

UOT – 330.34

Təranə Əhmədova
Azərbaycan Əmək və Sosial Münasibətlər Akademiyası

MÜƏSSİSƏLƏRDƏ BİZNES STRATEGİYASININ FORMALAŞMASI YOLLARI

Məqalədə müasir dövrdə bazar prinsiplərinə əsaslanan strategiyanın formalaşması yolları tədqiq edilir. Bu məqsədlə, strategiyanın mahiyyəti, onun həyata keçirilməsinin taktiki əsasları dünyə təcrübəsinə əsaslanaraq araşdırılır. Məqalədə müəssisənin strategiyasında biznes mühitinin mühüm rola malik olduğu əsaslandırılaraq, onun tənzimlənməsi mexanizmləri də təhlil edilir. Ümumilikdə, müəssisənin biznes strategiyasının fəaliyyətinə təsir edən amillər kompleks şəkildə tədqiq edilir və strategiyanın seçilməsinin əsas prinsipləri elmi cəhətdən araşdırılır.

Bazar iqtisadiyyatının formalaşması müəssisələrin bazar prinsipləri əsasında qurulmasını zəruri edir. Bazar münasibətlərinə əsaslanan iqtisadiyyatın formalaşması və inkişafı bilavasitə biznes fəaliyyəti ilə əlaqədardır. Belə ki, biznes istehlakçıların tələbatının ödənilməsi və mənfəət alınması məqsədilə təşəbbüskar insanlar arasındakı işgüzar münasibətlərin məcmusudur. Biznesin məqsədi müəssisənin uzun müddət öz fəaliyyətində cəhd etdiyi son nəticədir. Biznesin məqsədi onun xarakterindən və inkişaf səviyyəsindən asılı olaraq müxtəlif ola bilər: mənfəətin alınması; bazarda, sahədə qabaqcıl mövqeyə nail olunması; istehlakçıların tələbatının optimal ödənilməsi və s.

Strategiyanın seçilməsi mərhələləri

Biznesin məqsədləri təyin edildikdən sonra onun strategiyasının işlənməsi mərhələsi başlayır. Belə ki, uzunmüddətli perspektivdə rəqabət mübarizəsində müəssisəyə yaşamağa imkan verən strategiyanın işlənilməsinin mahiyyəti xüsusi əhəmiyyətə malikdir.

Strategiya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün lazımi hərəkətlərin ümumləşdirilmiş modelini ifadə edir. Uzunmüddətli perspektivdə rəqabət mübarizəsində zavoda yanaşmağa imkan verən strategiyanın işlənilməsinin mahiyyəti çox böyükdür. Korporativ səviyyədə strategiyanın əsas vəzifəsi - ətrafdakı iqtisadi mühitə daha faydalı sürətdə daxil olmaq və ona müvafiq gəlməkdir. Strategiya öz məqsədinə çatmaq və missiyanı yerinə yetirmək üçün təşkilatın haraya getmək istədiyini müəyyən edir. O, təşkilatın fəaliyyət xüsusiyyətlərini və istiqamətlərini əks etdirən məhdudiyyətlər yaradır və seçim çərçivəsini göstərir. Seçim məhsul və xidmətlər, onların həcmi, çeşidi, satış bazarları və ehtiyatların alınma bazarı, artım imkanları, kapitalın dövretməsi, vəsaitin yerləşdirilməsi kimi məqamlara aiddir. Beləliklə, strategiya - niyyət haqqında deklarasiyadır, o, təşkilatın gələcəkdə necə olmaq istədiyini təyin edir.

