>12.7. Strategiya və etika anlayışlarının birgə mövcudluğu</i>	<b>271</b>
<i>12.8. Təşkilat mədəniyyəti və strategiya</i>	<b>272</b>
<i>12.9. Təşkilati mədəniyyətlə strategiya arasında əlaqə</i>	<b>275</b>
<i>Müzakirə sualları</i>	<b>277</b>
<i>Praktikada strateji idarəetmə</i>	<b>278</b>

<b>Fəsil 13. Strateji İdarəetmədə Aktual Məsələlər və Gələcəklə Bağlı Dəyərləndirmə</b>	<b>282</b>
<i>13.1. Günümüzdə strateji idarəetmə</i>	<b>283</b>
<i>13.2. Dövlət sektorunda və yerli idarəetmə qurumlarında strateji idarəetmə</i>	<b>285</b>
<i>13.3. Strateji idarəetməyə qarşı tənqidlər</i>	<b>288</b>
<i>13.4. Strateji idarəetmənin gələcəyi</i>	<b>290</b>
<i>Müzakirə sualları</i>	<b>292</b>
<i>Praktikada strateji idarəetmə</i>	<b>293</b>
<b>XIV Fəsil. Strateji İdarəetmədə Situasiya Təhlili və Metodu</b>	<b>296</b>
<i>14.1. Situasiyanın (Case Study) təsviri və əhəmiyyəti</i>	<b>297</b>
<i>14.2. Strateji idarəetməyə aid nümunə situasiyalar</i>	<b>299</b>
<i>14.3. Nümunə situasiyanın təhlili üçün məsləhətçi</i>	<b>301</b>
<i>14.4. Öyrənmədə nümunə situasiya metodları</i>	<b>313</b>
<b>ƏDƏBİYYAT SİYAHISI</b>	<b>322</b>

# ŞƏKİL SİYAHISI

<b>Şəkil 3.1.</b> <i>Yeddi S</i>	55
<b>Şəkil 4.1.</b> <i>Xarici mühit: makro mühit və sənaye mühiti</i>	67
<b>Şəkil 4.2.</b> <i>PESTEL Analizi</i>	69
<b>Şəkil 4.3.</b> <i>Porterin beş qüvvə modeli</i>	72
<b>Şəkil 7.1.</b> <i>Strateji İttifaqların yaranma səbəbləri</i>	140
<b>Şəkil 9.1.</b> <i>Sadə quruluş</i>	188
<b>Şəkil 9.2.</b> <i>Funksional quruluş</i>	189
<b>Şəkil 9.3.</b> <i>Məhsullar üzrə struktur</i>	190
<b>Şəkil 9.4.</b> <i>Müştərilər üzrə struktur</i>	191
<b>Şəkil 9.5.</b> <i>Coğrafi struktur</i>	192
<b>Şəkil 9.6.</b> <i>Qarışıq struktur</i>	193
<b>Şəkil 9.7.</b> <i>Çevik təşkilati struktur</i>	194
<b>Şəkil 9.8.</b> <i>Şəbəkə təşkilati strukturu</i>	196
<b>Şəkil 10.1.</b> <i>Effektiv strateji liderlik</i>	211
<b>Şəkil 11.1.</b> <i>Strateji nəzarətə müasir yanaşma</i>	228
<b>Şəkil 11.2.</b> <i>Strateji nəzarət prosesi</i>	232
<b>Şəkil 11.3.</b> <i>Strateji Fəaliyyət Çərçivəsini qurmaq üçün Balanslaşdırılmış Hesab Kartından istifadə edilməsi</i>	239
<b>Şəkil 11.4.</b> <i>Daxili Əməliyyat Ölçüsü</i>	244
<b>Şəkil 11.5.</b> <i>Balanslaşdırılmış Hesab Kartının səviyyələri</i>	248

# CƏDVƏL SİYAHISI

<b>Cədvəl 1.1.</b> <i>Strateji Düşüncənin Keçdiyi Akademik Mərhələlər</i>	<b>10</b>
<b>Cədvəl 3.1.</b> <i>Müəssisələrin aktivləri, bacarıqları və əsas bacarıqları</i>	<b>47</b>
<b>Cədvəl 3.2.</b> <i>Ticarətdə dəyər yaradan fəaliyyətlərin müəyyənləşdirilməsi</i>	<b>49</b>
<b>Cədvəl 3.3.</b> <i>Dəyər zənciri analizi</i>	<b>50</b>
<b>Cədvəl 3.4.</b> <i>Təşkilatın dəyər zəncirində əsas fəaliyyətlərin ölçülməsi</i>	<b>52</b>
<b>Cədvəl 3.5.</b> <i>Firmanın dəyər zəncirində ikinci dərəcəli fəaliyyətlərin ölçülməsi</i>	<b>52</b>
<b>Cədvəl 6.1.</b> <i>Böyümə və kiçilmə strategiyaları</i>	<b>115</b>
<b>Cədvəl 9.1.</b> <i>Sadə quruluşun güclü və zəif cəhətləri</i>	<b>188</b>
<b>Cədvəl 9.2.</b> <i>Funksional strukturun güclü və zəif tərəfləri</i>	<b>189</b>
<b>Cədvəl 9.3.</b> <i>Məhsullar üzrə strukturların güclü və zəif cəhətləri</i>	<b>190</b>
<b>Cədvəl 9.4.</b> <i>Müştərilər üzrə strukturun güclü və zəif cəhətləri</i>	<b>191</b>
<b>Cədvəl 9.5.</b> <i>Coğrafi strukturların güclü və zəif cəhətləri</i>	<b>192</b>
<b>Cədvəl 9.6.</b> <i>Matris strukturunun güclü və zəif cəhətləri</i>	<b>195</b>
<b>Cədvəl 9.7.</b> <i>Şəbəkə təşkilati strukturunun güclü və zəif cəhətləri</i>	<b>196</b>
<b>Cədvəl 10.1.</b> <i>Ənənəvi idarəçilərin, sahibkarların və strateji sahibkarların müqayisəli şəkildə qiymətləndirilməsi</i>	<b>208</b>
<b>Cədvəl 10.2.</b> <i>Strateji Liderlik Təcrübələri</i>	<b>212</b>
<b>Cədvəl 10.3.</b> <i>Strateji funksiyalar</i>	<b>213</b>
<b>Cədvəl 13.1.</b> <i>Dövlət Müəssisələrində Strateji İdarəetmə Problemləri</i>	<b>286</b>
<b>Cədvəl 14.1.</b> <i>Təhlil ediləcək Xarici Ətraf Mühit Faktorları</i>	<b>302</b>
<b>Cədvəl 14.2.</b> <i>Təhlil ediləcək İş (Rəqabət) Ətraf Mühit Faktorları</i>	<b>304</b>
<b>Cədvəl 14.3.</b> <i>Daxili Analiz Faktorları</i>	<b>307</b>
<b>Cədvəl 14.4.</b> <i>GZİT Analizi Yoxlama Siyahısı</i>	<b>311</b>

# KEYS SİYAHISI

<b>Keys 1.</b> <i>Motivasiya ən mühüm silahımızdır</i>	<b>18</b>
<b>Keys 2.</b> <i>Bosmer Bina Avtomatlaşdırma Sistemlərində yeni məhsul və həllər təklif edir</i>	<b>40</b>
<b>Keys 3.</b> <i>“BEL TÜRKIYƏ” 3 ildə mənfəətə keçdi və region mərkəzi oldu</i>	<b>60</b>
<b>Keys 4.</b> <i>“KAREL”dən strateji həmlə: “Karel” proqram təminatı və əlavə dəyərli xidmətlər bazarında</i>	<b>83</b>
<b>Keys 5.</b> <i>MAVİ JEANS düzgün strategiyalarla böyüməyə davam edir</i>	<b>101</b>
<b>Keys 6.</b> <i>Nəhənglərin yeni normal strategiyaları</i>	<b>127</b>
<b>Keys 7.</b> <i>FATİNOĞLU İtaliyada şirkət aldı</i>	<b>154</b>
<b>Keys 8.</b> <i>PFIZERin idarəetmə strukturları</i>	<b>177</b>
<b>Keys 9.</b> <i>ÇƏLƏBİ təşkiati strukturunu dəyişdirdi</i>	<b>200</b>
<b>Keys 10.</b> <i>Mədəni transformasiya hekayəsi: “VAILLANT GROUP TÜRKIYƏ”</i>	<b>221</b>
<b>Keys 11.</b> <i>Yeni nəslin “TEKNOSA”sı</i>	<b>252</b>
<b>Keys 12.</b> <i>Xeyriyyə və Xeyriyyəçilik: İctimai Mərhəmətdən Korporativ Sosial Məsuliyyətə</i>	<b>278</b>
<b>Keys 13.</b> <i>Gələcək istehlaka “DAYAN” deməkdən keçir</i>	<b>293</b>



## ÖN SÖZ

### *Əziz oxucu!*

Dünyada və regionumuzda baş verən fundamental siyasi, iqtisadi, sosial, mənəvi və ekoloji proseslər zətlən təlatümlü olan biznes mühitindəki fırtınaları daha da gücləndirməklə biznesdə qeyri-müəyyənliyin artmasına gətirir. Belə dövrlər adətən özü ilə həm mahiyyətə yeni imkanları, həm də əvvəlki dövrlərdə rast gəlmədiyimiz təhlükələri gətirir. Yaşadığımız tarixi mərhələ qeyd etdiyimiz məziyyətləri ilə biznes kapitanları qarşısında keyfiyyətə daha mürəkkəb vəzifələri qoyur, menecerlərin yeni bilik və bacarıqlara, sərişətlərə yiyələnmesini zərurətə çevirir. Belə biliklər yaranmaqda olan yeni iqtisadi fürsətlərdən bacarıqla istifadə edilməsi və biznesin risklərdən qorunmasında böyük əhəmiyyət daşıyır. Diqqətinizə təqdim edilən kitabda bəlkə də ən qarışıq dövrünü yaşayan müasir dünyamızda biznesin qurulması, idarə edilməsi və uğur qazanması üçün faydalı ola biləcək nəzəri bilikləri və praktiki nümunələri tapma bilərsiz.

Strateji menecment sahəsində günümüzədək toplanmış və sistemləşdirilmiş elmi biliklər kitabda müəllif yanaşması və məntiqi ardıcılıqla izah edilir. Dərslik biznesdə strateji idarəetmənin təkamülü prosesinin və strateji düşüncənin inkişaf mərhələlərinin geniş təsviri ilə başlayır və strateji idarəetmənin təməl elementləri olan fəaliyyət istiqaməti, vizyon, missiya, dəyərlər, hədəf və məqsədlərin müəyyən edilməsinə dair biliklərin təqdimi ilə davam edir.

Kitabı digər oxşar vəsaitlərdən fərqləndirən ən əsas cəhətlərdən biri, onun fəsillərinin sıralanmasında strateji düşüncənin məntəqinə tam riayət olunması ilə bağlıdır. Belə ki, üçüncü fəsildə təşkilatın daxili mühitinin qiymətləndirilməsi, əsas bacarıqların və təşkilata üstünlük qazandırma biləcək sərişətlərin qiymətləndirilməsi metodları təqdim edilir, sonrakı fəsildə isə təşkilatın fəaliyyət göstərəcəyi xarici mühitin təhlili üsullarına geniş yer verilir. Bu biliklər oxucuya təşkilatın rəqabət strategiyalarının, eləcə də böyümə və kiçilmə strategiyalarının nəyin əsasında və necə formalaşdığını qavramaq üçün çox yaxşı nəzəri bazanı yaradır.

Qloballaşan dünyada tərəfdaşlar olmadan uğurların qazanılması demək olar ki, qeyri-mümkün görünür. Bu kontekstdə, kitabın yeddinci fəslinin məzmunu xüsusi aktuallığı ilə seçilir. Strateji ittifaqların zəruriliyi, növ-

ləri, üstün və zəif cəhətləri, bu ittifaqların uğurlu və ya uğursuzluğunun əsas amilləri barədə biliklər müasir dövrdə əlverişli tərəfdaşlıq əlaqələrinin qurulması və inkişaf etdirilməsi üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Kitabın səkkizinci fəslində marketing, satınalma, araşdırma-inkişaf, istehsal, maliyyə, informasiya və insan resursları üzrə funksional strategiyaların hazırlanmasına həsr edilmiş, bu strategiyalar arasında konvergeniya və divergeniya məsələlərinə geniş yer verilmişdir. Burada funksional strategiyaların ümumi strategiyaya xidmət etməsinin təmin edilməsi üçün zəruri olan məsələlərə dair nəzəri və praktiki bilikləri də əldə etmək olar.

Strategiyaların həyata keçirilməsi üçün lazım olan mexanizmin – təşkilati strukturun formalaşması və idarə edilməsi məsələlərinə həsr edilmiş doqquzuncu fəsilə hər bir menecerin praktiki fəaliyyətdə tez-tez rastlaşdığı struktur məsələlərinin həlli üçün faydalı biliklər və praktiki nümunələr təqdim edilir, strateji vəzifələrin icra edilməsində formal və qeyri-formal strukturlardan necə istifadə edilməsinə dair elmi cəhətdən əsaslandırılmış tövsiyələr verilir.

Strateji sahibkarlıq və liderlik məsələləri də dərslərin məzmununda xüsusi yer tutur, strateji sahibkarlıqla ənənəvi sahibkarlığın fəqrləri göstərilir, strateji liderin xüsusiyyətləri və daşdığı funksiyalara nəzər yetirilir, həmin funksiyaların icrası üçün liderin fərdi bilik və bacarıqlarına tələblər müəyyən edilir, liderliyin növlərinin xüsusiyyətləri əks etdirilir. Kitabın bu fəslində verilən biliklər strateji liderin bilik və bacarıqlarının müasir biznesdə nə qədər önəmli olduğunu bir daha sübut edir.

Kitabın on birinci fəslində strateji nəzarətin əhəmiyyətini, yerinə yetirdiyi funksiyaları, bu sahədə qarşıya çıxan problemləri və nəzarətin səmərəlilik məsələlərini diqqət mərkəzinə gətirir, strateji nəzarət prosesinin mərhələlərini açıqlayır, onun praktiki tətbiqində istifadə edilən müasir üsullar və vasitələr barədə bilikləri əhatə edir.

Strateji menecmentin ayrılmaz hissəsi olan korporativ sosial məsuliyyətin və təşkilati mədəniyyətin bənzərsiz risklərin meydana gəldiyi müasir biznes mühitində ən yaxşı xilasedici vasitələr kimi təqdim edilməsini isə, dərslərdə mənəvi məsələlərə də kifayət qədər böyük diqqətin yetirildiyinin göstəricisi kimi qəbul etmək olar.

Sonuncu iki fəsil daha çox düşündürücü və ideyaverici xarakter daşıyır. Bu fəsillərdə strateji menecmentin qarşılaşdığı müasir nəzəri və praktiki problemlər tənqidi yanaşma ilə qeyd edilir, strateji qərarların qəbulunda və öyrənmə prosesində situasiya təhlillərindən istifadə yolları göstərilir.

Kitabı fərqləndirən ən mühüm cəhətlərindən biri də, hər fəsildə nəzəri biliklərin praktiki tətbiqinə aid olan və real həyatdan götürülmüş nümunələrin (keyslər) verilməsidir. Bu nümunələr oxucuya strateji menecment sahəsində nəzəri biliklərin reallıqla nə qədər əlaqəli olduğunu göstərməklə yanaşı, onlara özlərini praktiki situasiyalarda hiss etmələrinə və nəzəri bilikləri necə istifadə edəcəklərinə dair yollar göstərir.

Strateji menecment üzrə ən müasir bilikləri praktiki nümunələrlə təqdim etməsi, sadə dili və məntiqi ardıcılığı, oxucu ilə dialoq qurması kitabı daha maraqlı edən cəhətlərdəndir. Strateji idarəetmə fənninin tədrisi üçün böyük faydaları daşıyan bu kitabı həm ali təhsil alanlara, həm praktika-da fəaliyyət göstərən mütəxəssislərə, həm də tədqiqatçılara tövsiyə edirik.

***Prof. Nazim Səfərov***

*PASHA Holding şirkətinin Dövlət qurumları ilə əlaqələr  
və KSM departamentinin direktoru*





# Strateji İdarəetməyə Ümumi Baxış

# 1

- Strateji idarəetmənin yaranma tarixi və mahiyyəti
- Strateji idarəetmədə əsas anlayışlar
- Strateji idarəetmənin təkamülü
- Strateji düşüncə
- Strateji idarəetmə düşüncəsinin təşəbbüskarları
- Strateji idarəetmədə idarəçilərin rolları
- Strateji idarəetmə prosesi

# 1.1.

## Strateji idarəetmənin yaranma tarixi və mahiyyəti

1940-cı illərə qədər strategiya ilk növbədə hərbi sahəyə aid mövzu kimi qəbul edilmişdir. Müharibələr tarixi strategiya haqqında hekayələrlə doludur. Bizə məlum olan yazılı tarixin başlanğıcından bəri sərkərdələr düşməni məğlub etmək üçün hücum, müdafiə və əks hücum davranışlarını müəyyənləşdirmişdirlər. Yunan mənşəli söz olan “strategiya” general Strateqosun adı ilə bağlıdır və bu generalın sənətini və biliklərini ifadə etmək üçün istifadə edilmişdir. Generallıq mənasını verən strategiya sözü 17-ci əsrin sonunda ingilis dilində hərbi termin kimi təqdim edilmiş, həmin dövrdə müharibəyə düşmənin görə biləcəyi sahədən kənar baş verən hazırlıq prosesi mənasında istifadə olunmuşdur. Bu anlayışın mənşəyi General Sun Tzunun e.ə. 500-cü illərdə yazdığı “Döyüş sənəti” kitabına qədər gedib çıxa bilər. Bu səbəbdən, indiyə qədər aparılan müharibələrdə qazanan təcrübələr bəzi hərbi-strateji prinsiplərin mənimsənilməsinə gətirib çıxarmışdır. Bunlar güclü olma prinsipi, güc nöqtəsi ətrafında qüvvələri birləşdirərək düşməni zəif yerlərdən vurma prinsipi, məqsəd-vasitə uyğunluğu prinsipi, elastiklik, itaətkarlıq və təmkin prinsipi, qənaət və qüvvələrdən səmərəli istifadə prinsipi, alov ilə hərəkəti kombinasiya etmək (birləşdirmək) prinsipi, itkisiz geri çəkilməyi bilmək prinsipidir. Buna görə də, strategiya anlayışına bir müharibə planı kimi də baxmışlar. Beləliklə, strategiya nəticəyə yönəlmiş bir davranış olaraq qəbul edilir. Bu baxımdan strategiya real bir vəziyyət və ardıcıl fəaliyyətlər modelidir.

Strateji İdarəetmə “təşkilatı hədəflərinə çatdıracaq funksiyalararası qərarların formalaşdırılması, tətbiq edilməsi, qiymətləndirilməsi və idarə edilməsi sənəti və elmi” kimi də ifadə edilə bilər. Tərifdən də başa düşüldüyü kimi, Strateji İdarəetmə şöbələrarası idarəetmə funksiyasıdır. Yəni, şirkətin hər hansı bir funksiyası üzrə (Marketing, İstehsalat, Araşdırma və İnkişaf, Satınalma, Mühasibatlıq-Maliyyə, İR və digərləri) xüsusi biliklərə sahiblik sözügedən funksiyanı yerinə yetirmək üçün kifayət etdiyi halda, Strateji İdarəetmə funksiyası üçün bunların

hamısının sintezinə və gələcək barədə biliklərə sahib olmaq lazımdır. Bu cəhətdən, Strateji İdarəetmə təşkilatın orta q məqsədlərə doğru bütün funksiyaları ilə uyğun hərəkəti təmin edən bir orkestrin dirijoru rolunu xatırladır.

Strategiyanın əhəmiyyətinin artmasının və dar planlaşdırma anlayışından idarəetmə prosesinə çevrilməsinin səbəbi təşkilatların kəskin rəqabət şəraitində ətraf mühitə uyğun şəkildə fəaliyyətlərinə davam etmələrini təmin edəcək çoxölçülü, lakin sistematik bir anlayışa ehtiyacın üzə çıxmasıdır. Stratejiya quruma necə töhfə verir?

- Yaxşı hazırlanmış stratejiya ilk növbədə iqtisadi faydalılıq, daha yüksək mənfəəti təmin edir;
- Təşkilatın uzunmüddətli hədəflərinə töhfə verdiklərini müşahidə edən işçilərin təşkilata olan bağlılıqları artır;
- Ətraf mühitə uyğunlaşma prosesi idarə edildiyi üçün ətrafdakı dəyişikliyin səbəb olacağı xoşagəlməz sürprizlərlə qarşılaşma riski azalır.

Hər bir stratejiya mütləq şəkildə tərtib edildiyi kimi nəticə verə bilməz. İdarəçilər tərəfindən tərtib edilən və detalları müəyyənləşdirilən stratejiya nəzərdə tutulan stratejiya adlanır. Real həyatda isə reallaşdırılan stratejiya nəzərdə tutulduğundan fərqlənir və tərtib olunanla həyata keçirilən stratejiya arasında fərqlər olduğu ortaya çıxır. Buna isə reallaşan stratejiya deyilir.

Nəzərdə tutulan strategiyalar təşkilatın hədəfləri, siyasəti və planlarından ibarətdir. İdarəçi vəzifəsindəki şəxs strategiyanı müəyyənləşdirərkən aşağıdakı suallara da cavab tapmalıdır:

- Satdığımız məhsulun/xidmətin mahiyyəti nədir (alıcının hansı problemini həll edir?)
- Bu məhsulu / xidməti necə yaradacağıq?
- Müştərilərimiz kimlərdir?
- Fəaliyyətlərimizi necə maliyyələşdirəcəyik?
- Nə qədər riskə getmək istəyirik?
- Strategiyamızı necə həyata keçirəcəyik?

Beləliklə, bu sualların hər birini aydınlaşdıran metodologiya və ya proses Strateji İdarəetmə adlandırılır.



# 1.2.

## Strateji idarəetmədə əsas anlayışlar

### *Strategiya və Siyasət*

Bir-birinə bənzər olan bu iki anlayışın ən ümumi ortaq cəhəti odur ki, ikisinin də müəyyənləşdirilməsi üçün uzun müddət tələb olunur. Bununla yanaşı, strategiya qeyri-müəyyənlik mühitində tərtib edilən, təxminlərə və intuisiya əsaslanan bir plan olsa da, siyasət bir sıra prinsip, qayda və əmrlərdən ibarət qərarları əhatə edir. Bu iki anlayış arasındakı əsas fərqlərdən bəziləri aşağıda göstərilmişdir:

- Siyasət müəssisənin riayət etmək istədiyi prinsipləri müəyyənləşdirdiyi halda, strategiya, hədəfləri və qəbul edilmiş bu prinsipləri yerinə yetirmək üçün istifadə olunan vasitələri formalaşdırır.
- Siyasət strategiya ilə müqayisədə daha sabitdir, müəyyən edildikdən sonra tez-tez dəyişdirilmir. Məsələn, müəssisənin iş vaxtından artıq əmək haqqı siyasəti müəyyən edildikdən sonra, baş verən hər hansı xüsusi hal üçün dəyişdirilmir. Halbuki, strategiya hər bir xüsusi hal üçün ayrıca bir müzakirə və qərar tələb edir. Bunun səbəbi, strategiyanın qeyri-müəyyənlik şəraitində, siyasətin isə müəyyən faktlar əsasında yaradılmasıdır.
- Strategiya daha çox şirkət və ətraf mühitlə, siyasət isə bütün səviyyələrdə və sahələrdə təkrarlanan idarəetmə təcrübələri ilə əlaqədardır və bu təcrübələri həyata keçirəcək idarəçilərin davranışlarını istiqamətləndirir.

### Strategiya və Taktika

Taktikalar, müəssisənin resurslarından ən effektiv şəkildə istifadə etmək üçün “dəyişən vəziyyətə uyğun olaraq qəbul edilən qısamüddətli qərarlardır”. Strategiya ilə taktika arasındakı ən gözəçarpan fərq, birincinin uzun, ikincinin isə qısa müddətli olmasıdır. Strategiya nizam və tərtibatla əlaqəli zehni bir proses olmasına baxmayaraq, taktikalar bu ümumi çərçivədə hərəkətə keçmə və detalları tətbiq etmə hesab edilir. Məsələn, bir ordunun strategiyası müharibədə qarşı tə-

rəfi məhv etməyə yönəlsə, buna nail olmaq üçün bəzən geri çəkilmək, bəzən isə qüvvələrini fərqli nöqtələrə yönəltmək taktikadır. Yeni filiallar açacaq bir şirkətin bu açılışların hansı xüsusi günlərlə (məsələn, dəftərxana ləvazimatları satan mağazanın açılışının məktəblərin açılmasından əvvələ salınması və qəzetlərin adətən payızda nəşrə başlaması) üst-üstə düşəcəyini müəyyənləşdirməsi taktikadır.

### *Strategiya və Məqsəd*

Məqsəd şirkətin gələcəkdə çatmaq istədiyi statusu ifadə edir, müəssisənin strategiyası hazırlanarkən müəyyən edilir və strategiyanın formalaşması üçün təməl rolunu oynayır. Strategiya məqsədlərin reallaşması üçün bir vasitədir. Məqsədlər müəssisələrin əldə etməyə çalışdıqları uzunmüddətli ümumi nəticələr kimi də müəyyən edilə bilər.

### *Strategiya və Hədəf*

Digər tərəfdən, hədəflər məqsədlərə çatmaq üçün qısa müddətli mərhələləri əhatə edən dövrlər üzrə müəyyən edilir. Hədəfləri məqsədlərin alt elementləri kimi də tərif edə bilərik. Bundan əlavə, hədəflər daha aydın və ölçülən olur və kəmiyyət, xərc, vaxt və keyfiyyət nöqtəyi-nəzərdən ifadə edilirlər.

### *Strateji İdarəetmə və İdarəçilik*

Strateji idarəetmə, tərkibində idarəetmə sözü olduğuna görə haqqında danışılan şirkət idarəçiliyinin daha aydın izahını ifadə edən termdir. Strateji idarəetmə, şirkət və ya təşkilatın hədəflərinə çatmaq üçün istehsal amillərindən effektiv və səmərəli şəkildə istifadə prosesi kimi tərif edilə bilər. Bununla yanaşı, strateji idarəetmə, adətən şirkətin gündəlik və adi işlərinin idarə edilməsi ilə deyil, şirkətin fəaliyyətinin uzun müddət davam etməsini təmin edəcək, rəqabət üstünlüyü və orta məbləğdən yuxarı gəlir gətirəcək işlərin idarə edilməsi ilə əlaqələndirilir. Buna görə də, strateji idarəetmə uzun müddəti dövrdə şirkətlərin ömrünü uzada biləcək və rəqabət qabiliyyətini inkişaf etdirə biləcək məsələlərə diqqət yetirir.

### *Strategiya və Plan*

Planlaşdırma müəssisənin məqsədlərinin və bu məqsədlərə çatmaq üçün tələb olunan metod və vasitələrin müəyyənləşdirilməsi kimi tərif edilə bilər. Digər tərəfdən, onu planlama müddətində məqsədlərə çatmaq üçün müəyyən edilmiş qərarlar toplusu kimi də təqdim etmək olar. Plan konsepsiyası ümumiyyətlə strategiya, siyasət, metod və proqram kimi anlayışları əhatə edir. Strategiya da bir plandır. Çünki strategiyada da ən vacib şey arzuladığımız nəticələrə nail etməkdir. Lakin strategiya plandan daha dinamikdir və rəqiblərin müəssisənin əl-

də etmək istədiyi nəticələrə təsir göstərə biləcək mümkün fəaliyyətlərin nəzərdən keçirilməsini tələb edir. Planlar müəyyən bir nəticəyə çatmaq üçün istifadə olunan vasitələrdir.

### *Strategiya, Proqram və Bütçə*

Proqram fəaliyyətlərin həyata keçirilməsinə aid yer, vaxt, icraçı və metodlara aid detalların müəyyənləşdirilməsidir. Tam, müəyyən və qismən qeyri-müəyyən vəziyyətləri özündə birləşdirir və qısa müddətlidir. Strategiya isə müəssisədə uzun müddətdə baş verə biləcək bütün halların və hərəkətlərin proqnozlaşdırılması və müəssisənin məqsədlərinə uyğun olaraq qiymətləndirilərək seçilməsi deməkdir. Proqram daha aşağı mərhələlər və tətbiqetmələrə aiddir. Proqramlar eyni zamanda birdəfəlik planlar olaraq, strategiya və siyasətdən bu cəhətlərinə görə fərqlənir. Bütçə isə proqramda müəyyən edilmiş fəaliyyətlərdən yaranan gəlir və xərclərin proqnozlaşdırılaraq rəqəmlərlə ifadə edilməsidir.

### 1.3.

### Strateji idarəetmənin təkamülü

Strateji idarəetmə müəssisənin ətraf mühitdəki dəyişikliklərə davam gətirməsini və daima özünü yeniləməsini təmin edəcək iradə, struktur və qaynaqlar toplusu olaraq ifadə edilə bilər. Buna uyğun olaraq, təşkilatların əhatə mühitləri dinamik olduğu üçün strateji idarəetmənin də dinamik bir quruluşa sahib olması dənılmaz bir faktdır. 1930-cu illərin iş mühiti ilə 2020-ci illərin iş mühiti fərqli olduğu kimi, bu dövrlərdə strategiyanın ifadə etdiyi mənada da fərqlərin mövcudluğu qaçılmazdır.

İdarəetmə elminin gənc olması ilə əlaqəli olaraq, Strateji İdarəetmə də nisbətən yeni bir yanaşmadır. 1920-ci illərdən əvvəl nəinki strateji idarəetmə, hətta “uzunmüddətli planlaşdırma” anlayışı belə gündəmdə deyildi. Müəssisələrin çoxu kiçik ailə sahibkarlığı xarakteri daşıyırdı və nisbətən qısamüddətli dövrə istiqamətliyyə malik idilər. Satış şöbəsi istehsal şöbəsinin istehsal etdiyi məhsulları satırdı və mühasiblər qazanılan pulları saymaqla məşğul idilər. Stratejiyaya mövzusunda iş dünyasında düşüncə və fəaliyyət kimi yanaşdıqda, Alfred Sloanın 1921-ci ildə General Motors şirkətinin tərkibində etdiyi yenidənqurma əsl strateji fəaliyyət kimi diqqət çəkir.

Bazarda General Motors, Ford və Singer kimi irimiqyaslı şirkətlərin meydana çıxması ilə təşkilatın resursları və onların paylanması üçün planların qurulması ehtiyacı da meydana çıxmışdır. Bu ehtiyac nəticəsində, yuxarı rəhbərliyə illik istehsal, xərcləmə və investisiya üçün effektiv üsul təklif edən Maliyyə Planlaması idarəedici vasitə kimi məşhurlaşmışdır. Bu yolla, ali rəhbərlik satış proqnozlarını istehsal planlarına çevirmək, planlaşdırılan istehsal həcmnin dəyərini təxmin etmək və buna uyğun olaraq əldə ediləcək qazanc haqqında fikir sahibi olmaq fürsəti əldə etmişdilər.

Ancaq dövr dəyişmiş və sabitlik sözü artan sürətlənmə dövründə dəyişkənlik ilə əvəz olunmuşdur. İş dünyasına tərif vermək üçün xaosun xarakteristikasına belə ehtiyac duyulurdu. Beləliklə, təxminlərin etibarlılığı azalmış, dünya iqtisadi

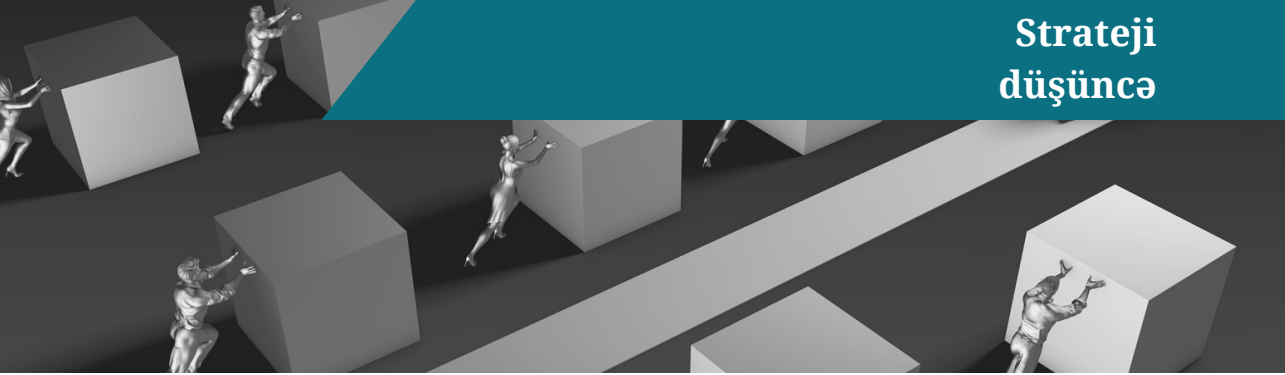
böhranı, bazarların doyması və tələbə təsir edən digər amillər nəticəsində bu metodun tətbiq edilmə sərhdələri daralmağa başlamışdı. Bu yanaşmanı məhdudlaşdıran digər bir səbəb, müəssisənin hər bir funksiyasını (satış proqnozları, istehsal xərcləri, maliyyə nəticələ-ri) müstəqil şəkildə idarə etməsi və yalnız bir il ilə məhdudlaşması idi.

Daha uzunmüddətli bazar dəyişikliklərinə cavab vermək üçün hazırlanmış alternativ bir yanaşma kimi proqnoza əsaslanan planlaşdırma 1950 və 1960-cı illərdə etibarlı bir modelə çevrildi. Bu məqamda sahibkarların istifadə etdiyi ifadələrə məhsulun həyat dövrü və xalis cari dəyərinin analizi, statistik maliyyə təhlili və istehlakçı davranışları kimi yeni anlayışlar daxil olmuşdur. Bu yanaşmaların hər biri çox inkişaf etmiş analiz üsullarından və peşəkar biliklərdən istifadə etməyi tələb etdiyi üçün idarəçilər yeni strategiya planlaşdırıcıları, idarəçilik fakültəsinin məzunları və konsaltinq xidmətləri göstərən mütəxəssislərdən ibarət köməkçi qruplara ehtiyac duymağa başladılar.

Gələcəyi proqnozlaşdırmaq və şirkətin proqnozlaşdırılan şərtlərə uyğunlaşdırılması məntiqi proqnozlaşdırıcı planlaşdırmanın əsasını təşkil edirdi. Beləliklə, bu yanaşma reaksiya göstərən (reaktiv) yanaşma adlanır. Bundan əlavə, bu yanaşma nəticəsində yaradılan strateji planların həyata keçirilməsində çətinliklər var idi. Çünki planlaşdırıcılar və tətbiq edənlər arasında əlaqə yox idi. Düşünənlərlə icra edənlər arasındakı fərq aydın görünürdü. Xətt üzrə menecerlər (line managers) planları niyə həyata keçirdiklərini başa düşmədikləri üçün onların həyata keçirilməsinə şüurlu və ya şüursuz şəkildə müqavimət göstərir və ya planları anlamadıqları üçün həyata keçirə bilmirdilər. Əlavə olaraq, strateji planlar hazırlanarkən rəqiblərin nəzərə alınmaması kimi ciddi bir çatışmazlıq da var idi. Bu çatışmazlıqlar yeni bir yanaşmanın, strateji idarəetmənin zəruriliyini göstərirdi. Strateji planlaşdırmanı strateji idarəetmədən fərqləndirən üç əsas məqam aşağıda qeyd olunmuşdur:

- a. strateji idarəetmə planlaşdırma prosesini qurur, lakin bu müddətdə davamlı olaraq yeni məlumatların daxil edilməsini nəzərdə tutur. Strateji planlaşdırma işə əvvəlki məlumatlar üzərində qurulmuş planın düzgün bir şəkildə həyata keçirilməsinə yönəlmişdir.
- b. strateji planlaşdırma yalnız ali rəhbərliyin funksiyası olduğu halda, strateji idarəetmə bu funksiyanın ən aşağı idarəetmə səviyyəsinə (xətt üzrə meneceri) qədər yayılmasını nəzərdə tutur.
- c. strateji idarəetmə strateji planlaşdırmadan fərqli olaraq, strategiyanın formalaşdırılması, həyata keçirilməsi və nəzarətinin bütün mərhələlərində funksional yanaşma tətbiq edir. Strategiyanı müəyyən edərkən, funksional səviyyədə müəyyənləşdirilən strategiyalar bir-biri ilə yanaşı, müəssisə və şirkət səviyyəsindəki strategiyalarla da uyğun olmalıdır.

# 1.4. Strateji düşüncə



Strateji düşüncə iştirakçıların strateji prosesdə fəal iştirakına əsaslanır. Strateji düşünmək üçün “aktiv olmaq, iştirak etmək, bağlılıq hiss etmək, istəklil olmaq, özünü həsr etmək, hazır və həvəslil olmaq” lazımdır. Strateqlər işlərinin “xaosdan nizam yaratmaq” olduğunu bilirlər və düşüncələrini və enerjilərini bunu nəzərə alaraq istiqamətləndirirlər.

Liedtka (1998) aşağıdakı məsələlərin strateji düşüncənin əsas göstəriciləri olduğunu bildirmişdir:

- **Bir sistem və ya holistik (generalist) perspektiv:** Strateji düşüncə sistem yavaşması perspektivinin təməlləri üzərində qurulmuşdur və məzmunca ümumi dəyər yaratma sistemi quracaq modeli əks etdirir. Sistem daxilində tam qarşılıqlı asılılığın olduğu, hər bir elementin digərinə təsir etməsi və onun təsirinə məruz qalması anlayışı mövcuddur. Sistemdəki hər bir hissə “bu hissənin xüsusi öhdəliyinin cəmi” olaraq deyil, “dəyər yaradan böyük bir sistemə edilən töhfə” olaraq qəbul edilir.

- **Məqsədyönlülük:** Strateji düşüncə məqsədyönlüdür və bunun sayəsində təşkilatı formalaşdıran fərdlərin enerjilərini və diqqətlərini məqsədlər üzrə cəmləşdirmələri, fərqli istiqamətlərdən çəkinmələri və hədəflərə çatana qədər diqqətlərini toplamaları mümkündür.

- **Zamana yayılmış düşüncə:** Strateji düşüncə keçmiş və gələcəyi əhatə edir. Bugünkü gerçəklilə gələcəkdə nəzərdə tutulan arasındakı fərq böyük əhəmiyyət kəsb edir.

- **Hipotez yönümlü:** Strateji düşüncə əsas fəaliyyətlərə dair fərziyyələrin formalaşmasına və yoxlanılmasına əsaslanır, analitik-intuisiya arasında ki fərqlilikdən qaçır və təbiətinə görə həm yaradıcı, həm də tənqidi xarakter daşıyır. Bu səbəblərdən, strateji düşüncə davamlı təkmilləşdirici fərziyyələr yaratmaqla yanaşı, eyni zamanda insanların yeni düşüncəni inkişaf etdirmə qabiliyyətini zəiflətmir.

## Strateji idarəetmə

• **Ağıllı pragmatizm:** Ətrafdakı dəyişikliklər strateji dəyişikliyə səbəb ola bilər. Bu səbəbdən bir tərəfdən qərara alınan strategiyanın həyata keçirilməsində təkid etmək, digər tərəfdən isə hər an strateji dəyişikliyin tələb oluna biləcəyi düşüncə çevikliyinə sahib olmaq lazımdır.

### *Cədvəl 1.1. Strateji düşüncənin keçdiyi mərhələlər*

	Empirik idarəetmə	Akademik idarəetmə
1880	Başlanğıc	
1950	Planlaşdırma	Görünən gələcək, çatılacaq nöqtə, qapalı təşkilat
1960	Uzunmüddətli planlaşdırma	Uzaq gələcək, zaman üfütü
1965	Kollektiv planlaşdırma	Sistem rəyi, vahid yanaşma, qarşılıqlı təsir
1970	Strateji planlaşdırma	İstiqamət təyin etmə, marşrut çəkmə
1980	Strateji idarəetmə	Açıq təşkilat, ətraf mühitlə qarşılıqlı əlaqə, nəticəlilik (feedback)
1985	Strateji ssenarilər	Alternativ istiqamətlər, alternativ marşrutlar, ssenarilər
1990	Strateji rəy	Gözlənilməz gələcək, bilinməyən mühit, strateji dəyərlər, mədəniyyət

## 1.5.

### Strateji idarəetmə düşüncəsinin təşəbbüskarları



Strateji düşüncə anlayışı 1920-ci illərdə iş həyatına daxil olsa da, onun güclü idarəetmə mexanizmi kimi inkişafı 1950-60-cı illərdə sisteməlik və elmi araşdırmalarla başlamışdır. Bu dövrdə akademik jurnallarda strategiyaya xüsusi diqqət verilirdi. Bu sahədə ilkin araşdırmalara öz töhfəsini verən çox sayda alimlərin olmasına baxmayaraq, bu sırada Peter Drukeri, Alfred Çandleri, Filip Selzniki və İgor Ansofu xüsusilə qeyd edə bilərik.

Peter Drukerin strategiya üzərində araşdırmaları 1946-cı ildə nəşr olunan “Concepts of Corporation” (Təşkilat Konsepsiyaları) kitabı ilə başlamışdır. Drucker, o dövrün uğurlu şirkətlərindən bəzilərinə araşdırır və onların mərkəzi idarəetməyə sahib olduqları və hədəfləri təyin etməyi bacardıqları qənaətinə gəlir. Drucker eyni zamanda müəssisənin məqsədinin xaricə istiqamətli olduğunu bildiren ilk alim olmuşdur və bu məqsədi “müşəri ehtiyaclarını yaratmaq və qarşılamaq” kimi ifadə etmişdir.

Çandler, 1962-ci ildə yazdığı “Structure and Strategy” (Struktur və Strategiya) kitabında şirkətlərə strukturları barədə qərar vermədən öncə öz strategiyalarını müəyyənləşdirmələrini təklif etmişdir. Çandler strategiyayı uzunmüddətli məqsəd və hədəfləri müəyyənləşdirmək, fəaliyyət istiqamətini seçmək və bu hədəflərə çatmaq üçün resursların təmin edilməsi kimi müəyyən etmişdir.

Çandlerin analizində effektiv təşkilati strategiya və gündəlik əməliyyatlar bir-birindən fərqlənir. Strategiya əsasən mərkəzdəki idarəçilərin məsuliyyəti hesab edilir, gündəlik işlərə fokuslaşmaq vəzifəsi isə mərkəzə yönəlik olmayan formada qurulmuş bölmələrdə idarəçilərə həvalə olunur. Burada Chandler üst mərtəbələrdə daha təfərrüatlı və ciddi bir heyət tərəfindən hazırlanan planları həyata keçirəcək bir idarəetmə-göstəriş zəncirini yaratmağı təklif edir. Bu baxımdan, Çandler iş dünyasında müəssisələrin böyüməklə bağlı qarşılaşdıqları çətinliklərin öhdəsindən gəlməkdə effektiv məsləhətçi rolunu oynamışdır.



1957-ci ildə F.Selznik, *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation* (İdarəetmədə Liderlik: Sosioloji Şərh) kitabında, daha sonra təşkilati ekologiya konsepsiyasında ifadə olunan təşkilatın daxili amillərinin ətraf mühitə uyğunlaşdırılmasının zəruriliyini vurğuladı və bu gün GZİT (SWOT) təhlili olaraq tanınan modelin inkişafına istiqamətləndirici rol oynadı. O, şirkətin güclü və zəif tərəflərini iş şəraitində situasiyadan asılı olaraq yaranan imkanlar və təhlükələr baxımından qiymətləndirməyin vacibliyini vurğulayırdı.

Bu yanaşmanın digər vacib cəhəti, böyük təşkilatlardakı bölmələr arasındakı bütövləşmə və fərqlənmə səviyyələrinin balansının situasiyadan asılı olmasıdır. Hər bölmənin öz məqsədləri və özünəməxsus iş mühitləri var və ətrafdan gələn xəbərdarlıqlara öz quruluşuna və iş metodlarına uyğun reaksiya verir. Nəticədə hər bölmə digərlərindən müəyyən dərəcədə fərqlənir. Fərqlənmə artdıqca, bölmələr arasında əlaqələrin pozulması və qarşıdurma potensialı da artır. Bununla birlikdə, hər bir bölmə ümumi məqsədlər üçün başqa bölmələrlə birgə işləməlidir. Bu, bölmələrin bir-birinə qarşı deyil, bir-birinə uyğun şəkildə işləməsini təmin edəcək bir bütövləşmə tələb edir. Bu səbəbdən bölmələrin birlikdə fəaliyyət göstərmələrini asanlaşdıracaq və əməkdaşlıq etmələrini təmin edəcək mexanizmlərə daha çox ehtiyac olacaqdır.

1965-ci ildə İqor Ansoff bir müddət sonra strateji planlamanın müqəddəs kitabı hesab ediləcək *Corporate Strategy* (Şirkət Strategiyası) kitabını nəşr etdirmişdir. Bu, şirkətin məqsədlərinin planlaşdırılması, böyümə planı, məhsul-bazar mövqeləri və resursların istifadəsi kimi mövzular üzrə dərin düşünülmüş və ətraflı yazılmış bir kitabdır. Ansoff stratejiya anlayışını yeni bir səviyyəyə qaldırmış, iş dünyasında son dərəcə əhəmiyyətli olan bir anlayış səviyyəsinə gətirmişdir. “Strateji idarəetmə” terminini məhz Ansoff işgüzar dünyanın terminologiyasına daxil etmişdir. Ansoff böyümə və genişlənmə üçün müəssisə siyasətinə analitik yanaşma olaraq xarakterizə etdiyi araşdırmasında, strateji qərarların nəticəsinin bir şirkət üçün müəyyən məhsul və bazar uyğunlaşmasının müəyyən edilməsi olduğunu iddia edirdi. Bu kombinasiya yeni məhsul və bazarların əlavə olunması, bəzi məhsul və bazarlardan imtina edilməsi və ya mövcud mövqeyi hər iki mənada genişləndirməyin nəticəsidir. Bununla birlikdə, sadə nəticəyə gətirib çıxaran qərarlar və proseslər yalnız yüksək ixtisaslı idarəçilərin gedə biləcəyi dolayı yollardan keçməyi tələb edir.

Ansoff eyni zamanda idarəetmə dünyası üçün yeni olan sinerjiya konsepsiyasını gündəmə gətirmiş və sinerjiyanı şirkətin bölmələrinin birlikdə yarada biləcəyi ümumi nəticənin bölmələrin nəticələrinin cəmindən daha böyük olması kimi müəyyən etmişdir.

Daha sonra “strateji proses yanaşması” adlandırılan elmi-tədqiqat ənənəsinin inkişafı, strateji idarəetmənin idarəçilik məsələlərini həll etməyə çalışan pragmatik sahədən elmi ənənəyə doğru yönəlməsində böyük rol oynamışdır (Bowman,

Singh, & Thomas, 2002). Bu ələnin əsas qabaqcılları Mintzberg (1978), Quinn (1980) və Petigrew (1987) olmuşdur. Mintzberqin araşdırmaları bu sahədə böyük əhəmiyyət kəsb edir. 1970-ci illərin ortalarından bəri, Mintzberq, strategiyanı sistemətik şəkildə inkişaf etdirmək üçün “necə olmalıdır” əvəzinə “necə inkişaf etdirilməlidir” yanaşmasına əsaslanan araşdırmaların aparılmasını təklif etmişdir. Mintzberqin ən böyük töhvəsi, strategiyanın inkişafı “prosesi” ilə bağlı tədqiqatları təşviq etmək və araşdırma cəhdlərini strategiyanın “necə olmalıdır” əvəzinə “necə olduğu”nu təhlil etməyə istiqamətləndirməsi olmuşdur. Başqa sözlə, Ansoff və Andrews kimi elm adamları 1960-cı illərdə strategiyanı standart yanaşmalara çevirərək “əlmiləşdirməyə” çalışdığı halda, 1970-ci illərdə proses yanaşmasını inkişaf etdirənlər strategiyanı fərdi subyektiv xüsusiyyətlər “sənəti” kimi qəbul etmişdirlər.

1970-ci illərdə sosial və davranış elmlərindən bəhrələnilərək inkişaf edən proses araşdırma ələni sonrakı illərdə də əhəmiyyətini qorumaqla yanaşı, iqtisadiyyat əmində öz əksini tapan strategiya məzmunu ilə bağlı tədqiqat və araşdırmalar 1980-ci illərdə diqqət mərkəzində olmağa başladı. Michael Porterin 1980-ci ildə nəşr olunan Rəqabət Strategiyası, strategiyanın məzmunu haqqında düşüncənin inkişafında bir dönüş nöqtəsi oldu.

1990-cı illərdən bəri, strategiya sahəsindəki tədqiqatlar və araşdırmalar yəndən iqtisadi baxışa əsaslanmağa başlamışdır. Bu dövrdə ortaya çıxan və daha sonra iqtisadiyyat sahəsində “resursa əsaslanan məktəb” kimi məşhurlaşan yəni bir yanaşma iqtisadiyyat sahəsində hakim paradıqma olan “neoklassik yanaşma”ya istinad etmək əvəzinə, alternativ bir yanaşma olan Penrosun (1959) şirkətin böyüməsi nəzəriyyəsi və Nelson və Winterin (1982) “An Evolutionary Theory of Economic Change” (İqtisadi Dəyişmənin Təkamül Nəzəriyyəsi) kitabına əsaslanır. Mənbə əsaslı məktəb on il ərzində əsas paradıqmaya çevrilmişdir (Segal-Horn, 1998). 1984-cü ildə Wernerfelt, Porterin xarici amilləri vurğulayan mövqə yanaşmasına “alternativ” deyil, “tamamlayıcı” olması üçün daxili amillərin nəzərə alınmasını təklif etdi. Wernerfelt, Porter tərəfindən inkişaf etdirilən yanaşmada yeganə izahədi amilin sənayenin quruluşu olduğunu və beləliklə strategiyanı müəssisələrin resursları və imkanlarının roluna nisbətən etinasızlıqla yanaşıldığını müəyyənleşdirmişdir. Bununla birlikdə, müəssisələrin resursları və imkanları, yəni əsas sərişələrinin ən azı sənaye quruluşu qədər rəqabət üstünlüyü üçün həlledici olduğu və bu səbəblə strateji faktların izahədi olduğu iddia edilirdi. Həmin təməllərə əsaslanan Barney (1991), Peteraf (1993) və başqaları bu yanaşmanın zənginleşdirməsinə öz töhvələrini verməklə əhəmiyyətli dərəcədə dəstək olmuşlar. Lakin 1993-cü ildə G. Hamel və C.K. Prahaladın çıxışları ilə, mənbə əsaslı məktəb mövqeyə əsaslanan məktəbin tamamlayıcısı deyil, alternativ bir yanaşma kimi görünməyə başladı.

# 1.6.

## Strateji idarəetmədə idarəçilərin rolları



Ənənəvi olaraq, müəssisələrin strateji qərarlarını top menecerlər qəbul edirlər. Burada top menecerlər dedikdə, təşkilatın zirvəsində olan direktorlar komitəsi (müdir, müdir müavini və üzvlər) nəzərdə tutulur. Onları müəyyən mənada strateq adlandırmaq da mümkündür. Onlar Müdir, Baş menecer, İdarə Heyətinin sədri, şirkət sahibi və son zamanlarda geniş istifadə olunan CEO (Baş İcraçı Direktor) ola bilər.

İstənilən böyüklükdə olan təşkilatlarda Strateji İdarəetmə ilə məşğul olan fərdlər, qruplar və ya bölmələr var. Şirkət sahibinin / sahibkarın da idarəçi olduğu kiçik müəssisələrdə bu rol açıq şəkildə şirkət sahibi / idarəçiyə aiddir (bu şəxs bu roldan xəbərdar olmaya bilər). Orta ölçülü müəssisələrdən iri müəssisələrə keçdikdə isə, işin funksiyaları genişləndikcə və hərtərəfli olduqca strateji idarəetmədə iştirak üçün tələb olunan məsul şəxslərin sayı artır. Buna görə strateji idarəetmə rolları idarəetmə səviyyələri arasında bölüşdürülür.

## 1.7.

### Strateji idarəetmədə idarəçilərin rolları



Kitabın növbəti hissələrində hər mərhələsi barədə ətraflı müzakirə edəcəyimiz bu prosesin bəzi əsas mərhələləri barədə ümumi məlumat vermək uyğun olardı. Strateji idarəetmə prosesi üç mərhələdən ibarətdir: strategiyanın hazırlanması, həyata keçirilməsi və nəzarət. Strateji planlaşdırma fəaliyyəti strateji idarəetmə prosesinin başlanğıcını təşkil edir və bu proses müəyyən edilmiş strategiyaların həyata keçirilməsi ilə davam edir. Bu müddətdə təşkilatların hədəflərinə və məqsədlərinə nail olma səviyyəsi ölçülür və əldə edilmiş fəaliyyət nəticələrlə əks əlaqə (feed-back) təmin edilərək ən başdan təkrarlanacaq strateji planlaşdırma üçün mənbə yaradılır.

**Strateji Analiz və Strategiyanın hazırlanması:** Strateji analiz və strategiyanın hazırlanması güclü və zəif tərəflərin (müəssisənin daxili vəziyyətinin təhlili), imkanları və təhdidlərin (kənardan müəssisəyə təsir edən amillərin) təhlilini nəzərdə tutur. Eynilə, bu mərhələdə, missiya (təşkilatın mövcud olma səbəbi) və vizyon (təşkilatın gələcəkdə çatmaq istədiyi yer və ya hədəflər) hazırlandıqdan sonra ortaq məqsəd, prinsip, qayda, qanun və mənfəət açıqlanır. Bu mərhələ hazırlanan strategiyalar arasında quruma uyğun strategiyanın seçilməsini əhatə edir.

**Strategiyaların həyata keçirilməsi:** Müəssisənin strateji idarəetmə prosesini tətbiq etmək qərarı ilə başlayan bu mərhələ öhdəliklərin müəyyənləşdirilməsi və qəbul edilməsi, missiya və dəyərlərin ortaya çıxarılması, daxili və xarici mühitin qiymətləndirilməsi, qarşıyaçıxan strateji problemlərin və effektivlik ehtimalı olan strateji alternativlərin müəyyənləşdirilməsi, aşkar edilmiş strategiya seçimləri arasından tətbiq ediləcək elementlərin seçilməsi və mənimsənilməsi, eləcə də gələcək planı nəzərdə tutan vizyonun yaradılması ilə davam edir.

Strategiyalara nəzarət edilməsi: Nizamlaşdırma olaraq da adlandırılan nəzarət, təşkilatda həyata keçirilmiş tədbirlərin planlanmış fəaliyyətlərlə müqayisə edilməsi, sapmaların səbəblərinin tapılması və aradan qaldırılması prosesidir. Bu müd-

dətdə irəli sürülən strategiyaların həyata keçirilməsi hansı nəticələr vermişdir və bu nəticələrin səbəbləri nələrdir? Əslində, nəzarət mərhələsi də digər mərhələlər qədər vacibdir, çünki dəyərləndirə bilmədiyimiz məqamlarda düzəliş də edə bilmərik.

## MÜZAKİRƏ SUALLARI

- 1. Sizcə, strategiyanın tərifinə hansı anlayışlar daxil edilməlidir? Strategiya müəyyənləşdirin.*
- 2. Strategiya sözündən istifadə edərək beş cümlə tapmaq üçün hər hansı bir qəzet və ya jurnalı araşdırın. Bu cümlələrdə strategiya düzgün mənada istifadə olunubmu? Müzakirə edin.*
- 3. Strategiya uzunmüddətli perspektiv və buna uyğun mövqeni ortaya qoymağı hədəfləyir. Bu, bizneslərə nə verə bilər?*
- 4. Biznes mühitində qeyri-müəyyənliyin yüksək olduğu ölkələrdə hətta qısamüddətli planların belə mümkün olmadığı halda “uzunmüddətli perspektiv” yaratmaq iddiası mümkündürmü?*
- 5. Dünyanın ən böyük şirkətləri ən sayılıb-seçilən menecerlər və strateqlərlə işləmələrinə baxmayaraq necə strateji səhvlərə yol verə və hətta uğursuzluğa düçar ola bilərlər?*
- 6. İdarəetmə yanaşmasının “strateji” olmasının göstəriciləri hansılardır?*
- 7. Hər bir müəssisə strateji idarəetməni həyata keçirsə, uğursuzluq aradan qalxarmı?*
- 8. Əgər strateji idarəetmə davamlı uğur gətirirsə, dünyanın ən yaxşı məsləhətçiləri ilə işləyən bəzi qlobal və yerli şirkətlərin uğursuzluqlarını necə izah etmək olar?*

# PRAKTİKADA STRATEJİ İDARƏETMƏ 1

## MOTİVASİYA ƏN MÜHİM SİLAHIMIZDIR

“Səsli hərflər” agentliyinin rəhbəri İ. Dereci və həmtəsisçi/kreativ direktor Ö. Karaçak açıqladı.

### *2015-ci il “Səsli hərflər” üçün necə keçdi?*

2015-ci il bizim üçün uğurlu oldu. Biz strateji qərarlar qəbul etdik və onları əzm və inamla həyata keçirdik. Biz inzibati cəhətdən çoxlu strateji tədbirlər görmüşük, həm təlim, həm də gördüyümüz iş vasitəsilə insan resurslarımıza sərmayə qoymuşuq. Məqsədlərimiz çox aydın idi: biz müştəri portfelimizdə bəzi dəyişikliklər etmək qərarına gəldik, bu artıq 2014-cü ildə bizim vizyonumuzda idi. Agentlik həm kreativlik, həm də müştəri münasibətləri baxımından öz dəyərini artırır.

### *Rəqabət prosesləriniz və yeni müştəriləriniz haqqında bizə məlumat verə bilərsinizmi?*

Biz çox rəqabətli bir sənayedəyik və çox yaxşı şirkətlərlə rəqabət aparırıq. Nescafé bizə müsabiqənin olacağını deyəndə çox həyəcanlandıq. Dörd markası üçün beş agentliyə məlumat verdi və güclü rəqiblərimiz var idi. Dörd fərqli brend üçün strategiya, kreativ konsepsiya və nəticələr baxımından bəzi əsasları təmin etməli olduq. Bu, sadəcə rəqəmsal deyildi. Hərtərəfli 360 dərəcə inteqrasiya edilmiş kampaniyaları təklif etməyimiz gözlənilirdi. Son ikiliyə qaldıq və müsabiqə bizim lehimize qərarla nəticələndi.

Uzun illərdir ki, bizim ən mühüm silahımız brendlərlə uzunmüddətli işbirliyimiz olub. Hədəf auditoriya portfelimizə nəzər saldıqda, evdar qadından başlayaraq gənc segmentə qədər geniş bir auditoriyaya xitab edirik. Bu portfelin geniş olması müxtəlif brendləri bir araya gətirir və müxtəlif əməkdaşlıqlar vasitəsilə onların bir-birindən faydalanmasına kömək edir.

Digər tərəfdən təqdimatlarımızda sadəcə rəqəmsal fokuslu bir quruluş təqdim etmirik. Bir kampaniyayı öyrənərkən, reallaşdırdığımız ilk şey əsas fikri müəyyənləşdirdikdən sonra onun ətraf mühitini sıx bir şəkildə təhlil etmək və bütün detallarla toxumaqdan ibarət idi. Beləliklə, brendimizə möhkəm əsaslara dayanan və bir ili əhatə edən iş planı təqdim edə bilirik. Onsuz da brendlər rəqəmsal agentlik axtarışına nisbətən daha çox fikir ortaya qoyan agentliklər axtarışına daha çox önəm verir.

Komandamız bu istiqamətdə inkişaf edib. Biz intensiv olaraq özümüza nəsə əlavə etməkdənsə, artıq mövcud nou-haudan daha çoxunu brendlərimizə təklif et-

məyə başladıq. Bu, 2015-ci ildəki ən əsas dəyişikliyə idilər. Kampaniyalarımızdan sonra biz indi brendlərimizə. Biz daha böyük mənzərəni təsvir etməyə çalışırıq və bundan nəticə alan brendlərlə əlaqələrimiz davam edir.

### ***"Bu iş Səslə hərflərə məxsusdur" deməyə vadar edən bir möcüzə varmı? İşinizdə əsas şeylər nələrdir?***

Bəli, şirkət açıldığı gündən bəri yalnız bir qayda var. Əgər layihədə fikir yoxdursa, o, reallaşmayacaq. Bəzən ağılımıza çox yaxşı bir fikir gəlir, amma biz də bu reallığın fərqi deyik. Bir kampaniyayı uğurlu edib, brend tərəfdə biznes nəticələrinə əks etdirə bilməsək, gələn il belə marketing büdcəsi olmayacaq. Bunun yolu parlaq ideyadan çox, dəqiq düşüncəyə əsaslanan sistemli və planlı ideyadan keçir.

Yaradıcılığın nəyə əsaslandığı ilə yanaşı, ideyanın mümkünlüyü, prosesi və keyfiyyəti də bizim üçün vacibdir. Biz həmişə büdcənin optimallaşdırılmasına gedirik, lakin biz görəcəyimiz işin qarşıya qoyulan məqsədə və keyfiyyətə uyğun olmasına diqqət yetiririk.

### ***Global miqyaslı şirkətlərin agentlikləri satın almasının şahidi oluruq. Sizə gələn təkliflər də varmı?***

Əvvəllər belə təkliflər gəlirdi, müxtəlif şəbəkələrlə görüşlərimiz olurdu və bu proses davam edir. Riyazi tənlilər bir şirkət almaq qərarında mühim rol oynayır. Amma önəmli olan alıcı tərəfdə olan şirkətlərin "Bizə nə verirsiniz?" sualına bizim yalnız bir cavabımız var: "Bizə nə verəcəksiniz?". Çünki mövzu pul qazanmaqdırsa, bu nailiyyət həyatımızda mövcuddur və davam edir. Önəmli olan elə bir əməkdaşlıq qurmaqdır ki, biz biznesin problemlərini birlikdə həll edək, bir-birimizə əlavə dəyər qataq, həm onlar, həm də biz bu əlavə dəyərdən faydalana bilək. Biz hər zaman belə söhbətlərə açıyıq. Ancaq bunların olmayacağını hiss etdikdə və ya gördüyümüz zaman uzaqlaşırıq. Səslə hərflər yaradıcılığının əsasını təşkil edən ən böyük amil onun cəld hərəkətə keçməsi, müstəqillik hissini yaratması və bunu DNT-sində hiss etməsidir. Çünki biz bu işi sevdiyimiz üçün edirik. Əgər belə bir investisiya gələcəksə, bizimlə hər cəhətdən üst-üstə düşən bir tərəfdaşlıq olmalıdır.

### ***Sektorda müstəqil agentlik kimi irəliləmək çətindirmi? Müstəqil agentliklərin üstünlükləri nələrdir?***

Nisbətən bəli. Səslə hərflərin ilk yarışmasında bizdən əvvəl iki şəbəkə agentliyi təqdim edildi və mən brend menecərə dedim: "Sən böyük şəbəkənin kiçik brendi ola bilərsən və ya bizim hər şeyimiz ola bilərsən". Müstəqil agentliyə çevrildə və bu ruhu itirmədikdə, hər bir markanız sizin üçün hər şeyə çevrilir. 14 ildir xidmət etdiyimiz, ürək bağımız olan brendlərimiz var. Şəbəkələrin daha dəbdə-



bəli dünyası ilə müqayisədə müstəqil olmağın müəyyən çətinlikləri var, lakin ona nəzər saldıqda biznes və uğur yaratmaq baxımından çox müsbət və mənfi cəhətləri görmürük. Xüsusilə müstəqil agentlik anlayışına baxdığımızda, Səsli hərflər çox strukturlaşdırılmış bir agentlikdir. Proseslərimiz, institusionallığımız, iş aparma yollarımız böyük bir agentlik və ya butik agentliyinin əksəriyyətinin mənim olduğunu söyləməsindən çox fərqlidir. Biz müstəqil agentlik olduğumuz üçün, brendlərimiz şəbəkələrdə olduğu kimi müəyyən razılaşmalarla bizə gəlmir. Biz həmişə çox səmərəli olmalı və brendlərimizi çox məmnun etməliyik. Onları saxlamalı olduğumuz üçün insan resurslarını çox təsirli və bacarıqlı hala gətirməli olan çox sistemli bir quruluşumuz var. Bu, bizi hər zaman gözlərimizi açıq saxlayır.

### ***Son hadisələrdən sonra reklam gəlirləri xeyli azalıb. Bu mühitdə rəqəmsal reklam investisiyaları üçün hansı yolu izləyirsiniz?***

2016-cı il yüksək motivasiyaya ehtiyac duyduğumuz il oldu. Daha çox müsabiqə ili idi. Şirkətlərin sərmayələri davam edirdi, lakin ünsiyyət baxımından o davamlılıq həmişə dövrü olaraq həyata keçirilirdi. Brendlər 2016-cı ili yenilənmə vaxtı kimi istifadə etdilər. İşlər sürətlə gedəndə rə-qabət aparmaq çətindir, amma durğunluq olanda yeniləşmə prosesləri inkişaf edir. Bu, bizim üstünlüyümüzə nəticələndi. 2017-ci ildə də onların layihələrinin həyata keçəcəyi vaxtı gözləyirik. Düşünürəm ki, bu ilin əvvəlindəki hədəflərlə ili başa vura biləcək şirkətlər çox olacaq.

Media şirkətləri müəyyən müddətdə bu hədəflərə çata bilər, amma hesab edirəm ki, kreativ agentliklər ilin əvvəlində qoyulan hədəfləri böyük ehtimalla təxminən iyun-iyul aylarında yenidən işləyəcəklər. Mən şəxsən bu ili 12 ay yox, 8,5 ay hesab edirəm.

### SUALLAR

- 1. Menecerlər üçün strategiyayanın mənası nədir? Onlar hansı qərarları və təcrübələri “strategiya”ya aid edirlər? Strateji olmayan qərarlara nümunə göstərə bilərsinizmi?*
- 2. Menecerlər hansı strategiya anlayışlarından istifadə edirlər?*
- 3. “Səsli hərflər”in dəqiq strategiyası və istiqaməti varmı? İzah edin.*
- 4. Menecerlərin liderlik və təşkilatçılıq mədəniyyəti ilə bağlı təsəvvürləri necədir? Onlar arasında uyğunluğu müzakirə edin.*

**Mənbə:** Recai COŞKUN tərəfindən hazırlanmış, Sultan Öncü Arslanoğlunun Media Catda 06.09.2016-cı il tarixli müsahibəsindən istifadə edilmişdir.  
<https://mediacat.com/motivasyon-en-onemli-silahimiz/> (giriş, 25.12.2020).

# 2

## Təşkilati İstiqaməti Müəyyənləşdirmə Strategiyaları

- Təşkilatın tərəfdaşları və istiqamətin müəyyənləşdirilməsi
- Vizyonun formalaşdırılması
- Missiyanın formalaşdırılması
- Dəyərlərin formalaşdırılması
- Hədəfin formalaşdırılması
- Məqsədin formalaşdırılması



# 2.1.

## Təşkilatın tərəfdaşları və istiqamətin müəyyənləşdirilməsi

Müəssisələr müxtəlif şöbələrdən, bölmələrdən və fərdlərdən ibarətdir. Bundan əlavə, müəssisələr bir qurum olaraq, səhmdarların fərqli gözləntilərinə cavab verməlidirlər. Səhmdarlar, işçilər, peşəkar idarəçilər, dövlət və cəmiyyət tərəfdaş olaraq müəssisənin (təşkilatın) onların gözləntilərinə cavab verməsini istəyir. Digər tərəfdən, təşkilatın ən yüksək səviyyədə olan və bir-biri ilə ziddiyyət təşkil edən bəzi gözləntilərə cavab verməsi mümkün olmur.

Bu səbəbdən idarəçiliyin üzərinə düşən vəzifələrdən biri də, tərəfdaşlara şirkətin bir birləşmə olduğunu xatırlatmaq və beləliklə hər kəsin təşkilatın gələcəyini nəzərə alaraq gözləntilərini qəbul olunacaq bir səviyyəyə gətirməsini təmin etməkdir. İdarəçilik həm də ziddiyyətli gözləntiləri bir-birinə uyğunlaşdırmalıdır. Əlavə olaraq, birləşmə anlayışının və bir-birinə uyğun gözləntilərin uzunmüddətli olması üçün onların təşkilati mədəniyyətin bir hissəsinə çevrilməsi lazımdır. Təşkilatdakı fərqli gözləntilərin birlik ruhuna çevrilməsi üçün təşkilati missiya, vizyon və ortaq hədəflər mühüm idarəetmə vasitələri kimi qarşımıza çıxır. İstiqamətin təyin olunmasında cavablandırılmalı olan əsas suallara aşağıdakıları aid edə bilərik:

- Biz necə qurumuq?
- Nə üçün mövcuduq?
- Kim olmaq istəyirik?

Vizyon, missiya, məqsəd, hədəf və dəyərlər təşkilatın ortaq bir istiqamətdə hərəkət etməsini təmin edən idarəetmə vasitələri arasında birinci yerdədir. Bu elementlərin işlək vəziyyətə gəlməsi üçün idarəçilərin davamlı, ardıcıl və güclü dəstəyi tələb olunur.

# 2.2.

## Vizyonun formalaşdırılması



Vizyon sözünün qədim bir mənası var. Bu söz latın dilində “vida re” kökündən gəlir və görmək mənasında istifadə olunur, daha geniş mənada isə “bilmək” deməkdir. Çünki insan gördüklərini anlaya bilər. Lakin vizyon sözünün bütün bunlardan üstün bir xüsusiyyəti var: bu, reallığın onu məhdudlaşdırma bilməməsindən ibarətdir. Vizyon bütün təşəbbüslərin məqsəd və vəzifələrinin cəmindən daha çoxunu əhatə edir, stimullaşdırıcı təsir yaradır, intensiv ideyaların, məlumatların və vasitələrin intuitiv təşəbbüskarı, yaradıcısı və qurucusu rolunda çıxış edir.

Gələcəyə istiqamətlənmiş vizyon həddən artıq böyük gücə malikdir. Bu güc, onu reallaşdıracaq şəxslərin inancındakı gücdən qaynaqlanır və paylaşıldıqca təsiri artır. Sosioloqlar sivilizasiyaların uğurlu olmasına təsir edən əsas amillərdən birinin “ortaq vizyon” olduğunu bildirirlər. Ortaq vizyon bütün iştirakçıların enerjisini, istedadlarını və qabiliyyətlərini üzə çıxarıb birləşdirməklə sinerjili (əməkdaşlığa əsaslanan) qüvvə yaradır. Böyük hədəflərə çatmaq üçün səfərbər olan qruplar, potensiallarından daha yüksək nəticə göstərir. Çünki bu, insanları birləşdirir, adaptiv, enerjili, şüurlu və ya şüuraltı birləşdirici təsir göstərir. Bu bağ onların çətin məqamlarda da güclü qalmasını təmin edir. Ortaq vizyon sayəsində daha böyük bir bütövlüyün ayrılmaz hissələrinə çevrilirik. Hər birimiz fabrikin müxtəlif bölmələri və fərqli aparatları kimi işləyir, bununla bərabər, etdiyimiz işlərdən daha böyük bir hədəfin, daha böyük bir gələcəyin kiçik bir hissəsi olduğumuzu bilir.

Müəssisələr üçün vizyona sahib olmağın üstünlüklərindən bəziləri aşağıda qeyd olunmuşdur:

- Vizyona strateji planlaşdırmanın elementlərini (missiya və fəlsəfə, hədəflər və məqsədlər, strategiya və fəaliyyət planları, təşkilati quruluş və mədəniyyət kimi) istiqamətləndirən və birləşdirən bir mexanizma kimi ehtiyac var.
- Vizyon müəssisənin idarəçiləri tərəfindən inkişaf etdirilir, müəssisənin düşüncə və fəaliyyətlərini qəbul edilmiş strategiyalar daxilində cəmləşdirərək hər kəsin eyni “hədəfə” doğru getməsinə təmin edir.
- Vizyon insanların müəssisəyə olan bağlılığını artırır və onları daha böyük səylə çalışmağa sövq edir.
- Vizyon işçilərin həyatına məna qatır.
- Vizyon mükəmməllik üçün bir standart təyin edir.
- Vizyon bu günə sabah arasında bir körpüdür və sabahın daha yaxşı olması üçün bütün işçilərin ortaq bir vizyona sahib olması vacibdir.

Öyrənən Təşkilat nəzəri cəryanının təmsilçisi Sengeyə görə, vizyon “nə yaratmaq, nə istehsal etmək istəyirik?” sualına cavab verməklə yanaşı “təşkilatdakı fərqli fəaliyyətləri birləşdirir və tərəfdaşlıq-birlik hissi yaradır”. Başqa bir tərifdə, vizyon “liderin təşkilatın gələcəkdə əldə etmək istədiyi ideallaşdırılmış ali məqsəd” kimi izah olunur. Bu baxımdan, vizyon “ortaq dəyərləri təmsil edən, ideoloji xarakter daşıyan və mənəvi təsirləri ehtiva edən ümumi və üstün bir fikirdir”.

*Vizyon ruh yüksəkliyi və ambisiya tələb edir, ənənəvi anlayışdan kənara çıxır, mövcud siyasət və normalara meydan oxuyur, yüksək performans gözləntilərini əhatə edir və bütün bunlara baxmayaraq təşkilat üzvlərinin vizyonu həyata keçirə bilməklərinə inamlarını əsla sarsıtmır.*

Vizyonun potensial gücünü real gücə çevirmək üçün təşkilat idarəçiləri vizyonları ilə əlaqədar aşağıdakı üç həqiqətdən xəbərdar olmalıdırlar. İlk olaraq, qəbul etmək lazımdır ki, təşkilat daxilində həqiqətən paylaşılan həyəcan və bağlılıq dalğası yaradan bir vizyonu yaratmaq çətin və vaxt aparan prosesdir. İkincisi, bir təşkilatda liderin vizyonu başqalarına çatdırma üsulu, yəni bütün müəssisədə təbliğ etməsi kritik bir amildir. Bir idarəçinin qeyd etdiyi kimi “Vizyon lideri olmaq nitq söyləmək, əsgərlərə nəyisə aşılamaqdan ibarət deyil. Vizyon lideri olmaq vizyonu daimi olaraq beynində tutaraq, gündəlik problemləri bu çərçivədə həll etmək deməkdir.” Üçüncüsü, Liderlər gündəmdə olmayan və ya ətraf mühitin təhlilini özündə ehtiva etməyən vizyonları istədikləri formada dəyişməyin çox çətin olduğunu bilməlidirlər.

Güclü vizyon aşağıdakı xüsusiyyətlərə malikdir:

- İdealist olmalı, ürəkdən gəlməli, hiss edilməlidir.
- Azad olmalıdır.
- Cəlbədicə olmalı, təşkilat işçiləri ilə bərabər digər tərəfdaşların da diqqətini çəkməlidir.
- Fərqləndirici olmalıdır (təşkilatın vizyonunu başqa təşkilatlardan fərqləndirici xüsusiyyətə malikdir).
- Qısa və yaddaqalan olmalıdır.
- Ruhlandırıcı və iddialı olmalıdır.
- Gələcək nailiyyətləri və ideali təsvir etməlidir.

Vizyon ifadəsi ilə əlaqədar cavablanmalı olan suallar:

- Təşkilatın ideal gələcəyi nədir?
- Müəssisə işçiləri və müəssisədən mənfəət əldə edənlər tərəfindən necə qəbul edilməsini istəyir?
- Cavabdehlik məsuliyyəti daşıyan inzibati və siyasi qurumlar hansı gələcəyi proqnozlaşdırırlar?

Vizyonun yaradılması prosesi ilə əlaqədar aşağıdakı məqamların nəzərə alınması vacibdir:

- Şirkətin vizyonunun nə olduğu mövcud inancın yazılı formaya gətirilməsi ilə başlayır. Bu mərhələ vizyonun müəyyənləşdirilməsi baxımından vacibdir. Hisslər, inanclar, emosiyalar və təsvirlərlə bağlı olan vizyonun kağıza yazılması çox çətin bir mərhələdir. Bundan əlavə, vizyon yüksək performansın başlanğıcı və kritik bir dönüş nöqtəsi olduğundan xüsusi diqqət tələb edir. Vizyon üçün inanc formalaşdırarkən ən yaxşı olmağa inam, idarəetmənin detallarının əhəmiyyətinə inam, işi düzgün yerinə yetirməyin incəlikləri, insanların fərd olaraq vacib olduğuna inam, üstün keyfiyyət və xidmətə diqqət yetirmə inancı, yeniliyə inam, uğursuzluğu paylaşmaq inancı, iqtisadi inkişafa olan inam vurğulanmalıdır.
- Yüksək İdarəçiliyin təşkilatlardakı vizyonun formalaşdırılmasında iştirakını təmin etmək üçün “Niyə varıq?”, “Hara gedirik?”, “Ora necə gedə bilərik?”, “Təşkilatımızda hansı dəyərləri qorumalıyıq?”, “Vizyonumuzu hansı davranışımızla möhkəmləndirə bilərik?”, “Vizyonun uğurlu olması üçün lazım olan davranış prinsipləri hansılardır?” suallarının cavabı tapılmalıdır.
- İşçilərin bu prosesə ürəkdən qoşulması idarəetmə heyətinin münasibət və davranışları ilə əlaqələndirilir. Effektiv liderlər tam iştirakı təmin edə və işçilərin sərbəst və ən yüksək səviyyədə töhvə verəcəkləri bir mühit yarada bilirlər. Bu müddətdə fərdi məmnuniyyət səviyyəsinin yüksək tutulacağı proqramlar vasitəsilə, işçilərin vizyonu müəyyənləşdirmə prosesinə öz töh-

vələrini verməsi üçün imkan yaradılır.

- Vizyonu müəyyənləşdirmə prosesinə təşkilat xaricindəki insanları da daxil etmək lazımdır. Bu günlərdə biz və onlar anlayışı ortadan qalxmaq üzrədir. Təşkilatla əlaqəsi olan hər kəs biz anlayışına daxil edilə bilər. Buna nail olarkən təşkilatlar, yaxın və uzaq mühitlərindəki bütün insanları nəzərə almalıdırlar. Unutmamalıyıq ki, qloballaşma ilə “biz” və “onlar” anlayışı ortadan qalxmışdır.
- Vizyonu müəyyənləşdirmə müddətində komandaları təşkil edən insanların dəstəkləyici söyləri olmadan, prosesin yalnız idarəetmə proqramı olaraq qala bilmə ehtimalı var. Bu komandaların əsas məqsədi gələcəyi proqnozlaşdırmaq və hadisələri istiqamətləndirə bilməkdir. Bu istiqamət reaktiv deyil, irəliyə hərəkətə əsaslanan təşkilati mədəniyyət yaratmağı hədəfləməlidir. Komandalar tərəfindən qoyulacaq hədəf sayəsində təşkilat sektorun davamçısı deyil, sektoru yenidən formalaşdıran fikirlərin mərkəzi ola bilər.



### 2.3.

#### Missiyanın formalaşdırılması



Ədəbiyyatda missiya anlayışı ilə əlaqəli üç düşüncə məktəbi mövcuddur. Bunlardan birincisi, missiyanı iş strategiyası, ikincisi, fəlsəfi terminlər, dəyərlər və etika, üçüncüsü isə əməliyyat səmərəliliyinin ən son funksiyası kimi təsvir edir.

Teodor Levitt və Peter Druker missiyanı iş strategiyası baxımından izah edən məktəbin qurucuları hesab olunurlar. Levitt (1960), "Marketing Myopia" (Marketing Miyopiyası) adlı məqaləsində, bir çox təşkilatın səhv iş təsviri verdiyini iddia edərək, idarəçilərin istehsalat texnologiyalarına diqqət yetirmələri əvəzinə, iş təsvirlərini müştəri ehtiyaclarına uyğun diqqətlə müəyyənləşdirmələrinə ehtiyacları olduğunu vurğulayırdı. Druker (1974), işin məqsədləri və missiyası haqqında yanlış məlumat verildiyini və təşkilatların ən əsas sual olan "Bizim işimiz nədir?" sualına cavab verməyi unuduqlarını bildirmişdir. Drukerə görə, sabahkı nəticələr üçün bu gün verilən qərarlar "İşimiz nədir?" sualına cavab verməklə ortaya çıxır. Bu sualın cavabı missiyadır. Təşkilatın mövcudluğunun səbəbini açıqlayan missiya ifadəsinin məqsədi, təşkilat daxilində müxtəlif elementləri ümumi bir məqsəd çərçivəsində birləşdirmək, quruma strateji bir istiqamət vermək və resurslarda səmərəli istifadə olunmasını təmin etməkdir. Bu mənada missiya ifadəsi təşkilatın konstitusiyası kimi də qəbul edilə bilər. Digər tərəfdən, Bart (1996), "Məqsədimiz nədir? Niyə mövcudluq? Nə əldə etmək istəyirik?" suallarına cavab tapmağa ehtiyac olduğunu bildirmişdir.

Missiya konsepsiyasını mədəni xüsusiyyətləri vurğulayamaqla izah edən ikinci yanaşmaya görə, missiya daha yumşaq anlayışlarla izah olunur.

"Missiya, təşkilatı bütöv şəkildə birlikdə saxlayan mədəni birləşdirici vasitədir." Bu mədəni normalara fərdlərin davranışına, iş tərzinə və təşkilatın məqsədlərinin həyata keçirilməsinə təsir edən güclü norma və dəyərlər daxildir. Bu yanaşmada əsas məqam təşkilatın təməl dəyərləridir.

Hərbi baxımdan isə əsas prinsip məqsədi seçmək və həmin məqsədi izləməkdir. Buradakı məqsəd vizyonla sinonimdir. Missiya, digər tərəfdən, vizyonun əməliyyat

yatla əlaqəli alt kateqoriyası kimi təsvir edilir. Hərbi və strateji yanaşmaların bir çox ortaq nöqtələri var. Hər ikisində də missiyanın yekun funksiyası hədəfə çatmaqdır.

Buna görə də, missiya təşkilatın mövcud olma səbəbini ifadə edir və "Niyə fəaliyyət göstəririk?" sualına cavab verir. Bu, vizyonun daha gözlə görünən və aydın ifadə olunan formasıdır. Ümumiyyətlə, təşkilatın missiya bəyanında istehsal olunan məhsul və xidmət növləri, hədəflənmiş müştərilər və təşkilatın sahib olduğu əsas dəyərlər haqqında məlumatlar öz əksini tapır. Missiya məqsəd və fəaliyyət planlarının formalaşdırılmasında istiqamətləndirici rol oynayır. Missiyanın uzunmüddətli iqtisadi potensial, müştəri yanaşması, məhsul və xidmət keyfiyyəti, iş əlaqələri və səhmdarlarla əlaqədar ifadələri əks etdirməsi geniş yayılmış təcrübədir. Missiya təşkilatın tanınması, məqsədlərdə davamlılığını və ümumi tərifi özündə birləşdirir. Buna görə də missiya bəyanının aşağıdakı sualları cavablandırması gözlənilir:

- Var olmaq səbəbimiz, əsas məqsədimiz nədir?
- Təşkilatımızı digərlərindən fərqləndirən və bənzərsiz edən nədir?
- 3-5 il sonra işimizdə hansı fərqliliklərin yaranması ehtimalı var?
- Mövcud və gələcək əsas məhsul və xidmətlərimiz nələrdir?
- Əsas iqtisadi maraqlarımız nələrdir və nələr olmalıdır?
- Təşkilatın əsas inancları, dəyərləri və istəkləri nələrdir?

Missiya təşkilatın istiqamətinin müəyyən edilməsində mühüm rol oynayır. Bu rollardan bəziləri aşağıda qeyd olunmuşdur:

- Təşkilatın məqsədi ətrafında birləşmə üçün əsas yaradır.
- Resursların bölüşdürülməsinə dəstək olur və istiqamətləndirici rol oynayır.
- Təşkilatın daxili mühitini və iqlimini müəyyənləşdirir.
- Vəzifə və məsuliyyətlərin yerinə yetirilməsində istiqamətləndirici rol oynayır.
- İdarəetmə sistemi üçün əsas dəyişənləri təyin etməyə kömək edir.

Missiya bəyanı etibarlı olmalıdır, çünki ancaq bu halda müəssisənin uzun və qısa müddətdəki davranışı və missiya bəyanı üst-üstə düşəcəkdir. Beləliklə missiya idarəçilər, işçilər, işəgötürənlər, müştərilər, təchizatçılar və şirkətlə əlaqəli digər tərəflərin, şirkətə qarşı hörmət və onunla qürur duyma hissini yaradacaq dəyişikliklərin təməlini qoyur.

Missiya bəyanındakı dəyərlərin və ifadələrin təşkilat tərəfindən mənimsənilməsinə əmin olmaq üçün şirkətin aşağıdakı üç xüsusiyyətlərə sahib olduğunu müəyyənləşdirmək lazımdır:

1. Şirkət və onun işçiləri bir nəticə və ya bir neçə nəticə əldə etməyə çalışırlar. Onlarda istədikləri nəticələri reallaşdırmaq/əldə etmək arzusu vardır.
2. Missiya ən ali səviyyə idarəçidən ən aşağı pillədəki işçiyə qədər olan bütün fərdlər tərəfindən dəyəri qəbul edilir.
3. İşçilər şirkəti onu digər şirkətlərdən fərqləndirən xüsusiyyətlərə görə xüsusi bir formada görür və özlərinin xüsusiyyətini hiss edirlər.

Uğurlu missiya bəyanının xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

- Qısa olmalıdır.
- Təşkilati mədəniyyətin ümumi təzahürü olmalıdır.
- Təşkilatın məqsədlərini və fəaliyyət sahələrini əhatə etməlidir.
- Açıq (open-ended) formatda olmalıdır (kəmiyyət termini ilə ifadə edilməməlidir).
- Ticari terminlərdən (məsələn, mənfəət) istifadə edilməməlidir.
- Dəqiq bir vaxtdan bəhs etməməlidir.
- Məqsədlərin müəyyənləşdirilməsinə istiqamətləndirici rol oynamalıdır.

Yuxarıdakı təriflərdən də aydın olduğu kimi, missiya təşkilatlar üçün gördüyü işləri, dəyərləri, inancları, mövcud olma səbəblərini və özlərini digər iş yerlərindən fərqləndirmək üçün izləməli olduqları strategiyaları göstərən yol xəritəsidir. Yaxşı hazırlanmış missiya təşkilata iqtisadi gəlir gətirməklə yanaşı, təşkilatın işçiləri arasında sinergiya yaradaraq mənsubluq hissini möhkəmləndirəcəkdir. Effektiv missiya yaratmaq təşkilatlar üçün çox çətindir. Effektiv missiya yaratmaq üçün təşkilat ən azı 1-2 il vaxt ayırmalıdır. Missiya məhsuldan çox bazar yönümlü, eləcə də motivasiyaverici, səciyyəvi və həyata keçirilə bilən olmalıdır.

**Məhsul əvəzinə bazar yönümlü olmaq:** Təşkilatın missiyası formalaşdırılarkən müştəri diqqət mərkəzində olmalıdır. Ümumiyyətlə, əksər təşkilatların işi təşkilatın fəaliyyətləri ilə müəyyənləşdirilir və təşkilatın adı məhsul açıqlandıqdan sonra üzə çıxır. Təşkilatın təqdim etdiyi məhsul və texnologiyaların vaxtı keçdikdə, missiyalarının etibarlılığı da sona çatır.

**Tətbiq ediləbilən olmaq:** Missiya təşkilatın səmərəli fəaliyyətinə dəstək göstərməli, eyni zamanda real və nail oluna bilən olmalı, yeni imkanlar açmalı və təşkilatı həyata keçirilə bilən xeyallara doğru aparmalıdır.

**Motivasiyaedici olmaq:** Yaxşı hazırlanmış missiyanın üstünlüklərindən biri də təşkilatın işçilərinə və idarəçilərinə istiqamət verməyi və işçilər üzərində motivasiyaedici təsir yaratmağıdır. Missiya eyni zamanda təşkilat daxilində müxtəlif fəaliyyətlərin həyata keçirilməsi barədə ortaq məqsəd yaradır.

**Təşkilata xas olmaq:** Bazar münasibətləri missiyanın əsas məqsədini təşkil etməməlidir. Missiya konkret olmalı, idarəçilərə istiqamət verməli və doğru alter-

nativ fəaliyyət planını seçmələri üçün onlara yol göstərməlidir. Bu, bir sözlə aşağı xərclə yüksək keyfiyyətli məhsullar əldə etmək deməkdir.

# 2.4.

## Dəyərlərin formalaşdırılması



Əsas dəyərlər təşkilatın zəruri və sabit prinsiplərini, korporativ prinsipləri, davranış qaydalarını və idarəetmə tərzini ifadə edir. Bu dəyərlər insanların bütün həyatları boyu əhəmiyyət verdiyi prinsiplərdir. Strateji planlaşdırma üçün təşkilatın əsas dəyərlərini ortaya çıxarmaq da vacibdir. Çünki, vizyon, missiya və korporativ kimliyin arxasında əsas dəyərlər və inanclar durur. Əsas dəyərlər təşkilatın qərarlarına, seçimlərinə və strategiyasına bələdçilik edir. Onlar korporativ kimlik və işçilərin motivasiya edilməsi üçün güclü bir vasitədir. Əsas dəyərlər təşkilatda vacib olan, paylaşılan ümumi inancları, əxlaqi prinsipləri, məqsəd və vizyonun həyata keçiriləcəyi hüquqi zəminin xüsusiyyətlərini daşmalıdır. Uzun müddət və səylər nəticəsində formalaşan əsas dəyərlər də təşkilati mədəniyyətin əsasını təşkil edir. Dəyərlər zamanın sınağına davam gətirə bilməlidir. Yəni, “şərtlər dəyişsəydi və bu təməl dəyərə sahib olduğumuz bizə mane olsaydı, yenə də onu qoruya bilərdikmi?” sualına “bəli” deyə bilmiriksə, sözügedən dəyər təməl dəyər kimi qəbul edilməməlidir. Dəyərlər açıq və dəqiq olmalı, təşkilatın məqsədinə necə nail olacağını ümumi şəkildə izah edə bilməlidir. İnsanlar dəyərlərini dəstəkləyəcək addımlar atdığı zaman öz fəaliyyətləri ilə qürur duyurlar. Dəyərlər insanlara güc və enerji verir. İnsanların fərdi dəyərləri təşkilatın dəyərləri ilə uzlaşırsa, işçilər daha çox fərdi öhdəlik götürürlər.

Dəyərləri vizyonun bir hissəsi kimi qəbul etmək bəzi maneələri dəf etməyə kömək edir. Vizyon dəyərlər vasitəsilə istiqaməti müəyyənləşdirmək, onu ifadə etmək və paylaşmaq deməkdir. Dəyərlər, “Vizyonumuza çatmaq üçün çıxdığımız yolda necə hərəkət etmək istəyirik?” sualına cavab verir. Bir təşkilatın dəyərləri doğruluq, açıqlıq, dürüstlük, azadlıq, bərabər fürsət, ləyaqət və ya öhdəliyi əhatə edə bilər. Bunlar, vizyonla birlikdə təşkilatın həyata baxışını dəyişdirir. Joseph V. Quigley “Vizyon, onun yaradılması, formalaşdırılması və qorunması” adlı kitabında liderlərə dəyərlərə dair təkliflər üçün bir düstur təqdim edir və bunları dörd başlıq altında birləşdirir:

- “Bütün dəyərlər paylaşılmalıdır. Sədaqəti qorumağın yaxşı bir yolu iştirakdır.
- Rəqəmlərdən daha çox dəyərlərdən danışmaq lazımdır. Unutmaq olmaz ki, hər kəs dəyərləri rəqəmlərdən daha yaxşı başa düşür.
- Dəyərlər aydın və qısa izah edilməlidir. Bu halda işçilər onları asanlıqla başa düşəcək və həyata keçirəcəklər.
- Dəyərlər şüuru bağlamaq deyil, duyğuları aktivləşdirmək üçündür. İşçilərin dəyərlərinə açıq olun.”

# 2.5.

## Hədəfin formalaşdırılması



Yuxarıda müzakirə edildiyi kimi, vizyon və missiya bəyanları təşkilatın ümumi istiqaməti haqqında məlumat verir, lakin onlar konkret hədəflər qoymaqdan çox uzaqdır. Missiya bəyanı vizyon bəyanını daha aydın qavranılan hala gətirməyi hədəflədiyi kimi, təşkilati hədəflər də missiyada olan ifadələri sahəyə gətirməyi hədəfləyir. Təşkilati hədəf, təşkilatın səylərini yönəltdiyi və çatmaq istədiyi nöqtədir. Açıq hədəflər strategiyanın formalaşdırılması və icrası və fəaliyyətin planlaşdırılması üçün əsasdır və onlar, qütb ulduzu kimi, təşkilata yol göstərirlər.

Qısamüddətli Hədəflər təşkilatın 1-2 il ərzində əldə etmək istədiyi nailiyyətlərdir. Məsələn:

- 2 il ərzində bazar payımızı 25% -ə çatdıracağıq.
- 1 ildən sonra tullantılarımızı 50% azaldacağıq.
- 2 il ərzində bütün orta səviyyəli idarəçilərin ən azı bir xarici dildə səlis danışmasını təmin edəcəyik.

Uzunmüddətli hədəflər 3-5 illik bir müddəti əhatə edir.

- 5 il ərzində Avropada tanınmış bir marka olacağıq.
- 3-5 il ərzində sənayedə ilk üç şirkət arasında olacağıq.
- 3-5 il ərzində bənzərsiz texnologiyaya sahib bir şirkət olacağıq.

Göründüyü kimi, bu iki növ hədəf arasında iki əsas fərq var. Birincisi, onlar müddətləri ilə fərqlənirlər. İkincisi, onlar hədəflərin ifadə olunması baxımından fərqlənirlər. Qısamüddətli hədəflər üçün daha aydın və səciyyəvi ifadələrdən, uzunmüddətli hədəflər üçün daha ümumi və daha az spesifik ifadələrdən istifadə olunur.

### *Hədəf Sahələri*

Drukerin fikrincə təşkilatlar özləri üçün yalnız bir hədəf təyin etməlidirlər. İdarəçilər müxtəlif sahələrdə hədəflər təyin etməlidirlər. Müəssisələrdə tətbiq olunan səkkiz əsas hədəf sahəsi vardır. Bunlara aşağıda qeyd olunanlar aiddir:

- **Bazarın vəziyyəti:** Hədəflənən bazarın vəziyyəti bildirilməlidir (bazar payı artımının bazarın böyümə sürətindən daha yüksək səviyyəyə çatması).
- **İxtira-yeniliklər:** Təşkilatın tətbiq etmək istədiyi yenilikləri əhatə etməlidir (Ümumi Keyfiyyət İdarəetməsini (TQM -Total Quality Management) iki il ərzində tətbiq etmək).
- **Məhsuldarlıq:** İstehsal olunan məhsullar və xidmətlərlə onların istehsalı üçün istifadə olunan amillər arasındakı nisbətlə bağlı hədəflər müəyyən olunmalıdır (bir işçiyə düşən vahid istehsalı 10% artırmaq).
- **Resursdan istifadə səviyyəsi:** Səhmlər, avadanlıqlar, nağd pullar kimi fərqli aktivlər üçün hədəf sahələr müəyyənləşdirilməlidir (iki il ərzində həyata keçirəcəyimiz tam vaxtında istehsal (JIT-Just in Time) ilə giriş inventarlarımızda 50% azalma edilməsi).
- **Mənfəətliklik:** Müəssisələr gəlir gətirən fəaliyyətlə məşğul olmaq üçün xərclədiklərindən daha çox əldə etməlidirlər. Bir sözlə, mənfəət əldə etməlidirlər. Qazanc əldə etmək özü-özlüyündə kifayət deyil. Alternativ investisiya alıcıları və vasitələri ilə rəqiblərin vəziyyəti nəzərə alınaraq firmanın mənfəət nisbətinin “məqbul” səviyyədə olması arzuolunandır və bunun üçün qısa və uzunmüddətli hədəflər müəyyənləşdirilir.
- **İdarəçinin performans vaxtı və inkişafı:** Şirkətlər idarəetmə qrupunun performans keyfiyyəti və menecerlərin özlərini yeniləmələri üçün hədəf sahələri yaratmalıdırlar. Bu idarəetməni “performansı yaxşılaşdırmaq” kimi də adlandırmaq etmək olar. Beləliklə, həm idarəçiliyin performans səviyyəsi, həm də bu göstəriciyə nail olmaq üçün tələb olunan idarəetmə vasitələri ilə bağlı hədəf sahələrini müəyyənləşdirmək lazımdır.
- **İşçilərin performans vaxtı və mövqeyi:** İdarə heyətinin fəaliyyətinin keyfiyyəti ilə yanaşı, işçilərin fəaliyyətinin keyfiyyətini, onların iş və müəssisə barədə hisslərini və düşüncələrini müsbətə doğru dəyişmək üçün hədəf sahələrini inkişaf etdirmək lazımdır. Bu, təşkilatın uzunmüddətli perspektivdə uğur qazanması üçün ilkin şərtlərdən biridir.
- **Sosial məsuliyyət:** Təşkilat təməl hədəflərinə çatmaq üçün səy göstərsə də, cəmiyyətin rifahına töhfə vermək məcburiyyəti ilə də üzləşir. Başqa sözlə desək, cəmiyyətə müəyyən sahələrdə (təhsil, səhiyyə, sənət fəaliyyətləri kimi) töhfə verilməlidir. Sosial məsuliyyət konsepsiyasının geniş yayılması ilə, bu sahələrdə təşkilatların üzərinə düşən vəzifələr əvvəlki dövrlərə nisbətən müqayisə olunmaz dərəcədə artmışdır.



### *Keyfiyyətli Hədəflərin Xüsusiyyətləri*

Əlbəttə ki, bütün təşkilatlarda hədəflər vardır. Hədəflərin keyfiyyəti onların quruma nə dərəcədə töhfə verməyindən asılıdır. Yüksək keyfiyyətli hədəflər üçün aşağıdakı təlimatlar izlənilir:

- **Xüsusi Hədəflər:** Kim tərəfindən və nə vaxt əldə edilməli olduğunu dəqiq şəkildə göstərir. Bu cür hədəflər sayəsində təşkilatlarda heç bir qarışıqlıq yaranmır, işçilər İdarəçiliyin onlardan nə gözlədiyini bilirlər. Ümumiyyətlə, daha konkret hədəflər İdarəçinin onlara çatmaq üçün formalaşdıracağı stratejiyanın planlaşdırmasını asanlaşdırır. Xüsusi yüksək keyfiyyətli təşkilati hədəflər İdarəçilər üçün müvafiq təşkilati strategiyalar qura biləcəyi təməli təmin edir.
- **Performans Səviyyəsi:** Hədəflər işçilərin potensiallarından da o tərəfə keçmələrini, çətinliklərə qarşı daha əzmkar omalarını və bütün enerjilərini ortaya qoymalarını təmin edəcək səviyyədə yüksək olmalıdır. Lakin, hədəflər qeyri-mümkün olmamalıdır. Bu vəziyyət işçilər üçün darıxdırıcı olur və nəticədə onlar cəhd etməyi dayandırır. İnsanlara “çətin əldə edilən” hədəflərin daha cəlbədicə və motivasiya verici görünməsi şirkətlərin diqqət etməli olduğu bir mövzudur. İdarəçilər “əlçatan” hədəflər yaratmalıdırlar və onların əlçatan olması bütün işçilər tərəfindən qəbul edilməlidir. Hədəflərin əldə edilə bilən olduğuna inanmayan işçilər, vaxtlarını və enerjilərini sərf edərkən onları tamamilə gözdən qaçıra bilirlər.
- **Dəyişən Hədəflər:** İdarəçilik təşkilatın mühitini daim qiymətləndirərək hədəflərdəki dəyişiklikləri müəyyən etməlidir. Həm də tələb olunan hədəf dəyişiklikləri ilə bağlı bütün işçilərin fikirlərini öyrənməlidir.
- **Ölçülə bilən Hədəflər:** Bəzən “əməliyyat hədəfləri” adlanan ölçülə bilən hədəflər, yaradılma üsullarına görə əldə edilməsi aydın olan hədəflərdir (illik istehsal, potensialdan istifadə, marketinq şəbəkəsinin genişləndirilməsi, işə gəlməmə hallarının azaldılması kimi mövzularda kəmiyyətlə ifadə olunan hədəflər aydın şəkildə müəyyən edilə bilər). Məqsədlər açıq formada və aydın ifadə edilmirsə, işçilərlə İdarəçilik arasında qeyri-müəyyənlik və münaqişə ehtimalı vardır.
- **Ardıcıl Uzun və Qısamüddətli Hədəflər:** İdarəçilər biri-birilərini dəstəkləyən və hər iki dövrü uyğun bir şəkildə əhatə edən təşkilati hədəflər təyin etməlidirlər. Uzunmüddətli hədəflər təşkilatın vizyonu və missiyası ilə uyğun olmalı, təxminən üç ildən beş ilədək dövrü əhatə etməlidir. Qısamüddətli hədəflər isə uzunmüddətli hədəflərə uyğun olaraq təyin olunmalı və onların reallaşmasına töhfə verməli, bir və ya iki il ərzində uzunmüddətli hədəflərə çatmaq üçün əsas yaradılmalıdır.

