

## **Mövzu9. Firmanın resurslarından və sahədə rəqabət müvqeyindən asılı olaraq strategiyanın seçilməsi**

- 1. Sürətlə böyüyən firmalar üçün strategiyalar**
- 2. Sahədə lider olan kompaniyalar üçün strategiyalar**
- 3. . Lideri izləyən kompaniyalar üçün strategiyalar.**
- 4. Rəqabətqabiliyyətli olmayan və böhran vəziyyətində olan firmalar üçün satrategiyalar**

Strategiyanın əvvəla, sahənin və onda rəqabət mübarizəsinin şərtlərinə, **ikincisi isə firmanın resurslarına, rəqabət imkanlarına və təhlükələrə ,rəqabət mövqelərinə uyğun** olmasına nail olmaq üçün menecerlər daxili və xarici mühitdə situasiyanın qiymətləndirilməsi üsullarını bilməli və yaranan imkanların müsbət və mənfi tərəflərin hesablaması bacarmalıdır.

Firmanın vəziyyətinin klassik variantları aşağıdakılardır:

1. Sürətlə böyüyən firmalar.
2. Bazarda lider olan firmalar.
3. İkinci rolda olan firmalar.
4. Zəif yaxud böhrandan zərərə düşmüş firmalar.

### **1. Sürətlə böyüyən firmalar üçün strategiyalar**

Satışın həcmnin və mənfəətin sürətlə artmasında maraqlı olan firma ,aşağıdakı üç səviyyədə strateji təşəbbüslər portfeli yaratmalıdır.(şəkil. 1)

**I səviyyə** *Hazırda firmanın məşğul olduğu biznesdə mövqelərin gücləndirilməsi üzrə strateji təşəbbüslər.*Bunlara aiddir:

1. firmanın məhsullarının çeşidinin genişləndirilməsi ;
2. hələ mənimsənilməmiş coğrafi regionlara çıxış ;
- 3.rəqiblərin bazar payını tutmaq məqsədilə onlara rəqabət hücumu.

**Məqsəd** :**cari biznesdə olan artım imkanlarının hamısını reallaşdırmaqdır.**

**II səviyyə** *Yaxşı artım perspektivi olan yeni biznes sferalarının mənimsənilməsi üçün mövcud resursların və rəqabət imkanlarının genişləndirilməsi üzrə strateji təşəbbüslər.* İnkişaf edən firmalar yeni, perspektivli biznes sferalarına girmək lə imkanlarını aktiv surətdə istifadə etməlidirlər, xüsusilə də firmanın tərübəsinin,

intellektual kapitalının, nou-hau-sunun və digər rəqabət imkanlarının buna imkan verdiyi halda .

**Nə qədər ki, cari biznes artım imkanlarını təmin edir, ilk növbədə birinci səviyyə təşəbbüslərinə üstünlük vermək lazımdır. Sahənin yetginləşmə mərhələsinə daxil olması ilə əlaqədar artım imkanlarının aradan qalxması baş verdikdə isə ön plana ikinci səviyyə təşəbbüsləri çıxır.**