Bazarda vəziyyətin tez-tez dəyişilməsi və sərt rəqabət şəraitində təkəvə zavodun işinin daxili vəziyyətinə deyil, həm də uzunmüddətli strategiyanın hazırlanmasına diqqəti yönəltmək vacibdir. Çünki bu xarici mühitdə baş verən dəyişiklikləri nəzərə almağa imkan verəcəkdir. Keçmişdə bir çox zavodlar cari fəaliyyətdə resurslardan istifadənin səmərəliliyinin yüksəldilməsi ilə bağlı problemlərə, gündəlik işə əsas diqqət yetirməklə uğurla fəaliyyət göstərirdilər. Bu gün isə, baxmayaraq ki, cari fəaliyyətdə potensialdan səmərəli istifadə məsələləri qüvvədə qalır, ətraf mühitdəki dəyişikliklərə zavodun uyğunlaşması təmin edən strategiyanın həyata keçirilməsi son dərəcə vacibdir [1].

Strategiyaya təsir edən amillər və seçilməsinə yanaşmalar

Müəssisələrin hər biri özünə xas mühit amillərinin əhatəsində fəaliyyət göstərir və eyni zamanda qarışıqlıq münasibətdə olur. Bu qarışıqlıq münasibətlərin səviyyəsi isə, müəssisə ilə ətraf mühit arasındakı əlaqələrin forma və xarakterini də müəyyənləşdirir.

Qeyd etməliyik ki, ətraf mühit amilləri və onların müəssisələrin fəaliyyətlərinə birbaşa və ya dolaylı yolla təsirləri günü-gündən artır ki, bu da qarışıqlıq münasibətləri mürəkkəbləşdirir. Möv-

cud texnologiyalardan istifadə imkanları dəyişir, bazarlar və onlara nüfuz imkanları genişlənir, enerji ehtiyatları tükənir və qiymətlər günü-gündən yüksəlir, sabit xərclərin məhsulun maya dəyərinəki payı artır, istehlakçıların tələbatları dəyişir, informasiya vasitələri sürətlə inkişaf edir və s. Bütün bu tipli dəyişikliklər müəssisələrdən uzunmüddətli məqsəd və vəzifələrə yenidən baxmağı və ətraf mühitdə baş verən dəyişikliklərlə uzlaşdırmağı tələb edir. Şübhəsiz, müəssisənin fəaliyyətlərini bu tipli dəyişikliklərlə uzlaşdırmaq xeyli mürəkkəb və çətin bir işin məntiqi nəticəsidir. Bu səbəbdən də müəssisənin uğurları sürətlə dəyişən dünyada daima yenilikçi xarakterə və keyfiyyətə, mütərəqqi dəyişikliklərə uyğun strategiyaları olan idarəçilik fəlsəfəsinə malik olmasından asılıdır. Məhz düzgün seçilmiş strategiya dəyişən, qeyri-müəyyən və risklərlə dolu mühitdə müəssisəyə daha düzgün istiqamət göstərəcəkdir. Bütün bunları ümumiləşdirərək strategiyaların müəssisələrin həyatında başlıca əhəmiyyətini aşağıdakı kimi qeyd edə bilərik:

a) Strategiya hər şeydən əvvəl ətraf mühiti lazımcı qiymətləndirməyə və gələcək planları daha da mükəmməl hazırlamağa imkan verir. Müəssisəni əhatə edən mühit amillərində baş verən dəyişikliklərin nədən ibarət olduğu və bunların fəaliyyətlərə necə təsir etdiyini qabaqcadan müəyyənləşdirə bilmək, gələcək planların daha da mükəmməl hazırlanmasına imkan verəcəkdir. Strategiya olmayan müəssisə isə ətraf mühitdən olacaq yeni təhlükə və imkanları görə bilmədiyindən, heç şübhəsiz, yeni-yeni uğursuzluqlara sürüklənəcəkdir.

b) Strategiya müəssisəyə öz-özünü hərtərəfli qiymətləndirmə imkanı verir.

Strateji qərarlar müəssisəyə mövcud vəziyyəti və imkanları hərtərəfli təhlil etməyə imkan verir. Bu da öz növbəsində ayrı-ayrı şöbələrin və alt sistemlərin güclü və zəif cəhətlərini, idarəçilik fəlsəfəsini, rəhbərlərin dəyərlərini, arzu və meyillərin və s. öyrənilməsinə şərait yaradacaqdır.