### *Hədəflərin müəyyən edilməsinin üstünlükləri*

- Firma maliyyə və digər sahələrdə səhmdarlarına nə təklif etmək istədiyini müəyyənləşdirir.
- Yaxşı müəyyən olunmuş hədəflər sayəsində işçilərin potensiallarından da üstün iş görmək və quruma daha çox töhfə vermək üçün səy göstərmək ehtimalı artır.
- Vaxtdan daha yaxşı istifadəni təmin edir.
- Münaqişələri azaldır.
- Qeyri-müəyyənliyi və gözlənilməz hallarla qarşılaşma riskini azaldırlar.

Hədəflər işçilərin və digər maraqlı tərəflərin dəyişikliklərə uyğunlaşmasını təmin etməli, sadə, təsirli, əhatəli, aydın və çoxyönlü olmalı, işçiləri bir istiqamətə yönəltməlidir. Bu mənada hədəflər qurumun dəyərləri və missiyasına yönəldilməli, vizyonun daha aydın bir ifadəsini təşkil etməlidir.

Hədəflərə nail olmaq tərəflərin hədəfləri mənimsəməsindən və bağlılıqlarından asılıdır. İştirak öhdəliyinin zəmanəti olduğu üçün, hədəf müəyyənləşdirmə məsuliyyəti əvvəl İdarəçi heyətlə paylaşılmalı və daha sonra digər işçilər və maraqlı tərəflərlə müzakirə olunmalıdır.

Hədəflər “Şirkət nəyə nail olmaqda qərarlıdır?” sualına cavab verir və şirkətin uzunmüddətli istiqamətini müəyyənləşdirir. Məqsədlər missiya və dəyərlərdən qaynaqlanmalı və onlar üzərində inkişaf etməlidir. Drucker bir şirkətin məqsəd və missiyasının hədəflərə çevrilməli olduğunu bildirir. Əks təqdirdə, bunlar heç vaxt əldə olunmayacaq və sadəcə yaxşı düşüncələr olaraq qalacaqdır.

# 2.6.

## Məqsədin formallaşdırılması



Təşkilatın məqsədləri təşkilatın nə etdiyini, niyə fəaliyyət göstərdiyini, nəyə və ya nələrə nail olmaq üçün etdiyini bildirən nəticələr kimi müəyyən edilir. Bu miqyasda strateji məqsədlər qurumun ümumi bir çərçivədə nəyə çatmaq istədiyini göstərir. Strateji məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi, təşkilatın resurslarının düzgün bölüşdürülməsi, prioritetlərinin və üstünlüklərinin dərk olunması, məsuliyyətlərin ötürülməsi və nəticələr baxımından hesabatlılığı asanlaşdırması səbəbilə strateji planlaşdırma prosesində kritik bir addım hesab olunur. Strateji məqsədlərin müəyyənləşdiriləcəyi sahələr barədə ümumi bir fikir birliyi olmasa da, fərqli mənbələrdə ümumiyyətlə 7-12 sahədə göstərmələri tövsiyə olunur. Bu sahələrdən bəzilərinə gəlirlilik, böyümə, müştəri məmnuniyyəti, bazar payı, maliyyə gəlirləri, texnologiya, əməliyyat effektivliyi və mənbələrdən istifadəni aid etmək olar.

Məqsəd vizyona gedən yolda “hara çatmaq istəyirik?” sualını cavablandırılmalı və aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik olmalıdır:

- Missiya və dəyərlərə uyğun olmalıdır;
- Qurumu vizyonuna yönəltməlidir;
- Müəyyən bir dövrü əhatə etməlidir;
- Düzgün formada müəyyənləşdirilməlidir;
- İddialı, lakin “realist” və “əlçatan” olmalıdır;
- Rəqəmlərlə ifadə olunmamalıdır;
- Çatmaq istədiyiniz nöqtəni aydın şəkildə ifadə etməlidir (həmin nöqtəyə çatmağın yolunu deyil).

### MÜZAKİRƏ SUALLARI

- 1. Müəssisələr üçün “vizyon – missiya” bildirişi vacibdirmi? Bu bildirişin yazılı və formal olaraq ifadə olunmasının vacibliyi və mənası nədir? Uğurlu firmalar arasında vizyon və missiya bildirişlərinə sahib olmayanların varlığı necə izah oluna bilər?*
- 2. Yaxşı və pis vizyon-missiya bildirişinə real həyatdan bir nümunə göstərin. Onun nə üçün pis və ya yaxşı olduğunu əsaslandırın.*
- 3. Tələbəsi olduğunuz universitet və ya fakültə üçün vizyon-missiya bildirişi təklif edin.*
- 4. Fərdi şəxslər özü üçün vizyon və missiya formalaşdırmalıdırlarmı? Sizin məqsədiniz və çatmaq istədiyiniz məqam barədə aydın bir “istiqamətiniz” varmı?*

## PRAKTİKADA STRATEJİ İDARƏETMƏ 2

### BOSMER BİNA AVTOMATLAŞDIRMA SİSTEMLƏRİNDƏ YENİ MƏHSUL VƏ HƏLLƏR TƏKLİF EDİR

#### *Bosmer Haqqında*

10 il əvvəl beynəlxalq bir firmanın Ege Regionu distirbyutorluğu ilə başlayan macəramız bu gün bizi yerli KNX məhsulları istehsal edən bir firmaya çevirdi. BOSMER olaraq yarandığımız gündən bu günədək sektoru və texnologiyanı yaxından izləyirik. Tamamladığımız onlarla layihə nəticəsində sektorda əldə etdiyimiz təcrübələri və gələn müştəri tələblərini də birləşdirərək 2015-ci ildə öz məhsullarımızı istehsal etmək üçün tədqiqat-inkışaf fəaliyyətlərimizi başladıb özümüz üçün fərqli bir istiqamət müəyyənləşdirdik.

Hal-hazırda işıqlandırma, pərdə nəzarəti, HVAC nəzarəti, sensor panel, sensor tipləri kimi avtomatlaşdırma tətbiqlərində istifadə edilə bilən cihazlarımızı tamamladıq və məhsul çeşidimizi artırmaq üçün bütün gücümüzü səylərimizi davam etdiririk. Bundan əlavə, məhsullarımızın beynəlxalq standart olan KNX uyğunluğu istifadəçiyə sistemi quraşdırarkən kifayət qədər sərbəst hərəkət etməyə imkan verir və brenddən asılılığı aradan qaldırır. Daxil olan istəklərə uyğun olaraq layihələr üçün xüsusi məhsullar hazırlayıb istehsal edə bilərik. Bəzi istifadəçilər yeni texnologiyaları mənimsəməyə daha hazır və istəkli olsalar da, digərləri daha ehtiyatlı ola bilər. Ola bilsin ki, onların əvvəlki layihələrdə yaşadıkları problemlərlə bağlı narahatlıqları var.

İşləmək üçün şirkət seçərkən mövzunu və sektoru yaxşı bilən, uğurlu layihələrə imza atmış şirkətlərə üstünlük verməkdə fayda var. Son zamanların məşhur mövzularından biri olan Əşyaların İnterneti (IoT) gündəlik əşyaların ağıllı hala gəlməsi, internet üzərindən əlaqə saxlanması və onu qoşulduğu şəbəkə vasitəsilə idarə edilməsidir. IoT ilə biz cihazlar KNX protokolu ilə internetə daxil olduqda baş verə biləcək təhlükəsizlik boşluqları aradan qaldıra bilərik. Avtomatlaşdırma sistemində mobil telefon, planşet, kompüterlə nəzarət edərkən, biz səsli əmrləri sistemə inteqrasiya edərək avtomatlaşdırma sistemindən istifadəni daha praktik hala gətiririk. Məsələn, axşam işdən evə gələndə “ışıqları yandır” və ya çölə çıxarkən “bütün jalüzləri bağla” kimi sadə səsli əmrlər verməklə bu rahatlığı evlərimizdə və məkanlarımızda yaşaya və həyatımızı daha da asanlaşdırma bilərik.

#### *Layihələr və tətbiqlər*

Daxil olan layihələrin sənədləri əvvəlcə mühəndislərimiz tərəfindən nəzərdən

keçirilir. Təklif olunan həllərin layihənin ehtiyaclarını tam ödəyə bilməsi uğuru-muzun göstəricisidir. Eyni zamanda, alternativ həllər təklif edir, doğru məhsul-ları doğru yerdə istifadə edərək istehak xərclərinin azalması üçün çalışırıq. Biz istifadəçiyə təlimlər veririk, daha sonra isə yaranan hər hansı problemdə müştə-rilərimizin yanında olur, lazım olduqda xidmət göstərərək müştəri məmnuniy-ətini ön planda tutmağa çalışırıq.

### *Binaların avtomatlaşdırılması sistemlərinin insan həyatına töhfəsi*

Bu gün biz birlikdə qənaət, rahatlıq və təhlükəsizlik axtarır, bunu gündəlik hə-yatımıza uyğunlaşdırmaq istəyirik. Texnologiyanın gündən-günə inkişafı ilə tiki-lilərin və binaların avtomatlaşdırılmasına yeni perspektivlər gəlir. Bir nöqtədən monitoring, ölçmə, qiymətləndirmə və uzaqdan çıxış imkanı verən bu sistemlə-rə maraq günü-gündən artır və gələcəkdə bu tələblər daha da artacaqdır. Binala-rın avtomatlaşdırılması sistemlərinin üç əsas məqsədi var: mərkəzləşdirilmiş monitoring və idarəetmə, enerjiyə qənaət və təhlükəsizlik nəzarəti. Son illərdə ağıllı sistemlər daha çox həm dövlət, həm də özəl sektor layihələrində, xüsusilə böyük şəhərlərdə istifadə olunur. Ən sadə istifadədə bu sistemlər sayəsində boş-luqlar standart çərçivələrdə saxlanılır və fiziki mühit dəyişiklikləri istifadəçilər tərəfindən hiss olunmur. Gələcəkdə ağıllı evlər, ağıllı binalar və bunların hamısı ağıllı şəhərlərə çevrilərək geniş yayılacaq, avtomatlaşdırma sistemi ilə rahat, təhlükəsiz və praktik bir yaşayış mühiti təmin ediləcək, burada vaxt itkisi ilə nə-ticələnən bütün proseslər avtomatlaşdırma sistemi vasitəsilə həyata keçiriləcəkdir.

### *Bina avtomatlaşdırma sistemlərinin səmərəliliyi və davamlılığı*

Dünyada həyatın davamlı olması üçün enerji istehsal edərkən ekoloji cəhətdən təmiz üsulları mənimsəmək, istehlak edərkən qənaəti artırmaq və tullantıları minimuma endirmək lazımdır. Enerji səmərəliliyi binaların avtomatlaşdırılması üçün ən vacib amillərdən biridir. Hər il biz kondisionerləşdirməyə, havanın key-fiyyətini yaxşılaşdırmağa və istifadə olunmayan yerləri işıqlandırmaya böyük miqdarda enerji sərf edirik. Enerjiden səmərəli istifadə etməyin ən sağlam yolu insan faktorunu minimuma endirməkdir. Tətbiq sahəsində aktivlərə nəzarətin həyata keçirilməsi, istifadə olunmayan sahələrin müəyyən edilməsi və dərəcələ-rin 2-3 dərəcə uzadılması ilə ciddi enerji qənaətinə nail olmaq olar. Bina avto-matlaşdırmasının düzgün tətbiqi və düzgün ssenari ilə istehlak edilən ümumi enerjinin 40%-60%-nə qədər qənaət etmək mümkün olur. Bina avtomatlaşdı-rılması sistemləri ilə zamandan və mövcudluqdan asılı idarəetmə sayəsində işıq-landırma, isitmə-soyutma və kondisionerləşdirmə üçün istifadə olunan enerji-nin israfının qarşısı alınır, ətraf mühitə atılan zərərli qazların və karbon qazının miqdarı azalır.

### *Proqnozlar, gözləntilər və hədəflər*

Bosmer olaraq məqsədimiz məhsul çeşidimizi daha da artırmaq, müştərilərimizin tələblərinə cavab vermək və yerli istehsalçı olaraq daha çox istifadəçiyə çatmaqdır. Əsas məqsədimiz binaların avtomatlaşdırılması sahəsində xarici asılılığı aradan qaldırmaq və yeni texnoloji məhsul və sistemlərlə yerli istehsalçı kimi sektorda aparıcı rəqiblərimizlə rəqabət aparmaqdır. Biz cari ildə diler işlərimizi sürətləndirərək şəbəkəmizi daha da genişləndirmək istəyirik. Brendimizi ölkə daxilində olduğu kimi, xaricdə də tanıtmmaq üçün səylərimizi davam etdiririk.

### SUALLAR

- 1. Bosmer üçün vizyon dəyişikliyi varmı və bu dəyişiklik necə aparılır?*
- 2. Yuxarıdakı keysə əsasən, Bosmer üçün vizyon-missiya bəyanatını yaradın.*
- 3. Keysdə Bosmerin qısa, orta və uzunmüddətli hədəfləri göstərilibmi? Bu hədəflər nələrdir? Onların arasında uyğunluq varmı?*
- 4. Bosmerin maraqlı tərəflərə verdiyi vədlər nələrdir? Qiymətləndirin.*

**Mənbə:** Best jurnalında 2018-ci ilin yanvar ayında nəşr edilmiş məqalə əsasında Recai COŞKUN tərəfindən hazırlanmışdır. <http://www.bosmer.com.tr/best-ocak-2018/> (giriş, 23.12.2020)



# 3

## Strateji İdarəetmədə Daxili Mühitin Təhlili

- Müəssisənin daxili mühiti
- Əsas bacarıqların təhlili
- Dəyər zənciri analizi
- Yeddi S analizi
- Daxili Faktor Qiymətləndirmə Matrisi



### 3.1.

#### Müəssisənin daxili mühiti



Əvvəlki hissədə, təşkilatın xarici mühiti ilə daxili mühiti arasında uyğunluğun vacibliyi və təşkilatın fəaliyyətinə təsir göstərə biləcək xarici faktorların (makro və sənaye) təhlilində istifadə edilə bilən metodlar təqdim edilmişdir. Bu hissədə təşkilatın fəaliyyətinə təsir göstərən daxili amillərin analizində istifadə ediləcək metodlar göstəriləcəkdir.

Daxili Mühit Analizinin əsasında duran məntiq şirkətin özünü rəqibləri ilə müqayisə etməsidir. Bu, rəqabətin əsasında duran fikirdir. "Rəqiblərinə nisbətən müəssisə hansı cəhətdən üstün və hansı cəhətdən zəifdir?" Sual daxili mühitin təhlili ilə cavablandırılır. Bundan əlavə, müəssisədəki hər bir şöbənin və funksiyanın müəssisə üçün hansı mənaya gəldiyini başa düşmək bu analiz nəticəsində aydın olur.

Daxili və Xarici Mühit Analizlərinin qarşılıqlı əlaqədə olması qəbul olunmuş hipotezdir. Daxili mühitdəki güclü və zəif tərəflər və Xarici mühitdə müəssisə üçün yaranmış fürsətlər və təhdidlər bir matris çərçivəsində həll edilməlidir. Strategiyanın müəyyənləşdirilməsi mərhələsində ətraf mühitin təhlili nəticəsində əldə edilmiş məlumatlara əsasən aşağıdakı əməliyyatlar aparılır və suallara cavab axtarılır:

- a) Şirkətin üstün tərəflərinin əhəmiyyətlik dərəcəsinin və sırasının müəyyənləşdirilməsi
- b) Şirkətin zəif tərəflərinin əhəmiyyətlik dərəcəsinin və sırasının müəyyənləşdirilməsi
- c) Şirkət hansı üstün tərəflərini istifadə edərək fürsətləri dəyərləndirə bilər?
- d) Təhdidlərin qarşısını almaq üçün şirkət hansı üstün cəhətlərdən istifadə edə bilər?

Bu mərhələdə "üstün" istiqamət anlayışının "istedad" və "öz-özünə effektivlik" anlayışlarının sinonimi kimi qəbul edilməli olduğunu qeyd etmək lazımdır. Bu konsepsiyalar aşağıda ətraflı müzakirə olunacaqdır. Göründüyü kimi, təşkilata xarici mühitdən gələn fürsətlər və təhdidlər yalnız təşkilatın daxili mühitindəki mənbələrdən istifadə etmə qabiliyyətindən və rəqiblərindən fərqli olaraq inkişaf etdirə biləcəyi səriştələrindən asılıdır. Bu vəziyyətdə şirkətin daxili və xarici mühit analizlərini bir-birindən ayrı hesab etmək mümkün deyil. Əslində SWOT analizi bu iki mühitə birlikdə nəzər yetirən ətraf mühit təhlili vasitəsidir. Buna görə təsirli bir müəssisə təhlili beş vacib məsələni həll etməlidir:

- Müəssisənin sahib olduqlarını və imkanlarını müəyyənləşdirmək;
- Aktivlərinin və bacarıqlarının dəyərli, nadir, təkrarolunmaz və əvəzolunmaz "əsas qabiliyyətlər" olub -olmadığını müəyyənləşdirmək;
- Aktivlərin və bacarıqların sektordakı əsas rəqiblərin oxşar aktivləri və bacarıqları ilə müqayisə edilərək "üstünlüyü və ya zəifliyi" nin müəyyənləşdirilməsi;
- Müəssisənin maliyyə və əsas fəaliyyətlərinin vəziyyətini sektor ortalamaları və rəqibləri ilə müqayisə edərək müəyyənləşdirmək;
- Əsas uğur faktorlarını müəyyənləşdirmək.

## 3.2.

### Əsas bacarıqların təhlili



Hər bir şirkətin digər müəssisələrdən fərqli olaraq özünün müəyyən aktivləri və bacarıqları var. Müəssisələrin öz aktiv və bacarıqlarını tam şəkildə təhlil etməsi onların təsirli və məhsuldar strategiyaları hazırlamasını təmin edir. Müəssisənin fəaliyyətində, məhsul və xidmət istehsalında istifadə etdiyi bütün maddi və ya qeyri-maddi elementlər onun "aktivləridir". Bu aktivlərdən koordinasiyalı şəkildə istifadə etmək və məqsədinə uyğun fəaliyyət göstərmək qabiliyyəti müəssisənin "bacarığını" müəyyənləşdirir.

Şirkətə rəqabət gücü verən onun əsas bacarıqlarıdır. Müəssisələrdə əsas qabiliyyətlə birbaşa əlaqəli iş və fəaliyyətlər müəssisə daxilində həyata keçirilməsi və digər bütün işlərdə xarici mənbələrdən (outsourcing) istifadə edilməsi daha yaxşı nəticələrə gətirir. Bu halda təşkilati quruluş sadələşir (lean organization), təşkilati səviyyələr azalır və yüksək rəhbərlik strateji məsələlər üzərində düşünmək üçün daha çox vaxt tapır.

**Cədvəl 3.1.** Müəssisələrin aktivləri, bacarıqları və əsas bacarıqları

Müəssisələrin Aktivləri, Bacarıqları və Əsas Bacarıqları				
Aktivlər		Bacarıqlar	Əsas Bacarıqlar	Davamlı Əsas Bacarıqlar
Maddi aktivlər	Qeyri-maddi Aktivlər	Aktivləri istifadə edə bilmə bacarıqları	Əsas Bacarıqlar	Davamlı Əsas Bacarıqlar
Sahələr	Marka	İntuisiya xüsusiyyətləri	Dəyərli	Dəyişən mühitə uyğun olan əsas qabiliyyətlərdən ibarətdir.
Binalar	Patent	Qabiliyyət	Nadir	

Maşınlar Materiallar	Texnoloji sirlər	Ustahq	Təkrarolunmaz	
Maliyyə aktivləri	Bilik və təcrübə	və s.	Əvəz edilə bilməyən bacarıqlar	
Əmək (Kəmiyyət)	Cəmiyyətdəki imici			
İdarəetmə quruluşu	Müəssisənin nüfuzu			
və s.	Məhsulun nüfuzu			
	Etibarlılığı			
	və s.			

Əsas səriştələr, bütün müəssisələrin əldə edə biləcəyi adi bacarıqlardan fərqli olmalıdır. Bu halda əsas bacarıqların bəzi xüsusiyyətləri mövcud olmalıdır. Müəssisələrin bacarıqlarının əsas səriştələr olub olmadığını analiz etmək üçün Jay Barney-in VRIN analizindən istifadə olunur. VRIN sözü dəyər (value), mütəsənliq (rareness), təkrarlanabilmə (imitability) və əvəzolunmazlıq (nonsuitable) sözlərinin baş hərflərindən istifadə etməklə yaradılmışdır. Müəssisədəki bacarıqlar müəyyən edildikdən sonra, aşağıdakı meyarlara uyğunluğu ölçülərək analiz edilə bilər.

**1. Dəyərli olmaq:** Müəssisənin bacarıqlarının dəyərli olması və bunların müəssisə üçün rəqabət üstünlüyü təmin etməsi ilə əlaqədardır. Bacarığın dəyəri müştərilərin, rəqiblərin və ya sənayenin bu bacarıqlara münasibəti ilə müəyyən edilir. Müəssisə bacarıqlarından hansının əsas bacarıqlar olduğunu müəyyənləşdirmək üçün onların dəyərini təhlil etmək lazımdır.

**2. Bənzərsiz olması:** Müəssisənin sahib olduğu bacarıqların sektordakı rəqiblərdə də olmasının təhlili ilə müəyyən edilir. Müəssisələrin bənzərsiz bacarıqlara sahib olması onlara rəqabət üstünlüyü verir.

**3. Təkrarolunmazlıq:** bu anlayış əsas bacarığın digər müəssisələr tərəfindən təqlid edilə bilməməsi və ya təqlid etməyin çox bahalı olduğu mənasında istifadə olunur. Əsas bacarıqları digər müəssisələr asanlıqla təqlid edə bildikləri halda, bu bacarıq adi bacarıqlara çevrilir və əhəmiyyətini itirir.

**4. Əvəz edilə bilməz olmaq:** Müəssisələrin əsas bacarıqları digər alternativ bacarıqlardan istifadə etməklə həyata keçirilə bilməməlidir. Əsas bacarıq alternativ bacarıqlardan istifadə etməklə həyata keçirilə bilərsə, əsas bacarıq öz əhəmiyyətini itirəcək və adi bacarıq halına gələcəkdir.

### 3.3.

## Dəyər zəncirinin analizi



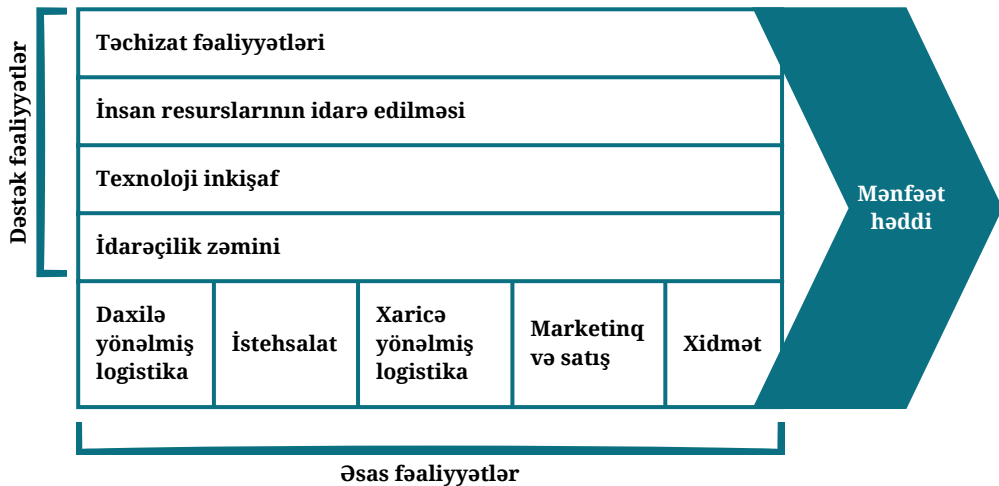
İş qurmağın əsas məqsədi qazanc əldə etməkdir. Bu səbəbdən müəssisələrin müştəri məmnuniyyətini təmin edərək məhsullarını və ya xidmətlərini bazarda tanıtmasına ehtiyac vardır. Müəssisələrin hədəflərinə çatması üçün ən əsas amil, iş funksiyalarının harmoniyada fəaliyyət göstərməsidir. Müəssisə daxilindəki hər bir funksiyanın öz əhəmiyyəti var və bu funksiyalar iş fəaliyyətinin davam etdirilməsində mühüm rol oynayır. Bu fəaliyyətlər nəticəsində müəssisələr müştəriləri üçün bir sıra dəyərlər yaradır. Müəssisələr rəqiblərindən daha çox dəyər yarada bildikləri halda, hədəflərinə çata və sektorlarında rəqabət üstünlüyü təmin edə bilirlər. Müəssisələrin olduqları sektordakı müvəffəqiyyəti əhəmiyyətli dərəcədə rəqabət üstünlüyünə əsaslanır. Müəssisələr öz fəaliyyətləri nəticəsində nə qədər yüksək dəyər yaratsalar, bir o qədər yüksək rəqabət üstünlüyünə sahib olacaqlar. Dəyər yaratma prosesinin müvəffəqiyyəti yalnız müştərilərin satın alma davranışının və onların müəssisəyə qarşı tələblərinin ölçülməsi ilə müəyyən edilə bilər.

**Cədvəl 3.2.** Ticarətdə dəyər yaradan fəaliyyətlərin müəyyənləşdirilməsi



Əsas fəaliyyətlər müəyyənləşdirilərkən fəaliyyətlərin müştəri üçün dəyər yaratma dərəcəsi nəzərə alınmalıdır. Digər tərəfdən dəstək fəaliyyətləri, əsas fəaliyyətlər üçün necə və hansı şəkildə dəyər yaradacağı nəzərə alınaraq yaradılmalıdır. Dəyər zənciri analizindəki vacib məqamlardan biri də təhlilin rəqiblərlə müqayisəli şəkildə aparılmasıdır. Təhlil olunan hər bir fəaliyyət rəqib müəssisələrin vəziyyətinə görə üstün, bərabər və ya zəif olaraq təsnif edilməli və həqiqi vəziyyət müəyyənləşdirilməlidir. Üstün bacarıqlar müəssisə üçün dəyər yaratsa da, zəif tərəflər müəssisələrin qarşısına təhdid amili olaraq çıxacaqdır. Beləliklə, şirkətlər zəif fəaliyyətlərini və ya proseslərini nəzərdən keçirərək yaxşılaşdırmaq imkanı qazanacaqlar.

**Cədvəl 3.3.** Dəyər zənciri analizi



Fəaliyyətini davam etdirmək istəyən istənilən təşkilat istehlakçılara (alıcılara, müştərilərə) ehtiyac duyur. Hətta qeyri-kommersiya təşkilatları belə xidmətlərindən istifadə edəcək və ya məhsullarını alacaq istehlakçılara ehtiyac duyurlar. Dəyər zənciri analizinin əsas şərti ondan ibarətdir ki, istehlakçılar satın aldıkları və ya əldə etdikləri məhsul və ya xidmətlərdən müəyyən dəyərlər gözləyirlər (tələb edirlər). Buna yalnız istehlak dəyərləri aiddir? İstehlak dəyəri üç əsas kateqoriya ilə müəyyən edilir:

- məhsul unikal və fərqlidir;
- məhsulun qiyməti aşağıdır;
- şirkət istehlakçının xüsusi ehtiyaclarına tez cavab vermək bacarığına malikdir.

Təşkilatın dəyər təmin etmə qabiliyyətini qiymətləndirmək istəyən və strateji qərarlar qəbul etməkdən məsul olan şəxslər fəaliyyətin istehlakçı dəyərinin ya-

radılmasına necə töhfə verdiyinə baxmalıdırlar. Bu dəyər zənciri analizinin başlanğıcıdır. Dəyər zənciri təşkilatın bütün funksional fəaliyyətlərini və nə qədər yüksək istehlakçı dəyəri yaratdıqlarını araşdıran sistemətik bir prosesdir. Porter, strateji bacarıqları anlamaq üçün müstəqil dəyər fəaliyyətlərindən başlamağı tövsiyə edir. Əsas fəaliyyətləri beş qrupa bölə bilərik; daxili logistik, proseslər, xarici logistik, marketinq və satış, xidmət.

**Daxili logistik:** Məhsul/xidmət üçün istifadə olunan başlanğıc resursların qəbulu, saxlanması və paylanması ilə bağlı fəaliyyətlər. Buraya materialların idarə olunması və axınına nəzarət, daşıma və digər fəaliyyətlər daxildir.

**İstehsal prosesləri:** Fərqli başlanğıc resurslarının son məhsula və ya xidmətə çevrilməsidir (texnoloji emal, qablaşdırma, montaj, sınaq və s.).

**Xarici Logistik:** Hazır məhsulun toplanması, saxlanması və istehlakçılara paylanmasıdır. Maddi mallar üçün bu saxlama, daşıma və başqaları olacaqdır. Xidmətə gəldikdə isə, bu sahəyə istehlakçıların xidməti alması üçün münasib yerin seçilməsi, xidmətin təşkili və digər fəaliyyətləri göstərə bilərik.

**Marketinq və satış:** İstifadəçilər məhsul / xidmət barədə məlumatlı olmalı və onları almaq imkanına sahib olmalıdır.

**Xidmət:** Məhsulun və xidmətin dəyərini artıran quraşdırma, təmir, təlim və ehtiyat hissələrin təchizatı fəaliyyətidir.

Bu əsas fəaliyyətlərin hər biri dəstəkləyici fəaliyyətlərlə əlaqələndirilə bilər. Bunları dörd qrupa bölmək olar:

**Təchizat:** əsas fəaliyyətlər üçün tələb olunan müxtəlif başlanğıc resursların satın alınması prosesidir. Bu, təşkilatın bir çox şöbəsində həyata keçirilə bilər.

**Texnoloji inkişaf:** bütün fəaliyyətlərin, hətta ən sadə “know-how”-nun da bir texnologiyası var. Əsas texnologiyalar birbaşa məhsulla (məhsul dizaynı ilə əlaqəli tədqiqat və inkişaf kimi) və ya müəyyən bir qaynaqla (xammalın inkişafı kimi) birbaşa əlaqəli ola bilər.

**İnsan resurslarının idarə edilməsi:** əsas fəaliyyətlər arasında ən vacib olanıdır. Təşkilatın işçi ilə təmin edilmə sisteminin idarəçiliyini, təhsili, inkişafı və mükafatlandırılmanı əhatə edir.

**Daxili idarəetmə mexanizmi:** planlaşdırma, maliyyə, keyfiyyətə nəzarət, məlumatın idarə edilməsi və digər fəaliyyətlər təşkilatın əsas fəaliyyətlərini həyata keçirməsi üçün son dərəcə vacibdir. Daxili idarəetmə mexanizmi təşkilati mədəniyyətin davamlılığını təmin edən strukturları və cari prosesləri də əhatə edir. Burada öyrənmək istədiyimiz bu fəaliyyətlərin nədən ibarət olması və təşkilatın bunları nə dərəcədə yerinə yetirməsidir. Bunlar təşkilatların öz güclü və zəif tərəflərini qiymətləndirməsi üçün bilməli olduqları məsələlərdir.



**Cədvəl 3.4. Təşkilatın dəyər zəncirində əsas fəaliyyətlərin ölçülməsi**

	Pis	Orta	Əla
<b>Daxilə Yönelmiş Logistika</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Material və ehtiyatlara nəzarət sistemlərinin uyğunluğu</li> <li>• Xammalın saxlanması səmərəliliyi</li> </ul>			
<b>İstehsal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rəqiblərlə müqayisədə avadanlıqların səmərəliliyi</li> <li>• İstehsal proseslərinin uyğun olaraq avtomatlaşdırılması</li> <li>• İstehsal nəzarət sistemlərinin keyfiyyəti artırmaqda və xərcləri azaltmaqda effektivliyi</li> </ul>			
<b>Xaricə Yönelmiş Logistika</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son məhsulların və ya xidmətlərin çatdırılmasında zamanlama və səmərəlilik</li> <li>• Son məhsulların saxlanması fəaliyyətinin səmərəliliyi</li> </ul>			
<b>Marketinq və satış</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bazar araşdırmalarının müştəri segmentlərini və ehtiyaclarını müəyyənləşdirmə fəaliyyəti</li> <li>• Təqdimat və reklamda yenilik</li> <li>• Paylama kanallarında alternativlərin yaradılması</li> <li>• Satıcıların motivasiya və səriştələri</li> <li>• Keyfiyyət və etibarlı bir ad üçün imic inkişaf etdirmək</li> <li>• Müştərilər arasında markaya sədaqət dərəcəsi</li> <li>• Bazar segmentində və ya ümumi bazarda üstünlük dərəcəsi</li> </ul>			
<b>Müştəri Xidmətləri</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Məhsulları inkişaf etdirmək məqsədilə lazım olacaq rəyləri müştərilərdən almaq üçün alətlər yaratmaq</li> <li>• Müştəri şikayətlərinə dərhal cavab vermə dərəcəsi</li> <li>• Müştəriyə təqdim olunan hüquq və zəmanətlərin uyğunluğu</li> <li>• Müştəri təhsili və təliminin keyfiyyəti</li> <li>• Ehtiyat hissələri və təmir xidmətlərinin yetərliyi</li> </ul>			

**Cədvəl 3.5. Firmanın dəyər zəncirində ikinci dərəcəli fəaliyyətlərin ölçülməsi**

	Pis	Orta	Əla
<b>İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bütün səviyyələrdə işçi inkişafının və təchizat seçiminin effektivliyi</li> <li>• Mükafat sistemlərinin işçiləri həvəsləndirməsi və ambisiya yaratma dərəcəsi</li> <li>• İş mühitinin davamlılığı maksimuma çatdırılması və işçi dövrüyyəsini arzuolunan səviyyədə saxlama dərəcəsi</li> </ul>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Həmkarlar ittifaqları ilə əlaqələr</li> <li>• İdarəedici heyətin və texniki işçilərin peşəkar təşkilatlarda fəal iştirakı</li> <li>• İşçilərin motivasiyası və işdən məmnunluq səviyyəsi</li> </ul>			
<p><b>Texnoloji İnkişaf</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Məhsul və proseslərin yaradılmasında Araşdırma-İnkişaf fəaliyyətlərinin uğuru</li> <li>• Araşdırma-İnkişaf işçiləri ilə digər şöbələrdə işləyənlər arasında işgüzar əlaqələrin keyfiyyəti</li> <li>• Texnoloji inkişaf fəaliyyətlərinin zamanlanması (son tarixlərə riayət olunması)</li> <li>• Laboratoriyaların və digər obyektlərin keyfiyyəti</li> <li>• Laboratoriya texniklərinin və alimlərin keyfiyyəti və təcrübəsi</li> <li>• İnnovasiya və yaradıcılıq inkişaf etdirən mühit</li> </ul>			
<p><b>Satınalma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bir təchizatçıdan asılılığı minimuma endirmək üçün alternativ mənbələrin inkişafı</li> <li>• Vaxtında təminat</li> <li>• Mümkün olan ən aşağı qiymətə təminat</li> <li>• Qəbul edilən keyfiyyət səviyyəsi</li> <li>• Fabriklər, binalar və maşın təchizatı ilə əlaqəli əməliyyatlar</li> <li>• Etibarlı təchizatçılarla uzunmüddətli uğurlu əlaqələrin mövcudluğu</li> </ul>			
<p><b>Şirkətin İnfrastrukturunu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeni məhsul bazarlarını müəyyənləşdirmək bacarığı</li> <li>• Şirkətin hədəflərinə çatacaq strateji planlaşdırma sistemlərinin keyfiyyəti</li> <li>• Təşkilatın alt bölmələri tərəfindən həyata keçirilən dəyər zənciri ilə əlaqəli bütün fəaliyyətlərin koordinasiyası</li> <li>• Əsas xərcləri və dövriyyə ehtiyaclarını ödəmək üçün aşağı xərc tələb edən zəmin yaratmaq bacarığı</li> <li>• İnformasiya sistemlərinin strateji və rutin qərarları dəstəkləmə dərəcəsi</li> <li>• Rəhbərliyin ümumi və əməliyyat mühiti haqqında vaxtında və dəqiq məlumat ala bilmə dərəcəsi</li> <li>• Dövlət sahəsində qərar qəbul edənlər və maraq qrupları ilə əlaqələr</li> <li>• İctimai imic və korporativ vətəndaşlıq</li> </ul>			

Dəyər yaratma zəncirindəki hər bir işi bir-bir araşdırmaq imkanı təmin edərək dəyər zənciri hər bir fəaliyyətdə aşağıdakı nəticələri əldə etməyə imkan verir:

- Rəqiblərimizlə müqayisədə nə dərəcədə müvəffəq və ya uğursuz olduğumuzu (dəyər marjasını nə qədər artırdıq) görməyə;

- Hər bir fəaliyyətin əvvəlki və sonrakı fəaliyyətlərlə əlaqəsini ortaya qoymağa;
- Müəssisənin hansı fəaliyyətləri özünün həyata keçirməsi, hansı fəaliyyətlərin isə satın almasının daha yaxşı olduğunu görməyə;
- Yüksək uğurlarımızın dəyər zəncirinin hansı bəndinə əsaslandığını müəyyən etməyə, yeni sahələrin və yeni məhsulların seçilməsinə.

## 3.4.

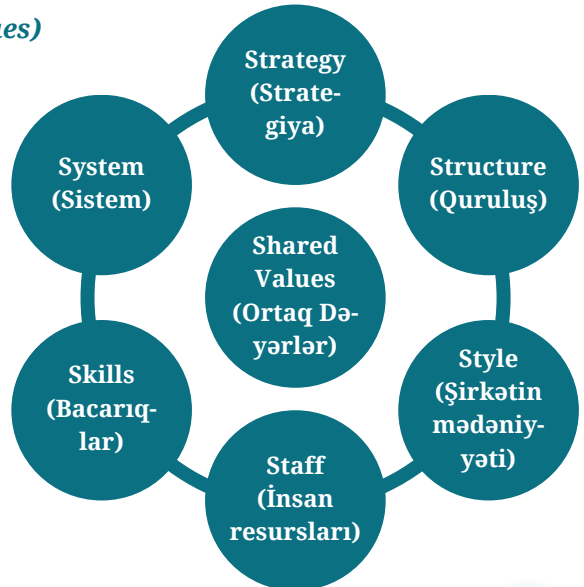
### Yeddi S analizi



7S nəzəriyyəsi iri müəssisələrin daxili faktorlarını təhlil etmək, səmərəli təşkilati quruluşu təmin etmək, təsirli idarəetmə və kommunikasiya yaratmaq və müəssisənin fəaliyyətləri nəticəsində performansını qiymətləndirmək üçün McKinsey Consulting Company tərəfindən hazırlanmışdır. 7S nəzəriyyəsinin əsas məqsədi iri miqyaslı müəssisələrin həm səmərəli təşkilati struktur yaratmasını, həm də müəssisənin iqtisadi fəaliyyəti nəticəsində əldə edilən nəticəni ölçməsinə təmin etməkdir. 7S nəzəriyyəsi İngilis dilində S hərfi ilə başlayan 7 funksional elementə əsaslanır:

- **Struktur (Structure)**
- **Strategiya (Strategy)**
- **Sistem (Systems)**
- **Paylaşılan Dəyərlər (Shared Values)**
- **Bacarıqlar (Skills)**
- **Stil (Style)**
- **İşçi heyəti (Staff)**

Şəkil 3.1. Yeddi S



7S nəzəriyyəsi daxilində bu yeddi funksional elementin köməyi ilə əvvəlcə müəssisənin təşkilati səmərəliliyini artırmaq və daha sonra daxili və mədəni dəyərlərdən istifadə edərək müəssisənin iqtisadi göstəricilərini ölçmək üçün bir tətbiq modeli təklif olunur.

### *Strategiya (Strategy) Ünsürü*

İstehsal səmərəliliyinin artırılması və müəssisənin səmərəli strukturlaşdırılmasını təmin etməklə davamlı rəqabət üstünlüyü əldə etmək üçün müəssisə tərəfindən hazırlanmış uzunmüddətli planlaşdırmanı ifadə edir.

- Şirkətin strategiyası nədir?
- Mövcud vəziyyəti və çatmaq istədiyiniz nöqtə necə təsvir edilir?
- Bu nöqtədə istədiyiniz məqsədə çatmaq üçün hansı strateji dəyişikliklər ola bilər?
- Bazardakı rəqabətə münasibətiniz necədir? Nə dərəcədə realdır?
- Qarşıdakı dövrdə müştəri tələbləri necə dəyişə bilər?
- Strategiyanızdakı dəyişiklik sizə necə təsir edə bilər?

### *Struktur (Structure) Ünsürü*

Struktur müəssisənin iyerarxiyaya əsaslanan quruluşunu və qaydalarını, onun əsas və alt hissələrini, idarəetmə yanaşması və sistemini, sektora əsaslanan istehsalı və təcrübəni, nəzarət qaydalarını və quruluşunu müəyyənləşdirmək və yaratmaq fəaliyyətini əhatə edir.

- Şirkətin şöbələri necə yaradılır?
- Şöbələrarası münasibət necədir?
- Şöbələr bir-biri ilə olmalı olduqları kimi qarşılıqlı əlaqədədirlər?
- Komanda üzvləri necə mövqeləndirilir?
- Koordinasiya ilə bağlı iyerarxiya çatışmazlığı və ya tutarsızlığı varmı?
- Strukturdakı dəyişikliklər şirkətə necə təsir edəcək?

### *Sistem (Systems) Ünsürü*

Müəssisənin proses və iş görmə üsullarını əhatə edir. Müəssisənin əməliyyat prosesində; İş və əməliyyatların necə aparılacağı, qərarların necə veriləcəyi, məlumat axınının necə təmin ediləcəyi, hansı hesabat texnikasından istifadə ediləcəyi, görüş vaxtı və tənzimləmələrin hansı formada olacağı kimi qərar və proseslərin müəyyənləşdirilməsi sistemin əhatə dairəsindədir.

- Təşkilatı idarə edən əsas sistemlər hansılardır?
- İnformasiya axını və nəzarət necə qiymətləndirilir?
- Sistemlər arasında koordinasiya necə təmin olunur? Çatışmazlıqlar varmı?

### *Bacarıq-Effektivlik (Skills) Ünsürü*

Bu ünsür müəssisənin işçilərinin yaxşı fəaliyyət göstərməsi üçün fəaliyyət göstərmə bacarığı və sərişmələrindən bəhs edir və onların müəyyənləşdirilməsi ilə bağlı fəaliyyətləri əhatə edir.

- Şirkətin əsas imkanları hansılardır?
- Hədəflə mövcud vəziyyət arasında bacarıqlarda boşluqlar varmı?

- Şirkətin imkanları sektoral, texnoloji və başqa dəyişikliklər qarşısında nə dərəcədə uğurludur?

### ***İşçi Heyəti (Staff) Ünsürü***

Bu ünsür müəssisədəki hər səviyyədə işçi sayının müəyyənləşdirilməsi, effektivlik və biliklərə sahib olma meyarlarının müəyyənləşdirilməsi, istedad və bacarıq inkişaf metodlarının tətbiq edilməsi, performanslarının ölçülməsi kimi mövzuları əhatə edir.

- İşçiləri şirkətə cəlb etmək üçün nə edilir?
- İşçilərin ixtisaslaşma/təlim kateqoriyaları necə qurulub?
- İyerarxiya ixtisaslara uyğunmu tənzimlənir?
- İşçilərə verilən tapşırıqlar üçün səriştələri necə qiymətləndirirsiniz?
- Kadr ehtiyacları varmı?

### ***Stil-Tərz (Style) Ünsürü***

Bu ünsür liderlə idarəçi, idarəçi və işçilər, işçilər və lider arasında qarşılıqlı maddəni əlaqələrin və davranış standartlarının yaradılmasını əhatə edir.

- Rəhbərlik / liderlər iştirak edirmi?
- Liderlik nəzarətə əsaslanaraq mı aparılır?
- İşçilər / komanda üzvləri arasında komanda ruhu qurulubmu?

### ***Paylaşılan / Ortaq Dəyərlər (Shared Values) Ünsürü***

Paylaşılan/Ümumi Dəyərlər ünsürü müəssisənin əsas iş, fəaliyyət və motivasiya dəyərlərinin korporativ mədəniyyətə əks olunması mövzusunə diqqət çəkir və bu istiqamətdəki tədqiqatları əhatə edir.

- Paylaşılan dəyərlər məqsədlərə uyğun gəlirmi?
- Təşkilati mədəniyyətiniz necədir?
- Mövcud vəziyyətlə əldə ediləcək hədəflər (baxış, missiya və s.) arasında hansı boşluqlar var?

## 3.5.

### Daxili Faktor Qiymətləndirmə Matrisi (The Internal Factor Evaluation Matrix – IFE)



Müəssisə analizində istifadə olunan texnikalardan biri də İFE matrisidir. İFE matrisinin hazırlanması aşağıdakı addımları əhatə edir:

- Daxili audit prosesində müəyyən edilmiş əsas daxili amilləri sadalayın. Həm güclü, həm də zəif tərəflərini əhatə edən cəmi 20 daxili faktordan istifadə edin. Əvvəlcə güclü, sonra zəif tərəflərini sadalayın. Faizlərdən, nisbətlərdən və müqayisə rəqəmlərindən istifadə edərək mümkün qədər spesifik olun.
- Hər bir faktora “0” (vacib deyil) ilə “1” (çox vacib) arasında bir qiymət verin. Faktora verilən çəki, şirkətin sənayesindəki müvəffəqiyyəti üçün nisbi əhəmiyyətini göstərir. Əsas amilin daxili güc və ya zəiflik olmasından asılı olmayaraq, təşkilati fəaliyyətə ən çox təsir göstərdiyi amillərə çox ağırlıq verilməlidir. Bütün çəkilərin cəmi 1-ə bərabər olmalıdır.
- Hər faktora 1-dən 4-ə qədər dərəcələndirmə təyin edin. Ciddi zəiflik = 1, kiçik zəiflik = 2, kiçik güc = 3 və böyük güc = 4. Diqqət yetirin ki, güclü tərəflər 3 və ya 4 bal, zəiflər isə 1 və ya 2 bal almalıdır. Beləliklə, 2-ci pillədəki ağırlıqlar sənayeyə əsaslanır, reytinglər isə şirkətlər bazasında qiymətləndirilir.
- Hər dəyişənə çəki ballarını təyin etmək üçün çəki ballarını faktor dərəcəsinə vurun.
- Ticarətdə ümumi ağırlığı olan balı təyin etmək üçün hər dəyişənə aid balı əlavə edin.

### MÜZAKİRƏ SUALLARI

- 1. Biznesin daxili mühit təhlili nə üçün zəruri və vacibdir?*
- 2. Hər bir biznes mühitlə fərqli şəkildə qarşılıqlı əlaqədə olur, niyə?*
- 3. Mühit təhlili ilə strategiyanın müəyyən edilməsi arasında hansı əlaqəni qurmaq olar?*
- 4. Strategiyanı müəyyənləşdirənlər hansı daxili mühitin təhlili alətlərinə malikdirlər?*
- 5. Daxili mühitdə üstünlüklərin mənbələri hansılardır? Əldə olunan hər bir resurs firma üçün rəqabət üstünlüyü deməkdirmi?*



## PRAKTİKADA STRATEJİ İDARƏETMƏ 3

### “BEL TÜRKİYƏ”ni 3 İLDƏ MƏNFƏƏTƏ KEÇİRDİ, REGION MƏRKƏZİ OLDU



Gülən İnək (La vache qui rit), Karper, Kiri, Babybel və Boursin kimi markaların daxil olduğu fransız pendir istehsalçısı “Bel Group”un Türkiyədəki əməliyyatlarında mühüm uğur hekayəsinə imza atıldı. 2006-cı ildə Karper markası ilə bazara daxil olan qrup Türkiyədə 3 min ton məhsul istehsal edirdi və gücün 30%-dən istifadə edilirdi. 2010-cu ildə ““Bel Türkiyə”nin 3 il ərzində mənfəətə keçirilməsi” qərarı verildi. İnvestisiyalar başlandı. İstehsal gücündən istifadə artdı. Dövriyyə ikiqat artdı.

Davamlı ikirəqəmli artım əldə edildi. Şirkət 2013-cü ildə də planlaşdırdığı kimi mənfəət əldə etdi. Burada əsas məqam odur ki, bu əməliyyat rəhbərlik dəyişikliyi ilə eyni vaxtda baş verib. 2010-cu ildə A.Yıldız “Bel Group Türkiyə”yə rəhbər təyin edilib. Yıldız əvvəllər Sabancıda işləyib. 1997-ci ildə Danone-yə keçdi. 2000-ci ildə o, birbaşa CFO-ya hesabat verən Danone-də “biznes prosesinin reinjinirinqi” rolunu üzərinə götürdü. 2002-ci ildə Parisdəki mərkəzdə vəzifəyə başladı. 2009-cu ildə “Bel Group”a qoşulub. 2010-cu ildə “Bel Türkiyə”nin baş meneceri kimi əməliyyatı öz üzərinə götürüb. 2010-12-ci illər arasında həyata keçirdikləri uğurlu əməliyyatla CEO xüsusi mükafatını alıb.

#### *Dövriyyəni iki dəfə artırdı*

A.Yıldız şirkətin vəziyyətini belə izah edib: “Biz bunu 2010-cu ildə planlaşdırmışdıq. Qrup bizə bu şəraiti yaratdı. Bu asan deyildi, lakin biz uğur hekayəsi yaratmağa qərarlı idik və buna nail olduq. Biz sənaye strategiyamızı dəyişdik. İstehsal gücümüzdən istifadə artdıqca, biz ixraca üz tutduq. Biz Yaxın Şərqə ixraca başladığımız və hazırda ixracın payı 60%-ə çatıb. İraq və İordaniya kimi ölkələrdə bazar payımız çox yüksəkdir. Pendir dedikdə ağıla gələn ilk marka bizik. 2013-cü ildə istehsal gücümüzü artırmaq qərarına gəldik. Davamlı ikirəqəmli artım oldu, yeni məhsullar gəldi və 2013-cü ildə mənfəət əldə etdik. Bizim dövriyyəmiz iki dəfə artıb. Gənc istedadlı mütəxəssislərdən ibarət gözəl komanda formalaşmış. Etibarımız artdı, regional mərkəzə çevrildik. Malta, Kipr, Fələstin bazarları bizdən asılıdır. İstehsal gücünün istifadəsini orta hesabla 75%-ə çatdırmışıq. Bir neçə il daha sürətli böyüsək, yeni bir investisiya gələ bilər. Biz hələ də olmaq istədiyimiz yerdə deyilik”.

Belin insan yönümlü bir şirkət olduğunu ifadə edən Yıldız, “Mən əslində buna bir nümunəyəm. Bel Group 400 milyon istehlakçıya çatır. Bizim qidalandırıcı və sağlam olmaq iddiamız var. Afrikanın bəzi ölkələrində bizim bazar payımız 70-80% ətrafındadır. Biz Türkiyəyə 2006-cı ildə Karperin tərəfdaşı kimi gəlmişik. 2012-ci ildə şirkətin digər hissəsini aldığımız. Əsas markalarımızı və Kiri labnemizi Çorluda istehsal edirik. Gücümüz 12 min tondur. Bel Group üçbucaqlı və yaxıla bilən pendirlər istehsal edir. Portfelimizdə çedar və ya ağ pendir məhsulları yoxdur. Amma ola bilərdi. Qrup Mərakeşdə süd istehsalına sərmayə qoyub. Yaxılan pendir bazarı son 10 ildə orta hesabla 13 faiz böyüyür. Bütün pendir kateqoriyalarında onun payı 3%-dir, lakin sürətlə inkişaf edən kateqoriyadır. Yaxılan pendirlərin praktiki istehlakı yeni yaşayış trendlərini dəstəkləyir”.

### **“Üçbucaqlı pendirdə liderik”**

Bazara təqdim etdikləri məhsulların 98 faizini Türkiyədə istehsal etdiklərini bildirən Yıldız, “Fabrikimizdə 200 nəfər çalışır. Xammal da Türkiyədən tədarük edirik. İxrac məhsullarında xammalın bir hissəsini xaricdən gətiririk. Bu, məzənnənin artması ilə çətinlik yaradır və biz hələ də qiymətlərimizi artırmamaq üçün çabalayırıq”.

Bel məhsulları bazarda böyük supermarket şəbəkələrində mövcuddur. Distribyutorlar vasitəsilə digər satış kanallarına da çatır. Türkiyədə ən tanınmış brendlər “La vache qui rit” və “Karper”dir. 50 illik “Karper” markasını qoruduqlarını ifadə edən Yıldız, “Bel Group”un Türkiyədə üçbucaq pendir bazarının lideri olduğunu bildirdi. Türkiyə dövriyyəsi 100 milyon TL-dir. Dövriyyənin 65%-i ixracın payına düşür. “La Vache qui rit” (Gülümsəyən İnak), “Karper” və “Picnic” markaları ilə yanaşı, “Kiri” markasının Labne məhsulu Çorludakı fabrikdə istehsal olunur. Fabrikə 20 milyon TL sərmayə qoyulub.

### **Beşinci nəsil idarəetmədə**

“Bel Group” 1865-ci ildə Fransada yaradılmış beynəlxalq ailə biznesi qrupudur. Onun dünya üzrə 28 pendir istehsalı müəssisəsində və 31 ofisində 12.000-dən çox işçisi var. Şirkətin rəhbərliyi 5-ci nəsildədir. Onun brendləri 120-dən çox ölkədə istehlak olunur. Brend yaxıla bilən pendirdə ixtisaslaşmışdır. Onun 5 əsas markası var: La Vache qui rit, Mini Babybel, Kiri, Leerdammer və Boursin. Bu 5 əsas brendi Türkiyədə 50 illik yubileyini qeyd edən “Karper” və “Piknik”, Fransa və Yaponiyada “Apericube”, Afrika və Yaxın Şərqdə “Régal Picon”, Ukraynada “Shotska” və Belçikada “Maredsous” kimi 20-dən çox yerli brend müşayiət edir. Dünyada hər 20 saniyədən bir gündə 2 min 300 porsiya, 10 milyon üçbucaqlı “La Vache qui rit” istehlak edilir. Hər gün istehlak edilən üçbucaqlı pendirlər 500 Eyfel qülləsinin hündürlüyünə çatır.

### *“Bel Türkiyə”nin ilk ixracatı*

Bel Karper keyfiyyətli məhsulları ilə yeni bazara daxil olub. Covid-19 epidemiyası səbəbiylə dünya ticarətində daralmalar yaşanarkən Bel Karper ilk ixracını qablaşdırılmış pendir bazarında sıx rəqabətin yaşandığı Özbəkistana etdi. Cari dövrdə süd kateqoriyasında ixrac edən şirkətlər arasında “Bel Türkiyə” də var. Halal sertifikatına görə xüsusilə türk mənşəli məhsulların üstünlük təşkil etdiyi Özbəkistana portfelindəki məhsulları ilə sürətlə daxil olan “Bel Karper”, müxtəlif kateqoriyalarda istehsal gücü və logistik üstünlüyü ilə ölkədə əhəmiyyətli bir oyunçu olmağı hədəfləyir.

“Bel Karper” şirkətinin baş direktoru A.Yıldız Özbəkistana ixracın əhəmiyyətini vurğulayaraq deyirdi: 100 ilə yaxın korporativ mədəniyyətimiz və ölkəmizdəki təcrübəmizlə biz bu bazara daxil olmaq qərarına gəldik. Biz Özbəkistanın ən böyük distribütor şirkətlərindən biri ilə əməkdaşlıq etdik və yerli bazar rəflərində, eləcə də ölkə daxilində təşkil olunmuş pərakəndə satış şəbəkələrində öz yerimizi aldığımız. Məhsullarımıza tələbat artır və biz yaxın gələcəkdə Türkiyədən idarə olunan bazarlar arasında Özbəkistanı da görə bilərik”.

### SUALLAR

1. “Bel Qrup”unun güclü və zəif tərəflərini müəyyənləşdirin
2. “Bel Qrup”u üçün dəyər zənciri təhlili aparın.
3. Mətnə hansı “daxili mühit amilləri” qeyd olunur?
4. Mətnə hansı maddi və qeyri-maddi resurslardan bəhs olunur?

**Mənbə:** <https://www.dunya.com/sirketler/bel-turkiyeyi-3-yilda-kara-gecirdi-bolge-merkezi-oldu-haberi-293556> və <https://www.ortakalan.org/gonderi/35110> ( Səhifələrindən istifadə edərək Recai COŞKUN tərəfindən hazırlanmışdır (26.12.2020-ci il tarixində son giriş olmuşdur)

# 4

## Strateji İdarəetmədə Xarici Mühitin Təhlili

- Strateji mühitin təhlili
- Makro mühitin (PESTEL) təhlili
- Sahənin mühitinin (5 qüvvə) təhlili
- Daxili və xarici mühit üçün SWOT təhlili
- Xarici amillərin qiymətləndirilməsi (External Factor Evaluation) matrisi
- Sahələrin təkamülü
- Mühitin təhlili mərhələsinin qiymətləndirilməsi
- Beynəlxalq mühit

### 4.1.

## Strateji mühitin təhlili



Strateji İdarəetməni qısa şəkildə “təşkilatın uzun müddətdə ətraf mühitdə yaranacaq dəyişikliklərə hazır olması və bu dəyişikliklərə uyğunlaşmaqla fəaliyyətdəki durğunluğun qarşısını almağa imkan verən qərarlar və təbiiqətmələr toplusu” kimi müəyyən edə bilərik. Burada ətraf mühit təşkilatın fəaliyyətinə təsir göstərən daxili və xarici amillərin məcmusu kimi ifadə edilə bilər. Təbii ki, rəhbərlik bu amillərlə bağlı proqnozlar vermək, meyilləri müəyyənləşdirmək və özünü və təşkilatı dəyişikliklərə hazırlamaq arzusunda olacaqdır. Əslində növbəti addım olaraq bu amillərdə hansı dəyişikliklərin nə zaman baş tutmalı olacağına özü qərar vermək istəyəcəkdir. Buna proaktivlik, irəliləmə də demək olar. Rəqabətə hazır olma (reaktivlik) və rəqabət istiqamətini müəyyənləşdirmə (irəliləmə) həm də təşkilatın mühitindəki dəyişikliklərə qarşı münasibətini (mövqeyini) müəyyənləşdirir. Heç bir təşkilat mühitdə baş verəcək dəyişikliklərə laqeyd qalmaq şansına sahib deyil. Əgər təşkilat “orqanik” (ətraf mühitdən qidalanan və ətraf mühiti qidalandıran) strukturursa, onda o, ətraf mühitdəki dəyişikliklərin ona necə təsir edəcəyini və özünün ətraf mühitə təsir göstərmək üçün hansı gücə sahib olduğunu düşünməlidir. Beləliklə, təşkilatın daxili və xarici mühitindəki dəyişiklikləri müəyyənləşdirmə və təhlili prosesi “ətraf mühitin təhlili” adlanır.

Strategiya mənacə müəssisənin gələcəyi ilə bağlı strateji bir mərcə girmək deməkdir. Gələcəklə bağlı mərcə etmək üçün rəhbərlik ən azından sənayenin vəziyyəti ilə bağlı bəzi proqnozlar verməlidir. Bu, həmişə asan olmur. İdarəçilər onları əhatə edən bir neçə mənbədən dəlillər toplayır. Bununla birlikdə, bu dəlillər tez-tez bir-biri ilə ziddiyyət təşkil edir. Bu da bir həqiqətdir ki, eyni məlumatlar (deyək ki, inflyasiya dərəcələri) müxtəlif fərdlər və təşkilatlar tərəfindən çox fərqli şəkildə şərh edilir. Xüsusilə tam inkişaf etməmiş sənaye sahələrində əsaslı proqnozlar vermək çox çətinidir. Bu izahlardan belə bir nəticə çıxarmaq olar: Strateji İdarəetmə prosesi daxilində ətraf mühitin monitoringi, təhlili və təşkila-

tın istiqamətinin buna uyğun olaraq müəyyənləşdirilməsi prosesin digər mərhələlərinin uğuru üçün vacibdir.

Təşkilatı əhatə edən mühit onun fəaliyyətinə təsir göstərə biləcək qüvvələrin məcmusudur. Bu qüvvələr həm təşkilatda, həm də təşkilatdan kənar da mövcuddur.

- Təşkilatlar kənarından da giriş edilməsi mümkün olan açıq sistemlərdir. Buna görə də ətraf mühit vacibdir.
- Təşkilatın uğuru ilə ali rəhbərliyin “ətraf mühiti tədqiq etmə bacarığı” arasında əlaqə vardır.
- Bir çox şirkətlər ətraf mühit amillərindəki dəyişiklikləri daim izləyir, məlumatlar toplayır, təhlil edir və fərqli şöbələrdən (Araşdırma-İnkişaf, mühəndislik, istehsal, marketing) mütəxəssislərin fikirlərini strategiyalarına köçürə biləcəkləri bir sistem yaradırlar. Beləliklə, müxtəlif şöbələrin fikirlərinin şirkət daxilində təmsil olunması imkanı yaranır.
- Ətraf mühit haqqında hansı məlumatların, necə və kimə çatdırılacağı sistem daxilində müəyyənləşdirilir.

Əgər təşkilatlar xaricdən giriş mümkün olmayan qapalı sistemlər olsaydı, xarici mühiti təhlil etməyə ehtiyac olmazdı. Lakin açıq sistem olan təşkilatlar ətraf mühitdən məlumatları alırlar və bu məlumat onların fəaliyyətinə təsir edir. Bu səbəbdən, təşkilatlar həyatda qalmaq üçün mühitlərini fəal şəkildə qiymətləndirməlidirlər.

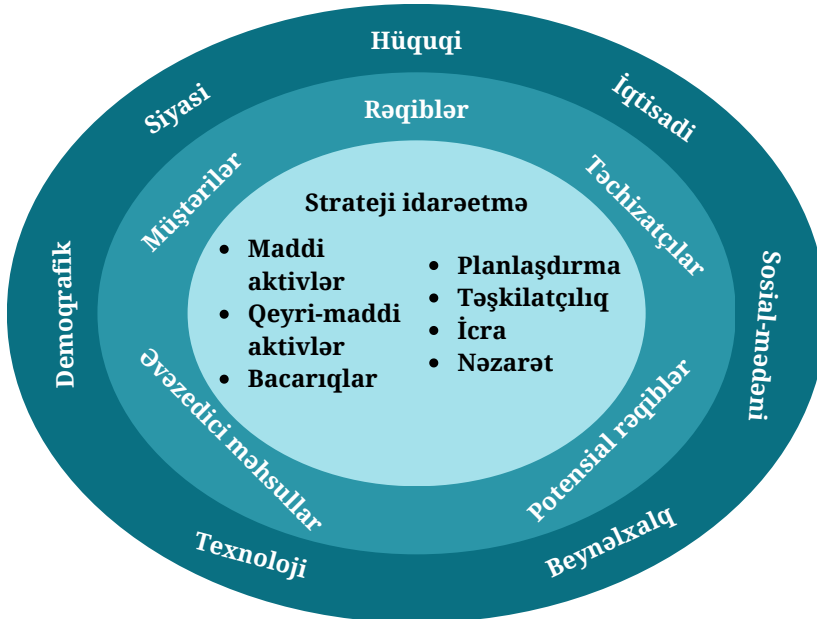
## 4.2.

### Makro mühitin (PESTEL) təhlili



Təşkilatın Makro Mühiti genişdir və idarəçi şəxslər, şirkətlər və strategiyalar baxımından uzunmüddətli olaraq şərh edilə bilən amillərdən ibarətdir. Makro mühiti təşkil edən amillər arasında iqtisadi amil birinci yerdədir. İqtisadiyyat amilinə cəmiyyətdə resursların paylanması və istifadəsini tənzimləyən bütün əlaqələr daxildir. Bunlara misal olaraq, Ümumi Daxili Məhsul (ÜDM), inflasiya, işsizlik, məhsuldarlıq, vergilər, faiz dərəcələri, məşğulluq səviyyəsi göstərilə bilər.

**Şəkil 4.1.** Xarici mühit: makro mühit və sənaye mühiti





Makro mühitdəki sosial element təşkilatın yerləşdiyi cəmiyyətin ümumi xüsusiyyətlərini müəyyənləşdirir. Bu amilə savadlılıq və təhsil səviyyəsi, adət və ənənələri, inancları, dəyərləri, həyat tərzini, demoqrafik xüsusiyyətləri, coğrafi bölgüsü və əhalinin hərəkəti qiymətləndirilir. Əhalinin aldığı təhsilin keyfiyyəti və demoqrafik xüsusiyyətlər bugünkü şirkət idarəçilərinin bu ad altında xüsusi əhəmiyyət verdiyi amillərdəndir. Potensial işçilərin uzun müddətdə müəyyən bir keyfiyyətə sahib olmasını təmin etmək üçün təlimə ehtiyac var. Demoqrafik xüsusiyyətlər həm işçi qüvvəsinin təmin olunmasının səviyyəsini, həm də potensial müştəri bazasının həcmiini göstərir.

Siyasi və hüquqi ünsürlər başlığı altında hökumətin kapitalla, siyasi və ya müəyyən marağ qruplarına, qanunvericilik mühitinə, siyasi partiyaların strukturlarına yanaşması və təşkilatın fəaliyyətini tənzimləyən müxtəlif hüquqi amillər araşdırılır. Bunlara vergitutma, sosial təminat, ətraf mühit və istehlakçıların qorunması daxildir.

Makro mühitin digər bir elementi olan texnologiya məhsul və ya xidmət təqdim edilməsində irəli sürülən yeni proseslər, texnika və avadanlıqların toplusu kimi qəbul oluna bilər. Bu çərçivədə avtomatlaşdırma imkanları, robotların istifadəsi və süni intellekt kimi yeniliklər bir çox şirkətlər tərəfindən yaxından izlənilir. Bununla yanaşı, keyfiyyəti davamlı şəkildə artırmaq və ümumi keyfiyyət fəlsəfəsini təşkilatda hakim mövqeyə gətirmək üçün tələb olunan idarəetmə üsulları bu başlıq altında araşdırıla bilər.

PEST analizi, daha geniş məzmunu ilə PESTEL analizinin qısaldılmış formasıdır. Onun adı bir təşkilatın, departamentin və ya məhsulun strateji planlaşdırılması həyata keçirilərkən, bazarı və ya mühiti qiymətləndirmək üçün istifadə olunan siyasi, iqtisadi, sosial, texnoloji, hüquqi və ekoloji (political, economic, social, technological, legal, environmental) amillər kimi əsas amillərin baş hərflərindən ibarətdir. PESTEL qurumların xarici mühitindəki müvafiq amilləri qiymətləndirən və bu qiymətləndirmələr işığında qurumun strateji mövqeyini təyin edən analiz növüdür. Təhlil başlıqları qurumla əlaqəli xarici faktorların araşdırılması üçün ümumi çərçivəni müəyyənləşdirir.

Bu səbəblə, PESTEL analizi ümumilikdə xarici mühitdəki təhlil çərçivəsində qiymətləndirilən amillərə müəyyən bir müddətdən sonra təsir edəcək potensial inkişafı ortaya qoyaraq, öz imkanları daxilində fürsət və təhdid kimi qəbul edilə bilən amillərin müəyyənləşdirilməsinə kömək edən çox yararlı bir analiz vasitəsidir. Qeyd edilən xüsusiyyəti ilə dinamik bir quruluşa sahib olan bu analiz metodu qurumların ətrafdakı dəyişikliklərə çox ölçülü bir perspektivlə daha dəqiq reaksiya vermələrini təmin edir, əməliyyat mühitindəki böyük mənzərəni görməyə, bu mühitdə təşkilat üçün yarana biləcək imkanları üstünlüyə çevirməyə və təhdidləri minimuma endirməyə kömək edir. Bu, xüsusilə qurumların ətraf mühit faktorlarına uyğun olaraq ortaya çıxan riskləri və bu risklərə qarşı təşki-

latın mövqeyini anlamaq üçün çox faydalı bir vasitədir.

**Şəkil 4.2.** PESTEL Analizi



**İqtisadi (Economic):** İqtisadi amillər, iqtisadiyyatın şirkətlərə birbaşa təsir edən və uzunmüddətli təsirləri olan fəaliyyətini müəyyənləşdirən amilləridir. Məsələn, hökumətin vergini artırmasının bu sahədəki təşkilatların gəlir strukturunu dəyişdirə biləcək əhəmiyyətə malik bir amil olması bu təsərə misal ola bilər. Vergi siyasəti, maliyyə siyasəti, gömrük tarifləri kimi məsələlər iş və iqtisadi mühitə çox təsir edə biləcək quruluşa malikdir. Hər hansı bir iqtisadiyyatda inflyasiya baş verməsi bu iqtisadiyyatdakı şirkətlərin məhsul və xidmətlər üçün qiymət müəyyənləşdirmə prosesinə təsir edir. Bundan əlavə, bu artım və qiymətlərdəki dəyişikliklər istehlakçının alıcılıq qabiliyyətinə təsir edir və tələb/təklif modellərini dəyişdirir. İqtisadi amillər arasında inflyasiya dərəcəsi, faiz dərəcələri, məzənnə səviyyələri və iqtisadi böyümə nümunələri vardır. Digər tərəfdən, “birbaşa xarici investisiyalar” həm də bəzi sənaye sahələri üçün əvəzolunmaz bir analiz mövzudur.

**Sosioloji (Sociological):** Sosioloji amillər bazarın sosial mühitindən yaranır və mədəni meyillər, demoqrafik xüsusiyyətlər və əhalinin sayının statistikasını kimi müəyyənedici faktorlara malikdir. İstirahət dövründə xüsusilə ABŞ-da özünü göstərən yüksək tələbat və əksəriyyəti müsəlman olan ölkələrdə ABŞ məhsullarına qarşı reflekslər misal olaraq göstərilə bilər.

**Texnoloji (Technological):** Texnoloji amillər bir sənayedəki əməliyyatlara təsir edən texnoloji yenilikləri əhatə edir. Burada istehsalda avtomatlaşdırma səviyyəsi

yəsi, tədqiqat və inkişaf fəaliyyətləri və texnoloji sahədəki məlumatlılıqdan bəhs olunur.

**Hüquqi (Legal):** Hüquqi amillər həm daxili, həm də xarici ölçülərə malikdir. Təşkilatlar öz siyasətlərini davam etdirmək iradəsinə sahib olsalar da, bir sıra qanunlar bu təşkilatların yerləşdiyi ölkələrdəki daxili mühitə təsir göstərir. Beləliklə, hüquqi analiz, hər iki məsələni nəzərə alaraq, hüquqi tənzimləmələrin nəzdində şirkət strategiyalarını təyin etmək üçün göstərilən səydir. Məsələn, istehlakçı qanunları, təhlükəsizlik standartları, əmək qanunları kimi hüquqi tənzimləmələr şirkətin strategiyalarına təsir edir.

**Ətraf mühit (Environmental):** Bu amillərə təbii mühitin təsir etdiyi və ya təbii mühitin müəyyən etdiyi hallar daxildir. Ətraf mühit faktorları turizm, kənd təsərrüfatı və ferma təsərrüfatı kimi sahələr üçün böyük əhəmiyyətə malikdir. İqlim, hava şəraiti, coğrafi məkan, qlobal iqlim dəyişikliyi, ətraf mühitə dəyən zərərlər kimi amillər ətraf mühit analizini bütövlükdə əhatə etməsə də, vacib hissələrini təşkil edir.

## 4.3.

Sahə mühitinin  
(beş qüvvə) təhlili

Sahə anlayışı adətən “oxşar məhsullar istehsal edən rəqib şirkətlər toplusu” kimi qavranılır. Lakin strateji idarəetmədə sahə anlayışı daha geniş mənada istifadə edilir. Sahəni müəyyən edən faktorlara rəqib şirkətlərlə yanaşı, istifadə edilən resursları (input) (xammal, yarı hazır məhsullar, aralıq məhsullar, işçi qüvvəsi, məlumat, maliyyə vəsaitləri və s.) təmin edən tədarükçülər, məhsul axtaran müştərilər, əvəzedici məhsullar və potensial rəqiblər də aid edilir. Bu faktorlar sahədə rəqabətin keyfiyyətini və intensivliyini müəyyənləşdirirlər. Strategiya müəssisə səviyyəsində təyin edilərkən daha çox bu müəssisənin içində olduğu sahə ilə çox sıx əlaqəli olan bir neçə sahəyə diqqət edilir. Bu mərhələdə strateqlər bu suala cavab axtarırlar: *“Bu sahədə davamlı rəqabət gücünə necə nail olabirlər və bu səbəblə sahə ortalamasından yuxarıda olan gəlir əldə etmək üçün necə rəqabət apara bilərlər?”*

Bir müəssisə öz sahəsində uğurlu olmaq üçün strategiyasını ya sahənin şərtlərinə (reaktiv), ya da onun şərtlərini öz strategiyasına uyğunlaşdırmalıdır (proaktiv). Burada sahə dedikdə bir-birinə rəqib olan məhsullar (mebel, qida kimi) istehsal edən şirkətlərin, əvəzedici məhsulları istehsal edən şirkətlərin, tədarükçülərin, müştərilərin və potensial rəqiblərin məcmusu nəzərdə tutulur. Bəzi hallarda, burada müəyyən etdiyimiz “sahə” anlayışı “sektor” sözü ilə sinonim kimi də istifadə olunur.

Strategiyanın müəssisə səviyyəsində müəyyənləşdirilməsində tez-tez istifadə olunan üsullardan biri də, Porter (1985) tərəfindən sahədə firmaya yönəlmiş təhdid və imkanları nəzərə alan **“Beş Qüvvə Modeli”**dir. Porter bu araşdırma-sında əsasən iki sual üzərində dayanır:

1. Niyə bəzi sahələr digərlərindən daha gəlirlidir?
2. Niyə eyni sahədə olan bəzi şirkətlər digərlərinə nisbətən daha yüksək gəlir əldə edirlər?

Bu sualların əsasında sadə bir məntiq dayanır. Məlum olduğu kimi, hər iqtisadiyyatda çoxsaylı sahələr mövcuddur və bunlardan bəziləri digərlərinə nisbətən davamlı olaraq daha gəlirlidirlər. İlk sual bir sənayenin diqqətçəkiciliyi ilə bağlıdır. Beləliklə, Porterin təqdim etdiyi sahə təhlili modeli bəzi sahələrin daha cəlbedici olmasının səbəblərini müəyyənləşdirməyi hədəfləyir. Bunun cavabı həm bu sahədə fəaliyyət göstərənlər, həm də fəaliyyət göstərmək istəyənlər üçün vacibdir.

İkinci sual, şirkət idarəçilərinin daxil olduqları sahədəki “Rəqiblərim üzərində qələbə qazanmaq üçün şirkətim hansı mövqedə olmalıdır? düşüncələrinə cavab axtarmağa yönəlib. Bir sözlə, idarəçi şəxs daha yüksək bir performans (və mənfəət) üçün nə etməli olduğu sualına cavab axtarır. “Sahənin cəlbediciliyi” və “rəqabət mövqeyi” çox vacib məsələlərdir. Bu məsələlər şirkətin yaradacağı dəyəri və investorların gözlədiyi gəliri müəyyənləşdirir.

**Şəkil 4.3.** Porterin beş qüvvə modeli



### **Potensial rəqiblərin bazara girməsi riski**

Bir firmanın daxil olduğu sənayedə yaxşı performans göstərməsi potensial rəqiblərin iştahını artırır. Bununla birlikdə, hər hansı bir sektora daxil olmaq üçün şirkətin keçməli olduğu maneələr var. Bunlara “Giriş maneələri” deyilir. Məsələn, “miqyas iqtisadiyyatı”, uyğun məhsul fərqləndirmə qabiliyyəti, marka yaratma qabiliyyəti, tələb olunan kapital, paylama kanallarına çıxış, xərc üstünlükləri, öy-

rənmə təsiri, dövlət siyasəti, gözlənilən cavab tədbiri və başqaları ən əsas maneələrdəndir.

### *Təchizatçıların sövdələşmə gücü*

Təchizatçılar mövqələrinə görə sahədə əhəmiyyətli bir güc mərkəzi təşkil edə bilərlər. Təchizatçıların gücü bir neçə amildən asılıdır. Məsələn, onların sayı, daxil edilən resursların xarakteri, şirkətin tədarükçü dəyişdirmə və ya tədarükçünün şirkəti dəyişdirmə xərci, əvəzedici başlanğıc məhsulların mövcudluğu, irəli-geriyə inteqrasiya təhdidlərinin nisbi gücü və s.

### *Alıcıların sövdələşmə gücləri*

Alıcılar paylayıcı kanallarda həm son istehlakçı, həm də əlaqəçi ola bilər. Onların gücü bəzən qiymətləri endirmək, daha çox keyfiyyət və satış sonrası xidmət tələb etmək, rəqibləri bir-birinə qarşı qoymaq və geriye inteqrasiya təhdidindən istifadə etmək üçün kifayət edə bilər. Alıcıların güclü tərəfləri bir sıra amillərdən asılıdır. Məsələn, alıcı və satıcıların sayı, alışların həcmi, malların alındığı firmanın dəyişdirilməsi xərci, alıcıların bilikləri, geriye inteqrasiya etmə qabiliyyəti, əvəzedici məhsulların mövcudluğu və s.

### *Əvəzedici məhsullar təhlükəsi*

Geniş mənada, bir sahədə rəqabət aparan bir şirkət əslində öz məhsullarına alternativ məhsullarla da rəqabət aparmalı olur. Əvəzetmə Təhdidi səbəbindən şirkət istənilən mənfəət səviyyəsini müəyyənləşdirə bilmir. Əvəzedici məhsulların təhdidi əvəzedicilərin qiymətlərindən, alıcıların əvəzedicilərə meylindən və şirkət dəyişdirmə xərclərindən asılıdır.

### *Mövcud rəqiblər arasında rəqabətin gərginliyi*

Bir strateqin (idarəçi və ya düşünən şəxs) ən vacib bacarıqlarından biri rəqiblərini analiz etmək və öz strategiyasına qarşı bu rəqiblərin cavablarını proqnozlaşdırmaq gücündədir. Porter üçün sahə müəyyən mənada rəqabət meydanıdır. Rəqabət xarakterinə görə qiymət, reklam, texnologiya və satış sonrası xidmətə əsaslanaraq həyata keçirilir. Rəqabət qabiliyyətinin əsas müəyyənedici amilləri sənayenin böyümə sürəti, sabit xərclər, məhsul çeşitləndirilməsi, markanın kimliyi, intensivlik, mövcud maneələr və başqaları aid edilə bilər.

### 4.4.

#### Daxili və xarici mühit üçün SWOT təhlili



S

W

O

T

İdarəçilik təşkilatın daxili, sahə və makro mühitləri haqqında topladığı ilkin məlumatlardan təşkilatın ətraf mühitinin ümumi mənzərəsinin təsvirini yaradır. Bununla birlikdə, təşkilatın ətraf mühitini şərh edə bilmək və təşkilat üçün hansı mənanı kəsb etdiyini başa düşmək üçün ətraf mühit amilləri sistematik olaraq qiymətləndirilməlidir. Təşkilatın mühitini bu şəkildə anlamaq və idarə etmək mümkündür. SWOT analizi bunu etməyin yollarından biridir. Bu baxımdan SWOT analizi, təşkilatın fəaliyyət göstərdiyi mühiti başa düşmək və idarə etmək üçün topladığı məlumatdan istifadə edərək sistematik şəkildə özünü qiymətləndirməsi kimi tərif edilə bilər.

SWOT adı **Strengths** (güclü tərəflər), **Weaknesses** (zəif tərəflər), **Opportunities** (fərsətlər) və **Threats** (təhdidlər) sözlərinin baş hərflərindən götürülmüşdür. SWOT analizi ilə təşkilatın daxili mühitdəki güclü və zəif tərəflərini və xarici mühitin yaratdığı imkanları və təhdidləri qiymətləndirmək olar. Bu yolla təşkilat öz mühitindəki ən vacib amilləri müəyyənləşdirmək imkanı əldə edir.

SWOT analizi idarəçilərə firmanın fəaliyyətinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir edən amilləri başa düşmək və onlara necə cavab verəcəyini müəyyənləşdirmək imkanı verir. Bu amillər qısaca “strateji məsələlər” adlandırılır. Strateji məsələ təşkilatın istənilən mühitdə baş verən və hədəflərinə çatmağa təsir göstərən amillərdən hər hansı biridir.

Strateji məsələlərin tam düzgün formaya salınmış şəkildə rəhbərliyin qarşısına çıxarılması çətin məsələdir. Ümumiyyətlə, SWOT-dan sonra alınan məlumatlar yeni texnologiyalar, bazarda yeni tendensiyalar, yeni rəqiblər və işçilərin motivasiyası formasında rəhbərliyin qarşısına çıxarılır. Bunlar, strategiyaya çevrilmək üçün şərh edilməli və müəyyən mənada strateji idarəetmə dili ilə ifadə edilməlidir. Rəhbərliyin biliyi, təcrübəsi və intuisiyası nəticəsində bu məsələlər “idarəolunan-idarəoluna bilməyən”, “üstünlük-zəiflik” və “fərsət-təhdid” kimi təsnif edilir. Daha sonra, menecerlər bir-birlərinin fikirlərini öyrənir, strateji məsələni

necə dəyərləndirdiklərini bildirirlər və hansı addımların atılacağına qərar verirlər.

Çox kiçik şirkətlər xaricində bütün müəssisələr bütün şöbələrin əməkdaşlığı ilə mövcud (monitorinq-gözdən keçirmə) və gələcək (proqnozlaşdırma) mühit haqqında məlumat toplamalıdır. SWOT təhlili üçün müxtəlif şöbələrin mütəxəssisləri komanda yaratmalı, məlumat toplamalı və vacib hesab etdiklərini tabeliyində olan və idarəçilik edən işçi heyəti ilə müzakirə etməlidirlər. Daha sonra komanda yekun qiymətləndirmə etməli, strategiya məsələlərini nizama salmalı və prioritetlik dərəcəsinə görə sıralamalıdır. Əlbətdə ki, hər şöbənin mütəxəssisləri strateji məsələlərə öz departamentləri və bilikləri çərçivəsində yanaşacaqlar. Bu səbəbdən bu mərhələdə komanda üzvləri arasında fikir ayrılıqlarının və hətta qarşıdurmaların olması qaçılmazdır.

SWOT təhlili edərkən bir sıra qaydaları nəzərə almaq uğurlu təhlil prosesini təmin edir. Bunlar aşağıdakılardır:

- Müəssisənin güclü və zəif tərəfləri barədə realist olmaq lazımdır.
- Təhlil müəssisənin bu gün olduğu yeri və gələcəkdə harada olacağını müəyyənləşdirməlidir.
- Aydın olmaq lazımdır.
- Həmişə müqayisələr aparılmalıdır.
- SWOT mürəkkəblikdən uzaq, qısa və sadə olmalıdır.

SWOT Analizi ilə müəssisələr güclü tərəflərini gücləndirməyə və ya itirməməyə, zəif tərəflərini onlar üçün təhlükə yaratmayacaq şəkildə azaltmağa və hətta güclü tərəfə çevirməyə çalışmalıdırlar. Bununla birlikdə SWOT, dəyişən tarazlıqdan asılı olaraq yaranan və ya yarana biləcək imkanları qiymətləndirməlidir. SWOT təhdidləri imkanlara çevirmək və ya ən az zərərlə onlardan qurtulmaq üçün istiqamətləndirici bir təhlildir.

SWOT təhlili üçün məlumat toplamağın başqa bir yolu da idarəçiliyin əsas işçilərdən mütəmadi olaraq rəy toplaması və təhlil etməsidir. Bunu etməyin yollarından biri müxtəlif ətraf mühit faktorlarının sadalanması və vacibliyinin qeyd edilməsi üçün həlledici mövqedə olan işçilər tərəfindən dərəcələndirilməsidir. Xüsusilə xarici mühitlə əlaqəli amillərdə bu daha obyektiv şəkildə edilə bilər. Çünki bu mövzu üzərində işləyənlərin obyektiv olma ehtimalı yəqin ki, daxili mühitlə nisbətə daha yüksəkdir.



## 4.5.

### Xarici amillərin qiymətləndirilməsi (External Factor Evaluation) matrisi



Xarici mühit analizində istifadə olunan texnikalardan biri də EFE matrisidir. EFE matrisi hazırlanarkən aşağıdakı addımlar izlənilir:

- Xarici audit prosesində şirkət və onun fəaliyyət sahəsinə təsir edən fürsətlər və təhdidlər daxil olmaqla 15-20 əsas xarici faktor sıralanır. Əvvəlcə imkanlar, sonra isə təhdidlər qeyd edilir. Bu zaman mümkün olduqca faizlərdən, nisbətlərdən və müqayisəli rəqəmlərdən istifadə edilməsi tövsiyə olunur.
- Hər faktora “0” (vacib deyil) və “1” (çox vacib) arasında xüsusi çəki - bal təyin edilir. Verilən bal amilin firmanın öz sahəsindəki uğurları üçün nisbi əhəmiyyətini göstərir. Firsətlər ümumiyyətlə təhdidlərdən daha çox üstünlük təşkil edir, lakin təhdidlər xüsusilə şiddətli və ya hədələyici olduqda yüksək bal ala bilər. Müvafiq ballar qrup razılığı ilə müəyyən edilə bilər. Faktora verilən xüsusi çəkilərin cəmi 1-ə bərabər olmalıdır.
- Şirkətin mövcud strategiyalarının faktora nə dərəcədə təsirli olduğunu göstərmək üçün hər bir xarici faktora 1 və 4 arasında bal verilir: 4 - yüksək; 3 - orta səviyyədən yuxarı; 2 - orta; 1 - zəif. Qiymətləndirmələr şirkətin strategiyalarının effektivliyinə əsaslanır. Bu səbəbdən 2-ci addımdakı qiymətləndirmələr şirkətə, 3-cü addımdakı ağırlıqlar isə sahəyə əsaslanır. Həm təhdidlərin, həm də imkanların 1, 2, 3 və ya 4 qiyməti ala biləcəyini unutmamaq olmaz.
- Üstünlük təşkil edən balı müəyyən etmək üçün hər bir faktorun xüsusi çəkisinin (ağırlığını) 3-cü addımda verilən müvafiq bala hasili hesablanır.
- Təşkilatın ümumi ağırlıqlı balını təyin etmək üçün hər dəyişən üzrə hesablama aparıb onların cəmini tapmaq lazımdır.

### 4.6.

### Sahələrin təkamülü



Sahələr təhlil edilərkən onlara fərqli yanaşmaq lazımdır. Bütün orqanizmlər kimi, sahə də dinamik sistem olduğuna görə fərqli inkişaf səviyyəsində olur. İnkişafın hər bir səviyyəsində sahənin fərqli xüsusiyyətlərindən asılı olaraq fərqli strategiyalar mövcud ola bilər. Ümumiyyətlə, sahələrin beş mərhələli transformasiya prosesindən keçməsi müşahidə olunur. Müxtəlif mərhələlərdəki sahələrdə rəqabət şərtləri fərqlidir. Bu mərhələlərə aşağıdakılar aid edilir:

- **Embriyon:** İnkişaf etməyə yeni başlayan sahə. Bu sahələrin ümumi xüsusiyyətləri yavaş böyümə, yüksək qiymətlər və texnoloji biliklərin çox vacib olmasıdır. Bəzən sənayedəki az sayda rəqib arasında çox gərgin və şiddətli rəqabət meydana çıxır (bazarın gələcəkdə yarana biləcək “qaymağı”nı paylaşmamaq üçün).
- **Böyümə:** Bu mərhələdə tələbdə artım olur və qiymətlər enməyə başlayır. Sahə potensial rəqiblər tərəfindən getdikcə daha çox təhdid edilir, lakin mövcud rəqiblər arasındakı rəqabətin intensivliyində azalma var.
- **Sarsıntı:** Sahənin böyüməsi yavaşlayır. Tələb başqa yerə keçməyə başlayır (yazı maşını-kompyuter), rəqabət yenidən qızışır, tutumun istifadəsi azalır, qiymət müharibələri başlayır və yeni rəqiblərin sahəyə girişi ləngiyir.
- **Yetkinlik:** Böyümə çox aşağı və ya sıfırıdır. Tələb yalnız müştərilərin üstünlük verdiyi şirkətlərin dəyişməsi ilə formalaşır, yalnız ucuz qiymətlə işləyə bilən və marka sadıqlığı yaradan şirkətlər mövcudluqlarını davam etdirə bilər. Giriş maneələri çox yüksəkdir. Sahə oliqopoliyaya halını alır. Qiymətlər və mənfəət normaları artır. Qiymət müharibələri zaman zaman baş verə bilər.
- **Eniş:** Sahədə tələbin azalması müşahidə olunur, məhsuldar olmayan iş qabiliyyəti artır, çıxış maneələri və daralma sürəti səbəbindən rəqabət tədricən güclənir.

## 4.7.

### Mühitin təhlili mərhələsinin qiymətləndirilməsi



Təşkilatlar məqsədlərinə təsirli və həlledici rol oynayacaq şəkildə çatmaq üçün ətraf mühiti təhlil edirlər. Bəzi ətraf mühit analizlərinin digərlərindən daha yaxşı/pis olması hər zaman mümkündür. Bu səbəbdən bütün digər təşkilati fəaliyyətlərdə olduğu kimi, ətraf mühitin təhlili fəaliyyətini qiymətləndirmək lazımdır. Düzgün aparılmış ətraf mühit analizinin bəzi xüsusiyyətləri aşağıda müzakirə olunur:

***Ətraf Mühitin Təhlili Həm Məzmun, həm də Praktik Cəhətdən Planlaşdırma Fəaliyyətləri ilə əlaqələndirilməlidir:*** Ətraf mühitin təhlili sistemi planlaşdırma ilə əlaqəli deyilsə, analizin nəticələri təşkilatın uzunmüddətli hədəflərinə çox az töhfə verəcəkdir. Ətraf mühitin təhlili və planlaşdırma arasında mövcud olan bu zəruri əlaqəni yaratmaq üçün həlledici rol oynayan bəzi planlaşdırıcıların ətraf mühitin təhlili prosesində iştirak etməsini təmin etmək lazımdır. Planlaşdırma edən və ətraf mühiti təhlil edən idarəçilər arasında davamlı və təsirli bir əməkdaşlıq olmalıdır.

***Uğurlu Ətraf Mühit Təhlili, Yuxarı Rəhbərliyin Məlumat Ehtiyaclarına Cavab Verməlidir:*** Ətraf mühit təhlili yüksək idarəçi heyət üçün edilir. Analitiklər yüksək rəhbərliyin hansı məlumatlara ehtiyac duyduğunu başa düşməli və onları bu məlumatlarla təmin etməlidirlər. Rəhbərliyə lazım olan məlumatların zaman keçdikcə dəyişə biləcəyini bilməli və ətraf mühit analizini bu dəyişikliyə uyğunlaşdırmalıdırlar.

***Uğurlu Ətraf Mühit Təhlili Yuxarı Rəhbərlik Tərəfindən Davamlı Şəkildə Dəstəklənməlidir:*** Təşkilatdakı hər bir fəaliyyətin uğurlu olması üçün ilkin şərt, rəhbərlikdən dəstək və stimula almaqdır. Bu qayda ekoloji analiz aparanlara da aiddir. Analitiklər təşkilat üzvləri tərəfindən yalnız belə bir dəstəyi aldıklarını açıq şəkildə ifadə edərək bu cür fəaliyyəti təmin edə bilirlər. Bu dəstək verilmədiyi təqdirdə, ətraf mühitin təhlili fəaliyyəti mənbələrin israfından başqa bir şey deyil.

***Uğurlu Ətraf Mühit Təhlili Yalnız Strateqin Ehtiyac Duyduğu Bacarıqları Anlayan Analitiklər tərəfindən Həyata Keçirilə Bilər:*** Ətraf Mühit Analitikləri təşkilatın güclü və zəif tərəflərini və onun sahib olduğu fürsətləri və təhdidləri müəyyənləşdirməyə diqqət yetirməlidirlər. Strategiyalar ətraf mühitin təhlilindən əldə edilən bu məlumatları şirkətin fəaliyyətinə dair dərin biliklər işığında şərh etməlidirlər. Analitiklərin və strateqlərin bacarıqları bir-birini tanımağa yönəldilməlidir.

## 4.8.

### Beynəlxalq mühit



Beynəlxalq mühit şirkətin fəaliyyət göstərdiyi ölkədən əlavə, digər xarici ölkələrdə imkanları və təhdidləri özündə cəmləşdirən siyasi, hüquqi, iqtisadi və sektor hadisələrini, eləcə də oyunçuları (müşətilər, təchizatçılar, rəqiblər) əhatə edir. Bu mənada sistem yanaşması baxımından beynəlxalq mühiti müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi ölkənin üst sistemini təşkil edən bütün dünya kimi müəyyən edə bilərik.

Beynəlxalq siyasi hadisələr yalnız baş verdiyi ölkəyə təsir göstərmir. Dünyanın demək olar ki, bütün ölkələri bu hadisələrdən birbaşa və ya dolaylı yolla təsirlənirlər. Müsbət və ya mənfi olan bütün siyasi hadisələr ölkələr və ya iş dünyasında fəaliyyət göstərən müəssisələr üçün imkanlar və təhdidlər yaradır. Bir ölkəyə tətbiq olunan siyasi embarqo, başqa ölkəyə tətbiq olunan ən çox üstünlük verilən ölkə statusu, bir ölkədəki müharibə və ya müharibə təhlükəsi, iki ölkənin birləşərək vahid bir ölkəyə çevrilməsi və ya ölkənin öz istəyi və ya məcburi olaraq iki ayrı ölkə olması, iqtisadi və ya siyasi bir birlik yaratmaq üçün bir araya gəlmələri bütün dünyaya təsir edir və hər ölkədə iş həyatında fərqli reaksiyalar yaradır.

Sərbəst ticarət zonası, gömrük ittifaqları, ortaq bazarlar yaratmaq, ticarət qaynaqlarına embarqo və ya kvota qoymaq, iqtisadi əməkdaşlıq müqavilələri bağlamaq, beynəlxalq təşkilatlar vasitəsilə ticarət maneələrini aradan qaldırmaq, sərbəst ticarəti inkişaf etdirməyə kömək etmək və ölkələr arasındakı pozulan ödəmə balansını düzəltmək, ikitərəfli və çoxtərəfli ticarət müqavilələri bağlamaq makro səviyyədə beynəlxalq iqtisadi hadisələr hesab edilə bilər.

Mikro səviyyədə isə böyük beynəlxalq müəssisələrinin birləşmə, satınalma və müxtəlif əməkdaşlıq strategiyaları ilə milli və beynəlxalq fəaliyyətlərini artırmaları iqtisadi hadisə hesab edilə bilər.

Bütün bunların nəticəsi olaraq, sərhədlərin və ticarət maneələrinin qaldırıldığı, məhsulların, xidmətlərin və istehsal amillərinin ölkələr arasında sərbəst yerdə-

yişməsinin mümkün olduğu bir dünyaya, beynəlxalq qaydalar və qanunlara addım-addım yaxınlaşdığımızı görürük. Artıq dünyanın hər bir ölkəsinin beynəlxalq bazara keçid əldə etdiyini və hər bir şirkətin beynəlxalq rəqabətə qoşulduğunu bəyan etmək səhv olmazdı. Bu səbəbdən beynəlxalq ətraf mühit faktorlarının gələcəyə dair strateji analizlərdə araşdırılmalı olduğu şübhəsizdir.

### MÜZAKİRƏ SUALLARI

- 1. Müxtəlif sənayelərdən iki müəssisə götürün və onlar üçün makro-mühit təhlili aparın. Bu şirkətlər arasında makro-ekoloji amillərin təsirinə məruz qalma baxımından fərq varmı, bunlar nədir?*
- 2. Ölkəmizdə fəaliyyət göstərən hər hansı bir firma üçün sektor təhlili aparın. Beş güc modelinin köməyi ilə biznesə strateji təkliflər verin.*
- 3. Firmalar ətraf mühitin təhlilini apararkən hansı amilləri daha yaxından izləməli olduqlarına necə qərar verirlər?*
- 4. Nisbətən aşağı texnologiya və daha az sərmayə tələb edən şirə və su kimi sənayelərdə rəqabət apara bilməyin əsası nə ola bilər?*

### PRAKTİKADA STRATEJİ İDARƏETMƏ 4

#### “KAREL”dən STRATEJİ HƏMLƏ

##### *“Karel” Proqram Təminatı və Əlavə Dəyərli Xidmətlər Bazarında*

Öz tədqiqat və fəaliyyətləri ilə inkişaf etdirdiyi kommunikasiya sistemləri ilə Türkiyənin rabitə elektronikasına sahəsində xarici ortağı olmayan ən böyük şirkəti olan “Karel” iyunun 8-də keçirilən mətbuat konfransında verdiyi açıqlamada “Karel” 2023 IT hədəflərinə uyğun olaraq 40 milyard dollara çatması gözlənilən proqram təminatı və əlavə dəyər bazarının əhəmiyyətli oyunçularından biri olmağı hədəflədiyini bildirmişdir. Şirkət bu strateji addımla 25 il ərzində yaratdığı iqtisadi töhfəni artırmağa davam edəcək.

