

ANAR BAYRAMOV

**BİZNES VƏ MENEJMENTİN
ƏSASLARI**

Bakı – 2011

Redaktoru: **Rofət Hüseynəliyev,**
iqtisad elmləri üzrə fəlsəfə doktoru

Rəyçi: **Kərim Paşayev,**
iqtisad elmləri doktoru, professor

Anar Bayramov. Biznes və menecmentin əsasları.
Bakı, “Nurlan”, 2011, 180 səh.

Müasir biznes və menecmentdə aktual hesab edilən mövzulardan bəhs edən bu kitab biznes sektorunda çalışan şəxslər, tələbələr, eləcə də biznes və menecmentlə maraqlananlar üçün nəzərdə tutulmuşdur.

ISBN

© Anar Bayramov, 2011

KİTABIN İÇİNDƏKİLƏR

Giriş

Fəsil 1. Biznes və Menecment – Ümumi konsepsiya

Fəsil 2. Biznes mühiti, qlobal biznes

Fəsil 3. Menecerin işi

Fəsil 4. Liderlik

Fəsil 5. Motivasiya, ünsiyyət

Fəsil 6. Layihə menecmenti

Fəsil 7. Strateji menecment

Fəsil 8. Maliyyə hesabatları, maliyyə qərarları

Fəsil 9. Satış, müştərilərlə iş

Terminlər, əsas anlayışlar

İstifadə olunmuş mənbələr

GİRİŞ

Hörmətli oxucu!

Gözümüzün qarşısında hər gün yeni bizneslər yaradılır, biznes münasibətlərinin miqyası genişlənir. Beləliklə, biznesə, onun idarə olunmasına aidiyyətli olan insanların sayı durmadan artır. Bu amil biznes, menecment sahəsində olan kitablara, fikirlərə marağı da artırır.

Bu kitab da adından göründüyü kimi, ümumi biznes prosesindən və biznesin idarə olunmasından bəhs edir.

Kitabın əsas missiyası biznes və biznes menecmenti sahəsində Azərbaycan türkcəsində ədəbiyyat çatışmazlığı probleminin həllinə az da olsa töhfə verməkdən ibarətdir.

Kitabda qeyd olunan menecment, liderlik, motivasiya, ünsiyyət və digər anlayışlar bütün təşkilatlara deyil, əsasən başlıca məqsədi mənfəət əldə etmək olan şirkətlərə aid edilir.

Praktiki nümunələr və şəkillər kitabın yoruculuğunun azalmasına hesablanmışdır.

Müasir biznesdə aktual hesab edilən liderlik, müştəri münasibətləri, strateji menecment kimi mövzulara xüsusi diqqət yetirilmişdir.

Bundan başqa müasir biznesin özəllikləri, şirkətlərdə qərar vermə prosesi, vaxtın idarə olunması və s. mövzular geniş təsvir edilmişdir.

Kitabın dilinin maksimum asan, oxunaqlı olmasına çalışılmışdır. Müasir Qərb yanaşması, terminologiyası əsas

götürülməklə, köhnəlmiş, cansıxıcı terminlərdən mümkün qədər imtina edilmişdir.

Kitab ümumilikdə 9 fəsildən ibarətdir.

İlk 2 fəsil giriş əhəmiyyəti daşıyır – biznesin və menecmentin ümumi konsepsiyasından, biznes mühitindən, müasir biznes meyllərindən söhbət açılır. 3-5-ci fəsillər menecerin işi, liderlik, motivasiya, ünsiyyət kimi mövzulara həsr olunur. 6-cı fəsil layihə menecmentindən, 7-ci fəsildə isə şirkətin strategiyasından, strateji menecmentdən bəhs edilir. Maliyyə münasibətləri, maliyyə hesabatları, maliyyə qərarlarının verilməsi 8-ci fəslin mövzudur. Müştəri münasibətləri, satış prosesi 9-cu fəsildə geniş şəkildə təsvir edilir.

Başlayaq oxumağa...

Fəsil 1

Biznes və Menecment – Ümumi konsepsiya



Bu fəsildə nələr var?

- Biznes nədir, hansı məqsədə xidmət edir?*
- Sahibkarlıq*
- Biznes etikası, sosial məsuliyyət məsələləri*
- Rəqabət şəraiti*
- Menecment, menecment funksiyaları*
- Sahibkarlıq formaları, onların fərqləri*
- Müasir biznes praktikası*

Biznes nədir?

Biznes çox böyük bir fəaliyyət sahəsidir. Biznes anlayışı müxtəlif cür ifadə oluna bilər, müxtəlif təriflərə rast gələ bilərik. Geniş mənada:

Biznes mənfəət əldə etmək məqsədilə digərlərini (müşətiləri) mal və xidmətlərlə təmin etmək fəaliyyətidir.



Şəkil 1.1. Mənfəət üçün gəlmişik. Bəs mənfəəti necə əldə edək?

Yuxarıdakı tərifdən də göründüyü kimi, müşətilər biznes prosesində xüsusi mövqeyə malikdir. Müşətilər hər bir biznesin mövcudluq və inkişaf fəlsəfəsinin əsasını təşkil edir. Yəni əgər sənin müşətilər yoxdursa, biznesin yoxdur.