ç) Strategiya müəssisənin fəaliyyətlərini müəyyən məcraya yönəldir, planlar üçün ümumi bir çərçivə hazırlayır və şöbələrarası koordinasiya əlaqələrini möhkəmləndirir: Strateji qərarlar sisteminin ümumi məqsəd və vəzifələrini müəyyənləşdirdiyi üçün alt sistemləri də bunları gerçəkləşdirmək istiqamətində fəaliyyət proqramlarını hazırlamağa və koordinasiyalı çalışmağa məcbur edir.

c) Strategiya müəssisədə alınan qərarların və gələcək layihələrin mükəmməlliyini və doğruluq dərəcəsini artırmağa xidmət etdir. Strateji qərarlar mühit amillərində baş verən dəyişiklikləri təhlil edərək yeni imkan və təhlükələri müəyyənləşdirməyə xidmət etdiyi üçün problemləri vaxtında görməyə, alternativ qərarlardan ən əlverişlilərini seçməyə və uğurla tətbiq etməyə imkan verir [1].

Qeyd etmək lazımdır ki, biznes aləmində yeganə strategiya mövcud deyil. Hər bir zavod öz-özlüyündə unikalıdır, ona görə strategiyasının işlənilməsi strategiyası da spesifikdir, çünki bazarda zavodun mövqeyindən, onun inkişaf dinamikasından, potensialından, rəqiblərin davranışından, istehsal edilən məhsulun və ya göstərilmiş xidmətlərin xarakteristikasından, iqtisadiyyatın vəziyyətindən, mədəni mühitdən və sairədən asılıdır. Eyni vaxtda biznesin strategiyasının işlənməsinin bəzi ümumləşdirilmiş prinsiplər haqqında danışmağa imkan verən əsas məqamlar var. Zavodun daxili vəziyyətini və xarici mühitini xarakterizə edən vacib amillərin təhlili əsasında strategiyanın seçilməsi həyata keçirilir. Strategiya aşağıdakı suala cavab verməlidir: xarici mühit elementlərini nəzərə almaqla qoyulmuş məqsədə nail olmaq üçün müəssisədə mövcud resurslar və imkanlardan istifadəsinin yaxşılaşdırılmasının hansı alternativ variantları vardır?

Strategiyanın seçilməsində aşağıdakı vacib amillər nəzərə alınmalıdır:

- sahənin güclü tərəfləri;
- zavodun güclü tərəfləri;
- zavodun məqsədləri;
- zavodun maliyyə resursları;
- işçilərin ixtisas səviyyəsi;
- xarici mühitdən asılılığın dərəcəsi;
- vaxt amili.

Nəzərə almaq lazımdır ki, strategiyaya təsir edən amillər heç də həmişə vaxtında gözü çarpmır, bəzən onlar artıq öz təsirlərini göstərdikdən sonra müşahidə olunur. Ətrafda olan rəqiblər, bazar, təchizat, istehlakçılar, sərmayələr, qanunvericilik, siyasi hərəkətlər, dövlətlərarası münasibətlər, təbii fəlakətlər və s. amillərlə əlaqəli elə hallar baş verə bilər ki, ya mövcud strategiya kökündən dəyişməli və yaxud əsaslı yeniləşməyə məruz qalmalıdır [2].

Seçilmiş strategiya onun həyata keçirilməsi imkanlarını müəyyənləşdirən amillərin hərtərəfli, əhatəli təhlili əsasında qiymətləndirilir. Qiymətləndirmənin əsas meyarı: seçilmiş strategiyanın zavodun qarşısında duran məqsədlərinə nail olmağa gətirib çıxarmasıdır.

