

Mövzu 12 Strategiyanın reallaşdırılması üçün resursların və təşkilati imkanların yaradılması.

12.1. Strategiyanın reallaşdırılmasının əsasları və başlıca vəzifələri.

12.2. Strategiyanın reallaşdırılmasının idarə edilməsinin təşkili

12.3. Səmərəli təşkilatın yaradılmasının əsas istiqamətləri.

12.4. Kadr təminatı

12.5. Həlləddici kompetensiyaların və rəqabət imkanlarının yaradılması

12.6. Həlləddici kompetensiyaların xüsusiyyətləri

12.7. Təşkilati imkanların inkişaf etdirilməsi

12.8. Təşkilati quruluşun strategiyaya uyğunlaşdırılması.

12.9. İkinci dərəcəli fəaliyyət növlərinin outsorsinqi.

12.10. Strateji əhəmiyyətli fəaliyyət növlərinin təşkilati quruluşun həlləddici elementlərinə çevrilməsi

12.11. Gələcəyin təşkilatlarının malik olmalı olduğu xarakteristikalar.

I. Strategiyanın reallaşdırılması əvvəlcə strategiyanın konkret fəaliyyət planına sonra isə nəticəyə çevrilməsini nəzərdə tutur. Strategiyanın işlənilib hazırlanması kimi, buda ancaq bir neçə ali səviyyə rəhbərlərinin deyil, menecerlərin işidir. Təşkilatın rəhbəri və quruluş vahidlərinin rəhbərləri strategiyanın müvəffəqiyyətlə reallaşdırılmasına görə məsuliyyət daşıyırlar lakin, reallaşdırmada bütün kompaniya iştirak edir.

Hər bir menecer öz sahəsində reallaşdırmaya cavabdehlik daşıyır, hər bir işçi isə öz iş yerində reallaşdırmada iştirak edir.

Strategiyanın müvəffəqiyyətli reallaşdırılmasının ilkin şərtlərindən biri dəyişikliklər zərurətini menecmentin aydın və inandırıcı şəkildə əsaslandırmasıdır.

İdeal halda strategiyanın reallaşdırılması vəzifəsindən asılı olmayaraq, kompaniyanın hər bir işçisinin işidir.

Strategiyanın reallaşdırılmasının idarə edilməsi prosesi o vaxt müvəffəqiyyətli hesab edilir ki, kompaniya nəzərdə tutulmuş strateji və maliyyə göstəricilərinə nail olur və uzun müddətli strateji planı yerinə yetirir.

Strategiyanın reallaşdırılmasını miqdarca qiymətləndirmək olmaz, eyni tövsiyələr vermək də olmaz, bir kompaniya üçün müvəffəqiyyət təmin edən fəaliyyət başqaları üçün qəbul edilməyən ola bilər. Konkret təşkilatın şəraitindən, menecmentin çevikliyindən və təcrübədən çox şey asılıdır.

Strategiyanın reallaşdırılmasının idarə edilməsi elmi deyil, məharətdir.

II. Baxmayaraq ki, strategiyanın reallaşdırılması kompaniyada olan konkret situasiyadan daha çox asılıdır, baza müddəalar bütün kompaniyalar üçün və bütün şəraitlərdə dəyişməzdir. Strategiyanın reallaşdırılması mərhələsində əsas vəzifələr aşağıdakılardır.

1. Zəruri kompetensiyalara, imkanlara və ehtiyatlar bazasına malik olan təşkilatın yaradılması

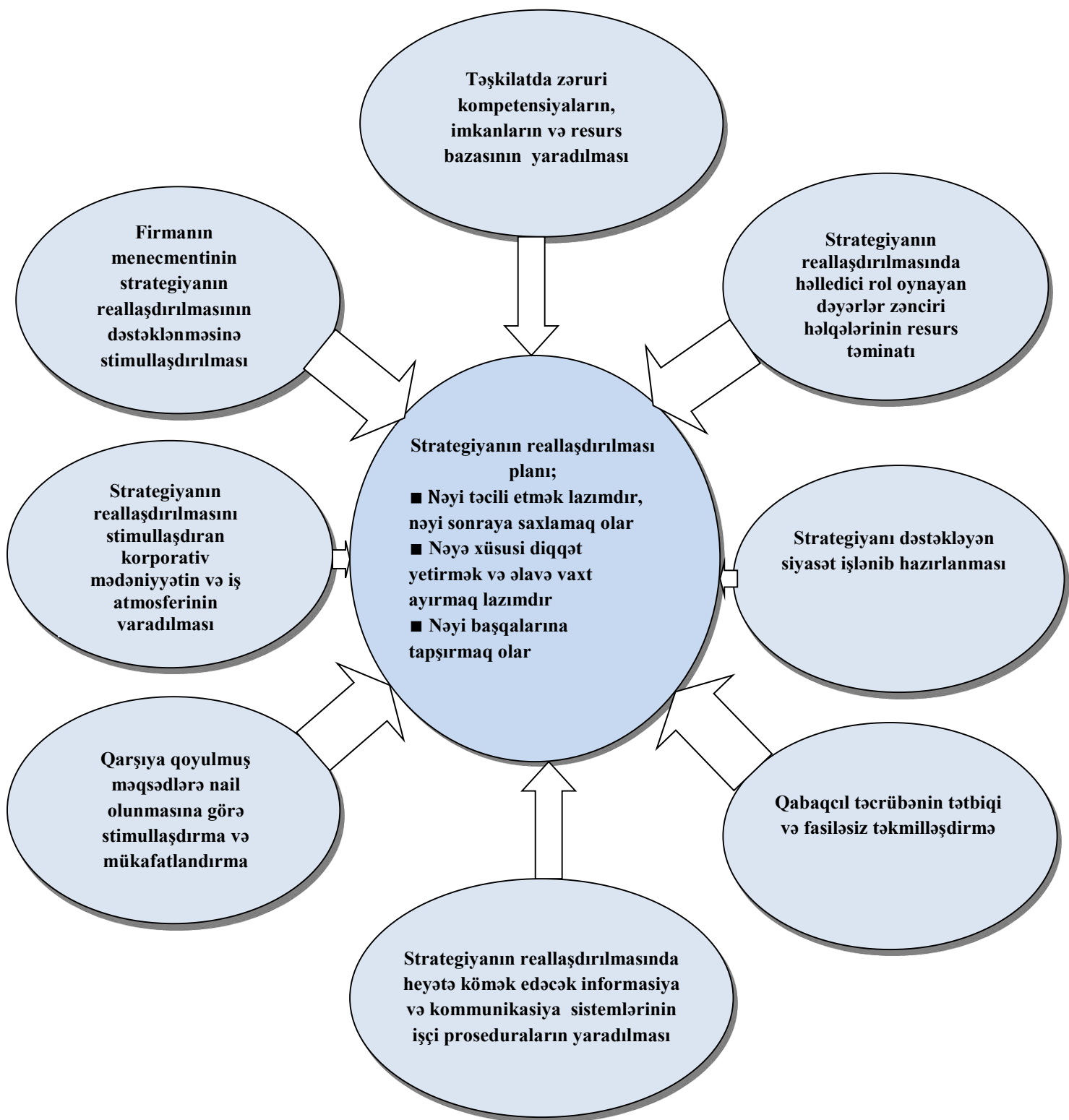
2. Ehtiyatların dəyər yaranma zəncirinin strateji əhəmiyyətli həlqələri üzrə bölüşdürülməsi