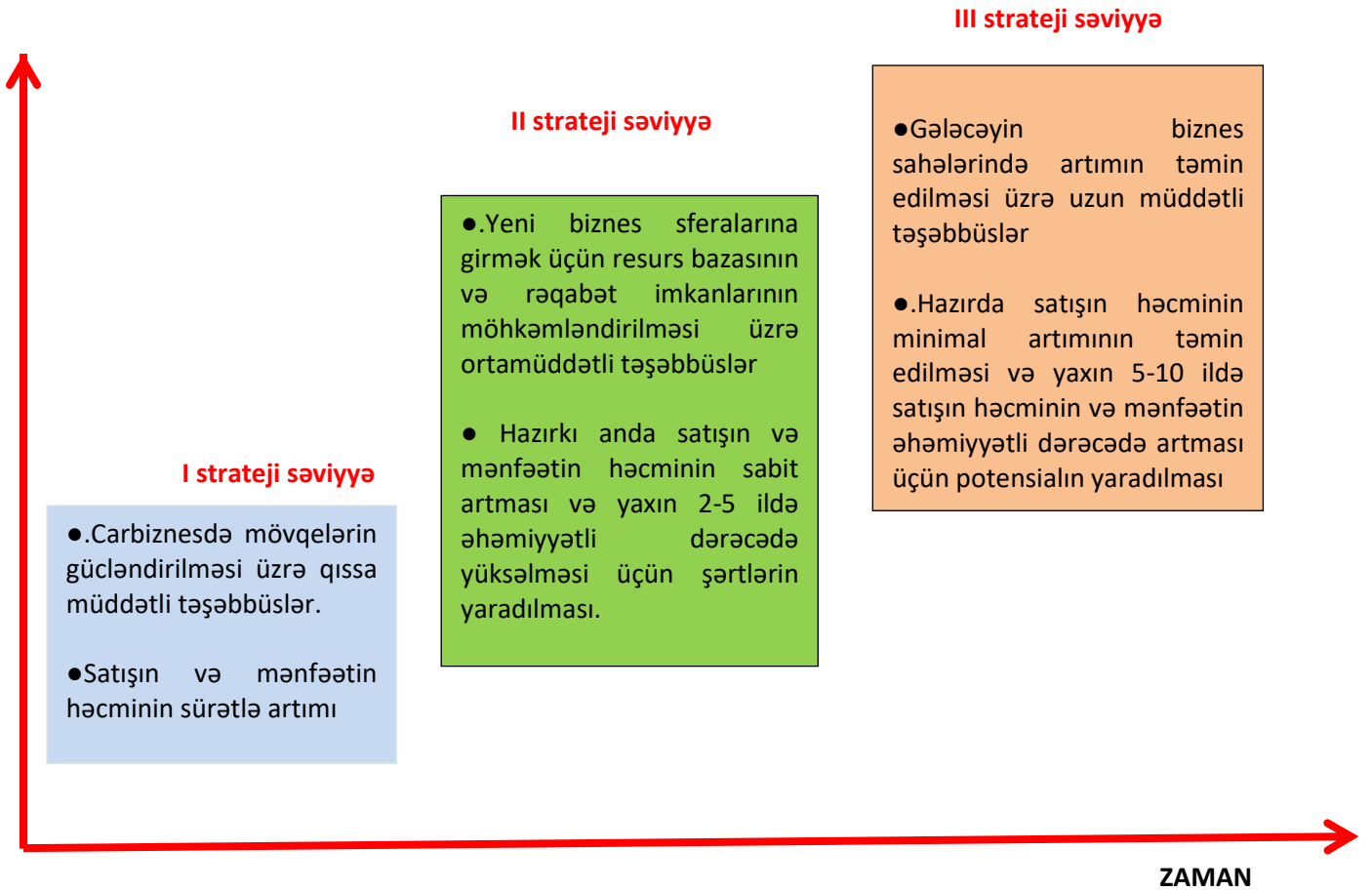
**III səviyyə *Hazırkı anda hələ mövcud olmayan biznesin yaradılması üzrə strateji təşəbbüslər.*** Bu kateqoriyaya vəsaitin uzunmüddətli perspektivli ETLKİ-nə investisiya edilməsi ; gələcəyin biznesində fəaliyyətə başlayan firmalara investisiya etmək üçün daxili vençur fondlarının yaradılması; firmanın mövcud biznesini texnologiyaları yaxud məhsulları ilə tamamlayan kiçik kompaniyaların satın alınması daxildir

Məs, **Intel** korporasiyası 100-dən artıq müxtəlif layihələrin dəstəklənməsi və öz gələcəyinin təmin edilməsi və kopüterlərə komplektləşdiricilər istehsalında dünya lideri mövqeyini gücləndirmək üçün kompaniyaların yaradılmasına 1 milyard dollar həcmində investisiya fondu təsis etmişdi. Satışının illik həcmi 140 milyard dollar, işçilərinin sayı 100 min nəfər olan *Royal Dutch Sell* kompaniyası əməkdaşlarının innovasiya işlərinə 20 milyon dollar qoymuşdu. Şəkildə strategiyaların üç səviyyəsi təsvir edilmişdir.