Əgər strategiya müəssisənin qarşısında duran məqsədlərinə uyğun gəlirsə, onda onun gələcək qiymətləndirilməsi aşağıdakı istiqamətlər üzrə aparılır:

- ətrafdakı tələblərə və vəziyyətə seçilmiş strategiyanın uyğunlaşması;
- zavodun imkanlarına və potensialına seçilmiş strategiyanın uyğunlaşması;
- strategiyada olan riskin əlverişliliyi.

Müəssisənin strategiyasını müəyyən edərkən rəhbərlik zavodun bazardakı mövqeyi ilə bağlı üç əsas məsələ ilə qarşılaşır:

- hansı biznesə xitam verilsin;
- hansı biznes davam etdirilsin;
- hansı biznesə keçirilsin.

Bu o deməkdir ki, strategiyada əsas diqqət aşağıdakılara yönəldilir:

- a) təşkilat nəyi edir nə nəyi etmir;
- b) fəaliyyətin həyata keçirilməsində nə mühümdür və nə vacib deyil [2].

Qeyd etməliyəm ki, strateji idarəetmə sahəsində aparıcı mütəxəssis və nəzəriyyəçilərdən biri olan ABŞ-ın Qərb Universitetinin professoru M.Porterin fikrincə, zavodun bazarda özünü aparması (davranışı) barədə strategiyanın işlənməsinin üç əsas sahəsi vardır:

Birinci yanaşma minimum istehsal xərcləri ilə liderliyin ələ alınmasıdır. Bu strategiya nəticəsində zavod analoji məhsula daha aşağı qiymətlər qoyması hesabına bazarın böyük hissəsinə yiyələnə bilər. Belə strategiyayı reallaşdıran zavodda istehsal və təchizat səmərəli təşkil edilməli, müasir texnologiyası və mühəndis konstruktor bazası olmalıdır. Belə strategiyada marketinq xidməti yüksək səviyyədə inkişaf etdirilməyə də bilər.

İkinci yanaşma məhsul istehsalında ixtisaslaşma ilə əlaqədar strategiyanın işlənməsidir. Belə halda zavod yüksək ixtisaslaşmış istehsalı həyata keçirməli və öz məhsulunun istehsalı üzrə lider olması üçün marketinq də yüksək səviyyəyə çatdırılmalıdır. Bu ona gətirib çıxarır ki, alıcı, hətta qiymət kifayət qədər yüksək olsa da, həmin məhsulu seçir. Bu tip strategiyayı reallaşdıran zavodun yüksək potensialı, səviyyəli dizaynerləri, yüksək keyfiyyətli məhsul təminatı sistemi, habelə inkişaf etmiş marketinq sistemi olur.

Üçüncü yanaşma isə bazarda müəyyən segmentə malik qurumların strategiyasının müəyyən edilməsinə əsaslanır. Belə hallarda zavod bütün bazarda deyil, özünün dəqiq müəyyən edilmiş segmentində fəaliyyət göstərir və müəyyən növ məhsula bazarın tələbini aydınlaşdırır. Bu zaman müəyyən biznes qurumu xərclərin aşağı salınmasına cəhd edə bilər və ya məhsul istehsalının ixtisaslaşdırılması siyasətini yeridə bilər. Bu iki yanaşmadan qarşılıqlı istifadə də mümkündür. Ancaq üçüncü tip strategiyanın həyata keçirilməsi üçün tam vacibdir. Çünki zavod bazarın müəyyən segmentində, hər şeydən öncə tələbatı təhlil etməklə öz fəaliyyətini təkcə bazarın tələbləri baxımından deyil, həm də müəyyən müştərilərin tələbatını nəzərə almaqla qurmalıdır.

Ən çox yayılmış, praktikada sınaqdan çıxmış və ədəbiyyatda geniş işıqlandırılmış biznesin inkişaf strategiyası etalon strategiyası adlanır. Bunlar biznes qurumlarının inkişafının müxtəlif yanaşmalarını ifadə edir. Etalon strategiyası məhsul, bazar, sahələr, sahə daxilində zavodun vəziyyəti və texnologiya ilə bağlıdır.