Dünyanın 15 ən böyük PBX istehsalçısından biri olan, “Karel” markası ilə 30-dan çox ölkəyə məhsul və texnologiya ixrac edən “Karel” Türkiyədə PBX bazarının lideri olmaqla yanaşı, 5 yeni kateqoriyada məhsul və həllərini bazara təqdim etdi. Bazara təqdim edilən yeni məhsullar və həllər bunlar idi: İP Kommutatorlar, Vahid Rabitə Sistemləri, Çağrı Mərkəzi, Bulud Həlləri, Video Rabitə və Təhlükəsizlik Sistemləri. Görüşdə 2023-cü il IT sektoru proqnozlarına uyğun olaraq yeni hədəflər və onların Türkiyə iqtisadiyyatına yaradacaq əlavə töhfələrlə bağlı mühüm məlumatlar paylaşılıb. IT sektorunun Türkiyənin böyüməsi üçün strateji bir sektora çevrildiyini dilə gətirən baş direktor müavini O.Duman:

*“2023-cü ildə Türkiyədə IT sektorunun 4 dəfə artacağı və həcmnin 160 milyard dollara çatacağı gözlənilir. “Karel” olaraq bu böyümə hədəfinə paralel bir vizyon təyin etdik. Sahəmizi bu gün 250 milyon dollar həcmində aparat-ağır PBX bazarından proqram təminatı və əlavə dəyərli xidmətlər bazarına qədər genişləndiririk. Bu bazar segmenti yaxın 10 ildə ən yüksək - 40 dəfəlik artımı gözlənilən sahə olacaq. Dəyişən iş prosesləri və modellərinə uyğun olan innovativ həllərimiz bizi hədəflərimizə aparan əsas elementlər olacaq və Proseslərin İdarə Edilməsi, Resursların İdarə Edilməsi, Müştərilərin İdarə Edilməsi və Təhlükəsizlik sahələrində əhəmiyyətli faydalar təqdim edəcək”.*

“Karel”in artıq sektora 4000-dən çox ixtisaslı kadr qazandırdığını bildirən baş direktor köməkçisi O. Duman sözlərini belə davam etdirdi:

*“Öz tədqiqat və inkişaf fəaliyyətlərimizdə inkişaf etdirdiyimiz məhsul və həllərlə, rabitə elektronikasına sahəsində Türkiyənin xarici ortağı olmayan ən böyük firmasıyıq. Ötən 25 ildə Türkiyə iqtisadiyyatına 2,2 milyard dollarlıq iqtisadi töhfə yaratdıq. Məhsul və xidmətlərdə rəqabətli qiymət siyasətimiz sayəsində biz 3,6 milyard dollardan çox qənaət etmişik. Bu rəqəmlər 2023-cü il üçün IT sektoru hədəflərinə uyğun olaraq “Karel”in ölkə iqtisadiyyatına verə biləcəyi yeni töhfələrin konkret göstəriciləridir”.*



### *Türkiyədə hər 3 şirkətdən ikisində Karel PBX kommutatoru istifadə olunur*

Türkiyədə 575.000-dən çox PBX kommutatorları quraşdırılan hər 3 şirkətdən ikisində olduqlarını bildiren “Karel”in Marketing Direktoru N. Yıldırım deyirdi: “Recon araşdırma şirkətinin apardığı araşdırmaya görə “Karel” öz sahəsinin ən dəyərli markasıdır. Biz “Karel”in 320 səlahiyyətli diləri və 1500-dən çox satış nöqtəsi ilə Türkiyənin 81 vilayətinin hamısında fəaliyyət göstəririk”.

### *Dünyada 9,5 milyondan çox insan Kareldən istifadə edir*

Uğurlarının təkcə Türkiyə ilə məhdudlaşmadığını bildiren Yıldırım bildirdi: “Biz Avropanın 3 ən böyük PBX istehsalçısından və dünyanın 15 ən böyük PBX istehsalçısından biriyik. Qlobal bazarlarda türk markasını təmsil etmək qüruru ilə 30-dan çox ölkəyə məhsul və xidmətlər təqdim edirik”.

### *Satışa çıxarılan yeni məhsullar və həllər:*

“Karel” IP Kommutatorları 2 abonentdən 32000 abonentə qədər gücü olan ən kiçik ofisdən, ev ofisindən tutmuş xəstəxana, bank, universitet kimi böyük və çoxşaxəli strukturlara qədər bütün qurum və təşkilatlarda rabitə üzrə IP infrastrukturundan faydalanmaq üçün hazırlanmış kommutatorlardan ibarətdir.

Bu kommutatorlar IP, analog və rəqəmsal strukturları birlikdə təqdim edir. Səs, məlumat və görüntünü vahid kommunikasiya infrastrukturunda birləşdirən Karel IP Communication Solutions hər ölçüdə biznes üçün çevik, idarə edilməsi asan, qənaətcil və fasiləsiz ünsiyyət imkanları yaradır.

*Karel Unified Communications Solutions:* “Karel”in yeni nəsil korporativ vahid kommunikasiya tətbiqi platforması olan Karel UCAP, orta və böyük tutumlu müəssisələrin dəyişən və fərqləndirici kommunikasiya ehtiyaclarına cavab verir. Karel UCAP səs, video, inteqrasiya olunmuş mesajlaşma, qabaqcıl konfrans, mövcudluq məlumatları, ani mesajlaşma, faks, e-poçt və mobillik kimi xüsusiyyətlərin birləşməsinə istinad edir.

*Karel IP Çağrı Mərkəzi* müştəriləri ilə sürətli və effektiv ünsiyyət qurmağı və müştəri məmnuniyyətini artırmağı hədəfləyən hər ölçüdə biznes üçün çevik, dərəcələndirilə bilən, məkandan asılı olmayan və sərfəli zəng mərkəzi həlli kimi hazırlanmışdır. Həll tamamilə IP infrastrukturunu üzərində dizayn edilmiş veb interfeyslər vasitəsilə xidmətlər təqdim edir.

*Bulud Həlləri:* *Karelport* Karelport, bulud hesablama modeli ilə Karel IP kommunikasiya sistemlərinə yeni üstünlüklər gətirən, Karel tərəfindən hazırlanmış korporativ proqramlarla istifadəçini bir araya gətirən, istifadəsi asan, qənaətcil və məhsuldarlığı artıran proqramdır. Biznes partnyorları, market məhsulları və korporativ ehtiyaclar üçün fürsət paketləri olan xidmət limanıdır.

### *Karel Video Kommunikasiya və Təhlükəsizlik Sistemləri:*

Bu məhsul çeşidinə ev və ofis kimi ən kiçik tutumdan tutmuş dövlət və özəl sektor qurumlarının ən yüksək tutumlu açar təslim layihələrinə qədər bütün ehtiyacları ödəmək üçün müxtəlif texnologiya, xüsusiyyət və imkanlara malik təhlükəsizlik sistemləri daxildir.

### SUALLAR

1. Mətnə “Karel” menecerlərinin “strateji” ifadələri hansılardır?
2. Karel hansı “ekoloji amillər” haqqında məlumat verir?
3. Karel üçün PESTEL təhlili aparın.
4. Karel üçün “Beş Güc” təhlili aparın

**Mənbə:** Recai COŞKUN tərəfindən uyğunlaşdırılıb.

# Müəssisə Səviyyəsində Rəqabət Strategiyalarının Müəyyənləşdirilməsi

5

- Rəqabət strategiyası
- Əsas bacarıqlar və strategiya
- Strateji seçimlərin müəyyənləşdirilməsi
- Alternativ strategiyaların təşkilati tələbləri
- Sahədə hərbi strategiyalar

# 5.1.

## Rəqabət strategiyası



Müəssisələrin müasir dövrdə fəaliyyətlərini davam etdirə bilmələri tətbiq etdikləri rəqabət strategiyalarından asılıdır. Dövrümüzdə qalıcı məhsullar, uzun müddət dəyişməyən müştəri ehtiyacları, müəyyən sərhədləri olan bazarlar və açıq-aşkar tanınan rəqiblər əvəzinə yeni məhsullar, dəyişən müştəri ehtiyacları, qısa məhsul ömrü və qlobal bazarlara uyğun rəqabət strategiyaları yaradılmasına ehtiyac var.

Qloballaşmanın təsiri ilə dəyişikliklər edilmiş rəqabət mühitində ətraf mühit şəraiti qeyri-müəyyənləşmiş, sahələrin sərhədləri aradan qalxmış, istehlakçıların və işçilərin tələb və gözləntiləri dəyişmiş, yenilik və öyrənmə diqqət mərkəzinə alınmışdır.

Rəqabət qabiliyyəti bir müəssisənin müştəri tələblərini digər müəssisələrdən daha yaxşı qarşılamaq və məhsul və xidmətləri daha ucuz təmin etmək qabiliyyəti olaraq müəyyən edilə bilər.

Rəqabətin bir çox sosial faydaları var - istehlakçılara ehtiyac duyduqları məhsul və xidmətləri satın almaq azadlığı verir, sahibkarlara kifayət qədər azadlıq təmin edir, müəssisələrin resurslardan istifadə rasionallığını artırır və ən son texnologiyaları izləməklərinə imkan yaradır.

İş dünyasındakı canlı nümunələrə baxdıqda, bəzi müəssisələrin digərlərindən daha yaxşı və daha uğurlu olduğunu görə bilərsiniz. Avtomobil sənayesində “Toyota”nın, onlayn kitab satışında “Amazon”un, pərakəndə satışda “Wal-Mart”ın və rəqəmsal musiqi pleyeri sənayesində “Apple iPod”un, axtarış sistemində “Google”un rəqiblərindən üstün və lider olduğunu bildirə bilərik. Bazarda fəaliyyət göstərən müəssisələr bu rəqiblər tərəfindən ortadan qaldırılır və yerlərini onlara verir. Bu vəziyyət rəqabətdə böyük dəyişikliklərə səbəb olur. 21-ci əsrdə iş həyatını formalaşdıran qloballaşma və bunun nəticəsində yaranan texnoloji, iqtisadi, sosial, mədəni və demoqrafik şərtlər, mübarizə aparmağın çətin olduğu rəqabət mühiti üçün zəmin hazırlamışdır. Bu dəyişkən mühitdə ətraf mühit şə-

raiti qeyri-müəyyənləşmiş, sahələrin sərhədləri aradan qalxmış, istehlakçıların və işçilərin tələb və gözləntiləri dəyişmiş, yenilik və daimi öyrənmə diqqət mərkəzinə gəlmişdir. Belə vəziyyət müəssisələri rəqabətə məcbur etmiş və rəqabətin intensivliyini tədricən artırmışdır. Sürətlə dəyişən mühitlə ayaqlaşma bilməyən və resursları olmayan müəssisələr uğursuzluğa məhkumdurlar. Əksər müəssisələr böyük ekoloji dəyişikliklərin öhdəsindən gələ bilmirlər.

Strategiyalar müəyyənləşdirildikləri və tətbiq edildikləri idarəetmə səviyyəsinə görə 3 qrupa bölünür. Birinci qrupda, uzunmüddətli perspektivdə müəssisənin dəyərini yüksəltmək üçün hansı mövqedə olmalı olduğu, hansı iş sahəsində fəaliyyət göstərməli olduğu ilə əlaqəli olan və ali rəhbərlik tərəfindən hazırlanan və tətbiq olunan “ korporativ strategiyalar” yer alır.

İkinci qrupda, əsas iş bölməsi səviyyəsində müəyyən edilmiş strategiyalar var. Bu strategiyalar müəssisənin bazarda rəqiblərinə qarşı necə davranması və onlarla rəqabət aparması ilə bağlı problemləri araşdıran strategiyalardır və onlara “Rəqabət Strategiyaları” deyilir. Çünki müəssisələr təsadüfi uğurlar əvəzinə davamlı uğurlara üstünlük verirlər. Bu davamlı uğurun əsasında hər zaman müştərinin diqqət mərkəzində olmaq, yarana biləcək rəqabət təzyiqlərinə müqavimət göstərmək və rəqibləri ilə müqayisədə bazarda mövqeyi baxımından daha güclü olmaq qabiliyyəti durur.

Bunlara əlavə olaraq, müəssisənin bəzi hücum və müdafiə qabiliyyətləri olmalıdır. Rəqiblərin fəaliyyətlərinə qarşı fəaliyyətlərlə cavab verə bilmək, mənbələrdən daha səmərəli istifadə edə biləcək seçimləri müəyyən etmək, bazarda baş verən dəyişikliklərə dərhal reaksiya verə bilmək hər bir müəssisənin uzunmüddətli rəqabət qabiliyyətinin əsasını təşkil edir.

Strategiya müəyyənləşdirilərkən bir sıra strateji seçimlər yaradılır. Bütün idarəetmə qərarları kimi, strateji qərarlar da uyğun olanları seçməyi, yəni bəzi seçimləri digərlərindən üstün tutmağı nəzərdə tutur. Dünyanın ən yaxşı konsaltinq firmaları ilə işləyən bir çox dünya səviyyəli şirkətlər üçün əsas strateji səhvlərin izahlarından biri strateji seçimlərin bir hissəsinin digərlərindən üstün tutulmasıdır. Bu özü-özlüyündə bir riskdir. Ən uyğun adlandırdığınız qərarın və ya strategiyanın həqiqətən ən uyğun olduğuna əmin ola bilməzsiniz. Buna görə də, qeyd etmək yerinə düşər ki, müəssisə səviyyəsində strateji seçimlərin edilməsi mütləq şəkildə uğur demək deyil.

Yalnız bir sahədə (müəyyən bir məhsul və ya məhsul çeşidinə malik) fəaliyyət göstərən müəssisələr, sahə təhlili apararaq təşkilatın sahədəki mövqeyi ilə bağlı strateji qərarlar verir. Bunun əksinə olaraq, bir neçə sahədə fəaliyyət göstərən təşkilatlar şirkət səviyyəsində strategiya təyin etmələridirlər.

Bir sahədə ixtisaslaşmış şirkət səviyyəsində strategiya müəyyən edilərkən, yalnız bir sahə və o sahə ilə çox yaxından əlaqəli olan bir neçə sahəyə diqqət yetirilir. Bu mərhələdə strateqlər “Davamlı rəqabət qabiliyyətinə və bu səbəbdən sahə

ortalamasından yuxarı gəlirliliklə bu sahədə necə rəqabət edə bilərik?” sualına cavab axtarırlar. Əlbəttə ki, bu sualın cavabını tapmaq üçün ilk növbədə sahə (Beş Qüvvə) və SWOT analizini əsas götürərək təhlil etmək lazımdır. Ətraf mühitin təhlilinin təfərrüatları əvvəlki hissələrdə verilmişdir. Bu bölmədə müəssisənin əsas bacarıqlarına əsaslanaraq müəssisə səviyyəsində hansı strategiyaları inkişaf etdirə biləcəyi müzakirə olunacaqdır.

Davamlı rəqabət üstünlüyü yalnız müəssisə strategiyasını yenidən yaratmaqla əldə edilə bilər. Həm daxili, həm də xarici bazarda rəqabət aparmaq strategiyasının yenidən hazırlanmasından çox asılıdır. Müəssisələr rəqabət üstünlüyü təmin etmək üçün bazarın rəqabət xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq qiymət, keyfiyyət, zaman və çeşid kimi dörd fərqli istiqamətdə strategiyalar yarada bilərlər. Seçilmiş rəqabət strategiyaları uğurla tətbiq olunmalıdır. Rəqabət üstünlüyünün mənbəyi olan sürət qavramına zamana əsaslanan rəqabət qavramı ilə Boston Məsləhət Qrupu tərəfindən öncülük edilmişdir.

## 5.2.

### Əsas bacarıqlar və strategiya



Strategiyanı ən qısa ifadə ilə “fərq yaratma fəaliyyəti və sənəti” olaraq təqdim etmək mümkündür. Bu fərqi yaratmaq üçün müəssisə “resurslarını rəqiblərindən daha yaxşı istifadə etmək” və ya “rəqabət üstünlüyü təmin edəcək qabiliyyətlərə çevirmək” bacarığını nümayiş etdirməlidir. Şirkətin resursları fərq yaratdıqda və ya rəqabət üstünlüyü təmin etdikdə, əsas səriştəyə və ya əsas qabiliyyətə çevrilir.

Müəssisə strateji seçimlər edərkən sahib olduğu bacarıqları nəzərə almalı və strategiyasını bu bacarıqlar üzərində qurmalı, daim yeni bacarıqları inkişaf etdirməlidir.

Müəssisələrin nəzarətində olan bütün resurslar Davamlı Rəqabət Üstünlüyü yaratmaq potensialına malik deyil. Bir resursun bu potensiala malik olması üçün dəyərli, nadir, tamamilə bənzərsiz və əvəzedilməz olmalıdır. Rəqabət üstünlüyü (RÜ) yaratmaq üçün resurslar dəyərli və nadir olsa da, Strateji Rəqabət Üstünlüyü (SRÜ) yaratmaq üçün bu resurslar tamamilə bənzərsiz və əvəzedilməz olmalıdır. Bütün bu xüsusiyyətlərə malik olan resurslara “strateji resurslar” deyilir. Strateji resursların xüsusiyyətləri aşağıda qısaca izah olunmuşdur:

- **Dəyərli olması:** Resurslar dəyər yaratdıqları qədər dəyərlidir. Başqa sözlə, resurslar xərcləri azaltdıqları və ya məhsulu fərqləndirdikləri qədər dəyərlidir. Resurslar yalnız dəyərli olduqda Rəqabət Üstünlüyü yaradan mənbələr sayıla bilərlər.
- **Nadir sayda olması:** bu bir resursun rəqabət aparan müəssisələrdə geniş yayılmaması deməkdir. Nadirlik təklifin bu resursa olan tələbdən az olduğu halda yaranır. Bir resursun RÜ-nü yaratmaq potensialına malik olması üçün onun həm dəyərli, həm də nadir olması lazımdır.
- **Təqlidin mümkünsüzlüyü:** Bu deməkdir ki, müəssisənin nəzarəti altında olan resurs ona malik olmayan müəssisələr tərəfindən asanlıqla əldə oluna bilməz. Dəyərli və nadir mənbələr yalnız rəqiblər tərəfindən təqlid edilə bil-



mədikdə SRÜ-yə səbəb ola bilər. Müəssisələri rəqiblərin təqlid etməsindən qoruyan mexanizmlərə “təcrid mexanizmləri” deyilir. Mühüm təcrid mexanizmlərinə “səbəbli bulanıqlıq”, “tarixi spesiflik” və “sosial qarışıqlıq”ları aid edə bilərik. Strateji resurs bu üç xüsusiyyətdən ən azı birinə sahib olduqda, tamamilə bənzərsiz hesab edilir.

- **Əvəzedilməzlik:** Əvəzedilməz olmaq bir resursun eyni təsiri verə biləcək fərqli bir resursla asanlıqla əvəz edilə bilməməsi deməkdir. Başqa sözlə, bir strategiya iki fərqli mənbədən biri ilə həyata keçirilə bilərsə, bu mənbələr əvəzedici mənbələr hesab edilir. Bir mənbə SRÜ yaratmaq potensialına malik olması üçün dəyərli, nadir, bənzərsiz və əvəzedilməz olmalıdır.

Mənbəyə əsaslanan müəssisə modelində strateji inkişaf strateji resurslardan ən yaxşı istifadə formasının müəyyənləşdirilməsinə əsaslanır, lakin bu məqsədə xidmət edəcək model, strategiyanın hazırlanması mərhələsində idarəçilərin düşünməli olduğu üç vacib məqama işarə edir:

1. Müəssisənin strateji resurslarından istifadə edən strategiyalar seçmək.
2. Müəssisənin strateji resurslarının tam potensialını istifadə edilməsini təmin etmək.
3. Gələcək üçün müəssisənin strateji resurs bazasını inkişaf etdirmək.

Müəssisənin mövcud resurs bazası onun strategiya seçiminə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Digər tərəfdən, seçilmiş strategiya, müəssisənin mövcud resurs bazasını təkmilləşdirmək və ya zəiflətməklə gələcək strategiyanın seçilməsi üçün əsas yaradır. Bu günkü təsirli strategiyalar, bir tərəfdən müəssisənin mövcud resurs bazasını inkişaf etdirir, digər tərəfdən isə inkişaf edən resurs bazası gələcəkdə izlənməli olan strategiyanın tələb edəcəyi resurs bazasının inkişafını təmin edir. Gələcək strategiyanız inkişaf edən resurs bazasının ən səmərəli istifadəsini təmin etməlidir. Beləliklə, müəssisənin mövcud resurs bazası strategiya seçiminə təsir göstərsə də, digər tərəfdən strategiya seçimi müəssisənin mövcud resurs bazasına təsir göstərir. Bu vəziyyətə “dinamik resurs uyğunluğu” deyilir.

## 5.3.

### Strateji seçimlərin müəyyənləşdirilməsi



Ətraf mühitin təhlili və əsas bacarıqların müəyyənləşdirilməsindən sonra, müəssisənin strateji seçimlərini ortaya qoymağın vaxtıdır. Məsələn, giriş maneələrinin yüksək olduğu və rəqiblərin, təchizatçıların və alıcıların mövqeyinin zəif olduğu bir sahədə müəssisənin yüksək gəlir əldə etmək şansı yüksəkdir. Real həyatda belə sahələr çox azdır. Bununla birlikdə, strategiyanın müəyyən edilməsi mərhələsində şirkət üçün imkanları və təhdidləri müəyyən etmək çox vacibdir. Məsələn, giriş maneələri yüksək olan sahədə fəaliyyət göstərən müəssisə üçün potensial rəqiblərin yaratdığı təhdidlər strateqlər üçün o qədər də əhəmiyyətli olmur. Əksinə, diqqət geri inteqrasiya (təchizatçıların satın alınması), irəli inteqrasiya (satış kanallarının alınması) və ya üfüqi inteqrasiya (rəqiblərin alınması) kimi sahələrə yönəlir.

Digər tərəfdən, strateqlər rəqabət qabiliyyətliliyi (mövqe) analizində rəqiblərin rəqabət qabiliyyətinə diqqət yetirirlər və müəssisənin bunların öhdəsindən gələ bilməsi və onları aradan qaldırması üçün strategiyalar hazırlamağa çalışırlar. Porter bu mərhələdə firma üçün üç strategiya növünü təklif edir. Firma güclü və zəif tərəflərinə görə sahənin təqdim etdiyi imkanları və təhdidləri nəzərə alaraq bu seçimlərdən birini izləyə bilər. Alternativ strategiyalar bunlardır: **ümumi xərc liderliyi, fərqləndirmə və fokuslanma.**

Bu üstünlüklərdən birinə və ya daha çoxuna sahib olmayan şirkətin - iqtisadçıların dediyi kimi - "normal mənfəət" xaricində uzunmüddətli irəliləyiş əldə etməsi mümkün deyil. Burada normal mənfəət dedikdə, investora oxşar riskli hər hansı bir investisiyadan əldə edəcəyi gəlir nəzərdə tutulur. Gəlirləri normal mənfəət səviyyəsindən aşağı olan firmalar fəaliyyətlərini davam etdirmək üçün lazım olan investisiya fondlarını əldə edə bilmədiklərinə görə uzun müddət fəaliyyətlərini dayandırır. Normal mənfəət əldə edən firmalar isə sahədə mövcud olmağa davam edir, lakin arzuolunan nöqtədə olmurlar. Müəssisələr ortalamadan yuxarı (normal) gəlir əldə etməyi və rəqabət üstünlüyü təmin etmək mə-

sələsini strategiyalarının mərkəzinə qoymağı hədəfləyirlər. Bu baxımdan, strateji idarəetmə prosesini “rəqabət üstünlüyünün idarə edilməsi” kimi də təqdim etmək səhv olmazdı.

### 5.3.1. Xərc liderliyi

Şirkət rəqiblərinə nisbətən aşağı xərc tələb edən mövqə axtarışındadır. Buna görə də, effektivlik daimi olaraq vurğulanır. Belə bir strategiya ümumiyyətlə böyük həcmdə istehsal prosesi olan və nisbətən yüksək bazar payına sahib olan firmalar tərəfindən qəbul edilir.

Xərc liderliyinə sahib olmaq məqsədilə xammala və ən yaxşı texnologiyanı əldə etmək üçün genişmiqyaslı maliyyə mənbələrinə çatmaqda üstünlüyə sahib olmaq lazımdır. Bundan əlavə, standart məhsul və xidmətlər yarada bilən və uzunmüddətli davamlılığı təmin edə bilən şirkətlər bu strategiyayı uğurla həyata keçirə bilirlər. Böyük firmaların xərc liderliyi strategiyasını (xüsusilə miqyaslı iqtisadiyyatların reallığını nəzərə alaraq) nəzərdən keçirmək realdır, lakin xərc liderləri sahədə həmişə ən böyük firmalar olurlar.

Ümumi xərc liderliyi strategiyasının mümkün üstünlükləri:

- Aşağı xərc sayəsində rəqiblərin qiymət müharibələri aparmasını çətinləşdirir.
- Aşağı xərcli firmalar müştərilərdən gələn daha aşağı qiymət təzyiqinə nisbətən davamlı olurlar.
- Yüksək marjalara görə, təchizatçıların qiymətləri qaldırmaq cəhdlərindən nisbətən müdafiə olunurlar.
- Sahəyə girən və qiymətə əsaslanan rəqabətli strategiya tətbiq edən şirkətlər bunu edərək xərc liderinin səmərəlilik təcrübəsini nəzərə almalı olurlar.
- Xərc liderləri əvəzedicilərə qarşı qiymətdən ən yaxşı istifadə edə bilən firmalardır.

Ümumi xərc liderliyini tətbiq etməyin mümkün çatışmazlıqları:

- Xərc liderliyi müəyyən mənada “hər şey və ya heç nə” strategiyasıdır. Xərc baxımından ikinci olan şirkət eyni məhsulu daha yüksək qiymətə satarsa, fəaliyyətini davam etdirə bilməz və yaşamaq üçün qazancını qurban verməlidir.
- Xərcləri azaltmaq üçün məhsulu bənzərsiz hala gətirən xüsusiyyətlərdən imtina etmək riski var.
- Xərci azaltma taktikalarının çoxunun rəqiblər tərəfindən təqlid olunması çətin olmur.

- Bazar yetkinləşdikcə rəqiblər arasındakı xərc fərqi tədricən azalır.
- Xərc liderliyinə diqqət edən firmanın rəqabət üstünlüyünə nail olmağın digər yollarına laqeyd yanaşmasına səbəb ola bilər.

Bütün strategiyalarda olduğu kimi, xərc liderliyi strategiyasını həyata keçirmək üçün müəssisələr bu strategiyayı gücləndirən təşkilati quruluş, idarəetmə nəzarəti və kompensasiya siyasəti qəbul etməlidir. Belə müəssisənin idarəetmə strategiyası xərc liderliyinə, keyfiyyətə təsir etmədən və ya azaltmadan xərcləri azaltmağa yönəlir. Əks təqdirdə, xərclərin ixtisarı həm keyfiyyəti, həm də müştərilərin gözləntilərinə cavab verməməklə onlar üçün yaradılan dəyəri azalda bilər. Rəqabət strategiyaları dəyəri aşağı salanlar deyil, həm müştərilər, həm də müəssisələr üçün dəyər yaradan strategiyalardır. Praktikada xərcləri azaltmaq üçün ağıla gələn ilk şeylər təchizatçılarla sövdələşərək başlanğıc məhsulların qiymətlərini, enerji, ünsiyyət, inzibati və ofis xərclərini və işçilərə edilən əlavə ödənişləri azaltmaq olur.

### 5.3.2. Fərqləndirmə strategiyası

Fərqləndirmə strategiyası bir şirkətin yerləşdiyi sektorda müştərilər tərəfindən bəyənilən bənzərsiz məhsul və ya xidmət təqdim etməsidir. Müəssisənin məhsulu hamıya məlumdur. Bunun sayəsində təşkilatın ortalamasının üstündə bir qiymət təyin etmək imkanı da var. Bu strategiyanın məqsədi fərqləndirmə yolu ilə müştəri sadıqlığını təmin etmək və bununla da müştərilərin qiymət həssaslığını azaltmaqdır.

Fərqləndirmə strategiyası uğurlu olarsa, firma aşağıdakı üstünlükləri əldə edir:

- Firma müvəffəqiyyətlə özünü “başqalarından” ayırdıqca (... amma biz fərqliyik!) ona qarşı rəqabət təzyiqi azalır.
- Markaya bağlı müştərilər qiymətə daha az həssas olurlar.
- Sektora yeni girənlər və ya əvəzedicilər təklif edənlər marka sadıqlığının öhdəsindən gəlməyə məcburdurlar.

Fərqləndirmə strategiyasının zəif cəhətlərini aşağıdakı kimi sıralamaq olar:

- Rəqiblər də eyni fərqləndirmə taktikasından istifadə edərsə, alıcılar onların hamısını eyni qəbul edə bilərlər.
- Bazar yuvalarında fəaliyyət göstərən firmalar fərqlənmək üçün daha yüksək səy göstərməlidirlər.
- “Həmişə bir addım qabaqda” olmaq cəhdlərinin xərci bəzən onun mənfəətindən çox ola bilər.

Xərc liderliyi strategiyasını qəbul edən müəssisələr üçün strategiyanın həyata keçirilməsi müəssisənin xərclərinin azaldılmasına və səmərəliliyinin artırılmasına yönəlsə də, fərqləndirmə strategiyasını qəbul edən aşağı xərc tərəfdarları üçün, bir işin müvəffəqiyyətinin açarı, ən aşağı ümumi xərcə keyfiyyətli strategiya tətbiqinə, yenilik, yaradıcılıq və məhsul performansına yönəlmiş məhsul və xidmətlər təqdim etməkdir. Standartlaşdırılmış təcrübələr vasitəsilə səmərəliliyə diqqət yetirilir. Fərqləndirmə tərəfdarları üçün müvəffəqiyyətin açarı daha yüksək dəyəri ödəmək istəyən müştəri qrupunu seçmək və onlar üçün yüksək keyfiyyətli məhsullar təklif etməkdir.

### 5.3.3. Fokuslanma/Yuva strategiyaları

Bu strategiya yaxşı təsvir edilmiş dar bazar (niş-niche) segmenti – yuva üçün fəaliyyət göstərməklə böyük bazarda fəaliyyətin çatışmazlıqlarını aradan qaldırmağı hədəfləyir. Fokuslanma strategiyası müəyyən bir müştəri qrupuna, coğrafi bölgəyə və ya məhsul segmentinə yönəlir. Fokuslanma strategiyasında bahalı və yüksək səviyyəli məhsullara müraciət etmək məcburiyyəti yoxdur. Bəzi firmalar xərc liderliyi və fokuslanma strategiyalarının birləşməsinə də yaradırlar.

Bu strategiyanın əsas üstünlüyü, müştərilərin gözləntilərinə tam cavab verən məhsullar sayəsində daha standart məhsullar təqdim edən rəqiblərdən müdafiə olunmasıdır. Onun zəif cəhəti yuvadakı tələb və ya gözləntinin dəyişməsinə müdafiəsiz olmasıdır.

Fokuslanma strategiyalarında müəssisə müəyyən bazar segmentində və ya sahədə ixtisaslaşır və bütün strateji vasitələrini fokuslandığı bazara cəmləşdirir. Fəaliyyətlərini müəyyən bir bazara cəmləşdirən kiçik və orta sahibkarlar, bölgədəki müştəriləri ilə daha tez və səmimi əlaqələr quracaqları üçün bazara nüfuz etmək və onu ələ keçirmək imkanlarını qazanırlar. Ümumi fokuslanma strategiyaları üç şəkildə həyata keçirilə bilər. Bu strategiyalar fokus-aşağı xərc, fokus-fərqləndirmə və fokus-aşağı xərc/fərqləndirmə strategiyalarıdır.

## 5.4.

### Alternativ strategiyaların təşkilati tələbləri



Strategiya	Tələb olunan mənbə/bacarıqlar	Təşkilat tələbləri
Xərc liderliyi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Əhəmiyyətli kapital qoyuluşu və kapitalla çıxış;</li> <li>• Proses mühəndisliyi bacarıqları;</li> <li>• İşçi qüvvəsinə sıx məsləhət xidməti;</li> <li>• İstehsalatı asanlaşdıran dizayn;</li> <li>• Aşağı qiymətli paylama sistemi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Xərcə ciddi nəzarət;</li> <li>• Davamlı və ətraflı audit hesabatları;</li> <li>• Struktur quruluş və məsuliyyət;</li> <li>• Kəmiyyət hədəflərinə bağlılığa əsaslanan təşviqlər.</li> </ul>
Fərqləndirmə	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güclü marketing bacarığı;</li> <li>• Yaradıcılıq qabiliyyəti;</li> <li>• Məhsul mühəndisliyi;</li> <li>• Əsas tədqiqatlarda güclü qabiliyyət;</li> <li>• Şirkətin keyfiyyət və texnoloji liderlikdəki nüfuzu;</li> <li>• Sənayedə uzun bir ənənəyə sahib olmaq və ya digər sahələrdən bacarıqları uyğunlaşdırmaq;</li> <li>• Güclü əməkdaşlıq.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Araşdırma-İnkişaf, məhsul inkişafı və marketing şöbələri arasında yaxşı koordinasiya;</li> <li>• Kəmiyyət ölçüləri əvəzinə subyektiv tədbirlər və təşviqlər;</li> <li>• Bacarıqlı işçiləri, alimləri və yaradıcı insanları cəlb etmək üçün yüksək şərtlər.</li> </ul>
Fokuslanma	Yuxarıda göstərilən siyasətlərin kombinasiyasını müəyyən bir strateji məqsədə yönəltmək.	Yuxarıda göstərilən siyasətlərin kombinasiyasını xüsusi bir strateji məqsədə yönəltmək.

# 5.5.

## Sənayedə hərbi strategiyalar



Yuxarıda göstərilən ümumi alternativ strategiyalar, fərqli firmaların/rəhbərlərin bunları necə tətbiq edəcəkləri haqqında dəqiq məlumat vermir. Buna görə də, hərbi terminologiyanın köməyi ilə şirkətləri yuxarıda qeyd olunan strategiyaları həyata keçirmə üsullarına görə aşağıdakı kimi təsnif etmək mümkündür.

### *Müdafiə müharibəsi*

Bazar liderinin rəqiblərə qarşı bazar payını qorumaq, yeni məhsul və xidmətlər təqdim etmək və mövcud məhsulları/xidmətləri təsirlərə davamlı etmək üçün apardığı müharibələrdir. Rəqiblər bazara yeni məhsullarla girərsə, bazar liderləri ən qısa zamanda bu məhsulları kopyalamalı və eyni xüsusiyyətlərə malik məhsulları bazara təqdim etməlidirlər.

### *Hücum müharibəsi*

Bazar liderinə qarşı mübarizə aparmaq üçün zəruri böyüklüyə və gücə sahib olan, bazarın ikinci və ya üçüncü şirkətlərinin bazar liderinə hücum etməsini gözləyən strategiyalardır. Təcavüzkar müharibə, bazar liderini təhlil edərək hücum edilə biləcək zəif bir nöqtəni (boş kərpic) təyin etməklə o nöqtədən hücumu hədəfləyir. Bu yanaşmaya “boş kərpic tapmaq” da deyilir. Hücum mümkün qədər dar bir cəbhədən (boş kərpic olduğu yerdən) edilməlidir (bir məhsul və ya xidmət kimi).

### *Yan mühasirə*

Bu strategiyada müəssisə rəqabətin olmadığı bir sahəyə girərək, rəqiblərini təcübləndirir və bu sahədə yeniliklər etməyə başlayır. Bu strategiya bazar liderlərindən daha çox, liderləri izləyənlər üçün daha uyğundur (çünki pivə sənayesinə alkoqolsuz-aşağı alkoqollu pivələr ilə daxil olan müəssisə bu sahədə liderdir). Bu strategiya çox risklidir, lakin uğurlu olarsa, çox gəlirlidir.

### *Partizan müharibəsi*

Bazarın müdafiə oluna biləcək kiçik bir hissəsini tapmaq və təhlükə vəziyyətində çox zərər görmədən geri çəkilmək strategiyasıdır. Bu strategiya kiçik bazar payı olan müəssisələr üçün uyğundur.



### MÜZAKİRƏ SUALLARI

- 1. Fokuslanma, Fərqləndirmə və Xərc Liderliyi strategiyalarını real dünyada həyata keçirən bizneslərə nümunələr göstərin.*
- 2. Real həyatda “məncə, yanlış strategiyadan istifadə edirlər” dediyiniz və ya strategiyası olmayan bizneslər varmı? Onlara nə tövsiyə edərdiz?*
- 3. Universitetiniz üçün unikal strategiyaların qarışığını hazırlayın və bunu əsaslandırın.*
- 4. Sahənin inkişaf səviyyəsi ilə orada tətbiq oluna bilən ümumi strategiyalar arasında əlaqə qurmaq olarmı, necə?*
- 5. Fərqləndirmə strategiyası hər sahədə tətbiq olunurmu və nə üçün?*

## PRAKTİKADA STRATEJİ İDARƏETMƏ 5

### MAVİ JEANS DÜZGÜN STRATEGİYALAR İLƏ BÖYÜMƏYƏ DAVAM EDİR

#### *Ümumi baxış*

1991-ci ildə İstanbulda qurulan və denim təcrübəsi ilə dəstəklənən Mavi, global moda dünyasında söz sahibi olan bir həyat tərzini markasına çevrildi. Şirkət Türkiyə, ABŞ, Kanada, Almaniya, Rusiya və Avstraliya daxil olmaqla 35 ölkədə 440-ı Mavi mağazası olmaqla, təxminən 5500 nöqtədə müştərilərini qarşılayır.

Perfect Fit yanaşması ilə müştərilərinin həyat tərzinə, bədən quruluşuna və keyfiyyət gözləntilərinə mükəmməl uyğun gələn cins şalvar dizayn edən Mavi, 2019-cu ildə təxminən 9,7 milyon cins şalvar satışı ilə dünyanın ən yaxşı premium cins markaları arasında yer alır. Mavinin global satışlarında denim məhsulları kateqoriyası 44%, lifestyle geyim kateqoriyası isə 56% paya malikdir. Mavi bu gün dünyanın moda mərkəzləri olan Bloomingdale's, Nordstrom, Peek&Cloppenburg, Simons, Amazon, Zappos.com, Zalando.com və David Jones kimi dünyaca məşhur mağazalar şəbəkəsi və onlayn kanallarda, eləcə də ən əhəmiyyətli pərəkəndə satış şəbəkəsində satışa təqdim edilir.

2019-cu ildə satışların 66%-i pərəkəndə, 28,9%-i topdansatış və 5,1%-i elektron ticarətdən əldə olunub. All Blue adlı global strategiyasını "keyfiyyətlə davamlı böyümə" üzərində quran şirkət, markasını insanlar, yeniliklər, dinamizm və təbiətdən qaynaqlanan dəyərləri ilə gələcəyə daşıyır. Ürəyi denim olan və dünyanın ən yaxşı və yenilikçi cins şalvarlarını inkişaf etdirmək üçün ehtirasla çalışan Mavinin davamlı böyüməsinin arxasında duran ən əsas dəyər "keyfiyyət yönümlü" olmasıdır. Mavi insanlara hörməti, innovasiyaya olan həvəsi və hər zaman məlumat və səmərəliliyə əsaslanan iş tərzini ilə gördüyü hər şeyə keyfiyyət əlavə edir.

Etibarlı brend anlayışı ilə yüksək keyfiyyət/düzgün qiymət mövqeyini tutma fürsəti tapan Mavinin bazar mövqeyi hazır geyimli üst orta və premium məhsullar seqmentləri arasındadır. Türkiyədə öz sinfinin ən yaxşısı sayılan və 8,2 milyon üzvü olan "Kartuş" müştəri loyallığı proqramı müştəri məlumatlarının təhlili və qiymətləndirilməsi üçün əsas vasitədir. Son iki ildə təxminən 5,8 milyon aktiv üzvü olan və hər il 1 milyondan çox yeni müştəri qazanan proqram pərəkəndə əməliyyatların 82%-də istifadə olunur. Xüsusilə modanı yaxından izləyən gəncələr arasında güclü bir marka qavrayışına sahib olan Mavi, marketing kommunikasiyalarında global və milli məşhurlarla əməkdaşlıq edir. Denim bazarında liderliyi ilə diqqət çəkən markanın ünsiyyət strategiyaları məhsul inkişaf təcrübə-

si və müştəri məlumatlarına uyğun olaraq formalaşır. Dünya üzrə 4086 işçisi olan Mavi, bir çox qiymətləndirmə platformalarına görə ən yaxşı işəgötürənlər sırasında yer alır.

### *Davamlı Uğur Çərçivəsi*

2019-cu ilə Mavinin davamlı nailiyyətləri nöqtəyi-nəzərindən baxsaq, biz BIST 100-də ilk üçlükdə və Türkiyənin ən çox bəyənilən hazır geyim brendləri arasında yerimizi möhkəmləndirdik. LFL artımını 20%-dən çox davam etdirdik və son dörd ildə olduğu kimi bu, bizim bir milyondan çox yeni müştərilər qazandığımız və iyirmi beş il ərzində daxili bazarda cins şalvarın dəyişməz lideri olaraq qaldığımız bir il oldu.

Rəhbərlik olaraq, bu günün və gələcəyin güclü brendi olmaq üçün 2019-cu ildə yüksək keyfiyyətli məhsullarımıza, satış kanallarımıza, texnologiyamıza və insan resurslarımıza sərmayə qoymağa davam etdik. Davamlı gəlirlilik və səmərəli böyümə strategiyamızın tələbi olaraq, rəqəmsal transformasiya və e-ticarətin payını artıran təşəbbüslərə diqqət yetirdik. Qlobal miqyasda makroiqtisadi qeyri-müəyyənliklərin mövcud olduğu keçən il əldə etdiyimiz irəliləyiş real strategiyalar və möhkəm təməllər üzərində qurduğumuz sistemin nəticəsi idi. 2019-cu il ərzində biz beş əsas məsələni prioritetimiz hesab edirik ki, bu da artım tendensiyasına müsbət təsir göstərəcək, şirkətin bu gününü və gələcəyini müəyyən edəcək.

### *Vizyon və Dəyişiklik*

Şirkəti gələcəyə daşımaq vizyonu olan idarə heyətimiz dəyişən dünyanın dinamikasını qabaqcadan görmək bacarığı və düzgün qərarları ilə güclü liderlik nümayiş etdirdi. Uzunmüddətli strategiyaya sadıq, qısa və orta müddətli planlara fokuslanan və mövcud inkişafılara uyğunlaşa biləcək qədər çevik idarəetmə yanaşmamızla 2019-cu ildə böyüməyə davam etdik. Biz gələcəyimizi dünyanın gələcəyinə uyğun planlaşdırdıq və inkişaf etdirdiyimiz güclü risk siyasətlərini intizamlı şəkildə həyata keçirərək şirkətin sağlam maliyyə strukturunu qoruduq.

Mavi, idarəetmə keyfiyyəti nəticəsində 2019-cu ildə təkcə son bir ildə deyil, illər ərzində konsolidasiya edilmiş gəlirlərini 22% artıraraq 2 milyard 863 milyon TL, xalis mənfəətini isə 33% artıraraq 134 milyon TL-yə çatdırdı. 401 milyon TL EBITDA və 14% EBITDA marjası şirkətin əməliyyat səmərəliliyinin və möhkəm balans strukturunun göstəriciləri idi. Böyümək əzmimiz, denim təcrübəmiz və yeni məhsulun inkişafına diqqət yetirərək yaratdığımız əlavə dəyər, eləcə də əməliyyat səmərəliliyində əldə etdiyimiz nöqtə gəlirliliyin əsasını təşkil edir. İllərdir prioritetlərimizin başında olan effektiv ehtiyat, çevik təchizat və balanslaşdırılmış marja strukturunu reallaşdırmağa yönəlmiş təcrübələr performansımızda böyük əhəmiyyət kəsb edir. Digər tərəfdən, incəliklə idarə etdiyimiz pul

vəsaitlərinin hərəkətinin planlaşdırılması, düzgün investisiya və aşağı borclanma prinsipi gələcəyə inamla baxmağa imkan verir.

Məhsul və xidmət keyfiyyəti sadıq və yeni müştərilərimizlə münasibətlərimizin mərkəzində dayanır. Mavinin ən güclü tərəflərindən biri olan brend mədəniyyəti və müştəriləri ilə xüsusi bağ yaradan marketing kommunikasiyası da öz üzərinə düşəni etdi. Yüksək keyfiyyət, düzgün məhsul və düzgün qiymət prinsipi əsasında qurduğumuz brend mövqeyi hər bir bazar üçün bələdçimiz olmaqda davam edir. Biz cəmiyyət, müştəri davranışı, bazarlar və rəqabət şəraiti ilə bağlı hər bir məlumatı təhlil edərək əlaqələri canlı və dinamik saxlayırıq. İlin sonunda aparılmış sənaye sorğuları istehlakçıların gözündə brend qavrayışının gücləndiyini göstərdi. Yenilikçi məhsullarımızı effektiv kommunikasiya strategiyaları ilə birləşdirmək bacarığımız CRM proqramımıza son dörd ildə olduğu kimi 2019-cu ildə 5,8 milyon aktiv müştəriyə çatmağa və bütün yaş qruplarından və segmentlərdən 1,2 milyondan çox yeni müştəri qazanmağa imkan verdi.

2019-cu ildə dünyada satılan cins şalvarların təxminən on milyonunu Mavi loqoya malik idi və bu satış performansı şirkətə denim kateqoriyasında dövriyyədə 24% artım gətirdi. İyirmi beş ildir daxili bazarın dəyişməz lideri və global miqyasda aparıcı premium brendlərdən biri olan “Jean”də biz denim və keyfiyyətə yeniliklər əlavə edirik. Diqqəti insanlara yönəlmiş, mahiyyəti və əsas biznes sahəsi cins şalvar olan bir brend olaraq biz dəyişən həyat tərzindən ilham almağa davam edirik. Ən əhəmiyyətli üstünlüklərimizdən biri qadın və kişi, hər yaş qrupundan və segmentindən olan müştərilərin üstünlük verdiyi brend olmaqdır. Yüksək səviyyədə yeni müştəri qazanmamız sayəsində növbəti illərdə böyümə potensialımızın olduğunu görməkdən məmnunuq. Digər tərəfdən, biz həyat təzi kateqoriyalarının hər birində ikirəqəmli artım əldə etməyə davam edirik. 2019-cu ildə təqdim etdiyimiz yeni məhsul xətləri müştərinin alış səbəbindəki məhsulları və əməliyyat həcmi artırmaqda çox uğurlu oldu.

### *Elektron ticarətdə yeni üföqlər*

Bir il əvvəl qarşıya qoyduğumuz məqsədlərdən biri global e-ticarət gəlirlərimizi artırmaq idi və biz bu kontekstdə üçtərəfli artım əldə etdik. Bir tərəfdən yeni bazarlarda onlayn ticarət fəaliyyətlərimizə başladığımız, digər tərəfdən də öz platformamızın gəlirlərini artırdığımız və olduğumuz bazarlarda effektiv bazar əməkdaşlıqları əldə etdik. Bütün bunların nəticəsində 2019-cu ildə onlayn platformalar üzrə gəlirlərimiz 86% artaraq onun ümumi dövriyyədəki payını 5%-ə çatdırıb. Dünyada rəqəmsal alış-verişin penetrasiyası artdıqca, yaranan yeni imkanlardan yaxşı istifadə etmək böyüməyə artırıcı təsir göstərəcək. Çünki, bu kanalda Mavinin potensial müştərilərə əhatəsini artırdığını, fərqli və yeni müştəri qruplarını marka ilə bir araya gətirdiyini ölçürdük. Digər tərəfdən, Türkiyədəki güclü prəkəndə satış şəbəkəmiz düzgün investisiyalar və artan kvadratmetrlər-

lə effektiv olmağa davam edir. Ən effektiv performans meyarlarımızdan biri olan LFL mağazalarındakı 20,9% artım şirkətin yüksək keyfiyyətli, düzgün məhsul və düzgün qiymət strategiyasının mühüm nəticəsidir.

### *Dəyərlər və Strategiya*

Sosial, ekoloji və iqtisadi dəyərlərə olan həssaslığımız korporativ məsuliyyətin gətirdiyi prioritetlə şəffaf, dürüst, səmimi gəlirlilik və artım amilinə çevrilmişdir. Gələcəkdə geriye baxsaq, 2019-cu ili Mavinin davamlılıq transformasiyasına başladığı il kimi xatırlayacağıq. Biz All Blue adlandırdığımız bu biznes strategiyasını keyfiyyətlə davamlı inkişaf üzərində qururuq. Təbiətə və insanlara ən hörmətlə yanaşan cins şalvarların istehsalının korporativ məsuliyyətimizlə yanaşı, bazar səmərəliliyimizin də zərurətindən olduğuna inanır və illərdir diqqət mərkəzində saxladığımız innovasiya, keyfiyyət və performans daha az resurs xərcləməyə yönəlmiş üsullarla inkişaf etdiririk.

İnanırıq ki, dəyişən dünyanın dinamikasını ən yaxşı idarə edən şirkətlərdən biri olmaq, “Mavi”ni gələcəyə daşımaq üçün yaxşı bir komandaya sahib olmaq və texnoloji inkişafı strategiyanın mərkəzinə qoymaq lazımdır. 80%-i Türkiyədə olan tədarük zəncirimizin dəyişmə dövrlərində yaratdığı fərq və üstünlük də çox dəyərlidir. 2020-ci ilə girərkən pandemiyanın gətirdiyi inkişafı indiyə qədər məlum olandan fərqli bir dünya ilə qarşılaşa biləcəyimizi göstərdi. Bu prosesin həm sosial, həm də maliyyə təsirlərini idarə etmək üçün ilk gündən çox müsbət işlər görmüşük. Biz “Mavi” olaraq, işçilərimizi və müştərilərimizi qoruduğumuz və cəmiyyəti dəstəklədiyimiz qədər iş ortaqlarımıza və təchizatçılarımıza da əhəmiyyət verir və birlikdə irəliləyirik.

### *Möhkəm addımlarla gələcəyə doğru*

2019-cu il Mavi şirkətin möhkəm balans strukturu, müştəri yönümlü yanaşması, keyfiyyət və yeni məhsul inkişafı həvəsi ilə davamlı inkişaf baxımından əhəmiyyətli nailiyyətlər əldə etdiyi bir il oldu. Biz şirkət olaraq uzunmüddətli strateji hədəflərə diqqət yetirir və orta və qısamüddətli planlarımızı bu perspektivlə işlədirik. İnkişafı və dəyişən şərtləri təhlil edərək özümüzü daim yeniləyərək böyüməyə davam edirik. Valyuta məzənnələrinə və artan istehsal xərclərinə baxmayaraq 2018-ci ildə hədəflərimizə çatdığımız kimi, 2019-cu ildə də təcrübəmiz işığında effektiv risklərin idarə edilməsi və düzgün investisiya qərarları ilə hədəflərimizə çatdıq. Biz Türkiyədə və beynəlxalq bazarlarda pərakəndə, topdansa və e-ticarət kanallarında artım qeydə alsaq da, “Mavi”ni gələcəyə hazırlamağa davam etdik. “Mavi”nin illərdir diqqət mərkəzində saxladığı effektiv ehtiyat, çevik təchizat və sağlam pul axınının idarə edilməsi ilə əldə etdiyi əməliyyat səmərəliliyi 2019-cu ildə də güclü balans strukturunu qoruyub saxlamağa imkan verib. Diqqətlə həyata keçirilən risk siyasətləri və sağlam borclanma qə-

rarları “Mavi”ni gözlənilməz iqtisadi dalğalanmalara qarşı daha dayanıqlı etdi və xalis borcunun EBITDA nisbəti 0,02 idi.

### SUALLAR

#### 1. Məndə rastaşdıgınız

- “Şirkəti gələcəyə daşımaq vizyonu ilə idarə heyətimiz”,
- “Biz gələcəyimizi dünyanın gələcəyi ilə uyğunlaşdıraraq planlaşdırmışıq”
- “Sosial, ekoloji və iqtisadi dəyərlərə olan həssaslığımız korporativ məsuliyyətin gətirdiyi prioritetlə birlikdə şəffaf, dürüst, səmimi gəlirlilik və artım amilinə çevrilmişdir.”
- “Təbiətə və insanlara ən hörmətli cins şalvarların istehsalının həm bazar fəaliyyətimizin zərurətindən, həm də korporativ məsuliyyətimizdən olduğuna inanırıq”
- “80%-i Türkiyədə olan tədarük zəncirimizin dəyişmə dövrlərində yaratdığı fərq və üstünlük də çox dəyərlidir.”
- “Şirkət olaraq uzunmüddətli strateji hədəflərə diqqət yetirir və orta və qısamüddətli planlarımızı bu prizmadan işləyirik” ifadələrindən anladığınızı qısaca izah edin.

2. “Mavi”nin hansı ümumi stratejiyanın qəbul etdiyini söyləmək olar? Fərqli strategiyaları nəzərdə tutan bəyanatlar varmı?

3. Ümumiyyətlə, “Mavi”nin davamlı rəqabət üstünlüyünün əsası nədir? Əsaslandıraraq izah edin.

**Mənbə:** Recai COŞKUN tərəfindən hazırlanmış, “Mavi Jeans”in 2019 il üzrə hesabatından uyğunlaşdırılmışdır.

# Şirkət Səviyyəsində Böyümə-Kiçilmə Strategiyalarının Müəyyənləşdirilməsi

## 6

- Şirkətlərin böyümə seçimləri
- Kiçilmə strategiyaları
- Əldən çıxarmaq strategiyaları: satmaq/bağlamaq
- Şirkətlərin böyümə və kiçilmə barədə istəklərinin və əsaslandırılmalarının təsnifatı
- Şirkət səviyyəsində strategiyanın müəyyən edilməsində portfel təhlili
- Boston Konsaltinq Qrupu (BCG) Matrisi üçün strateji alternativlər



## 6.1.

### Şirkətlərin böyümə seçimləri



Şirkət səviyyəsindəki strategiyayı təyin edərkən əsas narahatlıq, firmanın hansı sahələrdə fəaliyyət göstərəcəyi və hansı biznes portfelinə sahib olacağına qərar verilməsidir. Bu səbəbdən, şirkət səviyyəsində strategiya qurarkən bir çox sahənin təhlil edilməsinə ehtiyac yaranır və bu halda şirkət strategiyalarının təyin edilməsi prosesi müəssisə səviyyəsində strategiya təyin etməkdən daha mürəkkəb bir prosesə çevrilir.

Müəssisələr fərqli sahələrdə fəaliyyət göstərərək (şaxələnməklə) fərqli üstünlüklər əldə etməyə çalışırlar. Bunlardan bəziləri aşağıdakılardır:

- **Miqyas İqtisadiyyatı (Economies of Scope) və ya Əsas bacarıqlardan ən yüksək fayda əldə etmək:** Əsas bacarıqlar təşkilatda maksimum dəyər yarıdan bacarıqlardır. Bu bacarıqlardan fərqli sahələrdə fayda əldə etmək tələb olunur.
- **İnfrastrukturdan istifadə:** İstehsal imkanları, marketing proqramları, satınalma prosedurları, paylama vasitələri şirkətin infrastrukturunu təşkil edir. Bu mənbələrdən fərqli sahələrdə istifadə edilməsi fərqlənmənin təmin edəcəyi ən əhəmiyyətli üstünlüklərdən biri ola bilər.
- **Böyüməyə davam etmək:** Firmalar təkə potensialını artırmaqla deyil, həm də fərqlənməklə davamlı olaraq inkişaf edə bilər. Bu, böyümənin hər zaman arzuolunan bir proses olması demək deyil. Firma mənfəətini optimallaşdırdığı məqamda böyüməyi dayandırmalıdır.
- **Riskin Azaldılması:** Müxtəlif şirkətlər iqtisadi dalğalanmalardan, işdəki mövsümi və dövrü dəyişikliklərdən müxtəlif şəkildə təsirlənir. Məhsulun və texnologiyanın həyat dövrü də sahələrə uyğun olaraq fərqlənir. Bütün bu səbəblərə görə, şirkətlər riski paylaşdırmaq üçün müxtəlif sahələrdə fəaliyyət göstərirlər.

Şirkətlər təbii cəb böyümə meylinə sahibdirlər. Böyümə nəticəsində “strateji üs-

tünlüyün” əldə ediləcəyi fikrinə hakim olduqda böyümənin ilkin şərti yerinə yetirilmiş olur. Ancaq böyümə strateji bir qərar olduğu kimi, müəyyən bir fəaliyyət sahəsində kiçilmək və geri çəkilmək də strateji bir qərardır.

Şirkətlərin böyümə və kiçilmə qərarları baxımından fərqli seçimləri vardır. Şaquli böyümənin əsaslandığı məntiq firmanın dəyər zəncirinə fərqli həlqələr daxil etməklə əldə edəcəyi mənfəətlə bağlıdır. Bir firma dəyər zəncirinin əvvəlki (təchizat) həlqələrini özündə birləşdirərsə, geriyə, özündən sonrakı (paylama) həlqələri özündə birləşdirdikdə isə irəliyə doğru böyüyür. Bu prosesə “daxili tendensiya” da deyilir.

Qiymət və ya xərclər firmaların daxili tendensiyalarını təyin edən yeganə amillər hesab olunmur. Məsələn, geriyə doğru şaquli artımda, qiymətə əlavə olaraq lazım olan məhsulun təchizatçılar tərəfindən lazımı miqdarda və keyfiyyətdə vaxtında təmin edilməsi əhəmiyyətli daxili meyardır. Əlavə olaraq, firma ehtiyac duyduğu giriş resurslarını “strateji” olaraq xarakterizə edərsə və ya rəqiblərinin bu resursları daha üstün şəkildə əldə edəcəyindən narahat olursa, yenə də daxili tendensiya (şaquli artım) metodunu tətbiq edə bilər.

İrəliyə doğru şaquli artım effektiv paylama kanallarına sahib olmağın “həyati əhəmiyyətli” olduğu sahələrdə xüsusilə aydın görünür. Məsələn, mətbuat sektorunda bir paylama kanalınız yoxdursa, bu kanallara sahib olan rəqiblərinizə qarşı şirkətin fəaliyyətini davam etdirmək şansınız demək olar ki yoxdur.

**Üfüqi Böyümə** firmanın eyni sahədə qalması və rəqiblərini ələ keçirməsi və/və ya yeni işlər/müəssisələr qurması deməkdir. Aşağıda ətraflı müzakirə ediləcəyi kimi, satınalmaların (rəqibləri qəbul etmənin) bir sərhədi var. Ölkələrin antiinhisar tənzimləyiciləri “alıcıların seçim etmək hüququnu” nəzərə alaraq, satınalmalara və firmanın bir sahəni inhisara almaq cəhdlərinə məhdudiyət qoyur. Antiinhisar qanunları, bu cür hökmranlıq cəhdlərinin və rəqabəti aradan qaldırmaq üçün edilən fəaliyyətlərin qarşısını almaq məqsədi daşıyır.

Eyni sahədə qalmaqla potensialın artırılması və məhsul çeşidinin artırılması üfüqi böyümə təşəbbüsləri arasında da nəzərdən keçirilə bilər.

Üfüqi Böyümənin firma üçün vacib seçimlərdən birinə çevrilməsinin müxtəlif səbəbləri var. Bu təşviqedicilərin səbəblər aşağıda qeyd olunmuşdur. Bununla birlikdə, xüsusilə elastikliklə bağlı narahatlıqlar və digər böyümə seçimlərinin olması üfüqi böyümənin cəlbədiciliyini azaldır.

**Genişlənmə** - birləşmənin məna qazandığı və fərqli sahələrdə böyümək qabiliyyətinin strateji üstünlük olaraq qəbul edildiyi vəziyyətlərdə strateji seçim olaraq ortaya çıxır. Diffuziya sahələr arasında “riskin bölüşdürülməsi cəhdi” kimi qiymətləndirilə bilər və bu, həmçinin şirkətə həm “miqyas iqtisadiyyatı”, həm də “bazar gücündən istifadə etmək” imkanı verir.

### *Genişlənmə səviyyələri*

Bütün firmalar genişlənmək üçün eyni səviyyədə istək nümayiş etdirmir. Bəzi hallarda, genişlənmə hakim bir müəssisə ətrafında nisbətən əhəmiyyətsiz müəssisələrin, bəzən isə nisbətən məhdud hakimiyyətə malik bir müəssisənin ətrafında onunla əlaqəli (əlaqəli genişlənmə) və əlaqəsiz (əlaqəsiz genişlənmə) müəssisələrin olması ilə baş verir. Bununla belə, həqiqi mənada (yuxarı səviyyədə) difuziya, belə bir hökmranlığın olmadığı və tamamilə əlaqəsiz müəssisələrin struktura daxil olduğu quruluşda meydana gəlir.

### *Genişlənərək böyümədə vaxtın planlanması*

Firmalar bir çox amillərin təsiri altında genişlənmə və genişlənmədə vaxtın planlanması ilə bağlı qərarlar verir. Bu məqamda, genişlənərək böyüməni iki başlıq altında nəzərdən keçirməyə ehtiyac olduğunu söyləmək olar. Bəzi hallarda, sərmayə qoyulan sahə ilə şirkət arasında sıx əlaqənin olduğu, bəzi hallarda isə belə bir əlaqənin olmadığı müşahidə edilir.

Əlaqəli böyümə, işin öz zəncirinə uyğun dəyər zənciri prosesinə sahib olan digər müəssisələri şirkətə birləşdirərək böyümək deməkdir. Əlaqəli böyümənin səbəbləri aşağıdakılardır.

- Satış komandasının, reklamların və ya paylama kanallarının paylaşılması
- Bir-birilə yaxından əlaqəsi olan texnologiyalardan daha səmərəli istifadə
- Nou-hau (know-how) və mütəxəssis biliklərinin müxtəlif işlər arasında ötürülməsi
- Digər məhsul-xidmət sahələrində marka və ya şirkətin nüfuzundan istifadə etmək

Firma heç bir strateji uyğunluq təmin etməyən və biri-birlərinə dəyər qatan fəaliyyətləri olmayan sahələrə sərmayə qoyarsa, bu, əlaqəsiz böyümə adlanır. Əlaqəsiz böyümə məsələsinə yanaşma “qazanc əldə edə biləcəyinizi düşündüyünüz sahələrə investisiya qoymaq” formasındadır. Bunun altında “riski yaymaq” kimi başqa bir səbəb də vardır.

## 6.2.

### Kiçilmə strategiyaları



Müəssisə rəqabət qabiliyyətini itirdikdə, satışları azaldıqda və zərər etməyə başladığıda, kiçilmə strategiyalarını tətbiq etməlidir. Müəssisəni çətin vəziyyətdən çıxarmaq üçün ətraf mühit analizi, məhkum müəssisə, satış və müflisləmə/ləğv etmə strategiyaları tətbiq edilə bilər. Kiçilmə (downsizing), müəssisənin kritik fəaliyyətlərini yenidən qurarkən əməliyyat səviyyələrində istifadə etdiyi bir neçə əlavə üsuldur. Kiçilmə, təkcə təşkilati quruluşu deyil, həm də iş fəaliyyətini nəzərdən keçirmək, əsas qabiliyyətlər xaricində fəaliyyət göstərən şöbələri və/və ya bölmələri bağlamaq və bütün prosesləri nəzərdən keçirərək yenidən formalaşdırmaq deməkdir. Təşkilati kiçilmə ehtiyac səbəbindən və ya seçimə uyğun olaraq həyata keçirilə bilər. Ehtiyac əsaslı kiçilmə daxili, xarici və ümumi ətraf mühit amillərində, bazar quruluşlarında və texnologiyada baş verən dəyişikliklər səbəbilə meydana gəlir. Digər tərəfdən, seçimdən irəli gələn kiçilmə, müəssisənin maliyyə vəziyyəti yaxşı olsa belə həyata keçirilən kiçilməni ifadə edir. Müəssisədə təşkilati kiçilmə, müəssisənin səmərəliliyini, effektivliyini və rəqabət qabiliyyətini artırmaq və yaxşılaşdırmaq məqsədilə müəssisənin idarəetmə səviyyələrini tərəfindən alınan bir sıra qərarlar və təcrübələrdir. Müəssisənin idarə heyəti tərəfindən strategiya olaraq müəyyənləşdirilən kiçilmə işçi qüvvəsinə, xərclərə və iş proseslərinə təsir göstərir. Kiçilmə strategiyası çox vaxt arzu olunmayan strategiya hesab olunur və cəmiyyət və maraqlı tərəflər səviyyəsində mənfi təəssürat yaradır. Müəssisələrdə daralma və ya kiçilmə yalnız ətraf mühitlə bağlı qarşıya çıxan təhdidlər səbəbilə baş verməyə bilər. Müəssisə ortalamadan yuxarı gəlir təmin edə biləcək başqa bir sahədəki fürsətdən istifadə etmək və investisiyalarını bu sahəyə yönəltmək üçün cari işini kiçildə bilər. Kiçiltmə strategiyaları arasında, ümumiyyətlə yüksək rəhbərlik səviyyəsində tətbiq olunan qənaət, qismən ləğv etmə və tam ləğv etmə strategiyalarını qeyd edə bilərik. Təşkilati kiçilmənin məqsədləri aşağıdakı kimi ümumiləşdirilə bilər:

- xərcləri azaltmaq;
- rəqiblərin davranışlarına daha qısa müddətdə cavab vermək;
- qərar vermə prosesini daha çevik etmək;
- ünsiyyət kanallarını aktivləşdirmək;
- səmərəliliyi və gəlirliliyi artırmaq;
- sinerjiyanı təmin etmək;
- şəxsi məsuliyyətləri daha asan izləmək;
- yeni ideyalar hazırlamaq və həyata keçirmək;
- işçiləri gücləndirmək və rəqabət qabiliyyətini artırmaq;
- bürokratiyanı azaltmaq və müştəri xidmətlərini yaxşılaşdırmaqla sisteme elastiklik qazandırmaq.

Şirkətlər əsasən böyümə istəyi ilə hərəkət etsələr də, “strateji seçim olaraq kiçilmə”yə etinasız qala bilməzlər. Burada kiçilməni iki başlıq altında təhlil etmək mümkündür:

1. **Miqyası Kiçiltmək:** sahib olduğu iş və ya müəssisələrin sayını azaltmaq. Bu, müəyyən işlərdən və ya sahələrdən geri çəkilmək deməkdir. Xarici qaynaq istifadəsi (outsourcing) burada əhəmiyyətli bir strateji seçim olaraq qarşımaza çıxır.
2. **Ölçünü Kiçiltmək:** xüsusilə böhran dövründə və ya sahənin tənəzzül və durğunluq yaşadığı vaxtda, şirkətlər məhsuldar olmayan tutum və səhmlərin xərclərindən qurtulmaq üçün ölçülərini kiçiltməyi seçirlər.

Kiçilmə böhran və ya bazarın təzyiği nəticəsində baş verərsə, “mənfi” mənə daşıyır. Bununla birlikdə, son vaxtlar şirkətlər “strateji və aktiv / təşəbbüskar” qayğıları ilə daha çevik olmaq və daha sürətli hərəkət etmək üçün kiçilmək yolu ilə güclənməyi üstün tuturlar. Bu vəziyyətdə kiçilmə “müsbət” bir məzmununa malikdir.

## 6.3.

### Əldən çıxarmaq strategiyaları: satmaq / bağlamaq



Şirkətlər kiçilərkən, “kiçilmək/çıxış axtarmaq” seçimlərindən başqa satmaq və bağlamaq (ləğvetmə) seçimlərini də nəzərə alırlar. Satış, xüsusən də vaxtın planlanması baxımından çox əhəmiyyətli bir strateji qərardır. Optimal dəyərində satıla bilməyən bir müəssisə varsa, bu, səhv satış strategiyası yaradıldığını göstərir.

Yalnız yeni investisiyalar etmək deyil, həm də investisiya edilən sahədən geri çəkilmək də strateji qərardır. Şirkətin idarə heyəti yalnız hansı sənayelərdə investisiya imkanlarının olduğuna və hara sərmayə qoyulmalı olduğuna deyil, həm də şirkətin hansı işlərdən geri çəkilməli olduğuna qərar verməlidir. Əslində, şirkətlər fərqlənmə məqsədi ilə daxil olunan bir çox sahədən tamamilə çıxılmazdan çox əvvəl geri çəkilməyə qərar verirlər. Şirkətlərin bəzi işlərdən geri çəkilmələrinin əsas səbəbləri aşağıdakılardır:

1. Göstərilən aşağı performans: Əgər müəssisə sahibkarın və tərəfdaşların gözləntilərindən uzaq bir performans göstərsə və gələcəklə bağlı müsbət siqnal vermirsə, təbii olaraq satılacaq və ya bağlanacaq.
2. Daha yaxşı alternativlərin olması: Şirkətlər bəzi müəssisələri daha tez satırlar, çünki oradan alacaqları gəlirə daha uyğun alternativ investisiya sahələri vardır.
3. Digər müəssisələrin maliyyələşdirmə ehtiyaclarını ödəmək: Şirkətlər, satın alınan və ya artıq fəaliyyət göstərən digər müəssisələrin maliyyələşdirmə ehtiyaclarını ödəmək üçün bəzi müəssisələri satırlar.

Şirkəti əldən çıxarmaq çox vaxt mənfi qəbul edilir və idarə heyəti tərəfindən xoşagəlməz hal hesab olunur. Ancaq bunun rəhbərliyin məsuliyyətlərindən biri olduğu aydındır. Əldən çıxarmada “ziyanı minimuma endirmək” əvəzinə “qazancı maksimuma çatdırmaq” fikri hakim olmalıdır.

Rəhbərlik, yalnız müəssisənin mövcud vəziyyətini deyil, həm də mümkün olan

ən yaxşı vəziyyəti nəzərə alaraq və hərtərəfli bir qiymətləndirmə apararaq əldən çıxarma planı hazırlamalıdır. Bu mərhələdən sonra ideal təklif verə biləcək potensial alıcılar müəyyən edilməlidir. Alıcılar müəyyən edildikdən sonra, müəssisənin vəziyyətinin alıcıların gözləntilərinə uyğun olmasını təmin etmək üçün tədbirlər görülməlidir. Bu baxımdan, müəssisəni satın almaqla satışı arasında əhəmiyyətli bir oxşarlıq var. Satın alarkən əsas narahatlıq “satın alınan müəssisənin şirkətinizlə uyğunluğu” olsa da, bu narahatlıq satış zamanı “satılan müəssisənin alıcının şirkəti ilə uyğunluğuna” çevrilir. Bu qərarın sosial və mənəvi tərəfi də nəzərə alınmalıdır, çünki bütün əldən çıxarma halları işçilərə və ətrafda-kılara təsir edəcək.

## 6.4.

### Şirkətlərin böyümə və kiçilmə barədə istəklərinin və əsaslandırmaqlarının təsnifatı



Şirkətlərin böyümə/kiçilmə strategiyalarını dörd başlıq altında araşdırmaq mümkündür:

**1. Stabil Böyümə**

**2. Sürətli Böyümə**

**3. Kiçilmə/Geri çəkilmə**

**4. Kombinasiya (bəzi sahələrdə böyümə, digərlərində kiçilmə/geri çəkilmə).**

Aşağıdakı cədvəldə bu strategiyaların tətbiqi və xüsusiyyətləri təsvir edilmişdir.

*Cədvəl 6.1. Böyümə və kiçilmə strategiyaları*

<p><b>1. STABİL BÖYÜMƏ</b></p>	<p>Xüsusiyyətləri:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Təşkilatın fəaliyyətindən məmnun olduğu üçün, eyni və ya oxşar performans məqsədlərini izləməyə qərar verir.</li><li>• İllik proqnozlaşdırılan performans səviyyələrində artım tempi eynidir.</li><li>• Şirkət müştərilərinə eyni məhsul/xidməti təqdim etməyə davam edir.</li></ul> <p>Seçim Səbəbləri:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Riskdən yayınmaq istəmək</li><li>• Resurs bölgüsündə dəyişikliyin səbəb olacağı problemlərin qarşısını almaq</li><li>• Sürətli böyümənin təşkilatın idarəetmə qabiliyyətini ötüb keçəcəyindən narahat olmaq (səmərəliliyin azalması).</li><li>• Təşkilat, məhsul və bazardakı dəyişikliklərdən xəbərsiz olmaq və bəunlarla ayaqlaşma bilməmək.</li></ul>
------------------------------------	--



<p><b>2. SÜRƏTLİ BÖYÜMƏ STRATEGİYALARI</b></p>	<p>Xüsusiyyətləri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Təşkilatın yerləşdiyi bazarın böyümə sürətindən daha sürətli böyüməyi hədəflədiyi strategiyadır. Artım sürətinin ümumi iqtisadi artımdan mütləq şəkildə yüksək olması ilə bağlı heç bir qayda yoxdur.</li> <li>• Mənfəət həddi ortalamadan yuxarıdır.</li> <li>• Müntəzəm olaraq yeni məhsullar, yeni bazarlar, yeni proseslər və köhnə məhsullar üçün yeni istifadə sahələri inkişaf etdirilir.</li> <li>• Yeni məhsullara və əvvəllər mövcud olmayan məhsullara tələbat yaratmaları sayəsində xarici dünyaya uyğunlaşmaq əvəzinə, xarici dünyanın onlara uyğunlaşması təmin edilir.</li> </ul> <p>Seçim Səbəbləri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ali rəhbərliyin idarəetmə yanaşması (böyümə = fərdi effektivlik)</li> <li>• Böyümədən əldə olunacaq fərdi gəlirlər (ali rəhbər heyət şirkətlə ortaq olduğu halda)</li> </ul>
<p><b>a) Bir məhsula/xidmətə diqqəti cəmləmək</b></p>	<p>Xüsusiyyətləri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bir məhsula/xidmətə cəmlənmə əvvəlki dövrlərlə müqayisədə satışları, mənfəəti və ya bazar payını artırma bilər.</li> <li>• Qeyri-kafi mənbələr bir yerdə toplanma bilər.</li> </ul> <p>Seçim Səbəbləri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Müvafiq bazara xitab etmək üçün tam bir məhsul xəttinin olmaması</li> <li>• Paylama sisteminin olmaması və ya qənaətbəxş olmaması</li> <li>• Bazarın natamam istifadəsi (istifadədə boşluq)</li> <li>• Rəqiblərin satışları (rəqabətdə boşluq)</li> </ul>
<p><b>b) Çeşidləndirməyə diqqəti cəmləmək</b></p>	<p>Xüsusiyyətləri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Təşkilatın öz məhsul xəttinə bənzər məhsullar əlavə etmək strategiyasıdır.</li> </ul>

	<p>Seçim Səbəbləri:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Təşkilat, yeni məhsullar yaratmaq üçün nou-hau (know-how), texnoloji təcrübə, məhsul xətti və paylama kanallarına malikdir.</li><li>• Sahənin böyüməsi (fərdi kompüter (PC)/proqram təminatı)</li></ul>
<p><b>c) Şaquli inteqrasiya</b></p>	<p>Xüsusiyyətləri:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Təşkilatın iki mümkün istiqamətdə (geri/irəli) iş sahəsini genişləndirməsidir. İrəli inteqrasiya, təşkilatın öz məhsullarının satışını (paylanmasını) üzərinə götürməsidir. Digər tərəfdən, geri inteqrasiya, təşkilatın təchizatçıları (hamısını/hissəsini) cəlb etməsidir.</li></ul> <p>Seçim Səbəbləri:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Geri inteqrasiya, təşkilatın istifadə etdiyi xammalın dəyəri, keyfiyyəti və tədarükü üzərindəki nəzarətini təmin edir.</li><li>• Təchizatçı yüksək mənfəət marjası ilə fəaliyyət göstərsə, bu xərc geri inteqrasiya yolu ilə mənfəətə çevrilir.</li><li>• İrəli inteqrasiya satış və paylama kanallarına nəzarət sayəsində ehtiyatların və istehsalın yavaşlamasının qarşısını alır.</li><li>• Paylayıcı (distributor) yüksək mənfəət marjası ilə fəaliyyət göstərsə, bu xərc geri inteqrasiya yolu ilə mənfəətə çevrilir.</li><li>• Geri/irəli inteqrasiya vasitəsilə daha çox inteqrasiya ilə bütün ölkədə satış və marketing təşkilatlarına sahib olaraq “miqyas iqtisadiyyatı”ndan və daha böyük istehsal imkanlarından istifadə etmək arzu edilir.</li><li>• Geri/irəli inteqrasiya vasitəsilə daha çox inteqrasiya ilə bəzi təşkilatlar öz sahəsində inhisarçı mövqeyi hədəfləyir.</li></ul>

<p><b>d) Üfüqi inteqrasiya</b></p>	<p>Xüsusiyyətləri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Təşkilatın rəqiblərindən birini satın almasıdır. Çeşidləndirmə strategiyasına bənzəsə də, bunu tutumunu genişləndirməklə deyil, rəqibini ələ keçirməklə etməsidir.</li> <li>• Rəqibin səhmlərini və aktivlərini satın almaqla həyata keçirilə bilər.</li> <li>• Hüquqi məhdudiyyətləri var.</li> </ul> <p>Seçim Səbəbləri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Məhsulun diversifikasiyası və rəqabətin azaldılmasının eyni vaxtda həyata keçirilməsi</li> <li>• Çətin vəziyyətdə olan rəqiblərdən mənfəət əldə etmək arzusu</li> </ul>
<p><b>e) Çarpaz Böyümə/Aqlomerasiya (hissələrin birləşməsi)</b></p>	<p>Xüsusiyyətləri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamamilə fərqli istehsal sahələrində fəaliyyət göstərməklə bağlı strategiyadır.</li> <li>• Ümumilikdə Birləşmə (Merger) və Birgə Müəssisə (Joint Venture) şəklində həyata keçirilir.</li> </ul> <p>Seçim Səbəbləri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Müəyyən müəssisələri tənəzzül zamanı digər müəssisələrdən gələn pul axını ilə dəstəkləmək (ayaqqabı/tikinti)</li> <li>• Böyümək arzusu</li> <li>• Yaranan qeyri-adi cəlbedici böyümə imkanlarını dəyərləndirmək</li> <li>• Riskləri bölüşdürmək arzusu</li> <li>• Daha yaxşı iqtisadi xüsusiyyətlərə malik sahələrə keçərək təşkilatın elastikliyinə artırmaq</li> <li>• Sərmayə bazarlarına asan çıxış əldə etmək və gəlirlərin sabitliyinə və ya artımına nail olmaq.</li> <li>• Təşkilatın hissə dəyərlərini artırmaq</li> </ul>
<p><b>3. GERİ ÇƏKİLMƏ STRATEGİYALARI</b></p>	<p>Xüsusiyyətləri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İqtisadi durğunluq dövründə və təşkilatın maliyyə vəziyyəti pis olduqda tətbiq olunur.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çox vaxt qısamüddətli strategiya olaraq görülür.</li> <li>• Üç əsas kiçilmə strategiyasını qeyd etmək olar: Çıxış axtarma, Satış, Bağlama.</li> </ul>
<p><b>a) Çıxış-Axtarış Strategiyası</b></p>	<p>Xüsusiyyətləri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Təşkilatın maliyyə vəziyyətinin pisləşməsinə aradan qaldırmaq üçün səmərəliliyi artırmaq strategiyasıdır.</li> </ul> <p>Seçim Səbəbləri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Əmək haqqı və xammalın yüksək qiyməti</li> <li>• Tələbin azalması (durğunluq, tender itkiləri)</li> <li>• Tətillər</li> <li>• Artan rəqabət təzyiqi</li> <li>• İnzibati problemlər</li> </ul> <p>Çıxış Yolları:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İdarəetmə heyətinin dəyişdirilməsi</li> <li>• Kapital xərclərinin azaldılması</li> <li>• Xərclərə nəzarət etmək üçün qərar qəbul etmə sistemlərinin mərkəzləşdirilməsi</li> <li>• Reklam və tanıtım xərclərinin azaldılması</li> <li>• Sərt qənaət (işçilərin azaldılması daxil olmaqla) siyasətinin həyata keçirilməsi</li> <li>• Xərclərə nəzarət və büdcəyə daha çox diqqət yetirilməsi</li> <li>• Bəzi aktivlərin satılması</li> <li>• Səhmdar nəzarətinin gücləndirilməsi</li> <li>• Alınacaq pulların toplanması üsullarının təkmilləşdirilməsi</li> </ul>
<p><b>b) Əldən çıxarma/satma</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çıxış-axtarış strategiyası uğursuz olduğu halda, əldən çıxarma strategiyasına keçid edilir. Əldən çıxarma (Divestment), təşkilatın sahib olduğu müəssisələrin əhəmiyyətli bir hissəsinin satılmasıdır. Bu, rəhbərlik üçün çətin bir qərardır. Bu halda bir sıra struktur və inzibati maneələrlə qarşılaşılır.</li> </ul>

<b>c) Bağlama/Ləğvetmə</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Təşkilatın sahib oluqlarını və ya bütün aktivlərini satmaqla, ya da bağlamaqla fəaliyyətinə son vermək nəzərdə tutulur. Ən xoşagəlməz hal kimi qiymətləndirilir.</li></ul>
<b>4. KOMBİNASİYA (BİRLƏŞMƏ) STRATEGİYALARI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bir çox şirkət eyni anda iki və ya daha çox strategiyayı həyata keçirə bilər.</li></ul>

## 6.5.

### Şirkət səviyyəsində strategiyanın müəyyən edilməsində portfel təhlili

Bir şirkətin bəzi sahələrə yeni investisiyalar qoya biləcəyi və digər sahələrdən geri çəkilə biləcəyi yuxarıda müzakirə edilmişdi. Həqiqətən də, birdən çox müəssisə və ya iş bölməsi olan bir şirkət, hər bir işlə əlaqədar böyümə və ya geri çəkilmə kimi fərqli qərarlar tətbiq etməlidir. Bu qərarlar verilirəkən, şirkətin ümumi vəziyyəti, qaynaqları, şirkət üçün iş bölümünün əhəmiyyəti, gələcəklə bağlı gözləntilər və sənaye ilə bağlı proqnozlar kimi müxtəlif amillər nəzərə alınır. Portfel modelləri şirkət rəhbərlərinin bu cür qərarları qəbul etməsi üçün vasitə olaraq istifadə olunur.

Portfel modelləri iki növ analiz üçün (müəssisənin sahədə nisbi mövqeyini və bütün iş bölmələri arasındakı əlaqənin müəyyən edilməsi üçün) istifadə edilir.

#### 6.5.1. Boston Konsaltinq Qrupunun (BCG) böyümə-bazar payı matrisi

The Boston Consulting Group adlı konsaltinq şirkəti tərəfindən hazırlanan bu məşhur yanaşmaya görə, şirkət daxilində olan müəssisələr sahəsindəki mövqelərindən asılı olaraq digər müəssisələri almalı və ya onlara dəstək verməlidirlər. Korporativ portfeldəki bəzi müəssisələr istifadə etdiklərindən daha çox pul əldə edirlər. Verəcəkləri nağd pul sayəsində gələcəkdə qazançı ola biləcək, lakin indi investisiyaya ehtiyacı olan müəssisələr dəstəklənməlidir. Hər bir müəssisənin rolu iki faktorla müəyyən edilir: müəssisənin olduğu bazarın böyümə sürəti və müəssisənin bu bazarda sahib olduğu hissə.

Matrisin şaquli oxunda, şirkətin fəaliyyət göstərdiyi bazarın illik böyümə sürəti (faktiki və ya proqnozlaşdırılmış) göstərilmişdir. Hansı böyümə tempinin “yüksək”, hansının “aşağı” olduğunu müəyyən etmək strategiyalara həvalə olunur. Çünki bu, sənayedən sənayeyə dəyişir. Bir bazarın böyümə sürətini aşağıdakı düsturla hesablamaq mümkündür:

$$\text{Bazarın Böyümə Sürəti} = \frac{\text{(Bu dövr üçün bazar payı – keçən dövr üçün bazar payı)}}{\text{keçən dövr üçün bazar həcmi}}$$

Üfüqi oxda nisbi bazar payı göstərilmişdir. Bu nisbət müəssisənin ( bölmənin) bazar payını bazar liderinin bazar payına bölməklə (firma bazar lideri olduğu təqdirdə, ən yaxın rəqibi) tapılır. Məsələn, 0,4 nisbi bazar payı şirkətin (iş bölməsinin) satış həcmninə sahə liderinə məxsus satış həcmninə 40%-i deməkdir. Nisbi bazar payı 1-ə bərabədirsə, müəssisənin satış həcmi ilə bazar liderinin satış həcmi bir-birinə bərabərdir. 1-dən çox olan hər hansı bir rəqəm olduqda isə bu, qiymətləndirilən müəssisənin bazarda lider olması deməkdir.

### ***Nisbi bazar payı = Müəssisənin bazar payı/Ən böyük rəqibin bazar payı***

Göründüyü kimi, müəssisələr böyümə payı matrisində dörd bölmədə yerləşir. Bu, bir müəssisə üçün dörd mümkün kombinasiya deməkdir: yüksək-aşağı bazar böyümə sürəti və yüksək-aşağı nisbi bazar payı. Bölmədəki hər bir müəssisə ümumi şirkət portfelində xüsusi bir rola malikdir. Bölmələrin nə demək olduğunu qısaca aşağıdakı kimi izah etmək olar:

- 1. Sual İşarələri (Problemlə Uşaqlar):** yüksək böyümə tempinə malik bir sahədə fəaliyyət göstərən, lakin nisbi bazar payı aşağı olan müəssisələrdir. Bir çox müəssisə, ya yüksək inkişaf edən və qabaqcıl bir sahəyə girdikləri üçün, ya da yeni yaradılan bir sahədə bir çox kiçik firmalardan biri olduqları üçün əvvəlcə bir sual işarəsi olaraq görülür. Sual işarəsi olaraq görülən bu müəssisələr böyük miqdarda maliyyələşməyə ehtiyacı duyurlar. Bazarın yüksək böyümə sürəti və lider olmaq arzusu, müəssisənin fabrik açması, avadanlıq alması və kadr yığılması ehtiyacını artırır. Burada istifadə olunan sual işarəsi yaxşı seçilmiş bir spesifikasiyadır. Menecerlər diqqətlə düşünməli və qaynaqları müəssisəyə cəlb etməklə sahədən geri çəkilmək arasında seçim etməlidirlər.
- 2. Ulduzlar:** Bunlar sual işarələrinin uğurlu olanlarıdır. Sürətlə böyüyən bazarda lider mövqə tuturlar. Ancaq bu mövqələr yüksək pul gəlirinin əldə edilməsinə zəmanət vermir. Bazarın böyümə sürəti ilə ayaqlaşmaq və rəqiblərinin hücumlarına cavab vermək üçün böyük məbləğdə pul xərcləməlidirlər. Ulduzlar çox vaxt əldə etdiklərindən daha çox pula ehtiyac duyurlar. Ancaq buna baxmayaraq, onların zaman keçdikcə qazanc əldə etmə ehtimalları yüksəkdir.
- 3. Sağılan İnekler:** aşağı böyümə sürəti olan sahədə yüksək bazar payına sahib olan müəssisələrdir. Sağılan inək kateqoriyasına aid edilən müəssisə təşkilat üçün yüksək pul gəlirlərini təmin edir. Bazarın aşağı böyümə sürəti səbəbindən müəssisənin tutum artımına və ya genişləndirmə investisiyasına ehtiyacı yoxdur. Bu o deməkdir ki, onun nağd pula olan ehtiyacı əldə etdiyi məb-

ləğdən azdır və təşkilat üçün əlavə pul təmin edir. Müəssisə bazar lideri olduğu üçün miqyaslı iqtisadiyyatı ilə əlaqəli olaraq yüksək mənfəət əldə edir. Şirkətlər, nağd çatışmazlığı olan digər iş yerlərini “sağılan inək” müəssisələrindən əldə etdikləri nağd pullar vasitəsilə bəsləyirlər.

**4.Köpəklər:** Böyümə səviyyəsi aşağı olan bir sahədə nisbətən aşağı bazar payına sahib olan müəssisələrdir. Adətən çox aşağı gəlirlə və ya zərərlə işləyir, az miqdarda pul axını təmin edə bilirlər. Belə müəssisələr çox vaxt layiq olduqlarından daha çox idarəçilik səyləri tələb edirlər. Ancaq təşkilatların köpəklərə sahib olmasının vacib səbəbləri var. Birincisi, onların fəaliyyət göstərdiyi sahənin yenidən böyümə ehtimalı ola bilər. İkincisi, sahədə liderliyi qazanmaq imkanı vardır.



# 6.6.

## Boston Konsaltinq Qrupu (BCG) Matrisi üçün strateji alternativlər

Təşkilatdakı hər bir iş bölməsinin və ya müəssisənin BCG matrisində yerləşdiyini müəyyənləşdirdikdən sonra, portfelin sağlam və tarazlaşdırılmış olduğuna qərar vermək lazımdır. Adətən, balanslaşdırılmış portfeldə bir neçə sağılan inək və bir neçə “ulduz” olur. “Sual işarəsi” və “köpəklər”in çox olmamasına diqqət yetirilməlidir. Bu tarazlığın qorunması, təkcə təşkilatın əlindəki müəssisələrin fəaliyyətlərini davam etdirmələri üçün deyil, həm də ortaya çıxıb biləcək yeni imkanlardan faydalanmaq məqsədilə yeni sahələrə girmək üçün vacibdir. Hər bir iş yerindən asılı olaraq, təşkilat aşağıdakı dörd alternativ strategiyadan birini qəbul edə bilər:

- **Bazar payı yaratmaq:** bu yanaşma, xüsusilə də bazar payını artıraraq ulduz olmaq şansına sahib olduqlarına görə “sual işarələri” üçün aktualdır. Bəzi müəssisələr uzun müddətdə bazar payını və gəlirliliyini təmin etmək üçün qısamüddətli qazancı qurban verməli ola bilərlər.
- **Bazar payını qorumaq:** Bu yanaşma yüksək bazar payına sahib olan sağılan inəklər üçün lazımdır. Sağılan inəklərdən gələn pul axını sayəsində digər müəssisələrə əhəmiyyətli dəstək verilib və təşkilat yeniliklər və ixtiralar maliyyələşdirilə bilər.
- **Sağım:** Bu yanaşmada, bazar payını azaltmaq bahasına olsa belə, bir müəssisəni mümkün qədər qısa müddətdə mümkün qədər çox sağmaq vacibdir. Belə bir strategiya, mövqeyi getdikcə zəifləyən və perspektivsiz bir sahədə işləyən sağılan inəklər üçün uyğun ola bilər. Bəzi “sual işarələri” və “köpəklər” də bu strategiya üçün namizəd hesab olunurlar.
- **Əldən çıxarma:** Bir müəssisənin satışı və ya bağlanması ilə həyata keçirilir. Bu yolla əldə edilən vəsaitləri daha gəlirli və gələcəyi olan sahələrə köçürmək məqsədi izlənilir. Xüsusilə ümitsiz vəziyyətə düşən və mövqələrini yaxşılaşdırmaq ehtimalı olmayan “sual işarələri” və “köpəklər” üçün uyğun ola biləcək bir strategiyadır.

### 6.6.1. Boston Konsaltinq Qrupu (BCG) Matrisinin dəyərləndirilməsi

Öz sahəsində yeni bir yanaşma ilə ortaya çıxan BCG matrisi, fərqli iş bölmələri və müəssisələri olan təşkilatların diqqətini çəkmiş və iş portfelinin daha səmərəli istifadəsinə kömək etmişdir. Yəqin ki, yanaşmanın ən əhəmiyyətli töhfəsi, təşkilat daxilində fərqli sahələrdə, fərqli mövqelərdə və həyatın müxtəlif mərhələlərində olan müəssisələrin bir-biri ilə əlaqəli olduğunu və birlikdə qiymətləndirilməli olduqlarını ortaya qoymasındadır. BCG matrisi bununla əlaqədar sadə və aydın bir yanaşma ortaya qoyur.

Bununla birlikdə, BCG matrisinin istifadəsi ilə bağlı bir sıra tənqidlər də vardır. Onları aşağıdakı kimi ümumiləşdirmək mümkündür:

- Böyümə payı matrisi pul axını yönümlüdür. Bununla yanaşı, bir müəssisənin müvəffəqiyyətini müəyyən etmək üçün investisiyaların qaytarılması kimi fərqli və daha əhəmiyyətli maliyyə nisbətləri vardır.
- Bazarın-sahənin böyümə sürətini müəyyən etmək həmişə mümkün olmadığından, bazarın müəyyən edilməsində çoxlu suallar yaranır. Məsələn, “Ford Fiesta”nın mövqeyini müəyyənləşdirərkən, yuxarıda göstərilən bazarı ümumi avtomobil bazarı olaraq, yoxsa “Fiesta”nın istiqmətləndiyi alıcılar tərəfindən formalaşan bazar olaraq təyin etməliyik?
- Strategiyanı tərtib edərkən yalnız bazar payı və bazarın böyümə sürəti nəzərə alınmır. Bunlara əlavə olaraq, sahənin quruluşu, rəqiblərin qabiliyyəti və vəziyyəti ayrı-ayrılıqda qiymətləndirilməli olan vacib amillərdir.
- BCG matrisi müxtəlif müəssisələr üçün investisiya imkanlarını birbaşa müqayisə etmir. Məsələn, “sual işarəsi” kateqoriyasında olan iki şirkət arasında hansı müqayisənin aparılmalı olduğu və hansını əldən çıxarıb, hansını ulduza çevirməli olduğu barədə suala cavab verilmir.

Bir sözlə, BCG matrisi müəssisə portfelinin müəyyənləşdirmədə asanlıq yaradır, təşkilatın sahibi olduğu müəssisələrin mövqeyi və aralarındakı əlaqənin mahiyyəti haqqında məlumat verir, lakin strategiyanın formalaşması üçün tam bir çərçivə yaratmır.

## MÜZAKİRƏ SUALLARI

- 1. Firma üfüqi, şaquli və diaqonal artım variantları arasında necə seçim edir?*
- 2. Üfüqi, şaquli və diaqonal böyüməyə dair real həyat nümunələrini göstərin. Məlumat toplayın və bu qərarların səbəbləri haqqında müzakirə aparın.*
- 4. İşçilərin ixtisarı ilə bağlı qərar şirkətin ictimaiyyət qarşısında nüfuzuna mənfi təsir göstərirmi?*
- 5. Sizcə, şirkət BCG matrisinin hansı qutusunda olan bölməsi üçün “satmaq” qərarını gəlməlidir və nə üçün? Fikirlərinizi real həyatdan nümunələrlə dəstəkləyin.*

## PRAKTİKADA STRATEJİ İDARƏETMƏ 6

### NƏHƏNGLƏRİN YENİ NORMAL STRATEGİYALARI

Pandemiya səbəbiylə 2020-ci ildə planları alt-üst olan şirkətlər, iyun ayında başlayan “yeni normalıq” prosesləri üzrə investisiya planlarını yenidən müzakirə etdilər. Yeni dövrün şərtlərinə uyğun olaraq investisiya marşrutlarını gözdən keçirən şirkətlərin bəziləri fəaliyyət göstərdikləri sektorlarda investisiya qərarları verir, bəziləri isə yeni imkanları ələ keçirməyə hazırlaşır.

Dünya iqtisadiyyatı bəlkə də ən qeyri-müəyyən dövrünü yaşayır. Qlobal iqtisadi və sosial böhrana çevrilən Covid-19 hökumətlərin, qurumların və şirkətlərin 2020-ci il üçün bütün planlarını alt-üst etdi. Şirkətlər artıq yeni dövrə uyğunlaşmağa çalışırlar. Bu dövrdə şirkətlərin böyümə strategiyaları da pandemiya təsirləndi. Pandemiyanın şok təsirindən yenicə sağalmış bəzi şirkətlər yeni normalıqda böyümə və investisiya planlarını dayandırılar.

KPMG-nin Türkiyə Strategiya və Əməliyyatlar Partnyoru S. Ercin “Hətta bir neçə ay əvvəl yeni investisiya və şirkət satın alma planları quran və hətta bu mövzularda bir qədər irəliləmiş şirkətlər də strategiya olaraq cari fəaliyyətlərinə fokuslanıblar, mövcud sərmayə və xarici maliyyə qaynaqlarını epidemiya nəticəsində işin davamlılığını təmin olunmasına yönləndiriblər” deyir. Bu mənada böyümə strategiyasındakı ən əhəmiyyətli dəyişiklik əldə edilənin qorunması kimi ön plana çıxır. Bununla belə, Ercin, 2020-ci ilin ilk yarısında baş verən çox sayda investisiya əməliyyatı səbəbindən Covid-19-un təsirinin tam olaraq hiss edilmədiyini düşünür. Bununla belə, türk şirkətlərinə investisiya iştahı davam edir. Oyun, ödəniş sistemləri, kibertəhlükəsizlik, biotexnologiya və xidmət kimi proqram (SaaS) şirkətlərinə investisiyaların qarşdakı dövrdə də davam edəcəyi gözlənilir.

#### ***Böhranı fürsətə çevirəcəklər***

Satınalmadan istehlakçı davranışına qədər çox şeyin dəyişdiyi yeni dövrdə investisiya planlarını müzakirə edən və böhrandan çıxan fürsətləri qiymətləndirən şirkətlər var. Bəziləri fəaliyyət göstərdikləri sektorlarda investisiya qərarları verir, bəziləri isə yeni imkanlardan istifadə etməyə hazırlaşır. Böhran şirkətlər üçün yalnız zəifliklər deyil, həm də yeni imkanlar gətirdi. Dəyişən gözləntiləri və ehtiyacları yaxşı təhlil edən şirkətlər təxirə salınmış planlarını istehlakçı tələblərinə uyğun olaraq irəli sürdülər. Rəqəmsallaşma, onlayn ticarət, təmassız texnologiyalar və innovativ məhsullar kimi sahələrə investisiyalar artıb. Bu prosesdə istehsal və rəqəmsallaşmanın əhəmiyyəti bir daha dərk edilərkən, Anadolu Holding rəqəmsallaşmaya qoyduğu sərmayələrlə bu prosesdə ən diqqət çəkən şir-

kətlərdən biri oldu. Migros ilə qida pərakəndə satışı ilə məşğul olan qrup, içki, kənd təsərrüfatı və sağlamlıq kimi investisiyalarda artan tələbatla cavab vermək üçün yeni addımlar atdı.

Anadolunun ən güclü qruplarından biri olan Sanko Holding, koronavirus pandemiyası səbəbi ilə böyümə hədəflərini yenidən nəzərdən keçirərkən, bu il də varlığını davam etdirməyi hədəfləyir. 9,3 milyard TL dövriyyəsi olan holding tekstil, enerji və sement sahələrində yeni investisiyalar, istehsal gücü artımı və yenilənmə investisiyaları edəcək. O, həmçinin bərpa olunan enerji sahəsində investisiyalarını sürətləndirməyə qərar verib. 1,1 milyard dollarlıq böyüklüyü olan Erdemoğlu Holding, polyester xammalı istehsal etmək üçün qollarını çırma layıb. Polyesterin xammalı olan PTA istehsalına sərmayə qoymağı planlaşdıran qrup, xalça sənayesində effektivliyini artırmaq məqsədi ilə divardan divara xalça istehsalına əlavə investisiya qoyulmasını gündəmə gətirib. Qrup yeni addımlarla, hər cür çətinliklərə baxmayaraq, 2020-ci ildə ən azı 20 faiz artım proqnozlaşdırır. Y.K. Prezident İ. Erdemoğlu, “Yeni dövrdə divardan divara xalçalar, parça xalçalar və təkrar emal müəssisələri, xüsusilə POY və tekstura qurmaq üçün işləri sürətləndirdik. Əsas məhsulumuz polyesterin xammalı olan PTA investisiyamız üçün də düyməni basdıq”.

### *Elektron Ticarətə Investisiya Planlaması*

E-ticarət mərkəzli investisiyaları gündəmə gətirən digər qrup Özdilekdir. Keçən ili pərakəndə və ticarət mərkəzləri investisiyaları ilə 3 milyard TL dövriyyə ilə bağlayan Özdilek Holding bu il böyüməyi planlaşdırarkən, korona virusunun iqtisadiyyata vurduğu ağır zərbə ilə hədəfini yenilədi və yüzdə 30 itki riskini gözlədi. Karantin günlərində marağın artdığı e-ticarətdə qrup cəmi 3 ayda 10 dəfə artıma nail olub və e-ticarət komandasını 10 nəfərdən 100 nəfərə çatdırıb. O, normallaşma ilə müştərilərin yenidən mağazaları ziyarət edəcəyini düşündüyünü də bildirir. Özdilek, “Hazırda e-ticarətdə dövriyyəmiz 30 milyon TL ətrafındadır. Bu bizim üçün vacibdir. Rəqəmsal transformasiyanı başa çatdırmaqla onun dövriyyədəki payını 25-30 faizə çatdırmağı planlaşdırırıq”.

Doğanlar Investisiya Holding fəaliyyət göstərdiyi sektorlara investisiya yatırmaqla yanaşı, yeni sektorları da araşdırır. Bioenerji və biokütlə sahələrində sərmayələri davam etdirməyə hazırlaşan holding günəş enerjisi və istixanaların becərilməsinə də sərmayə qoyacaq. Pandemiya prosesində kənd təsərrüfatının əhəmiyyətinin daha da dərk edildiyini deyən CEO D.Doğan, “İmkanlar və dövlət dəstəkləri var. Biz onları qiymətləndirmək istəyirik”.