3. Strategiyanı dəstəkləyən siyasət və proseduraların işlənib hazırlanması
4. Qabaqcıl metodikaların və fasiləsiz təkmilləşdirmə siyasətinin tətbiqi
5. Strateji vəzifələrin səmərəli şəkildə yerinə yetirilməsi üçün informasiya, kommunikasiya, əməliyyat və elektron sistemlərin tətbiqi hesabına işçilərə optimal şərait yaradılması
6. Qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmağa görə və strategiyanı yaxşı reallaşdırmağa görə stimullaşdırma və mükafatlandırma sistemlərinin yaradılması
7. Strategiyanın reallaşdırılmasını stimullaşdıran korporativ mədəniyyət və mühitin yaradılması
8. Reallaşdırmanın yaxşılaşdırılması üçün daxili liderlik sisteminin yaradılması

Bu idarəetmə vəzifələri strategiyanın reallaşdırılması gedişində daim meydana çıxır və strateji prioritetləri müəyyən edir.

Resurs bazasında hansı çatışmamazlıqlar düzəltmək, hansı kompetensiyaları qazanmaq, hansı fəaliyyəti hansı təciliklə yerinə yetirmək və s. zərurətdən asılı olaraq son nəticədə bu vəzifədən biri yaxud ikisi son nəticədə həlledici əhəmiyyət kəsb edir.

Fəaliyyət planını işləyib hazırlayan zaman strategiyanın reallaşdırılmasına cavabdeh olan şəxs strategiyanın müvəffəqiyyətli reallaşdırılması üçün hansı dəyişikliklərin yaxud yaxşılaşdırmaların tələb olunduğunu müəyyən etməkdir. Təcrübəli menecerlər fikirləşilənlərin müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsi üçün onların firmasına nəyin çatışmadığını tez müəyyən edir, təşkilati və resurs çatışmamazlıqlarını aradan qaldırmağa imkan verən tədbirlərin işlənib hazırlanmasına yaradıcı yanaşırlar.



Şəkil 12.1 Strategiyanın reallaşdırılmasının həlledici idarəetmə komponentləri.

2. Səmərəli təşkilatın yaradılması.

Strategiyanın müvəffəqiyyətli reallaşdırılmasının həlledici amillərindən biri rəhbərliyin keyfiyyətidir. Nəticəni təmin edən istənilən rəhbərlik stili istifadə edilə bilər. Qərarlar fərdi qaydada yaxud kollegial qəbul edilə bilər, menecer prosesin bütün detallarına şəxsən müdaxilə edə bilər yaxud ancaq ümumi prosesi istiqamətləndirər, sürətli temp seçə bilər (müxtəlif cəbhələrdə çoxsaylı təşəbbüslər) yaxud tələsməyə bilər (uzunmüddətli əsasda tədricən tərəqqi).

Korporativ və biznes-strategiyaların reallaşdırılmasında əsas rol firmanın rəhbərinə və ali səviyyə menecerlərinə məxsusdur. Bunlar öz işlərində orta və aşağı səviyyə menecmentinə əsaslanırlar.

Orta və aşağı səviyyə menecerlərinin təşkilatçılıq qabiliyyətləri strategiyanın reallaşdırılmasının səmərəliliyini müəyyən edir.

Bölmələri coğrafi cəhətdən səpələnmiş iri təşkilatlarda top-menecmentin (ali səviyyə menecmentinin) vəzifəsi əmək-dostlara strategiyanın məqsədləri və vəzifələrini izah etməkdən, fəaliyyətin ümumi koordinasiyasından və daha mühüm proseslərə şəxsən şəxsən rəhbərlik etməkdən ibarətdir. Buna görə də təşkilat nə qədər böyükdürsə ümumi müvəffəqiyyət operativ və xətti menecerlərdən o qədər çox asılıdır. Təşkilatın aşağı səviyyələrində strategiyanın reallaşması məhz onların səyləri ilə həyata keçirilir. O, qədər də böyük olmayan təşkilatlarda strategiyanın reallaşdırılmasına cavabdeh olan menecer xətti menecerlər və əməkdaşlarla birbaşa əlaqədə işləyir, onların fəaliyyətini şəxsən istiqamətləndirir və qərarları da şəxsən qəbul edir. Təşkilatın ölçülərindən asılı olmayaraq rəhbər nəyə nail olmaq istədiyini və bunun üçün nə etmək lazım gəldiyini özü üçün dəqiqləşdirməlidir. Buna görə də rəhbərlik zəruri olan bütün informasiyaya malik olmalı, təşkilatda və bütövlükdə sahədə nə baş verdiyini bilməlidir.

