

Мөвзу 2.2 Тәшкيلاتин стратегиясинин ишлөнб һазыранмасынн тәшкили

1. Стратеэийа анлайышы вь стратеэийанын ишляниб щазыранмасы пирамидасы
2. Корпоратив стратеэийа
3. Бизнес - стратеэийа
4. Функционал стратеэийа
5. Ямялийат стратеэийасы
6. Стратеэийанын ишляниб щазыранмасы цзя сьйлярин бирляшдирилмяси
7. Стратеэийанын сечилмясиня тьсир эюстярян амилляр\
8. Мцввяфягийятли стратеэийанын мейарлары

1. Стратеэийа anlayışı вь стратежи пирамида

Юз миссийасыны йериня йетирмяк вь мягсядляриня наил олмаг йолларыны эюря билмяк цццн тяшкيلاتлара стратеэийа ишляниб щазырламаг зьруридир. Айдындыр ки, ейни мягсядя наил олмаг цццн мцхтялиф йолларла щярякят етмяк мцмкцндцр. Мясялян, хярьляри азалтмаг йолу иля мянфьяти артырмаг олар. Буна тяшкيلاتын истещсал, етдийи мящсулун истещлакчы цццн файдалылыьыны артырмаг йолу иля дя наил олмаг олар. Мцхтялиф фирмалар щяраитдян, эць вь имканлардан асылы олараг бу мясяляни щялл етмяк цццн мцхтялиф гьарлар гьбул едирляр. Мящз мягсядя наил олунма цсулунун сечилмяси, фирманын стратеэийасына аид олан гьарар олаьагдыр. Стратеэийанын ишляниб щазыранмасы неья? суалынын ятрафында фьрланыр – мягсядляря неья наил олмала? Рьгибляри неья кьнарлашдырмалы? Рьгабят мцбаризьасиндя цстцнлцйц неья газанмалы? Фирманын узунмцддятли мьвгелярини неья эцьляндирмяли? Идарьетмя стратежи габагэюрмясини реаллыьа неья чевирмяли? Эюрцндцйц кими, яээр

мягсядлярин мцяййян едилмяси тяшкилат няйя ьан атыр суалына ьаваб верирся, яээр мягсядляря наил олунмасы цзря фяалиййят планы мягсядляря наил олмаг цццн ня етмяк лазымдыр суалына ьаваб верирся, стратегийа, тяшкилат юз мягсядляриня наил олунмасына мцмкцн цсуллардан шансы иля, неья эедяьядир суалына ьаваб верир. Стратегийанын сечилмяси еля васитялярин сечилмясини ифадя едир ки, онларын кюмяйи иля тяшкилат юз гаршысында дуран мясялялри щялл едя билсин.

Стратегийанын баша дцщцлмяси вя изащ едилмясиня бир – биринин якси олан ики нюгтейи нязяр мювьуддур. Стратегийанын дярк едилмясиндя бириньи нюгтейи – нязяр ашаьыдакы просеся яасланыр. Узун заман мцддятиндя сонра наил олунмалы олан сон вязиййят кифайят гядяр дягигликля мцяййян едилир. Бундан сонра щямин сон вязиййятя наил олмаг цццн ня етмяк зярури олдуьу мцяййянлящдирир. Бундан сонра ися, реаллашмасы дягиг мцяййян едилмищ сон мягсядя наил олунмасына эятириб чыхармалы олан, заманлара (беш ил., ил, рцб) бюлцнмцщ, фяалиййят планы тяртиб едилир. Стратегийанын мящз беля баша дцщцлмяси мяркъязлящдирилмищ, планлы игтисадиййата малик олан системлярд мювьуд олмущдур. Беля дярк етмя щяраитиндя стратегийа – конкрет узунмцддятли мягсядляря наил олунмасынын конкрет узунмцддятли планы, стратегийанын щазырланмасы ися мягсядин тапылмасы вя узунмуддятли планын тяртиб едилмясидир.

Беля йанашма, щцбщясиз, она яасланыр ки, мцщитдя баш верян бцтцн просесляр детерминлящмищдир, там нязарятдядир вя идаря едияндир, она эюря дя баш верян бцтцн дяйищикликляри яввяльядян эюрмяк мцмкцндцр. Лакин бу яасланма щятта планлы игтисадиййат цццн дя дцзьун дейил. Бундан ялавя базар игтисадиййаты щяраитиндя тамамия дцзэцн дейилдир. Бундан башга, сон он илликдя базар игтисади системинин инкишафы эюстярир ки, мцщитин дяйищмяси просесляринин сцряти, щямчинин бу дяйищмялярдя мейдана чыхан ялавя имканларын кямиййяти даим артыр. Буна эюря дя базар игтисадиййатын тяшкилатын давраныш

стратегийасы, биринчи нөвбядя, юзүндя дэишикликдян цстцнлцк ялдя етмяк имканыны тямин етмялидир.

Стратегийанын дярк едилмясиня, стратеги идаряетмядя истифадя едилян икинчи йанашмайа эюря, стратегийа – тяшкилатын фяалийят сферасы, васитялари вя формаларына, тяшкилат дахилиндя гаршылыгы мцнасибятляр системиня, щямчинин тяшкилаты ящатя едян мцщитдя онун мювгеляриня аид олан тяшкилаты юз мягсядляриня добуру иряилиядян инкишаф истигамятляринин узунмцддятли, кейфийятли мцяййян едилмясидир.