Doğtaş Kelebek markası ilə mebel sektorunda fəaliyyət göstərən şirkət 2020-ci il üçün böyümə hədəfini 40%-dən 50%-ə yüksəldib. Seneqalda tikinti işlərini yenidən bitirən şirkət Keniya və Benində iki layihə üçün xəbər gözləyir. Ölkə daxilində Atatürk Hava Limanına yaxın ərazisi olan şirkət, rəf qoyduğu lüks mənzil la-

yihəsini həyata keçirməyə hazırlaşır.

### *İnvestisiyalar davam edəcək*

İGSAS, Yıldız Entegre və Yıldız Dəmir Çelik kimi qrup şirkətləri ilə fəaliyyətini davam etdirən Yıldızlar İnvestisiya Holding pandemiya dövründə meşə məhsullarında ABŞ-dan xammal idxalında çətinlik yaşadığı zaman yeni qərarlar qəbul edərək sənaye meşəsi qurmağa qərar verib. İH üzvü H. Yıldız “Xammal təminatında problem yaşayırdıq. Amma daxili bazarda belə problemimiz yox idi. Pandemiya prosesində daxili bazar baxımından logistika xidməti fasiləsiz olaraq davam etdi. Bu vəziyyətdən dərs aldığımızı. Bizə xarici mənbələrdən asılı olmaqdan xilas edəcək dövlətə qayıtmalıyıq. İnvestisiya lazımdırsa investisiya edəcəyik...” deyir.

Akfen Holding isə bu dövrdə maraqlı bir proses yaşadı. Kastamonudakı Akasiya Mis Mədəni və 693 MVt gücündə bərpa olunan elektrik stansiyalarında gözlənilməz gəlirlər əldə edildi. Digər tərəfdən, fəaliyyətlərin tamamilə dayandırılması səbəbindən otel investisiyaları və dəniz nəqliyyatında gəlirlər azaldı. CEO S. Akın deyir ki, bu səbəbdən pandemiya ümumilikdə böyük dalğalanmalar yaratmadı. Akın, “Pandemiya dövründə Kastamonudakı mis şirkətimiz istehsalı davam etdirdi. İsparta və Eskişehir şəhər xəstəxanaları işlərini davam etdirdi. Elektrik stansiyalarımız və Mersin Limanı heç dayanmadı. Keçən dövrdə kredit faizlərinin azalması ilə mənzil satışlarında hərəkət olanda biz bu sektorlara üstünlük verdik. Bu sektorlar bizim artımımıza müsbət təsir göstərəcək”. 2020 və 2021-ci illər üçün 8 milyard 32 milyon TL investisiya planlarının olduğunu qeyd edən Akın, bunu həyata keçirməyə çalışdıklarını bildirir. Digər tərəfdən, pandemiya mənfəət təsirlənən İDO kimi şirkətlərin yenidən maliyyələşdirmə ilə yollarını sağaltmağa çalışdıklarını bildirir.

Ümumilikdə 23 ölkədə 61 ofisi olan Arkas Holding, əsas iş istiqamətləri olan dənizçilik, logistika və liman xidmətlərində normallaşmaya keçid üçün əlaqələndirilmiş fəaliyyət planı həyata keçirir. Şirkət rəqəmsallaşma və təməssiz əməliyyatın ağırlıq qazandığı pandemiya prosesinin başlanğıcından bu yana sahədə tədərük zəncirini və əməliyyat fəaliyyətini dayandırmayıb.

### *Əsas İşə Fokuslandı*

Yaşar Qrupu hər il ölkənin və fəaliyyət göstərdiyi sektorların orta artım tempinin üzərində böyüməyi hədəfləyir. Xüsusilə, bu il şirkətin əsas məqsədi 10-15 faizlik davamlı və gəlirli artıma nail olmaqdır. 2020-ci ildə bu artım hədəfinə çatmağı gözlədiklərini ifadə edən İdarə Heyətinin sədri Dr. M.Aktaş hədəflərini fərqli ssenarilərə görə dinamik şəkildə qiymətləndirməyə davam edəcəklərini də bildirir. Şirkət pandemiya dövründə bütün sektorlarda, xüsusilə qida, içki və təmizlik kağızları istehsalını davam etdirdi. Aktaş qeyd edir ki, “Gələcəkdə debi-

torların, bazar risklərinin, xalis dövriyyə kapitalının və likvidliyin effektiv idarə olunması ilə bazar və innovasiya fokuslu, davamlı və rentabelli böyümə hədəfimiz istiqamətində başlıca olaraq əsas iş qolumuz olan qida, içki və boya iş qollarında investisiyalara və böyüməyə davam edəcəyik”.

İnşaat sektorunda “Avrupa Konutları” brendi altında istehsal etdiyi layihələrlə tanınan Artaş Holding pərakəndə satış, turizm və inşaat sektorlarında fəaliyyət göstərir. Alış-veriş mərkəzi və otel investisiyaları ilə də tanınan holding, önmüzdəki dövrdə də mövcud olduğu sektorlarda yoluna davam etməyi planlaşdırır. İdarə Heyətinin sədri S.Çətinsaya yeni dövrdə fəaliyyət göstərdikləri sektorlarda böyüməyə davam edəcəklərini və hazırda 3-ü tikinti sahəsində olmaqla 5 mənzil layihəsi üzərində çalışdıqlarını vurğulayır.

İnnovativ dəri əsaslı işlərə diqqət yetirən İskefe Holding hazırda fəaliyyət göstərdiyi sektorlarda böyüməyə davam edəcək. Əsası pandemiya dövründə qoyulan ikinci qida jelatini fabrikinin ilin sonunadək başa çatdırılması planlaşdırılır. İskefe Avropa baş direktoru H. Kaya, “Epidemiya dövründə Naturagen Collagen markası rəflərdə yerini aldı. Kollagen sərmayələrimiz davam edəcək. Biz üç fərqli tədqiqat-inkışaf mərkəzini özündə birləşdirən bir qrupuq” deyən Kaya, yeni dövrdə həm ölkə daxilində, həm də xaricdə sərmayələr edəcəklərini söylədi.

Yeni normal dövrdə “Penti”nin ən böyük dəyişikliyi pərakəndə biznes strukturundan e-ticarət strukturuna keçid oldu. Bu dövrdə e-ticarətə tələbatın artması ilə yaxın üç ildə həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan tədbirlər iki ay kimi qısa müddətdə həyata keçirildi. Mövcud mağazaların sahələrinin genişləndirilməsi planları da davam etdirilir. “Penti” İH sədri S. Kariyo deyir ki, “Geri dönüş sürətindən asılı olaraq mağazalarımızı təcrübə mərkəzlərinə çevirmək üçün investisiyalarımızı ləngitməyəcəyik”.

### SUALLAR

- 1. Böhranda böyümə uğurları göstərən şirkətlərə misallar gətirin. Sizcə, bu uğurlar stratejidir, yoxsa təsadüfi (seçiminizi əsaslandırın)?*
- 2. Üfüqi, irəli, geri və diaqonal (əlaqəli və əlaqəsiz) böyümələrə nümunələr göstərin.*
- 3. Böhran səbəbindən bir çox şirkətin rəqəmsal və elektron ticarətə diqqət yetirməsi ilə yaxın beş-on il ərzində şirkətlər və alıcılar üçün hansı dəyişikliklər baş verə bilər?*
- 4. Diversifikasiya strategiyasına görə böhrandan faydalanan şirkətlər olubmu? Bu faydalanma necə baş verib?*
- 5. Seçdiyiniz iki şirkətin resurslarını, imkanlarını və sərişələrini göstərin.*

**Qeyd:** Bu qısa nümunə araşdırması Recai COŞKUN tərəfindən Sibel Atik, Ayşegül Sakarya Pehlivan və Özlem Bay Yılmazın The Economist üçün hazırladığı hesabat əsasında hazırlanıb.

**Mənbə:** <https://www.ekonomist.com.tr/kapak-Konusu/devlerin-yeni-normal-stratejileri.html> (giriş tarixi 01.01.2021).



# 7

## Strateji İttifaqlar (Əməkdaşlıqlar)

- Strateji ittifaqların mahiyyəti və xüsusiyyətləri
- Strateji ittifaqların qurulması və qərar vermə prosesi
- Strateji ittifaqın idarə edilməsi
- Strateji ittifaqlar qurmağın səbəbləri
- Strateji ittifaqın növləri
- Strateji ittifaqların üstünlükləri və mənfi cəhətləri
- Strateji ittifaqların müvəffəqiyyət qazanma və uğursuzluq səbəbləri



### 7.1.

## Strateji ittifaqların mahiyyəti və xüsusiyyətləri



Müəssisələrin beynəlxalq bazarlarda daha yaxşı fəaliyyət göstərmək, çeşidlilik (diversifikasiya), vergi üstünlüklərindən yararlanmaq, resurslardan səmərəli istifadə etmək, rəqabəti azaltmaq, böyümə üçün borclanma şərtlərini yaxşılaşdırmaq və yeni borc tutumunu təmin etmək, Araşdırma-İnkişaf sahəsində əməkdaşlıq etmək, passiv fondlardan istifadə etmək, yaxşı idarəetməyə malik olmaq, psixoloji faktorlar və patentlər kimi dəyərli sənaye hüquqlarına sahib olmaq, prestij əldə etmək, müəssisədəki uğursuzluqları aradan qaldırmaq, fəaliyyətini davam etdirmək və ya daha da böyümək və inkişaf etmək üçün strateji ittifaq yaratdıqları müşayiət olunur. Bu ittifaqı qurmağın bir çox növü, uğuru və uğursuzluqları, faydaları və mənfi cəhətləri var. Son illərdə bir çox müəssisə müştərilərin ehtiyaclarını təkbəşinə təmin etməkdə çətinlik çəkir. Qloballaşmanın təsiri ilə artan rəqabət mühiti müəssisələri fəaliyyətlərini davam etdirmək üçün yollar axtarmağa və fəaliyyətlərini daha səmərəli təşkil etməyə məcbur edir.

Bu məqsədlə müəssisələr həm daxili, həm də xarici inkişaf strategiyaları izləyirlər. Daxili böyümə strategiyaları şirkətin öz mənbələri vasitəsilə daha çox məhsul istehsal etməsinə, daha çox bazarda inkişaf etməsinə və ya fəaliyyət göstərməsinə əsaslanırsa da, xarici böyümə strategiyaları digər müəssisələrlə fərqli şəkildə birləşərək və birgə hərəkət edərək strateji bir ittifaq yaratmağa əsaslanır. Strateji ittifaq müəyyən bir kommersiya məqsədinə çatmaq üçün əməkdaşlıq etmək məqsədilə iki və ya daha çox müstəqil şirkətlər arasında yaradılan qarşılıqlı razılaşmadır. Strateji ittifaqlar bu gün böyük əhəmiyyət qazanmışdır. Bu ittifaqlar 21-ci əsrdə dünyanın əsas rəqabət silahlarından birinə çevriləcək və yeni növ korporativ təşkilat yaradacaqlar.

Müəssisələr arasındakı strateji ittifaq fiziki və digər ümumi məqsədlər üçün iki və ya daha çox müəssisənin bir araya gəlməsi kimi müəyyən olunsun da, strateji ittifaqların aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik olması da nəzərə alınmalıdır:

- İki və ya daha çox müəssisə razılaşıdıqları bir çox məqsədə çatmaq üçün bir araya gəlir, lakin bu müəssisələr birliyin yaranmasından sonra müstəqil olaraq qalır.
- Tərəfdaşlar ittifaqlara verilən vəzifələri yerinə yetirir və bu nailiyyətdən əldə edilən faydaları paylaşır.
- Tərəfdaşlar ittifaqa davamlı olaraq töhfə verir.

### *Strateji İttifaqların xüsusiyyətləri*

Müəssisələr, milli və ya beynəlxalq bazarlarda müvəffəqiyyət əldə etmək və bazarları genişləndirmə strategiyası olaraq bəzən inhisar yaratmamaq üçün strateji ittifaqlar qururlar. Ümumiyyətlə, strateji ittifaqların xüsusiyyətlərini aşağıdakı kimi sadalaya bilərik:

- Strateji tərəfdaşlıq fəaliyyət göstərdikləri sektorlarda müəssisələrin effektivliklərini artırır;
- Strateji ittifaqlar dəyişikliklərin çox sürətli olduğu sıx rəqabət mühitində müəssisələrə elastiklik verir və onlara daha da irəli getmək imkanı yaradır;
- Əməkdaşlıq müqavilələri adətən yazılı formada olur;
- Strateji ittifaqlar yalnız böyük layihələr və işlərlə əlaqəli yaradılır. Burada, böyümə, çeşidlənmə, rəqabət, səmərəlilik və ya müştəri məmnuniyyəti səbəbi ilə müəssisələr üçün əhəmiyyətli üstünlük təmin edə biləcək hər bir böyük və ya kiçik fəaliyyətdə, biznesdə və hər bir idarəetmə səviyyəsində strategiyaların həyata keçirilməsində müəssisələr arasında strateji ortaqlıqlar qurula bilər;
- Strateji tərəfdaş olmaq çox xərc tələb etmir. Strateji tərəfdaş olmaq üçün heç bir sərmayə və ya başqa bir investisiya növü tələb olunmur. Şirkətlər mövcud aktivləri ilə ittifaq qururlar. Ölkə daxili strateji tərəfdaşlıqlar üçün də vəziyyət eynidir;
- Strateji ittifaqların ən vacib vəzifələrindən biri rəqabət və əməkdaşlıq arasında tarazlığı yaxşı qurmaqdır;
- Strateji ittifaqlarda müəssisələr seçimləri yaxşı dəyərləndirməklə mənfəətlərini maksimum dərəcədə artırmaqla bilirlər.

### 7.2.

## Strateji ittifqların qurulması və qərar vermə prosesi



Strateji ittifqlar iqtisadi fəaliyyətdə, texnologiyada və qloballaşmada baş verən sıx və sürətli dəyişikliklərə məntiqli və vaxtında cavab verirlər. Bu proses müəssisələrin bir araya gəlməsi ilə qurulduğu üçün burada da davamlı bir proses tələb olunur.

### Strateji ittifaq qərarı

Strateji İttifaq qurmaq istəyən müəssisələr rəqabət və bazarda vəziyyətlərinə görə zəif və güclü cəhətlərini ortaya qoyur və ehtiyaclarını tamamlayan əməkdaşlıq cəhdi edirlər. Strateji cəhd özünü öyrənməyə həsr etməyin vacib bir elementidir. Bu cəhd və ehtiyacların təyin edilməsi üç alt mərhələdən ibarətdir:

**Vəziyyətin Təhlili:** Müəssisələr əvvəlcə rəqabət və bazar mövqelərinə görə güclü və zəif tərəflərini müəyyənləşdirir və çatışmazlıqları aradan qaldırmaq üçün strateji ittifqlar qururlar. Bu mərhələdə müəssisələr müxtəlif üsullarla öz vəziyyətlərini təhlil edirlər. Bu analizlərin nəticələri müəssisələrin ittifaq qərarları qəbul etmələrində mühüm rol oynayır.

**Strateji İttifaq Potensialının Müəyyənləşdirilməsi:** Vəziyyətin təhlili nəticəsində ortaq olmaq istəyən müəssisələr rəqabət qabiliyyətlərini artırmaq və global bazarlarda təsirli olmaq üçün nə edə biləcəklərini və strateji bir ittifqa çevrilmənin onlar üçün yaradacağı üstünlükləri qiymətləndirirlər.

**Tərəfdaşların Qərar Potensialı:** Müəssisələr keçmişdəki mənfəət, gəlir, borc və başqa dəyərlər vasitəsilə ittifqla gələcəkdə yaranacaq vəziyyəti təhlil edirlər. Bu araşdırmanın nəticəsi olaraq strateji seçimlər hazırlayır və ittifqa gətirəcəyi qazancı dəyərləndirirlər.

### İttifaq sahəsinə qərar verilməsi

Strateji ittifqların formalaşmasında müəssisələr üçün ən kritik an ittifaq sahəsi-

nə qərar verməkdir. Ümumiyyətlə, müəssisələr araşdırma apardıqları üçün qərar vermə prosesinə çox vaxt sərf edirlər. Əsasən dörd qərar vermə prosesi vardır. Bu qərar vermə proseslərini aşağıdakı kimi ümumiləşdirə bilərik:

**Üfüqi Strateji Birliklər:** Eyni, oxşar və ya tamamlayıcı məhsul və xidmətləri istehsal edən rəqib şirkətlərə aiddir. Ümumiyyətlə, üfüqi strateji ittifaqlar bazar payını artırmaq üçün qurulur. Müəssisələr, ətraf mühitdəki qeyri-müəyyənliyi azaltmaq və Araşdırma-İnkişaf fəaliyyətlərinə diqqət yetirərək rəqabət gücünü artırmaq üçün üfüqi integrasiyaya meyillidirlər. Bu cür ittifaqlar ən çox qida, tekstil, elektronika və bank sektorlarında olur.

**Çarpaz (Şaquli) Strateji İttifaqlar:** Şaquli strateji ittifaq quran iki şirkət eyni sahənin fərqli alt sektorlarında fəaliyyət göstərir və ümumiyyətlə alıcı-satıcı mövqeyindədirlər. Bu cür strateji ittifaqlar qurmağın əsas məqsədi istehsal mərhələlərində baş verə biləcək ləngimələri aradan qaldırmaq və inventar xərclərini və dolaylı yolla ümumi xərcləri azaltmaqdır.

**Ziddiyyətli Strateji İttifaqlar:** Tamamilə fərqli sektorlarda olan və fəaliyyətlərində çox az oxşarlıq olan iki və ya daha çox şirkət arasında ittifaqın qurulmasıdır. Ümumiyyətlə, bu cür ittifaqlar ya məhsulu, ya da bazarı genişləndirməyi hədəfləyir.

**Dairəvi və Tamamlayıcı Strateji İttifaqlar:** Bu ittifaqlar eyni kanallar və oxşar satış üsulları ilə paylına bilən məhsul və xidmətləri təqdim edən müəssisələrin əməkdaşlığını ifadə edir.

### **İttifaqın intensivliyinə qərar verilməsi**

İttifaqların intensivliyinə qərar vermək strateji ittifaqlar qurmağın ən vacib məqamlarından biridir. Proses resurslarının bölüşdürülməsi və rəsmiləşdirilməsi dərəcəsi strateji ittifaqın intensivliyini müəyyən edir. İttifaqlar onlardan gözlənilən mənfəəti əldə etmələri üçün uzunmüddətli olmalıdırlar. Resurslar ortaqların az-çox müstəqil formada ümumi bir hovuzda əlavə edəcəyi və ya ayrı-ayrı mənbələrdən istifadə edərək birgə fəaliyyətlə məşğul olacaq şəkildə bölüşdürülə bilərlər. Təşkilatın hüquqi quruluşu, ətraflı proses və ünsiyyət qaydaları, birgə nəzarət, təşkilati quruluşla əlaqədar qərar və tətbiqetmələr vasitəsilə rəsmiləşdirmə dərəcəsi ortaya qoyulur.

### **İttifaq tərəfdaşlarının seçilməsi**

Strateji ittifaqların uğuruna təsir edən ən əhəmiyyətli amillərdən biri də tərəfdaş seçimidir. Strateji ittifaqların qurulmasında doğru tərəfdaşların seçilməsi çox vacibdir. Bu səbəbdən tərəfdaşların qiymətləndirilməsi və seçilməsi mərhələsi strateji tərəfdaşların gələcək uğurları üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir. Səhv tərəfdaş seçməyin biznes üçün çox pis nəticələri ola bilər. Tərəfdaşların qiymətləndirilməsi və seçilməsi zamanı nəzərə alınmalı olan ən vacib meyarları aşağı-

dakı kimi ümumiləşdirə bilərik:

**Əsas Uyğunluq:** Strateji ittifaqı quracaq müəssisələrin bu ittifaqdan gözlədiyi maksimum mənfəəti əldə etməsi üçün iki müəssisə qazanc potensialını artıracaq şəkildə bir-birini tamamlamalıdır. Müttəfiq müəssisələr kapital, strateji məqsəd və vəzifələr baxımından bir-birini tamamlamalıdır. Bu məqamlarda təmin ediləcək uyğunluq müəssisələrin və yaranacaq əməkdaşlıqların məqsədlərinə çatmasında kömək olacaq.

**Strateji Uyğunluq:** Tərəfdaş seçimində strategiyaların qiymətləndirilməsi vacibdir. Hər bir tərəfdaş üçün strateji tərəfdaşlıq strategiyaları aydın şəkildə qiymətləndirilməlidir. Hər müəssisə üçün digər tərəfdaşlarının strategiyalarının onların uğurlarına necə təsir edəcəyini anlamaq vacibdir. Onların rəqabət məqsədləri fərqli olsa da, strategiyaları bir-biri ilə uyğun olmalıdır. Strateji tərəfdaşlığın məqsədləri müəssisənin strateji planı ilə uyğun olmalıdır.

**Mədəni Uyğunluq:** Strateji tərəfdaşlıqda ortaqlıq quran müəssisələrin korporativ mədəniyyətləri bir-biri ilə uyğun olmalıdır. Tərəfdaşlar əməkdaşlıq mədəniyyətinə malik olmalıdırlar. Ölkələr arasındakı sosial və mədəni əlaqələr münasibətlərin inkişafı üçün uyğun bir zəmin yaradır. Ümumiyyətlə, strateji ittifaq quran müəssisələr fərqli mədəniyyətlərdən və fərqli ölkələrdən ola bilərlər. Bu səbəblə, beynəlxalq əməkdaşlıqda fərqli dillərdən və mədəniyyətlərdən olan rəhbərlər arasında ziddiyyətlər yarana bilər. Belə olduqda, müəssisədə çalışan idarəçilər biri-birlərini sorğulayır, öz fikirlərini irəli sürür, digər idarəçilərdən fərqli təkliflər verir və fikirlərini dəyişdirmək üçün onları inandıрмаğa ehtiyac duyurlar. Buna baxmayaraq, mədəni cəhətdən fərqli olan müəssisə idarəçiləri arasında ümumi bir fikir birliyinə gəlmək daha yavaş baş versə də, qərar daha doğru olacaq.

### 7.3.

## Strateji ittifaqın idarə edilməsi



Strateji ittifaqlar qurduqdan sonra ən çətin məsələ bu ittifaqları idarə etməkdir. İşçilərin həvəsləndirilməsi və onların yaxşı performans göstərməsi müəssisə rəhbərləri üçün ən vacib vəzifələrdən biridir. Strateji İttifaqların idarə edilməsini öyrənmək, yerinə yetiriləcək vəzifələri aşaraq, hər bir tərəfdaşın nəyin razı salacağı və tərəfdaş qurumlarının üzvlərinin əməkdaşlığın idarə edilməsinə necə yanaşacağını öyrənməyə qədər gedib çıxır. Strateji ittifaqın idarə olunmasını öyrənmək üçün bəzi məsələlərə diqqət yetirmək lazımdır. Bu məsələlər əsasən aşağıdakılardır:

- İdarə heyətini hər 3 aydan bir nəzərdən keçirmək daha effektiv hesab edilir.
- Obyektiv tərəflərin idarəçiliyi müşahidə etməsinə icazə verin. Burada şirkət daxilindəki bacarıqlı şəxslər və məsləhətçilər yararlı rol oynaya bilər: metodları müşahidə etmək, təhlil etmək və nəticələrini iştirakçılara təqdim etmək lazımdır.
- Əməkdaşlığı təşviq etmək. Əməkdaşlığın idarə edilməsi fəal şəkildə izlənməlidir; çünki bu, asanlıqla baş vermir. Bir tərəfdaş digərinə etibarlılıq siqnalları verdikdə və ona özünün etibarlılığını sübut etmək imkanı verdikdə əməkdaşlıq təşviq olunur.
- Anlaşılmazlıqlar üzərində işləyin. Üzərinə düşməsəniz, kiçik anlaşılmazlıqlar böyük boşluqlara çevrilə bilər. Tərəfdaşlar anlaşılmazlıqlar yarandıqda onları müəyyən etməli və bununla məşğul olmalıdırlar.

Tərkibində çox şirkət olan ittifaqları (xüsusən də tərkibində rəqiblər olduqda) yaratmaq və idarə etmək asan deyil. İştirakçılar öz perspektivlərini tək tərəfdaşla rəqabətdən və əməkdaşlıqdan çətinləşdirərək, keçici əməkdaşlığa, fərdi maraqlardan orta maraqlara çevirməlidirlər. İştirakçıların daha çox olması ittifaqın qu-

ruluşunu və idarə olunmasını çətinləşdirir. İttifaqların hər bir üzvünə kifayət qədər dəyər gətirə bilməsi üçün, çoxtərəfli ittifaqların idarə edilməsi və funksiyaları effektiv və balanslı olmalıdır. İttifaq quran müstəqil müəssisələr bu ittifaqı uzun müddət idarəçilik baxımından nəzərdən keçirməli, dəyişikliklərə uyğunlaşmalı və biri-birlərindən öyrənməyə çalışmalıdırlar.



### 7.4.

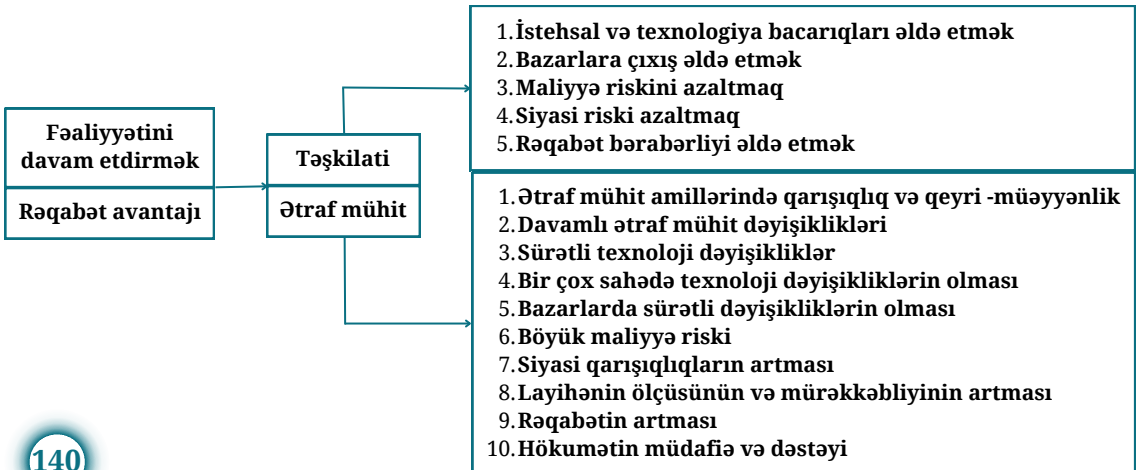
## Strateji ittifaqları qurmağın səbəbləri



Qloballaşma ilə birlikdə, bazara təqdim olunan məhsulların sayının və çeşidinin artması səbəbindən müəssisələr intensiv rəqabətlə üzləşirlər. Müəssisələr belə bir mühitdə fəaliyyətlərini davam etdirmək üçün strateji ittifaqlar yaratmalıdırlar. Eyni zamanda, müəssisələr böyüyürlər, çünki müəssisənin mövcud olması üçün böyümə çox vacibdir. Böyümənin olmadığı bir müəssisədə, yaradıcı fəaliyyətə yer olmadığı üçün güclü idarəçilik ola bilməz. Buna görə böyük müəssisələrin çox hissəsi (50%) bu böyümə strategiyasından istifadə edirlər.

Murray və Mahon, strateji tərəfdaşların formalaşmasında təşkilati məqsədlərdən irəli gələn səbəblərin müdafiə və hücum səbəbi ilə meydana gəldiyini bildirirlər. Texnologiya və istehsal bacarıqları əldə etməyin və xüsusi bazarlara çatmağın səbəbləri hücum motivi ilə əlaqədardır. Maliyyə və siyasi riski azaltmaq və rəqabət bərabərliyinə nail olmaq kimi səbəblər müdafiə motivi ilə əlaqədardır. Murry və Mahon strateji ittifaqın müəssisələr baxımından səbəblərini cədvəldə göstərmişdir.

**Şəkil 7.1.** *Strateji İttifaqların yaranma səbəbləri*



Mury və Mahondan (1993) başqa da, bir çox alim strateji ittifaqların qurulması səbəblərini tətbiqi formada araşdırmışdır. Bu səbəblərin hər birini ayrıca izah etmək lazımdır. Strateji ittifaqların yaranma səbəblərini aşağıdakı kimi sadalaya bilərik:

**Global Bazarlara Giriş:** Ölkələr arasındakı iqtisadi sərhədlərin aradan qaldırılması ilə bazarlar global bazarlara çevrilir. Bu da müəssisələri artıq global şirkətlərlə rəqabət aparmaq məcburiyyətinə salmaqla yanaşı, müəssisələrə böyük imkanlar yaradır. Bu vəziyyətdə fəaliyyət göstərmək üçün müəssisələr global bazarda rəqibləri ilə rəqabət aparmaq əvəzinə digər müəssisələrlə strateji ittifaqlar qururlar. Buradan da görüldüyü kimi, rəqabətin qloballaşması ilə müəssisələr tək şəkildə fəaliyyət göstərməkdən əlavə, global miqyasda strateji tərəfdaşlıq qurmağın strateji seçimlərini qiymətləndirməyə başlamışlar.

**Məhsul çeşidini genişləndirmək:** Strateji ittifaqlar yeni məhsul yaratmağın risklərini bölüşmək imkanını verir. Müəssisələr, müştəri zövqlərinin sürətli şəkildə dəyişməsi, məhsulun ömrünün qısalması, Araşdırma-İnkışaf xərclərinin artması və xüsusilə kompüter, avtomobil, telekommunikasiya, texnologiya sənayelərinin yeni məhsul yaratmaq yolu ilə daim rəqabət aparması kimi səbəblərə görə yeni məhsul yaratmaq üçün strateji ittifaqlar qururlar.

**Sərmayəni Genişləndirmək:** Artan rəqabət, müəssisələrin yüksək mənfəət marjaları ilə işləməsini çətinləşdirir. Bununla bərabər, müəssisələr rəqabətin artması səbəbindən bazar paylarını qorumaq və yeni bazarlara çıxış əldə etmək üçün böyük məbləğdə sərmayə qoymalı olur, investisiya üçün lazım olan kapitalı əldə etmək və investisiya riskini bölüşmək üçün strateji ittifaqlar qurmağa çalışırlar. Görüldüyü kimi, şirkətlər əhəmiyyətli maliyyə qaynağı yaratmaq, risklərin bölüşdürülməsi və kapitalı genişləndirmək üçün strateji ittifaqlar qururlar.

**Yeni Texnologiyalara Uyğunlaşma:** Biri-birləri ilə birbaşa rəqabət aparmayan şirkətlər fərqli və çeşidli məhsul bazarlarında olduqları üçün, texnologiyaları paylaşaraq sinerjiya yaratmaq istəyi ilə əməkdaşlıq edirlər. Çünki inkışaf etməkdə olan dünyada texnologiyanın sürəti məhsulun həyat dövrünün qısalmasına səbəb olur. Bu, müəssisələri cari tələblərə cavab verə biləcək yeni texnologiyanı inkışaf etdirməyə məcbur edir. Müəssisələr rəqabət üstünlüyünü təmin etmək üçün yeni texnologiyaya sahib olmalıdırlar.

**Miqyas İqtisadiyyatından İstifadə:** Strateji tərəfdaşlar üçün miqyas iqtisadiyyatına çatmaq və ondan fayda əldə etmək daha asandır. Geniş miqyasda fəaliyyət göstərməyin faydalarına gəldikdə isə, belə fəaliyyət iqtisadi resursların daha səmərəli istifadə edilməsini, boş olan resursların istehsal prosesinə daxil edilməsini və istehsalın daha yüksək səmərəliliyə və potensiala sahib olan istehsal alətləri ilə həyata keçirilməsini təmin edir. Müəssisələr birgə istehsal məqsədi ilə qurulan strateji ortaqlıqlar sayəsində istehsal həcmi artırmaqla və vahid dəyəri azaltmaqla miqyaslı iqtisadiyyatdan faydalanırlar. Vergi qanunları, mühasi-

bat uçuotu qaydaları, kapital bazarı institutları və investor psixologiyası kimi faktorlar da müəssisələrin qərarında təsirli ola bilər.

**Xərclərin Azaldılması:** Strateji ittifaq yaratmağın ən əhəmiyyətli səbəblərindən biri də xərcləri azaltmaqdır. Müəssisələr istifadə olunmamış aktivləri və bacarıqlarını istifadə edərək, məxaric və orta xərcləri azaldaraq qənaət edə bilərlər. Bundan əlavə, strateji ittifaqlar Araşdırma-İnkişaf işinin birgə formalaşdırılması, birgə reklam, paylanma fəaliyyətləri ilə müəssisənin bu sahədəki xərclərini azadırlar. Şirkət bu vasitə ilə ortağı olduğu şirkətlərdən istifadə edərək pula qənaət edir.

**İnnovasiya Qabiliyyəti:** Müəssisələrin strateji tərəfdaşlıq qurmasının əsas səbəblərindən biri, yeni məhsullar yaratmaqla mövcud məhsul proseslərini və növlərini inkişaf etdirməkdir. İttifaqlar sayəsində müəssisələr fərqli texnologiya və prosesləri görmək və onlardan faydalanmaq imkanı əldə edirlər. Nəticədə, müəssisələr tərəfindən qurulan ittifaqlar sayəsində meydana gələcək sinerjiyanın təsiri ilə məhsul müxtəlifliyini inkişaf etdirirlər.

**Rəqabət Üstünlüyü:** Strateji tərəfdaşların ən vacib vəzifələrindən biri rəqabət və əməkdaşlıq arasında düzgün tarazlıq yaratmaqdır. Strateji ittifaqlar müasir idarəetmə üsullarını tətbiq edirlər. Köhnə idarəetmə üsullarında müşahidə olunan orta səviyyə kiçildilmiş və yuxarı səviyyə ilə aşağı səviyyə arasındakı addımların sayı azaldılmışdır. Müəssisələr strateji ittifaqlar qurmaqla riski azaldaraq ən asan şəkildə rəqabətə davam edə bilərlər. Bu, strateji ittifaqların müəssisələrə verdiyi ən böyük üstünlüklərdən biridir.

**Biliklərin Ötürülməsi və Öyrənmə:** Strateji ittifaqlarda, öyrənmə prosesinin başlaması və təşkilat daxilində məlumat axınının tənzimlənməsi üçün öyrənmə niyyəti olmalıdır. Burada qeyd edilməli bir məqam var: müzakirələrdə məlumat açıq şəkildə paylaşılır, ağıllı bir müzakirəçi mümkün qədər çox məlumat almağa və az məlumat verməyə çalışır. Xüsusilə texnologiya ilə bağlı az məlumat verilir. Bunun qarşısını almaq üçün tərəfdaşlar arasında dəyər yaratmaq potensialı nə qədər çox olarsa və ortaq ixtisaslaşma nə qədər güclü olarsa, müttəfiqləri birtərəfli qaydada məlumat verməyə inandırmaq daha asan olur. Digər tərəfdaşın qərarına güvənildiyini göstərən öhdəliklər (sizə ilk on mühəndisimi göndərəcəyəm və onlardan necə istifadə edəcəyinizə siz qərar verəcəksiniz) də məlumat azlığını aradan qaldırmağa kömək edir. İttifaq özünü bu qədər inkişaf etmiş bilik və qiymətləndirməyə uyğunlaşdırmaq üçün yenidən danışıqlar və mənfəətin bölüşdürülməsi prosesinə kifayət qədər çeviklik daxil edərsə, bu, məlumat boşluğunun aradan qaldırılmasında ittifaqın uğuruna kömək edəcəkdir.

### 7.5.

## Strateji ittifaqın növləri

Yüksək riskin beynəlxalq bazarların əsas xüsusiyyətlərindən birinə çevrildiyi bir dünyada, müəssisələr arasında rəsmi və qeyri-rəsmi yollarla ticari əməkdaşlıqlar qurulur və tərəflər bazara ortaq strategiyalarla yönəliirlər. Strateji ittifaqlar ümumilikdə kommersiya ittifaqlarının mahiyyətini göstərir və bu cür ittifaqlarda müəssisələrarası əlaqə daha sadə olur. Müəssisələr aktivləri və bacarıqları paylaşaraq fərqli şəkildə əməkdaşlıq edirlər. Müxtəlif yollarla edilən strateji ittifaq növlərini aşağıda sadalaya bilərik:

#### ***Nou Hau (Know-How) müqavilələri***

“Nou-Hau” müqavilələrinə baxsaq görərik ki, bu müqavilələrin predmeti eyni işi yerinə yetirmək üçün texnologiyanın bir müəssisədən digər bir müəssisəyə satılmasıdır. Bu, ölkə daxilində və müxtəlif ölkələrdəki müəssisələr arasında aparılır. Ümumilikdə, bu müqavilələr bir məhsulun istehsalı ilə əlaqədar texniki əməkdaşlığı əhatə edir. Göründüyü kimi, bu müqavilə kifayət qədər bilik və təcrübəyə malik olmayan müəssisələrlə bağlanılır. Bu müqavilədən faydalanan müəssisə, fayda əldə etdiyi hər bir işə görə haqq ödəyir. Bu müqaviləni əsasən şüşə, tekstil, qida və başqa istehsalçı müəssisələrin texniki məlumat problemlərini aradan qaldırmaq üçün bağlayırlar.

#### ***Lisenzia Müqaviləsi***

Bu müqavilə patent hüququ ilə qorunan müəyyən bir məhsulun istehsalına və satışına imkan verən bir əməkdaşlıqdır. Burada müəssisə “Nou-Hau”dan fərqli olaraq, texniki məlumat və məsləhətçilikdən əlavə, idarəetmə sistemlərində regional marketing üsullarından istifadə etmək hüququna malikdir. Burada lisenzia verən və lisenzia alan tərəflər vardır. Lisenziyanı verən şəxs müəyyən bir müddət ərzində razılaşıdırılmış bir haqq və imtiyaz və ya müəssisənin hissələri qarşılığında, intellektual biliklərdən istifadə hüququnu lisenzia alan şəxsə sat-

mağrı qəbul edir. Lisenziyalaşdırıcının intellektual aktivləri müəssisənin kifayət qədər vaxt və Araşdırma-İnkişaf fondları sərmayəsi sərf edərək inkişaf etdirdiyi qeyri-maddi aktivlərdir. Bu aktivlərə marka adları, patentlər, ticarət nişanları, müəllif hüquqları, ticarət və bazar bilikləri, təcrübə və mütəxəssislik daxildir.

### **Subpodratçılıq**

Subpodrat müqaviləsində müəssisə məhsullara sahib olan əsas müəssisənin adından istehsal və digər fəaliyyətlərlə məşğul olur. Görülən işlər və istehsal olunan məhsul tamamilə əsas müəssisə adından onun subpodratçısı tərəfindən həyata keçirilir. Bu müqavilədə müəssisələr müxtəlif mərhələlərdə bir-birini təmamlayan formada əməkdaşlıq edirlər. Burada müəssisə həm kiçilərək daha təsirli bir idarəetməyə nail olur, həm də müəssisənin etmək istəmədiyi funksiyaya diqqət yetirən subpodratçının xərc üstünlüyündən istifadə edir, riski azaldır və rəqabət üstünlüyü təmin edir.

### **Françayzing (İstehsal imtiyazı hüququ)**

Bir müəssisə tərəfindən həyata keçirilən, satış fəaliyyətlərində sınılanmış, tanınmış bir markanın dəstəyi və himayəsi altında mal və xidmətlərin istehsalı və satışına görə müəyyən bir qiymət qarşılığında həmin marka və sistem sahibi olan françayzer ilə bağladığı müstəqil bir ticarət əlaqəsi növüdür.

Müəssisə, müəyyən bir bölgədə istifadə üçün geniş miqyaslı hüquqları verən əsas müəssisəni bütün xüsusiyyətləri ilə təmsil edəcək sərmayələri qoyur və onun nəzarəti altında fəaliyyət göstərir. Buna görə, françayzer standart təlim proqramları və imkanları, marketing və idarəetmə texnikası, keyfiyyətə nəzarət və biznesə digər dəstək xidmətləri göstərir. Françayzing, mal və texnologiyanın satıldığı, françayzerin öz anlayışına uyğun olaraq öz işini aparmaq üçün müqavilə bağladığı hüquqi və maliyyə cəhətdən müstəqil olan müəssisələr arasında sıx və davamlı əməkdaşlığa əsaslanır.

### **Məsləhət (İdarəetmə Müqaviləsi)**

Məsləhət xidməti göstərən firma lisenziya müqaviləsi əsasında və razılaşdırılmış ödəniş müqabilində, effektiv bir layihə fəaliyyəti üçün başqa firmanın idarəçilərinə öz idarəetmə təcrübəsini öyrədir, onlara idarəetmə texnologiyalarının bir hissəsindən yararlanmaq imkanı verir. Bu, müəssisənin gəlirliliyini, inkişafını və gələcək perspektivi üçün yaxşı töhfə verir.

Bu müqavilə növünün əsas çatışmazlığı podratçı firmanın texnologiyasından həddindən artıq asılı ola bilməsi və işin əsas mərhələsində nəzarəti itirə bilməsi ehtimalının mövcudluğudur.

### **Birgə Müəssisə (Joint Venture)**

Birgə müəssisə iki və ya daha çox sayda xarici və yerli fiziki və hüquqi şəxs, texnologiya və ya kapitalla sahib olan xarici şirkətlə yerli firmanın ortaq bir məqsədə çatmaq və əldə ediləcək gəliri bölüşmək üçün yaratdıqları şirkətdir. Razılaşma nəticəsində yaranan birgə müəssisə yeni qurulan müəssisə ola bilər və ya əvvəllər qurulmuş bir neçə müəssisənin mövcud bölmələrini birləşdir-məklə də yaradıla bilər.

Birgə müəssisələrin digər bəzi ittifaqlardan fərqi ondadır ki, tərəfdaşlardan heç birinin hüquqi və iqtisadi müstəqilliyi itirilmir. Firmalar birgə müəssisə adı altında yeni hüquqi və iqtisadi quruluş yaradır.

Birgə müəssisələr resurs, bazar və risk məqsədli birgə müəssisələr kimi müxtəlif formalarda olurlar. Şirkət ehtiyac duyduğu xammalı əldə etmək və hədəflənmiş istehsal gücünə çatmaq istədikdə, onu təmin edə biləcək başqa bir şirkətlə birlikdə birgə müəssisəni yaradır. Belə birgə müəssisələr resurs məqsədli birlik hesab olunur. Bir firma potensial bazarlara çıxmağı hədəfləyirsə, bu zaman bazar yönümlü birgə müəssisə idarəçiliyindən də istifadə edə bilər. Risk yönümlü birgə müəssisələrlə Araşdırma-İnkişaf fəaliyyətlərində qarşılaşırıq. Bunun səbəbi, yüksək investisiya xərcləri olan və gəliri qeyri-müəyyən olan Araşdırma-İnkişaf fəaliyyətlərində risk və xərclərin bölüşdürülməsinə ehtiyac olmasıdır. Burada qeyd olunan başqa bir xüsusiyyət, müəssisələrin böyük və güclü müəssisələrin rəqabətindən müdafiə oluna bilməsidir. Birgə müəssisələrin yaranmasının ən vacib səbəblərinə aşağıdakıları aid edə bilərik:

- Bir çox ölkədə xarici sərmayəçilər yerli bir ortaqla sərmayə qoymaq məcburiyyətindədirlər.
- Bir çox layihələr, daşındıqları yüksək riskə görə bu şəkildə həyata keçirilə bilirlər.
- Müəyyən resursları əldə etməyə ehtiyac olduqda üstünlük verilir.

Birgə müəssisələrin müsbət cəhəti həm yerli, həm də beynəlxalq iştirakçılara bir çox üstünlüklər verməsidir. Çoxmillətli şirkət yerli tərəfdaşla birgə müəssisə qurmaqla ölkəyə girişdə həddindən artıq vergi və gömrük tariflərindən qaçmaq imkanını qazanır, yeni bazara daxil olmaq və böyümək fürsəti əldə edir. Bu halda, yerli müəssisələrlə güclərin birləşdirilməsi çox vaxt yerli və potensial rəqabəti təsirsiz vəziyyətə gətirəcək və birgə müəssisənin uğuru dövlət müəssisələri üçün əlverişsiz şərait yaradacağından, müəssisəni mülkiyyət hüququndan məhrum edilmə riskindən qoruyacaqdır. Beləliklə də, siyasi təzyiqlər azalacaqdır. Birgə müəssisələrin zəif cəhəti, tərəfdaşların onlara daha az nəzarət etməsi səbəbindən müəssisə üzərində nəzarətin itirilməsi ilə bağlıdır. Çoxmillətli şirkətlərin qarşılaşa biləcəyi problemlərə mərkəzə mənfəət payının göndərilməsində məhdudiyyətlər, müvəffəqiyyətli əməliyyatların yerli hökumətlər tərəfindən mülkiyyət hüququndan məhrum edilmə və ya milliləşdirilmə hədəfi halına gəlməsi, nəzarət və qərar vermə məsələlərini aid etmək olar.

### *Şirkət Birləşmələri*

Birləşmə, iki və ya daha çox müəssisənin fəaliyyətinin birləşməsini ehtiva edir. Burada şirkətlər birləşərək yeni bir şirkət yaradırlar. Çünki birləşən müəssisələrin hüquqi şəxs statusu aradan qalxır və birləşən müəssisələrin bütün aktivlərinin yeni yaradılan hüquqi şəxsə - müəssisəyə verilməsi baş verir.

Birləşmə daha çox sayda iqtisadi vahiddən bir iqtisadi vahidin yaradılmasıdır. Şirkətləri birləşməyə sövq edən səbəblərdən biri sinergiya əldə etmək istəyidir. Sinergiya bütünü təşkil edici hissələrin cəmindən daha böyük bir dəyərə sahib olmaq deməkdir.

Şirkətlərin birləşməsinin ən geniş yayılmış səbəblərindən biri də istehsal amilləridir. Çünki istehsal amili bütün dünyada qeyri-bərabər şəkildə yayılır və bu müəssisələrin müəyyən bir ölkənin həddlərində bu faktorlardan səmərəli istifadə etməsinə mane olur. İstehsal amillərindən səmərəli istifadə etmək üçün müəssisələr əməkdaşlıq etməli olurlar. Müəssisələrin dəyərinin artması tərəfdaşların rifahını artırır. Müəssisənin rifah səviyyəsinin artması sayəsində müəssisələrin qloballaşan bazarlarda söz sahibi olacağı da bir həqiqətdir.

Birləşmə klassik olaraq üfqi və şaquli növlərə bölünür. Üfqi birləşmə eyni fəaliyyət sahəsində fəaliyyət göstərən müəssisələrin birləşməsidir. Şaquli birləşmələr isə istehsaldan məhsulun satışına qədər olan proseslərdə fəaliyyət göstərən müəssisələrin birləşməsini ifadə edir. Birləşmə anlayışı müəssisələr arasındakı əməkdaşlığa əsaslanaraq araşdırıldıqda, birləşmələrdə başqa bir vacib məqam da ortaya çıxır. Şirkətin ortaqlarının dəyişimi və bununla bərabər müəssisənin yenidən qurulması, birləşmə fəaliyyətləri nəticəsində yeni dominant ortaqlar və ya ortaqlar qrupunun yaranması və ya müəssisə ortaqlarının mövcud formasında, müəssisənin quruluşuna təsir etməyəcək dəyişikliklər aparılır.

### *Açar Təhvili Layihələri*

Açar təhvili layihəsində şirkət bir investisiyanı tamamlamağı və işlək vəziyyətə çatdırmağı öhdəsinə götürür. Bu tip müqavilələrdə, xüsusilə inkişaf etməkdə olan ölkələrdə layihələr hazırlamaq üçün “yarat - idarə et - təhvil ver” modeli tətbiq olunur. Açar təhvil layihələri üçün tender qiyməti qarşılığında sərmayə qoyulur. Burada açarı təhvil alan şirkət, işlər tamamlandıqdan sonra müqavilə əsasında investisiya məbləğini qarşı tərəfə köçürür. Bu layihələr üçün ödəniş ya nağd şəkildə, ya da məhsul və xidmətlərin mübadiləsini ehtiva edən “əks istiqamətdə ticarət” adlanan xüsusi bir müqavilə şəklində edilir.

Açar Təhvil layihələrinin üstünlükləri, konsorsiumlardakı layihələrlə əlaqəli şirkətlərin topladıqları maliyyə qaynaqları və təcrübəsindən və xüsusi texniki “Nou-hau”dan faydalanmaq imkanı verir.

Açar təhvil layihələrin zəif cəhətləri, bu layihələrin hökumətləri maraqlandıran müəyyən bir müddət ərzində olması və firmanın ev sahibi olan ölkə ilə uzun-

müddətli əlaqələr qurmamasıdır. Digər tərəfdən, yerli firmalar təhvil verən firma tərəfindən ötürülən texnologiyadan faydalana və gələcəkdə oxşar layihələrdə firma ilə rəqabət apara bilirlər.

### ***Konsorsiumlar***

Konsorsium, müəyyən bir iş üçün müəyyən bir müddətdə qurulan birlik və ortaqlıqdır. Ümumilikdə, konsorsiumun genişmiqyaslı podrat işlərində tenderdə qalib gəlməsi üçün, eyni və ya fərqli ölkələrdən, eyni sahədə və fərqli təcrübə sahələrində olan şirkətlər maliyyə imkanlarını, texnoloji və digər üstünlüklərini, qurumlarını birləşdirərək əməkdaşlıq edirlər. Müxtəlif sənaye layihələrində maliyyə təmin edən beynəlxalq maliyyə dairələri konsorsium qurmaq istiqamətində irəliləyirlər. Burada da yalnız müəyyən bir işi götürüb müəyyən bir vaxtda bitirmək lazımdır.



## 7.6.

### Strateji ittifaqların üstünlükləri və zəif cəhətləri

#### *Strateji İttifaqların Üstünlükləri*

Müəssisələrin biri-birləri ilə ittifaqlar qurmalarının səbəblərindən biri də bu ittifaqların müəssisələrə verdiyi faydalardır. Bu səbəbdən, ittifaqların formalaşmasında, ümumilikdə müəssisələrin tək başına icra edə bilmədikləri iş fəaliyyətləri və strateji tətbiqlər hər bir müəssisə üçün çox faydalıdır. Bu ittifaqlar sayəsində müəssisələr bir çox iqtisadi, sosial və texnoloji faydalar əldə edirlər. Bu faydalar aşağıda qeyd edilmişdir:

- **Qənaətkarlıq Ölçüsü:** Müəssisələrin bəzi aktiv və bacarıqlara sahib olması son dərəcə çətindir və baha başa gələ bilər. Bundan əlavə, müəssisələr, qurduqları strateji ittifaqlar sayəsində beynəlxalq rəqabətin tələb etdiyi kapital yığıcı, Araşdırma-İnkişaf xərcləri, marketing xərcləri kimi yüksək xərc həddlərini aşma bilirlər. Müəssisələr bu şəkildə müəyyən şərtlər altında öz maraqlarına uyğun olan patentlər, lisenziyalar və “Nou-hau” kimi razılaşmalarla əsas bacarıqları regional müəssisələrdə istifadə edirlər.
- **Texnoloji İnkişaf:** Strateji ittifaqlar təcrübə tələb edən sahələrdə müəssisələr üçün texnologiya və məlumat axınıni asanlaşdırır. Fərqli və qeyri-adi fəaliyyət sahələrində olan və bir-biri ilə birbaşa rəqabət aparmayan müəssisələr, ittifaqlar sayəsində texnologiyasını, biliklərini və təcrübələrini paylaşaraq texnoloji cəhətdən özlərini inkişaf etdirirlər.
- **Riskin Azaldılması:** İş adamlarının götürməli olduqları risklər və qeyri-müəyyənlilər ittifaqlar yolu ilə digər şirkətlərlə bölüşməklə azaldılır. Beləliklə, müəssisələrin qeyri-müəyyənlilərə qarşı zəiflikləri azalır. Müəssisələr daha cəsarətli və qətiyyətli hərəkət edə bilirlər.
- **Rəqabət və Yeni Bazar Fırsəti:** Strateji ittifaqlar sayəsində müəssisələr həm rəqibləri ilə əməkdaşlıq edir, həm də digər rəqiblərə qarşı güclü mövqə tuturlar. Beləliklə, strateji ittifaq quran müəssisələr özlərinə rəqabət üstünlüyü təmin edir və yeni bazar imkanları əldə edirlər.

- **Yeni Proteksionizm:** Strateji ittifqlar həm də beynəlxalq rəqabəti və bunun nəticəsində yaranan yeni ticarət məhdudiyyətlərini, milli və beynəlxalq normaları aşmaqda müəssisələrə fayda təmin edir. Yeni proteksionizm sayəsində bir-biriləri ilə əlaqələri olmayan ölkələrdəki müəssisələr strateji ittifqlar vasitəsilə bir-biri ilə sıx əməkdaşlıq edə və beləliklə, bir ölkəyə aid müəssisə digər ölkənin sərhədləri daxilində fəaliyyət göstərə bilər.
- **Sinergiya:** Strateji ittifqları gücləndirən ən vacib amillərdən biridir. Strateji müttəfiqlik nəticəsində əməkdaşlıq edən müəssisələrin müstəqil olduqları vəziyyətlə müqayisədə daha çox gəlir əldə etmələri sinergiyanın təsirinin nəticəsidir. Strateji ittifqlar sayəsində fərqli mədəni quruluşa sahib olan müəssisələr bir-birini tanıyır. Bu mühtidə onlar öz müsbət və mənfi cəhətlərini müşahidə edərək öz strukturları daxilində yeniliklər edə bilərlər. Sinergiya və onun müəssisələr üçün yaradacağı atmosfer müəssisələrin daim özünü yeniləməsinə və inkişaf etməsinə yol açır.

### Strateji İttifaqların zəif cəhətləri

Müəssisələr arasında ittifqın əsas səbəbləri qarşılıqlı fayda gətirməkdir. Bu şəkildə müəssisələr səmərəliliyi təmin edə və yuxarıda izah edildiyi kimi müxtəlif məqsədlərə nail ola bilərlər. Lakin bəzən qurulan ittifqlarla istədiyimiz nəticələri əldə etmək olmur və müəyyən bir müddətdən sonra tərəflər arasında problemlər yarana bilər. Bu problemlər ümumiyyətlə aşağıda izah edəcəyimiz səbəblərdən yaranır:

- **Öhdəliklər və Risklərdə Balansın olmaması:** Strateji ittifqlar nəticəsində əldə ediləcək fayda ilə buna nail olmaq üçün alınacaq risklər arasındakı əlaqədə balans yoxdursa, bu, tərəfdəşlər arasında motivasiyanın azalmasına və münaqişələrə səbəb ola bilər.
- **Müqavilənin Bağlanması Çətinliklər:** Uzun araşdırmalar və danışıqlar nəticəsində yaranan strateji ittifqlarda şərtlər və öhdəliklər aydın və spesifik bir müqavilə formasında göstərilməlidir. Bununla birlikdə, fərqli quruluşlu müəssisələr arasında yazılı razılaşmanın olmaması bəzi hallarda ittifqlarda dağıdıcı rol oynaya bilər.
- **Tərəfdəşlər arasında ziddiyyət:** Xüsusi məqsədlər üçün bir araya gələrək yaradılan ittifqlardakı faydaları bölüşmək və riskləri öhdəliyə götürmək kimi bəzi məsələlərdə tərəfdəşlər arasında maraq toqquşmaları ola bilər. Bu vəziyyət strateji ittifqların zəif cəhətlərindən birini təşkil edir.
- **Ünsiyyət Problemləri:** Fərqli ölkələrə məxsus müəssisələr arasında qurulan ittifqlarda ünsiyyət sahəsində bəzi problemlər yarana bilər. Bu anlaşılmazlıqlar xüsusilə mədəniyyət, dil, din kimi məsələlərlə bağlı ola bilər.
- **Hökumətin reaksiyası:** Ölkələrin izlədiyi iqtisadiyyat və inkişaf siyasəti ittifqların uğurunda böyük əhəmiyyət kəsb edir. Milli sənaye quraraq inkişaf

etməyi planlaşdıran ölkələrdə beynəlxalq strateji ittifaqlara qarşı reaksiya ola bilər. Belə bir reaksiya ittifaqın uğuruna mənfi təsir göstərəcəkdir.

- ***Ortaqlardan birinin dəyişdirilməsi:*** Strateji ittifaqı yaradan tərəfdaşlardan birini dəyişmək ideyası strateji ittifaqın dağılmasına səbəb ola bilər. Belə olan halda strateji ittifaqdan gözlənilən fayda əldə edilməyə bilər.

## 7.7.

### Strateji ittifaqların müvəffəqiyyət qazanma və uğursuzluq səbəbləri



Şirkətlər arasında hər il müxtəlif növ strateji ittifaqlar qurulur. Bunlar bir neçə sənaye ilə məhdudlaşmır, nəqliyyat, istehsal, telekommunikasiya, elektronika, dərman, maliyyə və hətta peşəkar xidmət sahələrində də əməkdaşlıq geniş yayılmışdır. Bu ittifaqlar sərhədləri və qitələri birləşdirir. Strateji ittifaq global rəqabətin təməlini olmuşdur. Beynəlxalq strateji ittifaqlarda diqqətə alınmalı olan ən əhəmiyyətli nöqtələrdən biri də münasibətlərdir. Şimali Amerika şirkətləri tez-tez tərəfdaşlığın siyasi, mədəni, təşkilati və insani aspektlərini qeyd edirlər. Münasibətlərdə ən rahat olan Asiya şirkətləridir və buna görə də bu münasibətlərdən istifadə etməkdə və faydalanmaqda ən usta onlar hesab edilirlər. Avropa şirkətləri isə ikisinin arasında bir yerdə dayanır.

#### *Strateji İttifaqların müvəffəqiyyəti*

Uğurlu ittifaqlar, idarəçilər və firmalar bu ittifaqa yaxşı məhsullarla daxil olarsa daha uğurlu olar. İdarəçilərin qəbul etdikləri proqnozlar, onların necə fəaliyyət göstərdikləri və necə qarşılıqlı münasibətlər yaratdıqları onların ittifaq direktorları olaraq uğur qazanmaları üçün öncədən zəmin hazırlayır. İdarəçilər onları keçmiş uğursuzluqların çarəsi kimi deyil, gələcəyə yönəlmiş bir quruluş olaraq görsələr, ittifaqların uğur qazanma ehtimalı daha yüksək olacaqdır. Ümumiyyətlə, ittifaqların uğurlu olması üçün sehrlı düstur olmasa da, doğru ortağı seçmək, aydın məqsədlər qoymaq, mədəni fərqi aradan qaldırmaq, yüksək rəhbərliyin istəyi və dəstəyi və qalibiyyət ruhu kimi bütün amillər ittifaqın müvəffəqiyyətli olmağına təsir edir.

#### *Strateji İttifaqların uğursuzluğu*

Bir firmanın mədəniyyəti əməkdaşlıq və rəqabət qabiliyyətini dəstəkləmirsə, işçilərin təsəvvürlərindən istifadə etmələri və dəyər yaratmaq yolunda yaradıcı olmaları həvəsləndirilmirsə, öhdəliklərini yerinə yetirməkdə özlərini rahat hiss

etmirlərsə uğursuzluq üçün ilkin şərtləri yaranmağa başlayır. Müəssisələr strateji ittifaqlar qurduqları zaman aralarındakı etibar çox vacibdir. Bu aşağı olarsa, müəssisələr bunu ən qısa zamanda aradan qaldırmalıdırlar. Bu, strateji ittifaqların ən əhəmiyyətli problemlərindən biridir. Bəzən müəssisələr bu şəkildə öz rəqiblərini yaradırlar. Müəssisələr bir-birinə uyğunluq yaratmasalar, uğursuz ola bilərlər. Uğursuzluğa səbəb olan digər amil ittifaq yaradan müəssisələrdən birinin zəif, digərinin güclü olmasıdır ki, bu da ittifaqların müvəffəqiyyətsizliyinə səbəb ola və ittifaqlar arasında qarşılıqlı və ya hegemoniya yarada bilər. Çünki zəif tərəfdaşın rəqabət gücünü də zəiflətdiyi müşahidə edilmişdir.

## MÜZAKİRƏ SUALLARI

- 1. Bu yaxınlarda şahidi olduğunuz bir birləşmə və ya satınalma nümunəsini araşdırın, bu təşəbbüsün arxasında duran mümkün motivləri iştirak edən tərəflər baxımından təhlil edin və mümkün çatışmazlıqların nələr ola biləcəyi barədə müzakirə aparın.*
- 2. “Əməkdaşlıq” və “rəqabət” Strateji İdarəetmə kontekstində bir araya gələ bilərmə, niyə və necə?*
- 3. Bu qədər alış-verişin olması nə deməkdir? Bunlardan həm alıcı, həm də alınmış şirkətlər üçün hansı strateji şərtlər götürülə bilər?*

# PRAKTİKADA STRATEJİ İDARƏETMƏ 7

## FATİNOĞLU, İTALİYADA ŞİRKƏT ALDI

“Sanica” brendi ilə fəaliyyət göstərən Fatinoğlu Holding, daşıma və yükləmə sahəsində əhəmiyyətli investisiyalar edir. 2019-cu ildə sınaq olaraq başladığı forklift istehsalını qabaqcıl səviyyəyə daşıyan və 3 ayrı fabriyə çevirən Fatinoğlu Holding bu yaxınlarda İtaliyadakı Pegasolift şirkətini satın aldı. Holding Manisa Akhisarda 48 min kvadratmetr sahədə qurulan nəqliyyat və saxlama obyektlərinə əlavə olaraq, İtaliyanın Verona şəhərində yerləşən “Pegasolift”in daşınması ilə dünyanın 100 ölkəsində şirkətin diler şəbəkəsini öz çətiri altına aldı. İdarə Heyəti sədrinin müavini A.Fatinoğlu daşıma və toplama sahəsində elektrik yükləyiciləri, elektrik transpaletləri və manual transpaletlərin istehsal strukturunu tamamladıqlarını bildirib: “İstehsal proseslərimizi üç fərqli qrupda tamamladıq. “Pegasolift”in alınması ilə biz diler strukturumuzu yaratdıq. “Sanica” və “Pegasolift” markaları ilə bu sahədə dünyanın önəmli oyunçularından biri olacağıq”. Fatinoğlu, son alış da daxil olmaqla, daşıma və yerləşdirmə sahəsinə 100 milyon avro sərmayə qoyub.

### *40 milyon Avro dəyərində ixracat*

1987-ci ildə Əli və Nəsimi Fatinoğlu tərəfindən qurulan Holding “Sanica” markası ilə hamam sahəsində ilk istehsalını həyata keçirib və bu gün dünyanın ən böyük beş istehsalçısından biri kimi bu sahədə fəaliyyət göstərir. Türkiyənin ilk akril unitaz istehsalçısı olan Fatinoğlu, hamam və spa qrupu, su anbarı qrupu, istilik və quraşdırma qrupu, kombi, panel radiator, infrastruktur və üst quruluş boru qrupundan şüşə qrupu kimi tutmuş sahələrə əhəmiyyətli sərmayələr qoyub. Dünyanın 3 fərqli bölgəsində yüksək həcmli anbarları olan və 80-dən çox ölkəyə ixrac edən Fatinoğlu Holding bu il üçün 40 milyon avro ixrac etməyi planlaşdırır. Şirkətin iş həcminin 40%-ni təşkil edən ixrac yeni dövrdə 65%-ə çatıb.

### *Biz ekoloji cəhətdən təmiz yeni nəsil forklift istehsal edirik*

Forkliftlər və istifləmə sahəsində mühüm boşluğun mövcudluğundan danışan sədr müavini A. Fatinoğlu yeni nəsil, ekoloji cəhətdən təmiz məhsullara ehtiyacın günü-gündən artdığını diqqətə çatdırıb. O qeyd edib ki, Holding olaraq qısa müddət ərzində innovativ məhsullar və alışıqlarla bu sahədə sürətli irəliləyiş əldə etməyi hədəfləyirlər: “Məsələn, elektrikli forkliftlər Türkiyənin mühüm ehtiyacıdır. Bu sahədə əhəmiyyətli bir boşluq var və biz ekoloji məhsullarımızla ölkəmizdə əhəmiyyətli bir xidmət göstərəcəyik. Yeni nəsil, az istehlaklı və keyfiyyətli enerji məhsulları ilə həm satışda, həm də satışdan sonra məmnunluq yaradaca-

ğış. Keçən ildən bəri qoyduğumuz sərmayələr və istehsallarla əhəmiyyətli bir nöqtəyə gəldik. Bundan sonra həm Türkiyədə, həm də dünya bazarlarında sürətlə irəliləyəcəyik. Məqsədimiz bu sahədə dünya istehsalçısı və brendi olmaqdır. İstehsalda bir marka olacağıq, "Sanica" və İtalyan firmasının alınması ilə əldə etdiyimiz "Pegasolift" markaları ilə bazar payımızı artıracağıq".

### *Onun 95 ölkədə dilerləri var*

Keçən il elektrikli forkliftlərin və manual transpaletlərin istehsalına başlayan Holding "Pegasolift"i satın alaraq istehsal şəbəkəsinə elektrik transpaletlərini də əlavə etdi. 30 illik sənayeçi və marka sahibi olan "Pegasolift" in 95 ölkədə fəaliyyət göstərən diler şəbəkəsi Fatinoğlunun xarici bazarlara sürətlə çıxış yolunda atdığı ən mühüm addım oldu. Əli Fatinoğlu, "Satış şəbəkəmiz birdən-birə çox güclü oldu. Başqa sözlə, böyük bir klasterdə fəaliyyət göstərən Akhisar istehsalımız üç filialdan ən müasir şəkildə irəlilədiyi halda, digər tərəfdən iki güclü markamız və diler şəbəkəmizlə dünya bazarlarında mühüm addımlar atacağıq".

### *Forklift və istifləmədə hər 3 qrupdayıq, elektrik məhsulları ilə böyüyəcəyik*

Fatinoğlu Holding İH sədri, millət vəkili Əli Fatinoğlu Türkiyənin elektrikli forklift ehtiyacının 5 min olduğunu bildirmiş və demişdir: "Türkiyənin ehtiyacının 3 qatı istehsal gücümüz var, məqsədimiz ixracatda böyük addımlar atmaqdır". Bu sahədə hər üç qrup var. Orada olmuşuq. Daxili bazarda elektrik poddona tələbat 15 min ikən biz 45 min istehsal edəcəyik. İllik əl altlıqlarına ehtiyac 150 mindir. Biz 500 min ədəd tutum nəzərdə tutmuşuq. Bizim ixrac hədəfimiz böyükdür".

### *Manisa Akhisarı istehsal bazasına çevirdi*

Holdingin İstanbulda üç, Manisa-Akhisarda 8 və Elazığda bir inteqrasiya olunmuş istehsal müəssisəsi var. Onun 2 min birbaşa və 5 min dolayı işçisi var. Onun İngiltərə/London, Kanada/Toronto və Macarıstan/Budapestdə xaricdə anbarları var. Sənayeçilikdə suyun toxunduğu hər sahədə istehsallarını həyata keçirdiklərini və bu sahədə yetişəcəklərini qeyd edən Əli Fatinoğlu, "Yeni sahəmizdə forklift və istifləmə sahəsində də əhəmiyyətli fiquruq" dedi.

### *İstehsal sahələri*

Fatinoğlu Holding aşağıdakı sahələrdə investisiya və istehsallara malikdir:

- İstifləmə Maşınları Qrupunda, Akhisarda üç yeni müəssisədə elektrikli forkliftlər, elektrik transpaletləri və manual transpaletlər istehsal olunur.
- İstilik qrupunda panel radiatorlar, kombi və dəsmal qızdırıcıları, dekorativ dəsmal qızdırıcıları yenə Akhisarda üç fərqli fabrikdə istehsal olunur.
- Plastik boruda üst quruluş və infrastruktur boru istehsalı da mühüm investisiya sahələrindən biridir. Təmizləmə və kanalizasiya, isitmə borularının is-



tehsalı İstanbul Beylisdüzü və Elazığ mütəşəkkil sənaye bölgəsində (MSB), təmiz su, kanalizasiya, telekommunikasiya və drenaj borularının istehsalı isə İstanbul Avcılar və Elazığ MSB-də həyata keçirilir. Ümumilikdə 4 obyektə istehsal həyata keçirilir.

- Bəylidüzü və Akhisar müəssisələrində unitaz, duş qabı, cakuzi, şüşə duş kabinası, gizli rezervuar, interyer dəstləri də istehsal olunur.
- Qrupun mebel, işıqlandırma və duş kabin sektorları üçün şüşə temperləmə istehsalı da əhəmiyyətli bir baza yaratdıqları Akhisar MSB-də həyata keçirilir. Qrupun Manisa Akhisardakı 8 fabrikində 100 min kvadratmetrdən çox qapalı istehsal sahəsi var.

### SUALLAR

- 1. Holdingin strukturuna nəzər saldıqda, yarandığı gündən bu yana hansı inkişaf strategiyasını həyata keçirib? Bu strategiyanın aktuallığını müzakirə edin.*
- 2. Fatinoglundun yeni sərmayə yerinə “Pegasolift”i almasının strateji üstünlükləri və mənfi cəhətləri nələrdir?*
- 3. Ümumilikdə Fatinoglundun böyümə strategiyasını müzakirə edin. Hansı risk və imkanları göstərə bilərsiniz?*

**Mənbə:** <https://www.dunya.com/sirketler/fatinoglu-italyada-sirket-satin-aldi-haberi-485349>

Dünya qəzetində dərc olunan məqalə əsasında Recai COŞKUN tərəfindən hazırlanıb.

# 8

## Müəssisə Funksiyalarına Strateji Yanaşma

- Strategiyanın funksional səviyyədə müəyyən edilməsi
- Funksional strategiyalar
- Marketingin idarə edilməsi strategiyaları
- Satınalma strategiyası
- Texnologiya və Araşdırma-İnkişaf strategiyaları
- İstehsalın idarə edilməsi strategiyaları
- Maliyyə strategiyaları
- İnsan resurslarının idarə edilməsi strategiyaları
- Məlumatın idarə edilməsi strategiyası



## 8.1.

### Strategiyanın funksional səviyyədə müəyyən edilməsi

Ənənəvi olaraq, funksional strategiyalar müəssisənin strategiyalarını dəstəkləyir və izləyir. Strategiya müəssisə səviyyəsində müəyyən edildikdən sonra şöbə müdirləri bu strategiyaya uyğun və onu dəstəkləyəcək şəkildə hərəkət edirlər.

Artan rəqabətlə bir çox şirkətlər öz funksiyalarını digər aparıcı şirkətlərin funksiyaları ilə müqayisə etməyə (benchmarking) başladılar. Şirkətlər kənar mənbələrdən istifadə edərək (outsourcing) səmərəli işləməyən funksiyaları digər şirkətlərə ötürməklə bu funksiyalar üçün sərf edilən mənbə və səyin şirkətin rəqabət gücünü artıran funksiyalara köçürülməsi yolunu izləyirlər. Digər yeniliklərə əlavə olaraq, sadəcə kənar mənbələrdən istifadə təşkilat haqqında təsəvvür, təşkilatların quruluşu və funksiyaları ilə bağlı inqilabi bir inkişaf hesab olunur.

*Funksional Səviyyədə Strategiyalar* bir müəssisəyə məxsus satınalma, dizayn, Araşdırma-İnkişaf, istehsal, insan resursları, maliyyə və marketing kimi funksiyaların effektivliyini artırmağa yönəlmiş idarəetmə qərarları və fəaliyyətlər toplusudur. Burada səmərəlilik “doğru funksiyaları” müəssisə daxilində saxlamaq və işə “dəyər qatmayan” funksiyaları kənarlaşdırmaq (kənar mənbədən istifadə) deməkdir.

## 8.2.

### Funksional strategiyalar



Funksional səviyyədə idarəçiliyə strateji olaraq yanaşmanın iki vacib səbəbi var. Birincisi, funksional səviyyədə yaşanan situasiyaların və yerinə yetirilən öhdəliklərin əksəriyyəti müəssisə rəhbərlərinin qarşılaşdıqları situasiyalara və öhdəliklərə çox bənzəyir. Funksiyalar müəssisələrin bir qədər kiçik, tək maraq dairəsi ilə məhduləşən növüdür. Hər bir funksiya, müəyyən mənada, digər bəzi funksiyalarla müəssisələrin başqa müəssisələrlə əlaqələrinə bənzər bir əlaqədə olacaq.

İkinci səbəb, getdikcə sadə bir görünüşə çevrilən təşkilatlarda strateji idarəetmə yanaşmasının ali rəhbərliklə yanaşı, aşağıdakı səviyyələrdə də tətbiq edilmə şansının çox artmasıdır. Strateji idarəetmənin məqsədləri, üsulları və perspektivi funksional səviyyədəki idarəçilər üçün də əhəmiyyət və etibarlılığa malikdir. Funksional strategiyaların müəyyənləşdirilməsi, müəssisə strategiyasının təyin olunmasına bənzər bir proses vasitəsilə baş verir. Bununla yanaşı, funksional strategiyalar daha qısa dövrü və daha məhdud fəaliyyət sahəsini əhatə edir. Funksional strategiyalar orta və aşağı səviyyəli idarəçilərə strategiyanın qurulmasında və həyata keçirilməsində daha çox iştirak etməyə imkan verir. Funksional strategiyalar müəssisələrin müxtəlif fəaliyyətlərinin inteqrasiyasını və koordinasiyasını da asanlaşdırır.

Müştəri dəyəri yaratmaq baxımından bütün funksiyalar birgə məsuliyyət daşıyır. Lakin hər bir funksiyanın bu məqsədə yanaşma üsulları və yerinə yetirdiyi vəzifələr fərqlidir. Funksional səviyyədəki idarəçilər şirkətin bütün dəyər zəncirini və rəqabət üstünlüyünü gücləndirmək məsuliyyətini yerinə yetirərkən, strateji baxımdan, uzunmüddətli və geniş əhatə dairəsi olan, öz funksiyalarının xüsusiyyətlərinə uyğun bir idarəetmə nümayiş etdirməlidirlər.

Müəssisədə hər bir funksiya və ya şöbə özünü digər funksiyaların müştərisi kimi görməli və eyni zamanda digər funksiyaların tədarükçüsü olduğunu qəbul etməlidir. Təşkilatlar, funksiyalararası materiallar, məlumatlar, insanlar, məhsullar,

xidmətlər və bənzər elementlərin mübadilə edildiyi və bir sıra giriş-çıxış əlaqələrinin yaradıldığı və tənzimləndiyi mühitlərdir. Bu əlaqələrə həm təşkilat daxilində, həm də xaricdəki təşkilatlarla müştəri-təchizatçı əlaqələri daxildir.

Funksional strategiyaların müəssisənin strategiyasına uyğun şəkildə yaradılması və onunla inteqrasiya edilərək formalaşdırılması bəzi əhəmiyyətli faydalar təmin edir:

- Funksional qərarlar və təcrübələr ümumi bir çərçivəyə alınır və müəyyən davranış qaydaları ilə məhdudlaşır.
- Funksional fəaliyyətlərin ümumi bir məqsədə yönəlməsi və arzu olunan ümumi nəticəyə çatması təmin edilir.
- Strateji tətbiqlərdəki problemləri və yayınmaları vaxtında görmək və düzəltmək daha asanlaşır.

### 8.2.1. Marketingin idarə edilməsi strategiyaları

Standart Marketing yanaşması ilə müqayisədə, Strateji marketing orta və uzunmüddətli hədəflər daxil olmaqla daha ciddi təhlil, planlaşdırma və tətbiq tələb edən marketing yanaşmasıdır. Bu dövrdə rəqabət şəraitində sadıq müştərilər yaratmaq getdikcə çətinləşir. Daha yaxşı qiymət və keyfiyyət axtaran müştərinin **diqqət mərkəzində** olmaq üçün bizi rəqiblərimizdən fərqləndirəcək unikal satış təklifimiz olmalıdır. Bu təklifi yaratmaq üçün aşağıdakı addımları yerinə yetirmək lazımdır.

- **İxtisaslaşma:** Ən yaxşı etdiyiniz işi müəyyən etmək.
- **Fərqlənmə:** Rəqabət üstünlüyü qazanacağınız metod, məhsul və ya xidməti qərarlaşdırmaq.
- **Segmentasiya:** Müştərini müəyyən etmək (demoqrafiya, faydalar, davranış məlumatları və s), rəmzlər yaratmaq.
- **Konsentrasiya:** Həll ediləcək problemi tapmaq və ideal müştərinin tələb edəcəyi həll yolunu təqdim etmək.

Strateji marketing, bir tərəfdən, şirkətlərin orta və uzun müddətdə izləyəcəkləri yol xəritəsini hazırlayır, digər tərəfdən də şirkətin qiymətdən başqa amillərdə də fərqlənməsinə və gəlirliliyinin artmasına imkan verir.

Marketing strategiyasını müəyyənləşdirməzdən əvvəl hər bir müəssisə bazar təhlilini aparmalı, müştəri bazasını və potensial müştəri davranışını araşdırmalıdır. Daha sonra isə rəqabət çarxında harada olduğunu görməlidir. Mövcud məhsul və xidmətin müştərilərə nə təklif edəcəyi, nələr qazandıracağı, onu rəqibin məhsulundan fərqləndirən xüsusiyyətlər və diqqətəlayiq cəhətləri kimi bir araşdırma aparılmalıdır. Strategiyaya təsir edəcək hər şey nəzərə alınmalıdır. Strateji marketingdə məhsulun məzmunu və fərqlilikləri, qiyməti, sənayedə qiymət

mət rəqabətinin dərəcəsi, məhsulun satış nöqtələri, satış strategiyaları, tanıtım, kampaniyalar, məhsulun çatmağı hədəflədiyi auditoriya, auditoriyanın spesifik xüsusiyyətləri və məhsulun əlçatanlığı kimi əsas elementlər müzakirə olunur. Məhsulun bu yöndə qiymətləndirilməsindən sonra marketing strategiyasını yaratmaq daha asan və daha şüurlu şəkildə baş verir. Marketing araşdırmalarında büdcə prioritet olmalıdır. Büdcə çərçivəsində hərəkət etmək səmərəli nəticələr əldə etməyə kömək edir.

Bir zamanlar kütləvi istehsalla üstünlük əldə edən geniş sənaye sahələri getdikcə dağılmaqdadır. Ən yetkin sahələrdən biri olan avtomobil sənayesi bunun ən yaxşı nümunəsidir. 1980-ci illərin əvvəllərində məhsul fərqlənməsi tendensiyası üzə çıxmağa başladıqca yük maşınlarının, pikapların və vanların (mikroavtobusların) sayı iki dəfə artdı. Eyni tendensiyanı fərqli sahələrdə də görmək mümkündür. Bu baxımdan, fərqlənməni marketingin üzvləşdiyi reallıq kimi xarakterizə etmək olar.

Bundan əlavə, məhsul fərqlənmə meyli təkcə marketing şöbələrinə deyil, həm də təşkilatın hər bir funksiyasına təsir göstərir. Məhsullar, müştəri növləri və istehsal yuvaları kimi fərqli meyarlara görə daha dar sahələrə xitab edilməyə başlanmışdır. Müştərilərin xüsusiyyətlərində və gözləntilərindəki dəyişikliklərə düzgün cavab vermək yalnız marketing funksiyasının məsuliyyəti deyil. Bu məqamda Araşdırma-İnkişafdan istehsalata qədər bütün funksiyaların üzərinə düşən öhdəliklər var.

Ənənəvi olaraq, ümumilikdə marketing funksiyalarının və bütün şirkətlərin müvəffəqiyyətinin ən vacib meyarlarından biri bazar payıdır. Bazar payı artdıqca istehsal həcmnin artacağı və təcrübənin təsiri ilə əlaqədar xərclərin azalacağı güman edilir. Bu bir çox cəhətdən düzgün, lakin yarımçıq bir yanaşmadır. Birincisi, fərqliləşmənin getdikcə əsas qərarverici amil olduğu bu yeni dövrdə, bəzi bazar segmentlərində xərclər satınalmalarda əsas müəyyənləşdirici amil hesab edilmir. İkincisi, daha kiçik miqyasda fəaliyyət göstərən və daha aşağı vahid xərcləri olan şirkətlərin sayı artır.

Marketing mütəxəssisləri effektiv bir marketing kombinasiyası (qiymət, məhsul, tanıtım və paylama kanalları) yaradır və məhsulun bazara/müştəriyə uyğun olmasını təmin edir.; istehlakçı/məhsul əlaqəsini təhlil edir, bazar segmentini müəyyənləşdirir və uyğun bir marketing proqramı yaradır.

### 8.2.2. Satınalma strategiyası

Satınalma strategiyası bir məhsulun və ya xidmətin hansı komponentlərinin şirkət daxilində istehsal edilməli olduğunu və hansı komponentlərin başqa bir şirkətə həvalə edilməli olduğunu müəyyənləşdirmə prosesini ifadə edir. Ənənəvi satınalma metodlarının yalnız məhsulun qiymətinə yönəlmiş nöqtədə, şirkətin

satın aldığı məhsulların növünü, məhsulun həyat dövrünə əsaslanaraq qiyməti və həcmi təhlil etməklə strateji satınalma tətbiq edilir. **Strateji satınalmanın faydalarına aşağıdakıları aid etmək olar:**

- **Artan Gəlirlilik:** Bir şirkətin alqı-satqı əməliyyatları ilə əldə etdiyi hər bir qəpik müəssisəyə müsbət təsir göstərir. Strateji satınalma tədarük zənciri daxilində ümumi xərclərin azaldılması üzərində cəmləşərək şirkətlərə rəqabət üstünlüyü verir.
- **Risqlərin İdarə Edilməsi:** Strateji satınalma hər bir məhsul növünün və bütün təchizatçıların obyektiv təhlilini tələb edir. Təchizatçıların maliyyə, keyfiyyət və ya digər risk təhlili aparılarkən bir şirkət olaraq qarşılaşma ehtimalı olan məqamları bilərək hazırlıqlı ola bilərsiniz.
- **Davamlılıq:** Bir dəfəlik layihə hesab olunmayan strateji satınalmalar bir çox fəaliyyətin silsilə şəklində təkrarlanmasından ibarətdir. Bu, satınalma mütəxəssislərinə dəyişən şərtlərə uyğun olaraq həm təchizat zəncirini, həm də əməliyyatlarını daim yeniləmək imkanı verir.
- **Satınalma Əməliyyatlarının Dəyəri:** Strateji satınalma təkcə alış qiymətlərinin aşağı salınmasına yönəlmir. Burada önəmli olan yeganə meyar “eyni xərclə daha yüksək dəyər, daha aşağı əməliyyat xərcləri, daha sürətli satınalma fəaliyyətləri” əldə edilə bilməsidir.

Əslində yarandığı vaxtdan bəri müxtəlif yollarla həyata keçirilən strateji satınalma əsasən aşağıdakı 7 addımdan ibarətdir:

- **Məhsulun müəyyən edilməsi:** Strateji alqı-satqının ilk addımı satın alınmalı olan məhsul və ya məhsul qruplarının təhlilidir. Buna həm də şirkətin satın aldığı məhsulların mövcud keyfiyyət səviyyəsi, məhsul çeşidi, istifadəçilər, satın alındıqları yerlər, satın alınan məhsulların istehsal prosesləri və lazım olduqda alt tədarükcülərin öyrənilməsi üçün edilən bütün təhlillər daxildir.
- **Bazarın Təhlili:** Satınalma bazarını təhlil edərək tanımaq strateji satınalma yolunda ikinci addımdır. Bazarın ən vacib oyunçuları, yeni başlayanlar, satın alınan məhsul və onun xüsusiyyətləri, bazarda olan imkanlar və risk təhlilini əhatə edən tədqiqat hansı mühitdə fəaliyyət göstərəcəyinizi müəyyənləşdirən amillər olacaqdır.
- **Strategiyanın Yaradılması:** Deyə bilərik ki, strategiya yaratmağın əsas məqsədi risk və xərcləri minimuma endirərək harada və hansı şəraitdə satınalma ediləcəyinə qərar verməkdir. Əslində, şirkət daxilində fərqli komandalardan istifadə edərək strategiya yaratmaq, hadisəyə daha geniş prizmadan baxmağa imkan verəcək. Bu mərhələdə yaradılan strategiya bazardakı mövcud təchizatçıların alternativləri, təchizat bazarında rəqabətin səviyyəsi və yeni təchizatçılarla işləməkdə elastikliklə formalaşır.



- **Sövdələşmə və Təchizatçının Seçilməsi:** İlk təkliflər alındıqdan və yoxlanıldıqdan sonra, layihəyə və ya satın alınacaq məhsulların xüsusiyyətlərinə diqqət yetirilərək aparılan sövdələşmə, strateji satınalma proseslərində bir dəfədən çox təkrarlanmalıdır. Təchizatçı seçimi yalnız satınalma mütəxəssisləri deyil, şirkətin fərqli funksiyalarını bir araya gətirən qrup tərəfindən ediləməlidir.
- **Ünsiyyət:** Şirkət daxilində strateji satınalma planları qurmaq və bunları həm satınalma, həm də digər komandalara faydaları ilə açıq şəkildə izah etmək iştirakın yüksək olmasına və beləliklə də layihənin uğuruna birbaşa təsir göstərir. Strateji satınalma planı barədə məlumatlandırılma məhsulun xüsusiyyətlərində və ya satınalma proseslərində yaxşılaşma, tədarüklərdə müsbət dəyişiklik etməli və ya qiymətə müsbət təsir göstərməlidir.
- **Nəticələrin təhlili:** Strateji satınalmanın son, lakin kritik addımı nəticələrin təhlilidir. Bu addım əslində strateji satınalmanın silsilə şəklində davamlı olaraq həyata keçirilməsi üçün əhəmiyyətlidir. Bu mərhələdə satın alınan məhsulların, qiymətin, keyfiyyətin və xidmətin əvvəlkilərlə müqayisədə təhlili, əldə edilən ümumi dəyərin ölçülməsi, səhvlərdən öyrənərək növbəti mərhələyə bir addım qabaq başlamağa imkan verir.

Bu səbəbdən, şirkətlər tədarükçüləri ilə yeni bir yanaşma çərçivəsində əlaqələr qurmağa çalışırlar. Nəticədə, bir zamanlar qısaca olaraq satınalma olaraq təyin olunan funksiyaya indi daha çox “təchizatçı ilə əlaqə” deyilir. Ənənəvi alqı-satqı funksiyası, çox sayda təchizatçı tapmağa və aralarındakı tender və rəqabət mühiti çərçivəsində ən aşağı qiymətə başlanğıc məhsulları təmin etməyə yönəlmişdir. Bu gün sahibkar şirkətlər, ən strateji başlanğıc məhsulları üçün belə, bir və ya az sayda təchizatçı ilə sağlam və uzunmüddətli əlaqələr qurmağa meyillidirlər.

### 8.2.3. Texnologiya və Araşdırma-İnkişaf (Ar-İn) strategiyaları

Adından da göründüyü kimi, “Ar-İn”inin məqsədi cəmiyyətin biliklərini artırmaq və bu məlumatları istifadə edərək yeni bir sistem, dizayn və icra üçün edilən yaradıcı işlərə çevirməkdir.

Texnologiyanın əvəzolunmaz olduğu bir əsrdə yaşayırıq. Bir hesablamağa görə, bəşər tarixi boyu yaşamış bütün elm adamlarının 85% -i hazırda iş başındadır, real şəkildə işləyirlər. Zaman keçdikcə bu nisbətin artacağını söyləmək olar. Bir tərəfdən yeni texnoloji ixtiralar bir-birinin ardınca edilir, digər tərəfdən bu ixtiraların ömrü getdikcə qısalır. Müəyyən sahələrdə mühəndislik tələbələri məzun olduqdan sonra beş il ərzində onların universitetdə əldə etdikləri biliklərin təxminən 50%-nin etibarını itirdiyi təxmin edilir. Texnologiyadakı bu inkişaf, müs-

sisələrin nə istehsal etmələri, necə istehsal etmələri və necə idarə etmələri ilə bağlı yeni yanaşmalara zərurət vardır. Texnologiyanın rəqabəti müəyyənləşdir-məkdə həlledici olmadığı bir gələcəyi təsəvvür etmək mümkün deyil.

Şirkətlərin marketing strategiyaları və idarəetmə strategiyaları olduğu kimi, Ar-İn strategiyaları da var. Ar-İn strategiyalarını aşağıdakı kimi izah edə bilərik:

- **Hücumçu Strategiya:** Bu strategiyada məqsəd yeniliklərdə qabaqcıl olmaq və bazarda texnoloji liderliyi qoruyub saxlamaqdır. Bu yanaşmadan istifadə edən şirkətlərin Ar-İn sahəsində yatırıqları sərmayələr heyretləndirici dərəcədə çoxdur.
- **Müdafiə Strategiyası:** Bu strategiyada müəssisələr yeniliyin qabaqcılları olmağı hədəfləyirlər. Onlar əvvəl təqdim edilmiş məhsullarda mövcud olan yeni fikir və texnologiyadan istifadə edərək bunu daha da irəli aparmağı hədəfləyirlər.
- **Təqlid strategiyası:** Bunun üçün texnoloji yenilikləri sonradan və hətta uzaqdan izləmək kifayətdir. Təqlid firmalarının Ar-İn büdcəsi aşağı ola bilər, lakin onlar istehsal mühəndisliyi və dizayn cəhətdən yüksəkdə olmalıdırlar.
- **Asılı Strategiya:** Bu strategiyayı izləyən müəssisələr özləri yenilik etmir, texnoloji inkişafın öncülü olan şirkətlərin peykləri mövqeyində dayanır, müştərinin onların bazara təklif etdikləri məhsula olan tələbatına uyğun olaraq dəyişikliklər edə bilirlər.
- **Ənənəvi Strategiya:** Bu strategiya asılı strategiya ilə eyni xüsusiyyətlərə malikdir, lakin burada şirkətlər müştəri tələblərindən asılı olaraq məhsulun əsas xüsusiyyətlərində dəyişiklik etmirlər.

Firma bir çox sahədə böyümək, hətta fəaliyyətini davam etdirmək üçün daim yeni məhsullar yaratmalıdır. Bu səbəbdən, bəzi sənaye strukturlarında Ar-İn kritik əhəmiyyətə malikdir. Çünki yeni məhsul çox gəlirli ola bilər. Digər tərəfdən, Ar-İn çox vaxt aparan, bahalı və riskli bir fəaliyyətdir. Bir hesablamaya görə, hər yeddi yeni məhsuldan yalnız biri bazara daxil ola bilər. Bazara girən məhsulların da orta hesabla 30-35%-i müvəffəqiyyətsizliyə uğrayır. Qalan altı yeniliyin Ar-İn xərclərini xeyli artıracığı aydın məsələdir. Bir sözlə, Ar-İn fəaliyyətləri bahalı və risklidir. Bu səbəbdən bir çox şirkət yeni məhsul yaratmaq əvəzinə “təqlid” və “sürətlə izlə” strategiyalarına üstünlük verir. Uğurlu şirkətlər hər ikisini də bacaran şirkətlərdir. 1970-80-ci illərdə bir neçə Yapon enerji şirkəti Amerika texnologiyasını təqlid etməkdə olduqca müvəffəqiyyətli olmuşdur. Ar-İn xərclərindən yayınan bu şirkətlər rəqabət qabiliyyətlərini əhəmiyyətli dərəcədə artıraraq, daha sonra öz texnologiyalarını inkişaf etdirə bildilər.

Şirkətlərin texnologiya kontekstində qarşılaşdıqları digər problem, texnologiya vasitəsilə müəssisənin digər funksiyalarının inteqrasiyasını təmin etməkdir. Effektiv idarəetmə, texnoloji yenilikləri müəssisəyə ötürmək və istehlakçıların ehtiyaclarını məhsula və sərmayəyə çevirmək bacarıqlarını nümayiş etdirir.

Müəssisə rəhbərliyinin texnologiya sahəsində öhdəsindən gəlməli olduğu digər məsələ, yeni məhsul dizaynerləri ilə bu dizaynları maddi məhsullara çevirən mühəndislər arasındakı fərqi aradan qaldırmaqdır. Dizaynerlərin istehsal şöbəsinə “biz bu məhsulu hazırladıq, çox sayda və ucuz istehsal edin” demək şansı yoxdur. Dizayn və istehsal hər mərhələdə birlikdə işləməlidir. Bunun ən yaxşı nümunəsi Fərdi Kompüterlər üçün printerlər istehsal etməyi hədəfləyən IBM tərəfindən verilmişdir. IBM-in istehsal etdiyi ilk printerlərdən ən ucuzu fərdi kompüterlərin qiymətindən təxminən iki dəfə baha qiymətə (5500 dollar) satılırdı. Printerlər təxminən 150 hissədən ibarət idi. Daha çox hissə daha çox xərc tələb etdiyindən (təmir, hesablama, ehtiyat), yaradılmış funksional bir araşdırma qrupu ilə hissələrin sayının (və xərclərin) azaldılması hədəfi qoyulmuşdur. Bu komanda tərəfindən hazırlanan yeni printer 62 hissədən ibarət idi və daha yüksək performansla malik idi.

### 8.2.4. *İstehsalın idarə edilməsi strategiyaları*

Müəssisələrdə funksional strategiyaların müəyyən edilməsi, tez-tez rast gəlinən ən böyük problemlərdən biridir. Marketing funksiyası müəssisələrin alıcıları ilə birbaşa təmasda olduğu və müəssisə üçün mənbələr yaradan funksiya olduğu üçün, ümumiyyətlə müəssisələrin vahid strategiyalarının müəyyən edilməsində öz sözünü deyir. Bu mənada müəssisə strategiyalarını istiqamətləndirən başqa bir funksiya maliyyədir. Marketing və maliyyələşdirmə strategiyalarını tamamlamaq üçün istehsal strategiyasının zəruriliyini ilk olaraq qeyd edən şəxs Wickham Skinner olmuşdur. Skinner, mövzu ilə bağlı ilk məqaləsində istehsal funksiyasını iş strategiyasının itmiş halqası olaraq müəyyən etmişdir. 1970-ci illərdə Skinner tərəfindən aparılan bu araşdırmalar, istehsal funksiyası çərçivəsində həyata keçirilən fəaliyyətlərin strateji dəyərinin ortaya çıxarılması baxımından böyük əhəmiyyət kəsb etmişdir.

Skinner, inteqrasiya olunmuş funksiyalara yönəlmiş strategiyalar baxımından başlanğıc nöqtəsini müəyyənləşdirmişdir. Skinner və digər tədqiqatçılar istehsal funksiyasının güclü tərəflərinin bazarda rəqabət silahı kimi istifadə oluna biləcəyini vurğulamağa davam etmişdilər. Hayes və Wheelright kimi bəzi müəlliflər, müəssisə planlarının hazırlanmasında istehsal sahəsində mükəmməlliyə nail olmağa üstünlük verilməsini təklif etmişdilər.

İstehsal funksiyası üçün hazırlanan strateji planların yalnız müəssisənin ümumi strategiyasına uyğun olması deyil, həm də digər funksiya strategiyalarına uyğunluğu da nəzərə alınmalıdır. Müəssisənin ümumi strategiyası funksional strategiyaların məcmusudur. Bir çox tədqiqatçıların əldə etdiyi araşdırma nəticələri çərçivəsində, istehsal funksiyasının müəssisənin rəqabətə yönəlmiş ümumi strategiyasını dəstəkləmək üçün istifadə edə biləcəyi ən vacib amillərə aşağıdakıları aid

edilir:

- Xərclər (inventar, zərərlər, istehsal, dizayn və s.);
- Keyfiyyət (məhsul və proses keyfiyyəti);
- İstehsal və çatdırılma vaxtları (sürət);
- Elastiklik (məhsul çeşidi, tutum elastikliyi və s.);
- Yeni məhsulun inkişafı (Ar-İn fəaliyyətləri, məlumatların istifadə olunması).

Son illərdə istehsal funksiyası ilə əlaqəli strategiyalarda əhəmiyyətli yeniliklər baş verir. Bunlardan birincisi, “fəaliyyət” anlayışının dəyişməsidir. Klassik mənada səmərəlilik, bir təşkilatın öz resurslarından istifadə edərkən əldə etdiyi yekun məhsul və ya xidmətin səviyyəsi ilə əlaqədardır. Buna həftəlik istehsal, adambaşına düşən istehsal və başqaları aiddir. Bu yanaşmada rəhbər heyət keyfiyyətə kifayət qədər əhəmiyyət vermir. Narahatlıq yaradan əsas məsələ “mümkün qədər çox və ucuz məhsul istehsal etmək”dir. Fabriklər sonrakı istehsal üçün tam standartlaşdırılmış və elastik olmayan düşüncə tərzini ilə dizayn edildiyinə görə müştəri gözləntilərindəki dəyişikliklərə dərhal reaksiya verməkdən uzaq idilər. Bu yanaşmanın ən qısa ifadəsi Henry Fordun “Müştərilər istədikləri rəngdə bir avtomobil ala bilərlər, əgər bu rəng qara olarsa” cümləsindədir. Çünki qara boya asanlıqla hopur, daha tez quruyur və buna görə də daha ucuz başa gəlirdi.

Görünür ki, bugünkü müvəffəqiyyətli firmalarda istehsal funksiyası səmərəliliyi təmin etməkdən daha çox iş görməlidir. Şirkətlər daha yüksək keyfiyyətli məhsulları daha çevik istehsal tərzini ilə, daha az xərclə və daha sürətlə istehsal etməyin yollarını axtarırlar. İstehsalat Prosesinə Nəzarət (İPN), Zamanında İstehsal (Just-in-Time-JIT) və Çevik İstehsal Sistemləri (ÇES) kimi tətbiqlərlə istehsal şöbəsi əvvəlki idarəetmə fəlsəfələrinin öncədən görə bilmədikləri üsulları şirkətlərinə uyğunlaşdırırlar. Bu üsullar arasında İPN istehsal prosesini müşahidə etmək və hər şeyin nəzarət altında olmasını təmin etmək üçün statistik metodları istehsal prosesinə uyğunlaşdırmaqla hazırlanmış bir texnikadır. Bu texnika ilə, nəticələrin arzu olunan formada və sayda təmin edilməsinə çalışılır, sistemin aydınlığının artırılması məqsədi izlənilir.

Digər tərəfdən, ÇEŞ, yalnız bir neçə məhsulla məhdudlaşmayan və qabaqcıl kompüter avadanlığına malik olan avtomatik istehsal sistemləri deməkdir. Sistemin yaxşı tətbiq olunduğu Yaponiyada idarəçilər bir məhsulu istehsal edən avadanlığı digər növ məhsul istehsal edən avadanlığa çevirmək üçün bir neçə dəqiqəyə ehtiyac olduğunu bildirirlər.

Mütəxəssislər istehsal strategiyaları ilə əlaqədar aşağıdakı əsas məsələlərə qərar verirlər:

- ehtiyac olan zavod tutumu nədir?
- zavodun sxemi necə olmalıdır?
- emal və istehsal prosesləri necə dizayn olunur?
- tədarük ehtiyacı necə qarşılır?

İstehsal müəssisənin rəqabət apardığı bazarda üstünlük qazanmasında vacib rol oynayan ən əsas funksiyadır. İstehsal funksiyası müəssisənin müxtəlif səviyyələrdə rəqabət uğuru qazanmasına kömək edir. Bu töhfənin ən aşağı səviyyəsi, müəssisənin strategiyasının istehsal fəaliyyətlərində əks olunduğu ilk mərhələdir. İkinci mərhələ, istehsalın müəssisənin strateji məqsədlərinin yenilənməsini və təkmilləşdirilməsini dəstəkləyən formada olmasıdır. Ən yüksək səviyyə müəssisənin strategiyasının istehsal strategiyası tərəfindən yönləndirilməsidir. Başqa sözlə, strategiyalarını istehsalata əks etdirməyən müəssisələr rəqabət mühitində geridə qala bilərlər. İstehsalın müəssisənin strategiyasına verdiyi töhfə artdıqca, müəssisənin rəqabət gücünün artdığı müşahidə olunur.