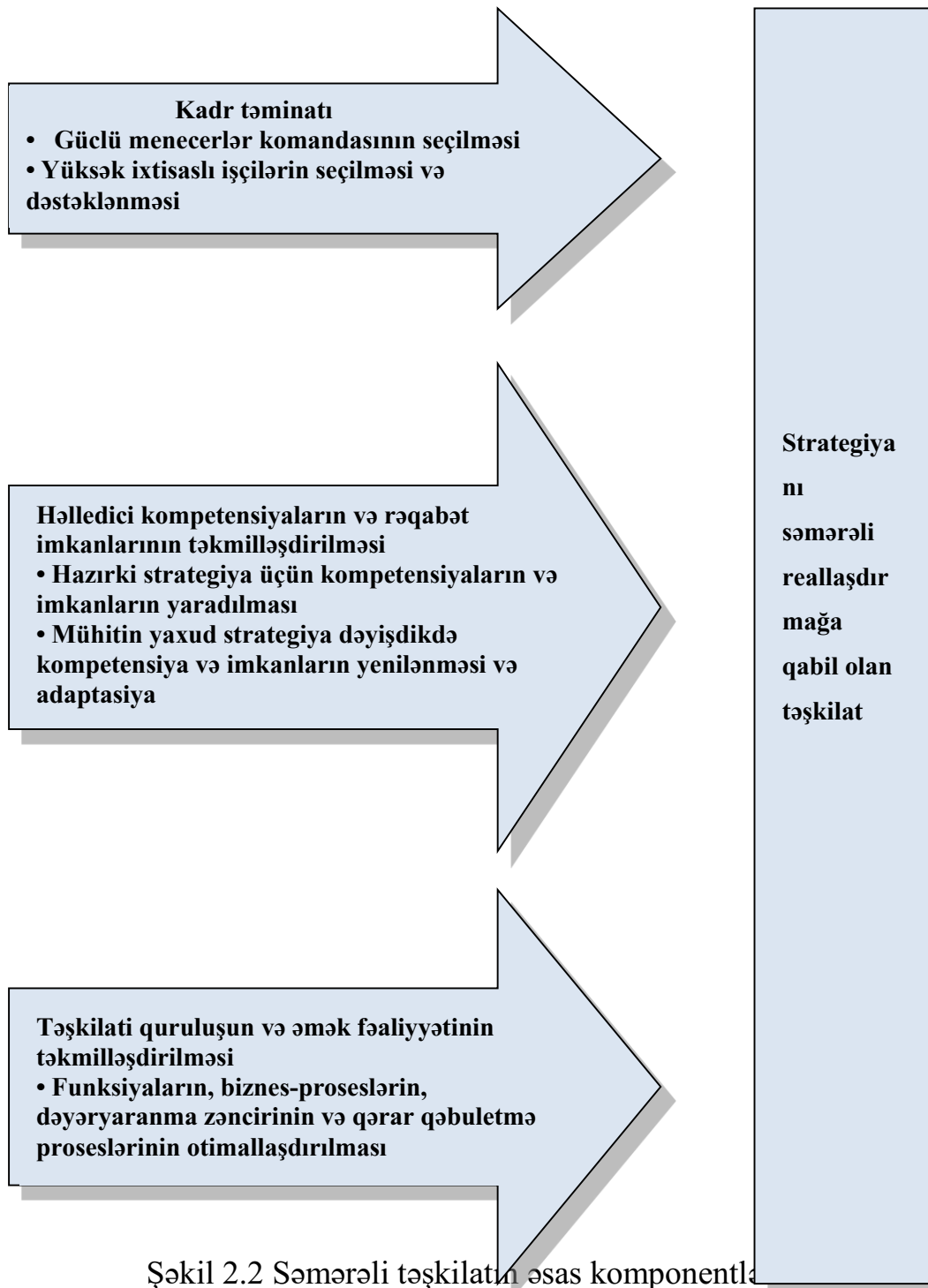
Strategiyanın səmərəli reallaşdırılması təkcə yüksək rəqabət qabiliyyətliliyi səviyyəsindən deyil, eyni zamanda heyətin kompotentliliyi və səmərəli daxili təşkilatdan da asılıdır, bunun yaradılması isə strategiyanın reallaşdırılması mərhələsində birinci və başlıca vəzifədir. 2.2 şəkildə təsvir edildiyi kimi səmərəli təşkilat aşağıdakı üç istiqamətdə keyfiyyətli işin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur.

Kadr təminatı

Əgər firmanın təcrübəli menecerləri və zəruri biliklərə, intellektual kapitalla malik olan kifayət qədər işçiləri yoxdursa müvəffəqiyyətə ümid etmək ağsızlıqdır.

Güclü menecerlər komandasının seçilməsi. Strategiyanın reallaşdırılmasına görə məsuliyyət daşıyanlar idarəetmənin spesifikliyini müəyyən etməli və hər bir rəhbər vəzifəyə daha çox uyğun gələn mütəxəssisi toplamalıdırlar. Bəzən təşkilatın menecerlər komandası kifayət edir, bəzən isə təşkilatın daxilindən yaxud da kənardan yeni kadrlar cəlb etmək lazım gəlir. Kənardan menecerlərin dəvət edilməsi adətən böhrandan çıxmaq zərurəti yaxud sürətli artım zərurəti yaxud da öz kadrları çatışmamazlığı mövcud olansituasiyalarda istifadə edilir. 1988-ci ildə Gateway kompaniyasının təsisçisi Ted Veyt kompaniyanın satışının 6 mlrd.dolları keçdiyi halda mənfəətin dönmədən azalması səbəbindən rəhbərliyin tərkibini əhəmiyyətli dərəcədə dəyişmək qərarına gəldi. Ted Veyt Smart 8Associates

agentliyinin məsləhətçilərindən xahiş etdik ki, Getway-ın 100 ali səviyyə menecerini qiymətləndirsinlər. Məsləhətçilərin tövsiyyəsi ilə kompaniya yeni menecerlər dəvət edərək 14 ali səviyyə rəhbərindən 10-nu dəyişdirdi. Məsləhətçilərintövsiyyəsinə əməl edərək ancaq ali səviyyə menecerlərini işə qəbul etdi və eyni zamanda orta səviyyə menecerlərinin yüksək vəzifələrə hazırlamaqla məşğul olaraq onların rəhbərlik qabiliyyətini yoxlamaq üçün məsul vəzifələ təyin etdi. Onlar bu yeni vəzifələrin öhdəsindən gələ bilmədikdə işdən azad edildilər. İki il keçdikdən sonra dəvət edilmiş yeni menecerlərin hamısı öz mövqelərini saxladılar, kompaniyanın mənfəəti isə əhəmiyyətli dərəcədə yüksəldi.



Şəkil 2.2 Səmərəli təşkilatın əsas komponentləri

Menecerlərin şəxsi keyfiyyətlərini onların vərdiş və bacarıq kompleksi ilə uzlaşdırmaqla , güclü menecerlər komandası yaratmaq-strategiyanın reallaşdırılmasında ilkin addımlardan biridir.

Ali səviyyə menecerlərinin seçilməsi zamanı onların şəxsi keyfiyyətləri, təcrübəsi, biliyi, üstünlük verdiyi dəyərlər, inamı, rəhbərlik stili mühüm rol oynayır; onların psixoloji uyğunlaşması da az əhəmiyyətli deyil. Top menecmenti kadrlarla tam komplektləşdirmədən hər hansı bir ciddi işi həyata keçirmək olduqca çətindir .

Talantlı əməkdaşların toplanması və dəstəklənməsi . Strategiyanın səmərəli reallaşdırılması üçün zəruri olan kadr potensialı və biliklər bazasını təmin etmək üçün yaxşı rəhbərlik komandası kifayət deyildir, təşkilatın bütün səviyyələrində yaxşı işçilərin olması da çox vacibdir. General Elektrik, Procter & Gamble, Pepsico, Hewlett-Packard, Nike, Elektronik Data Systems (EDS), Cisco, Mikrosoft və başqaları daim ən yaxşı, ən parlaq mütəxəssisləri cəlb etməyə və onları səxavətli əmək haqqı, xidmətdə sürətlə irəliləmə və maraqlı işin köməyi ilə öz təşkilatlarında saxlamağa çalışırlar.