Стратегийанын бу сцр баша дцщцлмяси тяшкилатын давранышында детерминизми истисна едир, беля ки, стратегийа фяалийяти сон мягсядя истигамятляндиряряк, дэишян ситуасийаны нязря алмагла сечим азадлыбыны сахлайыр. Бу щалда стратегийаны, цмуми эюрцнщдя, сечилмиш истигамят, щцдудларында фяалийят тяшкилаты гаршыда дуран мягсядляря наил олунмаба эятиряряк мцщитдя эяляряк давраныш йолу кими характкеризя етмяк олар.

Биринчи тип стратегийа мцяййян мящсул истецсалынын узунмцддятли планыны мисал эюстярмяк олар. Бу планда щяр бир конкрет заман анында нядян ня гядяр истецсал едилягяйи вя сон дювря нядян ня гядяр истецсал едилягяйи дягиг мцяййян едилмищдир.

Икинчи тип стратегийа мисал олараг ашабыдакы стратегийалары эюстярмяк олар:

1. Базарда сатыш пайы щягмини, гиймяти ашабы салмамаг щяртиля, мцяййян фаизя гядяр артырмаг;
2. Бир мящсулун истецсалыны ихтисар етмякля ейни вахтда диэяр мящсулун истецсалыны башламаг;
3. Рягиб тяряфиндян нязарят едилян бюлэц щябьякясиня эирмяк;
4. Ямяйин тяшкилатынын групп формасына кечиди щяйата кечирмяк.

Йериня йетириля билян чохсайлы вариантлардан стратегийаны формалашдыран заман менеър, базардакы дэишикликляря реаксийа верян

индикатор кими чыхыш едяряк йени имканлар ахтарыр вя бир нюв компанийанын мцхтялиф бюлмяляриндян мцхтялиф вахтларда эютцрцлмцш йанашма вя мейллярин синтезатору ролуну ойнайыр.

Лакин, стратегийанын ишляниб щазырланмасы просесини ишыгландырагаг мцяссисянин инкишафынын идаряетмя планынын эщялярини ашкар етмяк, башга сюзля базарда компанийанын мювгейини мцяййян едян вя эяляъякдя мцвяффягиййят цчцн ясас йарадан фяалиййяти мцяййянляшдирмяк зяруридир.

Стратегийа, бирмяналы олагаг, фяалиййятя истигамятлянмишдир, о ня етмяли, буну ня вахт етмяли вя буну ким едяъякдир мясяляляри иля баьлыдыр. Ня гядяр ки фяалиййят йохдур, ня гядяр ки, ня ися баш вегмяйя башламайыб, ня гядяр ки, ким ися ня ися етмир, стратеги дцщцнъя вя планлашдырма садяъя олагаг вахт иткисидир.

Тяшукилатын стратегийасы даим инкишаф едир. Щеч дя щямишя щяр шейи инъялийинядяк дцщцнмяк вя сонра узун мцддят дяйишикликсиз йашамаг олмур. Тябидир ки, стратегийанын ишляниб щазырланмасы просеси щямишя щяссисдыр вя тез – тез, рягабятин яввяльядян суюлямяк мцмкцн олмайан характери, гиймятлярин вядедиъи артымы вя ашаьы дцщмяси, ясас сянайе рягибляри арасында йердяйишмяляр, йени тянзимлямя, тиъарят манеяляринин азалмасы йахуд артмасы вя сонсуз сайда башга щадисяляр стратегийанын кющнялмясини щяртляндиря билярляр.

Щямишя реаксийа верилмяси лазым эялян ня ися тапылыр вя нятиъядя йени базар касыблыьы ачылыр. Буна эюря дя стратегийанын такмилляшдирилмяси мясяляси сонсуздур.

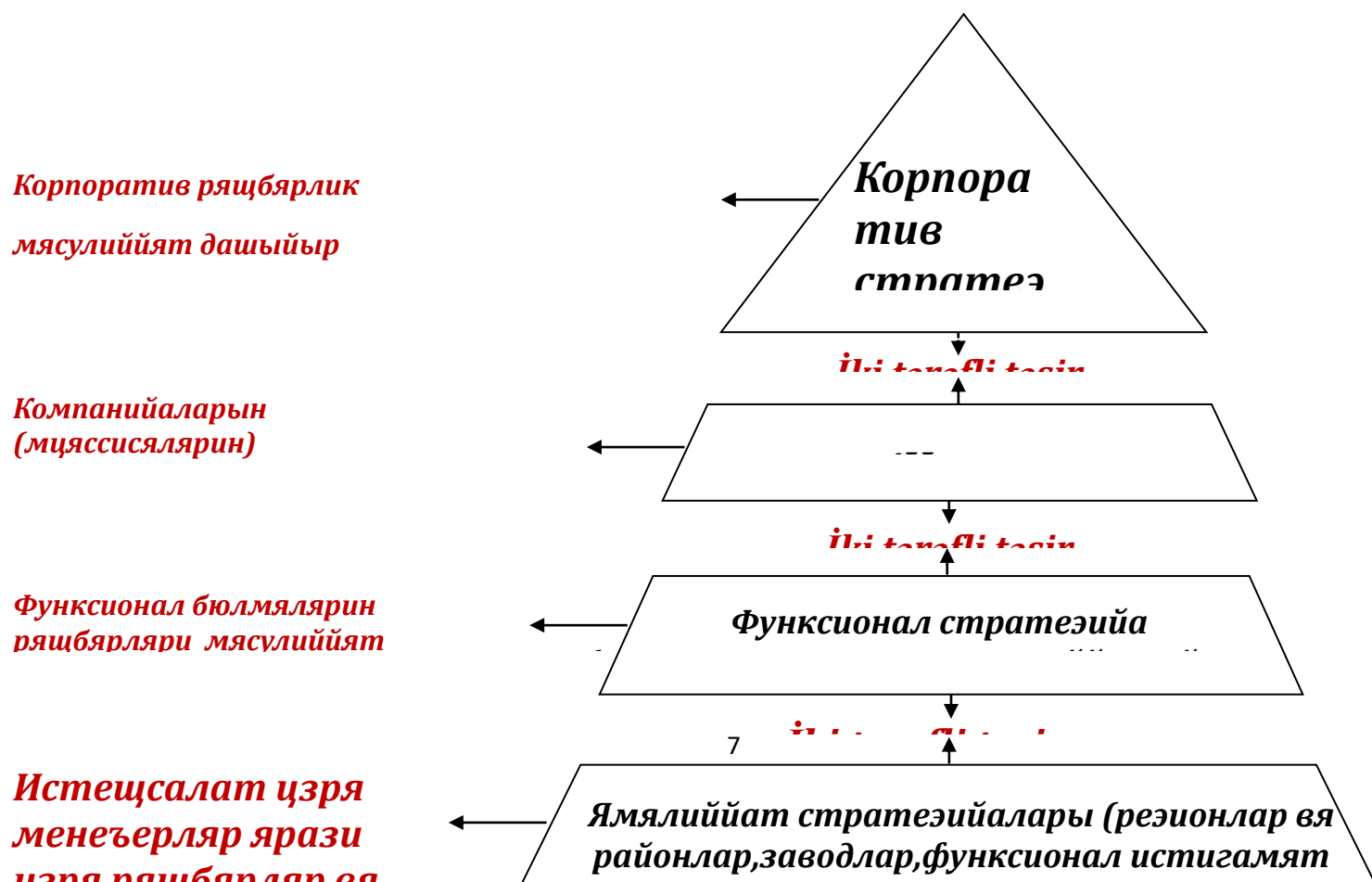
Компанийанын стратегийасы юзцндя щямишя планлашдырылмыш вя дцщцнцлмцш давраныш хяттлярини, щямчинин планлашдырылан йениликлярин щамысына рексийа вермяк имканыны бирляшдирмялидир.