Mənfəət gəlirin biznes fəaliyyəti ilə bağlı bütün xərclər çıxıldıqdan sonra qalan hissəsidir.

Mənfəət (zərər) = Gəlirlər – Xərclər

Gəlir dövr ərzində mal və xidmətlərin satılmasından əldə olunanı pulun ümumi məbləğidir.

Zərər (itki) o vaxt yaranır ki, dövr ərzində xərclər gəlirlərdən çox olsun.

Biznes olduqca çoxşaxəli, spektrli sahələrdən ibarətdir. Misal olaraq, tikinti, məhsul istehsalı, bankçılıq, sığorta, turizm, nəqliyyat və s. göstərə bilərik. Hər bir sahibkar özünə uyğun bildiyi sahəni seçir, fəaliyyət göstərir.



Şəkil 1.2. Fərqli biznes sahələri – fərqli iş

Biznes fəaliyyətində əsas motiv sahibkar üçün mənfəət əldə etmək olsa da, dolayı yolla iqtisadiyyatın, bütövlükdə ölkənin inkişafına yardım edir. Bu təsiri tanınmış iqtisadçı Adam Smit “görünməz əl” adlandırmışdır.

Misal. Konfet istehsal edən ABN şirkətinin birbaşa məqsədi konfeti satıb mənfəət qazanmaq olsa da, dolayı yolla:

- Müştəriləri konfetlə təmin edir
- Əhalini işlə təmin edir
- Ölkə iqtisadiyyatını gücləndirir və s.

Yəni, ABN şirkətinin məqsədi insanları konfetlə təmin etmək olmasa da, “görünməz əl” vasitəsilə insanların tələbatını ödəmiş olur.

Bu misaldan da aydın görünür ki, əslində biznes fəaliyyətinin ölkənin həyatında rolu çox böyükdür.

Biznesin (biznes təşkilatlarının) əsas məqsədi mənfəət əldə etmək olsa da, heç də bütün bizneslər mənfəət əldə edə bilmir. Ona görə də biznesə başlamaq riskli fəaliyyət hesab olunur. Biznesə başlayan şəxs (və ya şəxslər) **sahibkar** adlanır. Başqa sözlə, sahibkar vaxtını və pulunu biznesinin uğuru üçün riskə qoyan şəxsdir. Sahibkar biznesi özü idarə etməyə də bilər. Ümumiyyətlə, biznesi iş saldıqdan sonra onun normal fəaliyyətini təmin etmək üçün menecerlərə və digər işçilərə ehtiyac yaranır. Bu həm də onunla bağlıdır ki, sahibkarın menecerlik qabiliyyətinin olması şərt deyil.

Qeyd etməliyik ki, bizneslər təkcə sahibkarına mənfəət gətirmək üçün mövcud deyil. Bizneslərin iqtisadi əhəmiyyəti odur ki, o, insanların zəruri (ərzaq, paltar, ev, nəqliyyat, tibbi xidmət və s.) və digər tələbatlarını ödəyir.



Şəkil 1.3. Fermer pul qazanarkən dolayı yolla insanların ərzaq tələbatını ödəmiş olur.

Biznesi idarə edən menecerlər təkcə biznes sahibinin deyil, həm də biznesin fəaliyyətində digər maraqlı tərəflərin (steykholderlərin) mənafeyini nəzərə almalıdır. **Steykholderlər** biznesin fəaliyyətində hər hansı marağı olan şəxslərdir. Bunlara biznesin sahibləri, müştərilər, işçilər, təchizatçılar, dilerlər, kredit təşkilatları, dövlət və hökumət təşkilatları, cəmiyyət və s. daxildir.

Bütün steykholderlərin maraqlarını eyni dərəcədə təmin etmək mümkün deyil. Məsələn, işçiyə nə qədər çox əməkhaqqı versən, sahibkarın mənfəəti bir o qədər azalacaqdır. Bununla belə, yaxşı menecer steykholderlərin maraqlarını maksimum balanslaşdırma bilən menecedir. Menecerlər qərar qəbul edərkən bütün amilləri, o cümlədən daha çox mənfəət əldə edilməsini nəzərə almalıdırlar.

Yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi, şirkətlər bütün qərarlarını mənəfəətə bağlamırlar, eyni zamanda, iqtisadiyyatın, cəmiyyətin inkişafında mühüm rol oynayırlar.

Bu mənada, şirkətlər get-gedə **sosial məsuliyyət** məsələsinə daha çox diqqət yetirməyə başlayıblar. Buna bir çox amillər təsir edir:

- şirkətin ictimai nüfuzu
- rəqiblərindən geri qalmamaq
- cəmiyyətdəki rolunu dərk etmə və s.

Yəni, şirkətlər sosial fəaliyyətləri ilə cəmiyyətə mesaj verirlər ki, bizim üçün yeganə məqsəd mənəfəət deyil.