### 8.2.5. Maliyyə strategiyaları

Maliyyə mütəxəssisləri proqnozları və maliyyə planlarını hazırlamaq, investisiya təkliflərini qiymətləndirmək və maliyyə mənbələrini yoxlamaq öhdəliyi daşıyırlar. Maliyyə mütəxəssisləri strategiyaya alternativ strategiyaların gəlirliliyə mümkün təsirlərinin qiymətləndirilməsi formasında töhfə verirlər. Onlar maliyyə təhlili vasitəsi ilə yeni strategiyanın həyata keçirilməsinin xərci, riskləri və ən aşağı xərcə yeni müəssisələri maliyyələşdirmə yolları ilə bağlı təlimatlar verirlər.

Strateji fəaliyyət üçün müəyyən miqdarda maliyyə mənbələrini əlində saxlamaq və ətraf mühitdəki dəyişikliklər qarşısında bu mənbələrə əsaslanaraq qərarlar qəbul etmək lazımdır. Bu sahələr müəssisənin bütün fəaliyyəti üçün ayrıca nəzərdən keçirilə bilər. Bunlara idarəetmə strategiyası, marketinq strategiyası, Ar-İn strategiyası və müəssisənin ehtiyac duyduğu maliyyə strategiyası daxildir.

Maliyyə strategiyası şirkət strategiyasının vacib bir hissəsidir. Maliyyə məsələləri, şirkətlərin böyüməsi və inkişaf etməsi üçün bəzən fürsət, bəzən də əhəmiyyətli məhdudiyətlər kimi ortaya çıxır. Maliyyə strategiyası həm də marketinq, istehsal və insan resursları ilə bağlıdır. Marketinq, müəssisənin əldə etdiyi gəlirlərin miqdarının, davamlılığının və ardıcılığının ən vacib müəyyənəşdiricisidir. Məhsul və xidmətlərin istehsal xərclərini istehsal və insan resursları müəyyən edir. Digər tərəfdən, həm uzunmüddətli investisiyalar, həm də qısamüddətli dövriyyə kapitalı baxımından marketinq, istehsal və insan resursları strategiyalarının səmərəli icrası üçün müvafiq miqdarda və xərclərlə maliyyə mənbələrini uyğun zamanda tapmaq lazımdır.

Maliyyə strategiyasının əlaqəli olduğu məsələlər aşağıdakılardır:

- Müvafiq maliyyə quruluşunun yaradılması və firmanın məqsədlərinə çatması üçün lazım olan vəsaitin təmin edilməsi;
- Yeni məhsullara və ya istehsal obyektlərinə sərmayə qoymaq və ya yeni bir müəssisə almaq kimi müxtəlif strateji qərarlarda alternativlərin maliyyə nəticələrinin qiymətləndirilməsi.
- Daha uyğun vəsait təmin etməklə və ya kapital cəlb etməyin daha çevik yollarını tapmaqla rəqabət üstünlüyünün əldə edilməsi.

Məlumdur ki, aşağı xərclər və fərqləndirmə rəqabət üstünlüyünə nail olmağa kömək edir. Aşağı maliyyələşdirmə dəyəri (rəqiblər üçün daha aşağı kapital dəyəri), istehsalın səmərəliliyi və təsirliliyi, aşağı itki və yüksək keyfiyyət firmanın xərclərini aşağı salır. Yeni fərqləndirmə imkanları yarada biləcək investisiyalar şirkətin maliyyə gücündən asılıdır, daha doğrusu, əlverişli xərclərlə uyğun mənbələrdən lazımı vəsait toplamaq qabiliyyətinin təsiri ilə baş verir. Pul qazanmaq üçün çəkilən xərc investisiya imkanlarını dəyərləndirmək və fərqləndirmə imkanlarından faydalanmaq şansına təsir edir. Fərqləndirmə strategiyaları müştərilər üçün fərq yaradan və daha yüksək məbləğ ödəmələrini təmin edən əlavə dəyər yaratmaq üçün tərtib və tətbiq edilir. Əlavə dəyərin xərci nə qədər aşağı olsa, gəlirliliyi artırma ehtimalı da o qədər yüksək olacaq. Şirkətlər üçün rəqabət üstünlüyü qazanmağın yollarından biri də maliyyə sahəsində strateji çeviklikdir. Strateji çeviklik:

- müəssisənin bütün hissələrinin bugünkü və gələcək dəyərlərini düzgün şəkildə müəyyənləşdirərək, onları saxlamaq və ya satmaq barədə düzgün qərar verə bilmək,
- hansı şirkətlərin əlverişli olduğunu, dəyərlərinin və xərclərinin nə olduğunu bilmək və
- onları almaq üçün maliyyə mənbələri tapa bilmək deməkdir.

Bu xüsusiyyətə malik strateji mobillik anlayışı bir neçə şöbədən ibarət olan şirkətlər üçün xüsusilə əhəmiyyətlidir. İddialı maliyyə hədəfləri qoyan və bunun üçün müəssisələri alıb-satmağa hazır və həvəsli olan şirkətlərdə strateji mobillik yüksəkdir.

Xərcləri azaltmaq və rəqabət üstünlüyü qazanmaq üçün effektiv yol, “cari aktivlər və cari öhdəliklər arasındakı müsbət fərq”i təmin etmək və dövriyyə kapitalını səmərəli idarə etməkdir.

Cari aktivlərə mal-material və hazır məhsul ehtiyatları, debitor borcları, nağd pul və alınmış qiymətli kağızlar aid edilir. Cari öhdəliklərə təchizatçılar qarşısında kreditör borclar, qısamüddətli bank kreditləri, uzunmüddətli kreditlər üzrə

cari ödənişlər kimi öhdəliklər aid edilir.

Dövriyyə kapitalı resursların müəssisə xaricindən daxilinə və daxilindən xaricinə hərəkəti ilə əlaqədardır. Alınacaq ödənişlərin və borcların toplanması və ödəmə müddətləri yaxşı idarə olunarsa nağd pul artar. Bu vəziyyətdə faiz ödəmələrində (dolayısı ilə xərclərdə) qənaət etməklə yanaşı, qısamüddətli investisiyaların potensial gəlirinin artmasına da nail olmaq olar.

Mühasibat uçotu funksiyası ilə əlaqədar qərarlar və təcrübələr müəssisənin qısa və uzunmüddətli maliyyə qaynaqları ehtiyaclarını müəyyənləşdirir. Pul qaynaqlarını haradan tapmaq, harada və necə daha səmərəli istifadə etmək, maliyyə fəaliyyətini necə qiymətləndirmək maliyyə strategiyasının məşğul olduğu əsas məsələlərdir. Bununla birlikdə, pul vəsaitlərinin alternativ istifadə sahələri arasında bölüşdürülməsi və davamlı gəlirliliklə idarə edilməsi ilə bağlı qərarlarda mühasibatlıq funksiyası mühüm rol oynayır.

Müəssisələrdə mühasibat uçotu iki fərqli şəkildə təsnif olunur: maliyyə uçotu və idarəetmə uçotu. Maliyyə uçotu daxili və xarici hesabatların və vergi qanunlarının tələblərini yerinə yetirməyi hədəfləyir. İdarəetmə uçotu isə idarəçilərin qərarlarını və təcrübələrini daha çevik bir yanaşma ilə ortaya qoymağı hədəfləyir və daha strateji əhəmiyyət daşıyır.

Dövrümüzdə mühasibat anlayışı keçmişdə olduğu kimi işçi qüvvəsi, xammal, binalar və bəzi xüsusi məhsullar kimi bir neçə xərc maddəsinin satış gəlirlərini və onların fərqini hesablamaqdan çox uzaqdır. Müxtəlif iqtisadiyyatlarda xidmət və məlumatla əlaqədar fəaliyyət göstərən təşkilatların çəkisi tədricən artmış, gəlir və xərc maddələri də son dərəcə çeşidlənmişdir. Ənənəvi olaraq tanınan əsas kapital və dövriyyə kapitalına əlavə olaraq ölçməyi və qiymətləndirməyi asan olmayan intellektual kapital da balansə daxil olmuşdur. Biliklə əlaqəli nou-hau (know-how), patent, lisenziya, müəllif qonorarı və bənzər ödənişlər, intellektual mülkiyyət hüquqları, transfer qiymətləri, sosial məsuliyyət layihələri, beynəlxalq ticarət və elektron ticarətlə əlaqədar vergi məsələləri, fərqli vergi qanunları ilə bağlı global şirkətlərin vəziyyəti və mühasibatlıq təcrübələri əhəmiyyətli dərəcədə dəyişmişdir. Mühasibatlıq üzrə idarəçilər bütün bu ətraf mühit dəyişikliklərinə uyğunlaşmalı və getdikcə çətinləşən problemlərin öhdəsindən gəlməlidirlər.

### 8.2.6. İnsan resurslarının idarə edilməsi strategiyaları

Son iyirmi ildə təsirini sürətlə artıran qloballaşma prosesində beynəlxalq rəqabət üstünlüyü qazanan təşkilatların insan elementini fərqli şərh etdikləri və uğurlarının əsasında “insan resurslarının artan əhəmiyyəti”ni vurğuladıqları müşahidə olunur. Bu prosesdə həddindən artıq mürəkkəbləşən ətraf mühit şəraitinə görə insan resurslarının idarə edilməsi getdikcə daha çox əhəmiyyət kəsb

etdiyindən, əksər rəhbərlər insan resurslarının idarə edilməsinin təşkilat üçün çox əhəmiyyətli strateji izahı olduğunu anlamağa başladılar. Bu strateji təşəbbüslərin istiqaməti gələcəyi araşdırmaq, yenidən kəşf etmək və yaratmağı hədəfləyən, təşkilatlardakı strateji yeniliklərin və yaradıcılığın bütün işçilər tərəfindən mənimsənilməsi və bütün işçilərin strategiyanın yaradılması prosesində iştirak etməsi ilə ortaya çıxan strateji insan resursları idarəetməsi yaratmaq anlayışıdır.

Strateji insan resursları idarəetməsinin əsas qavrayışı strateji inteqrasiyadır. Digər tərəfdən, strateji inteqrasiya daxili insan resursları strategiyası ilə xarici müəssisə strategiyasının elementləri arasındakı uyğunluqdur. Təşkilatın İR siyasət və təcrübələri rəqabət mühiti və müəssisənin strategiyası ilə uyğunlaşdırılmalıdır. Bu kontekstdə insan resursları funksiyası ilə strateji idarəetmə prosesi arasında dörd səviyyəli strateji inteqrasiya vardır:

- **İdarəetmə Əlaqəsi:** Bu səviyyədə İR departamenti həm strategiyanın formalaşdırılması, həm də icrası baxımından strateji idarəetmə prosesinin hər hansı bir komponentindən tamamilə ayrıdır.
- **Birtərəfli Əlaqə:** Bu əlaqə səviyyəsində strateji planlaşdırma şöbəsi təşkilatın strateji planını hazırlayır və insan resursları şöbəsinə plan haqqında məlumat verir.
- **İkitərəfli Əlaqə:** Bu səviyyədə strateji planlaşdırma şöbəsi təşkilatın strateji planları haqqında İR departamentinə məlumat verdikdən sonra, İR mütəxəssisləri müxtəlif strategiyaların insan resursları aspektlərini təhlil edir və nəticələrini strateji planlaşdırma şöbəsinə təqdim edirlər. Nəhayət, strateji qərarlar qəbul edildikdən sonra planlar icra üçün insan resursları şöbəsinə təhvil verilir.
- **Tam əlaqə:** Bu əlaqə səviyyəsində İR departamenti strateji idarəetmə qrupunun tamamlayıcı və ayrılmaz bir üzvüdür. Bu əlaqə səviyyəsində təşkilatlar, strategiyanın formalaşdırılması və həyata keçirilməsi proseslərini özündə birləşdirən müstəqil İR funksiyalarına malikdir.

Bu gün, təşkilatın davam edən fəaliyyətini nəzərdən keçirmək və uzunmüddətli strategiyalarını dəstəkləmək üçün insan resursları strategiyasının müəyyən edilməsi zərurətə çevrilmişdir. Bunun üçün ediləcək ilk şey, uzunmüddətli təşkilati məqsədlərə çatmaq baxımından insan resurslarının verəcəyi potensial töhfəni müəyyən etməkdir. Bu strateji əlaqənin qurulmasında ilk addım, təşkilatın qarşısına qoyduğu məqsədə çatmasını təmin edəcək əsas iş strategiyalarını anlamaqdır.

Strateji İnsan Resursları İdarəetməsinin yaranmasında təsirli olan səbəblər. Bu gün təşkilatlar sıx təzyiq altında daha təsirli, daha sürətli və daha rəqabətçil olmaq məcburiyyətindədirlər. Bu təzyiqlərin əsas səbəblərini və strateji insan resurslarının idarə edilməsini daha yaxşı təsəvvür etmək üçün onun inkişafına tə-



sir edən səbəbləri və arxa planları anlamaq çox faydalı ola bilər:

- **Qloballaşma:** Bu anlayış, müəssisələrin məhsul və ya xidmətlərini yeni xarici bazarlara çıxması və hər bölgə ilə ticarət etmək meylini ifadə edir. Bu vəziyyət qlobal rəqabəti yüksək dərəcədə artırır.
- **Texnoloji yeniliklər:** Texnoloji yeniliklər həm təşkilatları daha rəqabətçil olmağa sövq edir, həm də onlara rəqabət üstünlüyü verir. Texnologiya insan resursları təcrübəsinin mahiyyətini dəyişir. Təşkilatlar rəqabət qabiliyyətlərini qorumaq üçün strukturlarını və proseslərini yenidən tərtib etməli, istifadə etdikləri həvəsləndirici amilləri və kompensasiya planlarını dəyişdirməli, vəzifə təlimatlarını yenidən hazırlamalı və yeni təlim və qiymətləndirmə proqramları yaratmalıdırlar.
- **Sərbəstləşmə:** Daha səmərəli, daha sürətli və daha rəqabətçil olmaq çox vacibdir. Əksər sənaye sahələrində hökumət tənzimləmələrinə görə mövcud məhdudiyətlər qaldırılır və qanunvericilik yumşaldılır. Bunun ən əhəmiyyətli nəticəsi birdən-birə müxtəlif bazarların rəqabətə açılması və bununla da ixtisaslı işçi qüvvəsinə olan tələbatın artmasıdır.
- **İşin mahiyyətində dəyişikliklər:** Qloballaşma prosesi, texnologiyanın inkişafı və tənzimləmələrin aradan qaldırılması istehsal prosesinin xarakterini dəyişir. Bu yeniliklər nəticəsində məhsula yönəlmiş yanaşmadan xidmətə yönəlmiş yanaşmaya keçildiyi müşahidə edilir. Bu çevriliş “savadlı işçilər”ə ehtiyacı artırır.
- **İşçi qüvvəsinin çeşidliliyi:** İrəq, cins, yaş, dəyərlər və mədəni normalar kimi faktorlar işçi qüvvəsinin çeşidliliyinə təsir göstərir. Qadınlar, azlıq təşkil edən xalqların təmsilçiləri, yaşlılar və başqaları aktiv işçi qüvvəsi kimi bazaraya daxil olduqda, bazar daha da çoxşaxəli olur. Artan çeşidlilik, insan resurslarından ən səmərəli şəkildə istifadə etmək öhdəliyi yaradır.

Strateji insan resursları idarəçiliyi ilə yüksək rəqabət mühitində insan resurslarının təmin edilməsi, yüksək performanslı işçilər və yaradılacaq qruplarla davamlı rəqabət üstünlüyünü təmin etmək və xarici mühitdəki dəyişikliklərə uyğun hərəkət etmək məqsədi daşıyır. Bundan əlavə, strategiyaların daha asan başa düşülməsi, qəbul edilməsi və həyata keçirilməsi üçün iştirakçılığa əsaslanan idarəçilik yaradılır və gündəlik problemlər əvəzinə vizyona fokuslanmaq məqsədi izlənilir.

İnsan resurslarına strateji yanaşma insan resurslarının planlaşdırılmasına strateji yanaşmanı tələb edir. Müəssisələrin işçilərindən səmərəli şəkildə istifadə etməsi, istədiyi keyfiyyətdə və miqdarda işçilərə sahib olması, bilik, bacarıq və istedadları optimal şəkildə birləşdirməsi üçün strateji insan resursları planlaşdırılması aparılmalıdır.

Strateji insan resursları idarəetməsi ənənəvi prinsiplərə uyğun olaraq makro xüsusiyyət daşıyır. Buna görə də, fərdi performansdan çox təşkilati və qrup per-

formansına diqqət yetirilir. Davam etməkdə olan bir problemin həlli üçün insan resursları praktikasına deyil, insan resursları sistemlərinə fokuslanır. Strateji yanaşmada, fəaliyyətlər bir-birindən və iş strategiyalarından asılı olaraq deyil, əlaqəli və bir-birini tamamlayan şəkildə aparılır.

Bunlara əlavə olaraq, strateji insan resursları idarəçiliyi anlayışına görə, müəssisənin üst rəhbərliyi və işçiləri iş strategiyasını həyata keçirən tərəfdaş kimi çıxış etməlidirlər. Bununla yanaşı, bu yanaşmada müəssisədəki daxili qaynaqlar və xarici yeniliklər mütəmadi və davamlı olaraq izlənilməlidir. Sağlam strateji insan resursları idarəetməsi həyata keçirmək üçün müəssisədəki işçilərin dəyərlərini, münasibətlərini və davranışlarını anlamaq və qiymətləndirmək də vacibdir.

Strateji insan resursları idarəetməsi insan resurslarının idarə edilməsi şöbəsini məhdud bir sahədə ixtisaslaşmış və müəyyən dərəcədə dəstək verən bir şöbə olmaqdan çıxarır və onu müəssisə ilə bütünlənmiş, vizyonuna, missiyasına və məqsədlərinə uyğun olaraq fərdləri idarə edən bir şöbəyə çevirir. Beləliklə, işçilər üçün təşkilatın məqsədlərinə uyğun fəaliyyətlər davamlı olaraq planlaşdırılır və davamlı paylaşımlar həyata keçirilir.

### 8.2.7. Məlumatın idarə edilməsi strategiyası

Bu gün cəmiyyətin və müəssisələrin gələcəyi bilik və biliyin paylanması üzərində qurulmağa başlamışdır. Buna görə də, müəssisənin gələcəyin şərtlərinə hazırlaşmasının ən vacib yollarından biri, bilik axınının necə və haradan olacağını müəyyən etmək və anlamaqdır. İnformasiyaya nəzarət və onu təmin edən informasiya texnologiyaları, bu dövrün bütün qurumlarında qlobal güc mübarizəsinin mahiyyətini təşkil edir.

Müəssisələri rəqiblərindən üstün edəcək məlumatların ən əhəmiyyətli xüsusiyyətlərindən biri də strateji xarakter daşmasıdır. Bu səbəbdən son dərəcə aydın, kodlaşdırıla bilən və asanlıqla ötürülə bilən bilik strateji bilik ola bilməz. Bu cür məlumatları asanlıqla müəssisələr və işgüzar dairələr arasında yaymaq və əldə etmək olar. Buna görə də, bu cür məlumatların uzun müddətdə müəssisələr üçün davamlı rəqabət üstünlüyü yaratmasını gözləmək olmaz. Məlumatın strateji olması və uzun müddətdə rəqabət üstünlüyü yaratması üçün müəssisəyə xas olmalı və ötürülməsi, hərəkəti, əldə edilməsi və yayılması çox asan olmamalıdır. Bəlkə də strateji bilikləri ortaya çıxarmağın və ötürməyin yeganə yolu, bu biliyə sahib olan şəxslərlə daha sıx və daha interaktiv əlaqələr qurmaq və inkişaf etdirməkdir.

Biliyin idarə edilməsi, təşkilatların bir bütün olaraq dəyişən mühitə və şəraitə uyğunlaşan bacarıqlarla təchiz edilməsi prosesini ifadə edir. Yüksək texnoloji dəyişiklik və yeni məlumat və tətbiqlərin yaradılması təşkilatların bu uyğunlaşma

prosesinin davamlı olmasını zəruri edir. Təşkilatdakı hər bir element davamlı olaraq yeni biliklər, yeniliklər və ən yaxşı təcrübələri müəyyənləşdirir, əldə edir və paylaşır və nəticədə təşkilat “öyrənən bir təşkilat”a çevrilir. Öyrənən təşkilatın xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

- fərdlərin davamlı olaraq öyrəndikləri və biliklərini təşkilatın gündəliklərinə və fəaliyyətlərinə inteqrasiya edirlər;
- təşkilat daxilində insanlar səmərəli şəkildə yeni biliklər yaradır və paylaşır;
- mövcud prosedurların sorğulanmasına imkan verən tənqidi və sistemli bir düşüncə tərzini mövcud olur;
- yeni fikirlərin qiymətləndirildiyi və mükafatlandırıldığı öyrənmə mədəniyyəti mövcud olur;
- yenilik etmək üçün risk almaq imkanını verən çevik bir quruluşun və insanların inkişafı və rifahının qayğısına qalan insan mərkəzli bir mühit yaradılır.

Yeniliyə, ixtiralar və biliyə əsaslanan məhsullar iqtisadi artım üçün demək olar ki, sonsuz potensial yaradır. Yeni vəziyyət, fiziki resursların, işçi qüvvəsinin və kapitalın məhdudluğuna əsaslanan və kifayət qədər inkişaf imkanları təqdim etməyən ənənəvi iqtisadiyyat anlayışından tamamilə fərqlidir. Əvvəlki nəzəriyyələrin əksinə olaraq, yeni iqtisadiyyat həyat keyfiyyətinin yüksəldilməsinə və rifahın yaxşılaşdırılmasına yönəlmişdir. İnsanlara məlumat ötürüldüyü halda, yeniliklər ortaya çıxır və insanlar daha keyfiyyətli mal və xidmətlər yaratmaq qabiliyyətinə malik olurlar. Bu müvəffəqiyyətdə bilikləri səmərəli şəkildə əldə etmək, yenidən istifadə etmək və yaratmaq son dərəcə vacibdir. Şirkətlər öz mədəniyyətlərinə, prioritetlərinə və qabiliyyətlərinə görə fərqli məlumat idarəetmə strategiyaları izləyirlər. Mövcud bilik əsaslı aktivlərindən ən yaxşı dəyəri əldə etməyə və ya yeni və daha rəqabətli biliklə əlaqəli aktivlər yaratmağa çalışırlar. Bu işdə müvəffəqiyyətli olmaq üçün aşağıdakı bilik əsaslı strategiyalardan biri və ya bir neçəsi tətbiq edilə bilər:

- İş strategiyası olaraq informasiya strategiyası - işin həyata keçirdiyi hər bir fəaliyyətdə ən yaxşı və mövcud bilikləri yaratmaq, əldə etmək, təşkil etmək, yeniləmək, paylaşmaq və istifadə etmək;
- Zehni aktivlərin idarə edilməsi strategiyası - patentlər, texnologiyalar, əməliyyat və idarəetmə təcrübələri, müştəri əlaqələri, təşkilati tənzimləmələr və digər strukturlaşdırılmış bilik aktivləri kimi xüsusi zehni aktivlərin müəssisə səviyyəsində idarə olunmasına diqqət yetirmək;
- Kadr məlumat aktivləri məsuliyyəti strategiyası - bilik ilə əlaqəli investisiyalar, yeniliklər, rəqabət qabiliyyəti, yenilikçilik, səmərəli istifadə

üçün fərdi məlumat məsuliyyətinə diqqət yetirmək və ən rəqabətçil informasiya təcrübələrini qazandıracaq şəkildə hər kəsin öz öhdəliyindəki bilikləri digərlərinə ötürməsindən məsuliyyət daşması;

- Bilik yaratmaq strategiyası - bilik öyrənmə, əsas və tətbiqi tədqiqat və inkişafa, işçilərin yenilik etmək motivasiyasına və rəqabət qabiliyyətini artıracaq yeni və daha yaxşı biliklər əldə etmək səylərində qazanılan təcrübəyə fokuslanmaq;
- Bilik ötürmə strategiyası - biliklərin ötürülməsi, əldə edilməsi, təşkili, yenidən yaradılması, saxlanması və paylanmasına yönəlik. Bilikləri paylaşmaq və ən yaxşı təcrübələri mənimsəmək vacib sayılır.

## MÜZAKİRƏ SUALLARI

- 1. Şirkətlər üçün outsourcing-in müsbət və mənfi təsirlərini müəyyən edin.*
- 2. İstehsalın idarə edilməsi strategiyalarının müəssisənin rəqabət mühitinə təsirini nümunələr üzərindən təhlil edin.*
- 3. Funksional səviyyədə idarəçiliyə strateji olaraq yanaşmağın iki vacib səbəbi hansıdır? Səbəblərin vacibliyini əsaslandırın.*

## PRAKTİKADA STRATEJİ İDARƏETMƏ 8

## PFIZERİN İDARƏETMƏ FUNKSİYALARI

*“2010-cu ilin dekabrında mühasibolan və ömrünü şirkətin fəaliyyətinə həsr etmiş Ian Read Pfizer şirkətinin baş icraçı direktoru vəzifəsini yerinə yetirməyə başlayanda dərman firması indiyə qədər istehsal olunmuş və xroniki xəstəliklərin müalicəsi ilə bağlı uzun müddət ən çox satılan (blockbuster) Lipitorun patentinin bitməsinin yaxınlaşması və hər məhsulu təkmilləşdirmək üçün dünyada yüksək rəqəmlərlə maliyyələşdirilən tədqiqat laboratoriyaları uğursuzluqla üz-üzə idi. Səhmlərdə problem var idi və “Read”dən əvvəl fəaliyyət göstərən baş icraçı direktor - əvvəlcə McDonald's şirkətində çalışmış ayıya bənzər adlandırılan vəkil Jeffrey Kindler - Hail Mary strategiya dəyişikliyinə rəqib dərman istehsalçısı “Wyeth”i almaq üçün 68 milyard dollar xərcləmişdi. İndi “Read” bu şirkəti uğurlu etməli idi”.*

**Şirkət və Sənaye Haqqında Məlumat**

Pfizer 1849-cu ildə Nyu-Yorkun Bruklin şəhərində bir-biriləri ilə əmi oğlu olan Charles Pfizer və Charles Erhart tərəfindən Pfizerin atasından 2500 dollar borc pul götürməklə yaradılmışdır.

Bu gün 167 il sonra, Pfizer şirkətinin 49 milyard dollarlıq beynəlxalq gəliri var ki, bu da onu dünyada ikinci ən böyük əczaçılıq istehsalçısı edir. Pfizerin uğuru na baxmayaraq, şirkət son bir neçə onillikdə bir çox problemlərlə üzləşib. Əczaçılıq sənayesi hüquqi, siyasi və texnoloji qüvvələrin böyük təsiri altındadır və bütün əlamətlər sənayenin dramatik dəyişikliklərlə üzləşməyə davam edəcəyinə işarə edir.

1906-cı ildə Ərzaq və Dərman Haqqında Qanun qəbul edildikdən sonra Qida və Dərman üzrə Administrasiya (Food and Drug Administration - FDA) ABŞ-da dərmanlar üzərində tənzimləmə səlahiyyətinə malik oldu. Onun ilkin səlahiyyətlərinin əhatə dairəsi məhdud idi və daha sonra 1938-ci ildə Prezident Ruzvelt dərman istehsalı və marketinqinə federal nəzarəti əhəmiyyətli dərəcədə artıran Qida, Dərman və Kosmetika Aktı (Food, Drug and Cosmetics Act-FD&C) imzaladı. Bu akt FDA-ya dərmanların bazara qədər nəzərdən keçirilməsi səlahiyyəti verməklə yanaşı, FD&C həm də FDA-ya dərmanların etiketlənməsini və reklamını tənzimləməyə də icazə verdi. Daha sonra, 1992-ci ildə Konqres, FDA-ya dərman istehsalçılarından yeni dərmanların istehsalına icazə vermək üçün bazardan əvvəl nəzərdən keçirmə prosesini maliyyələşdirməyə dəstək olmaq məqsədilə rüsum toplamaq imkanı verən Reseptli Dərman İstifadəçisinin Ödənişi Qanununu qəbul etdi. Bu islahatların təsiri ilə dərman istehsalçılarından bazara yeni dərmanlar gətirməsi üçün əhəmiyyətli dərəcədə çox vaxt və xərclər tələb olunmağa

başladı.

### *Pfizer-in Daxili İdarəsi*

#### *• İdarə Heyəti*

CEO, Ian C. Read 2010-cu ilin dekabrında Pfizer şirkətinin baş icraçı direktoru fəaliyyətinə başlamış və 2011-ci ildə Jeffrey Kindlerdən vəzifəni təhvil alaraq İdarə Heyətinin sədri seçilmişdir. Read əməliyyat auditoru kimi fəaliyyətə başlayaraq, bütün karyerasını Pfizerdə keçirdi. Readin kimya mühəndisliyi və mühasibatlıq üzrə elmi bakalvr dərəcəsinin olması əczaçılıq sahəsində uğurlu karyera qurmağına zəmin yaratdı. Onun əvvəlki rollarından bəzilərinə Pfizer Mexiconun maliyyə direktoru, Pfizer Braziliyanın ölkə üzrə meneceri, Pfizerin Beynəlxalq Əczaçılıq Qrupunun prezidenti, Avropa üzrə İcraçı Vitse-Prezidenti və Korporativ Vitse-Prezidenti daxildir. Read, həmçinin aparıcı innovativ biofarmasevtik tədqiqat şirkətlərini təmsil edən Amerika Əczaçılıq Tədqiqatları İstehsalçılarının (PhRMA) idarə heyətində xidmət edir.

Strategiya Portfeli və Kommersiya Əməliyyatları üzrə İcraçı Vitse-Prezident, Laurie J. Olso uzunmüddətli strategiyaya, kommersiya məqsədlərinin yerinə yetirilməsinə nəzarət edir və Ar&In investisiya strategiyaları üçün portfel funksiyaları üzrə məsləhətlər verir. O, 1987-ci ildə Pfizerdə Marketing Tədqiqatı şöbəsində işə başladı. Stony Brookda Nyu York Dövlət Universitetinin iqtisadiyyat fakültəsinin məzunu olmaqla və Hofstra Universitetində MBA dərəcəsinə almaqla onun təcrübəsi marketing, kommersiya inkişafı, strategiya, analitik korporativ məsuliyyət və əməliyyatlar üzrə yerli və qlobal liderlik mövqelərini əhatə edir. Onun ən son rolu Portfolio İdarəetmə və Analitika üzrə Baş Vitse-Prezidenti idi və bu rol çərçivəsində o, “yeni dərmanların kəşfi və inkişafını gücləndirmək və səmərəliliyi artırmaq üçün Pfizerin Ar&In strukturunu yenidən formalaşdıran işçi qrupunun bir hissəsi olmuşdur.

İcraçı Vitse Prezident İnkişaf üzrə Baş Direktor, PhD. Rod MacKenzie Qlazqo Universitetində kimya dərəcəsi aldıqdan sonra Londonun İmperial Kollecində fəlsəfə doktoru dərəcəsinə layiq görülmüşdür. Tənzimləmə problemləri səbəbindən 2003-cü ildə satılan Darifenacinin həmixtiraçısı olaraq, MacKenzie hazırkı vəzifəsini icra etməzdən əvvəl Pfizerdə müxtəlif vəzifələrdə çalışmışdır. Onun rolu "bir neçə terapevtik sahədə Pfizerin yeni dərmanlarının kəşfi sahəsinin inkişafına və təkmilləşdirməsinə nəzarət etməkdir. O, Portfel Strategiyası və Investisiya Komitəsində və Qlobal ixtisaslaşmış HİV şirkəti olan ViiV Healthcare şirkətinin Direktorlar Şurasında xidmət göstərir.

Biznes Əməliyyatları üzrə İcraçı Vitse-Prezident və Baş Maliyyə Direktoru, Frank D'Amelio şirkətə 2007-ci ilin sentyabrında qoşuldu və hal-hazırda maliyyə, biznesin inkişafı və biznes əməliyyatlarına nəzarəti həyata keçirir. O, müxtəlif illərdə Institutional Investor jurnalı tərəfindən ən yaxşı maliyyə direktoru seçilmiş-

dir. O, təşkilatı Pfizer və Wyeth birləşməsi və onların qida biznesinin satışı, eləcə də Zoetisin bölünməsi kimi bir çox birləşmələr, bölünmələr və satışlarda istiqamətləndirmişdir. Onun Alcatel-Lucentdə bir çox liderlik rolları, o cümlədən İnteqrasiya üzrə Baş İcraçı Vitse-Prezident və Baş İnzibati Direktor və Lucent Technologiesin baş icraçı direktoru kimi zəngin təcrübəsi var idi. Frank St. John Universitetində Maliyyə üzrə MBA dərəcəsi və St. Peter Kollecində Mühasibat Uçotu üzrə bakalavr dərəcəsi almışdır. Hazırda Pfizeri təmsil edərək, bir çox təşkilatlarda İdarə Heyətində çalışır. Bunlara Humana, Inc., Zoetis, Inc., New Jersey Müstəqil Kollec Fondu və Gillen-Brewer Məktəbi daxildir.

### • Əsas Səhmdarlar

Pfizer, 31 dekabr 2015-ci il tarixində dövriyyədə olan 6,2 milyard səhmlə açıq şəkildə satılan bir şirkətdir. “Yahoo Finance”ya görə, Pfizerin əsas səhmdarları arasında ümumi dövriyyədə olan səhmlərin uyğun olaraq 6,32%, 4,95% və 1,89%-nə sahib olan Vanguard Group, Inc., BlackRock Institutional Trust Company və JP Morgan Chase & Co. kimi təşkilatı (institusional) investisiya şirkətləri var. Bundan əlavə, Pfizerin yeganə qeyri-institusional səhmdarları təşkilat daxilində icraçı səviyyəli rəhbərlikdir.

### • İnsan Resursları

İnsan resursları ilə bağlı söylərə 2010-cu ilin dekabr ayından Ümumdünya İnsan Resursları üzrə İcraçı Vitse-Prezident vəzifəsində çalışan Charles H. Hill rəhbərlik edir. Bu təyinatdan əvvəl Hill 2008-ci ildən 2010-cu ilin dekabr ayına kimi Ümumdünya Biofarmasevtika Biznesləri sahəsində İnsan Resursları üzrə Baş Vitse-Prezident olmuşdur. 31 dekabr 2015-ci il tarixində Pfizer dünya üzrə təxminən 97900 işçini işə götürmüşdür.

2007-ci ildə Böyük Britaniyada qlobal istehsal saytı olan Pfizer Global Manufacturing Explorer təlim proqramına görə tanınırdı. Explorer proqramı bir il davam etdi və məqsəd, liderlik, motivasiya, görüşlər və ətraf mühit mövzularının daxil olduğu komanda dinamikasını əhatə edirdi. Dörd təlim seqmentinin hər biri üçün seminardan əvvəl fəaliyyətlər, iki günlük seminarlar, seminardan sonrakı tapşırıqlar və növbəti seminar nəzərdə tutulmuşdu.

Pfizer öz işçi heyətini inkişaf etdirmək üçün həmçinin ənənəvi üsullardan da istifadə edir. İşçilərin fərdi inkişaf planları yaratmaq üçün birbaşa rəhbərləri ilə əməkdaşlıq etməsi gözlənilir. Onlar həmçinin Uyğun Mentorun Tapılması (Mentor Match) adlı aləti tətbiq etmişdir. Bu, işçilərə könüllü olaraq mentor kimi fəaliyyət göstərməyə və ya müəyyən xüsusiyyətlərə malik mentorlar axtarmağa imkan vermək üçün nəzərdə tutulmuşdur. Menecerlər standart illik yoxlama prosesi əvəzinə tez-tez və detallı fəaliyyət qiymətləndirmələri etməyə təşviq olunurlar. Pfizer həmçinin işçilərinin daha da inkişafına kömək etmək üçün qısa və



orta müddətli iş rotasiyalarından və ya layihələrdən istifadə edirdi.

### • *Təşkilati Mədəniyyət*

2010-cu ildə Pfizerə rəhbərlik etdikdən sonra Read tezliklə Pfizerdə mövcud proseslərin çoxunun düzgün getmədiyini aşkar etdi. Qida və Dərman üzrə Administrasiyasına (FDA) yeni dərmanla bağlı müraciət prosesi o qədər pis təşkil olunmuşdu ki, FDA bəzən təqdim olunan ərizələri nəzərdən keçirməkdən belə imtina edirdi. Read cavablar tələb edirdi və aldığı yeganə cavab o idi ki, hamı müraciətin tələb olunan keyfiyyət standartlarına cavab vermədiyini bilir, lakin heç kim bu barədə danışmaq istəmir. Readin cavabı hər bir işçiyə bir tərəfində "AÇIQ DANIŞ" və digər tərəfdə "MƏSULİYYƏT GÖTÜR!" sözləri yazılmış qızıl qəpik vermək oldu. Bu Readin işçilərinə səhv olduqlarına inandıqları zaman müdirləri ilə danışmaq, lakin hər şeydən əvvəl hesabatlılıq yaratmaq səlahiyyəti vermək üsulu idi. O vaxtdan bəri, "MƏSULİYYƏT GÖTÜR!" anlayışı Pfizer mədəniyyətinə kök salmışdır.

### • *Missiya, Məqsəd və Dəyərlər*

Pfizer-in missiyası: "Ən yaxşı, innovativ biofarmasevtik şirkət olmaq".

Pfizer-in məqsədi: "Xəstəliyi olan şəxslərin həyatlarını əhəmiyyətli dərəcədə yaxşılaşdıran müalicə üsulları yaratmaq üçün yeniliklər etmək"

Pfizer-in əsas dəyərləri: "Müştəri yönümlülük; Cəmiyyət; İnsanlara hörmət; Performans; Əməkdaşlıq; Liderlik; Dürüstlük; Keyfiyyət; İnnovasiya."

### • *Əməliyyatlar və Təchizat Zənciri*

İnnovativ Məhsullar və Hazır Məhsullar bizneslərinin hər biri həm kommertiya məhsuldarlığı, həm də konsepsiyanın tələblərinə cavab verən tədqiqat və təkmilləşdirmə fəaliyyətlərinə cavabdeh olan vahid menecer tərəfindən idarə olunur. İnnovativ Məhsullar Biznesinə yeni dərman vasitələri və peyvəndlərin hazırlanması və kommertiyalasdırılması aiddir. Hazır Məhsullar Biznesi qısa müddətdə bazar eksklüzivliyini itirmiş və ya itirəcək markaya sahib ümumi dərmanlara və köhnə brendlərə diqqət yetirir. Hər iki müəssisənin inkişaf etmiş və inkişaf etməkdə olan bazarları əhatə edən coğrafi izləri vardır.

Pfizer 2015-ci ildə 64 daxili istehsal obyektini, 200-dən çox təchizat zənciri tərəfdarı və 134 logistika mərkəzinin də daxil olduğu geniş global təchizat zəncirinə sahib oldu. Pfizer 850-dən çox əsas məhsul qrupuna sahib olduğunu iddia edir. Pfizer izləmə mexanizminə olan yüksək tələbləri nəzərə alaraq, təchizat zəncirində seriyalaşdırma proqramı tətbiq edir. Pfizer həmçinin inventar, nəqliyyat, logistika və onunla əlaqəli təhlükəsizlik, uyğunluq, ətraf mühitin sağlamlığı və təhlükəsizliyi və digər funksiyaları həqiqətən integrasiya olunmuş sistemə qoşmaq üçün Yüksək Səviyyədə Uyğunlaşdırılmış Təchizat Şəbəkəsindən (HOSuN)

istifadə edir. Onlar həmçinin biznesin davamlılığı riskinin qiymətləndirilməsi və həlli üçün HoSuN-dən istifadə edirlər.

Dərman istehsalı son dərəcə mürəkkəb ola bilər. Məsələn, Prevenar 13 kimi tanınan vaksın 2015-ci ildə bir milyarduncu dəfədə istehsal edilib. Pfizərə görə, Prevenar 13 istehsalı 2 ildən çox bir müddətdə 1700 işçinin iştirakını, 678 keyfiyyət testini, 400 müxtəlif xammal və istehsalda 580 addımı əhatə etmişdir.

Pfizer 2015-ci ildə əldə etdiyi gəlirin 56%-ni yəni 27,1 milyard dolları ABŞ-dan kənarında apardığı əməliyyatlardan əldə edib. Yaponiya Pfizer üçün ABŞ-dan sonra ikinci ən böyük bazardır.

### • *Marketing və Paylama*

Pfizer global biofarmasevtika biznesi çərçivəsində öz məhsullarını tibb işçiləri və xəstələrə təqdim edir. Pfizerin marketing strukturu məhsulun təsdiq edilmiş istifadələri, faydaları və riskləri ilə bağlı maraqlı tərəflərin məlumatlılığının artırılmasına cavabdehdir. Pfizer ABŞ-da birbaşa istehlakçıya yönəlmiş reklam kampaniyasından oxşar məlumatları onlara təqdim etmək üçün istifadə edir və maraqlanan müştərilərin həkimləri ilə müzakirələr aparmasını təklif edir. Pfizerin “Qlobal İstehlakçı Sağlamlığı biznesi məhsullarının tanıtımını öz satış və marketing strukturları vasitəsilə həyata keçirir və bəzən daha kiçik bazarlarda distribyutorlardan istifadə edir”. Televiziya, rəqəmsal, çap və mağazadaxili media hər biri məhsulların istehlakçılara tanıtılması üçün istifadə olunur.

ABŞ-da bütün məhsullar hər hansı marketing kampaniyasından əvvəl FDA tərəfindən təsdiqlənməlidir. FDA nəzarəti “məhsullarımızın sınaqdan keçirilməsini, istehsalını, təhlükəsizliyini, effektivliyini, etikətlənməsini və saxlanmasını, qeydlərin aparılmasını, reklamını və təşviqini tənzimləyən qaydaları” əhatə edir. Fırlıdaqçılıq və sui-istifadənin qarşısını almaq üçün qəbul edilmiş bir neçə federal və əyalət qanunları, o cümlədən yalan iddia və rüşvətə qarşı qanunlar var. Pfizer “bir çox digər ölkələrdə də oxşar tənzimləmə və qanunvericilik problemləri ilə” qarşılaşır.

Pfizer keçmişdə bəzi xarici marketing təcrübələri ilə bağlı tənqidlərə məruz qalmışdır. 2012-ci ilin avqust ayında ABŞ Qiymətli Kağızlar və Birja Komissiyası Pfizer-i ABŞ Xarici Korrupsiya Aktını pozduğuna görə 45 milyon dollar məbləğində cərimələmişdir. Tənzimləyicilərin təsdiqini, satışları və reseptlərin artırılmasını təmin etmək üçün Pfizerin bir neçə törəmə şirkəti xarici rəsmilərə rüşvət verirdi. Rüşvət mühasibat uçotunda marketing və təşviqat xərcləri altında gizlədirdi. Pfizer 2004-cü ildə qanun pozuntuları barədə könüllü məlumat verdi və sonradan antikorrupsiya təlimi keçdi.

Paylama nöqtəyi-nəzərindən reseptlə satılan əczaçılıq məhsulları ilk növbədə topdansatışçılara satılır. 2015-ci ildə “ilk üç biofarmasevtik topdansatış ümumi gəlirlərimizin təxminən 34%-ni (və ABŞ-da ümumi gəlirlərin 74%-ni) təşkil etmiş-

dir". Pfizer həmçinin pərakəndə satıcılara, xəstəxanalara, apteklərə və klinikalara birbaşa göndərişlər edir. Pfizer peyvəndləri “ilk növbədə birbaşa fərdi provayder ofislərinə, Xəstəliklərə Nəzarət və Qarşısının Alınması Mərkəzlərinə və topdansatışçılara satır”.

- *Maliyyə Menecmenti*

Son beş il ərzində Pfizerin xalis gəlirləri durmadan azalaraq son beş ilin ən aşağı səviyyəsinə – 6,96 milyard dollara enmişdir. Davam edən fəaliyyətlərdən əldə edilən gəlirlərin azalması ümumi gəlirlərin azalmasının əsas səbəbidir. Zoetisin ayrılması 2013-cü ildən sonra həm gəlirlərin azalmasına, həm də satışların dəyərinə təsir göstərdi. Dövrüyyə aktivləri son üç il ərzində sabit idi, lakin qısamüddətli investisiyalarda son zamanlar azalma müşahidə edilmişdir. Son illərdə satınalmalar üçün ödənilən yüksək qiymətlər artırdı. Pfizerin qısamüddətli borcları son beş ildə təxminən iki dəfə artmışdır. Ümumilikdə, Pfizerin balans hesabatı son iki ildə kifayət qədər sabit olmuşdur, lakin Pfizerin ümumi öhdəlikləri 2014-cü illə müqayisədə 2015-ci ildə bir qədər yüksəkdir və ümumi kapitalı bir qədər aşağıdır.

# Strategiyanın

## Tətbiqi: Təşkilati Strukturun Təhlili

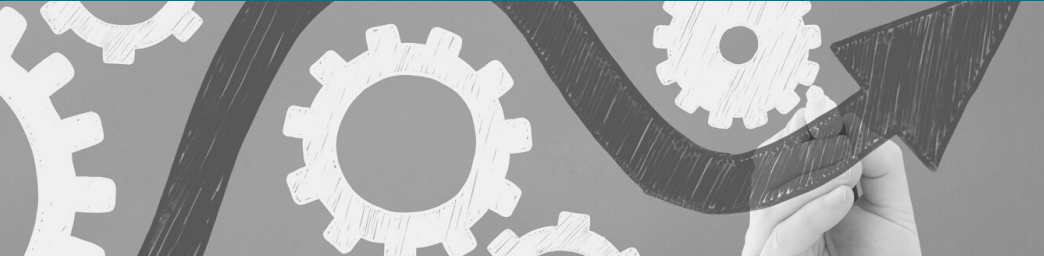
# 9

- Təşkilati bütövlük
- Təşkilati strukturun təhlili
- Formal təşkilati strukturlar
- Qeyri-formal təşkilati struktur



# 9.1.

## Təşkilati bütövlük



Əvvəlki fəsillərdə qeyd etmişdik ki, firma həm unikal strategiyalar, həm də böyümə və qiçilmə seçimləri yaradaraq bir sıra strateji alternativlər formalaşdırabilir. Şirkətin resursları ilə strategiyası arasındakı uyğunluq müəyyən edilmiş alternativləri tətbiq etmək mərhələsində strategiyanın uğurlu olması üçün ilkin şərtədir. Burada “şirkətin resursları” anlayışı yalnız maddi və maliyyə aktivləri baxımından deyil, mədəniyyət və liderlik də daxil olmaqla geniş mənada istifadə olunur. Liderlik və mədəniyyət məsələləri sonrakı fəsillərdə müzakirə olunacaqdır.

Bu mərhələdə bəzi anlayışları dəqiqləşdirilmək üçün bir qeydi nəzərə çatdırmaq lazımdır. Strateji davamlılıq strategiyasının təşkilatın resursları və imkanları nəzərə alınmaqla hazırlanması deməkdir. Təşkilati resurslarla dəstəklənməyən bir strategiyanın uğurla həyata keçirilməsi mümkün deyil.

Təşkilatlar bəzən sadə quruluşda yaranır və tədricən mürəkkəb strukturlara çevrilir, bəzən də kompleks iş, istehsal, səlahiyyət və məsuliyyət münasibətlərinin olduğu quruluşlar kimi tərtib edilir. Təşkilatlar böyüdükcə və mürəkkəbləşdikcə (funksional fərqliləşmə, məhsul-bazar fərqliləşməsi, coğrafi yayılma) təşkilati bütövlüyü təmin edəcək strukturların, sistemlərin və mexanizmlərin inkişaf etdirilməsinə ehtiyac yaranır. Digər tərəfdən, təşkilatın şöbə, departament və bölmələrinin qarşılıqlı olaraq biri-birindən asılı olduğu aydındır. Rəqabət üstünlüyünə nail olmaq, bu qarşılıqlı asılılığı müəyyən etmək və effektiv koordinasiya yaratmaqla mümkündür. Funksional şöbələr arasında koordinasiyanın təmin edilməsi şirkət üçün həyati əhəmiyyət kəsb edir.

- **Funksional koordinasiya:** Çox kiçik təşkilatlar istisna olmaqla, hər bir təşkilatın vəzifə və məsuliyyətlərində nisbi bir ixtisaslaşma və şöbələşmə var. İşçilərin vəzifələri dəqiq müəyyən edilmədikdə, bəzi işlərin bir neçə iş yerində təkrarlanması, bəzilərinin isə ümumiyyətlə yerinə yetirilməməsi riski yaranır. Buna “rol qeyri-müəyyənliyi” deyilir. İxtisaslaşma və şöbələşmə yolu ilə

bu risk azalır. İş kimin görəcəyini müəyyənləşdirməyi hədəfləyən bu həll yolu bəzən gözlənilməz nəticələrə gətirib çıxara bilər. Məsələn, bəzi qərarlar təşkilatın xeyrinə deyil, bir şöbənin xeyrinə verilə bilər. Ümumiyyətlə, şöbələrin bir hissəsi olduqları təşkilat əvəzinə öz xeyirlərinə uyğun hərəkət etdiyinə dair bir çox nümunə var (baş menecerin direktorluğa təyin edilməzdən əvvəl idarə etdiyi şöbəyə verdiyi imtiyazlar nümunəsi). Bütün bunlar strategiyanın həyata keçirilməsində müvəffəqiyyətin ilkin şərti adlandırılan “təşkilati bütövlük” anlayışına ziddir.

- **Müəssisələrin və şöbələrin koordinasiyası:** Fərqli sahələrdə (üfüqi, şaquli, çarpaz) fəaliyyət göstərən şirkətlər bu fərqliliyi strateji üstünlüyə çevirmək istəyərlərsə, şöbələr arasında effektiv koordinasiya təmin etməlidirlər. Çünki kollektiv hərəkət nəticəsində ortaya çıxan sinerji gücü bu şöbələrin ayrı-ayrılıqdakı güclərinin cəmindən daha çoxdur.
- **Beynəlxalq fəaliyyətlərin koordinasiyası:** Beynəlxalq sferada fəaliyyət göstərən şirkətlərin sayının artması ilə xarici ölkələrdəki müəssisələr arasında strateji harmoniya və koordinasiyanın təmin edilməsi zərurəti ortaya çıxır. Bu harmoniya sayəsində şöbələrin yaratdığı sinerjiyaya oxşar bir sinerjiya yaranır.

# 9.2.

## Təşkilati quruluşun təhlili



Təşkilati quruluş, şirkətdəki öhdəliklər, texnologiya və insanlar arasındakı əlaqələrin və qarşılıqlı təsirin xüsusiyyətini ifadə edir. Təşkilati quruluş bu mənbələrdən ən effektiv şəkildə istifadə etməklə təşkilatın məqsədlərinə çatmasını təmin edəcək şəkildə dizayn edilir. Struktur idarəçi üçün ziddiyyətli iki gücü balanslaşdırmağın yolunu təmin edir:

- öhdəliklərin mahiyyət kəsb edəcək qruplar şəklində bölmələrə ayrılması ehtiyacı;
- bu qrupların təşkilatın səmərəliliyini və effektivliyini təmin edəcək şəkildə birləşdirilməsini təmin etmək ehtiyacı.

Strategiyanın həyata keçirilməsi zamanı rəhbərlik iki strukturu təhlil və idarə etməlidir: formal və qeyri-formal strukturlar. Formal (rəsmi) struktur insanlar və öhdəliklər arasındakı əlaqələri müəyyənləşdirir. Qeyri-formal (qeyri-rəsmi) struktur təşkilat üzvləri arasındakı sosial əlaqələri və maraqlar sinerjiyasını təmsil edir. Formal strukturda ünsiyyət müəyyən yollarla (rəsmi yazışmalar, tapşırıqlar, təlimatlar, görüşlər, qəzetlər, broşuralar və s.) həyata keçirilsə də, qeyri-rəsmi strukturun ən əhəmiyyətli ünsiyyət vasitəsi “pıçıltı qəzetidir”. Strategiyanın həyata keçirilməsi zamanı üç səbəbə görə təşkilatın formal və qeyri-formal strukturlarının təhlili aparılmalıdır. Bu səbəblər aşağıdakılardır:

- Mövcud təşkilati struktur, nəzərdə tutulan strategiyanı dəstəkləyə və əksinə, hətta maneə də yarada bilər. Təşkilati strukturda idarəetmə pillələri çox olduqda, strategiyanın həyata keçirilməsində çətinliklər yarana bilər. Strategiyanın effektiv şəkildə həyata keçirilməsi üçün bəzi hallarda təşkilatın formal strukturunu dəyişdirmək lazım gəlir. Birləşmə, böyümə və kiçilmə strategiyaları da təşkilati strukturun dəyişdirilməsini tələb edir.

- Strategiyanın həyata keçirilməsi müəyyən vəzifələrin bəzi idarəetmə pillələri və kadrlarla əlaqələndirilməsini tələb edə bilər. Komandaların yeni layihə qrupları yaratmasına ehtiyac ola bilər. Bu vəziyyətdə yeni bir təşkilati strukturun yaradılması zərurətə çevrilir.
- Qeyri-formal struktur yeni strategiyanın həyata keçirilməsini asanlaşdıran çox əhəmiyyətli bir vasitə ola bilər. Qeyri-formal strukturun üzvləri arasında müzakirələr, tənqidlər və təkliflər strategiyanın hazırlanması və həyata keçirilməsi zamanı rəhbərlik tərəfindən nəzərdən keçirilə və qiymətləndirilə bilər.

### 9.2.1. Təşkilatlanma və formal təşkilati strukturlar

Təşkilatlar, müəyyən bir məqsədə çatmaq üçün birdən çox insanın birləşməsi nəticəsində yaranan quruluşlardır. Bəs bu “birdən çox insan” ilkin şərti nə deməkdir? Birdən çox insan təşkilatlarda müxtəlif işlərin olacağı və bu işi yerinə yetirmək üçün fərqli bacarıqlara ehtiyacı duyulacağı fərziyyəsinə əsaslanır. Bununla əlaqədar olaraq təşkilatlanma aşağıdakı mərhələlərini əhatə edən bir prosedir:

1. Təşkilatda hansı işlərə ehtiyac olduğunu müəyyənləşdirmək (iş dizaynı)
2. İşlər (vəzifələr) arasındakı əlaqəni (iyerarxiyanı) ortaya çıxarmaq
3. İşlərin necə qruplaşdırılacağını (seqmentləşdirmə) müəyyənləşdirmək

Təşkilat strukturlar iki ümumi başlıq altında qruplaşdırıla bilər:

- a) ənənəvi (funksional, məhsul, müştəri və s. əsaslı) strukturlar,
- b) çevik (matris, şəbəkə, üfüqi-düz) strukturlar.

Əksər təşkilatlar fəaliyyətinə ya kiçik təşkilat olaraq başlayır, ya da kiçik qalırlar. Digərləri isə, başladıkları həddüdləri aşaraq böyüyür və strateji qərarlardakı müvəffəqiyyətlərinə və tətbiq etmə bacarıqlarına görə fərqli səviyyələrə yüksəlirlər. Yalnız dar bir məhsul xətti və bazarı olan kiçik firmalar sadə struktura üstünlük verirlər. Bu struktur böyüdükcə və üfüqi inteqrasiya strategiyaları tətbiq edildikcə funksional quruluşa keçilir. Birləşdirmə (conglomerate) strategiyası qəbul edilərsə və təşkilat bir-biri ilə əlaqəsi olmayan sahələrdə fəaliyyətə başlayarsa, təşkilatın müxtəlif bölmələri arasında koordinasiyanı təmin etmək üçün effektiv təşkilatlanmaya ehtiyac duyulacaq. Bu iki quruluş forması arasındakı fərq aydın olmasa da, holdinqlərin qruplardan daha geniş əhatə dairəsinə sahib olduğunu demək olar.

Yetkin sahələrdən dəyişikliyin sürəti daha yüksək olan sahələrə keçərkən çevik

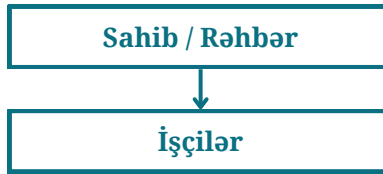


strukturlara ehtiyac duyulur. Çapraz funksiyalı bir layihə icra edilərsə, matris strukturu tələb oluna bilər. Kiçilmə strategiyaları (downsizing) və xarici resurslardan istifadə tətbiq olunarsa, şəbəkə strukturuna keçməyə ehtiyac duyula bilər. Qərar vermə sürəti və məlumatların doğru olması arzu edilərsə və təşkilati mədəniyyət buna imkan verirsə, düz (üfüqi) təşkilati struktur daha səmərəli ola bilər. Bununla birlikdə, hər bir təşkilati struktur faydalarla yanaşı, bəzi zərərli də gətirə bilər. Həmçinin, əgər şirkət xarici ölkələrdə fəaliyyət göstərirsə, o zaman beynəlxalq şöbələr yaratmaq məcburiyyətində qala bilər. Bunlara əlavə olaraq, praktikada şirkətlərin bu strukturların kombinasiyasını yaratdıqları müşahidə olunur.

### Sadə struktur

Bu struktur ən qədim strukturlardan biridir. Xüsusilə kiçik ailə müəssisələrində və ailə başçısının sahibi-rəhbəri olduğu müəssisələrdə müşahidə olunur.

#### Şəkil 9.1. Sadə quruluş



Bu strukturla fəaliyyət göstərən müəssisələr adətən dar bir məhsul xəttinə sahib olurlar. Qərarlar şirkətin sahibi - rəhbəri tərəfindən verilir. Sadə quruluşun ən əhəmiyyətli üstünlüyü qərar qəbul etmə və həyata keçirmə sürətidir. Bu formada şirkətin fərsətləri qiymətləndirməsi mümkündür. Düz üfüqi quruluşa sahib olduğuna görə ünsiyyət sürətli və birbaşa olur. Bu səbəbdən böyük təşkilatlarda müşahidə olunan ünsiyyət problemləri burada yaranmır. Ölçüləri kiçik olduğu üçün böyük və mürəkkəb təşkilatları da edəcəkləri manevrlərlə geridə qoyurlar.

#### Cədvəl 9.1. Sadə quruluşun güclü və zəif cəhətləri

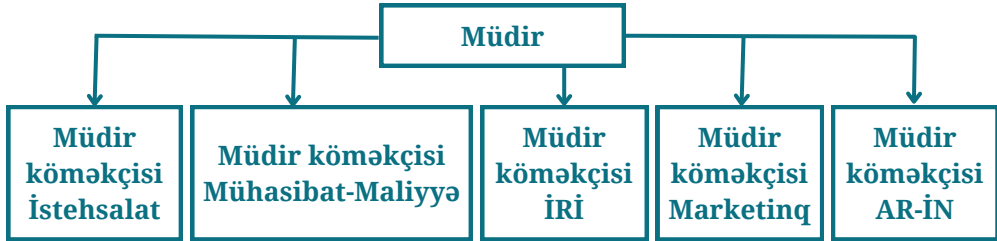
Güclü cəhətlər	Zəif cəhətlər
<ul style="list-style-type: none"><li>• Qərarvermə və fəaliyyət sürəti</li><li>• Formallığın aşağı olmasına görə yüksək yenilikçilik,</li><li>• Effektiv ünsiyyət, az münaqişə</li><li>• Çeviklik</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aşağı keyfiyyətli qərarlar</li><li>• Rol qeyri-müəyyənliyi, fərdi sui-istifadə</li><li>• Vəzifə artımı olmadığı üçün yaxşı kadrların saxlanılmasının çətinliyi</li></ul>

Kiçik bir şirkət formallıq səviyyəsi aşağı olduğu üçün yenilik və fərdiliyi inkişaf etdirə bilər. Lakin tənzimləmə və qaydaların olmaması da problemlərə səbəb ola bilər. Fərdlərin səlahiyyət və məsuliyyət məsələlərində çəşnliq keçirməsi mümkün hal hesab edilir. Bəziləri isə bu qeyri-müəyyənlikdən sui-istifadə edə bilərlər. Bu da motivasiyanın və iş məmnuniyyətinin ümumi olaraq azalmasına səbəb ola bilər. Başqa bir problem, düz quruluşa görə bu təşkilatlarda vəzifə artımı üsulundan yaxşı kadr əldə etmək/saxlamaq üçün istifadə edilə bilməməsidir.

### Funksional quruluş

Təşkilat böyüdükcə idarəçi/sahibin ehtiyac duyduğu məlumatlar da artır. Bundan əlavə, fərdlər bütün təşkilati fəaliyyətlərə (mühasibat, marketing, maliyyə-ləşdirmə və s.) cavab verə biləcək qabiliyyətə malik olmadığına görə, rəhbərlik bu sahələrdə mütəxəssis olanları təyin etməli olur. İdarəçi/sahib bu şəxslərin mütəxəssis biliklərinə etimad edir. Nəticədə, təcrübə sahələri ilə bağlı olan funksional bir quruluş ortaya çıxır. Bu şöbələrin əlaqələndirilməsi rəhbərliyin ən vacib vəzifələrindən birinə çevrilir.

**Şəkil 9.2.** Funksional quruluş



Funksional struktur daha yüksək istehsal gücü və dar məhsul/xidmət xətti olan təşkilatlarda müşahidə olunur. Təşkilat genişlənməyə meyilli olsa belə, funksional quruluşun təmin etdiyi mərkəzləşmə sayəsində bu genişlənən quruluşa ciddi nəzarəti təmin etmək mümkündür.

**Cədvəl 9.2.** Funksional strukturun güclü və zəif tərəfləri

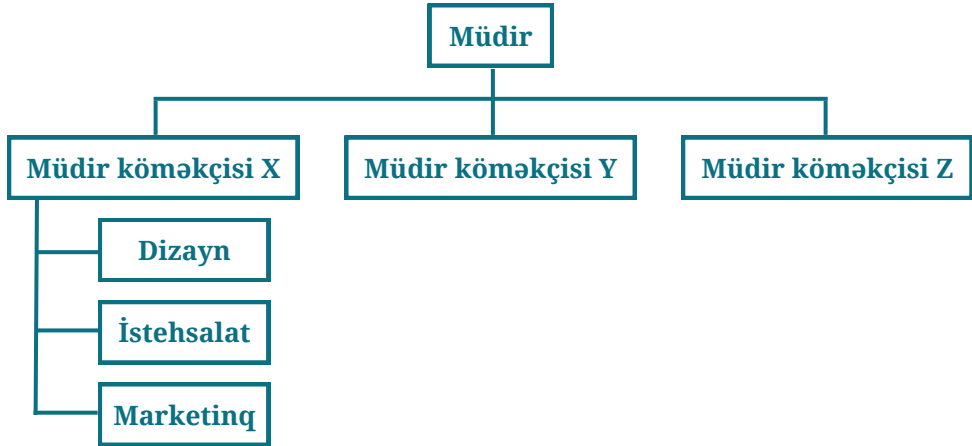
Güclü cəhətlər	Zəif cəhətlər
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qərarların funksiyalar arasında bölünə bilməsi</li> <li>• İdarəetmə və texniki (təcrübə) bacarıqlardan səmərəli istifadə</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qərarvermədə bürokratiyanın artması</li> <li>• İnsanların öz təcrübələrindən başqa digər məsələlərə qarşı marağının olmaması.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektiv koordinasiya və nəzarət</li> <li>• Karyera qurmağın və yüksəlməyin mümkünlüyü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Həddindən artıq təcrübənin işi mənasızlaşdırması</li> <li>• Ünsiyyət probleminin yarana bilməsi</li> <li>• Şöbələr arasındakı rəqabətin təşkilatın ümumi məqsədlərindən uzaqlaşmasına səbəb olması.</li> </ul>
--	---

### Məhsullar üzrə strukturlar

Bu strukturlarda istifadə olunan meyarlar məhsullardır. Fərqli məhsulları olan müəssisələr məhsula əsaslanan strukturları mənimsəyə bilirlər.

**Şəkil 9.3.** Məhsullar üzrə struktur



**Cədvəl 9.3.** Məhsullar üzrə strukturların güclü və zəif cəhətləri

Güclü cəhətlər	Zəif cəhətlər
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bir məhsulla əlaqəli bütün fəaliyyətlər bütöv və koordinasiyalı şəkildə idarə oluna bilər.</li> <li>• Sürətli və effektiv qərarlar qəbul etmək mümkündür.</li> <li>• Hər bir məhsulun və ya məhsul qrupunun performansını qiymətləndirmək mümkündür.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İdarəçilər, ehtimal ki, yalnız öz məhsullarına diqqət yetirirlər və başqa məhsullara qarşı laqeyd davranırlar.</li> <li>• Hər bir məhsul və ya məhsul qrupu üçün ayrıca funksional bölgü olduqda idarəetmə xərcləri artır.</li> </ul>

### Müştərilər üzrə strukturlar

Müəyyən bir müştəri və ya müştəri qrupu ilə daha effektiv əlaqələr qurmaq üçün işlərin qruplaşdırılması ilə yaradılan strukturdur.

Şəkil 9.4. Müştərilər üzrə struktur



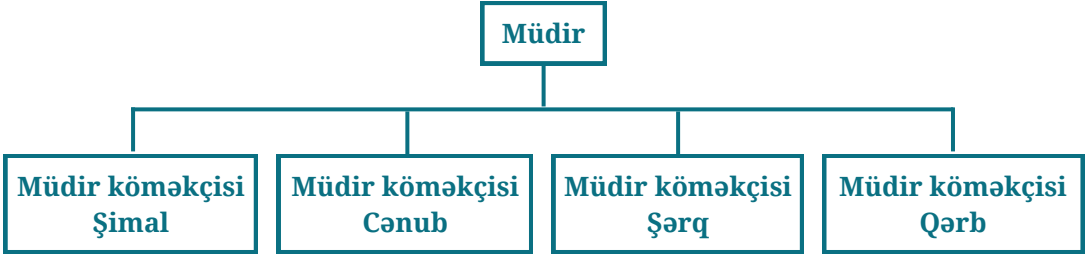
Cədvəl 9.4. Müştərilər üzrə strukturun güclü və zəif cəhətləri

Güclü cəhətlər	Zəif cəhətlər
<ul style="list-style-type: none"><li>Bacarıqlı mütəxəssislər özünəməxsus xüsusiyyətləri və gözləntiləri olan müştərilərlə maraqlana bilirlər.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Fərqli şöbələrin fəaliyyətini birləşdirmək üçün çoxlu sayda şöbə və işçilərə ehtiyac yaranır.</li></ul>

### Coğrafi strukturlar

İşlərin müəyyən coğrafi bölgələrə görə qruplaşdırılmasıdır. Bəzi sektorlar və müəssisələr öz mahiyyətlərinə görə belə bir təşkilatlanmaya ehtiyac duyurlar. Məsələn, çap müəssisələri regional şəkildə təşkil edilməlidir ki, milli qəzetlər ən tez vaxtda oxuculara çatsın. Əvvəllər banklarda da regional struktura üstünlük verilirdi, lakin kommunikasiya texnologiyasının sürətli inkişafı və bu texnologiyanın bankçılığa təsirli şəkildə uyğunlaşması nəticəsində banklar bu strukturdan imtina etməyə başladılar. Logistika və əczaçılıq şirkətlərinin də coğrafi struktura üstünlük verdikləri müşahidə olunur. Bundan əlavə, dünyada fəaliyyət göstərən nəhəng global şirkətlərin bir hissəsinin xüsusilə qitə əsaslı bir coğrafi təşkilata çevrildiyi müşahidə olunur. ABŞ, Hindistan və Rusiya kimi geniş coğrafiyaya malik ölkələrdə fəaliyyət göstərən şirkətlər istər-istəməz coğrafi fərqləri nəzərə almalıdırlar.

Şəkil 9.5. Coğrafi struktur



Cədvəl 9.5. Coğrafi strukturların güclü və zəif cəhətləri

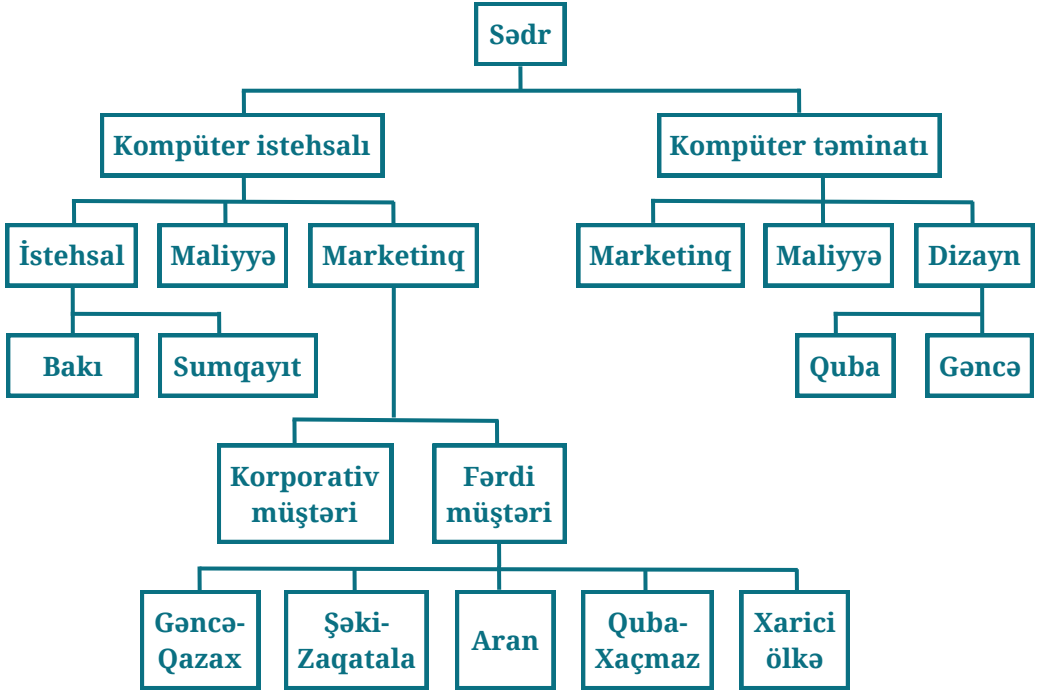
Güclü cəhətlər	Zəif cəhətlər
<ul style="list-style-type: none"><li>Təşkilatın bir bölgəyə xas xüsusiyyətlərə və gözləntilərə daha tez cavab verməsinə imkan verir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Fərqli yerlərdəki işləri idarə etmək üçün çoxlu sayda inzibati işçi tələb oluna bilər.</li><li>Eyni vəzifəni hər regionda yerinə yetirmək üçün birdən çox işçiyə ehtiyac yarana bilər.</li></ul>

### Qarışıq struktur

Təşkilatlar böyüdükcə fərqli məqsədlərə çatmaq üçün fərqli təşkilatlanma üsullarına ehtiyac duyurlar. Nəticədə “qarışıq struktur”lar meydana gəlir. Qarışıq strukturdakı funksiyalara əsasən təşkilatlanma ilə yanaşı, məhsullara, coğrafiyaya və müştərilərə görə təşkilatlanma formalarının kombinasiyası yaradıla bilər. Bunlara əlavə olaraq, müasir təşkilati formalardan biri olan matris təşkilatlanması bir növ qarışıq struktura malik təşkilatlanma hesab olunur.

Qarışıq struktur, təşkilatın fərqli gözləntilərə cavab verməsini asanlaşdırır, ancaq qərarların ötürülməsi və icraya nəzarət məsələləri daha da çətinləşdirə bilər.

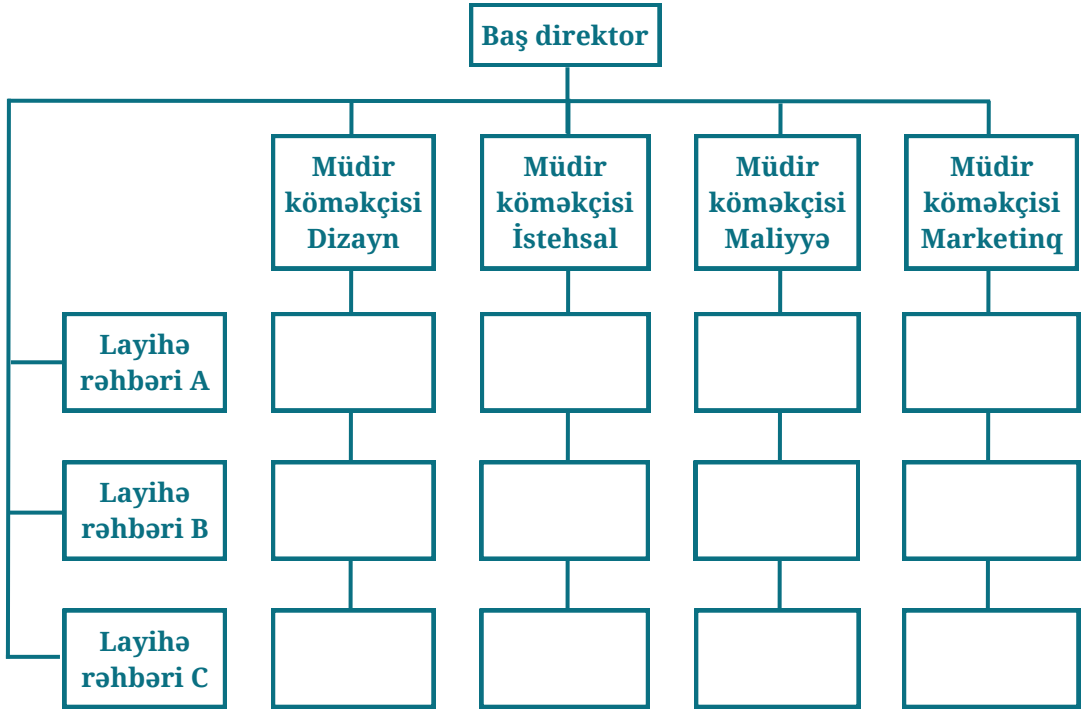
Şəkil 9.6. Qarışıq struktur



### Çevik təşkilati strukturlar

Matris struktur: Son vaxtlar həm idarəetmə anlayışında dəyişiklik və demokratiqləşmə, həm də informasiya texnologiyalarının rəhbərliyə təqdim etdiyi imkanların artması səbəbindən yeni təşkilati strukturlar ön plana çıxmışdır. Xüsusilə komandalar demək olar ki, hər ölkədə əhəmiyyətli bir təşkilati mexanizmə çevrildikcə, müəyyən bir müddət ərzində reallaşdırılmasına ehtiyac olan bir iş üçün fərqli istedadların bir araya gətirilməsi zərurətə çevrildi. Matris təşkilati forma, fərqli vəzifələri yerinə yetirən insanların başqa bir öhdəlik üçün bir komanda olaraq bir araya gəlməsinə imkan verən təşkilatlanma formadır.

Şəkil 9.7. Çevik təşkilati struktur



Matris strukturu ilk dəfə 1960-cı illərdə Aerokosmik sənayedə tətbiq edilmişdir. Layihənin müxtəlif mərhələlərində fərqli sahələrdən olan mühəndislərə və köməkçi kadrlara ehtiyac var idi: layihənin ilkin mərhələsində yenilikçi dizaynerlərə, inkişaf mərhələsində detallar üzərində işləyə bilən mühəndislərə və istehsaldan sonra yaxşı texniki qabiliyyətlərə malik müştəri xidməti əməkdaşlarına ehtiyac duyulur. Bundan əlavə, müəyyən olunmuş qabiliyyətlərə malik insanlar layihəyə əvvəldən sona qədər cəlb edilməlidirlər. Matris strukturu, rəhbərliyə hər hansı bir layihənin ehtiyac duyduğu fərqli mənbələrin kombinasiyasını təklif edir.

Matris strukturu iki səlahiyyət xəttini bir araya gətirir. Şaquli səlahiyyət xəttində funksional idarəçilik, üfüqi səlahiyyət xəttində isə layihə idarəçisi olur. Funksional şöbələr mütəxəssis qruplarını və lazımi mütəxəssis xidmətlərini təmin edir. Layihə departamentləri, əksinə, müxtəlif layihələrin planlarını, büdcələrini və ümumi idarəsini öz üzərinə götürür. Dəstəkləyici funksiyalar (məsələn, satınalma, təhlükəsizlik və s.) ümumiyyətlə matris strukturundan kənar qalır. Burada ənənəvi funksional strukturda fəaliyyətə davam edilir. Üstəlik, ali rəhbərliyin matrisdən kənar olduğu da görünür. Ali rəhbərlik idarəetmə funksiyalarını yerinə yetirir və koordinasiyanı təmin edir.

*Cədvəl 9.6. Matris strukturunun güclü və zəif cəhətləri*

Güclü cəhətlər	Zəif cəhətlər
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fərqli şöbələrin baxış bucağından mövzuya yanaşma bacarığı</li><li>• Fərqli vəzifələri eyni vaxtda yerinə yetirmək bacarığı</li><li>• Təşkilatı bütövlükdə qavramaq qabiliyyətinin inkişafı</li><li>• Fərqli şöbələrdən ibarət layihə komandası arasında əməkdaşlıq, razılığın təmin edilməsi və münafişələrin həlli bacarıqlarının inkişafı</li><li>• Resurslara qənaət</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İki fərqli rəhbərə cavabdehlik (şöbə müdiri və layihə meneceri)</li><li>• İki müdir səlahiyyətli olduğuna görə vaxt itkisi</li><li>• Artan bürokratiya</li><li>• İşçilərin iş yükünün artması</li></ul>

Matris təşkilatlarda funksional təşkilatlarda olduğu kimi bölmələr (departamentlər) var. Bundan əlavə, müəyyən bir müddətdə bir layihənin yaradılması üçün layihə meneceri təyin olunur. Bu layihə meneceri layihənin icrası üçün müxtəlif şöbələrdən ehtiyac duyduğu işçilərdən ibarət layihə komandası yaradır. Komanda üzvləri həm öz şöbələrinin müdiri, həm də layihə rəhbəri qarşısında cavabdehirlər. Layihə bitdiyi vaxt layihə komandasının vəzifəsi bitir və komanda dağılır.

**Şəbəkə təşkilati quruluşu:** Şəbəkə təşkilatları, bütün dünyada strateji kiçilmə (downsizing) fəaliyyətlərinin artması və şirkətlərin özünüinkişafa əsaslanan strategiyalar qəbul etməsi nəticəsində yeni bir təşkilat forması olaraq ortaya çıxmışdır. Bu strukturun hissələrini meydana gətirən hər bir şirkət, rəqabət üstünlüyünə malik olduğu sahələrdə fəaliyyət göstərir və ən yaxşı bacardığı işləri edir. Bu quruluş sayəsində idarəetmə iyerarxiyasındakı təbəqələrin sayında azalma olmuşdur. Bu strukturun başqa bir xüsusiyyəti, xarici mənbələrə müraciət strategiyasını izləməsidir. Bunun səbəbi, şirkətin öz resurslarını və enerjisini “ikinci dərəcəli” işlərə ayırmaq məcburiyyətində qalmadan daim “özünün ən yaxşı olduğu” işə yönəlməsidir. Bu strukturun əsası danışıqlar və əməkdaşlıq razılaşmaları sayəsində “daxili idarəetmə fəaliyyətlərinin” xariciləşdirilməsidir.



Şəkil 9.8. Şəbəkə təşkilati strukturu



Cədvəl 9.7. Şəbəkə təşkilati strukturunun güclü və zəif cəhətləri

Güclü cəhətlər	Zəif cəhətlər
<ul style="list-style-type: none"><li>• Çevikliyi səbəbindən ətraf mühitdəki dəyişikliklərə cəld reaksiya verir.</li><li>• Hər bir müəssisənin “ən yaxşı” olduğu sahədə çalışması rəqabət qabiliyyətini artırır.</li><li>• Xərclər nisbətən aşağıdır.</li><li>• Müəssisələr fərdi şəkildə həyata keçirə bilmədikləri layihələri əməkdaşlıq edərək həyata keçirə bilərlər.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Müəssisələr arasında əməkdaşlıq pozulduğu halda fəaliyyətini davam etdirmək şansının azalması. Şəbəkə quruluşuna görə hər bir müəssisə yalnız ən yaxşı bildiyi sahələrə meyl edir.</li><li>• Çevik quruluş zaman keçdikcə ləngləşə bilər. Şirkətlər arasındakı strateji əməkdaşlıq emosional birliyə çevrilə bilər.</li></ul>

Ümumi desək, strategiyanın həyata keçirilməsi prosesində strukturu təhlil və idarə etmək strategiyanın həyata keçirilməsində zəruri bir addımdır. Bu yolla, strategiyanı effektiv şəkildə həyata keçirmək üçün idarəçilərin hansı vəzifə bölgüsünə ehtiyac duyacağı müəyyən edilir. Təşkilatın hazırkı heyəti bəzi strategiyaların həyata keçirilməsi üçün kifayət etsə də, bəzi hallarda onlar qeyri-kafi (sürətli böyümə) və ya gərəksiz (kiçilmə) ola bilər. Yenə də, bəzi situasiyalarda strukturda edilə biləcək “müvəqqəti” dəyişikliklə ciddi problemlərin yaranması-

nın qarşısı alına bildiyi halda, bəzi situasiyalarda isə düzgün bir quruluşa sahib olmadığı üçün yaxşı bir strategiyanın müvəffəqiyyətlə tətbiq oluna bilməməsi səbəbindən, strukturda davamlı dəyişiklik tələb oluna bilər.

Təəssüf ki, təşkilatın strukturunun dəyişdirilməsi əsasən problemlə dövrərdə tez-tez gündəmə gəlir. Halbuki müəssisənin yenidən qurulması işlər yaxşı getdikdə də edilə bilər. İşlər pisləşdikdə işçilərin ixtisar edilməsi və xərclərə ciddi nəzarət edilməsi istiqamətindəki dəyişikliklər tez-tez yada düşdüyü halda, müəssisənin yaxşı fəaliyyət göstərdiyi vaxtlarda edilən dəyişikliklər dedikdə əsasən miqyası genişləndirmə, məhsulu fərqləndirmə, ortaq təşəbbüslər etmə və fərqlənmə strategiyalarının tətbiq olunması yada düşür.

Bütün bu ölçülərə görə, strategiya həyata keçirilərkən struktur təhlil edilməlidir. Bundan əlavə, strukturla birlikdə təşkilatın mədəniyyəti də təhlil edilməlidir.

### 9.2.2. Qeyri-formal təşkilati struktur

Təşkilatlarda formal strukturlarla yanaşı qeyri-formal strukturlar da mövcuddur. Bu quruluşlar təşkilatın ştat cədvəlində görünür, lakin onlar hər bir təşkilatda mövcuddur. Dostluq qrupları, yoldaşlıq qrupları, peşə qrupları öz-özünə meydana gəlir. Real həyatda insanlar, bəlkə də öz rəhbərləri ilə məsləhətləşdiklərindən daha çox belə şəkildə öz-özünə yaranan qrupların liderləri ilə məsləhətləşirlər. Bu qeyri-rəsmi quruluş rəhbərliyin gözləntilərinə zidd işləyə və ya yaxşı idarə olunarsa, rəhbərliyin gözləntilərinə uyğun fəaliyyət göstərə bilər.

Rəhbərliyin qeyri-rəsmi strukturları təşkilatın məqsədlərinə uyğun olaraq səfərbər olmaq üçün sahib olduğu ən təsirli vasitə təşkilati mədəniyyətdir. Təşkilati mədəniyyət, bir təşkilatda paylaşılan dəyərlərin və inancların məcmusudur. İnsanlar ümumi dəyərlərə və inanclara sahib olduqda, qeyri-formal strukturların təşkilati dəyərlərə uyğun hərəkət etməsi mümkün olur. Bu mövzu növbəti hissədə daha ətraflı müzakirə olunacaq.

Təşkilatlarda qeyri-formal strukturların ortaya çıxması, işçilərin bu əlaqələri hansı məqsədlə və hansı məzmunla yaratdıqları və performansla necə təsir etdikləri vacib bir araşdırma mövzusu olmuşdur. Təşkilati quruluşların təhlili üçün həyata keçirilən fərqli tədqiqat yanaşmaları, təşkilat quruluşu ilə təşkilatdakı işçilərin performansı arasındakı əlaqəni araşdırmışdır. Monge və Eisenberg, əksər təşkilati nəzəriyyələrin mövzu ilə əlaqədar üç əsas düşüncə məktəbindən birinə yerləşdirilə biləcəyini irəli sürür:

mövqeyə (təşkilatın mövqeyi, işçilərin təşkilatdakı vəzifələri və rolları) əsaslanan məktəblər;

əlaqələrə əsaslanan məktəblər (əlaqəli yanaşma, təşkilatdakı fərdlərin rəsmi münasibətləri ilə uyğun gələn və ya ziddiyyət təşkil edən şəbəkə əlaqələri)

mədəniyyətə əsaslanan məktəblər (mədəni perspektiv fərdlərin təşkilatlardakı qarşılıqlı fəaliyyətinin həm struktur, həm də fərddən kənarında ortaq bir əsas quruluşla müəyyənləşdirilməsinə fokuslanır).

Hunter (2015) təşkilati analiz tədqiqatını iki əsas istiqamətdə qiymətləndirmişdir. Birincisində təşkilatın formal quruluşu vurğulanmışdır. Ənənəvi araşdırmaları əks etdirən bu perspektiv mərkəzləşmə, rəsmiləşdirmə, şaquli və üfüqi fərqlənmə, nəzarətin əhatə dairəsi və ixtisaslaşma kimi ölçülə bilən struktur ölçülərində dəyişən hakimiyyət münasibətlərinin iyerarxik modelinə diqqət yetirir. İkincisi, təşkilatdakı departament, şöbə və işçilərin davranışlarını onların qarşılıqlı əlaqələrini nəzərə alaraq araşdırır.

### MÜZAKİRƏ SUALLARI

- 1. Strategiyanın həyata keçirilməsi zamanı hansı problemlər meydana çıxır?*
- 2. Strategiyanın həyata keçirilməsi ilə təşkilati struktur arasında əlaqəni necə qurmaq olar?*
- 3. Təşkilatın ştat cədvəlini tədqiq etməklə hansı məlumatı əldə etmək olar?*
- 4. Hər bir təşkilati strukturun müəyyən güclü və zəif tərəfləri olduğu görünür. Təşkilatda hansı narahatlıqlara diqqət yetirilməlidir və hansı strukturun uyğun olduğuna necə qərar verilməlidir?*
- 5. Müəssisənin yerləşdiyi sahə ilə təşkilati struktur arasında əlaqəni necə qurmaq olar?*
- 6. Ənənəvi və çevik təşkilati strukturları real həyatda tətbiq edən şirkətlərə misal göstərin.*
- 7. Real həyat şəbəkəsi və mobil/modul təşkilati strukturun nümunəsini tapın. Bu quruluşun formalaşma prosesini nəzərdən keçirin.*
- 8. Rəhbərlik hansı tədbirləri görə bilər ki, qeyri-formal struktur strategiyaya xidmət etsin?*

## PRAKTİKADA STRATEJİ İDARƏETMƏ 9

### ÇƏLƏBİ TƏŞKİLATI STRUKTURUNU DƏYİŞDİRDİ

Çələbi Aviasiya Holding A.Ş., milli və beynəlxalq arenada güclü böyüməsi ilə paralel olaraq təşkilati strukturunu da inkişaf etdirir.

Şirkət Türkiyə ilə yanaşı, Macarıstanda (Budapeştdə Yerüstü Xidmət + Yük və Anbar), Almaniyada (Frankfurtda Yük və Anbar), Avstriyada (Vyana Yerüstü Xidmət), Hindistanda (Dehliyə Yerüstü Xidmət + Cargo & Warehouse və Mumbaiyə Yer Təsərrüfatı) yerləşən 35 hava limanında fəaliyyət göstərir. Çələbi Aviasiya Qrupu böyüyən və genişlənən təşkilati strukturunu yeniləyərək uğurlu və güclü idarəçiliyini inkişaf etdirməyə davam edir.

Çələbi Aviasiya Qrupu Avropada təşkilati strukturunda dəyişiklik etməklə daha güclü və dinamik bir idarəetmə strukturuna nail olmağı hədəfləyib. Bu çərçivədə reallaşdırılan və qrupun Macarıstan və Avstriyadakı fəaliyyətini əhatə edən təşkilati dəyişiklik İnsan Resursları direktoru D.Tekin Yusuf tərəfindən edilən açıqlama ilə həyata keçirilib.

Çələbi Aviasiya Qrupunun xarici törəmə şirkətlərindən biri olan Çələbi Ground Handling Hungary Ltd. (Çələbi Macarıstan) və Çələbi Ground Services Austria GmbH (Çələbi Avstriya), 13 Yanvar 2014-cü ildə tətbiq edilən yeni təşkilati quruluşda iki ölkəyə vahid rəhbərlik gətirildi. Beləliklə, Avstriya və Macarıstan Baş Qərargahı vahid mövqedə birləşdirildi. Əvvəlki strukturda Macarıstan baş meneceri vəzifəsini icra edən O. Yılmaz, Avstriya və Macarıstan Çələbi Yer Xidmətləri Şirkətlərindən məsul Baş Menecer təyin edildi.

Bu yeni strukturda hava limanlarının bütün əməliyyat və dəstək funksiyaları məsuliyyətlərini əhatə edən “Hava limanı meneceri” vəzifəsi də yaradılmışdır. Bu yeni vəzifə ilə bağlı verilən tapşırıqlarda, əvvəlki dövrdə Macarıstan Əməliyyatlar Direktoru olan Yakab Laszlo “Vyana Hava Limanı Meneceri” təyin edildi. Əvvəlki strukturda Avstriya və Macarıstanın Layihə Meneceri olmuş İbrahim Ediz Özkahya “Budapeşt Hava Limanı Meneceri” vəzifəsinə təyin edilib.

Bu yeni strukturda İnformasiya Texnologiyaları, Keyfiyyət, Satınalma, Texniki, Satış və Marketing Birgə Xidmət Mərkəzi kimi müəyyən edilmiş və bir çətir altında toplanmışdır. Birgə Xidmət Mərkəzinin “keyfiyyət” istisna olmaqla, bütün digər bölmələri öz funksiyalarına aid olan məsələlərlə bağlı müvafiq Hava Limanının Menecerinə hesabat verirlər. Birgə Xidmət Mərkəzi Avstriya və Macarıstanın Yerüstü Xidmətlər üzrə Baş İdarəsi tərəfindən idarə olunacaq.

Əvvəlki dövrdə Vyana Layihəsi və Maliyyə İşləri Müdiri olan Özbek, yeni strukturda yaradılan və Maliyyə İşləri, İnzibati İşlər, Texniki və Logistika funksiyalarını əhatə edən Planlaşdırma və Maliyyə İşləri Müdiri vəzifəsinə təyin edildi. Bu

yeni sistemdə Maliyyə İşləri funksiyası bilavasitə Avstriya və Macarıstanın Baş Müdirliyi, inzibati olaraq isə Vyana Hava Limanı Müdirliyi tərəfindən idarə olunacaq. Digər funksiyalar birbaşa Vyana Hava Limanı Müdirliyi tərəfindən idarə olunacaq.

Bu yeni strukturda Budapest Cargo Avstriya Macarıstanın Yerüstü Xidmətlər Baş İdarəsi tərəfindən idarə olunacaq. Budapeşt Yük Departamentində ixrac və idxal alt departamentləri ayrılaraq İxrac menecerinin müavini və İdxal menecerinin köməkçisi vəzifələri yaradılıb.

### SUALLAR

- 1. Çələbinin təşkilat quruluşu dəyişdirməsinin səbəbini Metro ilə müqayisə edin. Hansı strateji nəticələr əldə edilə bilər?*
- 2. Çələbi Holdingin böyüyərkən bəzi əməliyyatlarını birləşdirərək yeni bir quruluşa keçməsinin səbəblərini müzakirə edin.*
- 3. Dəyişikliklərdən əvvəl və sonra Çələbi üçün təşkilati strukturun sxemini çəkin və müqayisə edin*

**Mənbə:** <https://www.utikad.org.tr/Detay/Sektor-Haberleri/11914/celebi-organizasyon-yapisini-degistirdi>

Keys araşdırması aşağıdakı linkdəki məqalə əsasında Recai COŞKUN tərəfindən hazırlanıb.

# Strateji

## Sahibkarlıq və Strateji Liderlik

# 10

- Strateji sahibkarlığın mahiyyəti və əhəmiyyəti
- Strateji sahibkarlıq modelləri
- Strateji sahibkarlığın müqayisəli şəkildə qiymətləndirilməsi
- Strateji liderliyin mahiyyəti və əhəmiyyəti
- Strateji liderliyin funksiyaları
- Strateji liderliyin xüsusiyyətləri
- Strateji liderliyin növləri



# 10.1.

## Strateji sahibkarlığın mahiyyəti və əhəmiyyəti



Sahibkar ehtiyacları ödəmək məqsədilə məhsul və xidmət istehsalını həyata keçirmək üçün istehsal amillərini bir araya gətirən şəxsdir. Klassik mənada sahibkar müəssisənin fəaliyyətindən yaranan riski, məsuliyyəti və təşkilatın idarə olunmasını öz üzərinə götürən şəxs hesab olunurdu. Lakin informasiya cəmiyyətinin yaranması ilə birlikdə bu anlayış yeniliklər yaradan, risk edən, fürsətlər qazanan və onları həyata keçirən bir şəxs kimi qəbul edilmişdir. Bu səbəbdən sahibkarın dəyişən tərifini müəyyənləşdirən amil “yenilik” anlayışı olmuşdur. Peter Druker sahibkarı resurslarını aşağı məhsuldarlıq sahələrindən yüksək məhsuldarlıq sahələrinə yönəldən və orada saxlamağı bacaran şəxs kimi görürdü. Eyni zamanda, sahibkar gördüyü imkanları qiymətləndirmək üçün öz sahibkarlıq anlayışı ilə strategiyalar hazırlayan, və beləliklə, dəyişikliyə səbəb olan şəxsdir. Sahibkarlıq yenilik yaratmaq, risk almaq, imkanları görmək və onları həyata keçirmək kimi fəaliyyətlərə verilən ümumi ad olaraq ifadə edilə bilər. Şumpeterə görə, sahibkarlığın dörd fərqli davranış göstəricisi var:

- bazara yeni məhsul və xidmət təklif etmək;
- istehsalda yeni üsul yaratmaq;
- hələ araşdırılmamış tələbi tapıb bu boşluğu doldurmaq;
- sahədə yeni şirkət qurmaq.

Şumpeterə görə, sahibkarlıq yenilik etmək deməkdir. Buna görə də, sahibkarlıqla bağlı tədqiqatların çoxu yeni məhsul və imkanların kəşfinə nə, nə qədər, necə və kim tərəfindən təsir edildiyini izah etmək məqsədi daşıyır. Sahibkarlıq tədqiqatları araşdırılmamış imkanları necə ortaya çıxarmağı və istifadə etməyi də izah etməyə çalışır. Bu zaman sahibkarlıq və strategiya anlayışları bir araya gəlir. Sahibkarlar yeni imkanlar əldə edərək rəqabət üstünlüyü qazanmalıdırlar. Sahibkarların bu rolu həm də strateji idarəetmə ilə sahibkarlıq arasındakı əlaqə-

ni ortaya qoyur. Sahibkarlıq xüsusilə 2000-ci illərdən bəri gündəmdə olan və Mintzbergin əsərlərində ilk dəfə öz ifadəsini tapan yeni bir anlayışdır.

Mintzberg (1978) tərəfindən “təşəbbüskarlıq strategiyası” ilə başlanılan prosesdən sonra Burgelmanın (1983) araşdırmasında, strateji idarəetmə ilə sahibkarlıq arasındakı əlaqə böyük müəssisələrdə araşdırılmışdır. Sahibkarlığın strateji mövqeyi anlayışı Covin və Slevin (1989) tərəfindən təhlil edilmişdir. Guth and Ginsberg (1990) korporativ sahibkarlığın firmaların əhəmiyyətli bir strategiyası ola biləcəyini vurğulamışdır. Stevenson və Jarillo (1990) sahibkarlıqla korporativ idarəetmə arasındakı əlaqəyə toxunmuş, Chittipeddi və Wallett (1991), Day (1992), Sandberg (1992) strateji idarəetmə ilə sahibkarlıq arasındakı əlaqəyə diqqət çəkmişlər. Barringer və Bluedorn (1999) sahibkarlıq intensivliyi ilə strateji idarəetmə arasındakı əlaqəni ortaya qoymuşlar. Meyer və Heppard (2000) strateji sahibkarlığın infrastrukturuna dair töhfələr vermişlər.

Strateji sahibkarlıq sahibkarlıq fəaliyyətlərinin strateji nöqtəyi nəzərdən yaradılmasıdır. Başqa sözlə, strateji sahibkarlıq müəssisələrdə zənginlik və dəyər yaratmaq üçün imkanların müəyyən edilməsi və istifadəsi prosesində strateji intizamdan istifadə deməkdir. Bu mənada strateji sahibkarlığın məqsədi maraqlı tərəflər üçün maksimum rifah yaradan davamlı rəqabət üstünlüyünü əldə etməkdir. Qlobal iqtisadiyyatda yeniliyin zəruriliyi, inkişaf üçün təşəbbüskarlığın vacibliyi, həyatda qalmaq və davamlılıq üçün strateji idarəetmənin verdiyi töhfə strateji sahibkarlığın mənimsənilməsini təmin etmişdir. Verdiyi faydalara görə strateji sahibkarlığı tətbiq edən müəssisələrin və akademik araşdırmaların sayının artdığı müşahidə olunur. Strateji sahibkarlığın tarixi kökləri müəssisə, idarəetmə və təşkilatlanma, strateji idarəetmə, eləcə də iqtisadiyyat, psixologiya və sosiologiya kimi müxtəlif sahələrə əsaslanır. Strateji İdarəetmə jurnalınının 2001-ci ildə strateji sahibkarlığa xüsusi buraxılış həsr etməsi strateji sahibkarlığın araşdırma sahəsi hesab edilməsinin başlanğıcı qəbul edilmişdir.

## 10.2.

### Strateji sahibkarlıq modelləri



Strateji sahibkarlıq üçün təklif olunan ilk model İrland, Hitt və Sirmon (2003) tərəfindən hazırlanmışdır. Bu model dörd ölçülüdür. Təvsiyə olunan modelləşdirilmiş ölçülər aşağıda qeyd olunmuşdur.

1. *Təşəbbüskarlıq düşüncəsi;*
2. *Təşəbbüskarlıq liderliyi;*
3. *Təşəbbüskarlıq yönümlü mədəniyyət;*
4. *Resursların strateji idarəsi.*

***Təşəbbüskarlıq düşüncəsi:*** Bu ölçüyə ilk baxış, strateji sahibkarlığı həyata keçirmək üçün əvvəlcə idarəçilərin uyğun bir düşüncəyə sahib olmalarına olan ehtiyacdən qaynaqlanır. Müəssisə səviyyəsində qərarlar qəbul etmək, imkanları kəşf etmək və imkanları rəqabət üstünlüyünə çevirmək təşəbbüskarlıq düşüncəsinin təsiri ilə həyata keçirilir. İş və vəzifəsindən asılı olmayaraq, sahibkarlıq düşüncəsi olan işçilər istənilən problemi fürsətə çevirə bilərlər. Bu, fürsəti üstünlüyə çevirməyin açarıdır. Beləliklə, sahibkarlıq düşüncəsinin zənginlik yaratmaq potensialı təşəbbüskarlıq çərçivəsində strateji olaraq tətbiq edildikdə artır. Bu səbəbdən strateji sahibkarlığın səmərəli həyata keçirilməsi üçün müəssisə idarəçiləri və işçilərin təşəbbüskarlıq düşüncəsi inkişaf etdirilməlidir.

***Təşəbbüskarlıq liderliyi:*** Təşəbbüskar liderlər, öz hərəkətlərindən və işçilərə təsirlərindən istifadə edərək fürsətlərin yaradılmasını və istifadəsini mümkün edir. Bundan əlavə, müəssisələrdə təşəbbüskarlıq zehniyyətinin yaradılması təşəbbüskarlıq liderliyini tələb edir. Bu tələb, təşəbbüskarlıq liderliyi təcrübələrinin işçilərə təşəbbüskarlıq zehniyyəti qazanmaq və imkanlar tapmaq prosesində inam aşılamağından qaynaqlanır.