Тяшкилатын стратеги пирамидасынын гурулмасы – такъя али рящбярлийин вязифяси дейилдир. Ири мцяссисялярдя йени инкишаф истигамятляринин идаря едилмяси цсулларына аид олан мясяляляр цзря

гярарлар корпоратив рящбярлик, тясяррцфат бюлмяляринин рящбярлийи, корпорасийа мигйаслы ири функционал шюбьялярин йахуд онун бюлмяляринин рящбярляри, заводларын менеърляри, реэионал тиъарят нцмайяндяляри вя орта идаряетмя сывиййяси менеърляри тьярфиндян гябул едилир. Диверсификасийа олунмуш компанийада стратегийалар дюрд мцхтялиф тьяшкилати сывиййялярдя ишляниб щазырланыр.

1. Корпоратив стратегийа (бцтювлцкдя компанийа вя онун фяалийят сфералары цццн стратегийа);
2. Ишэцзар стратегийа (компанийанын щяр бир айрыъа фяалийят нювц цццн стратегийа);
3. Функционал стратегийа (мцяййян фяалийят сферасынын щяр бир функционал истигамяти цццн стратегийа);
4. Ямялийят стратегийасы (ясас структур ващидляри: заводлар, реэионал тиъарят нцмайяндяляри вя шюбьяляр (функционал истигамят дахилиндя) цццн нязрядя тутулмуш даща дар стратегийалар).

Диверсификасийа етмиш компанийа цццн стратегийанын ишляниб щазырланмасы 2..1. схеминдя эюстярилмишдир.



2. Корпоратив стратегийа

Корпоратив стратегийа диверсификасийа едилмиш компанийа ццн идаряетмянин цмуми планыдыр. Корпоратив стратегийа компанийанын мяшьул олдуьу бцтцн фяалийят истигамятлярини ящатя едяряк бцтцвльцкдя компанийайа аид олур. О сянайенин мцхтялиф сащяляриндя компанийанын мювгелярини тясдиг етмяк ццн истифад едилян щярякятлярдян вя компанийанын ишляринин идаря едилмяси ццн истифадя едилян йанашмалардан ибарятдир. Беяликл корпоратив стратегийа диверсификасийа едилмиш компанийанын, сянайенин мцхтялиф сащяляриндя юз ишэцзар принциплярини неъя гурмасындан, щямчинин компанийанын диверсификасийа етдийи мцяссисяляр группунун

фяалийятинин йахшылашдырылмасы цццн сечдийи йанашма вя фяалийят образындан ибарятдир.

Корпоратив стратеийанын ишляниб щазырланмасы дюрд фяалийят нювцнц нязрядя тутур:

1. Диверсификасийаа наил олунмасы цзря фяалийят. Диверсификасийанын бириньи проблеми фяалийят сферасынын мцяййян едилмяси проблемидир. Башга сюзля, компанийанын щансы сянае сащяляриндя вя щансы йолла – йени компанияа ачмаг йолу иля йахуд мювзуд компанийалары сатын алмаг йолу иля щярякят едяъйинин мцяййян едилмясидир. Корпоратив стратеийанын бу аспекти диверсификасийанын бир неча сянае сащяси иля кифайятляняъйинин йахуд даща чох сащяйя йайылаъаынын мцяййян едилмясидир ки, бу да мягсядли сащялярин щяр бириндя компанийанын мювгейини мцяййян едяъякдир.