Bu kompaniyaların biznesi zəngin təcrübəyə, müxtəlif vərdişlərə və idarəetmə potensialına malik olan işçilərsiz mümkün deyildir. Mikrosoft ən yaxşı proqramçıları dəvət edir, onları həm pul mükafatları həm də qabaqcıl kompyuter texnologiyalarının işlənilməsində özünü reallaşdırmaq imkanı yaratmaqla stimullaşdırır. Mr Kinsey ancaq on ən yaxşı biznes məktəbinin məzunlarını işə qəbul edir. Southwest Airlines müraciət edən hər bir namizədlə işə vaxt və səyləri əsirgəməyərək, mürəkkəb situasiyalarda özünü itirməyən, ünsiyyətçi, diqqətli və şən adamları seçə bilir. Bu kompaniya namizədlərin seçilməsinə o dərəcədə ciddi yanaşır ki, iş üçün müraciət edənlərin ancaq 3%-ə qədəri işə qəbul oluna bilir.

Talantlı, peşəkar və təcrübəli mütəxəssislər-təkcə strategiyanı səmərəli reallaşdırmaq üçün resurs deyil, eyni zamanda rəqabət üstünlüyünün mənbəyidir .

İnternet –iqtisadiyyatda öz gələcəyini təmin etməyə çalışan elektron kompaniyalar üçün ən zəruri resurs intellektual kapitaldır. Onların əsas vəzifəsi öz ştatlarını yeni ideyaları daha tez həyata keçirən və təşkilatda, Dell Compyuterin menecerlərindən birinin atmosfer adlandırdığı, mühiti yaradan talantlı və enerjili işçilərlə komplektləşdirməkdir. Bu gün artıq hər kəsə aydındır ki, kompaniyanın ən mühüm resursu dəzgahlar və avadanlıq şəklində maddi aktivlər deyil, intellektual kapitaldır. Buna görə də Amazon.com, Amerika Online, Cisco systems, Dell və başqa kompaniyalar 20 yaşından 30 yaşınadək talantlı işçilərin seçilməsinə, öyrədilməsinə və öz təşkilatlarında saxlanmasına daim yeni yanaşmalar axtarıb tapırlar. Onlara yüksək vəzifə maaşları, müxtəlif mükafatlar və əlavə ödəmələr müəyyən edirlər. Bundan əlavə, əlverişli iş mühitinin-gərgin əməyin işdən məmuniyyət hissi ilə, maraqlı tapşırıqlarla, yaradıcı fəaliyyətdən məmuniyyətlə uzlaşdığı mühitin yaradılmasına da xüsusi diqqət ayrılır.

Bir çox sahələrdə, xüsusilə də internet iqtisadiyyatda, istehsal güclərinin yaradılmasına kapital qoyuluşlarından intellektual kapitalın inkişafına investisiyalara doğru yerdəyişmə müşahidə olunur.

Bir çox firmalar biliklər bazasının inkişafı və intellektual kapitalın artırılmasının xüsusi metodikasını işləyib hazırlanmışlar. Bu metodikaya görə aşağıdakı şərtlərə əməl edilir.

1. İşə ancaq müvafiq vərdislərə, enerjiyə, təşəbbüskarlığa, şəxsi düşüncəyə, öyrənmək arzusuna malik olan; iş atmosferinə və kompaniyanın mədəniyyətinə uyğunlaşmaq qabiliyyəti olan işçiləri qəbul edirlər.

2. Kompaniyalar işçiləri təkcə onların işinin ilk illərində deyil, bütün karyeraları boy xüsusi proqramlar üzrə öyrədirlər

3. İşçilərə, onların yaradıcılıq potensialını tam reallaşdırmağa imkan verən maraqlı və mürəkkəb tapşırıqlar təklif edirlər.

4. İşçilərin rotasiyasının bütün növlərindən geniş şəkildə istifadə edilir. Bununla nəticəsində işçilərin vəzifə peşəkarlığı, coğrafi mobilliyi və şəxsiyyətinin sosiallaşması yüksəlir.

5. Kompaniyalar yaradıcı yanaşmanı və innovativ düşüncəni, iş proseduralarını təkmilləşdirmək və adət edilmiş qayda-qanunu dəyişmək cəhdlərini mükafatlandırırlar. Qabaqcıl kompaniyalar elə iş şəraiti yaratmağa çalışırlar ki, burada ideya və təkliflər yuxarıdan tətbiq olunmur, işçilər tərəfindən yaradılır və təklif olunur.

Belə kompaniyaların rəhbərliyi fikirləşir ki, işçilər hiss etməlidirlər ki, onların fikirlərinə əhəmiyyət verilir və qiymətləndirilir .

6. Rəhbərlik elə mehriban və yaradıcı atmosfer yaratmağa çalışır ki, əməkdaşlar kompaniyanı öz “doğma evləri” hesab etsinlər.

7. Yüksək peşəkar və perspektivli işçiləri özlərində saxlamaq üçün onların əmək haqqını yüksəldir, əlavə mükafatlar və ödəmələr verir, firmanın səhmləri ilə mükafatlandırır yaxud bu səhmləri güzəştli şərtlərlə satın almağı təklif edirlər. Orta səviyyəli işçiləri məhsuldarlığı yüksəltmək və inkişafa cəlb etmək məqsədilə mükafatlandırır, tənbelləri isə işdən azad edirlər.

Həllədicilərin kompetensiyalarının və rəqabət imkanlarının yaradılması

Strategiyanı reallaşdıran zaman firmaya dəyər yaranma zəncirinin bir yaxud bir neçə həlqəsində rəqabət üstünlüyü təmin edən rəqabət imkanları və həllədicilərin kompetensiyaları yaratmağı və möhkəmləndirmək vacibdir. Əgər rəqiblər firmanın strategiyasını asanlıqla dərk edir və istifadə edə bilirlərsə, onlara daha düzgün strateji düşüncə hesabına qalib gəlmək olmaz; bu halda ancaq bir yol qalır-rəqibi strategiyanın daha səmərəli reallaşdırmasının köməyi ilə ötürüb keçməli məhz bunun üçün də rəqibdə olmayan həllədicilərin kompetensiyaları, resurs bazası, təşkilatı imkanları lazımdır. Buna görə də belə kompetensiyaların, imkanların və resursların yaradılması- strategiyanın reallaşdırılması mərhələsində menecmentin mühüm vəzifələrindən biridir. Həllədicilərin kompetensiyaları resurs bazası və təşkilatı imkanları üzrə rəqibə nisbətən üstünlük sabit rəqabət üstünlüyünün əsasıdır.

Həllədicilərin kompetensiyalarının yaradılması və möhkəmləndirilməsi. Həllədicilərin kompetensiyaları istənilən strateji əhəmiyyətli fəaliyyət növlərindən mövcuddur.