***Təşəbbüskarlıq yönümlü mədəniyyət:*** Təşəbbüskarlıq liderliyi və təşəbbüskar

lıq düşüncəsi olan işçilərin iştirakı ilə ortaya çıxır. Təşkilati mədəniyyət, təşkilat daxilində paylaşılan dəyərlərin və inancların məcmusu kimi müəyyən olunur, bir müəssisənin təşəbbüskarlıq xüsusiyyətlərinə və fəaliyyətinə təsir göstərir. Bu səbəbdən, təşəbbüskarlıq yönümlü bir mədəniyyət təşkilatın fəaliyyət göstərməsi və davamlı uğur qazanmasında fəal rol oynayır.

**Resursların strateji idarəsi:** Strateji sahibkarlıq müəssisələrdə imkanlar yaratmaq məqsədilə təşəbbüskar liderlərin və işçilərin təsiri ilə sahibkarlığı dəstəkləyən mədəniyyətin yaradılması və müəssisənin məhdud resurslarının strateji idarə edilməsi ilə rəqabət üstünlüyünü təmin etmək deməkdir. Bu tərifdən başa düşüldüyü kimi, strateji sahibkarlığın dördüncü ölçüsü resursların strateji idarəsidir. Strateji sahibkarlığın son ölçüsünü təşkil edən resursların strateji idarə edilməsi strategiyaların müəssisələrin sahib olduğu məhdud resurslarından asılı olaraq hazırlanmalı olduğunu nəzərdə tutur. Resursların strateji idarə edilməsinə resursların alınması, mövcud mənbələrin qiymətləndirilməsi, ətraf mühitlə əlaqələrin uğurlu şəkildə qurulması və bazar mövqeyinin inkişafı daxildir. Müəssisələr bazarda öz mövqelərini saxlamaq və inkişaf etdirmək üçün rəqiblərinin asanlıqla əldə edə və təqlid edə bilməyəcəyi mənbələrə, eləcə də müəssisələrə rəqabət üstünlüyü verən əhəmiyyətli bir amilə - rəqiblərindən fərqli strategiyalara sahib olmalıdırlar.

## 10.3.

### Strateji sahibkarlığın müqayisəli şəkildə qiymətləndirilməsi



Sahibkarlıq tarixi mövzu olduğu halda, strateji sahibkarlıq yeni araşdırmalarla potensial tədqiqat sahəsi hesab olunur. Strateji sahibkarlığı daha yaxşı başa düşmək üçün ənənəvi idarəçilər, sahibkarlar və strateji sahibkarlar müqayisəli şəkildə qiymətləndirilməlidir.

***Cədvəl 10.1.** Ənənəvi idarəçilərin, sahibkarların və strateji sahibkarların müqayisəli şəkildə qiymətləndirilməsi*

Kriteriyalar	Ənənəvi idarəçilər	Sahibkarlar	Strateji Sahibkarlar
<b>Əsas motivlər</b>	Vəzifə artımı və ofis, kadr, səlahiyyət kimi ənənəvi şirkət mükafatları	Müstəqillik, yaradıcılıq və pul	Müstəqillik və yenilikçilik, yeni imkanlar
<b>Vaxtın idarə olunması</b>	Qısa müddətli vaxt idarəçiliyi	Uzun müddətli effektiv vaxt idarəçiliyi	Uzunmüddətli davamlı strateji vaxt idarəçiliyi
<b>Fəaliyyət</b>	Birbaşa iştirak olmadan həvalə və idarə etmə	Birbaşa iştirak	Birbaşa iştirak və digər işçilərin iştirakını təmin etmə
<b>Risk</b>	Təmkinli	Orta səviyyədə riskalma	Orta səviyyədə riskalma
<b>Rol</b>	Status simvollarına əhəmiyyət vermə	Status simvollarına əhəmiyyət vermə	Ənənəvi şirkət statusu simvollarına əhəmiyyət verməmə, asılı olmamaq arzusu
<b>Uğursuzluq və ya səhvlər</b>	Səhvlərdən və sürprizlərdən qaçmaq	Səhvlər və uğursuzluqlarla məşğul olmaq	Səhvləri minimuma endirmək, səhvlərdən və uğursuzluqlardan öyrənmək və gələcək üçün istifadə etmək

<b>Qərarlar</b>	Çox vaxt yüksək rəhbər vəzifələrdə olanlarla fikir ayrılığının olması	Şirkət qərarları ilə birlikdə xeyallarını da izləmək	Strateji idarəetmə yanaşması ilə xeyalların gerçəkləşməsini təmin etmək
<b>Xidmət göstərmə</b>	Başqalarına	Özünə və müştərilərinə	Özünə, müştərilərinə, təşkilata və cəmiyyətə
<b>Başqaları ilə münasibətlər</b>	Əsas münasibətlərdə iyerarxiya	İyerarxiya daxilində əməliyyatların icrası	İyerarxiya daxilində əməliyyatların icrası

Ənənəvi idarəçilər tərəfindən vəzifə artımı və bonuslar kimi ənənəvi motivasiya vasitələri istifadə olunsa da, sahibkarlar və strateji sahibkarlar üçün yenilik, yaradıcılıq və yeni imkanlar əhəmiyyətli motivasiya mənbəyidir. Ənənəvi idarəçilər qısamüddətli məqsəd və zaman idarəsinə üstünlük verdiyi halda, sahibkarlar uzunmüddətli proqram və planlaşdırmağa üstünlük verirlər. Strateji sahibkarlar üçün isə uzunmüddətli plan və layihələrin strateji idarə edilməsi ön plandadır. Ənənəvi idarəçi müəssisə və təşkilati fəaliyyətləri yerinə yetirərkən tabeçiliyində olanları bu işə təyin etdiyi halda, sahibkarlar və strateji sahibkarlar təyin etməklə yanaşı, bu prosesdə fəal iştirak edirlər. Əslində, strateji sahibkarlar digər işçilərin fəal iştirakını təmin edərək, öz məhsuldar və yenilikçi tərəflərini inkişaf etdirməyə çalışırlar. Ənənəvi idarəçilər, sahibkarlar və strateji sahibkarlar yüksək risk əvəzinə orta səviyyədə risk alırlar. Ənənəvi idarəçilər üçün status, səlahiyyət və rol arasındakı fərq vacibdir, lakin sahibkarlar və strateji sahibkarlar üçün status simvolları vacib deyil. Strateji sahibkarlar həm özlərinin, həm də işçilərinin azad və dəyərli insanlar olduğunu vurğulayaraq onları müəssisənin ortağı kimi hiss etdirirlər. Sahibkarlar və strateji sahibkarlar səhv etməyi işin təbii bir hissəsi olaraq görürlər, ənənəvi idarəçilərin isə səhvlərə qarşı tolerantlığı aşağıdır. Strateji sahibkarlar uğursuzluqları və səhvləri dərindən təhlil edərək və dərslər çıxararaq gələcəkdə gözlənilməz təhlükələri və riskləri aradan qaldırmağı hədəfləyirlər. Sahibkarlıq və strateji sahibkarlıqda alınan qərarlar bütün üzvlərin, ənənəvi idarəetmədə isə yuxarı rəhbərliyin fəal iştirakı ilə alınır. Bundan əlavə, strateji sahibkarlığın əsas məqsədi strateji idarəetmə anlayışı ilə yanaşı strateji sahibkarların arzularını da həyata keçirməkdir. Ənənəvi idarəçilərin məqsədi cəmiyyətə və müştərilərə xidmət etmək olduğu halda, sahibkarlar və strateji sahibkarlar özlərini reallaşdırmaqla və ya xeyallarını həyata keçirməklə psixoloji məmnuniyyətə sahib olmağı, müəssisə, cəmiyyət və müştərilərə xidmət etməyi hədəfləyirlər. Ənənəvi idarəçilərin ailə üzvləri müəssisədə işləyir və vacib qərarların qəbul edilməsində fəal rol oynayır, sahibkarlıq və strateji sahibkarlıqda isə peşəkar idarəçilər fəal rol oynayırlar.

# 10.4.

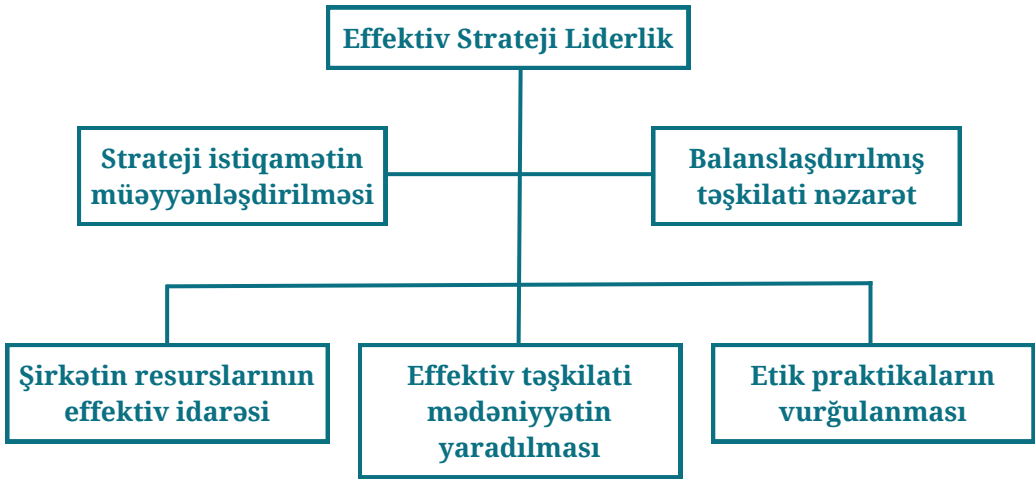
## Strateji liderliyin mahiyyəti və əhəmiyyət



Ədəbiyyatda strateji liderliyin müxtəlif tərifləri var. 1980-ci illərdə strateji liderlik mövzusunun ilk dəfə ortaya çıxaran şəxs olduğunu iddia edən John Adair strateji lideri “təşkilati dəyişikliklər dövründə liderlik səviyyələrində gözləntiləri uğurla yerinə yetirən şəxs” kimi müəyyən etmişdir. Hitt və digərlərinə görə strateji liderlik “lazımi strateji dəyişikliyi yaratmaq üçün gələcəyi görmək, çevik olmaq və iş görənləri gücləndirmək” qabiliyyətidir. Digər tərəfdən, Kaplan və Norton təşkilatlardakı strateji liderləri yelkən yarışındakı gəmi kapitanlarına bənzətmişdilər. Yelkən yarışında gəmilərin kapitanları ətraf mühitin şərtlərini, küləyin gücünü və istiqamətini, cərəyanın sürətini, rəqiblərinin hərəkətlərini, ekipaj və gəminin xüsusiyyətlərini idarə etməlidirlər. Eyni şəkildə, strateji lider rəhbərlik etdiyi təşkilatın imkanlarını bilməli, ətraf mühitdəki dəyişiklikləri izləməli, uyğun strategiyalar müəyyən etməli və tətbiq etməlidir. Strateji liderlik “gələcəyi görmək, formalaşdırmaq, buna görə lazımi strateji idarəetmə anlayışını yaratmaq, bu istiqamətdə digər idarəçilərə və işçilərə səlahiyyət vermək, onları təşkilatın vizyonuna uyğun olaraq yenilikçi və yaradıcı məqsədlərə yönəltmək, mürəkkəb qlobal rəqabət mühitində lazım olduqda sürətli strateji dəyişikliyi təmin edə bilmək” kimi də qəbul edilə bilər. Strateji liderlər vaxtında, cəsarətli və pragmatik qərarlar verməyə hazır olan şəxslərdir. Bu qərarlar ümumilikdə müşahidə edilə bilən və strukturun daxili və xarici şəraitində qəbul edilməsi çətin olan qərarlardır. Effektiv strateji liderlik, qəbul edilən qərarların effektivliyinin qiymətləndirilməsinə imkan verən ətraf mühitdən, yuxarı rəhbərlik və işçilərdən gələ biləcək əks əlaqəyə (feedback) ehtiyac duyur. Bu əks əlaqə strateji idarəetmədə çox əhəmiyyətli idarəetmə aktividir. Bunu həyata keçirmək və asanlaşdırmaq üçün hər cür tədbirlər görülməli və şərait yaradılmalıdır. Bu əks əlaqəni almaqdan qaçınmaq bir çox bacarıqlı idarəçinin işdən çıxarılmasına və yüksək xərcə səbəb olan strateji uğursuzluqlara səbəb ola bilər.

Strateji liderlik təşkilati məqsədləri davam etdirmək və həyata keçirmək üçün vizyon, missiya və strategiya yaratmağın zəruriliyinə inamı və istiqamətlənməni təmin edən, uzun müddətdə perspektivli olan və hadisələri proqnozlaşdırmağa əsaslanan liderlik prosesidir. Strateji liderlər xarizmatik rolları sayəsində vizyon və rolları müəyyənləşdirir, davamçılara güc və enerji verirlər. Strateji liderlik məqsəd, mədəniyyət, strategiya, əsas kimlik və kritik proseslər kimi təşkilatın əsasını təşkil edən məntiqi və yaxşı düşünülmüş fəaliyyətləri idarə etmək və onlara nəzarət etməkdir.

**Şəkil 10.1.** Effektiv strateji liderlik



Liderlik araşdırmaları sahəsindəki bu dəyişikliyin ilk olaraq Hambrick və Masonun (1984) Üst Səviyyə Nəzəriyyəsində (Upper Echelon Theory) ortaya çıxdığını söyləmək olar. Hambrick və Masona (1984) görə, yüksək səviyyəli idarəçilərin yaş, təhsil və təcrübə kimi demoqrafik xüsusiyyətləri istifadə etdikləri məlumat növü və miqdarına, beləliklə də strateji qərarlarına və təşkilati fəaliyyətlərinə təsir göstərir. Strateji liderlik nəzəriyyəsi Yuxarı Səviyyə Nəzəriyyəsindən yaranmış və inkişaf etmişdir. Strateji liderlik nəzəriyyəsi təşkilatları yüksək səviyyəli idarəçilərin, xüsusən də CEO-ların (Baş İcraçı Direktorlar) əksətməsi kimi görür. Əksər CEO-lar strateji liderlik məsuliyyətlərini təkbaşına üzərlərinə götürürlər. Təşkilatların strateji liderləri olaraq, CEO-ların əsas vəzifəsi təşkilat üçün vizyon seçmək və bu vizyona çatmaq üçün şərait yaratmaqdır. Xüsusən də, bu seçimlər maliyyə uğuru ilə nəticələndikdə həlledici strateji liderlər, şirkətlərin qəhrəmanları kimi görünür. Lakin 21-ci əsrin gətirdiyi qloballaşma ilə birlikdə təşkilatların durğun və proqnozlaşdırıla bilən ətraf mühiti kəskin şəkildə dəyişmişdir. Keçən əsrdə sənayedəki dəyişikliklər birbaşa olaraq həyata keçirildiyi halda, əsas rəqiblər də çox vaxt qlobal deyil, yerli rəqiblər olmuşdur. Qlobal iqtisadiyyatın



yeni rəqabətçil quruluşu təşkilatın istiqamətini yalnız bir fərdin yanaşması ilə müəyyənləşdirməyin qarşısını almış və 21-ci əsr təşkilatların strukturu və strateji liderlik təcrübələrini fərqliləşdirmişdir. Aşağıdakı cədvəl XX və XXI əsrlərdə effektiv strateji liderlik təcrübələri arasındakı əhəmiyyətli fərqləri təqdim edir.

### *Cədvəl 10.2. Strateji Liderlik Təcrübələri*

<b>20-ci əsrin təcrübələri</b>	<b>21-ci əsrin təcrübələri</b>
Nəticə yönümlüdür.	Nəticə və proses yönümlüdür.
Səbirli və etibarlıdır.	Etibarlı, lakin təkəbbürlüdür.
Məlumat əldə etməyə çalışır.	Məlumat əldə etməyə və nəticə almağa çalışır.
İnsanların yaradıcılığına təkan verir.	İnsanların yaradıcılığını sərbəst buraxır və inkişaf etdirir.
İş axınları iyerarxiyaya görə müəyyən edilir.	Münasibətlər iş axınına təsir edir.
Bütövlüyün vacibliyi açıq şəkildə ifadə edilir.	Bütövlüyün vacibliyi hərəkətlə göstərilir.
Hörmət tələb edilir.	Hörmət qazanmaq tələb edilir.
Fərqliliklər xoş qəbul edilir.	Fərqliliklər axtarılır.
Ətraf mühitin dəyişməsinə reaksiya verir.	Ətraf mühitin dəyişməsinə qabaqcadan bilmək üçün hərəkətə keçir.
Böyük bir lider kimi işləyir.	Lider və böyük bir qrup üzvü olaraq çalışır.
İşçilər resurs olaraq görülür.	Təşkilat işçiləri vacib resurs olaraq görülür.
Əsasən yerli bir düşüncə tərzilə işləyir.	Əsasən global bir düşüncə tərzilə işləyir.
İşçilərin inkişafına sərmayə qoyur.	İşçilərin davamlı inkişafına çox miqdarda sərmayə qoyulur.

Strateji liderlik anlayışı müəlliflər və tədqiqatçılar tərəfindən bütün təşkilata təsir edən liderlik olaraq tərif edilir. Strateji liderlik digər liderlik növlərindən fərqli olaraq daha mürəkkəb bir quruluşa malikdir. Strateji lider təşkilatın və ya strateji şöbənin strategiyasının formalaşdırılması, həyata keçirilməsi və qiymətləndirilməsini əhatə edən idarəetmə prosesindən məsul şəxsdir.

## 10.5.

### Strateji liderliyin funksiyaları



Uğurlu strateji liderlik bəzi əsas funksiyaların səmərəli yerinə yetirilməsinə əsaslanır. Bu əsas funksiyalar STRATEJİ Quruculuq-Mövqe-Nəzarət-Kadr- Mədəniyyət olaraq sıralana bilər.

**Cədvəl 10.3.** Strateji funksiyalar

<b>Strateji Quruculuq</b>	Təşkilatın mövcud olma səbəbinin (Missiya və Vizyon) və məqsədlərinin müəyyən edilməsi
<b>Strateji Mövqe</b>	Təşkilati strukturun, bacarıq və səriştələrin yaradılması və inkişafı
<b>Strateji Nəzarət</b>	Balanslaşdırılmış və stimullaşdırıcı Strateji Nəzarət Sisteminin yaradılması və saxlanması
<b>Strateji Kadr</b>	İnsan resurslarını inkişaf etdirilməsi və strategiyaya inteqrasiya edilməsi
<b>Strateji Mədəniyyət</b>	Deontologiyaya əsaslanan effektiv təşkilati mədəniyyətinin yaradılması və yayılması

Bu funksiyalar təşkilatların yaşı, miqyası və quruluşu ilə birbaşa əlaqəli deyil. Sadə bir nəfərlik təşkilatlardan yüz minlərlə insandan ibarət çox mürəkkəb təşkilatlara qədər məhsul və xidmət təklif etməyi planlaşdıran hər bir təşkilatın bütün dövrləri və quruluşu üçün keçərlidir.

**Strateji Quruculuq:** burada təşkilatın mövcudluq mühiti, mövcudluğun səbəbi, məqsədi özünü əks etdirir. Ümumiyyətlə, bu funksiyanın zaman perspektivi uzunmüddətlidir (5-10 il və ondan sonrakı). Burada təşkilatın bu müddətdə

hansı formada olmalı olduğu və hansı traektoriyaya riayət etməli olduğu müəyyən edilir. Əlavə olaraq, çatılacaq məqsədlər haqqında fəlsəfə formalaşdırılır və strateji struktur ortaya qoyulur.

**Strateji mövqe** struktur və strategiya arasındakı uyğunluğu və təşkilatın strateji mövqeyini müəyyənləşdirir. Müəyyən strategiyalar müəyyən təşkilati strukturları və onların idarəetmə proseslərini nəzərdə tutur. Strateji liderlər strateji mövqeyi müəyyən edərkən bəzi suallara cavab tapmalıdır. Suallara verilən cavablar çərçivəsində qəti şəkildə edilə bilməyən seçimlər strateji uğursuzluğa səbəb olur. Digər tərəfdən, liderlər bu suallara cavab verməyin yeni yollarını müəyyən etdikdə və bu yeni cəhdlər uğurla həyata keçirildikdə strateji yenilik baş verir. Buna görə də, uğurlu bir strategiya hazırlama prosesi, strateji liderlərin yalnız sabit və əhatəli bir davranışa sahib olmasından deyil, həm də yenilikçi və həvəsli olmasından asılıdır.

**Strateji Nəzarət** təşkilatın arzu edilən və tərtib edilmiş performans səviyyəsinə çatması üçün istifadə olunur. Nəzarət həyata keçirilən strategiyaların effektivliyini və etibarlılığını yoxlamağa və əldə edilən səviyyəni izləməyə imkan verir. Bundan əlavə, nəzarət prosesləri strategiyaların yenidən nəzərdən keçirilməsini tələb edən kritik dönüş nöqtələrini də müəyyənləşdirə bilməlidir.

**Strateji İşçi heyəti** təşkilatın idarəedici və operativ heyətindəki işçilərinin performansını, təşkilatların strategiyasının hazırlanması və həyata keçirilməsindəki müvəffəqiyyətini təyin edən amildir. Bu müvəffəqiyyəti əldə edən təşkilatların həyata keçirdikləri strategiyalar və qəbul etdikləri idarəetmə tərzini araşdırıldıqda, strateji liderliyin və buna uyğun olaraq “bacarıqları idarəetmə qabiliyyətinin” çox güclü olduğunu demək olar.

**Strateji Mədəniyyət** bütün təşkilat tərəfindən paylaşılan təşkilati mədəniyyət, ortaq dəyərlər, ideallar, simvollar və anlayışlardır. Təşkilati mədəniyyət, quruluş daxilində işlərin necə idarə olunacağını və təşkilat daxilində strategiyanın necə həyata keçiriləcəyini müəyyən edir. Effektiv strateji lider işçilərin yeni strategiyanın uğurla həyata keçirilməsi üçün edilməli olan dəyişikliklərə göstərə biləcəyi mənfi reaksiyaların minimuma endirilməsindən və dəyişikliklərin işçilər tərəfindən daha tez qəbul edilməsi üçün təşkilati mədəniyyətin formalaşdırılmasından məsuldür.

# 10.6.

## Strateji liderliyin xüsusiyyətləri



Wheelen və Hungerə (1995) görə, strateji liderlər olaraq üst idarəçilərin vacib öhdəliyi bütün təşkilatın mühitini müəyyənləşdirməkdir. Təşkilat daxilindəki işçilər strateji liderlərini rəhbər və direktor olaraq görürlər və hansı istiqamətdə işləməli olduqlarını göstərəcək bir vizyona sahib olmaq istəyirlər. İşçilərə bu istiqaməti verəcək şəxslər strateji liderlərdir. Bu tip liderlərin üç əsas xüsusiyyəti var. Birincisi, təşkilat üçün üstün bir məqsəd təyin etmələridir. Liderin təşkilat üçün irəli sürdüyü vizyon, təşkilat daxilindəki fəaliyyətləri və qarşıdurmaları yeni bir perspektivə aparır. Bütün işçilərə işlə əlaqəli fəaliyyətlərin yeniləndiyini hiss etdirməklə, işlərinin tərffüatlarına diqqət etmək əvəzinə, bütün təşkilata təsirini görmələrinə imkan yaradır. Strateji liderin ikinci xüsusiyyəti, davamçılığının izləməsi üçün model təqdim etməsidir. Lider davranışı və geyimi ilə nümunə olur. Liderin təşkilatın məqsədləri və fəaliyyətləri ilə bağlı münasibətləri və dəyərləri çox dəqiqdir və tez-tez nitq və fəaliyyətlər vasitəsilə nümayiş etdirilir. Üçüncü xüsusiyyət, strateji liderin yüksək performans standartları müəyyənləşdirməsi, eyni zamanda izləyicilərinin bu standartlara cavab vermə qabiliyyətinə güvənməsidir. Liderin burada üzərinə götürəcəyi kouçluq rolu böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Swayne və digərləri (2006) strateji liderin sahib olmalı olduğu xüsusiyyətləri aşağıdakı kimi ümumiləşdirmişlər:

- Gələcək üçün həyəcanlı bir vizyon yaradır və izah edir.
- Təşkilatın bütün səviyyələrindən olan fərqli təcrübəyə malik insanların strateji idarəetmə proseslərində iştirakını təmin edir.
- Bu günü yox, sabahı idarə edir.
- İşçilərinə vaxt ayırır, problemlərini anlamağa çalışır və onlarla vaxtaşırı söhbət edir.

- İnsanlara səhv etməyə imkan verir. Məhsul, xidmət və idarəetmə prosesində yenilik işçilərin risk etməsindən asılıdır. Bəzən insanlar səhv edirlər, amma uğur qazanmaq üçün səy göstərmək lazımdır.
- Təşkilatdakı liderləri inkişaf etdirir. Yüksək səviyyəli idarəçiləri, davamçılarını təşkilatı istiqamətləndirmək və işçiləri həvəsləndirmək üçün məsuliyyət daşımağa təşviq edirlər.
- Hər şeyi ən xırda detallarına qədər idarə etməkdənsə, ən yaxşı qərarları vermək üçün təşkilatdakı başqa işçilərə güvənir.
- İşlərin yoluna düşməsi üçün vaxt verir.
- Davranışı ilə nümunə olur.
- İşçilərə problemləri həll etmək üçün səlahiyyət verir.

İreland və Hittə (2005) görə, strateji lider aşağıdakı xüsusiyyətləri yerinə yetirməlidir:

- Təşkilatın məqsəd və vizyonunu müəyyən etmək.
- Təşkilatın əsas bacarıqlarını ortaya çıxarmaq və davamlılığını təmin etmək.
- İnsan resurslarını inkişaf etdirmək.
- Effektiv təşkilatçılıq mədəniyyətini qorumaq.
- Etik təcrübələri vurğulamaq.
- Balanslaşdırılmış təşkilati nəzarət qurmaq.

# 10.7.

## Strateji liderliyin növləri



Elmi ədəbiyyatda strateji liderliyin dörd əsas növü diqqət çəkir: uzaqgörən (visionary); istiqamətləndirici; inkubator və əməkdaşlığa əsaslanan.

### *Uzaqgörən Liderlik*

Uzaqgörən liderlik fərdləri bir təşkilatın gələcəyinə töhfə verməyə inandıraraq hərəkətə gətirmək və motivasiya etmək üçün təsirli bir vasitədir. Bu baxımdan, uzaqgörən liderlik tək yönlü bir prosesdən fərqli olaraq, dinamik və interaktiv prosesdir. Burada əməliyyat və ünsiyyət eyni vaxtda baş verir. Belə liderlik üç əsas komponentdən ibarətdir: yaradıcı düşüncə, özünə inam və başqalarını həvəsləndirmə. Bu çərçivədə, uzaqgörən liderlər yüksək təsəvvür gücünə malik olmaqla yanaşı, komandası ilə empatiyaya və intuisiyasına əsaslanaraq ünsiyyət quran insanlardır, və beləliklə, təşkilat daxilində sinerjiya yaradarkən təşkilat mədəniyyətinin əhəmiyyətini dərk edən və təşkilatın dayanıqlılığına töhfə verən şəxslər hesab olunur. Təşəbbüskar və yaradıcı bir quruluşa sahib olsalar da, qərarlarının həm təşkilat daxilində, həm də təşkilatın xarici mühitində fərq yara-dacağına və təsir edəcəyinə inanırlar, gələcəyi formalaşdırmağa və bu hədəfə uyğun olaraq insan resurslarına və yeniliklərə sərmayə qoymağa çalışırlar. Bu baxımdan, strateji liderlik növlərindən biri olan uzaqgörən liderlər, ətrafdakı yenilikləri müşahidə edən, gələcəklə bağlı proqnozlar verə bilən, yaradıcı və həll üsulları inkişaf etdirə bilən, ətraf mühitdəki dəyişikliklərə və yeniliklərə uyğunlaşa bilən və həm maraqlı tərəfdaşların, həm də izləyicilərin öz perspektivlərinə daxil olmasını təmin edə bilən şəxslərdir.

### *İstiqamətləndirici Liderlik*

İstiqamətləndirici lider problemlərin həllində və qərar vermə prosesində fəal rol oynayır. Sözügedən liderlərin qəbul etdikləri qərarlara uyğun olaraq, ardıcıl-  
rın mövqe tutmaları gözlənilir. Bu baxımdan, yönləndirici liderlik üç əsas bac-

rıgın birləşməsindən ibarətdir: tənqidi düşüncə; planlaşdırma və təşkilatlanma; motivasiya. İstiqamətləndirici davranış liderin komanda üzvlərinin vəzifələrini və səlahiyyətlərini təyin edərək, onlara həmin öhdəlik və səlahiyyətləri ötürməsi deməkdir. Bu baxımdan, istiqamətləndirici lider tabeliyində olanların vəzifələrini necə yerinə yetirəcəklərini müəyyənləşdirir və sonra faktiki icranın bütün mərhələlərini və nəticələrini yaxından izləyir. Bu kontekstdə istiqamətləndirici lider aşağıdakı qabiliyyətlərə malik olmalıdır:

- təşkilatı irəliyə aparmaq üçün alternativlər arasında doğru variant seçərək təşkilatın istiqamətini təyin etmək;
- strategiyanın həyata keçirilməsi üçün təşkilat daxilindəki rolları və prosesləri idarə edərək yaxşı bir idarəetmə infrastrukturu qurmaq;
- komandadakı fərdləri gözlənilən töhfəni əldə etməyə həvəsləndirərək motivasiyanı təmin etmək;
- performansını müşahidə etmək, ehtimal olunan yenilik və risklərə qarşı uzaqgörən olmaq;
- hadisələrə müdaxilə etmək və zəruri hesab edildikdə təhlükəli vəziyyətlərin yaranmasının qarşısını almaq.

### *İnkubator Liderliyi*

İnkubator liderliyi üç əsas komponentdən ibarətdir. Bunlara müştərilərin və istehlakçıların gözləntilərini düzgün qiymətləndirə bilən, fikirləri fərqli nöqtəyi nəzərdən dəyərləndirən və onlardan maksimum yararlanma bilən və fərdlərin uğurlu şəkildə fəaliyyət göstərməsini dəstəkləyəcək şəkildə hərəkət edə bilən qabiliyyətlər daxildir. Bu baxımdan, Schoemaker, Krupp & Howlandın da qeyd etdiyi kimi, strateji liderliyin vacib elementləri olan yeniliklərə və əməkdaşlığa açıq olmaq və ətraf mühitin inkişafını effektiv bir şəkildə qiymətləndirə bilmək bu tip strateji liderlikdə ön plana çıxır. Bu kontekstdə, təşkilat daxilində və xaricində şəbəkə qura bilən, potensial riskləri və imkanları diqqətlə qiymətləndirən və komandadakı fərdlərin performans inkişafına töhfə verən şəxslər inkubator liderləri kimi qəbul olunur.

### *Əməkdaşlığa əsaslanan liderlik*

Əməkdaşlığa əsaslanan liderlik ümumi məqsədlərə çatmaq üçün təşkilatın digər bölmələrindəki şəxsləri və ya təchizatçıları, müştəriləri, ortaqları cəmiyyətlə ortaq bir məqsədə çatmaq üçün özünə cəlb etmək, prosesə daxil etmək və onlara rəhbərlik etməkdən ibarətdir. Digər tərəfdən, əməkdaşlığa əsaslanan liderlik üç əsas bacarığın birləşməsindən ibarətdir:

- sintetik düşüncə;
- effektiv dinləmə;
- təşkilati əlaqələrin idarə edilməsi.

Əməkdaşlığa əsaslanan liderlik anlayışının mərkəzində birlikdə işləmə prosesini vurğulayan “əməkdaşlıq” sözü dayanır və bu baxımdan qarşılıqlı təsirə əsaslanan strateji liderlik növünə aiddir. Bu kontekstdə, əməkdaşlığa əsaslanan liderlər komanda yoldaşları ilə effektiv əlaqələr qurmağı, yaxşı dinləyici olmağı və hadisələri başqalarının gözü ilə şərh etməyi bacaran, fərdlərin təkbaşına edə biləcəklərindən daha çoxunu etmələrinə imkan verən, ortaq bir məxrəcə gəlməklə güc və səlahiyyətlərini komanda yoldaşları ilə paylaşa bilən və insanlara güc verərək etibar mühiti yarada bilən fərdlər kimi təsvir edilirlər.



## MÜZAKİRƏ SUALLARI

- 1. Strateji liderlik ümumi liderlikdən nə ilə fərqlənir?*
- 2. Liderlik və mədəniyyət arasında necə əlaqə qurmaq olar?*
- 3. Mədəniyyət təşkilat üçün həm güc, həm də zəiflik mənbəyi ola bilər. Bu necə baş verir?*
- 4. Şirkətlərin rəqabət üstünlüyü əldə etmə zərurəti və etik dəyərlərin qurulması ehtiyacı münaqişə yaradır mı? Niyə?*

## PRAKTİKADA STRATEJİ İDARƏETMƏ 10

### MƏDƏNİ TRANSFORMASIYA HEKAYƏSİ: “VAILLANT GROUP TÜRKİYƏ”

2015-ci il “Vaillant Group Türkiyə” üçün qeyri-adi bir il oldu. Birincisi, işə qəbul prosesindəki təkmilləşdirmələr ona “İnsanlara Hörmət” mükafatını qazandırdı. Bunun ardınca “Great Place to Work” uğuru gəldi. Daha sonra xidmət mədəniyyətini ideal nöqtəyə çatdırmaq üçün 2015-ci ildə İnsan Resursları Departamenti-nin başlatdığı “Dəyərləndirmək, Dəstəkləmək, Həssas HR” araşdırmaları ilə əldə edilən nəticələr şirkəti “TMI”nin Türkiyə 2016 Layihə Mükafatları “Brend Korporativ Mədəniyyəti” kateqoriyasında birinci yerə gətirib çıxardı. Bu o demək idi ki, korporativ mədəniyyət indi brendləşib. Uğurlar bununla da məhdudlaşmayıb. Bəzən aylarla davam edən vəzifələrin doldurulması prosesi qısaldılarkən, sosial mediada görülən işlərin təsiri ilə müraciətlər qısa müddətdə 2-3 dəfə artıb. Bu arada, işçi məmnuniyyəti anketlərində 20-30 ballıq artım müşahidə olunub. Qısa müddətdə çəkilən bu uğurlu qrafikin səbəblərini araşdırmaq üçün “Vaillant Group Türkiyə”nin İnsan Resursları Direktoru N. Birdal ilə filmi geri çevirdik. Bizə bütün aspektləri ilə mədəni transformasiya hekayəsini danışan Birdal prosesdə görülən işləri və gələcək hədəflərini çatdırdı.

#### *“Vaillant Group Türkiyə” hekayəsi*

“Vaillant Group Türkiyə” Türkiyədə əsasən Vaillant kimi tanınır. Bununla belə, Vaillant bizim məhsullarımızdan sadəcə biridir... “Vaillant Group Türkiyə”ni korporativ çətir olaraq nəzərə alaraq, Vaillant, Protherm və DemirDöküm məhsulları ilə isitmə və soyutma sektorunda bu üç məhsulu istehsal edən, satan, bazara çıxaran və xidmət göstərən aparıcı firmayıq.

Şirkətin bu vəziyyətə çevrilməsi 9 il əvvəl təsadüf edir. Bundan əvvəl DemirDöküm və Vaillant biri Koç Qrupu, digəri isə Alman şirkəti kimi işləyirdi. Bu şirkətlərin nikahı 9 il əvvəl olub. Bu evliliklə şirkət “Vaillant Group Türkiyə”yə çevrildikdən sonra həm Koç məktəbinin güclü və qabaqcıl tərəfləri, həm də Vaillantdan alman mədəniyyətinin bütün xüsusi tərəfləri bir araya gəldi. Nəticədə təşkilat olaraq çox güclü bir struktur meydana çıxdı. Xüsusilə, satış sonrası xidmətlər tərəfindəki bütün işçilər şirkətin işçi strukturunda çağrı mərkəzinin və servis texniklərinin olması rəqabətdə keyfiyyət fərqi yaratdı.

Hazırda sayı 1600-1700 arasında dəyişən ştat strukturumuz var. Məkana baxdıqımızda, qərargahımız Çengelköydə yerləşir. Kurtköydə satışdan sonrakı xidmət binamız var. Bozüyükdə də istehsal sahələrimiz var. Bizi xüsusi etdiyini düşün-

düyümüz tədqiqat-inkişaf mərkəzimiz də buradadır. Bundan əlavə, 4 bölgədə, İstanbul, Ankara, Adana və İzmirdə strukturlaşdırılmış fəaliyyətlərimiz var. Burada satış və xidmət personalımız çalışır.

Bu şəkildə baxanda bütün Türkiyəyə yayılan bir təşkilatdan bəhs edirik. Bizim mavi yaxalı işçilərimiz var. Biz birləşmişik. Digər tərəfdən, satış, marketing, istehsal, tədqiqat-inkişaf, xidmət texnikləri və zəng mərkəzi işçilərinin profilləri, gözləntiləri və ehtiyacları çox fərqlidir. Buna coğrafi fərqlər əlavə olunduqda İR baxımından fərqli bacarıq tələbləri ortaya çıxır.

### *İR strukturu*

16 nəfərdən ibarət İR komandamız var. Mənim də inzibati tərəfdə 19 həmkarım var. İstanbul və Bozüyükdə çalışan qruplarımız var. Bölgələrdə İR əməkdaşlarımız yoxdur. Təşkilat quruluşumuzda İR Biznes Tərəfdaşı adlandırdığımız komanda ilə Təlim/Şəxsi İnkişaf/Ünsiyyət, Əmək haqqı və əlavə müavinətlər və Əmək haqqı departamentimiz var. Mətbəxdə istehsal olunan bütün xidmətləri əməkdaşlarımıza təqdim edən İR Biznes Partnyorlarımız, ofisiantlarımız isti əlaqə yaradır. Bu dostlar işə qəbuldan tutmuş intizam problemlərinə qədər bütün məsələlərlə məşğul olurlar. Mətbəx tərəfində biz daim yeni layihələr və sistemlər yaradırıq. Təhsil və inkişaf tərəfində isə təlim və şəxsi inkişaf strategiyaları hazırlanır. Kouçinq və mentorluq təcrübələrimiz var. Əmək haqqı və əlavə müavinətlər bölməsində mühüm işlər görən komandamız var. Qısa müddətdə bütün vəzifə təlimatları yenidən işlənib. Biznes qiymətləndirmələri yenidən aparıldı, bazar təhlilləri aparıldı. Ödəniş strukturları yenidən quruldu. Bonus sistemləri əsaslı təmir olunub. Sistemlər bir-bir təftiş edilmişdir.

Nəhayət, İR komandamız bütün İR proseslərini işçi kitabçamızda ifadə edib. Davranış kodeksimiz, menecerlərimizdən və işçilərimizdən davranış gözləntilərimiz və işimizi necə yerinə yetirdiyimiz bu kitabçaya daxildir. Təxminən 5 aya yaxın davam edən bu işin arxasında müfəssəl prosedurlar və təlimatlar var və hamısı intranetdə quraşdırılıb.

### *Həyata keçirilən fəaliyyətlər*

İşə başlayan kimi işdən ayrılmanın ciddi səviyyədə olduğunu gördüm. Biz getmə səbəblərinə baxıb tədbir görməliydik. Beləliklə, biz sondan başladığımız işi tərək etməyə qərarına gələn hər kəsdən müsahibə götürmək qərarına gəldik. Biz bu görüşün nəticələrini təhlil etdik. Biz işdən çıxma ilə bağlı standartın yaradılmasına ehtiyac olduğunu gördük və onu həll etdik. Menecerlərimizə Əmək Hüququ ilə bağlı təlimlər keçirmişik. Beləliklə, biz ixtisarlara nəzarət altına aldığımız. Səbəbləri təhlil edərkən narazılığın son halqasını müəyyən etmək şansımız oldu. Məmnuniyyət sorğuları işçilərin məmnunluğunu göstərir. Müəyyən bir narazılıq səviyyəsinə çatanlar gedirlər. Ona görə də, aldığımız bu rəylər mətbəximizi qida-

landırmağa başladı. Sonra işə qəbul prosesinə baxmaq lazım idi. Vəzifələrə namizəd tapmaqda çətinlik çəkirdik. Namizədlərin sayı və keyfiyyəti kifayət deyildi. Brendlərimiz tanınsa da, şirkət və ya işəgötürən kimi tanınmırdıq. Vakansiya doldurma müddətlərimiz çox uzun idi. Bu səbəbdən əməkdaşlarımızın üzərinə böyük yük qoyuldu ki, bu da onların narazılığını artırdı və giriş hissəsində düzəlişlərə ehtiyac olduğu tam aydın oldu. Dərhal seçim və yerləşdirmə metodlarımızı nəzərdən keçirdik və ilk addım olaraq sosial mediaya açılmağa qərar verdik. Sonra işin əvvəlində bəzi materiallardan istifadə etməyə başladıq. Testlərə başladıq. Şəxsi inventar yaratmağa başladıq. Hansı kanalları və necə getdiyimizi nəzərdən keçirdik. Biz onları həyata keçirməyə başladıq. Sonra performansını izlədik. Nəticə etibarlı ilə, 1 ildə vəzifə doldurma müddətini maksimum 8 həftəyə endirmişik. Amma biz sürətlənərkən “hörmət” anlayışına da önəm verdik. İşə qəbul prosesi ilə bağlı bu araşdırmalar nəticəsində “İnsanlara hörmət” mükafatını aldıq. Müraciətlər də 2-3 dəfə artıb. Sosial mediadan da əhəmiyyətli rəylər alındıq.

Sonra oriyentasiya vaxtı gəldi. Şirkətimizin oriyentasiya proqramı yox idi. Əgər bu baş verməsəydi, iş başlayarkən təsvir etdiyiniz şeylərin çoxu yarımçıq olardı. Hər bir vəzifə üçün oriyentasiya proqramı yaratmışıq. İndi işə yeni başlayan hər bir işçimiz istehsal hissəsini görür. O, yerləri bilir. Baş menecerimizin və bütün direktorlarımızın bir araya gəldiyi oriyentasiya proqramında iştirak edir. Bu proqramla ilk ildə ixtisarlar azalmağa başladı. Üçüncü mərhələdə təlimlərə keçdik. Türkiyənin aparıcı təhsil ocaqlarından təlim almağa başladıq. Biz mahiyyətcə mədəni transformasiya, davranış dəyişikliyinə hədəfləyirdik. Bunun üçün doldurmaq üçün təlim çox vacib idi. Bu səbəbdən 3 fərqli qurumla irəliləyərək piramidanın fərqli nöqtələrini yetişdirməyə başladıq. Müxtəlif qurumlardan yüksək menecer, orta menecment və işçilər üçün təlimlər aldıq. Biz münaqişə və kommunikasiyaların idarə edilməsi üzrə təlimlər keçirdik. Liderlik təlimlərimizdə modul strukturlarla da fəaliyyət göstərmişik. Nəticədə təşkilatda danışmaq dilində, ifadə dilində, müzakirə dilində bir fərqi dərhal müşahidə etdik.

Bütün bunlarla yanaşı, regional səfərlər də etdik. “Yolda İR” layihəsi adı ilə bölgədən bölgəyə səyahət etdik və dəyərlərimizi təmsil edən şirkət dəyərlərini yaşatmağa çalışdıq. Biz işçilərimizlə korporativ qəhvə fasilələri təşkil etdik və onların motivasiyalarını, prioritetlərini və gözləntilərini dinlədik. Müşahidə etdik. Nəticədə biz bunu anladıq: şirkətimizdə illərdir işçi məmnunluğuna önəm verilir, lakin nəticələrdə heç bir irəliləyiş yoxdur. Rəhbərliyin işçini qane edəcək şeyləri qabaqcadan görüb etməyə çalışması kifayət qədər təsirli deyildi. Bu vəziyyətdə nəyisə dəyişmək lazım idi. Bundan sonra işçilərin nə gözlədiyini işçilərin müəyyən etməsinə icazə vermək qərarına gəldik və bir proqram hazırladıq. Biz bütün şöbələr üçün onların nəticələrini izah edən seminarlar təşkil etdik. Bu bir ilk idi. Biz bu nəticələri daha da irəli aparmağa hazır olan insanları müəyyən et-

dik. Biz 60 nəfərdən ibarət qrupu bir araya gətirdik. Məmnuniyyət sorğusunun sonunda ən uğursuz olduğumuz 5 əsas sahəni müəyyən etdik. Könüllülərimiz bu sahələrə bölünüb. Biz onlardan gözləntilərə əməl etmələrini və onlara üstünlük vermələrini xahiş etdik. Hər qrupdan ən azı 10 təklif gələcəyini gözləyirdik. Sonra könüllülər birbaşa direktorlar şurasına təqdimatlarla çıxış ediblər. Bu təqdimatlar il ərzində keçirilib. Nəticədə, ümumilikdə 50-dən çox müraciət aldıq və onlardan 40-ni həyata keçirdik. Bunu görmək işçilərə çox müsbət təsir etdi. Könüllülər işçiləri təmsil etmək vəzifəsini uğurla yerinə yetirdilər. Məmnuniyyət sorğusunda 20-30 bal artım olub.

### *Nailiyyətlər və gələcək*

Mən şəxsən görürəm ki, səmimiyyət son dərəcə vacibdir. Bir şey vəd edərkən səmimi olmaq çox vacibdir. Görülənlərin bir-biri ilə əlaqəli və stimullaşdırıcı olduğunu göstərmək lazımdır. İşçilər müsbət tendensiya görmək istəyirlər. Əks halda, mənfi gedişatla bağlı uydurmalar başlayır. Bir-birinin ardınca müsbət nümunələr göstərəndə fərq görünməyə başlayır.

İR olaraq, əlbəttə ki, daha çox işimiz var. Ancaq bu məqamda bir xəyalım haqqında danışmağı daha mənalı hesab edirəm. Fikrimcə, bir insanın strategiyalar hazırladığı və sonra insanların onları həyata keçirməsini gözlədiyi mühitlər artıq kifayət deyil. Hesab edirəm ki, komandaları yetişdirən mühit yaratmaq lazımdır. İndi şirkətdə sağlam mühitimiz var, qaydalarımız aydındır və əlaqələr formalaşmışdır. Nəse etməyə hazır işçilərimiz var. İndi bizim məqsədimiz fərqli mütəxəssislərin, o cümlədən öz komandamın arzularını reallaşdırma və yaradıcılıqlarını işə sala biləcəkləri bir mühit təmin etməkdir. Təbii ki, biz hamımız eyni gəmidəyik, müəyyən istiqamətdə hərəkət edirik. Rəqabət və bazar reallıqları var. Amma burada önəmli olan, hər bir şöbənin gələcəyə həvəslə üz tutacağı mexanizmlər yaratmaqdır.

Bu səbəbdən, təhsil və şəxsi inkişaf bizim üçün prioritetdir. Bütün menecerlərimiz məşqçilik təlimlərindən keçərək komandalarına mentor kimi rəhbərlik etməyə başladılar. Digər tərəfdən, istedadlı liderlərimiz də mentorluq təlimi alıblar və istedadlı işçilərlə birgə fəaliyyətə başlayırlar. Bu birləşdirici effekti qurduqda, mənə, İR-in alət olduğu bir nöqtədən istedadlı liderlərin və istedadlı işçilərin bir araya gəldiyi, funksiyalar arasındakı divarların aradan qaldırıldığı və iş görmək niyyətinin aydınlaşdığı bir mühit yaratmaq olar. Əsas məqsədimiz bu metodun yaratdığı yaradıcılığın bəhrəsi olan təkliflərin tətbiq olunma biləcəyi mühitlər yaratmaqdır...

### SUALLAR

1. *“Şirkətlərin nikahı 9 il əvvəl olub. Bu evliliklə şirkət Vaillant Group Türkiyəyə çevrildikdən sonra həm Koç məktəbinin güclü və aparıcı tərəfləri, həm də Vaillantdan alman mədəniyyətinin bütün xüsusi tərəfləri bir araya gəldi”. Bu açıqlamanı mədəniyyət anlayışını nəzərə alaraq şərh edin.*
2. *“Vaillant Group Türkiyə” korporativ mədəniyyətini gücləndirmək üçün hansı fəaliyyətləri həyata keçirdi? Keysdən nümunələr verin.*
3. *“Biz əslində mədəni transformasiyadayıq. Biz davranış dəyişikliyinə hədəfləyirdik”. Bu transformasiya üçün həyata keçirilən fəaliyyətlər kifayət edirmi? Başqa nə baş verməlidir? Həm də mədəniyyətin bu şəkildə “çevrilməsi” mümkündürmü? Transformasiya yolunda hansı maneələr dayana bilər və onları necə aradan qaldırmaq olar?*
4. *N. Birdalın təşkilati mədəniyyəti daha çox İR təcrübələri ilə izah etməsinin səbəbləri nələrdir? Başqa nə etmək olardı?*
5. *Keysdə qeyd olunan strateji qərarlar və təcrübələr hansılardır?*

**Mənbə:** HR Magazine-in iyul 2016-cı il sayında dərc olunmuş müsahibə əsasında Recai COŞKUN tərəfindən hazırlanmışdır, <https://hrdergi.com/bir-kulturel-donusum-hikayesi-vaillant-group-turkiye> (giriş, 10.01.2021).

# 11

## Strateji Nəzarət

- Strateji nəzarət sualları və problemləri
- Strateji nəzarətdə effektivlik
- Strateji nəzarət prosesi
- Balanslaşdırılmış Hesab Kartı (Balanced Scorecard)
- Strateji nəzarət üçün məlumatlar



## 11.1.

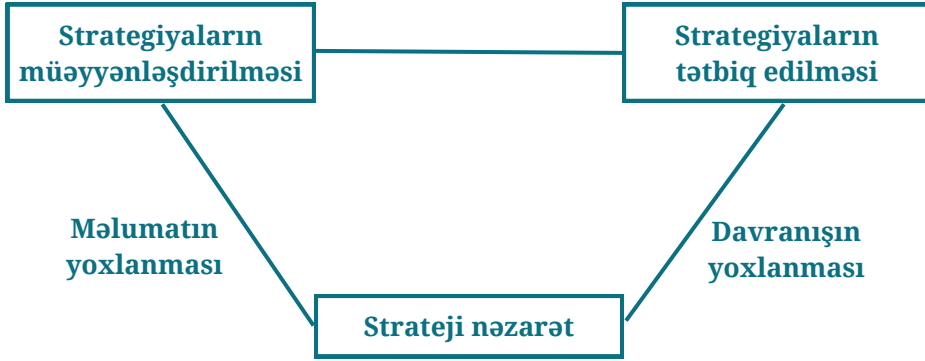
Strateji nəzarət  
sualları və problemləri

Ümumilikdə, nəzarət idarəetməyə aid olan ən vacib funksiyalardan biridir. Hər bir idarəçilik fəaliyyətindən sonra, nəzərdə tutulanla faktiki nəticənin üst-üstə düşmə səviyyəsini müəyyən etmək, fərq varsa, səbəbləri müəyyən etmək və fərqə səbəb olan amilləri aradan qaldırmaq məqsədilə yoxlama aparılır. Bu baxımdan, nəzarət bir prosesin planlaşdırıldığı kimi baş verməsini təmin etmək üçün nə edilməli olduğunu müəyyənləşdirmək deməkdir. Digər tərəfdən, strateji nəzarət həyata keçirilən strategiyanın gözlənilən nəticələrə çevrilmə səviyyəsini aşkarlamaq və strateji hədəflərdən sapmalar olarsa, bu sapmaları islahat tədbirləri ilə aradan qaldırmağa çalışmaq üçün həyata keçirilir.

Bu məqamda nəzarət haqqında bir qeydi də etmək yaxşı olardı. Müasir təşkilatlarda həm fərdi, həm də təşkilati nəzarət “cəzalandırma” üçün əsas kimi deyil, əks əlaqə - nəticəlilik (feedback) sistemi kimi istifadə olunur. Bu səbəbdən, bütün səviyyələrdə fəaliyyət göstərən şəxslərin nəzarət prosesinə məlumat təmin etmək və məlumatları qiymətləndirmək baxımından töhfə vermələri gözlənilir. Məlumat nəzarətinə əlavə olaraq, işçilərin davranışlarının “rəsmi proseslər və sahələr xaricində” təşkilatın məqsədlərinə uyğun olmasını təmin edəcək mədəniyyəti inkişaf etdirməklə davranışın yoxlanılmasını təmin etmək də nəzərdə tutulmuşdur. Davranışın yoxlanılmasının təşkilatın fəaliyyətinə faydasının nə qədər çox olduğunu başa düşməklə, təşkilati mədəniyyətə verilən əhəmiyyət artmağa başlamışdır. Mədəniyyət mövzusu əvvəlki hissədə ətraflı müzakirə edilmişdir.



Şəkil 11.1. Strateji nəzarətə müasir yanaşma



Strateji nəzarət, nəzərdə tutulan nəticələri verməsini müəyyən etmək üçün strateji idarəetmə prosesinin izlənməsi və qiymətləndirilməsi deməkdir. Başqa sözlə, yoxlama strateji idarəetmə prosesində planlaşdırılan nəticələrin həyata keçirilməsini təmin etmək üçün edilir.

### **Strateji nəzarət prosesində verilməli olan suallar**

Strateji idarəetmə mərhələsində soruşulacaq bir çox sual və ölçülməli olan bir çox dəyişən var. Ancaq aydındır ki, nəzarət prosesində vaxt və resurslar baxımından məhdudiyətlər olur və hər bir ölçmə prosesi müəyyən bir xərcə səbəb olur. Bu vəziyyətdə, hər bir təşkilat soruşmalı olduğu əsas sualları və ölçməli olduğuna inandığı əsas performans standartlarını müəyyən etməlidir.

Aşağıda, bir şirkətin həm keyfiyyət, həm də kəmiyyət baxımından özünü qiymətləndirmə və yoxlama zamanı verməli olduğu bəzi sualların nümunələri verilmişdir.

Strateji Nəzarətdə əsas suallar:

- Doğru yoldayıq mı?
- Olmaq istədiyimiz istiqamətə gedirik mi?
- Vaxtı yaxşı idarə edirik mi?
- Proqnozlarımızı düzgün mü seçmişik?
- Dəyişikliyə ehtiyac varmı?
- Performansımız necədir?
- Hədəflər yerinə yetirilib mi?
- Fəaliyyətlərdə dəyişikliyə ehtiyac varmı?
- Aktivlərdə artım varmı?
- Gəlirlilik dərəcələri necədir?
- Satış artımı necədir?
- Məhsuldarlıqda artım varmı?
- Maliyyə göstəricilərinə, mənfəət marjalarına, investisiyaların qaytarılmasına nə dərəcədə nail olunub?

### *Strateji nəzarətin əsas problemləri*

Strateji idarəetmə və nəzarətin üzləşdiyi bir sıra problemlər var. Bunların əsasında ətrafdakı qeyri-müəyyənliyin və nizamsızlığın tədricən artması və buna uyğun olaraq, alınan qərarların keyfiyyətinin azalması durur.

Qeyri-müəyyənlik sayəsində həm qərar verərkən nəzərə alınmalı dəyişənlərin sayı, həm də qərara təsir edən, lakin təyin edilə, ölçülə və ya proqnozlaşdırıla bilməyən dəyişənlərin sayı artır. Bu vəziyyətdə rəhbərlik qeyri-müəyyənlik şəraitində alınan qərarla əlaqədar islahat tədbirləri görmək üçün hansı meyarlara baxmalı olduğunu bəzi “rasional” əsaslara əlavə olaraq “intuitiv” əsaslarla da gücləndirməlidir.

Qeyri-müəyyənliyi artıran başqa bir amil, yerli ilə qlobal proseslərin bir-birinə qarışmasıdır. Heç bir təşkilat özünü yerli şəraitə uyğun mövqeləndirmək şansına sahib deyil. Ən kiçik təşkilatlar belə qlobal firmaların və rəqabətin təsirini hiss edir və qərar verərkən bu faktorlara laqeyd yanaşmamalı olduqlarının fərqində olmalıdırlar.

Strateji qərarların qəbul edilməsində və bu qərarların izlənilməsində qarşılaşılan başqa bir problem, sürətli ətraf mühit dəyişikliyi səbəbindən qərar vermək üçün kifayət qədər vaxtın olmamasıdır. Bu o deməkdir ki, qısa müddətdə çoxlu dəyişənləri müəyyən etmək, ölçmək və qiymətləndirmək üçün bir mexanizm hazırlamaq lazımdır. Bununla birlikdə, qeyri-müəyyənlik və vaxt məhdudluğu altında alınan qərarların keyfiyyətinin həmişə aşağı olması riski vardır.

## 11.2.

### Strateji nəzarətdə effektivlik



Nəzarət prosesindən əldə edilən rəyləri vaxtında və ehtiyac duyulan meyarlarda strateji idarəetmə prosesinə daxil etməklə nəzarətin effektivliyinə nail olmaq olar. Vaxt və bilik keyfiyyəti ən vacib iki ölçü kimi görünür. Effektiv idarəetmə sistemində olmalı olan bəzi xüsusiyyətlər aşağıda qeyd edilmişdir:

***Nəzarət sistemi qənaətcil olmalıdır:*** Nəzarət vaxt və resurs tələb edən bir funksiyadır. Nəzarət prosesindən sonra əldə edilən məlumatların təsnifatı və təhlili də vaxt və vəsait tələb edir. Bu səbəbdən, qənaət nəzarət prosesində vacib məsələlərdən biridir. Nəzarət sahələri ilə əlaqədar yalnız nəzarətin aparılması üçün lazım olan məlumatlar toplanmalıdır. Çünki həddən artıq məlumat çox az məlumat qədər arzuolunmaz bir vəziyyət hesab olunur.

***Nəzarət sisteminin mahiyyəti olmalıdır:*** Nəzarət təşkilatın strateji məqsədləri ilə əlaqəli olmalıdır. Nəzarət sistemi idarəetmənin daha aşağı səviyyəsində olan idarəçilərə yoxladıcıları və təsirləri altında olan fəaliyyətlər haqqında məlumat verməlidir. Ehtiyac duyulan şeyləri diqqətlə təhlil edərkən, nəyə ehtiyac olmadığına da eyni diqqət yetirilməlidir.

***Nəzarət sistemi məlumatı vaxtında verməlidir:*** Daimi və sürətli rəy həmişə daha yaxşı yoxlama demək deyil. Vacib olan, məlumatın idarəetmə qrupunun istifadə edəcəyi məqamda təmin edilməsidir.

***Nəzarət sistemində tendensiyalar haqqında rəqəmlərlə ifadə olunan məlumatlar olmalıdır:*** bunlara bazarın böyümə sürəti, rəqiblərin bazar payındakı dəyişikliklər, yeni məhsulun bazara çıxma sürəti, büdcələr aid ola bilər.

***Nəzarət sistemi fəaliyyətləri asanlaşdırılmalıdır:*** Nəzarət sistemindən əldə

edilən məlumatlar təşkilat daxilində bu məlumatlara uyğun fəaliyyət göstərən şəxslərə verilməlidir. Çünki yalnız yüksək rəhbərliyə təqdim olunan və bu cür məlumatları ehtiva edən hesabatlar çox vaxt oxunmur.

***Nəzarət sistemi sadə olmalıdır:*** Kompleks nəzarət sistemləri çox vaxt çəşqinliq yaradır və nəticələr çox aydın olmur. Kimsə idarəetmə sisteminin mexanikasını və tətbiq üsulunu öyrənmək ehtiyacı hiss edirsə, bu o deməkdir ki, idarəetmə sistemi sadələşdirilərək yenidən qurulmalıdır.

## 11.3.

### Strateji nəzarət prosesi

Strateji yoxlama prosesi aşağıda göstərilədiyi kimi altı mərhələdən ibarətdir:

1. Nəyin ölçülməli (yoxlanmalı) olduğunu müəyyənləşdirmək;
2. Məqbul performans sərhədlərini (standartları) təyin etmək;
3. Müəyyən olunmuş sahələrdə dəyərləndirmə aparmaq;
4. Ölçmənin nəticələrini məqsədlərlə müqayisə etmək;
5. Nəzərdə tutulan və həyata keçirilən/əldə edilən eyni olduğu halda prosesi davam etdirmək;
6. Nəzərdə tutulan və həyata keçirilən arasında fərq olduğu halda “islahat tədbirləri” həyata keçirmək.

Şəkil 11.2. Strateji nəzarət prosesi

1-ci addım	2-ci addım	3-cü addım	4-cü addım	5-ci addım	6-cı addım
Performans parametrlərini təyin edin: Nələr ölçüləcək?	Standartları təyin edin: qəbul edilən hədd hansıdır?	Performansı ölçün	Performans və Standartları müqayisə edin	Uyğunluq varsa, tətbiq etməyə davam edin	Uyğunluq yoxdursa, islahatçı tədbirlər görün

Burada qeyd olunan yoxlama prosesi yoxlama funksiyasını yerinə yetirmək üçün ümumi bir çərçivə təmin edir. Bununla belə, daha konkret desək, hətta hər bir idarəetmə səviyyəsində hər növ idarəetmə qərarı prosesindən sonra belə, yoxlama prosesləri (istehsal, inventar və keyfiyyət kimi) qurulmalıdır. Bu nöqtədə vurğulanmalı digər bir məsələ, strateji idarəetmə prosesi ilə strateji yoxlama proseslərinin əks əlaqə/nəticəlilik (feedback) sistemi olaraq qarşılıqlı əlaqədə ol-

masıdır.

### **Strateji Nəzarət Prosesinin Araşdırılması Mərhələləri**

Yuxarıda altı addım olaraq ifadə olunan strateji nəzarət prosesini 3 əsas mərhələdə araşdırmaq mümkündür:

- Performansı ölçmə mərhələsi;
- Performansın nəzərdə tutulanla müqayisə edilməsi mərhələsi;
- İslahat tədbirləri görülməsi mərhələsi.

**Perfomansın ölçülməsi:** Rəhbərlik, strateji idarəetmə prosesini daha effektiv etmək üçün təşəbbüs göstərməzdən əvvəl, strategiyanın həyata keçirilməsi nəticəsində firmanın cari fəaliyyətini müəyyənləşdirməlidir. Buradakı vacib məsələlərdən biri “Bir şirkətin real perfomansını əks etdirəcək ideal ölçü sistemi varmı?” sualıdır. Bu suala cavab vermək üçün ənənəvi maliyyə göstəricilərinə (balans, büdcə kimi) əlavə olaraq, Müqayisə (Benchmarking), Ümumi Keyfiyyət İdarə etməsi (Total Quality Management), Balanslaşdırılmış Hesab Kartı (Balanced Scorecard) kimi ölçü sistemləri yaradılmışdır. Bu sistemlərlə əvvəllər “dəyərləndirilməmiş” sahələrdə də (məsələn, müştəri məmnuniyyəti) dəyərləndirmənin aparılması zərurətə çevrilmişdir. “Balanslaşdırılmış Hesab Kartı” bir təşkilatda nəyin ölçülməli olduğuna dair metod təklifi funksiyası daşıyır. Ölçüləri ümumilikdə iki qrupa bölmək olar: keyfiyyət və kəmiyyət ölçüləri.

- **Keyfiyyət ölçüləri:** Strateji idarəetmə prosesinin müvəffəqiyyətini ölçmək üçün bu prosesin ədədi olmayan ölçüləri ilə bağlı bir sıra suallar verərək proseslə bağlı əks əlaqə əldə etmək mümkündür. Strategiyanın məzmunu ilə əlaqədar verilə biləcək suallar fərqli olsa da, perfomansın rəqəmsal olmayan dəyərini ölçmək üçün istifadə edilən bəzi suallar aşağıdakılardır:

- Təşkilatın strategiyası daxili mühitə uyğun gəlirmi? Daxili tutarlılıq fərqli strategiyaların təşkilata ümumi təsirlərinin ziddiyyətli nəticələr verməməsi deməkdir.
- Təşkilatın strategiyası ətraf mühitə uyğun gəlirmi? Strategiya təşkilatın mühitindəki dəyişikliklərə uyğun olmalıdır. Bunlar yeni qaydalar, müştəri zövqlərinin dəyişməsi və ya hətta əmək bazarında dəyişikliklər şəklində ola bilər.
- Təşkilatın strategiyası resursları ilə uyğun gəlirmi? Müvafiq resurslar olmadan heç bir strategiyanın uğur qazanma şansı yoxdur.
- Təşkilatın strategiyası çox risklidir mi? Strategiya və resurslar birlikdə risk (resurs itkisi) təşkil edir. Bu kontekstdə rəhbərlik strategiyanın ehtiyac duyduğu ümumi resursları qiymətləndirməlidir.

- Proqnozlaşdırılan vaxt uyğun gəlirmi? Hər bir strategiya müəyyən bir müddət ərzində müəyyən təşkilati məqsədlərə çatmaq üçün yaradılır. Strategiyanın həyata keçirilməsi və məqsədlərə çatmaq üçün ayrılan vaxt real və məqbul olmalıdır.

Strategiyadan başqa, effektiv təşkilati mədəniyyət, güclü liderlik və qərar keyfiyyəti kimi fərqli keyfiyyət ölçmə sahələri mövcuddur. Bununla birlikdə, keyfiyyət ölçmə üsulları çox faydalı olsa da, insan faktorunu özündə cəmləşdirdiyi üçün obyektivdir. Bu səbəbdən, bunlara əsaslanan şərhlər edərkən çox diqqətli olmaq lazımdır. Əks təqdirdə, bu ölçü metodlarının özləri strateji idarəetmə prosesinin uğursuzluğuna səbəb ola bilər.

- **Kəmiyyət ölçüləri:** Kəmiyyət ölçüləri təşkilati fəaliyyətin rəqəmlərlə ifadə edilə bilən ölçüləridir. Kəmiyyət ölçmələrində fərqli maliyyə nisbətləri nəzərə alınır. Əsas nisbətlər satış, gəlirlilik, xərclər, səhmlərin gəlirliliyi, ödəmə qabiliyyəti, kapitaldan istifadə, aktivlər kimi ölçülərdir. Bu nisbətlərdəki dəyişikliklər nəzərə alınmaqla, şirkətin maliyyə sağlamlığı ilə əlaqədar yoxlamalar aparılır. Maliyyə ölçmələri və yoxlamalar, firmanın strategiyası ilə əlaqədar olmaqla yanaşı, həm də hüquqi tələblərdir. Bu sahədə tətbiq oluna biləcək strateji nəzarət sistemlərindən bəziləri aşağıdakılardır:

- Büdcələr;
- Şirkət auditorları;
- Dövlət auditorları;
- Müstəqil auditorlar.

**Təşkilati Performansın Standartlar və Məqsədlərlə Müqayisəsi:** Təşkilatın fəaliyyətini ölçdükdən sonra rəhbərlik əldə edilən məlumatları standartlar və məqsədlərlə müqayisə edərək qənaətbəxşliyi müəyyən edir.

Təşkilat Standartları təşkilatın müəyyən fəaliyyət sahələrinə görə “məmnuniyyət” səviyyəsini ortaya qoyur. Nəzərdə tutulan və həyata keçirilənin tamamilə uyğun olması icra prosesində mümkün ola bilməyəcəyinə görə, təşkilat hər bir performans sahəsi ilə əlaqədar, məqbul olan “aşağı və yuxarı sərhədləri” təyin edir. Bunlar “standartlar” adlanır. Performans bu məhdudiyətlər daxilində baş verdikdə, strateji prosesdə ciddi dəyişikliklərə ehtiyac qalmır. Əks təqdirdə, prosesdə, məqsəddə və ya standartlarda və ya nəzarət mexanizmində dəyişiklik etmək lazımdır.

Təşkilatın bundan əvvəl istiqamətinin müəyyən edilməsi mərhələsində müzakirə edilən hədəf sahələri (gəlirlilik, bazar payı, məhsuldarlıq, məhsul liderliyi, təlim-inkışaf səviyyəsi, sosial məsuliyyət və s.) ilə əlaqədar olaraq da eyni formada standartlar müəyyən olunur. Bu standartlar firma üçün məqbul bir performans səviyyəsi mahiyyəti daşıyır.

**Lazımi İslahatların Aparılması:** Rəhbərlik performansı ölçüb standartlarla müqayisə etdikdən sonra lazımi islahatları aparır. Düzəldici Fəaliyyət "təşkilatın müəyyənləşdirdiyi standartlara, və beləliklə, qarşıya qoyduğu məqsədlərə çatması üçün fəaliyyətində səmərəlilik və effektivliyə nail olmağı təmin edəcək dəyişikliklər etməsi" deməkdir. İslahatlar bir məhsulun qiymətinin dəyişdirilməsi kimi sadə və ya ali rəhbərliyin dəyişdirilməsi kimi geniş və kompleks nəticələr doğuracaq səviyyədə ola bilər. Bir çox hallarda, təşkilat öz standartlarına və məqsədlərinə çatırsa, düzəldici tədbirlərə ehtiyac olmadığı güman edilir. Ancaq bu həmişə belə olmaya da bilər. Çünki məqsəd və standartların yaradılmasında səhvlərə yol verilmiş ola bilər.

Yoxlamadan sonra görülməli biləcək islahatları üç başlıq altında müzakirə etmək mümkündür:

- Stratejiyaya düzəliş edilməsi,
- Ölçmə sisteminə düzəliş edilməsi,
- Məqsəd-hədəflərə düzəliş edilməsi.

Qəbul edilmiş strategiya firmanı məqsədlərinə çatdırmırsa (məsələn, çarpaz böyümə strategiyası gözlənilən gəliri təmin etməyibsə), bu strategiyadan imtina edilir. Bir ortaqlıqdan imtina etmək, bir sektordan çıxmaq, bir məhsul istehsal etməkdən imtina etmək - strategiyada dəyişikliklər edilməsi və islahatların aparılması deməkdir.

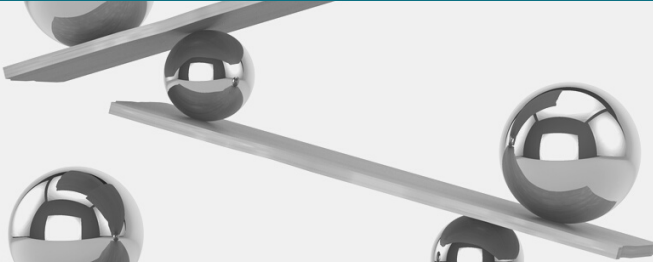
Bəzi hallarda, ölçü sistemi performansı həqiqətən əks etdirə bilməz və ölçü sisteminin dəyişdirilməsinə ehtiyac ola bilər. Ar-İn və innovasiyalara sərmayə qoyan bir şirkətin ilin sonunda balans dəyərlərində əhəmiyyətli bir sığrayış etməməsi bu strategiyanın uğursuz olduğuna işarə etmir. Eyni şəkildə, yeni bir təşkilati mədəniyyət qurmağa əsaslanan bir strategiya və ya Ümumi Keyfiyyət Nəzarəti (TQM) fəlsəfə olaraq qəbul etmiş strategiyanın bir-iki il ərzində konkret nəticələr əldə etməsini gözləmək və buna uyğun olaraq ölçmə aparmaq şirkətin gələcəkdə çox uğurlu nəticələr əldə edə biləcək bu yanaşmalardan imtina etməsinə səbəb ola bilər. Halbuki, strateji qərarların qısa müddətdə maddi maliyyə dəyərlərinə çevrilməsi həmişə mümkün olmur.

Digər islahat istiqaməti məqsəd və standartlarda ediləcək dəyişikliklərə aiddir. Təşkilatın məqsədləri və vəzifələri onun resursları ilə uyğun olmalıdır. Yaxşı təyin olunmuş məqsədlər mümkünsüz deyil, lakin böyük səylə əldə edilə bilən performans tələb etməlidir. Mümkünsüz olan hədəflər nə qədər səhv təyin edilibsə, yüksək səy tələb etməyən və asanlıqla əldə edilə bilən hədəflər də bir o qədər səhv təyin edilmişdir. Buna görə də, məsələn, tullantıların miqdarını 15% azaltmağa yönəlmiş inzibati təcrübə nəticəsində bu nisbətlərdə 25% azalma əldə edilərsə, bu zaman ancaq səhv təyin edilmiş hədəflərdən danışa bilərik. Bu hə-



dəfi təyin edərkən təşkilatın potensialının kifayət qədər aydın şəkildə müəyyən edilə bilmədiyi məlumdur. Yəni də bazar payında 20% artım nəzərdə tutulursa və bu nisbət 10%-dirsə, strategiyanın və hədəflərin səhv təyin olunduğunu deyə bilərik.

## 11.4.

**Balanslaşdırılmış Hesab Kartı  
(Balanced Scorecard)**

Kaplan və Norton 1992-ci ildə "Harvard Business Review" jurnalında "Balanced Scorecard" metodologiyasını ilk dəfə açıqlamışdılar. Diqqətçəkən məqam, bugünkü müasir iş mühitində, müəssisələrin biliklərə əsaslanan rəqabətinin və qeyri-maddi aktivlərindən istifadənin səmərəliliyinin fiziki aktivlərindən istifadənin səmərəliliyindən daha vacib olmasıdır.

Uzun müddətli rəqabət qabiliyyəti qazanmaq üçün qarşısızalmaz təzyiğin və uzun müddətdir toxunulmayan maliyyə mühasibatı modelinin toqquşması nəticəsində "Balanslaşdırılmış Hesab Kartı" adlı yeni bir sintez yaradılmışdır.

Şirkətlərdə perfomans göstəricilərinin çoxluğu mürəkkəbliyi artırır, qiymətləndirməni çətinləşdirir və inzibati yükü artırır. Bu mənada, Balanslaşdırılmış Hesab Kartı (Balanced Scoreboard) strateji olaraq diqqət yetirməyə ehtiyac olan əsas kritik göstəricilərə nəzər yetirməklə məlumat bazasına qənaət etməyi asanlaşdıran yanaşmadır. Balanced Scorecard təşkilatın missiyasını və strategiyasını detallı performans ölçmə tədbirləri toplusuna çevirərək strateji ölçmə və idarəetmə üçün bir çərçivə yaradır.

Balanslaşdırılmış Hesab Kartı ənənəvi maliyyə göstəricilərini qoruyur. Ancaq maliyyə tədbirləri yalnız keçmiş hadisələr haqqında məlumatları əhatə edir. Bu üsul sənaye dövründəki şirkətlər üçün idealdır. Çünki bu şirkətlərin uğurlu kompetensiya və müştəri əlaqələrinə sahib olması üçün edilməli olan uzunmüddətli investisiyalar çox da əhəmiyyətli deyil. Bu tədbirlər informasiya əsrində müştərilərinə, təchizatçılara, işçilərinə, daxili proseslərə, texnologiyaya və yeniliklərə sərmayə qoyaraq gələcək üçün dəyər yaratmağa çalışan şirkətlər baxımından kifayət deyil.

Balanslaşdırılmış Hesab Kartı müəssisələrin təkcə fiziki aktivlərlə deyil, həm də qabiliyyət və yeniliklərlə rəqabət aparmasına imkan verən müxtəlif məqsədləri çatdırmaq üçün hazırlanmışdır. Balanslaşdırılmış Hesab Kartı fərqli perspektivlərdən baxaraq missiya və strategiyani məqsəd və meyarlara çevirir.

Bu sistem 90-cı illərin əvvəllərində tanınmağa başlamışdır və fəaliyyətin müvəfəqiyyətini və səmərəliliyini ölçmək üçün istifadə olunan yeni bir idarəetmə vasitəsidir. Adındakı “balanslaşdırılmış” sözündən də başa düşüldüyü kimi, bu sistemdə “balans” amilinə önəm verilir, uzun və qısamüddətli, maliyyə və qeyri-maliyyə tədbirləri arasında tarazlıq qurulur.

Balanslaşdırılmış Hesab Kartı informasiya dövrünün zərurəti olaraq ortaya çıxmış və nəticədə tozlu rəflər arasında qalan strategiya planları əvəzinə müəssisələrin bütün səviyyələrində paylaşılan və canlı bir vizyona çevrilməsini hədəfləyir. Balanslaşdırılmış Hesab Kartına gedən prosesdə bir çox idarəetmə nəzəriyyəsinin rolu var.

Balanslaşdırılmış Hesab Kartı rəhbərlərə müəssisə bazisində hərtərəfli məlumatı tez bir zamanda təqdim edən ölçülərdən ibarət strukturdur. Balanslaşdırılmış Hesab Kartı əməliyyatların nəticələrini dərhal ifadə edən maliyyə tədbirlərini ehtiva edir. Balanslaşdırılmış Hesab Kartı maliyyə tədbirlərini müştəri məmnuniyyəti, müəssisənin daxili prosesi, yenilik və inkişaf fəaliyyəti ilə əlaqədar əməliyyat tədbirləri ilə birləşdirir. Bu cür əməliyyat tədbirləri gələcək maliyyə nəticələrini müəyyən edir.

Balanslaşdırılmış Hesab Kartı Sisteminin müəssisə üçün təmin etdiyi faydaları aşağıdakı kimi sadalamaq olar:

- Strategiyanı bir vizyondan konkret addımlara enməsinə təmin edən düşünmə prosesinin sınaqdan keçirilməsi;
- Qurumun strateji idarəetmə ilə əlaqədar dəyişiklik prosesində planlaşdırdığı layihələrin bir-birinə uyğun olması və əhəmiyyətli bir fərqi olmaması;
- Strategiyanın təşkilat daxilində əlaqəsinin təmin edilməsi və icra olunan layihələrlə strategiya arasındakı səbəb-nəticə əlaqələrinə dair fərziyyələrin paylaşılması;
- Komanda və fərdi məqsədlərin strategiyaya uyğun və bütövlükdə əhatəli olması;
- Bacarıqların inkişaf etdirilməsi proqramlarının müəyyənləşdirilməsi və prioritetləşdirilməsi;
- Performans idarəetmə və mükafat sistemlərinin strategiya ilə əlaqələndirilməsi;
- Korporativ təlim proseslərinin və strategiyasının inkişafı üçün məlumat toplama sistemlərinin hazırlanması.

### 11.4.1. Balanslaşdırılmış Hesab Kartı nəzarət sistemi kimi

Balanslaşdırılmış Hesab Kartı sistemi maliyyə və qeyri-maliyyə tədbirlərinin təşkilatın bütün səviyyələrində çalışan işçilər üçün məlumat sisteminin bir hissəsinə çevrilməli olduğunu vurğulayır. Satış təmsilçiləri qərarların və davranışların doğuracağı maliyyə nəticələrini və yüksək vəzifəli rəhbərlər uzunmüddətli maliyyə uğuru əldə etmək üçün lazım olan amilləri yaxşı qavramalıdırlar. Balanslaşdırılmış Hesab Kartındakı hədəflər və tədbirlər tək bir funksiyanı yerinə yetirmək üçün bir araya gələn maliyyə və qeyri-maliyyə tədbirləri deyil. Bu Kart bir şirkətin missiya və strategiyasının fiziki ölçülərə çevrilməsidir. Yaranan ölçülər şirkətin səhmdarları və müştəriləri üçün xarici ölçülərlə kritik iş metodları yeniləmələri, öyrənmə və böyümə kimi daxili ölçülər arasındakı tarazlığı təmsil edir.

Yenilikçi şirkətlər uzunmüddətli strategiyalarını idarə etmək üçün Hesab Kartlarını strateji idarəetmə sistemi kimi istifadə edirlər. Bu şirkətlər, aşağıda sadalanan mühüm idarəetmə proseslərini yerinə yetirmək üçün Hesab Kartlarındakı ölçüləri istifadə edirlər.

- Şirkətin vizyonunu və strategiyasını müəyyənləşdirmək
- Strateji hədəflər və ölçülərin geniş şəkildə əlaqələndirilməsini və bağlantılar qurulmasını təmin etmək
- Strateji təşəbbüsləri planlaşdırmaq, qurmaq və uyğunlaşdırmaq
- Strateji əks əlaqəni (feedback) və öyrənməni artırmaq

**Şəkil 11.3.** Strateji Fəaliyyət Çərçivəsini qurmaq üçün Balanslaşdırılmış Hesab Kartından istifadə edilməsi



Vizyonun və Strategiyaların Müəyyənləşdirilməsi: Hesab Kartının formalaşdırılması prosesi yüksək vəzifədə çalışan idarəçilər qrupunun şirkətin strategiyasını xüsusi strateji hədəflər şəklində müəyyənləşdirməsi məqsədi ilə başlayır. Komanda maliyyə hədəflərini təyin edə bilmək üçün gəlir və bazar ölçüsü, gəlirlilik və ya pul axını yaratmaq kimi fərqli seçimlərdən hansına daha çox önəm verilməyini açıq şəkildə ifadə etməlidir.

Strateji Məqsəd və Ölçülərin Çatdırılması və Əlaqələrin Qurulması: Hesab Kartına daxil edilmiş strateji məqsəd və ölçüləri bütün şirkətə geniş şəkildə çatdırmaq üçün nəşrlər, elan lövhələri, video materiallar və hətta elektron mühitdən istifadə edilə bilər. Əhatəli ünsiyyətin qurulması bütün işçilərin şirkət strategiyasının müvəffəqiyyəti üçün yerinə yetirilməli olan vacib vəzifələr haqqında məlumatlandırılmasını və xəbərdar edilməsini təmin edir.

Planlaşdırma, Məqsədlərin Müəyyənləşdirilməsi və Strateji Tətbiqlər Arasındakı Uyğunluq: Yüksək vəzifədə çalışan idarəçilər 3 və ya 5 illik Hesab Kartı hədəfləri təyin etməlidirlər. Bu hədəflərə nail olunması şirkətdə böyük dəyişikliklərə səbəb olacaq. Bu hədəflər qurumun müəyyən bir müddət davam edən performansında əsaslı bir dəyişiklik yaradacaq hədəflər olmalıdır.

Strateji Əks Əlaqə və Öyrənmənin Gücləndirilməsi: Bu idarəetmə prosesi Balanslaşdırılmış Hesab Kartını strateji öyrənmə çərçivəsi daxilində yerləşdirir. Bu əməliyyat Hesab Kartı idarəetmə sisteminin ən yenilikçi və ən vacib cəhətidir. Balanslaşdırılmış Hesab Kartı missiya və strategiyanın ölçü olaraq ifadə edilən dörd əsas nöqtəyi-nəzərdən təsnif edilməsinə imkan verir:

- Maliyyə Ölçüsü;
- Müştəri Ölçüsü;
- Daxili Metodlar Ölçüsü;
- Öyrənmə və İnkişaf Ölçüləri.

### 11.4.2. Balanslaşdırılmış Hesab Kartının Ölçüləri

#### *Maliyyə Ölçüsü*

Keçmişdə həyata keçirilən işlərin və bu hadisələrlə əlaqəli mövcud vəziyyətin ölçüləbilən iqtisadi problemlərini ümumiləşdirməkdə çox fayda olduğu üçün Balanslaşdırılmış Hesab Kartı maliyyə ölçüsünü olduğu kimi qoruyur. Müvafiq olaraq, qazancın artırılması müəssisənin ən əsas məqsədidir.

Maliyyə ölçüsü, müəssisənin səhmdarlara necə göründüyü və maliyyə baxımından necə uğurlu olacağı sualları ilə formalaşır. Maliyyə ölçüsü, digər ölçülərdəki məqsəd və ölçülərə fokuslanmağa yönəlmiş xidmətlər təqdim edir. Bu perspektiv qısamüddətli və uzunmüddətli maliyyə göstəricilərini yaxşılaşdırmaq üçün

ən son nöqtəyə çatan səbəb-nəticə əlaqələrinin bir hissəsi hesab olunan fəaliyyətlərin mənfəət məqsədi güdən müəssisələrdəki əhəmiyyətini əks etdirir. Məqsəd və ölçülərin müəyyən edilməsi prosesində fərqli şöbələr üçün fərqli maliyyə ölçüləri ola bilər. Bununla birlikdə, bu şöbələrdəki maliyyə məqsədləri iş strategiyasına uyğun olmalıdır. Balanslaşdırılmış Hesab Kartında şirkətin uzunmüddətli məqsədinin investorlara mənfəət təmin etmək olduğu və tətbiq olunan şirkət strategiyasının bu maliyyə hədəfinə çatmağa yönəldildiyi qəbul edilir. Müəyyən edilmiş maliyyə hədəfi, Balanslaşdırılmış Hesab Kartında bütün digər ölçülərin məqsəd və tədbirləri üçün mərkəz rolunu oynayır. Balanslaşdırılmış Hesab Kartı maliyyə hədəflərinin aydın və dəqiq ifadə edilməsini təmin edir. Maliyyə ölçüsündə hər bir müəssisənin idarəetmə prosesi üçün strateji əhəmiyyət kəsb edən üç maliyyə məqsədi var.

- Gəlir artımı / gəlir balansı
- Xərclərin azaldılması / səmərəliliyin artırılması
- Şirkətin aktivlərinin və investisiya strategiyalarının qiymətləndirilməsi

Müəssisələrin Balanslaşdırılmış Hesab Kartında istifadə edəcəyi uyğun maliyyə meyarları onların həyat dövrü və maliyyə ölçüsü üçün seçilmiş strateji mövzu ilə bağlıdır. Müəssisələrin ömrü ümumən üç mərhələdən ibarət olur: böyümə, yetişmə (sürəklilik) və bitmə (nəticə).

Böyümə mərhələsindəki maliyyə məqsədləri, məhsulları, metodları, sistemləri və işçilərin bacarıqlarını inkişaf etdirmək və yeni bazarlar, satış və paylama kanalları yaratmaqla satış həcmi artırmaq üçün müvafiq xərclər çəkməyə yönəlmişdir. Yetkinlik (davamlılıq) mərhələsindəki maliyyə məqsədləri, kapitalın gəlir səviyyəsi, müəssisə gəliri və ümumi mənfəət kimi ənənəvi maliyyə ölçülərinə ağırlıq verir. Bu kateqoriyadan olan şirkətlərin investisiya layihələri standart kapital cəlb etmə prosesinin ölçülməsi metodu və kapital büdcəsinin təhlili ilə qiymətləndirilir. Bir sıra şirkətlər əlavə dəyər və səhm dəyəri kimi daha yeni maliyyə ölçülərindən istifadə edirlər. Bütün bu göstəricilər klassik maliyyə məqsədini, yəni biznesə qoyulan kapitaldan böyük gəlir əldə etməyi ifadə edir. Pul axını, bitmə (nəticə) mərhələsində olan müəssisələrdə çox əhəmiyyətli bir maliyyə hədəfidir. Edilən və ya ediləcək hər bir investisiya ani və ya zəmanətli pul axını təmin etməlidir.

Yuxarıda göstərilən strateji məsələlər çərçivəsində gəlir artımını/gəlir balansını ölçmək üçün ən çox istifadə edilən ölçü satışların və hədəf bölgədən, bazardan və müştərilərdən əldə edilən bazar payının artım dərəcələridir.

Xərclərin azaldılması və səmərəliliyin artırılması üçün qoyulan hədəflər müəssisədən müəssisəyə dəyişir. Müvafiq olaraq, böyümə mərhələsindəki müəssisələr xərcləri azaltmaqdan, xərclərin səmərəliliyini artırmağa, sağ qalma mərhələ-

sindəki müəssisələr isə məhsul vahidinə xərclərini azaltmağa əhəmiyyət verirlər. Aktivlərin və investisiya strategiyalarının qiymətləndirilməsində kapitalın və investisiyanın gəlirliliyi və əlavə dəyər kimi ölçülər istifadə olunur.

### *Müştəri Səviyyəsi*

Bəlkə də, yeni iqtisadiyyatın gətirdiyi ən böyük struktur dəyişikliyi istehsalçı, satıcı və müştəri arasındakı güc balansının müştəri lehinə dəyişməsidir. Buna görə də, bu günkü müəssisələr müştəri yönümlü strategiyalar hazırlamağa başlayıblar. Müəssisələrin müştərilərinə təklif etdiyi məhsul və xidmətlər və onlarla qurduqları əlaqələr müştərilər tərəfindən qiymətləndirilir. Bu qiymətləndirmənin nəticələri müəssisələrin rəqiblərinə nisbətən hədəf müştərilərin nə dərəcədə diqqətini cəkdiklərini, onlarla münasibətlərini necə inkişaf etdirdiklərini və qoruduqlarını ortaya qoyur. Bununla birlikdə, müştəri dəyərləndirmələri müəssisələrə öz müştərilərini daxili proseslərlə əlaqələndirməyə kömək edərək, məhsullarını yaxşılaşdırmağa imkan verir.

Şirkətlər Balanslaşdırılmış Hesab Kartının müştəri səviyyəsində rəqabət aparmaq üçün seçdikləri bazar segmentini müəyyənləşdirirlər. Müəyyən edilmiş bazar segmentləri şirkətin maliyyə məqsədlərinin gəlir komponentini təşkil edəcək mənbələri təmsil edir. Müştəri ölçüsü, müştəri məmnuniyyəti, müştəri sadıqlığı, müştərini əldə saxlamaq, müştəri gəlirliliyi və müştəri dəyərləri ilə əlaqəli bazar payı kimi ölçüləri hədəflənmiş bazar segmentləri ilə uyğunlaşdırmaqda müəssisəyə kömək edir.

Şirkətlər uzunmüddət davam edən mükəmməl performansla nail olmaq istəyirlərsə, müştərilərin dəyər verdiyi məhsul və xidmətləri təqdim etməlidirlər. İdarəçilər müştəri razılığı və məmnuniyyətini hədəf olaraq seçməzdən öncə, Balanslaşdırılmış Hesab Kartının müştəri səviyyəsində şirkətin missiya və strategiyasını bazar və müştərilər üçün xüsusi olan hədəflərə çevirməlidirlər. Hər şeyi hər kəsə təqdim etməyə çalışan şirkətlər çox vaxt heç kimi heç nə ilə təmin edə bilmirlər. Hədəf segmentlərinə təqdim ediləcək dəyər təkliflərinin müəyyən edilməsi, Scorecard-ın müştəri səviyyəsindəki hədəf və tədbirlərinin təkmilləşdirilməsinin açarıdır.

Bir şirkət bazar segmentlərini müəyyən etdikdən və hədəflədikdən sonra, bu hədəf segmentə çatmaq üçün istifadə edəcəyi məqsəd və ölçüləri müəyyənləşdirə bilər. Şirkətlər adətən müştəri ölçüsündə iki ölçü dəsti istifadə edirlər. İlk dəst demək olar ki, bütün şirkətlərin istifadə etmək istədikləri ümumi göstəricilərdir. Müştəri məmnuniyyəti, bazar payı və müştərini əldə saxlamaq kimi ölçülər bir çox Hesab Kartlarına daxil edildiyindən, onları əsas metrik qrup adlandırmaq olar. İkinci ölçü dəsti müştəridən əldə olunan nəticələri yaradan performans faktorlarını əhatə edir. Bu ölçülər “Daha çox müştəri məmnuniyyətini təmin etmək, müştərini əldə saxlamaq, müştəri qazanmaq və nəticədə daha çox bazar

payı əldə etmək üçün “şirkət müştərilərinə nə təqdim etməlidir?” sualına cavab verir. Performans amilləri ölçüləri şirkətin hədəf müştərilərə və bazar segmentlərinə hansı dəyər təkliflərini təqdim etməyə çalışacağını müəyyən edir.

Hədəflənən bazarda müştəri əldə etmək üçün müəyyən dəyərləri ortaya qoyan strategiya izlənməlidir. Başqa sözlə, müştərilər üçün etdikləri ödənişdən daha əhəmiyyətli hesab edilə biləcək bəzi dəyərlər yaratmaq lazımdır. Yaradılan dəyərlər sektorlar arasında və ya sektor daxilində bölgülər arasında fərqliliklər nümayiş etdirə bilər. Bir çox istehsal və xidmət müəssisələrində yaradılan bu dəyərlərin bəzi ümumi xüsusiyyətlərə malik olduğu müşahidə olunur. Bu xüsusiyyətlər üç kateqoriyaya bölünür:

- Məhsul və xidmət xüsusiyyətləri
- Müştəri əlaqələri
- İmic və nüfuz

Məhsul və xidmət xüsusiyyətlərinə məhsulun və ya xidmətin funksiyası, qiyməti və keyfiyyəti daxildir. Müştəri əlaqələri ölçüsünə məhsul və ya xidmətin müştəriyə çatdırılması, məsuliyyət və çatdırılma müddəti, müştərinin şirkətdən alqı-satqı etdikdə özünü necə hiss etməsi daxildir. İmic və nüfuz ölçüsü bir şirkətin özünü müştərilərinin xeyrinə fəaliyyət göstərən şirkət olaraq tanıtmasına imkan verir.

### *Daxili Metodlar Ölçüsü*

Ənənəvi performans tədbirləri mövcud proseslərdə xərclərin optimallaşdırılmasına yönəlmişdir. Balanslaşdırılmış Hesab Kartının daxili metodlar ölçüsündə müştəri məmnuniyyətinə və şirkətin məqsədlərinə çatmasına daha çox təsir edən iş proseslərinə üstünlük verilir. Mövcud prosesləri təkmilləşdirməklə yanaşı, yeni prosesləri də yaratmaq mümkündür. Daxili metodlar ölçüsünün məqsəd və ölçülərinin yaradılması prosesi Balanslaşdırılmış Hesab Kartı ilə ənənəvi performans ölçmə sistemləri arasındakı ən əhəmiyyətli fərqlərdən birini ortaya qoyur.

Balanslaşdırılmış Hesab Kartında daxili əməliyyat metodları səviyyəsinin məqsəd və ölçüləri, hədəf müştərilərin və səhmdarların gözləntilərini qarşılamağa yönəlmiş strategiyalara əsasən yaradılmışdır. Bu proses ümumilikdə şirkətin mükəmməl şəkildə tətbiq etməli olduğu yeni iş üsullarını ortaya qoyur. Bu səviyyədə, müştərilər və tərəfdaşlar üçün qarşıya qoyulan hədəfə çatmağa kömək edəcək dəyər zənciri müəyyən edilir.

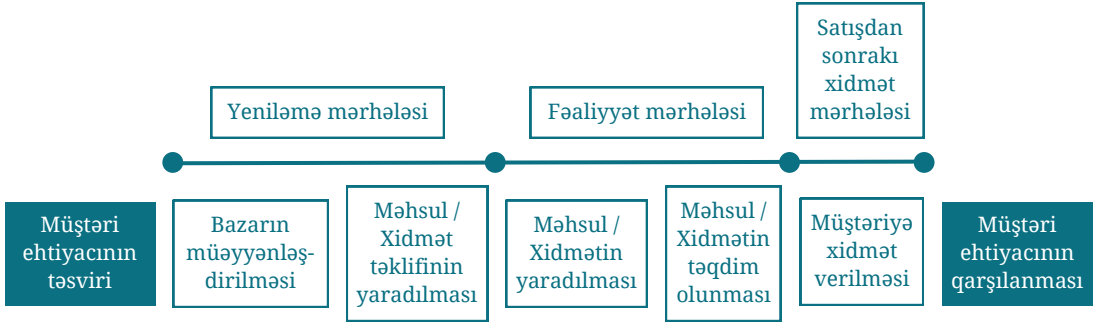
Hər bir müəssisənin müştərilər üçün dəyər yaratmaq və maliyyə gəliri əldə etməsinin özünəməxsus əməliyyat prosesi var. Bununla birlikdə, ümumi dəyər zənciri modeli şirkətlərin daxili əməliyyatlarında ölçüləri və məqsədləri müəy-



yən edə biləcəyi model təqdim edir. Daxili dəyər yaratma zənciri üç əsas prosesi əhatə edir:

- Yenilik
- Fəaliyyətlər (əməliyyatlar)
- Satışdan sonrakı xidmət

**Şəkil 11.4.** Daxili Əməliyyat Ölçüsü



Yeniləmə mərhələsində şirkət müştərilərin yeni yaranan və görünməyən ehtiyaclarını araşdırır və bu ehtiyacları ödəmək üçün məhsul və xidmətlər yaradır. Yenilik mərhələsi yeni bazarları, yeni müştəriləri və mövcud müştərilərin təcili və ya gecikmiş ehtiyaclarını tanıyaraq dəyər yaradılan uzun bir dövrü təmsil edir. Daha sonra, bu dəyərin yaradılması və inkişaf dövrünün yekununda müəssisələr yeni məhsullar və ya xidmətlər hazırlayır, onları inkişaf etdirir və bu, onların yeni bazarlara və müştərilərə çatmasına, həmçinin müştərilərin yeni müəyyənləşdirilən ehtiyaclarını ödəmələrinə imkan yaradır.

Dəyər zəncirinin ikinci vacib addımını təşkil edən fəaliyyətlər (əməliyyatlar), mövcud məhsul və xidmətlərin yaradıldığı və müştəriyə çatdırıldığı mərhələlərdir. Əməliyyatlar bir çox təşkilatda uzun müddətdir istifadə olunan performans ölçmə sistemlərinin ən çox fokuslandığı proseslərdir. İstehsal və xidmətlərin çatdırılmasında həyata keçirilən əməliyyatların təkmilləşdirilməsi və onların xərclərinin azaldılması hələ də vacib hədəflər olaraq qalır. Bu zəncirin üçüncü halqası satışdan və çatdırıldıqdan sonra müştəriyə göstərilən xidmətdir. Bəzi şirkətlərdə satışdan sonra əla xidmət göstərmək üçün xüsusi strategiyalar hazırlanmışdır. Məsələn, mürəkkəb və ya təfərrüatlı maşın və ya sistem satan şirkətlər, müştərilərinin bu maşın və xidmətlərdən düzgün və səmərəli istifadə etməsini təmin etmək üçün təlim proqramları təqdim edər, baş vermiş və ya baş verə biləcək hər hansı bir nasazlığa tez müdaxilə edə bilərlər.

Balanşlaşdırılmış Hesab Kartı yanaşması daxili metodlar səviyyəsində iki vacib üstünlüyə malikdir. Bunlardan birincisi, Balanşlaşdırılmış Hesab Kartında maliyyə-

liyyə və müştəri məqsədlərinin ümumilikdə mükəmməl şəkildə qarşılanması üçün yeni proseslərin yaradılması ilə əlaqədardır. Məsələn, təşkilat, müştəri ehtiyaclarını öncədən müəyyənləşdirən və ya hədəf müştərilər üçün dəyər yara-dan yeni xidmətlər təqdim edən bir proses ortaya çıxara bilər. İkincisi, müəssi-sənin daxili metodlara yeniləmə prosesini daxil etməsidir. Ənənəvi perfomans ölçmə sistemləri bu günün məhsul və ya xidmətlərinin bugünkü müştərilərə çat-dırılması prosesinə yönəlmişdir. Bununla birlikdə, uzunmüddətli maliyyə mü-vəffəqiyyəti təşkilatın mövcud və gələcək müştərilərinin təcili ehtiyaclarını ödə-yəcək tamamilə yeni məhsulları və ya xidmətləri yaratmasını tələb edir.

### *Öyrənmə və İnkişaf Səviyyəsi*

Balanslaşdırılmış Hesab Kartının son səviyyəsi, iş strategiyasının əsasını təşkil edən öyrənmə və inkişaf ölçüsüdür. Bu ölçüdə müəssisə idarəçiləri işçilərin, bir strategiyanın həyata keçirilməsini dəstəkləyən bilik və bacarıqlarını, həmçinin texnologiya və təşkilati iqlimi müəyyənləşdirir. Bu, şirkətin müştəri əlaqələrini yaxşılaşdırmaq məqsədilə strateji ehtiyaclarını ödəmək üçün əsas daxili metod-larının, fərqli müştəri qiymətləndirmə meyarlarının, informasiya texnologiyala-rı və insan resurslarının müəyyən olunmasına imkan verir. Öyrənmə və inkişaf ölçüsü, müəssisələrin öz vizyonlarına çatma bilmələri üçün öyrənmə və inkişaf qabiliyyətlərini necə davam etdirə və inkişaf etdirə biləcəyi sualına cavab olaraq formalaşır. Başqa sözlə desək, müəssisələr müştərilər üçün “dəyər yaratmaq” və “dəyər təqdim etmək” sahəsində davamlılığa zəmanət verəcəklərmi? Müştəri və daxili proses müəssisəyə hansı sahələrdə məşğul olacağı barədə məlumat verir. Lakin müştəri məmnuniyyəti dəyişən bir hədəfdir. Bu hədəfə çatmaq üçün mü-əssisələr mövcud məhsul və istehsal proseslərini davamlı şəkildə təkmilləşdir-məli, öyrənmə və yenilik etmək qabiliyyətlərini inkişaf etdirməli və davamlılığ-ını təmin etməlidirlər.