Sahibkarın əsas vəzifəsi strategiyayı elə formalaşdırmaqdır ki, o bütün daxili və xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə, rəqib zavodların fəaliyyətlərindəki yeni istiqamət və meyillərə, istehlakçıların arzusuna, zövqünə və tələbinə, habelə sahibkarlıq fəaliyyətlərində dəyişən şəraitə cavab verə bilsin.

Təbii ki, daha fəal və uzun müddət fəaliyyət göstərmək arzusunda olan sahibkar işgüzar mühitə daha həssaslıqla yanaşaraq istehlakçıların arzu və istəklərinə vaxtında əməl edib fəaliyyət strategiyasında müvafiq dəyişikliklər aparmalıdır. Deməli, biznesin sahibkarlıq fəaliyyətinin səmərəli təşkili hərtərəfli əsaslandırılmış strategiyanın olmasını tələb edir [3].

Müəssisədə biznes fəaliyyətinin səmərəli həyata keçirilməsini və perspektiv inkişafını təmin edən alternativ strategiyaların diapazonu olduqca genişdir. Bu strategiyaların seçilməsinin əsas prinsiplərinə aşağıdakıları daxil etmək mümkündür.

1) İntensiv yüksəliş və satışın həcmının artırılması. İntensiv yüksəliş strategiyasının reallaşdırılması zavodun idarəetmə metodlarının müxtəlifliyi ilə fərqlənən bir neçə fazanın ardıcıl həyata keçirilməsi ilə əlaqədardır.

2) Məhsulun təkmilləşdirilməsi və inkişafı. İşlənilib hazırlanmış məhsulun xüsusiyyətləri bazarın tələblərinə uyğun gəlir, lakin məhsulun tələbatə uyğunlaşdırılaraq təkmilləşdirilməsi vacibdir.

3) Bazarın inkişafı. Bazarda yeni məhsulun keyfiyyət xüsusiyyətləri haqqında məlumat yoxdur. Bazarın yeni, əhatə edilməmiş, lakin potensial maraq kəsb edən seqmentləri mövcuddur. Belə bazarı və potensial seqmentləri “inkişaf” etdirmək lazımdır.

4) Diversifikasiya.

- konsentrik diversifikasiya. Yəni, bazara çıxarılan yeni məhsullar digər sahələrin əsas məhsulları ilə oxşarlıq xüsusiyyətlərinə malikdir.

- konqlamerant diversifikasiyası. Yəni, bazara çıxarılan yeni məhsulların ənənəvi istehsal edilən məhsula heç bir oxşarlığı yoxdur.

Ümumiyyətlə, diversifikasiya strategiyasının qeyri-stabil bazar şəraitində tətbiq edilməsi məqsədəuyğun hesab edilir. Bu da onunla əlaqədardır ki, bu strategiya bazarın hər hansı seqmentində baş verən itkilərin digər seqmentdəki gəlirlər hesabına kompensasiya edilməsinə imkan yaradır. Diversifikasiyanın əsas vəsifəsi resursların maneəvər edilməsi imkanları hesabına zavodun sabitliyinin və stabilliyinin yüksəldilməsindən ibarətdir.

5) İntegrasiya:

- üfüqi integrasiya, yəni rəqiblər arasında birləşmə;

- şaquli integrasiya, yəni istehsalçı-istehlakçı zəncirvari xətt üzrə birləşmə.

6) Stabilitet, bazarda yaranmış paritetin qorunub saxlanması.

Stabilitet strategiyası bir qayda olaraq, inhisarçı zavodlar tərəfindən tətbiq edilir. Rəqabət şəraitində fəaliyyət göstərən digər zavodun bu strategiyayı reallaşdıraraq rəqiblər tərəfindən məğlubiyyətə uğraması qaçılmazdır [1].

7) Bazarı tərk etmək.

8) Müəssisənin ləğv edilməsi.