Məsələn, Honda kompaniyasının həllədicilərin kompetensiyası kompakt benzin mühərriklərinin işlənilib hazırlanması və istehsalında unikal təcrübədir. Intel kompaniyasının həllədicilərin kompetensiyası fərdi kompyuterlər üçün

mikroprosessorların işlənilib hazırlanmasıdır. Soni-nin həlledici kompetensiyası elektron texnologiyaların və innovasiya məhsullarının (kompyuter oyunları üçün qurğular, müniatir radioqəbuledicilər və videokameralar, televizorlar və DVD pleyerlər və s.) işlənilib hazırlanmasıdır.

Əksər hallarda firmaların (kompaniyaların) həlledici kompetensiyaları müştərilərin tələbatına yeni texnoloji və bazar imkanlarına rəqiblərin hərəkətlərinə cavab olaraq hər hansı bir fəaliyyət növündə tədricən formalaşır. Menecerlər yeni kompetensiyalar və imkanlar yaradaraq və rəqiblərə nisbətən üstünlük təmin edərək bazarda dəyişiklikləri proqnozlaşdırmağa və hətta bunun təşəbbüsçüsü olmağa çalışırlar.

Həlledici kompetensiyalar aşağıdakı dörd xüsusiyyətə malikdir;

1. Həlledici kompetensiyalar çox nadir hallarda bir bölmənin təcrübəsinə və fəaliyyətinə əsaslanır. Əksər hallarda onlar müxtəlif işçi qruplarının və bölmələrin kompaniyanın dəyəryanma zəncirinin müxtəlif həlqələrində təcrübələrinin və nou-hoularının birləşdirilməsi nəticəsində yaranır

2. Həlledici kompetensiyalar müxtəlif işçi qruplarının və şöbələrin səylərinin birləşdirilməsi nəticəsində yarandığından bölmələrin rəhbərləri onların yaradılmasına görə cavabdeh ola bilməzlər. Kompetensiyaların formalaşdırılması və təkmilləşdirilməsi ali rəhbərliyin vəzifəsidir.

3. Həlledici kompetensiyaları uzunmüddətli rəqabət üstünlüyü təmin edən rəqabət imkanlarına çevirmək üçün firmalar onların yaradılmasına və möhkəmləndirilməsinə rəqiblərə nisbətən daha böyük səylər sərf etməlidir.

4. Müştərilərin tələbləri və bazar şərtləri əksər hallarda əvvəlcədən görmək mümkün olmayan şəkildə dəyişdiyindən, gələcəkdə rəqiblərə qalib gəlmək üçün hansı nou-hounun və intellektual kapitalın lazım gələcəyini əvvəlcədən müəyyən etmək mümkün olmur. Buna görə də firmanın kompetensiyaları kifayət qədər geniş və çevik olmalıdır ki, gələcəyin istənilən tələbinə cavab verə bilsin.

Beləliklə, həlledici kompetensiyaların yaradılması və möhkəmləndirilməsi, birincisi, kompaniyaların vərdişləri, biliklər bazası və intellektual kapitalının idarə edilməsini, ikincisi isə müxtəlif işçi qruplarının və bölmələrin, dəyərlər zəncirinin bir yaxud bir necə həlqəsində səylərinin koordinasiyası və birləşdirilməsini tələb edir. Bunun öhdəsindən isə strategiyanın reallaşdırılması üçün qiymətli kompetensiya və imkanların əhəmiyyətini yaxşı başa düşən və ayrı-ayrı işçilərin, qrupların, bölmələrin və müstəqil mütəxəssislərin səylərinin birləşdirilməsinə nail olmağa qabil olan ali səviyyə menecmenti (top menecment) daha yaxşı gələ bilər.

Təşkilatların rəhbərləri həlledici kompetensiyaları elə möhkəmləndirməlidirlər ki, rəqiblərə nisbətən üstünlük əldə edə bilsinlər. Bu isə təkcə kompetensiyaların inkişafının kifayət qədər maliyyələşdirilməsini deyil, bu prosesə ən talantlı mütəxəssislərin cəlb edilməsini, həmçinin menecerlər tərəfindən bu prosesə nəzarət edilməsini də nəzərdə tutur. Menecerlərin düşünülmüş və məqsədyönlü fəaliyyəti olmadan həlledici kompetensiyalar nə yaranmır, nə də rəqabət imkanlarına çevrilir.

Təşkilati imkanların inkişaf etdirilməsi. Əgər strategiyanın işlənilib hazırlanması zamanı, strategiyanın əsaslandığı həlledici kompetensiyaları və imkanları düzgün seçmək olduqca vacibdirsə, reallaşdırma mərhələsində

kompetensiyaların və imkanların gücləndirilməsi və genişləndirilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Hər şeydən çox menecment, strategiyanın daha səmərəli reallaşdırılması üçün mövcud imkanları yaxşılaşdıraraq və yeni strateji təşəbbüslərin dəstəklənməsi üçün yeni kompetensiyaları inkişaf etdirərək situasiyanı qabaqlamaq rejimində fəaliyyət göstərməli olur.

İmkanların yaradılması çətin məsələdir. İmkanları satın almaq olmur (lazimi imkanları yaradıb satan firmaların mövcud olduğu hallar istisna olmaqla) və başqa kompaniyaları müşahidə etməklə də əldə etmək çətinidir. İmkanların yaradılması sisteməlik təşkilatı səylər tələb edir. Bu proses aşağıdakı ardıcılıqla həyata keçirilir.

1. İlk mərhələdə təşkilat hər hansı bir fəaliyyət növündə qabiliyyətini inkişaf etdirməlidir, başqa sözlə, zəruri vərdiş və təcrübəyə malik olan mütəxəssislər seçməli və onların ixtisasını artırmalıdır .

2. Təcrübə qazanmaq və sabit keyfiyyətə nail olunduqca qabiliyyət imkana yaxud kompetensiyaya çevrilir

3. Əgər təşkilat bu və yaxud digər fəaliyyət növündə öz rəqiblərini üstələyirsə imkan kompetensiyaya hətta unikal kompetensiyaya çevrilərək təşkilat üçün rəqabət üstünlüyünün əsasını yaradır.

Firmanın menecmenti, zəruri imkanları müstəqil surətdə yaratmaq, yaxud əsas tədarükçülərlə əməkdaşlıq edərək yaxud da strateji ittifaqlar yaratmaq yolu ilə əldə etmək variantları barədə qərar qəbul etməlidir.