Öyrənmə və inkişaf ölçüsündəki məqsədlər digər ölçülərdə qarşıya qoyulan yük-sək məqsədlərin həyata keçirilməsi üçün lazımi strukturu təmin edir. Bu ölçüdə olan məqsədlər digər ölçülərdə əla nəticələr əldə etməyi təmin edəcək təşəbbüs-lərdir. Yaşadığımız informasiya əsrində işçilərin işlərini strateji hədəflərə uyğun istiqamətləndirmələri, prosesləri təkmilləşdirmək üçün fikirlər irəli sürmələri və müştəri ehtiyaclarını əvvəlcədən tanımaq üçün kifayət qədər həssas və uzaq-görən olmaları gözlənilir. Bütün bu gözləntilərin reallaşması işçilərin təhsili və motivasiyası sayəsində mümkün ola bilər.

Balanslaşdırılmış Hesab Kartının öyrənmə və inkişaf ölçüsündə üç əsas kateqori-ya var.

### İşçilərin Bacarıqları

- İşçilərin xoşbəxtliyi
- Bir işçiyə düşən məhsuldarlıq

### İnformasiya sistemləri barədə səriştəlilik

- İnformasiya sistemlərini yaratma
- Öyrənmə fəaliyyətləri

### Motivasiya

- İşçilərə səlahiyyətlərin verilməsi

### 11.4.3. Balanslaşdırılmış Hesab Kartı və strategiya arasında əlaqə

Balanslaşdırılmış Hesab Kartının uğurunun mənbəyi nədir? Balanslaşdırılmış Hesab Kartının uğurlu olması üçün maliyyə və qeyri-maliyyə ölçülərinin dörd fərqli səviyyədə qruplaşdırılması kifayətdirmi?

“Strategiya” anlayışı məqsədlərə çatmaq üçün izlənəcək yol mənasını daşıyır. Müəssisə idarəçiliyinin əsas fəaliyyəti məqsəd və vəzifələri müəyyənləşdirmək və bu məqsəd və vəzifələrə uyğun olaraq izlənəcək yolu müəyyən etməkdir. Müasir dövrdə strategiyanın müəyyən edilməsi davamlılıq tələb edən sistemli bir fəaliyyətdir.

Getdikcə qloballaşan dünyada rəqabətin sürətlə artması strateji idarəetmənin əhəmiyyətini artırır. Strateji idarəetmənin məqsədi ətraf mühitin dəyişməsinin təşkilata təsirini qiymətləndirmək, strateji qərarlar qəbul etmək, qərarları həyata keçirmək üçün təşkilat daxilində yayılmasını təmin etmək, qərarları nəzərdən keçirmək və izləmək, əldə olunan nəticələri və onların əldə olunmasına töhvə verən şəxsləri qiymətləndirməkdir.

Hər hansı bir ölçmə sisteminin məqsədi bütün rəhbərləri və işçiləri şirkətin strategiyasını uğurla həyata keçirməyə həvəsləndirməklə bağlı olmalıdır. Strategiyanı ölçmə sistemi formasına çevirə bilən şirkətlər məqsəd və vəzifələrin anlaşılmasını təmin edəcəkləri üçün strategiyalarını daha yaxşı həyata keçirə biləcəklər.

Şirkətin strategiyasını izah edən Hesab Kartın yaradılması aşağıda göstərilənlərə görə vacibdir:

- Hesab kartı bir şirkətin gələcəyə baxışını bütün şirkətə çatdırır və şirkətdə ortaq bir anlayış yaradır.

- Hesab kartı şirkətin strategiyasının bütün işçilərin şirkətin uğuruna necə töhfə verdiklərini görə biləcəyi model formasında ifadə edilməsinə imkan yaradır. Bu bağlantılar olmadan, fərdlər və şöbələr öz performanslarını maksimum dərəcədə artırırsalar da, strateji məqsədlərə nail olmağa öz töhfələrini kifayət qədər verə bilməzlər.
- Hesab kartı dəyişmə söylərinə əhəmiyyət verir. Məqsədlər və ölçülər düzgün təyin olunarsa, praktikada da uğurlu olar. Əks halda investisiyalar və təşəbbüslər boşa getmiş ola bilər.

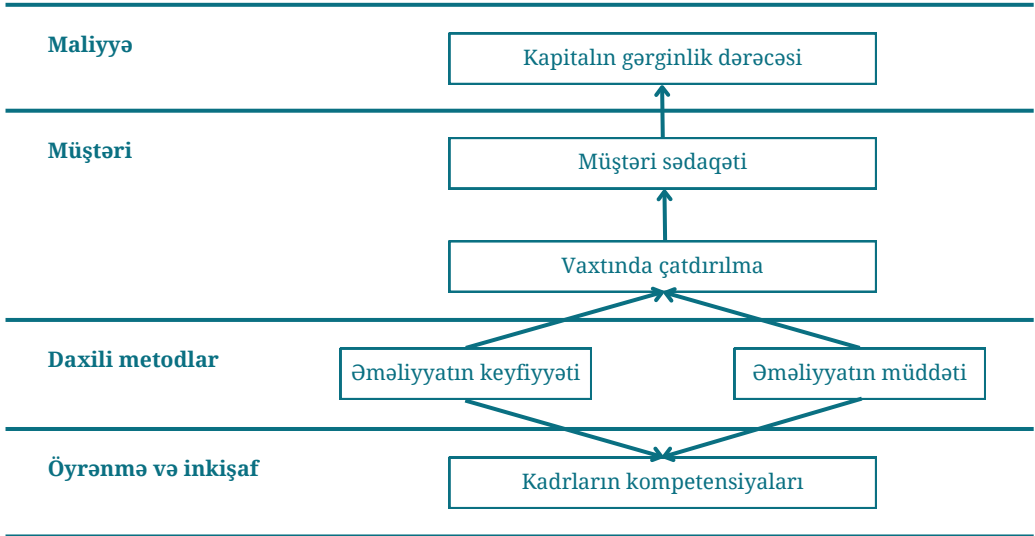
Hesab kartı təkə şirkətin strategiyasının törəməsi olaraq yaradılmamalı, həm də strategiyayı şəffaf şəkildə dəstəkləməlidir.

Hesab Kartı və şirkətin strategiyasını birləşdirən üç prinsip var:

**Səbəb-Nəticə əlaqələri:** Strategiya səbəb və nəticə haqqında mülahizələr toplusudur. Düzgün hazırlanmış Hesab Kartı bir sıra səbəb-nəticə əlaqələri vasitəsilə şirkətin strategiyasını təsvir etməlidir. Məsələn, kapitalın gəlirliliyi Balanslaşdırılmış Hesab Kartının maliyyə səviyyəsinin ölçüsü ola bilər. Bu ölçünü istiqamətləndirən amillər mövcud müştərilərin sadıqlıq səviyyəsinin yüksək olması və bu sadıqlıq nəticəsində müştərilərə müntəzəm və artan satışlar edilməsi kimi müəyyənləşdirilə bilər. Beləliklə, kapitalın gəlirliliyinə böyük təsir göstərən müştəri sadıqlıq Balans Kartının müştəri ölçüsü hissəsinə daxil edilir. Bəs şirkət müştəri sadıqlığını necə təmin edə bilər? Müştəri seçimlərini araşdıraraq, sifarişlərin vaxtında çatdırılmasına böyük əhəmiyyət verildiyini müşahidə etmək olar. Beləliklə, sifarişlərin vaxtında çatdırılmasını təmin etməklə müştəri sadıqlığının artacağını və bunun daha yaxşı maliyyə göstəriciləri ilə nəticələncəyini söyləmək olar. Bu vəziyyətdə, həm müştəri sadıqlığı, həm də vaxtında çatdırılma Hesab Kartının müştəri ölçüsünə daxil edilir. Növbəti addımda, vaxtında çatdırılmanı təmin etmək üçün şirkətin hansı daxili iş üsullarının mükəmməl fəaliyyət şəraitində olmasına ehtiyac duyulduğu sorğulanır. Vaxtında çatdırılma sürətinin artırılmasına nail olmaq üçün şirkətdə həyata keçirilən əməliyyatları daha qısa müddətdə tamamlamaq və ya daxili iş üsullarının keyfiyyətini artırmağa ehtiyac ola bilər. Hər iki faktorun Hesab Kartında daxili metodlar səviyyəsinə daxil ediləcək ölçüləri ola bilər. Daha sonra, əməliyyat müddətini qısaltmaq və əməliyyatın keyfiyyətini artırmaq üçün şirkətin necə bir yol izləməli olduğu sorğulanır. Əməliyyatı yerinə yetirən işçilərin təlim və bacarıqlarını inkişaf etdirmək kimi ifadə olunan məqsəd, Hesab Kartının öyrənmə və böyümə səviyyəsinə daxil ediləcək bir ölçüdür.

Bu dörd səviyyə arasındakı əlaqə aşağıdakı formada göstərilmişdir.

Şəkil 11.5. Balanslaşdırılmış Hesab Kartının səviyyələri



**Performans göstəriciləri:** Yaxşı hazırlanmış Balanslaşdırılmış Hesab Kartı, şirkətin strategiyasında uyğun nəticələr və performans göstəricilərini özündə birləşdirməlidir. Performans göstəriciləri olmayan nəticə ölçüləri bu nəticələrə necə nail olunacağını izah edə bilməz. Bu halda strategiyanın icrasının uğurluluğu barədə məlumat almaq da mümkün olmur. Lakin, performans göstəriciləri (işin başa çatma vaxtı və səhv dərəcələri kimi) bir şirkətin ölçmələr aparmadan qısa müddətli tətbiqlərdə əməliyyatları inkişaf etdirməsini təmin edə bilər.

**Maliyyə hədəfləri ilə əlaqə yaradılması:** Bu gün bir çox təşkilatlar dəyişikliklər proqramı həyata keçirir, bu da keyfiyyət, müştəri məmnuniyyəti, yenilənmə və işçilərə səlahiyyətlərin verilməsi kimi şirkətin xeyrinə nəticələr verəcək məqsədlər qoymağı asanlaşdırır. Şirkətlərdə ümumi keyfiyyət idarəçiliyi, ümumi əməliyyat müddətinin azaldılması, yenidənqurma və işçilərin səlahiyyətləri kimi proqramların tətbiqi müştərilərə birbaşa təsir edəcək və onlar gələcəkdə əldə ediləcək daha yüksək nəticələrlə əlaqələndirə bilmir. Bu şirkətlərdə edilən səhv inkişaf proqramlarını son hədəf olaraq qəbul etmələridir. İnkişaf proqramları ilə şirkətin müştəri və maliyyə göstəricilərini artırmaq istiqamətindəki spesifik hədəflər arasında əlaqə qurulmalıdır. Balanslaşdırılmış Hesab Kartındakı bütün ölçülər maliyyə məqsədləri ilə əlaqələndirilməlidir.

## 11.5.

Strateji nəzarət  
üçün məlumatlar

Uğurlu strateji yoxlama üçün fərqli yoxlama sahələri haqqında düzgün və etibarlı məlumatlara ehtiyac duyulur. Bu məlumatlar olmadan təşkilatın fəaliyyətini davamlı olaraq yaxşılaşdırmaq şansı az olacaq. Bu düzgün və etibarlı məlumatları vaxtında əldə etmək üçün hər bir təşkilatın öz məlumat əldə etmə sistemlərinə sahib olduğu müşahidə olunur. İnformasiya sistemlərini iki əsas qrupa ayıra bilərik: İdarəetmə İnformasiya Sistemləri (İİS-MIS) və İdarəetmə Qərarlarına Dəstək Sistemləri (İQDS-MDSS).

İdarəetmə İnformasiya Sistemləri (MİS) rəhbərliyin qərar verməsinə kömək etmək üçün yaradılmış rəsmi, kompüter dəstəklı informasiya sistemləridir. Bu məlumatlar bir çox sahədə istifadə edilə bilər, lakin ən əhəmiyyətli istifadə sahələri strateji nəzarətdir.

Bundan sonra sistemlə bağlı davamlı bir proses izlənilir: İlk növbədə rəhbərlik strateji nəzarət üçün **hansı məlumatlara** ehtiyac duyulduğuna qərar verir. Müvafiq məlumatlar **toplanmalı, təhlil edilməli** və təşkilatdakı müvafiq şəxslərə (ümumiyyətlə yüksək rəhbərliyə) **çatdırılmalıdır**. Bu mərhələdən sonra, ali rəhbərlik bu məlumatlar əsasında strateji yoxlama funksiyasını **planlaşdırmalı, rəy almalı** və İİS-in sonrakı yoxlamalar üçün daha effektiv olmasını təmin etməlidir.

İdarəçilər təşkilatın müxtəlif səviyyələrində fərqli fəaliyyətlər həyata keçirdiklərinə görə, İİS bu ehtiyacları ödəmək üçün çevik olmalıdır. İdarəçilərin hər birinin strateji idarəetmə prosesində xüsusi rolu olduğundan, İİS onların fəaliyyətlərini davamlı olaraq dəstəkləyəcək məlumatı təmin etməlidir.

### *İİS-in qeyri-kafiliyinin göstəriciləri*

Effektiv strateji yoxlama sistemi əsasən təşkilatın fəaliyyəti haqqında düzgün və etibarlı məlumatlara əsaslandığı üçün rəhbərlik İİS-in strateji yoxlama ehtiyaclarını ödəmək üçün öz funksiyasını layiqincə yerinə yetirib-yetirmədiyini daim

yoxlamalıdır. Bəzən İİS-in qeyri-kafiliyini göstərən əlamətlərdən bəziləri aşağıdakılardır:

- Fərdlərin bir çox ehtiyac olmayan məlumata sahib olmaları, lakin bəzi zəruri məlumatları əldə edə bilməmələri;
- Məlumatların təşkilatın ayrı-ayrı hissələrinə bölünməsi nəticəsində onları bir araya gətirməyin çətin olması;
- Şəxsi səbəblərdən bəzi məlumatların saxlanması və ya pozulması;
- Məlumatların istifadə edilə biləcəyi vaxt əldə edilə bilməməsi.

Rəhbərlər bu simptomlardan hər hansı birinin varlığını hiss etdikdə, İİS-də bu problemləri aradan qaldırmaq üçün təşəbbüs göstərməlidirlər. Praktikada İİS-in effektivliyini azaldan problemləri müəyyən etmək çox çətinidir.

### *İdarəetmə Qərarlarına Dəstək Sistemləri (İQDS)*

Bu sistemlərə idarəçilərin qərar verməsini asanlaşdıran analitik vasitələr daxildir. Praktikada çox fərqli analizlər edə biləcək proqramlar var. Bu proqramlar təşkilatın bütün ölçüləri haqqında ətraflı təhlillər apara bilərlər. Ən çox istifadə edilənlər Excel və Lotus kimi bir sıra maliyyə nisbətlərini hesablaya bilən proqramlardır. Bu gün, SAP kimi bütün idarəetmə sahələri ilə əlaqəli proqramlarla yanaşı, maliyyə təhlili, strateji analiz və marketing strategiyalarını təhlil edə bilən proqramlar olduqca geniş yayılmışdır.

Əlbəttə ki, idarəçilər bu vasitələrə əsaslanan təhlillərə riayət etmək məcburiyyətində deyil, bu təhlillər qərarvermə prosesini asanlaşdırmağa kömək olurlar. Kompüter texnologiyasındakı inkişaf sayəsində hər bir təşkilatın belə sistemlərə sahib olması mümkündür.

## MÜZAKİRƏ SUALLARI

- 1. Maliyyə nəzarətinin bu gün də çox vacib olmasının səbəbləri nələrdir?*
- 2. Ölçmə sisteminin səhv ola biləcəyinə dair real həyatdan nümunələr verin.*
- 3. Balanced Scorecard haqqında daha çox məlumat toplayın və bu sistemin hər bir işdə tətbiq oluna biləcəyini müzakirə edin.*
- 4. Audit prosesinin ən kritik mərhələləri hansılardır və niyə?*
- 5. Yuxarıda qeyd olunanlardan başqa qiymətləndirmə modelləri varmı? Hansılardır?*
- 6. Biznes üçün vacib olan üç kəmiyyət və üç keyfiyyət məqsədini müəyyənləşdirin.*



## PRAKTİKADA STRATEJİ İDARƏETMƏ 11

### YENİ NƏSLİN “TEKNOSA”SI

#### *“Teknosa”nın baş direktoru B. Gürcandan mesaj*

Texnologiyanı hər kəs üçün asanlıqla əlçatan etmək məqsədi ilə 2000-ci ildə başladığımız səyahətin 20-ci ilinə qədəm qoyduq. 2019-cu ildə biz rəqəmsallaşma və transformasiyanın struktur blokları olacaq işləri həyata keçirdik. Digər tərəfdən, 2019-cu il sənayemiz üçün çətin il oldu. Aşağı istehlakçı inamı indeksi, valyutaya əsaslanan xərc təzyiqi və istehlakçı gəlirlərindəki məhdudiyətlər xüsusilə ilin birinci yarısında texnologiya məhsulları bazarına mənfi təsir göstərdi. Ağ əşyalar və məişət cihazlarında dövrü vergi dəstəkləri və kredit kartlarında taksit müddətləri ilə bağlı tənzimləmələr sektora müəyyən dəstək versə də, artım tək rəqəmli səviyyədə qaldı.

İlin ikinci yarısında həm iqtisadi göstəricilərin yaxşılaşması, həm də xüsusi kampaniyaların təsiri ilə texnologiya məhsullarının satışında sıçrayış müşahidə olundu. Nəticədə bazar əvvəlki ilə nisbətən 10% artımla 65 milyard TL həcmə çatdı. Şirkətimiz 2019-cu ildə bazardakı ortalamadan daha yuxarı performans göstərərək mağaza satışlarında 21% artımla 4,1 milyard TL dövriyyəyə çatdı. 68 vilayətdə 200 mağazamız, onlayn və mobil platformamız və 2270 nəfərlik mütəxəssis resursumuzla Türkiyənin ən geniş yayılmış texnologiya pərakəndə şəbəkəsi olaraq müştərilərimizə ən yaxın olmağa davam etdik. Bütün kanallarımızda 200 milyona yaxın ziyarətçi qəbul etdik və müştərilərimizə 10 milyondan çox texnologiya məhsulu təqdim etdik.

Müştərilərimizə bütün kanallarda fasiləsiz, daha sürətli və zövqlü alış-veriş təcrübəsi təqdim etmək üçün transformasiya və rəqəmsallaşma sərmayələrimizi gücləndirdik və 39 milyon TL sərmayə qoyduq. 2019-cu ilin ikinci yarısında biz böyük Transformasiya Proqramına başladığımız Yeni Nəsil Teknosa Transformasiya Proqramı çərçivəsində performansımız üçün kritik olan bir çox sahədə hərtərəfli işlər apardıq. Məhsulların mövcudluğunu və məhsul çeşidini artırdıq. Bonus və hədiyyə sistemimizi daha effektiv səviyyəyə qaldırdıq, düzgün məhsulu doğru yerdə və doğru qiymətə təklif etmək və mağazamızın performansını artırmaq üçün qabaqcıl məlumat analitikasından daha çox istifadə etdik.

Aksessuarlar və tamamlayıcı məhsullar baxımından müştərilərimizə daha yaxşı xidmət göstərməyə başladığımız və bununla da müştərilərimizin alış-veriş səbətlərini daha dəyərli etdik. Mağazalarımızda müştərilərimizə daha yaxşı xidmət göstərmək üçün satış gücümüzü artırdıq. Biz də həyata keçirdiyimiz tədbirlərlə xərcləmə səmərəliliyimizi artırdıq. Proqram çərçivəsində gördüyümüz bütün işlər tez bir zamanda öz nəticəsini verməyə başladı. Xüsusilə ilin son rübündə per-

formansımızı əhəmiyyətli dərəcədə yaxşılaşdırma bildik. İntegrasiya edilmiş çox kanallı strategiyamızın ayrılmaz hissəsi olan onlayn alış-veriş platformamız tekno.com-u daha da gücləndirmək üçün inkişafımızı davam etdirdik. 2019-cu ildə "tekno.com"un dövriyyəsi 40% artaraq 284 milyon TL-yə çatıb.

2018-ci ildən etibarən onlayn ödəmə, mağazadan məhsulun eyni gündə çatdırılması, hansı kanaldan olursa olsun sürətli çatdırılma, qaytarma və dəyişmə kimi rahatlıq və sürət təmin edən xidmətlərimizlə sektorda fərq yaratmağa davam etdik. Mağazalarımızda infrastrukturdan enerji istifadəsinə, məhsulun mövcudluğundan təcrübə sahələrinə qədər yeniləmə işləri apardıq. Daha yaxşı qüsursuz təcrübə ilə biz də keçən illə müqayisədə bütün kanallar üzrə tövsiyə dərəcələrimizi artırdıq. Süni intellekt alqoritmləri ilə məlumatları təhlil edərək, müştərilərimizə təklif etdiyimiz təcrübəni optimallaşdırmaq və səmərəliliyi artırmaq üçün səylərimizi sürətləndirdik. Biz 16 milyondan çox fərdi müştəri məlumatını onların dəyərlərinə və davranışlarına görə segmentləşdirə, brend seçimləri və alış-veriş səyahətlərinə əsaslanaraq qabaqcıl məzmun və prosesi idarə edə bilirik.

Yarandığımız gündən bu sektorda bir çox illərə və yeniliklərə imza atmışıq. Sabancı Qrupunun bir hissəsi olmağımız, müştəri yönümlü yanaşmamız və fərqli xidmətlərimiz sayəsində bu prosesdə ən böyük qazanclarımızdan biri müştərilərimizin ürəkdən qurduğu bağlılıq və onların bizə olan etibarları olmuşdur. Etibarlı, sevilən brend olmaq bizim işimiz üçün daha yeni və daha yaxşı işlər görmək ehtirasımızı artırdı. Sektora satış sonrası xidmət yanaşmasını gətirməkdən əlavə, bu mövzuda öncül olmağa davam etdik. Türkiyədə texnologiya pərakəndə satışında ilk və yeganə mobil rabitə və xətt xidmətimiz olan Teknosacell, quraşdırmadan texniki dəstək və mühafizəyə qədər hərtərəfli texnologiya ilə bağlı xidmətləri əhatə edir. Dr. Texnoloq və istehsalçı tərəfindən verilən zəmanət şərtlərini aşaraq müştəri məmnuniyyətini artırmağı hədəfləyən TeknoGaranti kimi markalı xidmətlərimizi müştərilərimizə daha çox fayda verəcək şəkildə inkişaf etdirməyə davam edirik. Bu çərçivədə sektorda bir ilk olan "Məmnuniyyət Mübadilə Tətbiqini" həyata keçirdik. Müştərilərimizə televizor, monitor, notebook, planşet kimi məhsul qruplarında alış-verişlərini 30 gün ərzində dəyişmə imkanı təqdim edirik. Bundan əlavə, 2019-cu ildə seçdiyimiz mağazalarımızda açdığımız xidmət nöqtələrində, "Teknosa"dan alınmasından asılı olmayaraq, notebook, telefon, planşet kimi bütün mobil cihazlara xidmət və 360 dərəcə örtük xidmətləri göstərməyə başladığımız.

Sektorun ən əhatəli "private label" təşəbbüsü halına gələn öz markamız Preo, 600-dən çox məhsul çeşidi ilə yeni texnologiyalara, keyfiyyətə və münasib qiymətlərə çatmaq istəyən texnologiya həvəskarları üçün əhəmiyyətli bir alternativ olmağa davam etdi. 2019-cu ildə biz istehlakçılara 2 milyondan çox Preo markalı məhsul təqdim etdik. Qurumların texnologiya ehtiyaclarına cavab verən korpo-

rativ satış təşkilatımızı yenidən strukturlaşdırdıq və mağazalarımızda korporativ satış xidmətlərinə başladıq. Qurumlara həm məhsul çeşidi, həm də lizinq kimi alternativ ödəniş sistemləri təklif edə bilərik. Yüzlərlə böyük brendi və minlərlə texnologiya məhsulunu müştərilərimizlə bir araya gətirməklə yanaşı, alış-veriş səyahətini fasiləsiz, zövqlü və xüsusi təcrübəyə çevirən tərəfdaş olmağa üstünlük veririk. Biz həmişə texnologiya ilə daha çox fayda təklif edə biləcəyimizi axtarıq.

2019-cu ildə əməliyyatlarımızı və performansımızı yaxşılaşdırmaqla yanaşı, sürətimizi azaltmadan yaxşı korporativ vətəndaş olaraq cəmiyyətə dəyər qatmaq üçün səylərimizi davam etdirdik. Mağazalarımızda və ofislərimizdə ekoloji cəhətdən təmiz və qənaətli resursların idarə edilməsi üçün addımlar atdıq. 2007-ci ildən bəri davam edən "Qadınlar üçün Texnologiya" layihəməzlə kompüter və internetə məhdud çıxışı olan 2000 qadının rəqəmsal savadlı olmasına dəstək və ümumilikdə 66 vilayətdə 18 min qadına təlimimizi verdik. Gender bərabərliyi mövzusunda kişilərin iştirakı ilə yaradılmış "Biz Sizinləyik" Assosiasiyasına dəstək verdik. Gənc və gənclərdən ilham alan bir brend olaraq, biz gələcək liderlərin texnologiya ilə tanış olmalarına və onların təcrübələrinin artırılmasına dəstək olmaq üçün sponsorluq etmişik. Sabancı Universiteti tərəfindən Ayvalık, Küçükköydə yaradılan Yaradıcı Texnologiyalar Seminarına və Anadoludakı kənd məktəblərinə texnoloji dəstəyi verdik. Bu günə qədər biz dəyişikliyi yaxşı oxuyaraq, risk alaraq, fərq yaradaraq və hər kəsi əhatə edərək davamlı uğur hekayəsi yaratmışıq. Ölkəmizin potensialına, gənclərimizə və texnologiya transformasiyasına inamımızla 2020-ci ildə investisiyalarımızı daha da artırmağı planlaşdırırıq. 2020-ci ildə gözləntilərimiz çox müsbətdir və hədəflərimiz yüksəkdir. Yeni Nəsil Teknosa Çevrilmə Proqramı çərçivəsində, bütövlük çərçivəsində işlərimizi davam etdirəcəyik. Paydaşlarımızla birlikdə yazdığımız uğur hekayəsini bütün enerjimizlə gələcəyə çox daha yaxşı şəkildə daşımağa hazırıq. Şirkətimizin 2019-cu ildə yüksələn performansında əməyi olan bütün əməkdaşlarımıza, iş ortaqlarımıza, istehlakçılarımıza və investorlarımıza təşəkkür edirəm və inanıram ki, birlikdə daha da uğurlu layihələrə imza atacağıq. Arzu edirəm ki, 2020-ci il ölkəmiz və şirkətimiz üçün xeyirli olsun.

## SUALLAR

1. Baş direktorun ümumi nəzarət yanaşması haqqında nə demək olar?
2. Baş direktorun performans göstəriciləri üzrə qiymətləndirmələrini müzakirə edin. Onların şüurlu şəkildə vurğuladıqları və ya arxa plana keçirdikləri hər hansı göstəricilər və nisbətlər varmı, bunlar nədir?
3. Əməliyyat, taktiki və strateji hədəflərə işarə edən göstəricilər varmı, misallar gətirin?
4. Əgər siz əsas səhmdar və ya ortaqlıq olsaydınız, baş menecerin qiymətləndirmələri haqqında nə düşünürdünüz?
5. “Teknosa”da görülən düzəldici fəaliyyətlərə nümunələr verin və “Teknosa”nın strategiyasını qiymətləndirin.
6. Baş direktorun subyektiv və obyektiv ölçü və qiymətləndirmələrinə misallar verin.

**Mənbə:** Teknosa 2019 illik hesabatından götürülmüş və Recai COŞKUN tərəfindən hazırlanmışdır.

<https://yatirimci.teknosa.com/Content/Files/2019faaliyetraporu-turkce.pdf>

# 12

## Korporativ Sosial Məsuliyyət, Etika və Təşkilati Mədəniyyət

- Korporativ sosial məsuliyyətin təkamülü
- Korporativ sosial məsuliyyət və strategiya
- Sosial məsuliyyət sahəsində beynəlxalq standartlar
- Strateji korporativ sosial məsuliyyət yanaşmaları
- Etikanın mahiyyəti və əhəmiyyəti
- Etik müəssisə və yeni paradıqmalar
- Strategiya və etika anlayışlarının birgə mövcudluğu
- Təşkilat mədəniyyəti və strategiya
- Təşkilati mədəniyyətlə strategiya arasında əlaqə



## 12.1.

### Korporativ sosial məsuliyyətin təkamülü

Sənaye inqilabından əvvəlki dövrlərdə, təxminən XVIII əsrdə, işgüzar fəaliyyətlər elmi əsaslardan uzaq idi. Dükanlarda, emalatxana və bazarlarda sənətkarlar sifariş əsasında məhsul istehsal edirdilər. Orta əsrlər boyu dini inanclar ticarətdə və iqtisadiyyatda əhəmiyyətli bir yerə sahib olmuş, idarəçilərin və tacirlərin məsuliyyət anlayışı da vicdan, dini prinsip və normalara uyğun olaraq formalaşmışdır. Bu səbəbdən də, korporativ sosial məsuliyyət anlayışı həmin dövrdə mövcud olmamışdır.

XV-XVIII əsrlər: “Bir ölkənin sərvəti qiymətli metallarla ölçülür” düşüncəsinin üstünlük təşkil etdiyi merkantilizm dövründə yoxsullara kömək etmək və işsizlər üçün iş tapmaq dövlətin vəzifəsi və məsuliyyəti olaraq müəyyənləşdirilmişdir. Bu dövrlərdə Qərbi cəmiyyətində olduğu kimi Şərqi cəmiyyətində də dini inancların təsirli olduğu müşahidə olunur. İslam ölkələrində qarşılıqlı yardım, sosial həmrəylik və zəkat vermək kimi bir çox məsələlər dini qaydalarla əlaqələndirilirdi. Bu səbəbdən, Şərqi cəmiyyətində sosial məsuliyyət anlayışı Qərbdən daha əhəmiyyətli dərəcədə inkişaf etmişdir.

**1765-ci il:** Sənaye inqilabı 1765-ci ildə James Watt tərəfindən buxar mühərrikinin icad edilməsi ilə başlamışdır. Buxar mühərriki enerji mənbəyi olaraq fabrikinin quruluşuna keçidi təmin etdi və o dövrdən başlayaraq, müasir idarəetmə və rəhbərlik təcrübələrinin təməli qoyuldu. Həmin dövrdə kapitalizm hakim ideyaya çevrilməyə başlayırdı. Fərdin şəxsi maraqları naminə həyata keçiriləcək fəaliyyətlərin faydalarının cəmiyyətin mənfəətini də maksimum dərəcədə artıracağı fikri qəbul edilirdi. Bu fikir sənayeləşmə fəlsəfəsinə uyğun gəlirdi, müəssisə sahibləri və idarəçilər isə şəxsi mənfəətlərini artırmağa çalışmaqdan başqa heç bir məsuliyyət daşımırdılar.

**1929-1930-cu illər:** XX əsrin əvvəllərində sürətlə cərəyan edən aktiv iqtisadi dövr öz yerini 1929-cu ildə baş verən böhrana vermişdi. Böhranın sonunda nəhəng Amerika şirkətlərinin çöküşü işsiz kütlələr yaratmış və alıcılıq qabiliyyəti

azalmışdı. Bu dövrlərdə müəssisələr fəaliyyətlərinin cəmiyyətə təsirlərini daha yaxşı görməyə başladılar və korporativ sosial məsuliyyət anlayışı formalaşmağa başladı. 1930-cu illərdə sənayeləşmiş ölkələrdə baş verən mədəni və sosial dəyişikliklər nəticəsində işçilər həmkarlar ittifaqı hüquqları almış və daha yaxşı əmək haqqı, iş şəraiti və sosial hüquqlar əldə etməyə başlamışdılar. İşçilərə daha çox insan hüquqlarının verilməsi, əmək qanunvericiliyinin inkişafı, dövlətin iqtisadi proseslərə müdaxiləsinin güclənməsi müəssisələrin hüquqi təcrübələrlə korporativ sosial məsuliyyət anlayışını mənimsəmələrini daha da gücləndirdi. İkinci Dünya Müharibəsi dövründə müəssisələr işçilərin əhəmiyyətini daha yaxşı anlamağa və onlara qarşı sosial məsuliyyətli olmağa başlamışdılar. İkinci Dünya Müharibəsinin sonunda çətin həyat şəraiti müəssisələrin sosial mövzularla daha çox maraqlanmasının zəruriliyini ortaya çıxarmışdı.

**1960-1970-ci illər:** 1960-cı illərdə işçi hüquqları, minimum əmək haqqı, ətraf mühiti qoruyan istehsal, istehlakçı hüquqları, sığortalı məşğulluq, irqi ayrı-seçkilik, qadın hüquqları kimi bir çox məsələlər ön plana çıxdı. QHT-lərin (Qeyri-Hökumət Təşkilatı) cəmiyyətdəki əhəmiyyəti artdı. 1970-ci illərdə korporativ sosial məsuliyyət təcrübələri aşağıdakı formalarda özünü göstərirdi: Tərəfdaşlara məlumat verilməsi, işlə təmin etmədə ədalətlik, qazanc paylaşımı, reklamlarda etik qaydalar, ətraf mühitin qorunması və fəaliyyətlərin cəmiyyətə təsirini nəzərə alaraq hərəkətə keçmə.

**1980-ci illər:** 1980-ci illərdə tullantıların azaldılması, təkrar emal (recycling), yoxsullara maddi yardım, əhalinin sağlamlığına xidmət və daha yaxşı iş şəraiti kimi korporativ sosial məsuliyyət fəaliyyətləri həyata keçirildi. Bu gün müəssisələr qeyri-hökumət təşkilatları ilə korporativ sosial məsuliyyət təcrübələri üzərində işləyir, bir plan çərçivəsində hərəkət edir və strategiyalar hazırlayırlar. Oliver Sheltonun sosial məsuliyyət anlayışını ilk dəfə gündəmə gətirən “İdarəetmə Fəlsəfəsi” kitabında “müəssisənin idarəetmə prinsiplərinin cəmiyyətin sosial mənfəətinə fokuslanması” lazım olduğu bildirilir. Bu fikir, sənaye inqilablarından sonra müəssisələrin cəmiyyətdəki nisbi əhəmiyyətinin artması ilə önəm qazanmağa başladı.

Bu gün cəmiyyət getdikcə daha çox sosial məsuliyyət daşımağa başlamış və nəticədə cəmiyyətə xidmət etmək məqsədindən asılı olmayaraq yalnız mənfəət əldə edən şirkətlərin müvəffəqiyyət şansları azalmışdır.

“Vermək həmişə almaqdan yaxşıdır”; Müasir həyat və iş həyatı strategiyasına daxil olan bu söz, bağlılaşmanın əhəmiyyətinə işarədir və bugünkü müasir marketing və reklam dünyasında bir çox nümunəvi faktlarla və kampaniyalarla izah edilmişdir. Sosial məsuliyyətin biznes üçün bir çox üstünlüklər verəcəyi mübahisəsiz qəbul olunmuş həqiqətdir. Sosial məsuliyyətin müsbət gücünə inanan və bunun müəssisənin xərclərindən başqa bir şey olmadığını iddia edənlər də var.

Yaxşı bir sosial mühit yaratmaqla sosial məsuliyyət müəssisənin ictimaiyyət tərəfindən qəbul edilməsi, xərc kimi görünən bəzi nizamlamaların mənfəət kimi geri qaytarılması, ekoloji cəhətdən həssas və ətraf mühitə uyğun müəssisələrlə əlaqə qurulması, yeni bazarlara giriş və müştəri sadıqlığının təmin edilməsi, daha geniş maliyyə mənbələri əldə edilməsi və digər məsələlərdə bir çox üstünlüklər təmin edilir.

Korporativ sosial məsuliyyət təcrübələrinin arxasındakı məqsədlər müxtəlif səbəblərdən istehlakçılardan investora qədər bir çox seqmentin diqqət mərkəzindədir. Bu səbəbdən, praktikada ortaya çıxan problemlərin həm konsepsiyasının mənasının azaldılmasına və ya yanlış anlaşılmasına, həm də bu cür təşəbbüslərdə fəal olan ictimaiyyətlə əlaqələr şirkətlərinin peşəkar sərəştəsinin sorğulanmasına və ya təcrübələrinin sadələşdirilməsinə səbəb olma təhlükəsi var.

Bəzi tədqiqatlar göstərir ki, sosial kampaniyalar səbəbindən cəmiyyət daha yüksək qiymətlər ödəmək məcburiyyətində qalır, sosial öhdəliklər şirkətlər üçün daha başa gəlir və sosial məqsədlərlə məşğul olmaq müəssisənin iqtisadi səmərəliliyinə mane olur. Bu, müəssisələr üçün sosial məsuliyyətin zəif cəhətlərini yaradır.

Sosial məsuliyyəti fərqli başlıqlar altında aşağıdakı kimi sıralaya bilərik:

***İşçilərə qarşı Sosial Məsuliyyətlər*** - işçilər, şübhəsiz ki, müəssisələrin öz məqsədlərinə çatmaları üçün ən vacib amillərdən biridir.

İşçi qüvvəsindən maksimum səmərəlilik əldə etməyi hədəfləyən müəssisə işçilərinə maksimum töhfə verməlidir.

Təşkilatın işçilər qarşısında vəzifələri ədalətli əmək haqqı ödəmək, işçilərin söz azadlığı hüququnu təmin etmək, işçilərin həmkarlar təşkilatları qurmaq və tətillik hüququnun qarşısını almamaq, şəxsi həyatına hörmət etmək, təhlükəsiz və sağlam həyat şəraiti yaratmaq, işçilər arasında ayrı-seçkilik etməmək və gender bərabərsizliyini azaltmaqdır.

***Səhmdarlara qarşı Sosial Məsuliyyət*** - Müəssisələr səhmdarlarına mümkün qədər səmərəli xidmət göstərməlidirlər. Dürüstlük, açıqlıq və məsuliyyət kimi anlayışların müəssisə anlayışında əks olunacağı gözlənilir. Yerli, regional, milli və beynəlxalq səhmdarlarına və cəmiyyətə ən yaxşı şəkildə xidmət etmək siyasətinə riayət etməlidirlər.

Səhmdarların əsas hüquqları aşağıdakılardır: Paylandıqda dividend almaq, kapital artımında üstünlük hüququndan istifadə etmək, ümumi görüşdə idarə heyətini müəyyən etmək və gündəmdə olan digər məsələlərə səs vermək, sahibkarlıq fəaliyyəti ilə bağlı illik məlumatlar almaq, səhmlərini başqalarına satmaq.

***Müştərilərə qarşı Sosial Məsuliyyət*** - Cəmiyyət indi gəlirli və davamlı bir müəssisədən sosial fayda gözləyir və mövcud olanların təkmilləşdirilməsini istəyir. Müəssisələrin müştərilər qarşısında sosial məsuliyyətləri arasında onların istək və ehtiyaclarına cavab verən məhsul və xidmətlər istehsal etmək, müştərilərə zə-



zərər verməyəcək və ya həyatlarına mənfi təsir göstərməyəcək məhsul və xidmətlər istehsal etmək, həddindən artıq istehlaka səbəb olmayan və ailə, cəmiyyət və sosial dəyərlərə zərər verməyən fəaliyyətləri icra etmək, aldadıcı və ya yalnızcı məlumatlardan istifadə etməmək, mənbələrdən səmərəli istifadə etmək və keyfiyyətini artırarkən xərcləri azaltmağa çalışmaq.

**Ətraf Mühitə Qarşı Sosial Məsuliyyət** - Çoxlarının razılaşaacağı kimi, müəssisələr təcrid olunmuş formada mövcud olmur. Müəssisələr, fərdlər kimi, öz cəmiyyətlərinin üzvləridir və bir hissəsi olduqları cəmiyyətə böyük təsir göstərirlər. Bəlkə də bir müəssisənin cəmiyyətə açıq şəkildə təsir göstərməsinin yollarından biri təbii mühitə yanaşmasıdır.


Müəssisənin ekoloji məsuliyyətə yönəlməsi müəssisənin maliyyə göstəricilərini azaltmur. Çünki ekoloji məsuliyyət müştərilərin artmasına səbəb olur və müəssisələrin ekoloji bilikləri artır və ətraf mühitə hörmət edən müəssisənin müştəri profili genişlənilir.

**Cəmiyyət qarşısında Sosial Məsuliyyət** - Müəssisələr cəmiyyət qarşısında fərdlərdən daha çox məsuliyyətə malikdir. Bunun səbəbi, müəssisələrin sahib olduğu böyük gücdür. Bu gücü müəssisəyə verən cəmiyyətdir. Cəmiyyətin rifahının artması müəssisəyə müsbət təsir edir. Cəmiyyətin təhsil səviyyəsi artdıqca, müəssisə daha savadlı işçi qüvvəsi işə götürə bilər və cəmiyyətin sağlamlıq vəziyyəti yaxşılaşdıqca daha təsirli bir iş mühiti əldə edə bilər.

Müəssisələrin cəmiyyət üçün həyata keçirməli olduğu digər sosial məsuliyyət fəaliyyəti insan sağlamlığına və ictimai təhlükəsizliyə həssaslıq göstərməkdir. Müəssisə satışları və gəlirliliyi artırmaq üçün əhəlinin sağlamlığına zərər verə biləcək hər hansı bir fəaliyyətdən çəkinməlidir. Əlavə olaraq, sağlam bir gələcək üçün müəssisələrin bəzi layihələr və kampaniyalara başlaması gözlənilən və zəruri vəzifələrdir.

## 12.2.

### Korporativ Sosial Məsuliyyət və Strategiya



Korporativ sosial məsuliyyət müəssisənin əsas məsuliyyətləri qədər əhəmiyyətli olsa da, əsas məsuliyyətin qarşısına keçməməli olan bir məsuliyyət sahəsidir. Sosial məsuliyyət, müəssisələrin qərar qəbul etmə prosesinə təsir edəcək sosial qavrayışı yuxarı səviyyəyə qaldırmağı hədəfləyir. Ümumiyyətlə, sosial məsuliyyətin əsası cəmiyyətdəki anlayışın mənfi cəhətlərini minimuma endirmək və müsbət cəhətlərini maksimum dərəcədə artırmaqdır. KSM (Korporativ Sosial Məsuliyyət) əslində yeni bir fikir və ya yanaşma olmasa da, keçmişdə indiki əhəmiyyətə malik olan bir anlayış olmamışdır. KSM, məqsədlərinə çatmağa çalışarkən belə, cəmiyyətin və səhmdarlarının qarşısında götürməli olduğu məsuliyyətlərdən ibarətdir. Bu səbəbdən, müəssisənin iqtisadi hədəflərinə doğru irəliləyərkən KSM-nin nəzərə alınması korporativ rəqabət strategiyalarını təyin etməyə kömək göstərəcək. Korporativ sosial məsuliyyət strategiyaları, rəqabət üstünlüyü qazanmağı və ortalamadan yuxarı uzunmüddətli qazanc əldə etməyi hədəfləyən iş strategiyalarından fərqlidir. Korporativ sosial məsuliyyət baxımından strategiyalar, işin inkişafına töhfə vermək, sosial problemlərə həll tapmaq və sosial məqsədlərə çatmaq üçün siyasətin yaradılmasına və tətbiqinə yönəlmişdir. Müştəri məmnuniyyəti, müəssisələrin uzunmüddətli perspektivdə əldə etmək istədikləri mənfəətin ən əsas amilidir. Bu gün müasir idarəçilikdə müştəri məmnuniyyətini yalnız istehsal olunan mal və xidmətlərlə təmin etmək mümkün olmadığından, müəssisələr ətraf mühit və sosial kampaniyalara sərmayə qoyaraq müştəri məmnuniyyətinə və ictimai məmnuniyyətə nail olurlar.

Korporativ sosial məsuliyyətdə bu məsələdə könüllü olmaq, dürüst olmaq, daxili və xarici mühitdə səhmdarlara qarşı məsuliyyətli olmaq kimi ümumi məqamlar ön plana çıxır. Bu baxımdan, korporativ sosial məsuliyyət anlayışında tək bir məqsədin və onu həyata keçirəcək tək bir subyektin olmadığı anlaşılır. Buna görə də, məqsədləri həyata keçirmək üçün müəssisələr, könüllü təşkilatlar və istehlakçılar bir araya gəlməlidirlər. Əsas strateji məqsəd və vəzifələrə əlavə olaraq,

korporativ sosial məsuliyyət strategiyaları müəyyən edilərkən, korporativ sosial məsuliyyət strategiyası çərçivəsində mədəni, hüquqi, mənəvi və qlobal standartlar kimi şərtlər də nəzərə alınmalıdır. Qloballaşmanın təsiri ilə meydana gələn sosial, mədəni, iqtisadi və texnoloji dəyişikliklər müəssisələrin iqtisadi məqsədlərini həyata keçirməyə çalışmasını əngəlləyir. Bu gün iqtisadi məqsədlərin tam şəkildə reallaşması üçün sosial məqsədlər diqqətdən kənar qoyulmamalıdır. Dəyişən və inkişaf edən texnologiya ilə, istehsal məhsullarının təqlidinin mümkünlüyü, rəqabət üstünlüyü və fərqliliyin fəaliyyəti davam etdirmək üçün vacib olduğu dövrdə, qurumların sosial məsuliyyətlik fikrinə sahib olması vacib bir strateji vasitə kimi ortaya çıxır. Bu mənada, korporativ sosial məsuliyyətin əsas mövzusu maraqlı tərəflərə qarşı etik davranış və sosial investisiyalar olaraq ifadə edilir.

## 12.3.

### Sosial Məsuliyyətdə Beynəlxalq Standartlar



**Birləşmiş Millətlər Təşkilatının Qlobal Sazişi** - 31 Yanvar 1999-cu ildə keçirilən Dünya İqtisadi Forumunda “Millennium İnkişaf Məqsədləri”nə uyğun olaraq Birləşmiş Millətlər Təşkilatının (BMT) Baş katibi Kofi Annan universal ekoloji və sosial prinsipləri dəstəkləmək məqsədi ilə iş adamlarını, şirkətləri, BMT-ni, həmkarlar ittifaqlarını və qeyri-hökumət təşkilatlarını beynəlxalq təşəbbüs olan Qlobal Saziş çərçivəsində görüşməyə dəvət etdi.

**Caux Prinsipləri** - Caux Dəyirmi Masa Prinsipləri, “Daha yaxşı bir dünya üçün iş yanaşmaları” adı altında bütün dünyadakı korporativ fəaliyyətləri əhatə edir. Bu, İsveçrənin Caux şəhərində, Caux Dəyirmi Masası adlanan beynəlxalq birlik tərəfindən hazırlanmışdır və bu təşkilatın rəhbərləri yüksək vəzifəli şəxslərdən ibarətdir. Bu prinsiplərə korporativ fəaliyyətin yerli cəmiyyətə töhfəsi və rüsvət, çirkli pulların yuyulması və digər korrupsiya formaları kimi qanunsuz fəaliyyətlərin qarşısının alınmasına yönəlmiş beynəlxalq qaydalar kimi mövzular daxildir. Müəssisələr ilk növbədə gəlirliliklərini və rəqabət mövqelərini qorumalı, cəmiyyətə fiziki, sosial və iqtisadi cəhətdən təsir edəcək məsələlərə artan həssaslıq göstərməli, səhmdarlarının gözləntiləri və qısamüddətli maraqları ilə uzunmüddətli maraqları arasında tarazlıq qurmalı, iş dünyasına liderlik edəcək etik və şəffaf tətbiqlər yaratmalıdırlar.

**Keidanren Müqaviləsi** - Keidanren Yaxşı Şirkət Davranış Xartiyası, Yaponiya İqtisadi Təşkilatlar Federasiyası Keidanren tərəfindən hazırlanmışdır. 10 bənddən ibarət olan bu konvensiya, “mənfəət üçün qurulan iqtisadi müəssisə bütövlükdə cəmiyyət üçün faydalı olmalıdır” deyə vurğulayır.

Keidanren müqaviləsinə əsasən, müəssisələr cəmiyyətə fayda verən tamamilə təhlükəsiz məhsul və xidmətlər yaratmalı, dürüst, şəffaf və azad rəqabəti dəstəkləməli, həmçinin hökumət və siyasətçilərlə sağlam və etibarlı əlaqələr yaratmalı, yalnız səhmdarlarla deyil, cəmiyyətin bütün təbəqələri ilə cari və dürüst ünsiyyət qurmalı, ləyaqətlərinə və şəxsi həyatlarına hörmətlə yanaşmalı, cəmiyyətin

nizamını və təhlükəsizliyini təhdid edən təşkilatlarla mübarizə aparmalı, müəssisələrin yüksək rəhbərliyi bu müqavilənin əsasının həyata keçirilməsinin onlardan asılı olduğunu bilməli və buna uyğun hərəkət etməli, müqavilənin həyata keçirilməsi riskə girdikdə müəssisələrin üst rəhbərləri problemləri həll etməli, problemin səbəblərini üzə çıxarıb, təkrarlanmasının qarşısını almalıdırlar.

**SA 8000 Standartları** - SA 8000 Sosial Məsuliyyət, həmkarlar ittifaqları, insan hüquqları və uşaq hüquqları təşkilatları, alimlər və işəgötürənlərin də daxil olduğu bir işçi qrup tərəfindən işçilərin əsas hüquqlarını təmin etməyi hədəfləyən müəssisələr üçün 1997 -ci ilin oktyabr ayında nəşr olunan bir standartdır.

SA 8000 dörd hissədən ibarətdir. Birinci hissə standartın məqsədini və əhatə dairəsini müəyyən edir, ikinci hissədə sertifikatla layiq olmaq üçün müəssisənin standartta əlavə olaraq riayət etməli olduğu yerli qanunlar, BƏT-in əsas qaydaları və Birləşmiş Millətlər Konstitusiyası göstərilir. Üçüncü hissə standartlarla əlaqəli “müəssisə, təchizatçı, uşaq işçi və məcburi işçi” kimi anlayışları müəyyənləşdirir. Son hissədə müəssisənin idarəetmə sistemi tətbiq edərkən və sertifikatlar alarkən riayət etməli olduğu ümumi şərtlər izah edilir.

## 12.4.

### Strateji Korporativ Sosial Məsuliyyət yanaşmaları



Korporativ sosial məsuliyyət strategiyaları təşkilati strategiyalardan fərqli olaraq, sosial münaqişələrin həllinə, sosial gözləntiləri qarşılamağa və sosial rifahı yaxşılaşdırmağa yönəlmişdir. KSM ilk növbədə iqtisadi prioritetləri müəyyən etsə də, daha sonra görülməli aydın (rəşadət) fəaliyyətləri özündə birləşdirən əsas strateji təcrübələrlə ziddiyyət təşkil edir. Təbii ki, KSM idarəetmə qərarlarının verilməsi mərhələsində maraqlı tərəf qruplarının ehtiyaclarının daim balanslaşdırılması ilə məşğul olur. Bununla birlikdə, düşüncə olaraq strateji prioritetlərdə bütün maraqlı tərəflərin xeyrinə edilən seçimlərin tərəfdaş yanaşmasında necə əldə olunacağına dair qeyri-müəyyənlik həmişə ön plana çıxmışdır. KSM strategiyaları inkar və ya bloklama, vəkillik, uyğunlaşma və proqnozlaşdırıcı strategiyalar olaraq dörd qrupa bölünə bilər. Bu strategiyalar KSM komponentləri nəzərə alınmaqla aşağıdakı kimi izah olunur:

**Rəddetmə və ya Bloklama Strategiyası:** Sosial gözləntilərə qarşı olmaq və onları rədd etmək strategiyasıdır. Rədd strategiyasını qəbul edən müəssisələr, əsas məqsədlərindən (iqtisadi və s.) kənar qalan hər hansı bir sosial və ya etik gözləntiləri qarşılamağa istəklilə deyillər və hamısını geri çevirmək istəyirlər. Bu, yalnız iqtisadi maraqlar naminə işləyən bir strategiyadır.

**Müdafiə Strategiyası:** Hüquqi məsuliyyətlərin minimum səviyyədə yerinə yetirildiyi strategiyalardır. Müdafiə strategiyasını qəbul edən müəssisələr, yerinə yetirdikləri məsuliyyətlərə baxmayaraq, etik məsuliyyətləri geniş bir perspektivdən qəbul etmirlər. Qəbul etdikləri və yerinə yetirdikləri məsuliyyətlər fəaliyyətlərini davam etdirmək üçün qanuni tələblərdir. Bunu öz maraqlarını qorumaq üçün edirlər. Sosial və ya hüquqi mühitdən zərər görmədən fəaliyyətlərinə davam etmək istədiklərini ifadə edən strategiyalardır. Buna görə də, minimum hüquqi tələblərə cavab vermək istəkliləri var.

**Uyğunlaşma Strategiyası:** Etik öhdəliklərin minimum səviyyədə yerinə yetirildiyi strategiyalardır. Uyğunlaşma strategiyasını qəbul edən müəssisələr, maraqlı

tərəflərin təzyiqlərinin gücü ilə əlaqədar olaraq maraqlı tərəflərin gözləntilərini yerinə yetirməyə çalışırlar. Qanuni məsuliyyətləri yerinə yetirməklə yanaşı, maraqlı tərəflərin gözləntilərini onları təmin edəcək minimum səviyyədə qarşılamağı hədəfləyirlər. Sosial imici təmin etmək üçün əsas fəaliyyətlərdən kənara çıxmadan işin davamlılığını təmin etmək arzusunun olduğu bir strategiyadır. Bu tip müəssisələr bundan daha çoxu barədə düşünmürlər.

**Proqnozlaşdırma Strategiyası:** Könüllü fəaliyyətlərin sosial ehtiyaclara üstünlük verərək həyata keçirildiyi strategiyalardır. Proaktiv (proqnozlaşdırıcı) strategiya qəbul edən müəssisələr, digər müəssisələrlə müqayisədə olduqca çox fərq yaradanlardır. Sosial gözləntiləri qarşılamağa ən yüksək səviyyədə həssasdırlar. Bunu, maraqlı tərəflərin gözləntilərini ən yaxşı şəkildə qarşılayaraq, məmnunluq səviyyələrini maksimum dərəcədə artırmaq və cəmiyyətə mənfi təsirləri minimuma endirməklə edirlər. Bu strategiyayı mənimsəyən müəssisələr öz fəaliyyətlərindən və maraqlarından kənarında olan sosial problemlərə həll tapmaq istəyirlər. Maksimum səviyyədə etik davranışlar nümayiş etdirərkən, xeyriyyəçilik fəaliyyəti ilə məşğul olan müəssisələr proqnozlaşdırma strategiyasını korporativ vizyon və missiya araşdırmalarının içinə alırlar. Qısaca desək, hər cür xeyriyyəçilik fəaliyyəti və etik (xeyriyyəçiliyə yaxın) fəaliyyətlərlə maksimum səviyyədə məşğul olmaq bu strategiyanın əsasını təşkil edir.

Müəssisələrin mənimsəyə biləcəyi bu dörd strategiyadan birincisi olan rədd və ya bloklama strategiyası, müəssisənin ətraf mühitində heç bir sosial dəyər yaratmağı hədəfləmir. Müdafiə strategiyasında, əksinə olaraq, heç olmasa qanuni öhdəlikləri yerinə yetirməklə, maraqlı tərəflərin qarşısında pis bir nüfuza sahib olmadan fəaliyyətlərini davam etdirmək istəyi var. Uyğunlaşma strategiyası, səhmdarların gücünə uyğun olaraq, maraqlı tərəflərin gözləntilərini yerinə yetirməklə öz mövqeyinə zərər verməməyi hədəfləyən bir strategiya olaraq ortaya çıxır. Bu üç strategiyadan fərqli olaraq, proqnozlaşdırıcı (proaktiv) strategiyada, bütün maraqlı tərəflərin hər cür gözləntilərini qarşılamaq, məmnunluq səviyyələrini artırmaq və sosial baxımdan yarana biləcək hər cür zərərli təsirləri minimuma endirmək səyləri özünü göstərir. Buna görə də, şirkət üçün rəqibləri ilə müqayisədə fərq yaradacaq ən əhəmiyyətli KSM strategiyasının proqnozlaşdırıcı strategiya olduğu hesab edilə bilər.

## 12.5.

### Etikanın mahiyyəti və əhəmiyyəti



Etika, yunanca “etos” sözündən götürülmüşdür və əxlaqi davranışın məqsədi, əxlaqi davranış nümunələri və nəticələrini ifadə edir. Etika insanın həyata və daxili aləmə yönəlməsini bildirir. Etika və əxlaq nəzəriyyədə yaxın anlayışlardır. Etika davranışa, vərdislərə və ənənələrə əsaslanaraq nəyin doğru və nəyin səhv, nəyin yaxşı və nəyin pis olduğunu izah edir.

Bu mənada etika insanların davranışlarının yaxşı və ya pis, doğru və ya yanlış olduğunu ifadə edən qiymətləndirmə meyarı olaraq, şəxsləri istiqamətləndirən dəyərlər, anlayışlar və mühakimələr toplusudur. Hər kəsin din, mədəniyyət, mühit və ənənələrə əsaslanan əxlaq adlandırdığımız davranış qaydalarına riayət etməsi gözlənilir. Fərdlərin əxlaqi dəyərlər və sosial məsuliyyətlər çərçivəsində və doğru-səhv prinsiplər işığında necə davranmalarının lazım olduğunu göstərən bir sıra qaydalar toplusu, yəni etika insan fəaliyyətinə yönəlir və fərdi davranışların əxlaqa uyğunluğunu yoxlayır.

“Əxlaq” sözü İngiliscə “morality-moral”, Latınca “mos-moralitas” sözlərinin Azərbaycan dilində qarşılığıdır. Mənşəyini Ərəb dilinin “hulk” kökündən alan əxlaq sözü “adət, ənənə, vərdiş” mənasında işlənir. Əxlaq, “müəyyən bir tarixi dövrdə bir fərdin və ya bir qrup insanın ənənəvi, müəyyən meyllərə, adətlərə, vərdislərə, inanclara, düşüncələrə, onlarda olan normalar, göstərişlər, əmr və qadağalara uyğun nizamlanmış və bu forması ilə ənənə halını almış həyat tərzidir”. Əxlaq həm həqiqi, həm də tarixi bir anlayış olsa da, etika bu fenomenə yönələn fəlsəfə sahəsinin adı olmuşdur.

Bir müəssisə və ya təşkilatdakı iş etikasını, etik məsələləri araşdırmaq və etik prinsipləri və standartları inkişaf etdirmək üçün diqqəti təşkilatdakı təcrübələrə yönəldir. İş etikasını müəyyən qərarları müəyyən inzibati qaydalar və ya əxlaq standartları çərçivəsində izah edir. İş etikasını diqqəti ortaq mədəni dəyərlərə yönəldir. Bir davranışın etik və ya etik olmayan (doğru və ya yanlış) mühakiməsi çox vaxt investorlar, müştərilər, işçilər, maraqlı qrupları, qanun və cəmiyyət tərəfin-



dən müəyyən edilir. Bu qrupların mühakiməsi doğru olmasa da, cəmiyyətin fəaliyyətinə və rəhbərliyin qəbul və ya rədd qərarlarına təsir göstərir. Əxlaqi idarəetmə mənasında etika, düzgün və ya yaxşı hesab edilən fərdi davranışlar mənasında işlənir. Fərdi davranış həmişə bir təməl daşı ilə sınaqdan keçirilir. Bu təməl daşı əxlaq qaydalarıdır. Rəhbərliyin hər bir hərəkətinin etik davranış ölçüsü vardır və bu çox vaxt rəhbərlik üçün problemə çevrilir. İdarəçilərin iş həyatında qarşılaşmalı olduqları ən əhəmiyyətli etik davranış problemləri, vicdanlı və dürüst davranış, ədalət, insan hüquqlarına uyğun və hörmətli, psixoloji təcavüzdən və hər cür ayrı-seçkilikdən qaçınmaq, əməyə hörmət etmək, insanlara dəyər vermək, qanunsuz tələblərə və tətbiqlərə qarşı çıxma bilmək, rüşvət, korrupsiya, mənimləmə və qohumluq kimi məsələlərdir.

Etikanın bir alt qrupu olan iş etikasası iş dünyasındakı etik problemləri araşdırır və davranışı yönləndirmək üçün qaydalar hazırlamağa çalışır. İş etikasası məhsul və xidmətlərin istehsalı və paylanması zamanı həm təşkilati, həm də fərdi/işçi səviyyəsində davranışın etik ölçüləri ilə məşğul olur və bu davranışları istiqamətləndirən qaydaları əhatə edir. İş etikasası bir növ tətbiq etikasasıdır və bəzən iş etikasası, müəssisə etikasası, şirkət etikasası və ya ticarət etikasası olaraq da adlandırılır.

## 12.6.

### Etik Müəssisə və Yeni Paradıqmalar



Etika kontekstində müəssisələr Etik olmayan İdarəetmə (Immoral Management), Etikaya laqeyd İdarəetmə (Amoral Management) və Etik İdarəetmə (Moral Management) olaraq təsnif edilə bilər.

**Etik olmayan İdarəetmə:** Bu idarəetmənin üstünlük təşkil etdiyi müəssisələrdə hüquqi tənzimləmələr və məhdudiyyətlər minimum tətbiq olunur, hüquqi müdaxilələrə məruz qalmadıqda tətbiq edilmir. Səhmdarlara və işçilərə heç bir diqqət və ya nəzarət edilmir. Səhmdarlara məlumat verməkdən müntəzəm və sistemli şəkildə yayınılır, işçilərin və digər maraqlı tərəflərin ehtiyac və gözləntiləri nəzərə alınmır. Müştərilərlə ünsiyyətdə etik prinsiplərə dəyər verilmir, onların məlumatsızlığı və zəiflikləri maksimum dərəcədə istifadə edilməyə çalışılır. Bir sözlə, idarəçilik üçün əsas prioritet şəxsi maraqlardır.

**Etikaya Laqeyd İdarəetmə:** Bu idarəetmədə iş etikasını məsələlərinə diqqət yetirilmir və hüquqi tənzimləmələrə uyğunluq təmin edilir. Sahibkarlar, səhmdarlar və işçilərlə münasibətlər minimuma endirilir və yalnız hüquqi çərçivə ilə məhdudlaşır. Müştəri münasibətlərində isə laqeydlik və diqqətsizlik üstünlük təşkil edir. Bu idarəetmə üslubunda idarəçilər qərarlarının mümkün etik ölçüləri haqqında düşünmürlər.

**Etik İdarəetmə:** Bu idarə etik məsələlərə həssasdır və qanun və qaydalara hörmətlə yanaşır. Etik idarəetmə yanaşmasında, səhmdarlar müəssisənin performansını haqqında mütəmadi olaraq məlumatlandırılır və onlara aid məsələlərdə məsləhətləşmədən qərarlar qəbul edilmir. İşçilərə hörmətlə yanaşılır, onların iştirakı təmin edilir və müxtəlif məsələlərdə (məsələn, şəxsi inkişaf) kömək olunur. Məhsul və ya xidmət haqqında hər cür məlumat (zəmanət şərtləri daxil olmaqla) müştərilərə tam şəkildə verilir və müştəri qeyd-şərtsiz məmnun olur. Bu anlayışda cəmiyyətin əhəmiyyəti başa düşülür. İdarəçilər “yaxşı vətəndaşlar” olmağa çalışırlar. Sosial problemlərin həllinə töhfə vermək və təhsil, səhiyyə, sənət və mədəniyyət sahəsindəki layihələrlə sosial həyatı zənginləşdirmək üçün fə-

al bir yanaşma tələb olunur. Etik və sosial cəhətdən məsuliyyətli davranan müəssisədə müştərilərin və işçilərinin müəssisəyə sadıqlığının gücləndirilməsi, ixtisaslı insan resurslarının daha asan cəlb edilməsi, dövlətin nəzarət orqanlarının işə daha müsbət yanaşması, cəmiyyətin və medianın müəssisəyə etimad göstərməsi, şirkətin rəqabət üstünlüyü yaratması və bunların hamısının səhmdarların maraqlarına uyğun olması, müəssisələri və idarəçiləri bu mövzularda “aktiv” hərəkət etməyə yönəldərək yeni bir paradiqma yaratmışdır.

## 12.7.

### Strategiya və Etika anlayışlarının birləşməsi

Müəssisələr fəaliyyət göstərdikləri sənaye quruluşuna və ya resurslarına görə qazan-qazan/qazan-istir yanaşmalarını nümayiş etdirərək davamlılıqlarını təmin etmək istəyirlər. Bu kontekstdə həm əməkdaşlığı, həm də məğlub etmək/məhv etmək istəyini özündə birləşdirən, başqa sözlə, uğur nəzəriyyəsini ifadə edən “strategiya” anlayışından istifadə edirlər. Hərbi terminologiyadan iş dünyasına uyğunlaşdırılan bu anlayış, müəssisələrin sahib olduqları bütün maddi/mənəvi imkanları əldə etmək üçün təşkil edilərkən, müəyyən yanaşmalar çərçivəsində nəyin doğru və nəyin yanlış olduğunu qiymətləndirən etika anlayışını ehtiva edir və ya nəzərə almır. Buna görə də, strateji düşüncə və etik düşüncəyə əsaslanaraq hazırlanan strategiya, etika ilə onun tətbiqləri arasında əhəmiyyətli bir körpüdür. Bununla birlikdə, iş dünyasında və idarəetmə ədəbiyyatında iş etikasını ilə bağlı araşdırmalar üstünlük təşkil etsə də, strategiya və strateji idarəetmə sahəsində əhəmiyyətli bir çatışmazlığın olduğu görünür. Bunun səbəbi, strategiya anlayışının egoizm, nüfuz etmək, tətbiq və müasirliyi ehtiva etməsidir.

## 12.8.

### Təşkilati mədəniyyət və strategiya



Təşkilati mədəniyyətə (TM) verilən əhəmiyyət artır. TM, bir təşkilatda zamanla inkişaf edən ortaq dəyərlər və inanclar toplusudur. Mədəniyyət, strategiyanın həyata keçirilməsini işçilərini təşkilatın məqsədlərinə çatmağa və ya hətta aşmağa təşviq et(mə)diyi üçün vacibdir. Mədəniyyətin formalaşmasında ən böyük təsir təsisçilər və ali rəhbərlərin üzərinə düşür. Bundan əlavə, bu şöbələrin rəhbərlərinin təsiri ilə fərqli şöbələrdə fərqli alt mədəniyyətlər ortaya çıxa bilər.

Hər bir mədəniyyət eyni zamanda öz dilini yaradır. Məsələn, hətta Sakıp Sabancının danışıma tərzini belə Sabancı Holdingin “xalqdan”, Koçun isə “elitlərdən” olduğunu ifadə edə bilər. Yəni, məsələn, həkimlər, polisler, müəllimlər, mikroavtobus sürücülərinin öz dilləri var. Eyni zamanda mədəniyyətlər öz qəhrəmanlarını da yaradır. Sabancının “valideynlərin qənaətkarlığı”, Vehbi Koçun Türkiyəyə xarici sərmayə cəlb etmək təşəbbüsü bu qrupların öz qəhrəmanlarını yaratmaq söylərinin təcəssümüdür. Hər bir təşkilat (və əlbəttə dövlət) öz dilini, inanclarını, simvollarını, əfsanələrini, qəhrəmanlarını yaradır. Bir cəmiyyəti digərlərindən fərqləndirən xüsusiyyətlər toplusunu ifadə edən mədəniyyətlər belə yaranır.

#### Mədəniyyətin formalaşmasına təsir edən amillər

Təşkilati mədəniyyətin formalaşmasına təsir edən əsas amillər aşağıdakılardır:

**Ölçülən və nəzarət edilən şeylər:** Liderlər görüşlərində, çıxışlarında və söhbətlərində və strateji müzakirələrində daim bəzi problemləri vurğulayırlar. Bu, keyfiyyət, səmərəlilik, gəlirlilik və xərclər ola bilər. Bir müddət sonra bu anlayışlar mədəniyyətin əhəmiyyətli bir hissəsinə çevrilir.

**Liderin kritik hadisələrə və böhranlara reaksiyası:** Liderin böhrana qarşı tətbiq etdiyi metod, təşkilatın qəbul etdiyi dəyərlər haqqında ipuçları verir. Məsələn, böhran dövründə işdən çıxarılma strategiyası tətbiq edilməzsə, “təşkilat

bir ailədir” mesajı veriləcəkdir. Böhran dövründə Türkiyədəki bəzi şirkətlərin davranışlarında əhəmiyyətli fərqlərin olduğuna dair əlamətlər vardır.

**Liderin oynadığı rol modelliyi, öyrətmə və kouçluq:** Liderin formal və qeyri-formal davranışları işçilərin inanclarına, dəyərlərinə və davranışlarına əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Məsələn, baş menecer işdən sonra və həftə sonları müntəzəm işləyirsə, eyni davranış nümunələri digər idarəçilərdə də inkişaf etməyə başlayır.

**Mükafatların və statusların verilməsində istifadə olunan meyarlar:** Liderlər mükafatların verilməsində tətbiq etdikləri meyarlarla qəbul etdikləri dəyərləri ortaya qoyurlar.

**İşçilərin seçimində, irəli çəkilməsində və təqəüdə çıxmasında istifadə olunan meyarlar:** İşə götürülən və vəzifəyə yüksələn insanlar Təşkilat Mədəniyyətini qəbul edənlərdir. Məsələn, risk götürən idarəçilər daim yüksəlsə, digər idarəçilərin bundan çıxaracaqları nəticə aydındır. Şirkət sahibləri ilə ziddiyyət təşkil etməmək və yüksək profil yaratmamaq kimi davranışların mədəniyyətə çevrildiyi bir çox təşkilat var.

**Təşkilatın dizaynı və quruluşu:** Güc və səlahiyyət bölgüsü, mərkəzləşdirilmiş və ya mərkəzləşdirilməmiş bir quruluş rəhbərliyin işçilərlə bağlı fərziyyələrini ortaya qoyur. McGregorun X və Y nəzəriyyəsi rəhbərliyin işçilərə olan baxışındakı fərziyyələrinin nə qədər fərqli ola biləcəyinə dair təəccüblü nümunələr təqdim edir. Həqiqətən də, hər bir idarəetmə forması əslində idarəçinin düşüncəsindəki fərziyyələrin üzə çıxarılmasıdır və buna təşkilat mədəniyyətindən ayrı şəkildə baxmaq olmaz. Ölkə səviyyəsinə baxsaq, bir iş üçün çoxlu sayda sənəd və fotosəkil istənilməsi “insanlara etibar edilə bilməz” fərziyyəsinin sübutudur.

**Təşkilati sistemlər və proseslər:** Təşkilatdakı hesabatlar, sənədləşdirmə sistemlər və formalar da idarəetmənin müəyyən xüsusiyyətlərini ortaya qoyur və bunlar zaman keçdikcə mədəniyyətin bir hissəsinə çevrilir. Bürokratiya və ya zıışmaların çox və ya az olması nə deməkdir?

**Fiziki məkanların və binaların dizaynı:** Daxili dizayn, memarlıq və dekorasiya liderin müəyyən xüsusiyyətlərini ortaya qoyur. Məsələn, açıq ünsiyyətə inanan liderlər təşkilat daxilində özəl sahələrin sayını azaldır. İcra başçılarının otaqlarının rütbələrinə görə böyük olması, mərkəzi binanın ən yuxarıda olmasından hansı nəticələr çıxarmaq olar?

*Hekayələr, əfsanələr və haqqında danışılan əhəmiyyətli hadisələr:* Qrupların keçmiş davranış nümunələrinin bir qismi təşkilatın bir hissəsinə çevrilir.

*Təşkilatın rəsmi siyasəti, fəlsəfəsi, vizyonu və missiya bəyanatları:* Bunlarda ifadə edilən dəyərlər TM-in bir hissəsi olur.

## 12.9.

### Təşkilati Mədəniyyət və Strategiya arasında əlaqə



Mədəniyyət və strategiya arasında çox güclü bir əlaqə var. Mədəniyyət həm güc, həm də zəiflik mənbəyi ola bilər və güclü bir şəxsiyyətə sahib olmaqdan irəli gələn özünüidarə mexanizmi ola biləcəyi kimi, yeniliklərin və imkanların görülməsinə və qiymətləndirilməsinə maneə törədən dar bir modelə də çevrilə bilər. Aşağıda mədəniyyət və strategiya arasındakı əlaqəyə dair izahatlar verilmişdir. Mədəniyyətin təşkilati dəyişikliyə və transformasiyaya mane olmasının əsas səbəbi “keçmiş nailiyyətləri” vurğulayan liderlikdir. Əlbəttə ki, hər hansı bir təşkilat əldə etdiyi uğurlarla öyünməyi və onlardan yeni uğurlar əldə etmək üçün güc almağı seçə bilər. Ancaq bu müvəffəqiyyətləri gətirən şərtlər dəyişir və eyni davranışlardan eyni uğurları əldə etmək artıq mümkün deyil. Ətraf mühit daim dəyişir. Bu səbəbdən, “dəyişikliyə əhəmiyyət verən və onu mənimsəyən” mədəniyyətin dizaynı və qurulması “təşkilati elastiklik” üçün də vacibdir. Mədəniyyətlər ötürülə bilər. Bu xüsusiyyətlərə görə onlara “orqanik quruluşlar” deyilir. Mədəniyyətin davamlılığı liderin bunu izah etmək qabiliyyətindən və inandırma gücündən, problemləri həll etmə, performans qiymətləndirmə sistemindən və mükafatlandırma üsulundan asılıdır. Bu amillər mədəniyyəti qalıcı edir və yeni gələnlər tərəfindən mənimsənilməsinə təmin edir.

Hər hansı bir strategiyayı həyata keçirməzdən əvvəl təşkilati mədəniyyət ətraflı şəkildə araşdırılmalıdır. Beləliklə, mümkün problemlər proqnozlaşdırıla və strategiyalarda bəzi dəyişikliklər edilə bilər. Bu yolla, sonradan qarşılaşa biləcək mümkün problemlər müəyyən edilə, yarana biləcək problemlərə qarşı tədbirlər görülmə və ya strategiyada bəzi düzəlişlər edilə bilər. Burada əsas meyar, seçilmiş strategiyanın təşkilati mədəniyyətə nə qədər uyğun olmasıdır. Ancaq rəqabətin gündən-günə artdığı indiki şəraitdə bu, olduqca çətin görünür. Bu gün təşkilatların fəaliyyətlərini davam etdirməsi, böyüməsi və inkişafı onların ətraf mühitdəki dəyişikliklərə uyğunlaşmasından asılıdır. Yaşadığı mühitin gözləntilərini ödəyə bilməyən bir təşkilatın uzun müddətdə mövcud olması mümkün deyil. Bu ba-



xımdan, təşkilatların strateji idarəetmə prosesinə lazımi əhəmiyyət vermələri, uyğun strategiyalar təyin etmələri, sağlam şəkildə tətbiq etmələri və gələcəyə işıq tutması baxımından strategiyaları yoxlayaraq qiymətləndirmələri qaçılmaz bir ehtiyacdır. Strategiyaların ətraf mühitin gözləntilərinə uyğun gəlməsinin çox vacib olduğu bugünkü şəraitdə, onlara tamamilə təşkilati mədəniyyətə uyğunluq baxımından yanaşılması bir çox narahatlıqlar yarada bilər. Təşkilat üzvlərinin qəbul etdikləri dəyərlər, normalar və inanclar ətraf mühitin təşkilatın mənimsəməsini gözlədiyi dəyərlərə, normalara və inanclara həmişə uyğun gəlməyə bilər. Bununla birlikdə, təşkilatların mövcudluğu, böyüməsi və inkişafı ətraf mühitin tələblərinə cavab verməkdən asılıdır. Beləliklə, təşkilati mədəniyyətin strategiyaya təsiri aşağıdakılardır:

- Stratejiya yaradılması sahibkarın analitik davranışından və ətraf mühitdən məlumatı necə qəbul etməsindən asılıdır. Ətrafın təhlükəli, lakin idarə oluna bilən olduğunu düşünən sahibkar ətraf mühitin analizinə vaxt və resurslar ayırır. Ancaq mühiti sabit və bilinən kimi görən sahibkar buna vaxt itirmir.
- Məlumat seçildikdən sonra təşkilatlar təbii olaraq bəzi məlumatlara daha çox meyil edirlər. Məsələn, eyni sahədə fəaliyyət göstərən təşkilatlar fərqli bazarlarla maraqlanırlar. Bəzi təşkilatlar rəqəmlərə və statistikaya güvənirlər, çünki rəqəmlərin qeyri-müəyyənliyi aradan qaldırıldığına inanırlar, bəzi təşkilatlar isə qəzet məlumatlarını nəzərə alırlar.
- Məlumatlar toplandıqdan sonra şərh edilməlidir. Şərh vermə üsulları da mədəniyyətlərə görə dəyişir.
- Şərh verildikdən və səbəb-nəticə əlaqəsi müəyyən edildikdən sonra necə reaksiya veriləcəyinə qərar verilməlidir. Bunun üçün etik qavrayış tələb olunur. Strategiyalar yalnız məntiq və səbəblərlə müəyyən edilməyib, sosial normalarda da təsirlidir.
- Məlumatın şərh edilməsi strategiyanın nəyi yaxşılaşdırmalı olduğu barədə fikir birliyini tələb etmir.
- Güc mövzusu da vacibdir. Təşkilatlarda fərqli alt mədəniyyətlərin yaratdığı həllər nəticəsində ziddiyyətlər yarana bilər. Bu vəziyyətdə, mövcud mədəni mühitin müəyyənləşdirdiyi fərqli güc mərkəzlərinin həlləri nəzərə alınır. Məsələn, avtokratik idarəçilik olduğu yerdə həll yolu liderin seçimindən asılıdır.

## MÜZAKİRƏ SUALLARI

- 1. Hüquq, etika və sosial məsuliyyət arasındakı əlaqəni müzakirə edin.*
- 2. “Dünənki etik təcrübələr bu günün qanunlarıdır” mövzusunı müzakirə edin.*
- 4. Real həyatda menecerlərinin səbəb olduğu etik pozuntuları tapın. Bu vəziyyətdə menecer olsaydınız, nəyi fərqli edərdiniz? Müzakirə edin.*
- 5. “Bizneslər qanuna əməl etməlidir. Bundan əlavə, onlar heç bir sosial və ya etik məsuliyyət daşıyırlar”. Bu fikirlərə münasibət bildirin?*

## PRAKTİKADA STRATEJİ İDARƏETMƏ 12

### XEYRIYYƏ VƏ XEYRIYYƏÇİLİK: İCTİMAİ MƏRHƏMƏTDƏN KORPORATİV SOSIAL MƏSULİYYƏTƏ

#### *“Qərb Dəftəri”ndən Qeydlər*

İllər əvvəl “Şərq” və “Qərb” adlı iki səyahət dəftəri formalaşdırdım. İşlə bağlı səyahətlərimdə hər dəfə onları öz yanımda daşıyırdım. İndi çox sıxlıqla olmasa da, yeni təəssürlər, bilik və ya informasiyalar əldə etmək üçün onları ən uyğun formada istifadə etməyə çalışıram. Bu dəftərlər, gördüyüm detalları, az bilinən coğrafi adları və ya məsəlləri xatırlamağıma kömək edir. “Qərb Dəftəri”ndə Qərbə doğru səfərlərin qeydlərini etməyim çox təbiidir. Son zamanlar bu dəftərə baxdıqda, Amerikanın ən kasıb bölgələri, misyonerlər, ianə və xeyriyyəçilik haqqında, yardım alanlar və yardım edənlər haqqında qeydlərin çox olduğunu bir daha aşkarladım.

#### *Xeyriyyə və Xeyriyyəçilik (Filantropiya) Bir Birindən Fərqli Mövzulara Çevrilib*

Tez-tez iki yaxın terminlər olan xeyriyyə və xeyriyyəçiliyi (və ya filantropiyanı) eyni mənalı sözlər kimi istifadə edirik. Bununla yanaşı, sosial yardım və bazar mexanizmi ilə bağlı qərb ənənəsi praktikada xeyriyyə və xeyriyyəçiliyi tamamilə fərqli hissələrə ayırmışdır. Onların hər birinin öz məramı, məqsədi var. Qərbdə xeyriyyə və xeyriyyəçiliyin funksiyaları, əhəmiyyəti və baş verən dəyişiklərlə bağlı ətraflı danışmadan əvvəl, postsovet dövrünün elmi ədəbiyyatında hələ də xeyriyyə və xeyriyyəçiliyin oxşar mənalarda işlənilməsini qeyd etmək istədim. Məsələn, universitetlər üçün məşhur olan “Etika” kitabının müəllifləri (A.Hüseynov, R.Apresian “Etika”, M., 2000) bu yanaşmadan qaça bilməyiblər. Məlum olduğu kimi o dövrdə, xeyriyyə qurumları və xeyriyyəçilik üçün imkan yox idi. Sovet dövründə hakim ideologiya ona görə “xırda burjua” xeyriyyəçiliyinə imkan vermirdi ki, belə xeyriyyəçilik insanın ləyaqətini “təhqir” edir, “hər kəsdən qabiliyyətinə görə, hər kəsə əməyinə görə” prinsipini alt-üst edirdi. Təbii ki, “kortəbii” xeyriyyəçiliyin təzahürləri sosializm dövründə də ayrı-ayrı könüllü hərəkatlər səviyyəsində baş verib. Lakin o, bir fenomen kimi mövcud ola bilməzdi. Sosializmin “bərabərlik” və “bərabərləşdirmə” şəraitində xeyriyyəçilər haradan yarana bilərdi? Belə çıxır ki, bazar iqtisadiyyatı şəraitində xeyriyyə və xeyriyyəçilik fəaliyyətinə hazır olan kifayət qədər fiziki şəxslər və təşkilatlar, eləcə də həvəsli “qəbul edənlər” və ya resipiyentlər var. Mənəvi və psixoloji baxımdan bu həsrət tamamilə başa düşüləndir. Bir insanın həyatının özü üçün mənə qazanmasının bir çox yolu var. Qərbdə xeyriyyəçiliyin qədim ənənəsi mövcuddur

və xüsusən də ictimai minnətdarlığı gözləməyən, mənfəətsiz xeyriyyəçiliyin bir çox təsdiqedici faktları var. Müasir dövrdə xeyriyyə əhalinin yoxsul təbəqələrinin problemlərini müvəqqəti yüngülləşdirən, lakin mahiyyətinə görə mühüm məsələləri həll etməyə qadir olmayan yardım kimi qəbul edilir. Xeyriyyəçilik isə fundamental problemlərin həllinə yönəlmiş fəaliyyətdir. Onların əsas fərqi də buradadır. Bu prizmadan öz ölkəmizə baxsaq, deyə bilərik ki, Hacı Zeynalabdin Tağıyev əsl xeyriyyəçi (filantrop) idi. Məlumdur ki, o, Azərbaycanda qızlar liseyi yaratmaqla qadınların savadsızlıq problemlərinin həllinə, onların sosial vəziyyətinin dəyişməsinə iri vəsaitlər qoymuşdu. Mədəniyyət ocaqlarının tikintisinə yatırımları, dövlət xadimi kimi yetişmələri üçün gənclərin nüfuzlu təhsil ocaqlarına göndərilməsi onun şüurlu xeyriyyəçi olduğunun əyani sübutudur.

Müasir Azərbaycanda fəaliyyət göstərən Heydər Əliyev Fondunun əməyi, xeyriyyəçilik nailiyyətləri və zəhməti bütün dünyaya məlumdur. Qərb təcrübəsinə baxsaq görərik ki, Amerika Birləşmiş Ştatlarında zəngin xeyriyyəçilik təcrübəsi toplanıb. Nümunə kimi Uorren Baffet və Bill Qeyts tərəfindən yaradılan fond göstərilə bilər. İmmun çatışmazlığı sindromu və digər sağalmaz xəstəliklərlə mübarizə aparmaq üçün tədqiqatların inkişafına sərmayə qoyan amerikalı maqnatlar da şübhəsiz ki, xeyriyyəçi qurum kimi qəbul edilir.

Tanınmış bir latın aforizmində deyildiyi kimi, “tempora mutantur, et nos mutamur in illis” – zaman dəyişir, biz də onunla birlikdə dəyişirik. İndi Qərbdə xeyriyyəçilik korporativ sosial məsuliyyətin (KSM) bir hissəsinə çevrilib. Korporativ sosial məsuliyyət sabit iqtisadi inkişafı təmin edən biznesin təşviqi deməkdir. Lakin o, hər şeydən əvvəl etik prinsiplər çərçivəsində kommertiya məqsədlərinə nail olmaq kimi qəbul edilir. Əslində bu, biznes və vətəndaş cəmiyyətini arasında yaranan münasibətdir. Üstəlik, bu gün korporativ sosial məsuliyyəti xeyriyyəçilik olmadan təsəvvür etmək mümkün deyil. İri şirkətlər bu sahədə fəaliyyət planı olmadan uğurlu iş qura bilməzlər. Bu plan şirkətlərin ümumi strateji planlarının bir tərkib hissəsidir. Onlar hər il biznes nəticələri haqqında hesabatla yanaşı, korporativ sosial məsuliyyət haqqında hesabatları da dərc edirlər. Bu hesabatlar əsasında bir şirkəti təbliğ edən və ya pisləyən ictimai rəy formalaşır. Amma ən maraqlısı odur ki, böyük Qərb şirkətləri də mühüm səbəblərdən korporativ sosial məsuliyyətdən imtina edə bilmirlər. Deyək ki, korporativ sosial məsuliyyətdən yayınsanız, siz səhmləri birjada sərbəst satılan şirkət kimi hərəkət edə bilməzsiz. Yəni, bazar münasibətləri sistemi özü sizi nəinki qazanc əldə etməyə, həm də sosial problemlərin həllinə sövq edir. İnkişaf etmiş ölkələrdə cəmiyyətlə bazar, vətəndaşlar və iş dünyası arasında qarşılıqlı münasibətlərin inkişaf səviyyəsi bu gün də belədir. Biz görürük ki, xeyriyyəçilik artıq müasir bazar kateqoriyasına çevrilib. O, təkə könnüllü fəaliyyət deyil, həm də iqtisadi zərurətdir.

Aydınır ki, Qərb Şərqdən çox fərqlidir, o cümlədən cəmiyyətin fundamental

problemlərinə dair geniş ictimai müzakirələrdə. Bu kontekstdə, korporativ sosial məsuliyyət zahirən müsbət görünən hadisə olmasına baxmayaraq, nəinki təqdir edilir, həm də sərt tənqid mövzusunə çevrilir. Burada tənqidçilər iki əsas qrupa bölünür: Birinci qrupa aid olanlar sosial məsuliyyəti qurumların əsas işi ilə bağlı olmayan fəaliyyət sahəsi olduğunu düşünürlər. İkinci qrupun tənqidçiləri isə şirkətlərin sosial proqramlarının reallıqda ictimai rəyin manipulyasiyasından başqa bir şey olmadığını düşünürlər. Belə ki, dünya şöhrətli iqtisadçı, Nobel mükafatı laureatı Milton Fridman və onun tərəfdarları (birinci qrup) mövcud qanunvericiliyə əsasən şirkətlərin vəzifəsinin səhmdarların mənfəətini maksimuma çatdırmaq olduğunu hesab etdilər. Sosial məsuliyyətə gəlincə, onlar şirkətlərin bu məsuliyyəti daşıya bilməyəcəyini qeyd edirdilər. İkinci qrup tənqidçilər isə hesab edirlər ki, böyük korporasiyalar KSM-in köməyi ilə cəmiyyətin diqqətini onların fəaliyyəti nəticəsində yaranan ekoloji və sosial-etik problemlərdən yayınırı.

Ola bilsin ki, burada müəyyən məntiq var. Üstəlik, KSM-ə çox tələbkar əxlaqi mövqelərdən yanaşsaq, onun bir növ müdafiəsiz, aciz olduğunu görürük. Lakin KSM münasibətlərin inkişafı nəticəsində yaranan “iş aləmi - vətəndaş cəmiyyəti” əlaqəsi kimi müsbət mənanı daşıyan bir anlayışdır. Təəssüf ki, inkişaf etməkdə olan ölkələrdə korporativ sosial məsuliyyətin lazımı səviyyədə deyil. Burada daha çox pərakəndəlik hökm sürür. Eyni zamanda düşünülmüş, dəqiq strategiyası, KSM siyasəti, müvafiq prosedurları olan iri regional şirkətlər sırasında PASHA Holdingin müsbət fəaliyyətini göstərə bilirik. Şirkətin fəaliyyəti təhsil, mədəniyyət, səhiyyə və digər sahələri genişmiqyaslı layihələri ilə əhatə edir və ölkənin sosial-iqtisadi inkişafına töhfə verir. Təkcə 2022 ildə şirkətin korporativ sosial məsuliyyət xərcləri 12 milyon manat təşkil etmişdir.

### *Xeyriyyəçiliyin Qeyri-TeXniki Məsələləri*

Ötən əsrlər başqa insanlara yardım əsasən humanitar istəklərdən irəli gəlirdi. Belə bir vəziyyətdə filosof Şopenhaueri kifayət qədər təbii bir sual həyəcanlandırdı: “Mənim olmayan, mənə toxunmayan, mənə aidiyyəti olmayan problemlər bir motiv halına gələrək necə “mənimki” olur?”. Məni necə hərəkətə gətirir? “Mən” və “mən olmayan” arasındakı fərq necə yox olur və yalnız bundan sonra başqa bir insanın vəziyyəti, ehtiyacları, kədərləri, iztirabları birbaşa mənim olur? (Arthur Schopenhauer "Free Will and Moral" M., "Republic, 1992, p.222, Russian edition). Bu suala cavab uzaq Fransa Konqosunda fəaliyyətini genişləndirən Avropa mədəniyyətinin daşıyıcısı Albert Şveytserin fəaliyyəti idi. O, həmin Afrika ölkəsində xəstəxana tikintisi üçün vəsait toplamaq probleminə hədsiz ısrarına görə “mərhəmət canavarı” adlandırılıb. Filosof və həkimi, musiqiçi və Bax eksperti Şveytzer humanitar layihənin həyata keçirilməsi və ağır iqlim və sanitari şəraitdə olan xəstələrin müalicəsi üçün Avropanı tərk etmişdi. Onun xəs-

təxanasında könüllü həkimlər böyük humanistin çağırışı ilə ödənişsiz işləyirdilər. Şvaytserin əxlaqi paradıqması dünya ictimaiyyəti tərəfindən o qədər yüksək qiymətləndirildi ki, o, Nobel Sülh Mükafatına layiq görüldü. Onun “Mədəniyyət və etika” kitabı ən oxunan kitablardan biri oldu. Şveytser həyata hörmət, rəğbət fəlsəfəsini təbliğ edirdi: həyatı qorumağa xidmət edən hər şey yaxşıdır, onu məhv edən hər şey pisdır. Əhəmiyyətli bir məqam ondan ibarətdir ki, Şveytser insanları mövcud vəziyyəti köklü dəyişməyə, Avropa sivilizasiyasının təkəbbüründən uzaq olan mühiti qurmağa çağırırdı. O, öz yaxşılıq anlayışı ilə real, genişmiqyaslı yaxşılıq edə bilmişdi. Başqalarının dərdi onun dərdi oldu. Böyük ehtimal, ikinci bir Şveytser uzun müddət dünyaya gəlməyəcək. Amma indi xeyriyyəçiliklə məşğul olan xeyli insan var və bu baxımdan A. Şopenhauerin haqlı olaraq yazdığını unutmamalıyıq: başqasının həyatında iştirak etmək, onun əzabında şərik olmaq mənəvi dəyər daşımalı və buna görə də bizdə xeyirxahlıq deyilən daxili məmnunluğu oyatmalıdır.

**Mənbə:** PASHA Holding şirkətinin Dövlət qurumları ilə əlaqələr və KSM departamentinin direktoru, Fəlsəfə elmləri doktoru, M. Lomonosov adına MDU-nun professoru Nazim Səfərov tərəfindən hazırlanıb.

# 13

## Strateji İdarəetmədə Aktual Məsələlər və Gələcəklə Bağlı Dəyərləndirmə

- Günümüzdə Strateji İdarəetmə
- Dövlət Sektorunda və Yerli İdarəetmə Qurumlarında Strateji İdarəetmə
- Strateji İdarəetməyə Qarşı Tənqidlər
- Strateji İdarəetmənin Gələcəyi



## 13.1.

### Günümüzdə Strateji İdarəetmə

Biznes sahəsində strateji idarəetmə anlayışı 1960-cı illərdən etibarən transformasiya keçirərək inkişaf etmişdir. Strategiyanın mərkəzində “davamlı rəqabət üstünlüyü axtarışı” dayansa da, bunun üçün bəzən planlaşdırma, öyrənmə, çeviklik və idarəetmə kimi fərqli anlayışlar ön plana çıxır. Bu gün strateji yanaşmanın gəldiyi nöqtəyə aşağıdakıları aid edə bilərik:

- Hətta yerli miqyaslı biznes üçün də global miqyasda düşünməyin zəruriliyi;
- Müəssisənin miqyasından asılı olmayaraq informasiya və rəqəmsallaşmanın biznes proseslərinə inteqrasiyasının zəruriliyi;
- Bacarıqların əldə edilməsi, öyrənmə, iş prosesi və təşkilati quruluş kimi qazancların uzun illər qalıcı ola bilməyəcəyi, qısa müddətdə və sürətlə dəyişməsinin labüdlüyü;
- Şəffaflıq, hesabatlılıq, məlumat mübadiləsi və açıqlıq, etik prinsiplərə sadıqlıq kimi yanaşmaların strateji idarəetmənin mərkəzinə yerləşdirilməsi zərurəti;
- Əməkdaşlığa da rəqabət qədər önəm verilməsi;
- Təkcə kommersiya təşkilatlarında deyil, həm də qeyri-kommersiya təşkilatlarında strateji düşüncənin tələb olunması.

Bu gün akademik ictimaiyyət və iş dünyası bu anlayışları əvvəlkindən daha çox vurğulayır.

Son zamanlar gündəmə gələn digər bir məsələ isə “Strateji menecmentin idarəetmə vasitəsi kimi istifadə sahələri hansılardır?” sualı ilə bağlı müzakirələrdir. Bu nöqtəyi-nəzərdən görünən odur ki, strateji idarəetmə təkcə biznes üçün deyil, həm də ölkələr, şəhərlər, yerli özünüidarəetmə orqanları, digər ictimai qurumlar və qeyri-kommersiya təşkilatları üçün getdikcə daha vacib alətə çevrilir.



Bir çox ölkədə diqqət çəkən məsələ bələdiyyələr və dövlət qurumları üçün müəyyən ölçüdə strateji planın hazırlanmasının zəruriliyidir. Bu, əhəmiyyətli bir inkişaf olsa da, diqqət mərkəzində tutulmalı bir vəziyyətdir. Çünki strategiyanın məntiqində fərqli bir şey etmək, rəqiblərin edə bilmədiklərini etmək axtarışları var. Bununla belə, strateji idarəetmə şablonları demək olar ki, standartlaşdırılmış resept kimi bələdiyyələrə, nazirliklərə və dövlət universitetlərinə verilir və hər bir qurum öz ölçmə və qiymətləndirmələri ilə onları standart nəticələrə çevirir.

Yenə dünyada vətəndaş təşəbbüsü kimi qeyri-kommersiya təşkilatları getdikcə genişlənir, əhəmiyyət kəsb edir və güclənir. Onların yaxşı idarə olunması və strateji anlayışı məsələsi akademik sahədə tez-tez gündəmədir. Aydınır ki, bu təşkilatlar və müəssisələr arasında geniş interfeys mövcuddur. Birincisi, onlar bir-birilərinin yaxşı təcrübələrindən faydalana bilərlər. İkincisi, qeyri-hökumət təşkilatları bizneslərin, hökumətlərin və yerli hökumətlərin qərarlarına və təcrübələrinə təsir etmək və onları formalaşdırmaq səlahiyyətinə malikdir. Onlar qanun və qaydalarla bağlı təkliflər verə, bəzi yanlış təcrübələrə qarşı yol göstərə və ictimai rəy yarada bilərlər.

## 13.2.

### Dövlət və Yerli İdarəetmə Qurumlarında Strateji İdarəetmə

Dövlət və yerli özünüidarəetmə orqanlarının strateji idarə olunması ilə bağlı müzakirələrin əsas mövzusu onların öz funksiyalarını rəqabətli yanaşma ilə yerinə yetirmələrinin zəruri və mümkün olmasıdır. Özəlləşdirmələr dünyada çox geniş vüsət aldığı üçün əhalinin bazarda mümkün qədər istehsalçı yox, tənzimləyici aktor kimi olmağa üstünlük verməsi 1980-ci illərdə üstünlük təşkil edirdi. 20-ci əsrin güclü dövlət müəssisələrinin çoxu 21-ci əsrdə özəl sektora keçdi. Bu səbəbdən, ictimai təşəbbüslərin arxasında duran “mənfəətdən əvvəl sosial fayda” anlayışından böyük ölçüdə imtina edilmiş kimi görünür.

Bunu deyərkən, özəlləşdirmələri son illər getdikcə daha da artan Türkiyədə dövlət sektorunun ümumi iqtisadiyyatda çəkisinin azaldığını iddia etmək düzgün deyil. Bu çəki, ilk növbədə, infrastruktur investisiyalarının kütləvi xarakter daşması və dövlətin hələ də tender distribyutoru kimi güclü rolu ilə, ikincisi isə Əmanətlərinin Sığortalanması Fonduna köçürülən şirkətlərin həcmi və sayı ilə bağlıdır. Beləliklə, ictimaiyyət həm iqtisadi vahidləri, həm də digər qeyri-iqtisadi qurum və təşkilatlar baxımından strateji idarəetmənin mühüm sahəsi olmağa layiqdir.

Buna əsaslanaraq “Dövlət qurumları strateji idarə olunduqda öz funksiyalarını daha effektiv yerinə yetirə bilirmi?” sualı vacib olur. Təsis məqsədi kimi mənfəətin əsas və ya ikinci dərəcəli olmasından əlavə, hər bir təşkilatın əldə etmək istədiyi uzunmüddətli məqsədləri və istəkləri var. Bu baxımdan, strateji idarəetmə bu təşkilatlara töhfə verə biləcək bir sıra inzibati alətlər və tədbirlər təklif edir.

### *Cədvəl 13.1. Dövlət Müəssisələrində Strateji İdarəetmə Problemləri*

#### **Dövlət qurumlarında strateji idarəetmənin həyata keçirilməsində problemlər**

- *Uğur və performans göstəriciləri özəl sektordakı kimi aydın deyil. Məsələn, “sosial fayda”nı ölçmək asan deyil.*
- *Ümumi məqsəd yaratmaq ideoloji və ictimai səbəblərə görə çətinidir. Hökumət-dövlət identifikasiyası dövlət maraqlarının güc və hətta partiya maraqları ilə qarışmasına səbəb olur.*
- *Siyasi və ictimai əlaqələr təyinat və yüksəlişlərdəki performansdan daha effektivdir.*
- *Davamlılıq problemi var. Rəhbərliklərin hökumətlərlə dəyişməsi ehtimalı var*
- *Siyasi mülahizələr kadr və resurslardan istifadədə rəşional meyarları əvəz edə bilər*
- *Korrupsiya üçün özəl sektordan daha əlverişli mühit var.*

İctimai təşkilatların strateji düşünməsi və hərəkət etməsi üçün ən mühüm maneə onların siyasi hakimiyyətə bağlılığıdır. Hökumət dəyişikliyi ilə ən aşağı səviyyəli menecerlərin belə dəyişdiyi bir ölkədə uzunmüddətli orta q ambisiyalar və hədəflər yaratmaq, insanları onların arxasınca getməyə inandırmaq o qədər də mümkün görünür. Əgər ictimai qurumlar gündəlik siyasi narahatlıqlar və partiyaların gözləntiləri ilə deyil, dövlət siyasəti ilə idarə olunsaydı, ümumi baxış qurmaq daha asan və inandırıcı ola bilərdi. Bu, dövlət qurumlarının strateji düşüncəsinin qarşısında duran mühüm maneələrdən biridir. Digər maneə isə uğuru deyil, stajı və sosial-siyasi şəbəkələri nəzərə alan idarəetmə yanaşmasıdır. Buna görə də, fərdləri daha çox səy göstərməyə inandırmaq üçün vasitələr getdikcə azalır. Yüksək səy üçün həvəs yalnız insanın əsas dəyərlərinə və özü ilə işi və ölkəsi arasında qurduğu bağın xarakterinə görə dəyişəcək.