2. Фирманын артыг фяалийят эюстярдийи сащялярдя ишин цмуми эюстяриъияринин йахшылашдырылмасы сащясиндя аддымлар. Сечилмиш сащялярдя компанийанын мювгейинин мющкямлянмяси дяряъсиня мцвафиг олараг корпоратив стратеийа компанийанын бцтцн фяалийят сфераларында ишин йахшылашдырылмасы йолларынын мцяййян едилмясиня тямяркцзляшир. Гярарлар узунмцддятли перспективдя рягабят мювгеляринин эцъляндирилмяси вя вясаит гойулмуш мцяссисялрин эялирлилик сывийясинин йцксялдилмяси мювгейиндя гябул едилмялидир. Ана компанияа ялавя эцълярин ишя салынмасыны вя истещсалын сямярялилийинин йцксялдилмяси цзря тядбирляри малийялящдирмякля, чатышмайан техноложы йениликляри вя ноу – щауну вермякля, щямин сащядя фяалийят эюстярян башга компанийаны алараг ики истигамят: даща сямяряли бир истигамятдя бирлящдирмякля, йахуд базарда артыг эцълц мювгейя малик олан компанийаны алмагла гыз мцяссисяляря кюмяк едя биляр. диверсификасийа олунмуш компанийанын идаря едилмясинин цмуми планы адятян юзцндя, даща перспективли мцяссисялярин яксярийяти цццн сцрятли артым стратеийасына истигамятлянмяни, ясас фяалийят

сферасынн нормал фяалиййятинин тямин едилмясини, ашабы рентабелли лакин перспектив истигамятлярдя ишэцзар активлийин бярга едилмяси вя сахланмасы цзря тядбирлрин щяйата кечирилмясини, ызбедиъи олмайан йахуд корпорасийанын узунмцддятли планларына уйбун олмайан сферадан ися имтина едилмясини бирлящдирир.

3. Гошум тясяррцфат бюлмяляри арасында синергик сямярнин алынмасы вя онун рягабят цстцнлщцня чеврилмяси йолларынын тапылмасы. Юз фяалиййятини охшар, технолоэийалы, аналожи иш характерли вя ейни алыгыларла мяняви сатыш каналына малик бизнес сфераларына да кечирряк компанийа юз фяалиййятини юзц иля баылы олмайан сачьялярдя, тамамяля йени фяалиййят нювяриня кечирян компанийалара нисбятян буюцк цстцнлщк ялдя едир. Гошум диверсификасийасы заманы компанийа юз тярцбля вярдишлярини йени сачьяя кечирмяк, эцъляри бирэя истифадя етмяк имканына малик олурлар ки, бунунлада цмуми хяръляря гянаят едяряк, компанийанын бир сыра мялуматларынын рягабят габилиййятини йцксялдяряк рягабят цстцнлщцнц тямин едя билян бюлмялярин имканларыны йахшылащдырырлар. Компаниянын мцхтялиф фяалиййят истигамятляри арасында ялагя ня гядяр эцълц оларса, сяйлярин бирлящдирилмяси вя рягабят цстцнлщцня наил олмасы имканлары да о гядяр буюцк олур. Ялбяття ялагяли диверсификасийаны ызбедиъи едян, щяр бир бюлмянин мцстягил фяалиййят эюстярмяси заманы наил олунмасы мцмкцн олмайан иш нятигыляринин ялдя едилмясиня имкан верян, сяйлярин бирлящдирилмясидир. Стратеэийанын бу аспекти, $2+2=5$ формуласы кими, бир дя сцбут едир ки, ялагяли диверсификасийа корпорасийанын иш эюстяригыляринин йахшылащдырылмасынын чох сямярляи йолудур вя беяликлядя сящмдарларын эялирляринин йцксялдилмясинин мцщцм васитясидир.

4. Даща сямярляи инвестисийа объектляринин вя истигамятляринин йарадылмасы вя корпорасийанын ресурсларынын даща перспективли сфералара йюнялдилмяси. Диверсификасийа олунмуш компанийанын

фяалийятинин мцхтялиф сфералары ялавя вьсаитлярин инвестисийасы нюгтейи – нязяриндян бир – бириндян фярглянир. Компанийанын рящбярлийи, вьсаитин даща перспективли истигамятляря бюлщдцрцлмяси цццн фяалийятин мцхтялиф сфераларына инвестисийалары тязбедиъилийиня эюря ранглащдырылмалыдыр. Корпоратив стратегийа олдугъа мцхтялиф тьсяррцфат бюлмялярини, мясялян, даим ашабы сьвиййяли мянфяятя малик олан йахуд тязбедиъи олмайан саялярдя олан бюлмяляри дя ящатя едя биляр.

Корпоративляр стратегийа али сьвиййя рящбярлийи тьряфиндн йарадылыр. Онлар даща ашабы идарьетмя сьвиййяляри рящбярляриндян дахил олан мялумат вь тьовсиййялярин тьящлил едилмясиня эюря мясулиййят дашыйырлар. Щялlediъи истещсалат бюлмяляринин рящбярляри дя щямчинин стратегийанын ишляниб щазырланмасында иштирак едя билярляр, хцсусиля дя, яяр бу онларын рящбярлик етдийи истещсалара билаваситя аиддирься. Мцщцм стратеги гьаррлар корпорасийасынын директорлар Шурасы тьряфиндян мцзакиря едилир вь гьбул едилир.

3. Ищэцзар стратегийа

«Бизнес - стратегийа» термини иля компанийанын фяалийятинин айры – айры сфераларында идарьетмя планыны ифадя едирляр. Бизнес – стратегийа, бир конкрет фяалийят сферасында даща йахшы иш эюстяриъиляриня наил олмаг мягсядиля рящбярлик тьряфиндян ишляниб щазырланмыш бир сыра йанашма вь истигамятлярдян ибарьатдир. Беяликля, ищэцзар стратегийа спесифик бир бизнес сферасында мцвяфьгиййятли фяалийятин тьмин едилмясиня истигамятлянмиш идарьетмя иля баьлы олан фяалийят вь йанашмаларда тьмяркцзляшир.