Adətən kompaniyanın inkişafı üçün ikinci dərəcəli xarakterə malik olan fəaliyyət növlərini müstəqil tərəfdaşlara verirlər. Elə fəaliyyət növlərini müstəqil inkişafını müəyyən edir. Outsorsinq daha yaxşı tərəfdaşların aşkar edilməsini və onlarla uzunmüddətli razılaşmaların bağlanmasını nəzərdə tutur. Öz gücü ilə kompetensiyanın inkişaf etdirilməsi müvafiq vərdiş və təcrübəyə malik olan yeni heyətin iş götürülməsini, vərdişlər və təcrübələr mübadiləsini, dəyərlər zəncirinin bütün həlqələrində daimi təcrübə və uzlaşdırma yolu ilə arzu olunan səviyyəyə nail olunmasını nəzərdə tutur. Mürəkkəb fəaliyyət növləri vərdişlərin, texnologiyaların, biliklərin və imkanların uzlaşdırılmasını tələb edir ki, bunlarında bir hissəsini müstəqil yaratmaq olar, bir hissəsini isə kənar köməkçilərlə əməkdaşlıq etməklə yaxud da bu imkanlara malik olan kompaniyanı satın alıb dəyərlər zəncirinə tətbiq etməklə əldə etmək olar.

Zaman keçdikcə imkanlar və kompetensiyalar köhnəlir və rəqabət qabiliyyətliliyi zəifləyir. Buna görə də onları bazarın və strategiyanın hər bir dəyişikliyində yeniləşdirmək lazımdır. Firmanın biliklər bazasının daim genişləndirilməsinin imkanların fasiləz yeniləşdirilməsi ilə uzlaşdırılması firmaya dinamik inkişaf edən kompetensiyalar və imkanlar məcmusu kimi baxmağa əsas verir. Menecmentin əsas vəzifələrindən biri mövcud olan kompetensiya və imkanların daim təshihatlandırılması və vaxtında yenilərinin yaradılması olmalıdır. Belə yanaşma ciddi resurs bazasına və güclü potensiala malik olan mobil təşkilat yaratmağa imkan verir. Həllədicilərin kompetensiyaların daxili və xarici mühitə uyğunluğu strategiyanın reallaşdırılmasında rəqiblərə nisbətən üstünlüyü təmin edir.

Təşkilati quruluşun strategiyaya uyğunlaşdırılması.

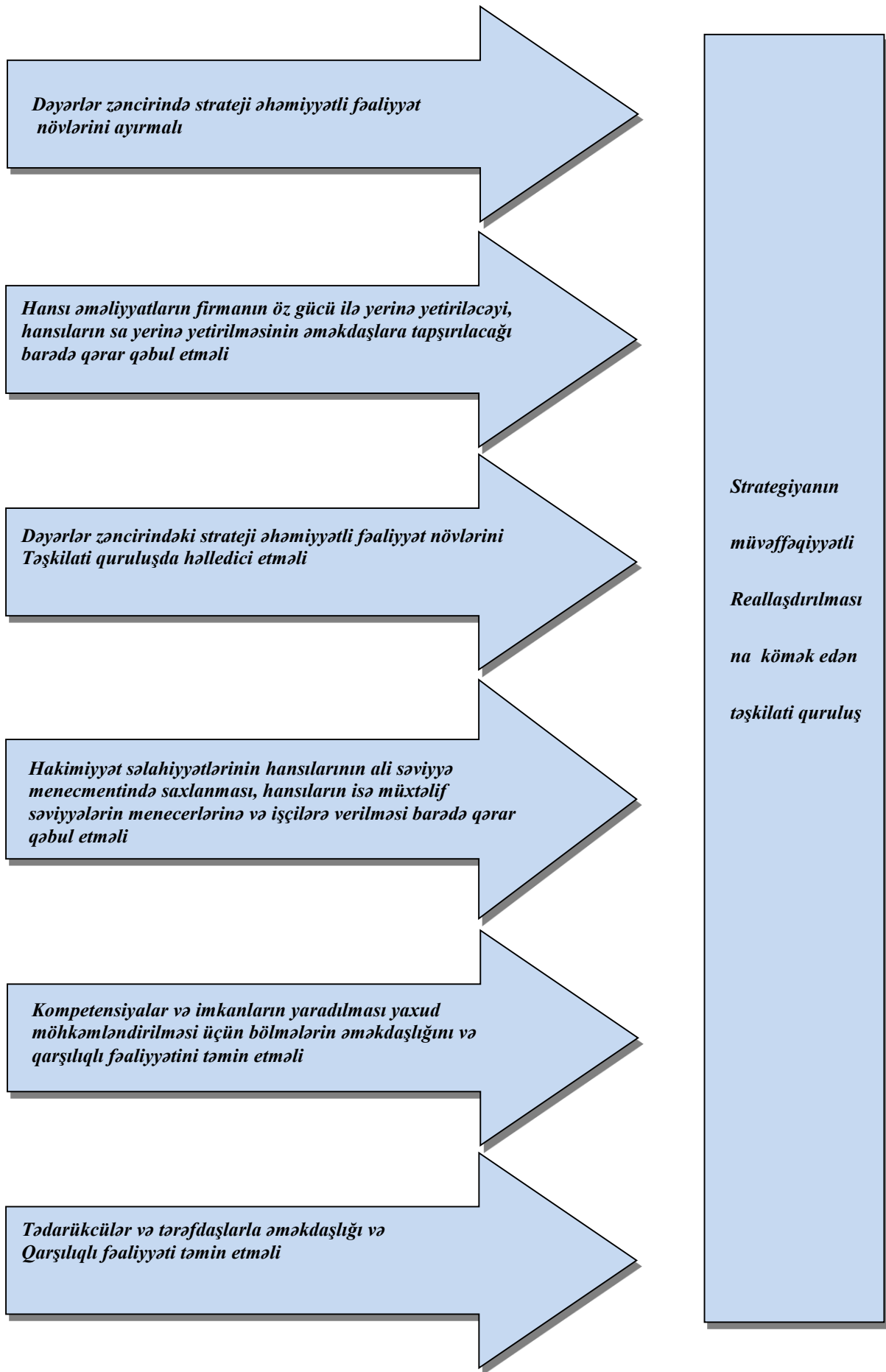
Strategiyanın dəstəklənməsi üçün işin təşkilinin bir necə qaydası mövcuddur. Firmaların təşkilati quruluşu fərdidir, daxili və xarici mühitin xüsusiyyətlərini, menecmentin kadr siyasətinə baxışlarını əks etdirir. Bundan əlavə hər bir strategiya müvəffəqiyyətin həlledici amillərinə də dəyər yaranma zəncirinə əsaslanır. Lakin, fərqi təşkilati quruluşların olmasına baxmayaraq, bütün firmalar üçün ümumi olan prinsiplər də mövcuddur (şəkil 2.3).