Rəqabət təşəbbüslərinin belə dəstəni reallaşdırmaq sözsüz ki, sadə məsələ deyildir. Firmaların əksəriyyəti əsas diqqəti birinci səviyyə təşəbbüslərinə ayırır, ikinci və üçüncü səviyyələr üzrə isə qeyri-müntəzəm və epizodik tədbirlər həyata keçirirlər.

Lakin. Mc.Kinsey & Company agentliyinin öz sahələrində dünya lideri olan 30 inkişaf edən firma üzərində apardığı tədqiqatlar göstərdi ki. Onların strateji planlarına hər üç səviyyənin təşəbbüsləri daxil olur. Buna görə də dinamik və uzunmüddətli artımı təmin etmək üçün mövcud biznesin inkişafının qıssamüddətli strategiyalarından 5-10 ilə hesablanmış uzunmüddətli tədbirlərədək strategiyalar dəstinə malik olmaq lazımdır.

Strategiyanın qıssamüddətli, orta müddətli və uzunmüddətli xarakterli qarşılıqlı əlaqəli layihələr formasında işlənilməsi və hazırlanması nəinki firmanın daxili problemlərini həll etməyə imkan verir, həmçinin onu sahədə meydana çıxan yeni rəqiblərdən və digər xoşagəlməz hallardan qoruyur.



Şəkil 1: Firmanın dinamik və sabit inkişafını təmin etmək üçün strategiyaların üç səviyyəsi

Firmanın sabit inkişafının təmin edilməsinə yönəlmiş diversifikasiya edilmiş coxsəviyyəli strategiyaların reallaşdırılması ilə bağlı müxtəlif risklər mövcuddur. Təbii ki, firma meydana çıxan bütün imkanları reallaşdırmaya da bilər, ona görə ki bu, resursların səpələnməsi təhlükəsini yaradır.

## 2. Sahədə lider olan kompaniyalar üçün strategiyalar

Sahə liderlərinin rəqabət mövqeyi ya gigərlərinə nisbətən çox möhkəmdir, ya da hökmran mövqedir. Liderlər öz sahələrində hamı tərəfindən tanınır və əsasən sınaqdan çıxmış strategiyalar( xərclər üzrə liderlik yaxud differensiallaşdırma)istifadə edirlər. Məşhur sahə liderlərinə aşağıdakı firmaları misal göstərmək olar: *Anheuser-Bush* (pivə) , *Starbucks* (kofe) , *Microsoft*

(proqram təminatı), *McDonald's* (təcili qidalandırma restoranları), Gillette (üzqırırma ləvazimatları), Wal-Mart (güzəştli pərakəndə satış) Amazon .com (elektron kommersiya) , eBay (elektron auksionlar) daha çox aşağıdakı üç satrategiyanı seçirlər

1. Daim hücum strategiyası. Bu strategiyanın əsas məqsədi –sahədə ilkeçən mövqeyinin qorunub saxlanmasıdır. Hücum strategiyasının əsaslandığı prinsip – bazarda hakim mövqeyə və məşhurluğa nail olmağın ən yaxşı üsulu rəqibləri daim qabqlamaq və onları lideri daim izləmək və liderin təşəbbüslərinə uyğunlaşmaq vəziyyətində qoymaqdır. Başqa sözlə, ən yaxşı müdafiə --hücumdur. Daimi hücumun açarı daimi təkmilləşdirmə və innovasiyalar uğrunda yorulmaz fəaliyyətdir.