Ищэцзар стратегийа компанийанын базарда узунмцддятли рягьятгабилиййятли мьвгейинин йарадылмасына вь

мюцкямляндирмилмясиня истигамятлянмишдир. Бу мягсядя наил олмаг цццн ишэцзар стратегийа ашаьыдакы ясас истигамятляр цзря ишляниб щазырланыр.

1. Конкрет сащядя, бцтювлцкдя игтисадиийатда, сийасятдя вя башга, ящямийятли сащялярдя баш верян дяйишикликляря реаксийа вермяк;
2. Рягибляря нисбятян мюцкям цстцнлцк тямин едя биляьяк рягабятгабилиийятли фяалиийят вя тядбирляр, базар йанашмалары ишляйиб щазырламаг;
3. Функционал шюбляярин стратеги тящяббцслярини бирляшдирмяк;
4. Щазыркы анда актуал олан конкрет стратеги проблемляри щялл етмяк.

Айдындыр ки, ишэцзар стратегийа юзцндя, рящбярлийин, рягабят щяраитини, игтисади вя базар амиллярини, демографийа вя истещлакчыларын тяляблярини, йени ганун лайищяляри вя щцгуги тялябляри щямчинин диэяр мцщцм амилляри нязря алараг гябул едилмясини истянилян тядбир вя аддымлары бирляшдирир. Мюцкям рягабят цстцнлцццнц тямин едян ишэцзар стратегийаныын ишляниб щазырланмасы цч аспектя маликдир:

1. Фирманын мящз щарада рягабят мцбаризясиндя удмаг шансынын даща йцксяк олмасы мясялсинин щялл едилмяси;

2. Тяклиф едилян мящсулун едя характеристикаларынын ишляниб щазырланмасы ки, бунлар алыгылары тьалб едя билсинляр вя компанийаны башга рягиблярдян фяргляндирия билсинляр.

3. Рягиблярин рягабят тядбирляринин нейтраллашдырылмасы. Рягабят стратегийасы ейни заманда щям щцбум щям дя мцдафия олунан ола биляр.

Рягабятя цч тьцр йанашма мювьуддур.

1. Даща аз хярлярля истещсалчы олмаьа чалышмаг (бунунла хярлярля ясасланан цстцнлццц ялдя етмяй тьан атмаг);

2. Кейфийят, иш эюстярйыляри, хидмят, стил, техноложистцнлцкляр, гейри – ади йцксяк дйяррилики кими цстцнлцкляр яса сланан диференсассийа наил олмаг;

3. Иши рягибляр нисбтян даща йцксяк кейфийятля йериня йетирмякля алыгыларын спесифик тяляблярини юдямяк йолу иля диггяти кичик касыблыында тямяркцзляшдирмяк.

Беляликля, стратегийанын гурулмасы компанийанын фяалийят эюстярдийи ситуасийаны гиймятляндирдикян сонра баш верир вя бу ня ццн ейни сащядя щяр бир компанийанын мцхтялиф ишэцзар стратегийа малик олмасынын сябябляриндян биридир.

Стратегийа ъавабдещ кими рящбяр ян азы ики башга вязифяси вардыр. Бириньиси – юз стратегийасыны щяр бир функционал бюлмядя баша дщмясиня вя онларын гаршылыгы уйьунлугларына нязрат етмяк. Икиньиси – али рящбярлик тяряфиндян бяйянилян мцййян стратеги щяркятлярин йериня йетирилмяси вя зярурат йаранан щалларда онларын йени мцщм дйишикликляр барядя, пландан кянарлашма барядя щятта стратегийа мцмкцн йенидян бахма зярурати барядя мялуматландырмаг. Диверсификасийа едилмиш корпорасийаларда тсяррцфат бюлмяляринин рящбярляри юз бюлмяляринин стратегийасынын бцтювлцкдя корпорасийанын стратегийасына вя мягядляриня уйьунлуьуна нязартя эюр мясулийят дашыйа билярляр.

4. Функционал стратегийа

«Функционал стратегийа» термини айрыьа бюлмянин йахуд мцййян бизнес сферасы дахилиндя мцщм функционал истигамятин фяалийятинин идаря едилмяси планына аиддир. Мясялян, компанийанын маркетинг стратегийасы юзцндя щансыса фяалийят нювц цзря базарын бир щиссясини зябт етмяк цзря идаряетмя планына ифадя едя биляр. Компанийанын щяр бир ясас истещсал ващиди йахуд бизнесин щиссяляри: ЕТЛКИ, истещсал,

маркетинг, мцштарыя хидмат, бюлэц, малийя, кадрлар ва с. цзя беля стратегийанын олмасына ештийаы вардыр. Ишэцзар стратегийаа нисбятян даща дар олмасына бахмайараг функционал стратегийа айры-айры бюлмялярин йахуд бизнес функцийаларынын идаря едилмясинин тямин едилмяси цзя йанашмаларын, зярури щярякятлярин ва практики аддымларын мцяййян едилмяси щесабына компанийанын инкишафынын цмуми планында айры-айры деталлары конкретляшдирир. Функционал стратегийанын ролу компанийанын цмуми ишэцзар стратегийасыны ва рягабятгабилиийятлилийини дястяклямякдян ибарятдир. Бундан ялавя, функционал стратегийанын ящямийяти фирманын мцяййян едилмиш функционал мягсядляриня наил олмаг цццн идаряетмя мейлляринин йарадылмасындан ибарятдир. Беляликля, истецсалатда функционал стратегийа юзцндя ишэцзар стратегийанын дястяклянмяси ва компанийанын истецсал мягсядляриня ва миссийасынын щяйата кечирилмясиня наил олунмасы цццн зярури олан тядбирляри бирляшдирян истецсал планыны ифадя едир.