Strateji əhəmiyyətli fəaliyyət növlərinin ayrılması. İstənilən biznesdə strategiyanın reallaşdırılması və rəqabət üstünlüyünə nail olunmasında bir fəaliyyət növləri birinci dərəcəli, digərləri isə ikinci dərəcəli rol oynayır. Təşkilatın biznes-proseslərinin bir hissəsi ümumi inzibətçilik kateqoriyasına aid edilir. Bunlara tədiyyə cədvəllərinin tərtib edilməsi, heyətin stimullaşdırılması və mükafatlandırılması proqramları, pul axınlarının idarə edilməsi, şikayətlərə baxılması və qulluqçuların problemlərinin həll edilməsi, korporativ təhlükəsizliyin təmin edilməsi, mülkiyyətçilərlə münasibətlər, nəqliyyatın işçi vəziyyətdə saxlanması və s. aiddir.

Köməkçi biznes-proseslərə informasiya texnologiyaları və məlumatların işlənməsi, uçot, öyrətmə, ictimaiyyətlə əlaqələr, bazarın tədqiqatı, hüquqi dəstək, təchizat aiddir. Dəyərlər zəncirini yaradan mühüm fəaliyyət növlərinə strateji əhəmiyyətli fəaliyyət növləri, başqa sözlə strategiyanın müvəffəqiyyətli reallaşmasının asılı olduğu fəaliyyət növləri aiddir. Məsələn, kimya sənayesində həlledici fəaliyyət növlərinə ETLKİ, yeni məhsulun işlənilib hazırlanması, yeni məhsulun bazara çıxarılması müddətləri, səmərəli marketinq, müştərilərə sistemli xidmət göstərilməsi aiddir. Şokolad konfetlər istehsalçı təchizatı, istehsalı, ticarət və məhsulun irəlilədilməsini təşkil etməli, ilkin xammalın (kakao-babı) keyfiyyətli və ucuz olmasına çalışmalıdır.

Fəaliyyət növlərinin və imkanların strateji əhəmiyyətliliyi firmanın strategiyası ilə, dəyərlər zəncirinin həlqələri ilə və xarici mühitlə müəyyən edilir.

Strateji əhəmiyyətli fəaliyyət növlərinin aşkar edilməsi üçün elə funksiyaları və prosesləri seçmək lazımdır ki, onların keyfiyyətli yerinə yetirilməsi uzun müddətli rəqabət üstünlüyünü təmin edir və dəyərlər zəncirinin elə həlqələrini seçmək lazımdır ki, onların səmərəsizliyi strategiyanın reallaşdırılmasına pis təsir göstərir.



Şəkil 2.3. Strategiyanın müvəffəqiyyətli reallaşdırılmasına kömək edən təşkilati quruluş.

İkinci dərəcəli fəaliyyət növlərinin outsorsinqi.

Bəzən menecerlər özlərinin əsas vəzifəsindən-strateji əhəmiyyətli prosesləri təkmilləşdirmək işindən diqqətini ayıraraq ikinci dərəcəli fəaliyyət növlərinin yaxşılaşdırılmasına çoxlu vaxt, enerji və resurslar sərf edirlər. Belə vəziyyətdən yaxa qurtarmaq üçün firmanın öz gücü ilə yerinə yetirilən köməkçi fəaliyyət növlərini kənar tərəfdaşlara həvalə etməklə insanların sayını ixtisar etmək olar.

Dəyərlər zəncirindəki istənilən köməkçi fəaliyyəti “xidmət” hesab etmək olar. Bu xidmətləri isə kənar tərəfdaşlara outsorsinqə vermək olar. Bir qayda olaraq bu faydalı hesab edilir, ona görə ki, bu və ya digər fəaliyyət növü üzrə ixtisaslaşan tərəfdaş kompaniyalar müvafiq kadr və resurs potensialına malik olur və həmin xidməti daha ucuz və keyfiyyətli yerinə yetirirlər.

Bundan əlavə strateji nöqtəyi-nəzərdən ikinci dərəcəli köməkçi fəaliyyət növlərinin kənar tərəfdaşlara həvalə edilməsi daxili bürokratiyanı azaldır təşkilati quruluşu sadələşdirir, qərar qəbuletmə prosesini sürətləndirir, səylərin strateji məqsədlərə nail olunmasına cəmlənməsini təmin edir, firmanın innovasiya potensialını və rəqiblərin hərəkətlərinə reaksiyanı yaxşılaşdırır. Outsorsinqi aktiv şəkildə tətbiq edən firma özünün resurslarını və enerjisini dəyərlər zəncirinin elə həlqələrinə cəmləyir ki, onların hesabına unikal göstəricilərə malik olmaq və istehlakçı-tədarükçü-distribyuter münasibətlərini səmərəli idarə etmək mümkün olur.

İkinci dərəcəli fəaliyyət növlərinin outsorsinqi xərclərin aşağı salınması, daxili bürokratiyanın azaldılması qərar qəbuletmə prosesinin sürətlənməsi, çevikliyin artırılması, səylərin strateji məqsədlərə nail olunmasına cəmlənməsi baxımından əlavə üstünlüklər yaradır.

Strateji əhəmiyyətli fəaliyyət növlərinin təşkilati quruluşun həlledici elementlərinə çevrilməsi

Strateji əhəmiyyətli fəaliyyət növləri təşkilati quruluşun həlledici elementləri olmalıdır, ancaq belə yanaşmanın hesabına adekvat resurs təminatına və qərar qəbuletmə prosesinə müvafiq təsir göstərmək imkanına malik olmaq olar. Yeni strategiyanın tətbiqi yaxud əvvəlki strategiyanın təshihatlandırılması yeni həlledici fəaliyyət növlərinin, kompetensiya və imkanların meydana çıxmasını yaxud əvvəlki həlledici fəaliyyət növlərinin dəyişdirilməsini nəzərdə tutur və bununla da yeni təşkilati quruluşun yaradılmasını yaxud əvvəlki təşkilati quruluşun yenidən qurulmasını tələb edir. Əgər lazımi dəyişikliklər aparılmazsa, təşkilatın quruluşu onun strategiyasına uyğunlaşa bilmir və beləliklə də idarəetmənin səmərəliliyini və məhsuldarlığını aşağı sala bilər. Bir qayda olaraq yeni strategiyanı köhnə təşkilati

quruluş çərçivəsində reallaşdırmaq cəhdi müvəffəqiyyətsizliyə məhkumdur. Firmanın strategiyası xarici mühitlə əlaqədar dəyişir, onunla birlikdə təşkilati quruluş da dəyişməli və strategiyanın reallaşdırılmasının yeni tələblərinə cavab verməlidir.

Təşkilatın quruluşu ilə onun strategiyası arasında uyğunluğa nail olmaq üçün firmanın strateji əhəmiyyətli fəaliyyət növlərini təşkilati quruluşun həlledici elementlərinə çevirmək lazımdır.