Müəssisənin bazardakı mövqeyinə və daxili parametrlərinə uyğun gələn səmərəli strategiyanın seçilməsi SWOT təhlilin nəticələrinə əsaslanaraq qərarların qəbul edilməsi matrisası əsasında həyata keçirilir.

Strateji dəyişikliklər zavodun fəaliyyətini bir çox tərəflərini və onun struktur elementlərini əhatə edir. Buna görə də onlar kompleksli xarakter daşıyırlar.

Dəyişikliklər məhsul və xidmətlərə, satış və xammal bazarları ilə, bütövlükdə zavodun struktur elementləri ilə əlaqədar ola bilərlər. Təcrübə göstərir ki, təşkilati idarəetmə strukturlarında və təşkilati mədəniyyətdə dəyişikliklərin aparılmasında zavodlar ən mühüm çətinliklərlə rastlaşırlar.

Təşkilatı struktur. Strateji planlanlaşdırmanı həyata keçirən zavodların təşkilatı idarəetmə strukturlarının təhlili, əsasən, aşağıdakı suallara cavabların verilməsini təmin etməlidir.

1) Müəssisənin mövcud təşkilatı idarəetmə strukturu hansı dərəcədə seçilmiş strategiyanın reallaşdırılmasını təmin edə bilər?

2) Müəssisənin idarəetmə bölmələri arasında strateji və operativ idarəetmə funksiyalarının optimal bölüşdürülməsini necə həyata keçirmək mümkündür?

Təşkilatı mədəniyyət. Digər mühüm strateji dəyişikliklər sırasında yeni seçilmiş strategiyanın reallaşdırılmasında zavodun təşkilatı mədəniyyətinin həmin strategiyaya uyğunlaşdırılmasını qeyd etmək lazımdır. Bir çox hallarda bu məsələ təşkilatı quruluşların yenidən qurulmasından daha mürəkkəb və miqyaslı olur. Təşkilatı mədəniyyətin əsas vəzifəsi zavodda komandanın yaradılmasından, bütün əməkdaşların fəaliyyət və davranış istiqamətlərinin müəyyən edilməsindən ibarətdir.

Təşkilatı mədəniyyət müəssisədə hökm sürən, bütün kollektiv tərəfindən müzakirəsiz qəbul edilən və tutduğu vəzifədən asılı olmayaraq əməkdaşların davranış xarakterini və mənasını müəyyən edən qaydaların, normaların, düşüncə tərzinin ənənələrin və dəyərlərin məcmusu deməkdir.

Açar sözlər: biznes, stratejiya, taktika, biznes mühiti, səmərəlilik, müəssisə

İstifadə edilmiş ədəbiyyat

1. Abbasov A.B. Biznesin əsasları. Bakı: Nurlan, 2012
2. Əliyev T.N. Biznesin təşkili və idarə edilməsi. Bakı: İqtisad Universiteti, 1994
2. “Sahibkarlıq fəaliyyəti haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu. Bakı: 1996

Тарана Ахмедова

ПУТИ ФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕС СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Резюме

В статье исследуются пути формирования стратегии, основанные на рыночных принципах на современном этапе. суть стратегии его тактические основы изучены на основе мирового опыта. В статье обосновывается роль бизнес среды в стратегии предприятия. Рассматриваются факторы, влияющие на бизнес стратегию предприятия.

Ключевые слова: бизнес, стратегия, тактика, бизнес среда, эффективность, предприятие

Tarana Ahmadova

WAYS OF FORMATION OF BUSINESS STRATEGY IN THE ENTERPRISES

Summary

The ways of formation of strategy based on market principles in the modern era are explored in the article. For this purpose, the essence of the strategy, the tactical bases of its implementation based on the world experience are investigated. The mechanisms of its regulation based on the important role of business environment in the strategy of enterprise are analyzed in the article. The factors influencing the activity of business strategy of enterprise are complexly investigated and the main principles of strategy are scientifically investigated.

Keywords: business, strategy, tactics, business environment, efficiency, enterprise