Функционал стратегийанын формалашдырылмасына эюря ясас мясулийяти бир гайда олараг бюлмялярин рящбярляри дащыйырлар. Стратегийанын йериня йетирилмяси заманыбюлмялярин рящбярляри юз мцавинляри иля сых ялагядя ишляйирляр ва тез-тез ясас мясяляляри диэяр бюлмялярин рящбярляри иля мцзакиря едирляр.

Яэяр функционал истигамятлярин рящбяр юз стратегийаларыны бир-бириндян йахуд тясяррцфат бюлмясинин рящбяриндян асылы олмадан апарырларса бу заман бир-бири иля узлашдырылмамыш йахуд мцнагишяли стратегийаларын щяйата кечирилмяси тьящдляриня имкан верилмиш олур. Бир-бири иля узлашдырылмыш ва бир-бирини тамамлайан стратегийалар ишэцзар стратегийанын мцвяфягийятля реаллашдырылмасы цццн олдугья зяруридир. Башга сюзля десяк, маркетинг стратегийасы, истецсалат стратегийасы, малийя стратегийасы ва кадрларла иш стратегийасы тьякья

юзляринин мягсядлярини щяйата кечирмякля кифайтлянмямяли, щямчинин бир-бири иля гаршылыгы ялагяли вя бир-бирини дястякляйян олмалыдыр.

Функционал стратегийаларын координасийасыны мцзакирляр заманы щяйата кечирмяк даща йахшыдыр. Яэяр узлашдырылмамыш функционал стратегийалар сон разылашдырма мягсядиля рящбярлийя тягдим едилирся бу заман онларын уйьунлуьуну мцяййян етмяк вя онлары кянарлашдырмаг рящбярин вязифясидир.

5. Ямялиййат стратегийасы

Ямялиййат стратегийасы, ясас щялледийи оператив ващидляр (заводлара, сатыш шюбяриня, бюлэц мяркязляриня) рящбярлик заманы стратеги ящямиййят кясб едян эцндялик оператив вязифялярин (реклам компанийасы, ещтийатларын идаря едилмяси, ьари тямир, дашымалар) йериня йетирилмясиндя даща конкрет стратеги тящяббцсляря вя йанашмалара аиддир.

Даща йцксяк сывиййянин стратегийаларына нисбятян кичик мигйасына бахмайараг ямялиййат стратегийасы компанийанын ишинин цмуми бизнес-планыны тамамлайыр вя йкунлашдырыр. Ямялиййат стратегийасынын ишляниб щазырланмасына эюря ясас мясулиййат орта сывиййя рящбярлийинин цзяриня дцщцр. Онларын тяклифляри ися йухары сывиййя рящбярлийи тяряфиндян йохланмалы вя гябул едилмялидир.

Ямялиййат стратегийасынын, ишляниб щазырланмасы пирамидасынын ян ашаьы сывиййяси олмасына бахмайараг онун мцщцмлцк

дзяржыя азалдылмамалыдыр. Бу в я дзяр идаряетмя сывийясиндя гябул едилмиш стратеги фяалийятин ваьблийини азалтмаг олмаз.

Корпорасийанын стратегийасынын ишляниб щазырланмасы цзря команданын ясас тяркиб щиссяси – орта идаряетмя сывийясинин менеьерляри едир. Буна зюря дя бир неча истецсалат щялгяляринин бцтвовлцкдя корпорасийа цццн стратеги ваьиб олан вязифяляри олур в я буна зюря дя бцтвовлцкдя корпорасийанын мягсядляриня наил олмаг цццн бу бюлмялярдя дя стратеги планларын олмасы ваьибдир. Реэионал менеьера реэиондакы ситуасийанын хцсусийятляриня в я гаршыа гаршыа гойулмуш мягсядляря уйьунлашан стратегийа лазымдыр. Истецсал цзря менеьера мцяссисянин цмуми фяалийят планы чярчивясиндя формалашдырылмыш мягсядляриня иля в я мцяссися гаршысында дуран истянилян йахын стратеги проблемля гаршылыгы ялагяли ола билян стратегийа лазымдыр. Реклам цзря менеьера айрылмыш бцдья чярчивячиндя, реклам ищцинин апарылмасы цццн максимум аудиторийа тямин едян стратегийа лазымдыр.

Ямялийят стратегийасынын даща йцксяк сывийяли стратегийалары неья дястяклянмясини ашаьыдакы мисал яйани щякилдя сцбут едир.

Ашаьы гиймятляря в я буюцк истецсал мигйасына истигамятлянмиш ищэцзар стратегийасы олан компанийа истецсал хярьярини ашаьы салмаг цццн, ямяк мящсулдарлыьыны 10% йцксялтмяк мягсядиля эенишмигйаслы саяляр щяйата кечирир. Функционал бюлмяляр цццн ямяк мящсулдарлыьынын йцксялдилмяси мягсядляриня ашаьыдакы кими ифадя олунмушдур:

- щейятин комплектящдирилмяси цзря менеьера – намизядляр арасында даща пешякарыны в я даща сьовгедилябиянин ашкар етмяк цццн, онларын тешлящдирилмясикейфийятинин йцксялдилмясиня истигамятлянмиш стратегийа апарламы;

- информасийа системляри цзря менеъеря – мцяссисядя чалышан гуллугчуларын ишинин мящсулдарлыыны йцксялтмяк мягсядиля онлар арасындакы информасийа мцбадиляси системини тьякмилляшдирилмяли;

- кадрлар цзря менеъеря – тьялтиф вя мцкафатлары мцяййян едян замани шин интенсивлийини вя щяр бир ищчинин фяалиййятинин сон нятиъялярини нязря алмалы;

- сатыш цзря менеъеря – даща аз тьядавцл хяръляри иля сатышын йени, ефектли вя ъялд технолозийасыны тямин едян програмлар ишляниб щазырланмалы.