Təşkilati quruluşun, strategiyanın səmərəli reallaşdırılması tələblərinə uyğun reinjinirinzi zərurətindən kifayət qədər bəhs edilsə də nəzərə almaq lazımdır ki, quruluşun özündə strategiyanın seçilməsinə təsir göstərir. Yaxşı strategiya yerinə yetirilə bilən olmalıdır. Əgər mövcud olan təşkilati quruluş seçilən strategiyanın tələblərindən o dərəcədə uzaqdırsa ki, onun reallaşdırılması üçün təşkilat başı üstə çevrilməlidir, belə strategiya yerinə yetirilə bən deyil və onun yenidən işlənməsinə ehtiyac vardır. Bütün bunlara baxmayaraq strategiyanın seçilməsindən sonra təşkilati quruluş müvafiq dəyişikliklərə, bəzən isə ciddi dəyişikliklərə məruz qalmalıdır. Quruluşun strategiyaya istənilən təsiri məntiqə görə strategiyanın seçilməsindək nəzərə alınmalıdır. Dəyişməmiş strategiyanın səmərəli reallaşdırılmasını təmin etmək üçün təşkilatın quruluşu dəyişməlidir.

Təşkilatın əsas quruluş elementləri adətən özündə ənənəvi funksional vahidlərin (ETLKİ, istehsal, marketinq, satış, informasiya texnologiyaları, maliyyə və ucot, kadrlar) və biznes-proseslərin (tədarüklər zəncirinin idarə edilməsi, müştərilərin sifarişlərinin icrası, müştərilərə xidmət, bazara yeni məhsullar çıxarılması, keyfiyyətə nəzarət, elektron kommersiya) kombinasiyanı ifadə edir. Müxtəlif ölkələrdə əməliyyatlar aparan firmalar coğrafi prinsip üzrə qurula bilər, bu zaman quruluş elementləri, regional bölmələr olur ki, bunlardan hər biri bu və ya digər regionda məhsuldarlığa görə cavabdehlik daşıyır. Şaquli inteqrasiyalı firmalarda əsas quruluş elementləri dəyəryaranma zəncirinin bir yaxud bir necə həlqəsini birləşdirən funksional bölmələr olacaqdır; məhsuldarlığı qiymətləndirən zaman dəyərlər zəncirindəki hər bir funksional bölmə mənfəət mərkəzləri hesab edilir.

Diversifikasiya etmiş firmalarda quruluş vahidləri adətən müstəqil bölmələr hesab edilir və bunların hər biri müstəqil mənfəət mərkəzləri kimi qəbul edilir, korporasiyanın ştabkvartirası isə bütün bölmələr üçün köməkçi funksiyaları yerinə yetirir.

Menecmentlər bilməlidir ki, ənənəvi xətti-funksional quruluşa malik olan təşkilatlarda strateji mühüm funksiyaların müxtəlif bölmələr üzrə səpələnməsi təhlükəsi mövcuddur. Məsələn xətti-funksional quruluşlu təşkilatda strateji əhəmiyyətli fəaliyyət növlərinin müxtəlif şöbələr üzrə necə bölüşdürüldüyünü nəzərdən keçirək

1. Müştərilərin sifarişlərinin icrası. Bu prosesdə satış (sifarişi reallaşdırır), maliyyə (kredit şərtlərinin yoxlanması və əlavə maliyyələşdirməyə razılıq verilməsi), istehsalat (məhsulun yaradılması və zərurət yarandıqca əmtəə ehtiyatlarının tamamlanması), anbar (həmin məhsulun olmasının yoxlanması, ehtiyatların tamamlanması, alıcıya çatdırılmaq üçün məhsulun qablaşdırılması), çatdırılma bölmələri iştirak edir.

2.Yeni məhsulların bazara çıxarılması. Bu prosesdə ETLKİ şöbələri, satınalmalar şöbəsi, istehsalat və marketinq şöbəsi iştirak edir.

3.Məhsulun keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması. Bu prosesdə ETLKİ, satınalmalar, istehsal və yığma bölmələri iştirak edir.

4. Tədarüklər zəncirinin idarə edilməsi. Bu prosesdə satınalmalar, ETLKİ, ehtiyatların idarə edilməsi, istehsal və yığma, saxlama və çatdırılma şöbələri iştirak edir.

5. İnternetdə biznes. Bunun üçün informasiya texnologiyaları, təchizat, istehsalat, marketinq, satış, saxlama və çatdırılma bölmələrinin əməkdaşlığı zəruridir.

6. İstehlakçı tələblərinin öyrənilməsi və əmtəənin təkmilləşdirilməsi. Bu prosesdə müştərilərə xidmət, ETLKİ, komplektləşdiricilərin satın alınması, istehsal, yığma marketinq tədqiqatları şöbələri iştirak edir.

Proseslərin müxtəlif bölmələr üzrə belə səpələnməsi icranı yavaşdır və inzibati xərcləri artırır, belə ki, uzlaşdırma mürəkkəbləşir və çoxlu sayda işçilərin iştirakını tələb edir.

Son zamanlar biznes- proseslər konsepsiyası daha çox yayılmışdır. Bu konsepsiya müxtəlif funksional bölmələr (şöbələr) üzrə səpələnmiş prosesləri ayırmağa və onları vahid tamda birləşdirməyə imkan verir.

Strateji əhəmiyyətli proseslərin funksional bölmələrdən çıxarılaraq bunların icrası üçün xüsusi bölmələrin yaxud inteqrasiya etmiş işçi qruplarının yaradılması biznes-proseslərin reinjinirinqi adlanır.

Son zamanlar strateji önəmliklərin və rəqabət şəraitinin dəyişməsi praktiki olaraq bütün firmaların təşkilati quruluşlarında ciddi dəyişikliklərə gətirib çıxartdı.

Beləliklə, gələcəyin təşkilatları aşağıdakı xarakteristikalara malik olmalıdır.

1. Şöbələr, funksiyalar, regional bölmələr arasında, həmçinin firma və onun tədarükçüləri, distribyuterləri, dilerləri, strateji müttəfiqləri və müştərilər arasında minimum maneələr.

2. Dəyişiklərə tez uyğunlaşma və tez öyrənmə qabiliyyəti .

3. Müxtəlif funksional və regional bölmələrin işçilərinin səylərinin birləşdirilməsi- təşkilati kompetensiyaların və imkanların yaradılması üçün mühüm şərt olması.

4. Elektron texnologiyaların geniş istifadə edilməsi- məlumatların işlənməsi və informasiyanın real zaman rejimində ötürülməsi, tədarükçülər, müştərilər və strateji tərəfdaşlara ünsiyyət qurmaq və əməkdaşlıq etmək üçün İnternetdən istifadə edilməsi.