Hücum strategiyasının müvəqqiyətli olması üç göstərici əsasında müəyyən edilir: rəqibləri izləyicilər mövqeyində saxlamaq; firmanın artım templərinin orta sahə göstəricilərin dən yüksək olması; rəqiblərin bazar payını almaq

2. Aktiv müdafiə strategiyası. Bu strategiyanın mahiyyəti bazardakı liderliyə iddiaçı firmaların bazar mövqeyini zəiflətməkdən və yeni firmaların bazara
3. Güc nümayişi strategiyası. Bu halda liderin strateji mövqeyi lider olmayan firmalara rəqabət təzyiqi göstərərək onları liderliyə iddiadan əl çəkməyə və itaətkar ardıcılara çevirməkdən ibarətdir. Rəqib firmalar azca da olsa strateji təşəbbüsləri ilə liderin mövqeyini tərpətmək istədikdə lider kəsgin və qətiyyətli hərəkət edir .:
  - rəqiblərin aşağı qiymət təşəbbüslərinə qiyməti daha kəsgin salmaqla cavab verir;
  - güclü marketinq kompaniyasına başlayır
  - əsas istehlakçılara daha cəlbəedici şərtlər təklif edir.

### **3. Lideri izləyən kompaniyalar üçün strategiyalar.**

Lideri izləyən mövqedə yaxud ikinci dərəcəli oyunçu rolunda olan kompaniyaların bazar payı, liderin bazar payından azdır. Bunların liderə çatmaq üçün ya resursları

ya da rəqabət üstünlükləri olmur. Belə kompaniyalar lideri izləmək və onun qoyduğu qaydalara riayət etmək məcburiyyətində qalırlar.

Öz rəqabət mövqelərini yaxşılaşdırmaq və bazar paylarını artırmaq üçün lideri işləyən kompaniyalar aşağıdakı satstrategiyaları seçirlər:

1. Bazar payını tutmaq üçün hücum strategiyaları
2. Rəqibləri udma hesabına artım strategiyası
3. sərbəst bazar kasadlığını tutmaq strategiyası
4. İxtisaslaşma strategiyası
5. Unikal keyfiyyət strategiyası
6. Fərqləndirici imic strategiyası
7. Könüllü geri çəkilmə strategiyası

#### **4. Rəqabətqabiliyyətli olmayan və böhran vəziyyətində olan firmalar üçün satstrategiyalar**

Böhrandan çıxma strategiyaları.

Kompaniyanı böhrandan çıxarmaq üçün işə situasiyadan asılı olaraq aşağıdakı strategiyaları seçmək olar;

1. Aktivlərin bir hissəsini satmaq
2. Kompaniyanın ümumi strategiyasına yenidən baxmaq
3. Gəlirlərin həcmi artırmaq
4. Xərcləri ixtisar etmək
5. Kompleks fəaliyyət strategiyası
6. Kompaniyanın ləğv edilməsi

## . Son taym strategiyası.

Son taym strategiyası – mövcud mövqelərin saxlanması strategiyaları ilə təcili bazardan çıxma strategiyaları arasında kompromis variantdır. Bu strategiyada əsas maliyyə məqsədi – sönən firmanın bazar payından sonradan digər biznes layihələrdə istifadə etmək üçün maksimum miqdarda nəğd pul vəsaitinin götürülməsidir. Son taym strategiyası zəif kompaniyalar üçün aşağıdakı hallarda yararlıdır:

Son taym strategiyası zəif kompaniyalar üçün aşağıdakı hallarda yararlıdır:

1. Sahənin uzunmüddətli aspektdə inkişaf perspektivləri şübhəlidir.
2. Firmanın reanimasiyası olduqca baha başa gəlir.
3. Olan bazar payının saxlanması getdikcə daha çox məsrəflər tələb edir.
4. Rəqabət səylərinin zəiflədilməsi satışın həcmində tez düşməsinə gətirib çıxarmır.
5. Azad olmuş resursları daha perspektivli sahələrə yerləşdirmək imkanı var.
6. Sönən biznes diversifikasiya etmiş firmanın əsas fəaliyyət sferalarına aid deyil.
7. Sönən biznes firmanın ümumi biznes modelinə və imicinə heç nə əlavə etmir..