6. Стратеийанын ишляниб щазырланмасы цзря саялярин бирляшдирилмяси

Тяшкилатын стратеги планы тяшкилати иерархийанын мцхтялиф сывийяляриндя, мцхтялиф менеъерляр тьяряфиндян ишлянмиш стратегийаларын мяъмусудур. Мцяссися ня гядяр буюцк оларса стратегийанын формалашдырылмасы мянбяляри дя о гядяр чох олабагдыр. Беля щалларда стратегийанын формалашдырылмасы цзря гябул едилян саялярин дольунлууу барядя о вахт фикир суюлямяк олар ки, менеъерляр мцхтялиф сывийялярдя ишлянмиш стратегийалары ващид ялагяли вя ардыгыл системдя бирляшдиря билсинляр. Идеал щалда стратегийаларын бцтцн щиссяляри вя тьябягяляри бири-бириня, мозайка ойунъабында олдууу кими сых суюкянмялидир.

Щяр бир менеъерин мцтляг мцстягиллийя малик олдууу йерлярдя бирляшдирилмиш мягсядляр вя стратегийалар ишляниб щазырлана билмяз. Щягигятян дя функционал вя ямялийят сывийяляринин менеъерляринин цзяриня ющдялик гойулмушдур ки, компанийанын мягсядляриня наил олунмасына мцсбят тясир эюстярян вя онун ищэц\зар стратегийасынын

сямяржалилийини йцксялдян стратежи цсуллары вя щярякят системини юзляри кящф етсинляр.

Мягсядлярин вя стратегийаларын уйьунлащдырылмасы просесинин щюбдян-щюбьяя, сывийядян сывийьяя вя разылащдырмалар, илбьяил йенидян бахмалар тяляб едян ола бияр, бязян ися тящкилатда консенсуса наил олунмасы вя онларын сон бяйянилмяси айлар вя йахуд илляр чьяя бияр. Консенсуса наил олунма сийасяти вя бцтцн менеърлярин вя щюбьялярин сьяляринин бирлящдирилмяси, бу сьялярин компанийанын инкишафына кюмяк едян фяалийятдя тямаркцзлящдирилмяси уйьунда мцбаризя щямищя буюцк проблемлярля гаршылайыр.

2 схеминдя фирманын иерархиг ялагяляр системиндя мягсядляр вя стратегийаларын неья ищляйиб щазырланмасы тэсвир олунмущдур. Икиуюлу охлар йухары вя ащабы сывийьялярин гаршылыгылы тясиринин олдуьуну якс етдирир. Азру олунан идаряетмя щяраитиндя бу ялагяляр щесабына бир-бирини эцьляндирян идеал гурулуш йарадыла бияр. Бу щюбьялярин ищи ня гядяр йахшы узлащдырыларса онларын мягсядляри вя стратегийалары о гядяр гаршылыгылы ялагяли оларлар. Узлащдырма компанийанын али рящбярлийи тярфиндя сечилмищ истигамятдян щеч бир кянарлащма олмайаъабына зяманят верир.

Корпорасийанын миссийасынын, мягсядляринин вя стратегийаларынын дягиг мцййянлящдирилмяси вя сечилмищ цсуллар барядя фирманын ащабы сывийья бюлмяляринин лазыми сывийядя мялуматландырылмасы практики ящямийятя малик

олан бир ищдир. Якс щалда функционал вя ямялийят сывийьяляриндя мягсядлярин мцййян едилмяси вя стратегийаларын сечилмяси цзря сямярляи ищя наил олмаг мцмкцн дейилдир. Компаниянын инкишаф истигамятляри барядя мялумат ахыны тясяррцфат бюлмяляриня онлардан ися функционал вя ямялийят сывийьяляриня эетмялидир.

Идманда олдуьу кими бизнесдя компанийанын стратегийаларыны ищляйиб щазырлайанларын щамысы ващид командадыр. Онлар

стратегийаны ишляйиб щазырлайан заман анъаг айры-айры гурулуш бюлмяляринин истяк вя арзуларыны дейил бцтвовлцкдя компанийанын марагларыны нязря олмалыдырлар. Компанийанын стратегийасы о вахт енержи иля долур ки, онун бцтцн щиссяляри ващид тону тяшкил едир.

Бу юз нювбясиндя стратегийанын йарадылмасы просесинин даща чох йухарыдан ашаьыйа истигамятляндийини якс етдирир. Ашаьы идаряетмя сьвиййяляринин менеьерляри, компанийанын инкишафынын узунмцддятли истигамятлярини вя даща йцксяк идаряетмя сьвиййяляринин стратегийасыны баша дцшмядян йахшы стратегийа щазырлайа билмязляр.