Hər şeyə baxmayaraq, çox uğurlu ictimai qurumların mövcudluğu da diqqətdən kənar qalmamalıdır. Türkiyədə Aselsan, Türk Hava Yolları son zamanlar böyük bir yüksəliş yaşadı. Türkiyədə dövlətin təklif etdiyi səhiyyə xidmətləri də bir çox ölkələri qabaqlayır. Bu o deməkdir ki, bütün dilemmalarına baxmayaraq, dövlət sektorunda yüksək performans göstərən təşkilatlar var. Onların uğurlarını yalnız müəyyən idarəçilər vasitəsilə izah etmək kifayət deyil. Bəs uğurun sirri nədir?

Bəzən cəmiyyətin müxtəlif seqmentlərində ümumi baxış yüksək məqsədlər və istəklər yarada bilər. Sosial vicdan ya qəbul edilən təhdidləri dəf etmək, ya da öz ideallarını həyata keçirmək üçün güclü enerji yarada bilər. Bir çox ölkələrin ta-

rixində bunun nümunələri var. Əslində, ölkələrin tarixi transformasiyalarının arxasında bu təsvirilənməz və izahı mümkün olmayan həvəsin böyük töhfəsi var.

Sosial sıçrayışlar, hiss edilən təhlükə və ya fürsət böyük bir enerjiyə çevrildikdə baş verir. Bunu şans və ya təsadüf adlandırmaq düzgün olmazdı. Aselsan nümunəsində, strateji sıçrayışı bir inanc və ideal birliyin gücü adlandırmaq yanlış olmaz. Cəmiyyətin vicdanındakı uğur qazanmaq istəyi bəzi qurumlar vasitəsilə özünü göstərir və bu yolla bütün təhdid və zəifliklərə qarşı meydan oxumağa çevrilir.

Dövlət qurumlarında strateji idarəetmənin tətbiqini dəstəkləyən başqa irəliləyişlər də var. Bütün dilemmalarına baxmayaraq, son illərdə dövlət idarəçiliyinin məntiqində baş verən mühüm transformasiya şəffaflıq, hesabatlılıq və fəaliyyətin ölçülməsi sistemləri kimi inkişafalara səbəb olmuşdur. Bu yolla strateji hədəflər qoymaq və onlara nail olmaq öhdəliyi yaranmağa başladı. Bütün bu səbəblər dövlət qurumlarının strateji idarə olunması ilə bağlı müzakirələri aktual hala gətirir.

Eyni şey yerli idarəetmə orqanları üçün də keçərlidir. Son illərdə şəhərlər arasında rəqabətin gücləndiyini nəzərə alsaq, strateji idarəetmənin yerli idarəçilər üçün getdikcə daha çox əhəmiyyət kəsb edən inzibati alətə çevrildiyini söyləmək olar. Həqiqətən də, artıq şəhərlər rəqabətli düşünmək və davamlı üstünlüyə nail olmaq üçün dünyada yeni idarəetmə yanaşması ilə hərəkət etmək məcburiyyətindədirlər.

## 13.3.

### Strateji İdarəetməyə Qarşı Tənqidlər



Öncə onu qeyd edək ki, strateji məktəblərin və yanaşmaların bir-birinə ünvanladığı tənqidlər var. Ancaq hələ bir sahə kimi strategiyanın tənqid olunduğu ədəbiyyat yoxdur. Bu səbəbdən də burada səslənən tənqidlər müəllifin öz dünyagörüşü əsas götürülərək, 25 illik təcrübələri əsasında yazılmışdır.

Son 30 ildə strateji idarəetmə diskursunun bu qədər güclü və geniş yayılmasından narahat olmalıyıq? Rəqabət, rəqabət üstünlüyü və rəqiblərdən üstün olmaq kimi güclü rəqabət diskursuna malik bu sahənin dilinin dəyişdirilməsinə, heç olmasa transformasiyaya ehtiyacı varmı? Bununla belə, müsbət haldır ki, sahənin dili güclü şəkildə əməkdaşlığa, sonra şəffaflığa və hesabatlılığa, sonra isə etik və sosial məsuliyyətə keçib. Ancaq bu rəqabətli dilin təkə biznesə deyil, bütün qurum və təşkilatlara ötürülməsi kapitalizmin yaratdığı problemlərin genişlənməsi anlamına da gələ bilər. Menecerlərin üzərinə qoyulan həddindən artıq rəqabət yükünün təbiətə dəymiş ziyanda, resursların istehlakında, iqlim dəyişikliyində və korrupsiyanın artmasında da payı olmalıdır.

Burada bir-birinin həm səbəbi, həm də nəticəsi olan bir dairə var. Kapitalist məntiqi strateji idarəçiliyi qidalandırır, strateji idarəetmə isə ölçülməyən iqtisadi yarışda kapitalizmi qidalandırır. İstismar, sosial bərabərsizliklər, regional qeyri-sabitlik, korrupsiya, sığınacaq axtaranlar, terrorizm və bir çox digər problemlər qismən global şirkətlərin resurs axtarışı və onların yerli proqnozlarının yaratdığı siyasi və sosial təlatümlərin nəticəsi deyilmi?

Burada məqsəd kapitalizmə alternativ inkişaf etdirmək iddiasında olmaq deyil. Onsuz da sosializm demək olar ki, bütün tətbiq sahələrində kapitalizmə qarşı məğlub olmuşkən, marksizmin məğlubluğu 1950-ci illərdə bir vaxtlar onu müdafiə edən Frankfurt məktəbi tərəfindən qəbul olunmuş ikən, hətta belə görünür ki, soldan çıxma biləcək güclü variant yoxdur. Digər tərəfdən, İslam sivilizasiyası öz daxilində amansız mübarizə apardığı və 7-8 əsrdə özünə gəlməyi unuduğu bir vaxtda bugünkü problemlərlə bağlı deməyə çox söz tapa bilmir. Tapdıqların-

da da inandırıcı ola bilmirlər. Xristianlıq isə əsrlər boyu kapitalizmi tələffüz etməkdənsə, onun ifratlarının faydalı daşıyıcısı olmaqla öyünür.

Bununla belə, liberalizmə və onun iqtisadi əsasına, kapitalizmə alternativ ortaya qoymaq kimin nə həddindədir? Liberal diskurs dünyanın hər bir ölkəsində az-çox rezonans doğursa da, mövzusu strateji idarəetmə olan bir kitabda kapitalizmə qarşı çıxmaq nə mənalı, nə də realdır. Ancaq bəşəriyyət artıq başqa variantları axtarmırsa və ya mövcud variantı dəyişdirməyə çalışmırsa, deməli o qədər də azadlıq yoxdur.

Ona görə də burada bəzi təvazökar arzular etmək həm borcdur, həm də haqqdır. İdarəçilərdən əvvəl akademik ictimaiyyət üçün bəzi təkliflər verək. Biznesin idarə edilməsi, idarəetmə, dövlət idarəçiliyi və strateji idarəetmə sahələrində akademiklər:

- Strateji idarəetmə dilinin daha əxlaqlı olması üçün səy göstərməli və çalışmalıdırlar. Strateji idarəetmə dilində ən azı rəqabət qədər güclü yeni işbirliyi və birlikdə çalışma modelləri təbliğ edilməlidir.
- Təbii sərvətlərin keçmişdən gələcəyə ötürülməsi ilə bağlı həssaslıqların artırılmasına töhfə verməli, maarifləndirilməlidir.
- Texnoloji yeniliklərin hədəfi həddindən artıq istehlak sahələrini yeni məhsullarla qidalandırmaq olduğundan, dünyanın qıt resurslarını daha az istehlak edəcək ixtiralar üçün də təkliflər hazırlamalıdır.
- İstehlak iqtisadiyyatının və israf iqtisadiyyatının gətirdiyi fəlakətlər ən azı hedonist istehlakçılarla bağlı araşdırmalar qədər yer almalıdır.
- Bu sahədə çalışan akademiklər fəlsəfə, etika və estetika sahəsində biliklərini dərinləşdirməlidirlər.
- İdarəçilik və biznes bakalavr və magistr kurrikulumlarına etika və əxlaq fəlsəfəsinin daha çox yer alması təmin olunmalıdır.

## 13.4.

### Strateji İdarəetmənin Gələcəyi



Yuxarıda qeyd edildiyi kimi, strateji idarəetmənin tətbiq sahəsi biznesdən dövlət idarəçiliyinə, yerli idarəetmə qurumlarına və QHT-lərə qədər genişlənilir. Bu genişlənmə şəffaflıq, etika və sosial məsuliyyət anlayışları ilə müşayiət olunur. Akademik sahəyə baxdığımızda, son illərdə resursa əsaslanan yanaşmanın planlaşdırma və mövqə məktəbinə qarşı daha güclü dayandığı görülür. İndi dərsləklərini bu fikir əsasında formalaşdıran müəlliflər var (Məsələn, Barney & Hesterly, 2019). Nəzəri mənada durğunluq mərhələsinə qədəm qoyduğunu söyləmək olar. Müzakirəçilər və sahəyə töhfə verənlər bir qartopu kimi böyüsə də, ətrafda müzakirələr aparılan məsələlər demək olar ki, eyni qalır.

Strateji idarəetmə sahəsində artan monotonluq problem kimi qiymətləndirilir. Məsələn, Türkiyədə YÖK bütün universitetlər üçün strateji idarəetmə şablonunu tövsiyə edir. Bu cür şablonlardan yerli hökumətlər və digər dövlət qurumları da istifadə edirlər. Çox güman ki, bu nümunələr fərqləndirici deyil, simulyasiya effektivinə malik olacaq. Bu, strateji idarəetmənin fərq yaratmaq məntiqinə ziddir. Bununla belə, bu cür institusional məhdudiyyətlər hər bir təşkilatın yaxşı və ya pis strategiya repertuarına malik olmasını təmin edir. Bu, həm akademik ictimaiyyətdə, həm də tətbiqedicilər arasında strateji idarəetməni təkrar ortaya qoymağa imkan verir.

Strateji idarəetmənin istifadə sahəsi və əhatə dairəsi genişlənilir. Dövri inkişaflardan asılı olaraq strategiyanın dili də qismən dəyişiklikləri göstərir. Bütün dünyada bu sahədə həm praktiklər, həm də akademiklər 20 il əvvəlkindən qat-qat üstündür. O, elm sahəsi kimi yetişmə dövrünə qədəm qoyub.

Strateji idarəetmədən indi dövlət qurumlarında, yerli özünüidarəetmə orqanlarında və qeyri-hökumət təşkilatlarında geniş istifadə olunur, çünki bu, qismən qanuni tələbə çevrilmişdir. Bu qurum və təşkilatlarda strateji idarəetmənin həyata keçirilməsində bir sıra problemlərin olduğu, biznesdən fərqli kontekstlərə görə strategiyanın funksiyalarında diferensiasianın olduğu görünür.

Aydındır ki, strategiyada vəhşi kapitalizmi qıdalandıran bir yanaşma var. Lakin bu məqamda şəffaflıq, əxlaq və məsuliyyət kimi daha ramedici anlayışların strategiya lüğətinə daxil olması müsbət haldır.



### MÜZAKİRƏ SUALLARI

- 1. Bu gün strateji idarəetmənin ən vacib iki mövzunu müəyyənləşdirin və onların nə üçün vacib olduğunu müzakirə edin.*
- 2. Dövlət qurumlarında strateji idarəetmənin həyata keçirilməsinə ən mühüm maneələrin nə olduğunu müzakirə edin.*
- 3. Tanıdığınız qeyri-hökumət təşkilatını araşdırın. Bu təşkilatda strateji idarəetmənin həyata keçirilməsini zəruri və çətinləşdirən səbəbləri müzakirə edin.*
- 4. Kapitalizmi ümumi tənqid edin. Nəyi düzəltmək lazımdır?*
- 5. “Strateji idarəetmənin sonu gəldi” demək olarmı, niyə?*

## PRAKTİKADA STRATEJİ İDARƏETMƏ 13

### GƏLƏCƏK İSTEHLAKA “DAYAN” DEMƏKDƏN KEÇİR

Brendlər və beyin mərkəzləri böyük marketing büdcələrinin təşviq etdiyi hədsiz istehlakı cilovlamaq üçün yeni həllər tapmağa çalışırlar.

Marketoloqların uğurlu olduğu və ehtiyaclardan çox istehlak üçün milyardlarla dolların xərcləndiyi 21-ci əsrdə daha az istehlakın davamlı gələcəyi təmin etməsi məsələsi müzakirə olunur. Gələcəyin markalarının hədsiz istehlak və israfçılığın qarşısını alan kommunikasiya strategiyaları ilə istehlakçılarda sədaqət yaradaçağı gözlənilir. Barilla Qida və Qidalanma Mərkəzinin hesabatına görə, dünyada yetişdirilən hər üç almadan yalnız biri hər il səpələnən və israf edilən qidalar səbəbindən yeyilir. Qida qalıqları zibilimizin dördü birindən çoxunu, bəzi ərazilərdə isə hətta yarısını təşkil edir. Üstəlik, daha az istehlakın sizi daha xoşbəxt edəcəyi gözlənilsə də, ölkələrin iqtisadiyyatlarının daha az istehlakla yaşaya biləcəyi sualı yaranır.

#### *Der Spiegel deyir ki, minimalizm sizi xoşbəxt edəcək.*

Minimalizm hədsiz istehlakla qarşı olan və daha az istehlak edərək daha xoşbəxt olmağı tövsiyə edən cərəyanlardan biridir. Der Spiegel-in “Az istehlak edərək daha xoşbəxt olmaq” başlıqlı xəbərində bütün lüks istehlakı həyatlarından silən, hətta avtomobil, təyyarə ilə tətillə getmək, həyat tərzlərindən ət almaq kimi sadə ehtiyacları aradan qaldıran gənclərlə müsahibələr yer alıb. Məsələn, 23 yaşlı Jonas Lage-nin supermarketlərin zibil qutularından yeməli qidalar aldığı və bu üsulla xeyli qənaət etdiyi bildirilir.

#### *Məhdud resursların kifayət qədər olması üçün həyat tərzini dəyişməlidir.*

Xəbərlərə görə, 2012-ci ildə Almaniyada ümumilikdə 6,7 milyon ton ərzaq məhsulları evlərdən atılıb. Bu o deməkdir ki, hər bir vətəndaşa orta hesabla 81 kiloqram ərzaq israf edilir. Hər bir Almaniya vətəndaşının orta hesabla 12 cüt ayaq-qabısının olduğu bildirilir.

ABŞ-dakı bir bloqdan öz səslərini eşitdirən minimalizm tərəfdarları deyirlər ki, daha çox istehlak insanı daha da bədbəxt edir, hətta narahatlıq və depressiyaya səbəb olur və Rolex sizə adi bir saatdan çox vaxta qənaət etmir. Sahib olduğumuz şeylərin bizə sahib olduğumu iddia edən minimalizmə görə, daha az istehlak edib daha xoşbəxt ola bilərik.

Bu gün dünya əhalisinin sayı yeddi milyarddır və bu rəqəmin 2050-ci ilə qədər doqquz milyarda çatacağı gözlənilir. Gələcək nəsillərin dünyamızın məhdud resursları ilə yaşaması üçün istehlak cəmiyyətləri də öz düşüncələrində və həyat

tərzlərində böyük dəyişikliklər etməli olacaqlar.

### ***Global istiləşmə ilə mübarizə aparmaq üçün dünya daha az ət yeməlidir.***

Wall Street Journal-da dərc olunan hesabatə görə, bütün dünya iqlim dəyişikliyi və qlobal istiləşmə ilə mübarizə aparmaq üçün daha az ət yeməli olacaq. İsveçdə aparılan araşdırmalara görə, insanlar indiki kimi ət və süd məhsulları istehlak etməyə davam etdikcə yerin sürətlə yüksələn temperaturu yüksəlməyə davam edəcək. Birləşmiş Millətlər Təşkilatı gələcək qlobal istiləşmənin sənayedən əvvəlki səviyyədə 2 dərəcədə çox artmasının qarşısını almağa çalışacağını proqnozlaşdırır.

### ***Kənd təsərrüfatı emissiyaları cilovlanmasa, istixana qazları ikiqat artacaq.***

Bu məqsədə nail olmaq üçün əsrin sonuna qədər istixana qazları emissiyalarında çox kəskin azalma olmalıdır. Bu azalmaların bəzilərinin enerji sektorundan, bəzilərinin isə kənd təsərrüfatından qaynaqlandığı düşünülür. Kənd təsərrüfatında "ağıllı" heyvan yemi və məhsul istehsalı üçün daha yaxşı üsulların kifayət etməyəcəyini söyləyən elm adamları, "texnologiyada gözlənilməz inkişaf olmadıqca, 2 dərəcə hədəfi üçün ət və süd məhsulları istehlakının azaldılması zərurəti qaçılmaz olacaq..." Bildirilir ki, kənd təsərrüfatı tullantılarının qarşısı alınmasa, 2070-ci ildə sahələrdən çıxan azot oksidi və metan qazının miqdarı iki dəfə artacaq. Təkcə bu, iqlim hədəflərinə çatmağı qeyri-mümkün edir.

### ***Piylənmədən əziyyət çəkən insanlar qidalanmayan insanlardan daha çoxdur.***

Hər il 36 milyon insan aclıqdan ölürsə, 29 milyon insan həddindən artıq yemək və ya piylənmədən ölür. Dünyada 868 milyon pis qidalanan insan olduğu halda, 1,5 milyard insan artıq çəkiddən və ya piylənmədən əziyyət çəkir. İllik qlobal ərzaq istehsalının üçdə biri boşa getdiyi halda, ev təsərrüfatları tərəfindən atılan bu 1,3 milyard ton qidanın cəmi ilə dünyanın bütün ac əhəlisinin 4 dəfə qidalana biləcəyi ifadə edilir. Yəni həddindən artıq istehlakın qarşısı alındıqda həm hədsiz istehlakın zərərləri qarşılır, həm də milyonlarla insanın həyatı xilas edilir. Digər tərəfdən, bioyanacaq istehsalı üçün daha çox kənd təsərrüfatı torpaqlarından istifadə edildiyi bildirilir. Nəticədə bildirilir ki, biz insanları deyil, avtomobilləri qidalandıрмаğı seçirik.

ABŞ-da hər il adambaşına 20 funt (9 kq) qida israf edilir. Çində restoranların atdığı yeməklərin 200 milyon insanı yedizdirə biləcəyi bildirilir. Hər il yüz milyonlarla mobil telefon yeni modelin ortaya çıxması səbəbindən yararsız hala düşmədən tullantıya çevrilir. Ehtiyatsız hədsiz istehlak və bu prosesi alovlandıran brend ünsiyyəti dünya resursları tamamilə məhv edilməzdən əvvəl dəyişməlidir.

## SUALLAR

1. *Minimalistlərdən kənar da daha balanslı istehlak anlayışı inkişaf etdirilə bilərmi?*
2. *Əgər şirkət sahibi və ya top menecer olsaydınız, “texnoloji yeniliklər və ixtiralar dünya resurslarının və iqliminin qorunmasına yönəldilməlidir” fikrini dəstəkləyərmişinizmi, niyə?*
3. *Firmalar daha etik olmalıdırlarmı, niyə?*
4. *“Hökumətlər biznesləri deyil, ətraf mühiti və resursları qorumaq üçün” mövzusunda müzakirə edin.*
5. *Keysdə qarşı çıxdığınız fikirləri əsaslandırmaqları ilə qeyd edin.*
6. *Keysdə qəbul etdiyiniz fikirləri əsaslandıraraq göstərin.*

**Mənbə:** Hilal SARI-nin (11 aprel 2014, Dünya qəzeti) məqaləsindən uyğunlaşdırılaraq Recai COŞKUN tərəfindən hazırlanmışdır (giriş tarixi, 17.01.2021)  
<https://www.dunya.com/gundem/gelecek-tuketime-039dur039-demekten-geciyor-haberi-243726>

# 14

## Strateji İdarəetmədə Situasiya Təhlili və Metodu

- Situasiyanın (Case Study) təsviri və əhəmiyyəti
- Strateji idarəetməyə aid nümunə situasiyalar
- Nümunə situasiyanın təhlili üçün məsləhətçi
- Öyrənmədə nümunə situasiya metodları

*\* Bu fəslin əksər hissəsi, Ömer Dinçerin, "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası" kitabından olduğu kimi götürülmüşdür.*

### 14.1.

#### Situasiyanın (Case Study) təsviri və əhəmiyyəti



“Nümunə situasiya” əsl idarəetmə vəziyyətini başa düşmək və izah etmək üçün sözlərin və rəqəmlərin istifadəsidir. Nümunə situasiya metodunda ən əhəmiyyətli situasiyalar strateji idarəetmə ilə əlaqədardır. Çünki bu situasiyalar bütün müəssisəyə və onun gələcəyinə yönəlmişdir. Strateji idarəetmə təhsilində situasiya araşdırması, müəssisələrin həqiqətən qarşılaşdığı strateji problemlər haqqında məlumat verir, bu məlumatları müzakirə edir və onları həll yolları tapmağa yönəldir. Xüsusilə də, iş təcrübəsi olmayan idarəçi vəzifəsinə namizəd olanlar öyrəndikləri nəzəri bilikləri tətbiq etmək imkanına malik olurlar. Nümunə situasiyalar, effektiv bir strateq olmaq üçün öyrənilənlərin tətbiq oluna biləcəyi laboratoriya təchizatıdır. Hər bir nümunə situasiya müəssisənin həqiqətlərindən kənarda davam edən öyrənmə təcrübəsi üçün çərçivə təmin edir.

Strateji idarəetmə nümunə situasiyasında müəssisənin tarixi, mövcud quruluşu və problemləri, resurs və imkanları, güclü və zəif tərəfləri, yerləşdiyi sahənin xüsusiyyətləri, xarici mühiti və bunlarda baş verən dəyişikliklər öz əksini tapır. Yəni strateji idarəetmə nümunələri müəssisəyə aid məlumatları demək olar ki, tamamilə əhatə edir və buna görə də, geniş təhlil tələb edir. Bununla birlikdə, lazım olan bütün məlumatların verilməsi həm mümkün deyil, həm də nümunə situasiyanı oxuna bilməyəcək qədər uzun və təhlil edilə bilməyəcək qədər detallı vəziyyətə gətirə bilər.

Bu cür təlimlərdə istifadə edilən yanaşma ənənəvi təhsil metodlarında olduğu kimi “dinləyərək” deyil, “icra və müzakirə edərək” öyrənmək istəqamətidədir. Məlum olduğu kimi, ənənəvi sistemdə təhsilin əsas diqqət edilən hissəsi öyrədən tərəfdir və öyrənən qrup passiv vəziyyətdə qalır. Nümunə situasiya metodunda isə iştirakçılar fəal rol oynayır və müzakirə moderatoru olan pedaqoq, müzakirələrin məqsədindən kənara çıxmaması və uyğun həll yolları tapılması üçün səy göstərir. Nümunə situasiya metodundan müəssisə və idarəçilər üçün olan təlimlərdə istifadə etməkdə məqsəd, məlumatların ötürülməsi və aşılması deyil, ye-

ni vəziyyətlər və problemlər qarşısında qrup üzvlərinin müvafiq qərarlar qəbul etmə qabiliyyətini inkişaf etdirməkdir. Beləliklə, iştirakçı qrupların analitik düşünmə, real iş həyatı problemlərini görmə və anlama və problemlərin həlli üçün alternativ yollar tapma qabiliyyətlərinin artırılması təmin edilir. Auditoriyadakı müzakirələrdə iştirakçılar bir tərəfdən öz fikirlərini izah edirlər, digər tərəfdən isə zəif cəhətlərini görərək öyrənirlər.

Şübhəsiz ki, nümunə situasiya öyrənmə metodunun gözlənilən nəticəni verməsi üçün bəzi şərtlər yerinə yetirilməlidir. Hər şeydən əvvəl, hazırlanan nümunə situasiya yaxşı təsvir edilməlidir ki, müzakirə edən iştirakçılar özlərini bu vəziyyətin içində hiss edə bilsinlər. Nümunə situasiya, real bir müəssisədə yaşanan situasiyalar haqqında məlumatları əhatə etməlidir. Bu məlumatların miqdarı və məzmunu müzakirə olunacaq problemlə yaxından əlaqəlidir. Nümunə situasiyalardakı problemlər bütün şirkəti narahat edə və ya yalnız müəyyən bir funksiyanı/problemi əhatə edə bilər. Buna görə də, nümunə situasiya strategiyanın idarəedilməsi təlimindən hansı sahədə istifadə ediləcəksə, o sahədəki problemlərlə əlaqədar bəzi açar məlumatları ehtiva edir.

Bir sözlə, bu yanaşma nümunə kimi verilən vəziyyətdə bir şirkətin müəyyən müddətdə tanınması və təhlil edilərək problemlərinin həllinin təklif edilməsi deməkdir. Bununla birlikdə, hər bir nümunə situasiya mütləq həqiqi bir şirkətin təhlili demək deyil. “Bir firmanın real həyatda qarşılaşa biləcəyi idarəetmə problemləri” nümunə situasiyanın mövzusu ola bilər. Bu mənada, nümunə situasiya, idarəetmədə qərar verməyə kömək etmək üçün şirkətin şəklini çəkmək kimi də ifadə edilə bilər. Qərar vermək üçün idarəçilərin aşağıdakı məlumatlara ehtiyac duyacağı aydındır:

- Şirkətin maliyyə aktivləri və vəziyyəti
- Şirkətin işçiləri və bazarı haqqında statistik məlumatlar
- Şirkətin sahib olduğu texnologiya və ümumi texnoloji vəziyyəti
- Rəqiblər, təchizatçılar, alıcılar, potensial rəqiblər, əvəzədiçi məhsullar haqqında məlumat
- Firmanın istiqaməti, daxili və xarici mühiti haqqında məlumat

Nümunə situasiya bir qrupun bir şirkət haqqında müzakirələr aparmasını və yeni fikirlər irəli sürməsinə təmin edən bir vasitədir. Nümunə situasiyadakı əsas fərziyyə hər hansı bir müəssisədə və idarəetmə sahəsində çalışan tələbələrin real iş ssenarilərini təhlil və şərh edərək idarəetmə bacarıqlarını və intuisiyasını inkişaf etdirə bilmələri kimi ifadə olunur.

## 14.2.

### Strateji idarəetməyə aid nümunə situasiyalar

**Nümunə situasiyalar**, *fəaliyyət göstərən müəssisələrin iş həyatlarında müəyyən bir müddətdə qarşılaşdıqları problem və ya hadisəni izah edən real hekayələrdir*. Qarşılaşılan hadisə və ya problem, bu müəssisə üçün əhəmiyyətli olan, həyatında iz buraxan problem və ya hadisə ola bilməklə yanaşı, az əhəmiyyət kəsb edən və başqalarının nümunə götürə biləcəyi adi bir hadisə də ola bilər. Ədəbi hekayələr də belə deyil? Bəziləri həyat problemlərini son dərəcə mürəkkəb hadisələrlə əhatə etsələr də, bəzi hekayələr kiçik və heç bir iz qoymayan hadisələrdən ibarətdir, lakin oxuculara oxuma zövqü verir.

Bu çərçivədə strateji idarəetmə nümunə situasiyaları da hekayələrdir. Lakin onların ədəbi hekayələrdən fərqlərini aşağıdakı kimi sıralamaq olar:

- Nümunə situasiyalar müəyyən müddət ərzində müəssisəni, onun problemini və ya bir hadisəni (kiçik və ya böyük, əhəmiyyətli və ya əhəmiyyətsiz) təsvir edir.
- Nümunə situasiyalarda yazılı dil ədəbi dil deyil, işgüzar ünsiyyət texnikasında istifadə olunan aydın və sadə bir dildir.
- Problem və ya hadisə və məlumatlar müxtəlif mənbələrdən toplanan doğru məlumatlardır. Bu qaynaqlara iqtisadiyyat və biznes jurnalları, sərmayə bazarı nəşrləri, şirkətin illik hesabatları, almanaxlar, qəzet xəbərləri, sektor jurnalları, iş elanları və reklamları, müxtəlif yazılı və ya vizual məqalələr, müsahibələr və digər xəbərlər aiddir.
- Nümunə situasiya öyrənmə prosesində istifadə edildiyinə görə təhlil üçün uyğun olan ədədi və ədədi olmayan məlumatları özündə ehtiva edir. Bu çərçivədə situasiyanın müddəti, müəssisənin maliyyə hesabatları, sektor statistikasına, rəqiblər haqqında məlumatlar, ətraf mühitin digər situasiyaları haqqında ədədi və ədədi olmayan məlumatlar nümunə situasiyalarda öz əksini tapır.



- Nümunə situasiyaların yazılma formatında müəyyən bir xronoloji ardıcılıq və ya metodik ifadə məqsədli şəkildə istifadə edilmir. Çünki, bu hadisələrin təhlil metoduna uyğun olaraq yenidən yazılması və təqdim edilməsi, hadisəni təhlil edəcək şəxslərin öhdəsinə buraxılır.
- Bəzi hallarda hətta açıq bir “problem” və ya açıq bir “hadisə” belə yoxdur. Belə hallarda hadisəni təhlil edənlər “... bu situasiyada heç nə yoxdur ... nəyi həll edəcəyik? ...” deyib çaşqınlığa düşürlər. Strateji idarəetmə, mütləq bir problemi həll etmək və ya qarşılaşılan əhəmiyyətli bir situasiyada hərəkət istiqamətini təyin etmək üçün edilmir. “Hadisələr baş verməyən” müəssisələrin də müəyyən hekayələri və ya situasiyaları var və onlar da strateji idarəetmə üzərində çalışmalıdırlar. Bu səbəbdən izah edilənlər çərçivəsində hər bir müəssisəyə aid nümunə situasiyada strateji analizlər edilə bilər və strateji qərarlar verilə bilər. Təcrübəmiz göstərdi ki, belə “hadisəsiz” halların analizində belə, analitiklərin fərqli perspektivləri, dəyərləri və düşüncə sistemlərini qarşı-qarşıya qoyduğu müşahidə olunur.

**Məntiqi struktur.** Bir şirkəti strateji idarəetmə məntiqinə görə qiymətləndirərkən özünüzü məsləhətçi kimi düşünmək və firmaya məsləhət verdiyinizi güman etmək faydalıdır. Bu məqamda:

- Firmanın mövcud vəziyyəti və strategiyası qiymətləndirilməli və əsas məsələlər və problemlər mümkün qədər aydın şəkildə ifadə edilməlidir.
- Bir mövzunu və ya problemi qiymətləndirərkən, qiymətləndirmənizi əsaslandırmaq üçün mümkün qədər çox məlumatdan istifadə edin. Bu məlumatlar arasında maliyyə, sənaye, rəqabət, daxili və xarici mühit yer almalıdır.
- Müəyyən edilmiş strateji problemlər və ya məsələlərlə bağlı təkliflərinizi (ən az 5) bildirin. Xüsusilə, bu tövsiyələri təqdim edərkən aşağıdakı suallar nəzərə alınmalıdır:
- Nə? Hansı tədbirləri təklif edirsiniz? Onlar haqqında ətraflı məlumat verməlisiniz.
- Niyə? Təkliflərinizin nə səbəbə firma üçün qazanlı strategiya hesab olunduğunu izah edin. Təklifləriniz vəziyyətə uyğun gəlirmi? Rəqabət üstünlüyü təmin edirmi? Performansı artırırımı?
- Necə? Təklif etdiyiniz fəaliyyətlərin necə həyata keçirilə biləcəyinə dair dəqiq təfərrüatlar verin (məsələn, hansı mənbələrə, əsas bacarıqlara, motivasiya sistemlərinə ehtiyac var?).

### 14.3.

#### Nümunə situasiyanın təhlili üçün məsləhətçi



Nümunə situasiya, əslində, kitabın ilk üç fəslində təsvir olunan strateji idarəetmə modelinin və prosesinin təkrarlanmasıdır. Bu səbəbdən analizin hər mərhələsində bu proses yadda saxlanılmalıdır.

#### *Situasiyanın Müəyyənləşdirilməsi və Strateji Problem*

Bu mərhələdə proses və ya problem müəyyən edilir. Təşkilatın hazırkı missiyası nədir? Strateji məqsəd və vəzifələr nələrdir? Məhsulun və onun bazarının vəziyyəti necədir? Mövcud strategiya müəssisənin məqsədlərinə çatmasına imkan verirmi? İdarəçilərin dəyərləri və gözləntiləri nələrdir? və s.

Müəssisənin nə dərəcədə böyük olduğu və necə formalaşdırıldığı da vacibdir. Əsas idarəçilik kimlər tərəfindən həyata keçirilir? Əsas oyunçular kimlərdir? Bu idarəçi və ya mütəxəssislərin dəyərləri nələrdir? Qərarlar necə verilir? Özlərini riskə atmağa nə qədər hazırdırlar? Müəssisə tək bir Strateji İş Bölməsi və ya bir çox SİB-dən ibarətdir? Nümunə situasiya çox sayda SİB-i özündə birləşdirən bir müəssisə ilə əlaqədardırsa, hər bir SİB ayrılıqda müəyyən edilməli və onlara təsir edən amillərlə yanaşı bütövlükdə firmaya təsir edən amillər də araşdırılmalıdır. Təşkilatın müxtəlif qurumlarına görə təkliflər fərqli ola bilər. Şirkət hər bir müəssisə və SİB üçün əsas strategiyaya uyğun olan strategiyalar yaratmalı olacaq. Eynilə, müəssisə beynəlxalq bazarlarda da fəaliyyət göstərsə, təhlil daha da mürəkkəbləşəcək.

Şirkətin missiyası, xarici mühit, məhsul/bazar və strategiyalar, şirkətin resursları və imkanları və s. ümumi şəkildə ortaya qoyulmalıdır.

#### *Srategiya Analizi*

**Ətraf mühitin təhlili:** Şirkətin işi və ehtiyac olduqda SİB-lər üçün bazar, sahə, ölkənin strukturu və beynəlxalq mühit müəyyən edilməlidir. Burada, ətraf mühitə aid olan təriflərdə ətraf mühitin mövcud vəziyyətini müəyyənləşdirmək və

gələcəyini proqnozlaşdırmaq zərurəti vurğulanmalıdır.

Mövcud ekoloji strategiyaların əsasını təşkil edən fərziyyələr nələrdir? Gələcək üçün hansı proqnozları vermək olar? Bu fərziyyələr ilə təxminlər arasında hər hansı bir fərq varmı? Ətraf mühitin təhlili üçün hansı üsullardan istifadə edilə bilər? Bu kimi suallara cavab tapmağa çalışmaq lazımdır. Ətraf mühitin təhlili zamanı iş mühiti və müəssisənin yaxınlığındakı ümumi ekoloji amillər üzərində ayrı-ayrılıqda işlənməli, prioritet və vacib olanlar seçilməlidir. Buradakı diaqnoz, müəssisənin ən çox asılı olduğu və gələcək inkişafın, mürəkkəbliyin və dəyişkənliyin olduğu sahələr kimi kritik sahələrə yönəldilməlidir. Yəni bu cür kritik sahələrdə daha ətraflı təhlil aparılmalıdır. Məlumat kifayət qədər deyilsə, ehtimallar nəzərdən keçirilməli və ssenarilər hazırlanmalıdır.

Bu səhifədə nəzərə alınacaq faktorların ətraflı siyahısı aşağıdakı cədvəllərdə verilməmişdir. Bu cədvəlləri nəzərdən keçirərkən, bütün faktorların eyni dərəcədə əhəmiyyətli və prioritet olmadığını və müəssisəyə görə dəyişəcəyini xatırlatmaq lazımdır.

### *Cədvəl 14.1. Təhlil ediləcək Xarici Ətraf Mühit Faktorları*

Ümumi ətraf mühit faktorları	Cari vəziyyət	Gələcəyin proqnozu
<p>1. Texnoloji Mühit Faktorları</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sahib olduğu texnologiyanın quruluşu və xüsusiyyətləri</li><li>• Texnologiya transferi və şərtləri</li><li>• Enerji istifadəsi və dəyəri</li><li>• Sənayedə mexanizasiya və avtomatlaşdırma dərəcəsi</li><li>• Sənayedə kompüterdən istifadə dərəcəsi</li><li>• Texnologiyanın dəyişmə və inkişaf potensialı</li><li>• Texnologiyanın dəyişiklik sürəti və prosesi</li><li>• Fəaliyyət sahəsində Ar-İn intensivliyi</li><li>• Ar-İn üçün ayrılan vəsaitin miqdarı və fond sahələri</li><li>• Əvəzedici məhsulların texnoloji potensialı</li><li>• İstehsal faktorlarının texnologiyası və dəyişiklik potensialı</li><li>• İstehsalın əvəzedici faktorlarının texnologiyası və potensialı</li><li>• Müəssisənin Ar-İn gücü</li><li>• Müəssisədəki yenilikləri uyğunlaşdırmaq və tətbiq etmək bacarığı</li></ul>		

<p>2. Sosial-Mədəni Ətraf Mühit Faktorları</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ölkənin ümumi rifah səviyyəsi</li> <li>• Ümumi yaşayış standartı və şəraiti</li> <li>• Mövcud qrupların xüsusiyyətləri və ehtiyacları</li> <li>• Həyat keyfiyyəti</li> <li>• Cəmiyyətin dünyagörüşü və dəyərləri</li> <li>• Müəssisənin hədəf qruplarının dəyərləri</li> <li>• Müəssisədəki işçilərin inancı və dəyərləri</li> <li>• Bu düşüncələrdə və dəyərlərdə dəyişikliklər və onların səbəbləri</li> <li>• Ölkə əhalisinin demografik xüsusiyyətləri</li> <li>• Cəmiyyətin təhsil və mədəniyyət səviyyəsi</li> <li>• Sosial quruluşdakı dəyişikliklər və səbəbləri</li> <li>• Əhalinin artım sürəti</li> <li>• Urbanizasiya sistemi və sürəti</li> <li>• Cəmiyyətin ümumi problemləri</li> </ul>		
<p>3. İqtisadi Ətraf Mühit Faktorları</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Milli gəlir sistemi             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ümumi milli gəlir və illik artım templəri</li> <li>- Sosial təbəqələr arasında gəlir bölgüsü</li> <li>- Adambaşına düşən milli gəlir</li> </ul> </li> <li>• İqtisadi artım və inkişaf             <ul style="list-style-type: none"> <li>- İqtisadi artım tempi</li> <li>- Əmanət dərəcələri</li> <li>- Əmanətlərin investisiyalara çevrilmə meyli</li> <li>- İnvestisiya təşviq sahələri və dərəcələri</li> <li>- Dövlət və özəl sektorun investisiya xərcləri</li> <li>- İnkişaf planları</li> </ul> </li> <li>• Məşğulluq və işsizlik             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Əmək qabiliyyətli əhali və onun xüsusiyyətləri</li> <li>- İşsizlik nisbəti, işsizliyin artma və ya azalma dərəcələri</li> </ul> </li> <li>• Qiymətlərin və dəyişikliklərin ümumi səviyyəsi</li> <li>• İnflyasiya və ya deflyasiya tendensiyaları, xüsusiyyətləri və səbəbləri</li> <li>• Xarici ticarət və ödənişlər arasında tarazlıq             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ödəmə balansına təsir edən amillər</li> <li>- İdxal və ixrac şərtləri və meylləri</li> <li>- Gömrük qanunvericiliyi</li> </ul> </li> <li>• İqtisadiyyatın inkişaf dövrü və dalğalanmalar</li> <li>• Hökumətin pul və maliyyə siyasəti             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pul dəyəri ilə bağlı qaydalar</li> <li>- Faiz dərəcələri</li> </ul> </li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vəsait və resurslardan istifadə</li> <li>- Mərkəzi bankın funksiyaları, Emissiya həcmi</li> <li>• Fərdi və korporasiyalardan alınan vergilər</li> </ul>		
<p>4. Hüquqi-Siyasi Ətraf Mühit Faktorları</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İş həyatına dair hüquqi qaydalar,             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Əmək məcəlləsi,</li> <li>- birliklər, tətillər, bloklama (iş yerinin işçilərin iş yerinə daxil olmasına icazə verməməsi) və kollektiv sövdələşmələr</li> <li>- Sosial sığorta qanunu</li> <li>- Digər hüquqi tənzimləmələr</li> </ul> </li> <li>• Mülkiyyət, istehsal vasitələrinə nəzarət, istehsal və paylama siyasəti</li> <li>• Dövlətin iqtisadiyyata müdaxiləsi,             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimum əmək haqqı,</li> <li>- Ətraf mühitin qorunması,</li> <li>- Reklam metodları,</li> <li>- Dövlət sərmayələri;</li> <li>- Meyllərin həyata keçirilməsi və inkişaf vəziyyəti,</li> </ul> </li> <li>• Hökumətin ümumi iqtisadiyyatla bağlı üstünlükləri,             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Xaricə çıxış, Ayrılma</li> </ul> </li> <li>• Siyasi meyllər və beynəlxalq müqavilələr.</li> </ul>		
<p>5. Təbii Ətraf Mühit Faktorları</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Torpağın, havanın və suyun vəziyyəti və xüsusiyyətləri</li> <li>• İqlim şəraiti</li> </ul>		

Sonda əsas suallara cavab verilməlidir. Bu amillərdən hansı strateji uğur üçün vacibdir? Onların arasında Fərsətlər və Təhdidlər nələrdir? Onların hansı strateji təsirləri var?

**Cədvəl 14.2.** Təhlil ediləcək İş (Rəqabət) Ətraf Mühit Faktorları

<b>İş (rəqabət) ətraf mühit faktorları</b>	<b>Cari vəziyyət</b>	<b>Gələcəyin proqnozu</b>
<p>1. Bazarın təhlili və İstehlakçılar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Əsas fəaliyyət istiqaməti             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Məhsul və ya xidmət istiqaməti</li> <li>- Bazar istiqaməti</li> <li>- Bazar sektoru</li> </ul> </li> <li>• Bazarın növü</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son istehlakçı bazarı</li> <li>- İstifadəçi bazarı</li> <li>- Milli və ya beynəlxalq bazar</li> <li>• Bazar payı</li> <li>• Tələb strukturu və istehlakçı ehtiyaclarının xüsusiyyətləri             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Müntəzəm olub-olmamağı</li> <li>- Tələb elastikliyi</li> </ul> </li> <li>• İstehlakçının və ya hədəf auditoriyanın xüsusiyyətləri</li> </ul>		
<p>2. Rəqiblər və Rəqabətli Ətraf Mühit Faktorları</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bazara giriş və çıxış maneələri             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Giriş və çıxış şərtləri</li> <li>- Müəssisəyə birbaşa təsir edən amillər</li> </ul> </li> <li>• Əvəzedici məhsullar             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Xüsusiyyətləri, miqdarı və gücü</li> <li>- İnkişaf meyilləri</li> </ul> </li> <li>• Bazarın gəlirliliyi və cəlbediciliyi</li> <li>• Mövcud bazar segmenti</li> <li>• Müəssisənin rəqabət üstünlüyü</li> <li>• Rəqiblərin sayı və ölçüsü</li> <li>• Rəqiblərin inkişafında ümumi tendensiyalar</li> <li>• Rəqib müəssisələrin istiqaməti</li> <li>• Rəqiblər tərəfindən istehsal olunan məhsul və xidmətlər             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onların miqdarı və xüsusiyyətləri</li> <li>- Növ və keyfiyyət</li> <li>- Həyat mərhələləri</li> <li>- Bazar payları</li> </ul> </li> <li>• Rəqiblərin istehsal xüsusiyyətləri             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutum, tutumdan istifadə dərəcələri</li> <li>- Səmərəlilik</li> <li>- İstehsal texnologiyasının xüsusiyyətləri</li> </ul> </li> <li>• Rəqiblərin güclü və zəif tərəfləri</li> <li>• Rəqiblərin inkişaf templəri və istiqaməti</li> <li>• Rəqiblərin məqsəd və strategiyaları</li> <li>• Rəqib müəssisənin rəhbərlərinin dəyərləri və psixologiyası</li> </ul>		
<p>3. Satıcılar və Bazar Faktorları</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Təchizat şirkətlərinin xüsusiyyətləri             <ul style="list-style-type: none"> <li>- sayı, ölçüsü və yaxınlığı</li> </ul> </li> <li>• Mövcud istehsal amillərinin xüsusiyyətləri             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mövcudluğu, davamlılığı və dəyəri</li> </ul> </li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>- İstehsal və idxal şərtləri və texnologiyası</li> <li>- Beynəlxalq sferadakı yeniliklərdən təsirlənmək</li> <li>- Ölkədəki inkişafdan təsirlənmək</li> <li>• İstehsal amillərinin əvəzediciliyi             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Əvəzedici məhsulların xüsusiyyətləri</li> <li>- Keyfiyyəti, dəyəri və təchizat şərtləri</li> <li>- Texnologiya</li> </ul> </li> <li>• Satıcı bazarının quruluşu             <ul style="list-style-type: none"> <li>- İnhisarçılıq və ya oliqopoliya şərtləri</li> <li>- Müəssisələr arasında rəqabət və yeniliklər</li> <li>- Pərakəndə satıcıların bazara giriş və çıxış şərtləri</li> </ul> </li> </ul>		
<p>4. Digər İş Mühiti Faktorları</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Müəssisənin kapital ehtiyatları</li> <li>• Maliyyə təşkilatlarının xüsusiyyətləri             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maliyyələşdirmə şərtləri və dəyəri</li> <li>- Bu təşkilatlarla münasibətlərin xarakteri</li> </ul> </li> <li>• Dövlətin kapital bazarına təsiri</li> <li>• Yerli idarəetmələrin müəssisəyə təsiri             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tənzimləyici müddəalar və əks hücumlar</li> <li>- Sərmayələr cəlb etmə və ya qarşısını alma yanaşması</li> </ul> </li> <li>• İşçi-işəgötürən münasibətləri və həmkarlar ittifaqları             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Əmək bazarının xüsusiyyətləri</li> <li>- Sənaye əlaqələri, tətıl və bloklama</li> <li>- Sosial sakitlik</li> </ul> </li> </ul>		
<p>5. Bazara daxil olmağa maneələr</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miqyas iqtisadiyyatı</li> <li>• Fərqi ortaya qoyan məhsullar</li> <li>• Kapital ehtiyacı</li> <li>• Qiymət dəyişikliyi</li> <li>• Paylama kanalları</li> <li>• Xammal</li> <li>• Müəssisənin daxil olmaq istədiyi bazarın artıq dolmuş olması.</li> <li>• Hökumətin qərəzli prosedurları</li> <li>• Nou-hau və təcrübə əyrisinin rəqabətdən qorumaq</li> <li>• Qarşılıq vermə (qisas) gözləntisi</li> <li>• Patent hüquqları</li> </ul>		

Resursların və Kompetensiyaların Təhlili: Şirkətin mövcud strategiyaları (şirkət, müəssisə, SİB və funksional səviyyədə ayrı-ayrılıqda), məqsədləri, strukturu və idarəetmə sistemləri, proseslər, insan resursları və sinerjik xüsusiyyətlər aydın şəkildə müəyyən edilməlidir. Bir müəssisənin resurs və sinerjistik xüsusiyyətləri aydın şəkildə müəyyən edilməlidir. Bir müəssisənin resurs və imkanlarını təhlil edərkən nəzərə alınmalı olan amillər aşağıdakı cədvəldə siyahı şəkildə qeyd edilmişdir.

**Cədvəl 14.3.** Daxili Analiz Faktorları

Daxili faktorlar	Cari vəziyyət	Gələcəyin proqnozu
<p>1. Təşkilati Sistemə Yönləmiş Faktorlar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Məqsədlər                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strateji məqsədlər</li> <li>- Bölmə və icra məqsədləri</li> <li>- Bölmənin məqsədləri və proqramın hədəfləri</li> <li>- Şəxsi və proqram hədəfləri</li> <li>- Şəxsi hədəflər və uğur normaları</li> </ul> </li> <li>• Strategiyalar                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mövcud strategiyalar və resursların bölgüsü</li> <li>- Bölmə strategiyaları və taktiki qərarlar</li> <li>- İcra siyasəti</li> </ul> </li> <li>• Təşkilati quruluş                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fərqliləşmə dərəcəsi</li> <li>- Rəsmi və qeyri-rəsmi təşkilati quruluş, xüsusiyyətləri</li> <li>- Mərkəzləşmə dərəcəsi</li> <li>- Təşkilati strukturun ölçüsü və elastikliyi</li> </ul> </li> <li>• İdarəetmə prosesləri                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rabitə və məlumat axını sistemləri</li> <li>- Liderlik üslubu</li> <li>- Qərar qəbul etmə və idarəetmədə iştirak</li> </ul> </li> <li>• Mükafat və motivasiya</li> </ul>		
<p>2. Marketing Faktorları</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Məhsul və ya xidmətin xüsusiyyətləri                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keyfiyyət, qiymət, qablaşdırma, zamanət, marka, imic</li> <li>- Məhsul və ya xidmətlərin təkmilləşdirilməsi</li> <li>- Məhsulun həyat dövrü, bazar payı, böyümə sürəti</li> <li>- Gəlirlilik, nağd pula ehtiyac və s.</li> <li>- Investisiyaların silinməsi</li> <li>- Yeni məhsul və ya xidmət qərarları</li> </ul> </li> </ul>		



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qiymətləndirmə             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qiymətlərin ümumi səviyyəsi</li> <li>- Qiymət dəyişiklikləri və onların səbəbləri</li> <li>- Məhsulun qiymətinin tələb elastikliyi</li> <li>- Qiymətə əsaslanan rəqabət şərtləri</li> <li>- Qiymətləndirmə prosedurları və siyasəti</li> </ul> </li> <li>• Paylanma və fiziki paylanma             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paylanma kanallarının xüsusiyyətləri və uzunluğu</li> <li>- Alternativ paylanma kanalları</li> <li>- Fiziki bölgü</li> </ul> </li> <li>• Tanıtım və təbliğat             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elan və reklamların xüsusiyyətləri və etiketləri</li> <li>- Tanıtım və təşviq etmə səyləri</li> <li>- İctimaiyyətlə əlaqələr</li> <li>- Fərdi satış araşdırmaları, xüsusiyyətləri və dəyəri</li> <li>- Tanıtım və təbliğat fəaliyyətlərinin faydaları və xərcləri, nəticələrə təsiri</li> </ul> </li> </ul>		
<p>3. İstehsal amilləri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Təchizat şərtləri             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Xammalın alınması şərtləri</li> <li>- Satıcı xüsusiyyətləri</li> <li>- Rəqiblərin malik olmadığı üstünlüklər</li> <li>- Saxlama xərcləri, tullantı və israfçılıq dərəcələri</li> <li>- Səhmlərə nəzarət</li> </ul> </li> <li>• İstehsal prosesi və texnologiyası             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fabrikin yerləşmə planı</li> <li>- Məhsul dizaynı və istehsal müddəti</li> <li>- Texnologiyanın inkişaf dərəcəsi və yenilənmə imkanı</li> <li>- İstehsal prosesinin xüsusiyyətləri: elastiklik, tək kütləli istehsal, avtomatlaşdırma, standartlaşdırma, ixtisaslaşma dərəcəsi və s.                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baxım və təmir sisteminin səmərəliliyi</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Tutumdan istifadə dərəcəsi, maksimum tutum</li> <li>• Keyfiyyətə nəzarət:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keyfiyyətə nəzarət;</li> <li>- İstəf və tullantı dərəcələri,</li> <li>- Keyfiyyəti artırmaq imkanları,</li> </ul> </li> <li>• Üfüqi və şaquli inteqrasiya;             <ul style="list-style-type: none"> <li>- İnteqrasiyaya ehtiyac və istiqamət</li> </ul> </li> </ul>		

<p>4. Təşkilati sistem ilə əlaqəli amillər</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapital quruluşu             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ödənilmiş kapital</li> <li>- Qısa və uzun müddətli borclar</li> <li>- Dövrüyyə kapitalı və hazır aktivlər</li> <li>- Əsas kapital</li> </ul> </li> <li>• İnvestisiya və kapital büdcəsi             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maliyyə planlaşdırması</li> <li>- Pulların yığılımı və ödənişlərin üst-üstə düşməsi</li> <li>- investisiya gəlirliliyi, xalis cari dəyər</li> </ul> </li> <li>• Maliyyə təhlili             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Balans hesabatı, mənfəət/zərər hesabatı, fond axınının təhlili</li> <li>- Gəlirlilik, likvidlik və aktivlik əmsalları və s.</li> </ul> </li> <li>• Amortizasiya</li> <li>• Təsdiq edilmə             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hesablar planı, mühasibatlıq</li> <li>- Məlumatın etibarlılığı və qərar qəbul etmənin effektivliyi</li> </ul> </li> </ul>		
<p>5. Araşdırma və İnkişaf Faktorları</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tədqiqat gücü və qabiliyyəti             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Əsas/tətbiqi tədqiqatlar, xüsusi sahə tədqiqatları</li> <li>- Tədqiqat işçiləri, ixtisası, sayı, xüsusiyyətləri</li> <li>- Tədqiqat üçün ayrılan vəsait</li> <li>- Texnologiyada liderlik mövqeyi</li> <li>- Ar-İn fəaliyyətlərinin dəyəri</li> <li>- Yenilikləri tətbiq etmə vaxtı</li> <li>- Patent, yeni məhsul və s.-nin sayı</li> <li>- Rəqiblərin tədqiqat gücü və qabiliyyəti</li> </ul> </li> <li>• İnkişaf qabiliyyəti;             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sadə təkmilləşdirmələr etmək gücü</li> <li>- Təqlid etmək bacarığı</li> <li>- Texnologiyanın inkişafı və tətbiqi</li> </ul> </li> <li>• Ar-İn fəaliyyətinin təşkili</li> </ul>		
<p>6. İnsan Resursları Faktorları</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İşçilərin xüsusiyyətləri             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yaş, cins, işçilərin sayı</li> <li>- İşçilərin şəxsiyyət və peşə xüsusiyyətləri</li> <li>- Rəhbərlərin iş və sosial həyatı</li> <li>- Bütün işçilərin iş təcrübəsi</li> <li>- İşlərindəki uğur statusu və çatışmazlıqlar</li> </ul> </li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>- İşdən çıxma, gec gəlmə və işçi dövriyyəsi</li> <li>- Əmək məhsuldarlığı və səmərəliliyi</li> <li>• Təşkilati mühit             <ul style="list-style-type: none"> <li>- İşçilər arasında etimad və açıq ünsiyyət</li> <li>- İşçilər arasında dəstək və əməkdaşlıq</li> <li>- İşçilər arasında əməkdaşlıq, komanda ruhu</li> <li>- Üfqi, şaquli, çarpaz əlaqələr</li> <li>- Təşkilati məqsədlərin qəbul edilməsi</li> <li>- Mövcud və görünməyən problemlərin ortaya çıxarılması</li> </ul> </li> <li>• Təşkilati inkişaf qabiliyyəti             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keyfiyyətə nəzarət, proses, xərclər</li> <li>- təşkilati mühiti yaxşılaşdırmaq imkanı</li> <li>- Dəyişikliyə uyğunlaşma potensialı və ya müqavimət</li> <li>- Təşkilatın sağlamlığını və uğurunu artırma dərəcəsi</li> </ul> </li> </ul>		
<p>7. Sinergiya</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İnvestisiya və başlanğıc sinergiyası</li> <li>• İdarə olunan sinergiya</li> <li>• Marketing və sinergiya</li> <li>• İstehsal sinergiyası</li> </ul>		

Bu vəziyyətdə müəssisə üçün hansı amillərin kritik olduğunu diqqətlə seçmək lazımdır. Bu nöqtədə vacib olan müəssisənin fərqləndirici qabiliyyətlərini və xüsusiyyətlərini müəyyən etməkdir. Müəssisə nəyi yaxşı edir? Nəyi pis edir? Bunların əhəmiyyəti varmı? Qeyd etmək lazımdır ki, təhlil nisbi müqayisələrə əsaslanan məlumatlara və göstəricilərə yönəldilməlidir.

**Maliyyə Hesabatlarının Hazırlanması:** Müəssisənin mənbə və imkanları araşdırılarkən, maliyyə strukturunun xülasəsi də hazırlanmalıdır. Balans, gəlir hesabatı, pul axını hesabatı və maliyyə nisbətləri nəzərdən keçirilməli, maliyyə nisbətləri illər ərzində hesablanmalı və əsas maliyyə məlumatları şərh edilməlidir. Likvidliyin vəziyyəti, ödəmə qabiliyyəti, maliyyə quruluşu, maliyyələşdirmə üsulu, əməliyyatların nəticələri, iqtisadi aktivlərin səmərəli istifadəsi və gəlirlilik kimi mövzulardakı suallara cavab vermək üçün nisbətlər hesablanmalıdır. Burada nəzərə alınmalı olan məqam, mümkün qədər çox nisbətlər yaratmaq əvəzinə az miqdarda, lakin məna ifadə edən nisbətlər yaratmaqdır. Cədvəldə ən çox istifadə olunan nisbətlər və onların necə şərh ediləcəyi göstərilir.

**Digər Təhlil və Metodlar:** Təhlilin daha effektiv ola bilməsi və sağlam strategiyaların seçilməsi üçün SWOT (Güclü-Zəif-İmkanlar-Təhdidlər (GZİT) təhlil cədvəli

li, bərabərlik nöqtəsi, məhsulun həyat dövrü əyrisi, təcrübə əyrisi, portfel matrisləri, rəqabət cədvəli və əlaqəli qrafiklər hazırlanmalıdır. Bunlar mövzunu daha yaxşı başa düşmək və izah etmək üçün çox faydalıdır.

### **Strateji Alternativlər və Seçim**

Edilən təhlillər nəticəsində, mövcud vəziyyət və strategiyalarla arzu olunan vəziyyət və strategiyalar arasında bir fərqi olub-olmadığı dəqiq müəyyən edilməlidir.

Hər hansı bir strategiya təklif etməzdən əvvəl iki və ya üç uyğun alternativ hazırlanmalıdır. Bu alternativlərin faydalı və zərərli tərəfləri, mənfəət və xərc analizi edilir. Daha sonra risk təhlili və strategiyaların tətbiqinin mümkünlüyü nəzərə alınır və son qərar verilir.

### **Cədvəl 14.4. GZİT Analizi Yoxlama Siyahısı**

<b>FÜRSƏTLƏR</b>	<b>TƏHDİDLƏR</b>
Xarici bazarlara giriş? Məhsul sahəsini genişləndirmə? Əsas işlərin azlığı? Aşağı ümumi xərclər? Yeni sahələrdə tanınmış bir marka satın alma? Yeni inkişaf edən müəssisələrdə diversifikasiya? Yeni satın alınan işi qazancılıq? Bazar artım tempində davamlılıq? İrəli şaquli inteqrasiya? Geriyə şaquli inteqrasiya? Şirkət portfelinə genişləndirmək istəyi? Bazara giriş maneələrini aşma? Rəqiblərin azalması? Digər?	Daxili rəqabətin artması? Xarici rəqabətin artması? İstehlakçı seçimlərində dəyişiklik? Yeni və ya əvəzedici malların artması? Sənaye rəqabətində yeni bir stil? Əsas işlərə yönəlmiş sıx rəqabət? Bazara giriş maneələrini aşma bilməmə? Məhdudlaşdırılma və ələ keçirilmə ehtimalı? Demokratik amillərdəki dəyişikliklər? İqtisadi amillərdəki dəyişikliklər? Bazar artımında yavaşlama? İşçi qüvvəsi xərclərində artım? Əsas idarəçiləri itirmə? Digər?
<b>GÜCLÜ CƏHƏTLƏR</b>	<b>ZƏİF CƏHƏTLƏR</b>
Xüsusi marka? Marka nüfuzu və üstünlüyü? Yaxşı satış qabiliyyəti? İnsan resurslarının adekvatlığı? İstehsal sahəsindəki bacarıq və təcrübə? Ar-ın imkanları və liderlik statusu?	Zəif maliyyə idarəçiliyi? Eşidilməmiş marka? Təsədüfi artım? İstehsal xərclərində artım? Zəif marketing? Zəif xammal idarəetmə sistemi?

<p>Xammal idarəetmə sisteminin effektivliyi? İnformasiya və kommunikasiya sisteminin adekvatlığı? Məhsul/xidmət istehsal xətlərinin sayında artım? Yeni risklər almağa cəsarət etmə? Strateji dəyişiklikləri idarə etmək bacarığı? Xərc və diversifikasiya üstünlüyü? Nəzarət sistemlərinin uyğunluğu? Yaxşı bir şirkət strategiyası hazırlama? İdarəetmə tərzinin uyğunluğu və keyfiyyəti? Təşkilati quruluşun uyğunluğu və adekvatlığı? Portfel idarəetmə qabiliyyəti? Digər?</p>	<p>Qənaətbəxş olmayan informasiya və kommunikasiya sistemi? Məhsul və xidmətlərin istehsal xəttində kiçilmə? İnsan resurslarının kifayət qədər olmaması? Şirkətin idarəetmə sistemlərində qeyri-adekvatlıq? İstehlakçının xoş yanaşmasında azalma? Korporativ nəzarətin zəifləməsi? Qeyri-adekvat şirkət quruluşu? Şiddətli qarşudurma və güc mübarizələri? Şirkət istiqamətində sapma? Ar-İn yeniliklərində azalma? Portfel idarəetmə qabiliyyətinin zəif olması? İdarələrarası münaqişə? Digər?</p>
---	---

**Tətbiiq.** Lazım olan bəzi məlumatlar və təfərrüatlar bu nümunədə olmaya bilər. Bununla birlikdə, seçilmiş strategiyanın həyata keçirilməsi üçün bəzi elementlərin mövcudluğuna diqqət yetirilməlidir. Seçilmiş strategiyanın resurs bölgüsü ilə bağlı hansı dəyişikliklər var? Əgər çox SİB-li şirkətdirsə, bir SİB-dən digərinə mənbələrdə hansı dəyişikliklər edilir? Satışa çıxarılaçaq aktivlər varmı? Lazımı resurslar üçün haradan və nə qədər vəsait alınacaq? Strategiyada ortağ bir müəssisə varsa, hansı razılaşma əldə ediləcək? Əlavə olaraq, icra planında təşkilat strukturunda dəyişikliklərin edilib-edilməyəcəyi bildirilməlidir.

Yeni bir strategiya təyin etməyə ehtiyac varsa, yuxarıdakı suallara cavab vermək lazımdır. Bəzi nümunə situasiyalarda təşkilatın işi ilə bağlı problemlərə fokuslanır. Digər tərəfdən, icra planına funksional məqsədlər və siyasət də daxil edilməlidir. Təkliflər arasında liderlik də nəzərə alınmalıdır. Şirkətin direktoru və idarəçilərin dəyişiklik və ya karyera inkişafına ehtiyacı nəzərdən keçirilməlidir?

**Həll Yolu Təklifləri və Qiymətləndirmə.** Nəticədə, bütün tədqiqatlar yenidən nəzərdən keçirilməlidir. Prosesə bütöv şəkildə baxmaq lazımdır. Təkliflər uyğundurmu və kifayət qədərdirmi? Plan əhatəlidirmi? Birləşdirilmiş və vahid formadadırmı? Hazırlanan strategiyalar və planlar öz aralarında və bir-biriləri ilə uyğundurmu? Kifayət qədər analitik nəticələrlə dəstəklənirmi? Hazırlanan strategiyalar və planlar uyğun və işləkdirmi? Strateji boşluğu bağlaya bilirmi? Boşluğu bağlamaq mümkün deyilsə, strategiya və planlara yenidən baxılmalıdır.

## 14.4.

### Təhsildə nümunə situasiya metodları (case study)



#### *Effektiv hazırlıq üçün tövsiyələr*

- **Nümunə situasiya hazırlayarkən kifayət qədər vaxt ayırın:** Kitabdakı nümunə situasiyaların əksəriyyəti diqqətli oxunmadan və məqsədyönlü düşünmədən başa düşülə bilməyəcək mürəkkəb halları əhatə edir.
- **Hər bir nümunə situasiyanı iki dəfə oxuyun:** Bir çox hallar kompleks qərar qəbul etmə proseslərini əhatə etdiyi üçün hamısını ən azı iki dəfə oxumalısınız. İlk oxu materialı, müəssisənin üzvləşdiyi konkret vəziyyətlərə və problemlərə ümumi bir yanaşma qazandırmalıdır. İkinci oxu, sizin üçün ən vacib olan məsələyə diqqət yetirərək hansı məlumatların ən vacib olduğunu anlamağa imkan verəcək. İlk dəfə oxuduğunuz zaman qısa qeydlər edərək əsas məqamları müəyyənləşdirin. İkinci dəfə oxuduqda bu qeydlərə detallar əlavə edə və lazım gəldikdə düzəlişlər edə bilərsiniz.
- **Hər bir halda əsas strateji problemə diqqət yetirin:** Hər bir nümunə situasiyanı oxuduğunuz zaman əsas məsələnin müəyyənləşdirilməsinə diqqət yetirməlisiz. Bəzi hallarda əsas məsələ müəllif tərəfindən girişdə veriləcəkdir. Digər hallarda, fəslə bir neçə dəfə oxumadan əsas problemi başa düşə bilməyəcəksiniz. Xatırladaq ki, bir nümunə situasiya tapşırığında bütün məlumatlar eyni dərəcədə vacib deyil.
- **Cədvəlləri diqqətdən qaçırmayın:** Cədvəllər forma üçün deyil və ya “vitrin” məqsədi daşımır. Onlar nümunə situasiya tapşırıqlarının ayrılmaz bir hissəsi olaraq qəbul edilməlidir. Aydın ki, əksər hallarda maliyyə hesabatlarını təhlil etməli, təşkilati sxemləri qiymətləndirməli və firmanın məhsullarını başa düşməlisiz.
- **Müvafiq vaxt çərçivəsini nəzərə alın:** Oxuduğunuz hər bir nümunə situasiya tapşırığı üçün uyğun vaxt aralığını nəzərə almaq çox vacibdir. Nümunə situasiya 2019-cu ildə bitirsə, 2020-ci ilə qədər əldə edə bilməyəcəyiniz məlumatlardan istifadə edərək nümunə situasiya ilə bağlı qərar verməyiniz nü-

munə situasiya metodunun məqsədindən yayınmağa səbəb olur. Eyni səbəbdən, şirkət və sektor haqqında kənar məlumatlar əldə etməyiniz tövsiyə olunsa da, müəlliminiz arzu etmədiyi təqdirdə nümunə situasiyanın başa çatmasından sonra yazılmış sənədləri oxumamalısınız.

- Müəssisə barədə bütün məlumatları istifadə edin: Öyrəndiyiniz təşkilatın əsas qərar vericisi olaraq işin hər tərəfini nəzərə almalı olacaqsınız. Əsas strateji problemin hansı funksional nəzəriyyəyə (marketing, istehsal, maliyyə, iqtisadiyyat və strateji idarəetmə) aid olduğunu bildirməyinizə ehtiyac olacaq.

### *Tələbənin vəzifəsi*

Nümunə situasiya metodu sizin fəal iştirakınızı tələb edir. Bu o deməkdir ki, rolunuz artıq yalnız oturub dinləməkdən ibarət deyil.

Mütəmadi olaraq dərslə gəlin: Yalnız dərsləndən aldığınız qiymət deyil, həm də bu dərslərin sizə verdiyi töhfə dərsləndə iştirakınız və müzakirələri başa düşməyinizlə birbaşa əlaqəlidir.

- ***Dərslə hazırlıqlı gəlin:*** Dərslə kifayət qədər hazırlaşmağın vacibliyi daha əvvəl də vurğulanmışdı. Bu yolla, müzakirələrdən daha çox faydalanacaq, fikir mübadiləsində iştirak edəcək və deyilənləri başa düşəcəksiniz və nəhayət, hazırlıqsız gəldiyiniz dərslə danışmaq növbəsi sizə çatdıqda utanma hissi keçirməyən qarşısını ala biləcəksiniz. İstənilən halda kitabınızı dərslə gətirin. Bu vacibdir, çünki yalnız nümunə situasiyanın bir paragrafı və ya cədvələ istinad etmək üçün deyil, həm də (xüsusən oxuyarkən qeydlər etmisinizsə) yaddaşınızı təzələməyiniz üçün bu vacibdir.
- ***Müzakirələrdə iştirak edin:*** Hazırlaşmaq və dərslə getmək kifayət deyil; Fikirlərinizi sinifdə ifadə etməlisiniz. Dərslə müəllim tərəfindən verilən bir sualla cavab vermək, qrup yoldaşlarınızın və ya müəlliminizin ifadə etdiyi fikirlə razılaşmamaq (istənilən halda nəzakətlə), qrup yoldaşınızın dedikləri üzərində fikir formalaşdırmaq və ya sadəcə uyğun bir sual vermək kimi müxtəlif yollarla qatıla bilərsiniz.
- ***Dərslə sağlam düşüncə ilə qatılın:*** Nə qədər əlinizi qaldırmayan tələbələrəndən olmaq istəməsəniz də, digər insanların da özlərini ifadə etməli olduğu fikrinə həssas olmalısınız. İndiyə qədər yəqin ki, hər sinifdə müzakirələrdə üstünlük təşkil etməyə çalışan tələbə tipini müşahidə etmisiniz. Belə bir tələbə gərginliyə səbəb olur.
- ***Mövzulara geniş pəncərədən baxın:*** Tərifə görə, strateji idarəetmə kursu baş direktorların və ya şirkət sahiblərinin problemləri ilə məşğul olur. Daha əvvəl də qeyd edildiyi kimi, bir şirkətin bir tərəfini deyil, bütün aspektlərini nəzərə almalısınız.

- **Müzakirə olunan mövzuya diqqət yetirin:** Diqqətinizi bəhs edilən mövzuya yönəldin. Yeni bir mövzu açıldıqda dərhal başqa yeni mövzu açmağa çalışmayın. Özünüzü hər şey haqqında bir şey demək məcburiyyətində hiss etməyin.

### **Müəllimin vəzifəsi**

Müəllim müzakirəni idarə edir. Bu rolu yerinə yetirərək, sinfi nümunə situasiya ilə bağlı bütün fikirlərini, müşahidələrini və düşüncələrini bölüşməyə təşviq edir. Müəllim sizin və sinif yoldaşlarınızın hər bir şərhinə cavab verə bilməz. Nümunə situasiya metodunun əhəmiyyətli olmasının səbəblərindən biri, növbəti dərslərdə sizin və sinif yoldaşlarınızın bu rolu öz üzərinə götürməsidir.

Strateji idarəetmə ilə bağlı nümunə situasiya metodunda professor müəyyən vəzifələri yerinə yetirir:

- **Diqqəti bir mövzuda saxlamaq:** Birdən çox mürəkkəb məsələnin aydınlaşdırılması lazım olduğu üçün müəllim hər dəfə müzakirə mövzusu bir mövzuda saxlamaq istəyə və başqa bir mövzu barədə şərhinizi əvvəlki mövzu bitənə qədər deməməyinizi xahiş edə bilər. Bunu şərhinizin əhəmiyyətsiz olduğu kimi qəbul etməyin, müəllim sadəcə bu şərhni etmək üçün daha uyğun bir zamanın gələcəyini nəzərdə tutur.
- **Tələbələri cəlb etmək:** Müəllimin həm könüllülərdən, həm də könüllü olmayanlardan iştirak etmələrini istəməsinə təəccüblənməyin. Dərslərdəki müzakirələrin dəyəri daha çox insanın iştirakı ilə artır.
- **Strateji idarəetmə anlayışlarının anlaşılmasını asanlaşdırmaq:** Bəzi müəllimlər strateji idarəetmə anlayışlarını “bilmək lazımdır” prinsipi ilə izah edirlər. Bu halda, müəyyən bir fənn üzrə dərslərdən sonra həmin mövzu ilə bağlı nümunə situasiya ev tapşırığı kimi verilir. Digər müəllimlər tələbələrə lazım olan biliklər və mövzunun əhəmiyyəti haqqında bir və ya iki nümunə situasiya təqdim etdikdən sonra müəyyən bir mövzunu izah edirlər. Nəhayət, bəzi professorlar əvvəlcə bütün nəzəri bilikləri ötürməyi və sonra da nümunə situasiyaları hissələrə bölmədən işləməyi üstün tuturlar. Hər üç yanaşma dəyərlidir.
- **Şeytanın vəkili rolu oynamaq:** Bəzən müəllimlər bütün şərhələrə və müşahidələrə qarşı çıxa bilər. Bəzi hallarda, müəllim nümunə situasiyanın şərtlərini nəzərə alaraq ilk baxışdan məntiqsiz görünə biləcək bir mövqedə olmağı seçə bilər. Bəzən müəllim hər iki fikri dəstəkləyən və ya razı olmayan cümlələrdən istifadə edə bilər. Bütün bunlar müəllimin şeytanın vəkili rolunu oynamaq üsullarıdır. Bəzən müəllimin məqsədi alternativ fikirləri nümayiş etdirməkdir. Bəzən, müəyyən bir anda təklif etdiyiniz həll yolunu yoxlayır. Fikrinizi nümunə situasiya tapşırığından alınan məlumatlarla sübut edəcək şəkildə dərslə hazırlan.



### *Yazılı tapşırıqların hazırlanması*

Yazılı təhlil bir çox strateji idarəetmə kursunun vacib hissəsidir. Hər bir professorun üstünlük verdiyi yazılı təhlil formatı var, lakin yenə də bəzi ümumi prinsiplər yazılı təhlil tapşırıqlarınızda sizə kömək edəcək.

- **Təhlil edin:** Nümunə situasiyada təqdim olunan məlumatları təkrarlamaqdan çəkinin. Nümunə situasiyada mövzuları təhlil edin və məntiqli təkliflər hazırlayın.
- **Başlıqlardan və ya təriflərdən istifadə edin:** Təhlilinizdə başlıq və təriflərdən istifadə etmək oxucunuzun fikirlərinizi izləməsinə kömək edəcək. Məsələn, nümunə situasiya tapşırığında şirkətin zəif tərəflərini təhlil edərkən məqaləyə Zəiflik başlığını daxil edin. Nümunə situasiya tapşırığında istifadə olunan başlıqlara diqqət yetirin.
- **Alternativləri müzakirə edin:** (a) alternativləri müəyyən edərək, (b) hər bir alternativi qiymətləndirərək, (c) ən yaxşı hesab etdiyiniz alternativi tövsiyə edərək müvafiq strateji idarəetmə ardıcılığını izləyin.
- **Başlıq cümlələrindən istifadə edin:** Hər bir abzası başlıq cümləsi ilə başlasanız və aşağıdakı cümlələri başlıq cümləsini dəstəkləyəcək şəkildə yazsanız, oxucunuza edilən təhlili qiymətləndirməyə kömək edə bilərsiniz.
- **Tövsiyələrinizdə qəti olun:** Məntiqli cəhətdən aydın tövsiyələr hazırlayın və bu tövsiyələrin təhlillə dəstəkləndiyinə əmin olun. Ümumiləşdirmələrdən və qeyri-müəyyən ifadələrdən çəkinin. Unutmayın ki, bir çox düzgün cavab ola bilər, buna görə də müəllim ən çox düşüncənizi hansı formada məsləhətə çevirdiyinizə, fikirlərinizi necə inkişaf etdirdiyinizə və necə müdafiə etdiyinizə diqqət edəcək.
- **Tətbiqi diqqətdən qaçırmayın:** Bir çox yaxşı təhlillər, icra hissəsinə aid müzakirələri əhatə etmədiyi üçün zəif qiymətləndirilir. İşin icra hissəsi haqqında danışdığınız halda, analiziniz daha güclü olacaq. Professorun çatışmayan hissələri tamamlayacağını düşünməyin.
- **Fərziyyələrinizi xüsusilə bildirin:** Real həyatda olduğu kimi, nümunə situasiya tapşırıqlarında da natamam məlumatlar var. Bu səbəbdən, analizinizdə ön fərziyyələrinizi açıq şəkildə ifadə etməyiniz vacibdir. Müəllimin çatışmayan məlumatları tamamlaya biləcəyini düşünməyin.

### *Şifahi təqdimatın hazırlanması*

Müəllim sizə və qrup yoldaşlarınıza müəyyən bir nümunə situasiya ilə bağlı şifahi təqdimat verməyinizi tapşıra bilər. Təqdimatlar ümumiyyətlə bir qrup tərəfindən təqdim olunur. Bu qruplarda hər bir üzv ümumilikdə nümunə situasiyanın müəyyən bir hissəsindən məsuldur. Şifahi bir təqdimat etməli olduqda aşağıdakı tövsiyələri unutmayın.

- **Düşüncələrin qruplaşdırılması:** İstifadə olunan materialı yaxşı bilmək lazımdır. Qeydlərinizi və əsas məsələlər haqqında anlayışınızı komanda üzvləri ilə bölüşün. Sonra təqdimatın axışını və məzmununu redaktə edin.
- **Strategiyanın vurğulanması:** Problemləri müəyyənləşdirin və həll yolları yaradın. Materialları strateji təhlilin xüsusiyyətlərinə uyğun olaraq təqdim edin. Müvafiq təqdimatda məlumat kateqoriyalarına bölünməli olan nisbət təxminən belədir: ümumi məlumat 10-20%, strateji təhlil 60-75%, tövsiyələrdən qiymətləndirmələr 10-20%
- **Məntiqi ardıcılıq:** Təqdimatın axışı nizamlı və aydın olmalıdır. Şərhlər və iddialar məntiqi ardıcılıqla verilməlidir. İddialar faktlarla əsaslandırılmalıdır. Uyğun olan yerlərdə maliyyə təhlilləri aparılmalı, ifadə olunan problemlər və təklif olunan həll yolları açıq şəkildə ifadə olunmalıdır.
- **Mövqeyinizi müəyyənləşdirin:** Fikirlərinizlə razılaşmayanlar olacaq, onlara təqdim etmək üçün əsaslandırma hazırlayın. Bəzən yaxşı bir töhfə verilə bilər, bu halda töhfə üçün təşəkkür edin.
- **Təqdimatda məsuliyyətləri bölüşün:** Həm təqdimatın hazırlanmasında, həm də təqdim olunmasında qrup üzvlərinin rolları dəqiq müəyyən edilməli və hər kəs lazım olan töhfəni verməlidir. Fərdlərin rolları müəyyən edilərkən ahəng təmin edilməlidir. Komandanın necə hazırlaşdığı təqdimat zamanı açıq şəkildə görünür.
- **Öz sözlərinizlə ifadə edin:** Təqdimatı əzbərləməkdən çəkinin. Danışmaq istədiyiniz əsas məqamların qeyd olunduğu xülasə formatında material hazırlamaq ən yaxşı üsuldür. Təqdimat zamanı xülasəyə göz gəzdirməkdən çəkinməyin, lakin onu tamamilə oxumayın.
- **Təqdimatınızı təkrarlayın:** Xülasəni oxuya biləcəyinizi və ya sinif qarşısında təqdim edərkən doğru sözlərin ağılınıza gələcəyini düşünməyin. Məşq etmək üçün vaxt ayırın və bütün qrupla birlikdə məşq etdiyinizə əmin olun.
- **Şəkillərdən istifadə edin:** “Bir şəkil min sözə dəyər” fikri çox doğru fikirdir. Vizuallardan istifadə etsəniz, izləyiciləriniz əsas fikirlərinizi daha tez və dəqiq başa düşəcək və onları daha uzun xatırlayacaqlar. Yazı lövhəsini, böyük bir afişaya əlavə edilmiş qrafiki, cədvəli və ya diaqramı, flipçartı və ya hamısını istifadə edəcəksinizsə, bunları necə edəcəyinizi komanda yoldaşlarınızla müzakirə edin.
- **Suallara hazır olun:** Çox güman ki, qrup yoldaşlarınız suallar verəcəklər. Təqdimat zamanı suallar verildiyi halda, aydınlaşdırılması tələb olunan suallara cavab verin. Ətraflı şərh tələb edən sualları təqdimatın əsas hissəsi bitdikdən sonra nəzakətlə soruşun. Məşq edərkən, ortaya çıxacaq sualları təxmin etməyə çalışın.

Hamar, axıcı və formal ifadələr: Yazılı hesabatın təqdimatdan daha hamar bir axıcı və ifadə forması olmalıdır. İstifadə etdiyiniz materiallar daha düzgün və sistemli şəkildə istifadə edilməli və mümkün olduqda istifadə olunan materiallar barədə məlumat Mənbələr hissəsində göstərilməlidir.

- **Komanda işinin koordinasiyası:** Təhlildən sonra komanda arasında ifadə və fikirlər baxımından harmoniyayı təmin etmək lazımdır. Bölmələr arasında məntiqi ardıcılıq və hamar keçidlər təmin edilməlidir. Daxili fikir ardıcılığına diqqət yetirilməli və hesabat müəlliflərin ağına gələn hər şeyi yığıdığı bir boxçaya çevrilməməlidir. Son yazı işində komanda üzvləri birlikdə çalışmalıdır.
- **Məlum olanı təkrarlamaqdan çəkinin:** Əsas məqamlara və suallara diqqət yetirin. Eyni şeyi və ya hər kəsə məlum olanı təkrar etməyin. Doldurucu ifadələrdən çəkinin. Təhlil üçün yalnız əsas ifadələri vurğulayın.
- **Vizuallığa önəm verin:** Cədvəllər, qrafiklər və digər əyani vəsaitlər hesabatın asanlıqla oxunmasına və məlumatın qəbul olunmasına imkan verir. Həddindən artıq olmamaq şərti ilə bu cür vasitələrdən istifadə etmək məqsədəuyğundur.
- **Keyfiyyətə nəzarəti həyata keçirin:** Təqdimat edərkən gözdən qaçan səhvlər yazılı hesabatda diqqəti cəlb edir. Buna görə də, hesabatın həm orfoqrafiya, həm də məzmun baxımından yoxlanılması lazımdır. Hesabatınızı mümkün qədər peşəkar hazırlayın. Dilin qaydlarına riayət edin və üslubun düzgün istifadəsinə diqqət edin.
- **Son söz:** Etika həm təqdimat, həm də hesabat verməkdə ön planda olmalıdır. Həm işin orijinallığı, istifadə olunan mənbələrin göstərilməsi, həm də komanda üzvlərinin töhfələrində etika mütləq nəzərə alınmalıdır.

Bir çox müəllimlər nümunə situasiyaları araşdırmaq üçün tələbələrə qruplara ayırır. Bu dərsə reallıq qatır, çünki real həyatdakı bir çox əhəmiyyətli qərarlar bir qrup yuxarı vəzifədə olan idarəçilər tərəfindən verilir. Bir nümunəni araşdırmaq üçün qrupunuz varsa, öz performansınızın qarşılıqlı olaraq digər qrup üzvləri ilə əlaqəli olduğunu unutmayın. Aşağıdakı tövsiyələr effektiv komanda üzvü olmağınıza kömək edəcək:

- **Vəzifə paylaşımının ədalətli olduğundan əmin olun:** Daxili yükün hansı formada bərabər paylanacağına qərar vermək həmişə asan olmur, çünki görüləcək işlərin miqdarı həmişə aydın deyil. Nümunə situasiyanı təhlil etmək üçün hissələrə ayırın və hər hissəni fərqli bir şəxsin götürməsinin ədalətli olub-olmayacağına qərar verməyə çalışın. Hər bir üzv bütün nümunə situasiyanı oxumalı və təhlil etməlidir, lakin hər bir üzvün ilk növbədə məsuliyyət daşdığı fərqli bir təhlil mövzusu ola bilər. Hər bir üzvün məsuliyyət daşdığı spesifik sahəyə dair hesabatı təqdim etməsi və yazması məntiqli bir seçim ola bilər.

- **Komanda üzvləri ilə ünsiyyət qurun:** Əgər öz hissənizlə bağlı probleminiz varsa, bu, xüsusilə vacibdir. Tərif edildiyi kimi, komanda üzvləri bir-birindən asılıdır, buna görə də bir-biri ilə açıq və dürüst ünsiyyət qurmaq çox vacibdir. Bu səbəbdən qrup üzvləri aralarından bəzilərinin vəzifələrini yerinə yetirməməsi və ya fikirlərinin qrup hesabatının qarşısına keçməsində ısrar etməsi kimi məsələləri müzakirə etməlidir.
- **Komanda olaraq çalışın:** Qrupun nəticəsi birgə söyləri əks etdirməlidir, buna görə də qrupda hər üzv fərqli məsuliyyətlər götürsə belə, hər bir qrup üzvü təhlilin hər hissəsində iştirak etməlidir. Marketing mütəxəssisi yalnız marketing hissəsini, istehsal mütəxəssisi yalnız istehsal hissəsini təhlil edir və s. kimi bölgüdən çəkinin. Bu, qrupun ümumi təhlilinə mane olacaq və üzvlərin digər funksional sahələrdə qərar qəbul etmə proseslərinə cəlb edilməsinin qarşısını alacaq. Strateji idarəetmə kursu, böyük bir mənzərəni görmək və fərqli şöbələri əlaqələndirmək qabiliyyətini inkişaf etdirmək üçün müəssisənin ssenarisinə hər tərəfdən baxmaq imkanı təqdim edir.
- **Qrup görüşləri planlaşdırın və təşkil edin:** Bir nümunə situasiya üzərində qrup halında işləyərkən, komandanın sinifdən kənarında görüşmədən məqsədlərinə çatması mümkün deyil. Qrup qurulduqdan sonra, hər kəs üçün əlverişli olan vaxtları təyin edərək müntəzəm görüş vaxtlarını müəyyənləşdirin və hər həftə uyğun vaxtın olduğundan əmin olun. Görüşlərə vaxtında gəlin və görüşlərin əvvəlcədən təyin olunmuş vaxtlarda bitməsinə təmin edin. Uzun görüşdən əlavə, dərstdən əvvəl qısa müddətli görüşlər də təşkil edin. (Bu, əslində strateji idarəetmə kursunun başqa bir real tərəfidir. Vaxtınızı planlaşdıraraq idarə etmək iş həyatında əvəzolunmazdır və ortaqların məqsəd üçün başqaları ilə işləmək iş həyatının ayrılmaz hissəsidir).

### *Nümunə situasiya tapşırığının üstünlükləri və zəif cəhətləri*

İlk dəfə 19-cu əsrin sonlarında ABŞ-ın Harvard Universitetində tətbiq olunmağa başlanan bu təhsil metodunun əvvəlində akademik qurumlarda, daha sonra isə müxtəlif növ müəssisələrin xüsusi təhsil proqramlarında geniş istifadə edildiyi görülmüşdür. Bu metodun faydalarını qısaca belə izah edə bilərik:

- Tələbələr problemləri görmək, diaqnoz qoymaq və onları ən vacibdən ən az vacib olana (əsas və ikinci dərəcəli problemlər) sıralamaq qabiliyyətinə malik olurlar.
- Təhsil alan tələbələr praktikada qarşılaşdıqları konkret və real hadisələrlə qarşılaşırlar. Müəssisədə baş verən hadisələrin tərffüatlarında boğulmaqdan, kənarından baxan biri kimi məsələni obyektiv olaraq dəyərləndirə bilərlər.
- Bir çox nəzəri prinsip və bilikləri real hadisələrə tətbiq etmək və həll yolları hazırlamaq baxımından dəyərli olmaq imkanları yaranır.

- Nümunə situasiyalar ortaya çıxan problemləri həll etmək üçün şəxslərin fərdi və qrup içində yaradıcılıq qabiliyyətini artırır. Bir problemin həllində tək bir alternativin olmadığı, heç bir alternativin heç bir narahatlıq yaratmadan problemi həll edə bilməyəcəyi və yeni problemlərin ortaya çıxma biləcəyi müşahidə olunur və öyrədilir. Bu, tələbələrin baxış bucaqlarını genişləndirir.
- İstənilən bir vəziyyətlə bağlı dəyişənlər arasındakı qarşılıqlı asılılığı göstərməkdə faydalıdır. Bu əlaqələri mövcud nəzəri metodlarla təsvir etmək çox çətin, hətta qeyri-mümkündür.
- Nümunə situasiya metodu nəzəri biliklərin dəyərini müzakirə etmək baxımından da faydalıdır. Beləliklə, nümunə situasiya tapşırıqlarında iki və ya daha çox fərqli fikir iki və ya daha çox alternativ nəzəriyyə altında təqdim olunur.
- Bir müzakirədə fərqli insanları və fikirləri dinləməklə tələbənin diqqəti və marağı daima yenilənir. Tələbə müəllimin müəyyən fikir və düşüncələri ilə şərtlənmir, öz fikirlərini izah edir və passiv olmaq əvəzinə aktiv olur.
- Aktiv tələbə avtoritar idarəetmə tərzindən iştirakçı və demokratik idarəetmə tərzinə keçir. Bu formada yetişən gələcəyin idarəçiləri, hər hansı bir problem qarşısında tabeliyində olanların fikirlərini soruşmağın faydalarını öyrənirlər. Bu, idarəetmə üsulunun dəyişdirilməsi üçün də əhəmiyyətli bir təlim metodudur.
- Tədris edən şəxslərin xüsusiyyətlərini ilə tanış olmaq baxımından da çox faydalı bir üsuldur.

Bu öyrətmə üsulunun zəif cəhətlərini qısaca belə izah edə bilərik:

- Təlimdən keçənlər üçün kurs materiallarının hazırlanması və surətlərinin çıxarılması həm vaxt aparır, həm də baha başa gəlir.
- Təlimdən keçənlərin və ya tələbələrin nümunə situasiyaları əvvəlcədən hazırlamaları çox vaxt aparır və təlim müddətini uzadır.
- Hər bir təlim iştirakçısı və ya tələbənin şəxsi xüsusiyyətləri fikirlərini sərbəst şəkildə ifadə etmək və qrupda danışmaq üçün aktiv tələbə keyfiyyətinə malik olmur. Metodiki cəhətdən zəif olan bu tələbələr fərdi tətbiqetmələrdə və yazılı nümunə araşdırmalarında uğur qazana bilərlər.
- Bəzən müzakirələr lazımsız şəkildə uzana bilər və çox nadir hallarda baş verən müstəsna bir situasiya üçün bir neçə dərs saati keçirilə bilər.
- Müzakirə aparıcısı (müəllim) sessiyanı və mövzunu yönləndirməkdə çətinlik çəkərsə və ya yalnız müəyyən insanları danışdırarsa və ya bütün sinfi fəal şəkildə müzakirəyə cəlb edə bilməzsə, bu metod məqsədindən kənara çıxma bilər. Müzakirələrdən nəticə əldə edilə bilməz və iştirak edənlər üçün darıxdırıcı ola bilər.



### ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

- Akdemir, A. (2016) Örgütlerde stratejik yönetim, Orion Kitabevi.
- Akgemci, T. (2015) Stratejik yönetim, Gazi Kitabevi.
- Andersen, T. J. Short introduction to strategic management, Cambridge Univ. Press.
- Ansoff, H. I. (1965) Corporate strategy, Penguin.
- Bağış, M. ve Hızıroğlu, M. (2018) Stratejik yönetimin kaynaklara dayalı yaklaşımı: Ekonomik, sosyoloji, psikolojik temeller. Nobel.
- Bağış, M. ve Öztürk, O. (2020) Stratejik yönetim araştırmalarının evrimi: Yaklaşımlar ve mikro görüşler üzerinden bir değerlendirme, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 15 (1), 347-370.
- Bakoğlu, R. (2010) Çağdaş stratejik yönetim, Beta Yayınevi.
- Bakoğlu, R. ve Özcan, E. (2010). İşletme düzeyinde strateji paradokslarının Mintzberg' in on stratejik yönetim okulu açısından değerlendirilmesi, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 9(34), 57-69.
- Bal, Y. (2010). Rekabet avantajı yaratmada Kaynak Temelli Yaklaşım bağlamında insan kaynaklarının rolü, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10 (20), 267-278.
- Barca, M. (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: Bilimsel bir disiplinin oluşum hikâyesi, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5(1).
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. Management Science. 32.10, 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. 17.1, 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. The Academy of Management Executive. 9.4, 49-61.
- Barney, J. B. ve Hesterly, W.S. (2019) Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases, 6. Baskı, Pearson.,
- Cantürk, N. ve Çiçek H. (2016). İşletmelerde Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların rekabet stratejisi tercihleri ile ilişkisi: Burdur Mermer İşletmelerinde bir araştırma, Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 7(13), 95-121.
- Chandler, A. D. (1962) Strategy and Structure, MIT Press.
- Clegg, S. R. Schweitzer, S., Whittle, A. ve Pitelis, C. (2011) Strategy: Theory and practice, Sage.

- Coşkun, R. (2002) Stratejik bir karar olarak küçülme (downsizing), içinde Dalay, İ., Coşkun, R. ve Altunışık, R., Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları, Beta.
- Coşkun, R. (2016) Stratejik yönetim: Kuram ve uygulama (ders notları), Sakarya Yayıncılık.
- Coşkun, R. ve Çiftçi, D. (2019) Pozisyon Okulu mu, Kaynaklara Dayalı Yaklaşım mı? Yöneticilerin stratejik konulara ilişkin görüşleri üzerine nitel bir araştırma, İşletme Bilimi Dergisi, 7(3): 611-651.
- Coşkun, R. Öztürk, Ö. (2021) Örgüt kuramlarında bağımlılık olgusu ve Kaynak Bağımlılığı Kuramı: Bir araştırma çerçevesi önerisi, Sakarya Yayıncılık.
- David F. R. ve David, F. R. (2017) Strategic management: A competitive advantage approach, 16. Baskı, Pearson.
- Dil, E. ve Barca, M. (2018) Uzun ömürlü Türk işletmelerinin strateji perspektiflerinin çözümlenmesi, Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi, 3(1), 27-58)
- Dinçer, Ö. (2013) Stratejik yönetim ve işletme politikası, Alfa Yayınları.
- Elfring, T. ve Volberda, H. W. (2001) Schools of thought in strategic management: Fragmentation, integration or synthesis, içinde Volberda ve Elfring (der), Rethinking strategy, Sage.
- Eren, E. ve Özdemirci, A. (2018) Stratejik yönetim ve işletme politikası, Beta Yayınevi.
- Grant, R. M. (2019) Contemporary strategy analysis, 10. Basım, Wiley.
- Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why Search for a new paradigm?, Strategic Management Journal, 15(2), 5-16.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M.A. (2013) Strategic management: An integrated approach, 11ed., Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R.E. (2011) Strategic management: Competitiveness and globalization, 9.baskı, South-Western.
- Hızıroğlu, M. (2020) Strateji araştırmalarının kuramsal temelleri, Efe Akademi.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. ve Regner, P. (2017) Exploring strategy: Texts and cases, 11. Baskı, Pearson Education.
- Kamaşak, R. ve Yozgat, U. (2013). Endüstriyel faktörler, benzersiz kaynaklar ve performans ilişkisi: İmalat ve hizmet sektörü işletmeleri üzerinde bir araştırma, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 27, 114-136.



- Kaplan, R. S. Norton, D. P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business Press.
- Karakaya, G. (2018) COSO kurumsal risk yönetimi: Riskin strateji ve performansla uyumlaştırılmasına ilişkin düzenleme çerçevesinde getirilen güncellemeler, *Denetim*, 8 (18), 15-22.
- Kırılmaz, M. ve Gül, S. K. (2013) *Kamu kurumlarında stratejik yönetim*, Adalet Yayınevi.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C. ve Groen, A. J. (2010) *The Resource-Based View: A review and assessment of its critiques*, *Journal of Management* 36(1),349-372.
- Linblom, C. E. (1959) *The science of muddling through*, *Public Administration Review*, 19 ( 2), 79-88.
- Linblom, C. E. (1979) *Still muddling, not yet through*, *Public Administration Review*, 39 (6), 517-526.
- Lynch, R. (2006), *Corporate strategy*, 4. Basım, Pearson.
- Macmillan, H. Tampoe, M. (2001) *Strategic management: Process, content, and implementation*, Oxford Univ. Press.
- Marşap, A. (2015) *Sağlıkta stratejik yönetim (SASYÖN)*, Beta.
- Mintzberg, H. (2009) *Managing*, Berret-Koehler Publishing.
- Mintzberg, H. ve Quinn, J. B. (1991) *The strategy process: Concepts, contexts, cases*, 2. Baskı, Prentice Hall.
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (1998) *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*, The Free Press.
- Öztürk, O. (2019) *Firmalar için stratejik bir seçenek olarak bağımlılık: Kaynak Bağımlılığı Kuramına bir katkı*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi.
- Öztürk, O., Dil, E. ve Özer, M. (2019) *Kaynak Bağımlılığı Kuramı çerçevesinde bağımlılık kavramına ilişkin bir araştırma: Türkiye otomotiv sektöründe faaliyet gösteren ana firma-tedarikçiler arasındaki satın alma süreçleri üzerine nitel bir analiz*, *International Journal of Social Inquiry*, 12 (2), 681-718.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive strategy*, Free Press.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive advantage*, Free Press.
- Porter, M.E. (1996) "What is strategy?", *Harvard Business Review*,
- Porter, M.E. (2003) *Rekabet stratejileri: Sektör ve rakip analizi teknikleri*, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık.

- Quinn, J. B. (1980) *Strategies for change: Logical incrementalism*, Irwin.
- Reyhanoğlu, M. ve Örs, H. (2005). Rekabette Kaynak Temelli Yaklaşımı (RBV) ile strateji geliştirme', *Pi: Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 4(11), 34-43.
- Rothaermel, F. (2017) *Strategic management*, 3. baskı., McGraw Hill.
- Roberts, W. (1993) *Hun imparatoru Atilla'nın liderlik sırları*, İlgı Yayıncılık.
- Sargut, S. A. ve Özen, Ş. (2015) *Örgüt kuramları*, 3. Baskı, İmge.
- Sarvan, F. Durmuş-Arıç, E., Özen, J., Özdemir, B. ve Tarcan-İçigen, E. (2003) On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme Okulunun bütünleştirici çerçevesi, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 6, 73-122.
- Senge, P. M. (1994) *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*, Doubleday Business.
- Şahin, K. ve Kaplan, T. (2017) Kaynak Tabanlı Görüşten dinamik yeteneklere tarihsel bir inceleme, *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 3 (2), 105-131.
- Taş, A. Öztürk, O. ve Orhan, U. (2020) Stratejik yönetimin temel kavramlarına pratikte yüklenen anlamların tespiti üzerine bir araştırma, *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 179-207.
- Teece, D., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Turan, A. H. (2007). Kaynak temelli yaklaşım bağlamında bilişim sistemlerinin KOBİ'lerin performansına etkileri: Denizli ilinde ampirik bir çalışma, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Turgut, P. (2008) "Ülker: Ambitious confectioner snaps up Belgium's Godiva", *Financial Times*, 28 Kasım.
- Wernerfelt, B. (1984) A Resource-Based View of the firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Alan N. Hoffman, A. N. ve Bamford, C. E. (2018) *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability*, 16. Baskı, Pearson.
- Whittington, R. (1993) *What is strategy and does it matter?* Routledge.
- Yavuz Z. (2018) Faaliyet temelli maliyetleme yöntemi ve güncel bir uygulama, Işık Üniv. SBE, Doktora tezi.

QEYDLƏR

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---







***Kitab "UNEC" Nəşriyyatında hazır diapozitivlərdən çap olunmuşdur.***

***Çapa imzalanıb 06.06. 2023. Kağız formatı 70x100 1/16.  
Həcmi 22ç.v., 28.4 ş.ç.v.  
Sifariş 115. Sayı 150.***

---

***"UNEC" Nəşriyyatı.  
AZ 1001, Bakı, İstiqlaliyyət küçəsi, 6.***