I Səviyyə

Korporativ menecment məsuliyyət dərəcəsi

II Səviyyə

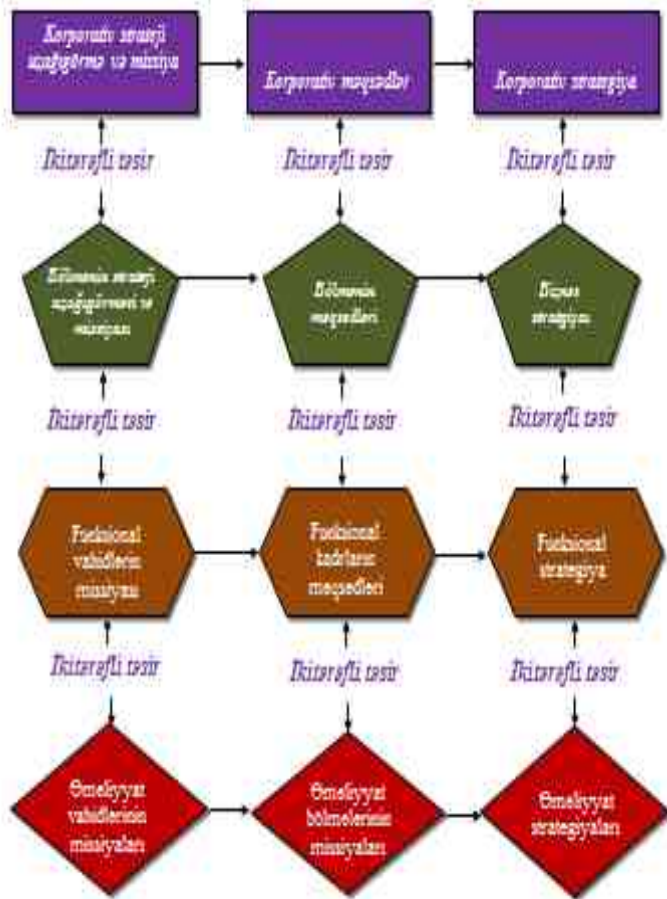
Bölmələrin menecmentləri məsuliyyət dərəcəsi

III Səviyyə

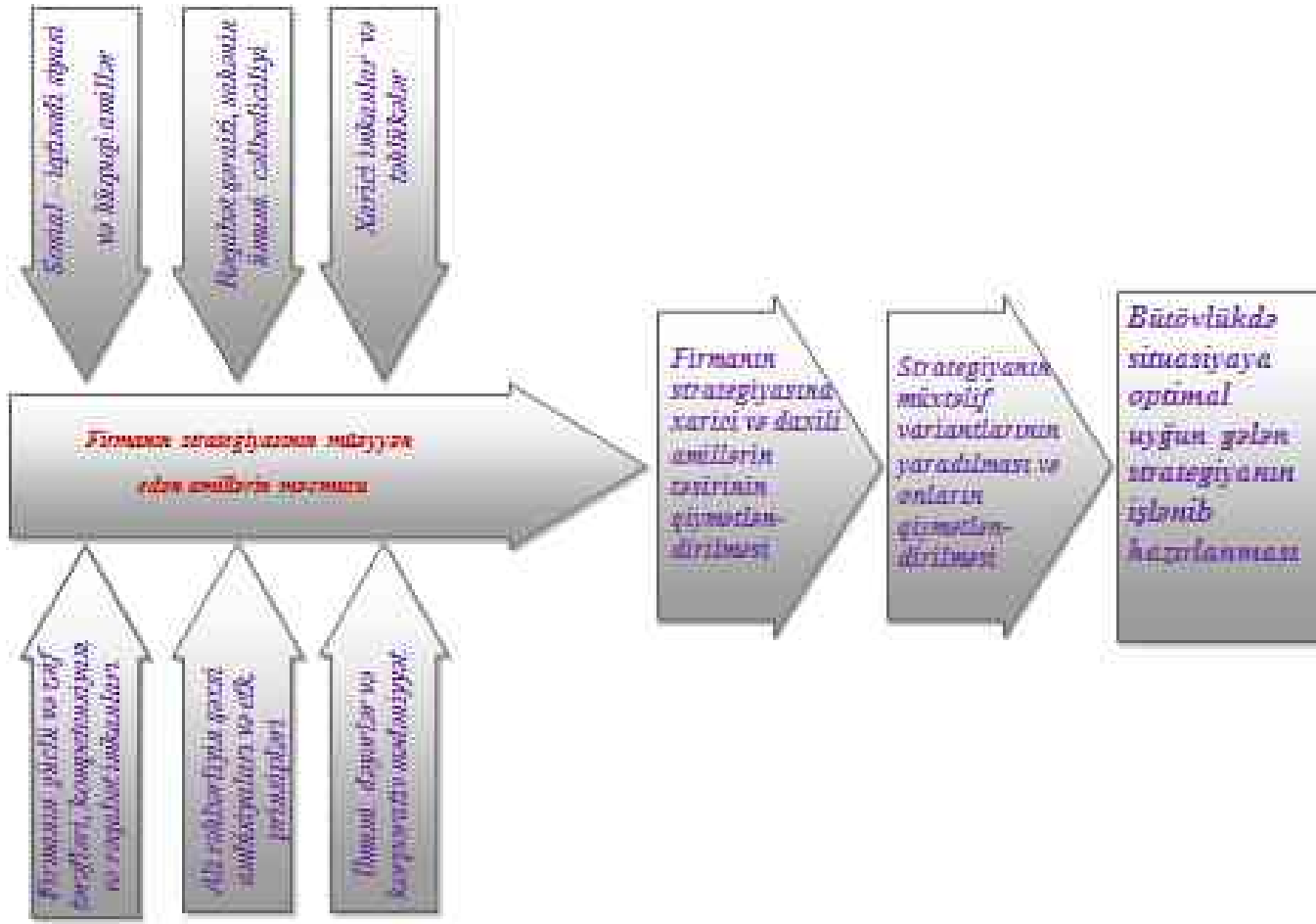
Bölmə daxilində funksional vahidlərin menecmentləri məsuliyyət dərəcəsi

IV Səviyyə

Zavodların (mənzillərin) rəhbərləri, regional ətrafçılıqların rəhbərləri və operativ menecment məsuliyyət dərəcəsi



Şəkil 3.2. Strateji piramidada uzağıgörmə, missiyalar, məqsədlər strategiyalar



Şekil 3.3. Stratejinin seçilmesine tesir gösteren amiller