Şəkil 1.4. Sosial məsuliyyəti yaddan çıxarmaq olmaz!

Sosial məsuliyyətin şirkətin qərarlarına təsiri də az deyil. Məsələn, şirkətin maliyyə vəziyyəti işçilərin sayının azaldılmasını labüd edirsə, menecment bu qərarın işsizlik problemi yaradacağını dərk edərək müvəqqəti də olsa vaz keçə bilər. Digər tərəfdən, etik baxımdan fikirləşirlər ki, şirkət bu günədək bu işçilərin sayəsində yaxşı işləyirdi. Bu mənada, şirkətlər işçilər qarşısında mənəvi məsuliyyətini dərk edir.

Bu, həm də “Biznes etikası” məfhumu ilə əlaqədardır.

Bəzi mütəxəssislər “biznes etikası” ifadəsini dünyanın ən məşhur **oksimoron** ifadələrindən sayırlar. Qeyd edək ki, oksimoron əks xarakterli sözlərin əmələ gətirdiyi ifadələrdir. Yəni etika əxlaq, tərbiyə ilə bağlı söz olsa da, biznes daha çox qarmaqarışıqlıq, xaotik, şəxsi maraqların üstünlük təşkil etdiyi fəaliyyət kimi başa düşülür.



Şəkil 1.5. Biznes etikası oksimorondur.

Bununla belə, bu gün “Biznes etikası” ifadəsi olduqca populyardır. Xüsusilə, dünyanın inkişaf etmiş ölkələrində biznesin etik tərəfləri öyrənilir, təbliğ edilir.

Biznes etikası biznes fəaliyyətində, biznes qərarlarında digərlərinin (işçilərin, səhmdarların, müştərilərin, investörlərin, hökumətin, cəmiyyətin və s.) nəzərə alınmasıdır.

Bazarda uzunmüddətli dövrdə uğurun təmin olunması üçün dürüstlüyün, ədalətliyin gözlənilməsi, rəqiblərə hörmət, yüksək etik standartların gözlənilməsi vacib şərtlərdir.

Etik prinsiplərin pozulması halları dünyanın bir çox məşhur şirkətlərində rast gəlinmişdir. Belə hallardan ən məşhuru 2001-ci ildə Enron (ABŞ) şirkətinin iflası ilə nəticələnən hadisədir. Belə ki, Enron şirkətinin menecmenti şirkətin xərc-lərini və kreditor borclarını gizlətməklə qısamüddətli maraqları naminə ictimaiyyəti aldatmışdır.



Şəkil 1.6. ENRON böyük dərsdir

Oxşar hallar Xerox, Worldcom kimi şirkətlərdə də baş vermişdir.

Sosial məsuliyyətin rolunu dərk edən bir çox qabaqcıl şirkətlərdə hətta sosial məsuliyyət departamenti yaradılmışdır. Bundan başqa, bəzi şirkətlər cari sosial məsuliyyətin vəziyyətini yoxlamaq üçün **sosial audit** keçirirlər.

Müasir biznesin xüsusiyyətlərindən biri də odur ki, məhsuldarlıq artdıqca mal və xidmətlərin istehsalı üçün daha az insan resursları tələb olunur. Nəticədə bir sıra işçilərin iş yerlərini itirməsinə gətirib çıxarır.

Mallar – toxunula bilən məhsullar (ərzaq, paltar, maşın, kompüter və s.).

Xidmətlər – toxunula və görülə bilməyən məhsullar (təhsil, səhiyyə, sığorta, turizm və s.).

Biznesin normal fəaliyyət göstərməsi üçün rəqabət şəraitinin də rolu böyükdür. Rəqabət şəraiti o vaxt təmin olunur ki, nə alıcılar, nə də satıcılar bazarda hökmranlıq etməsin. Mükəmməl rəqabət həm də inkişafa aparən əsas amildir. Qeyd edək ki, normal rəqabətli bazarlarda şirkətlər qiymətin formalaşmasında birbaşa iştirak etmirlər. Tələb (alıcıların maraqları) və təklifin (satıcıların maraqları) nəticəsində bazar qiyməti formalaşır. Bu halda hansı şirkət xərclərini bazar qiymətilə ödəyə bilirsə, bazarda qala bilir.

Qeyri-rəqabətli bazarlarda isə qiymətlər alıcının və ya satıcının diktəsi ilə formalaşır.

Məsələn, fərz edək ki, BNH şirkəti bazarda sementin yeganə satıcısıdır. Bu halda şirkət inhisarçı (hökmran satıcı) gücə malik olacaq, yüksək qiymətlər qoyacaq. Hansı tikinti şirkəti həmin qiymətə sement almağa razı olacaqsa, fəaliyyətini davam etdirəcək, əks halda bazardan çıxacaq. Əlbəttə, inhisarçı şirkət də qiymət həddini elə müəyyən edəcək ki, satış minimuma enməsin, gəlir əldə edə bilsin.

Həm iqtisadiyyata, həm də müştərilərin maraqlarına ziyan vurduğu üçün inhisarçılıq və digər anti-rəqabət fəaliyyətləri iqtisadiyyata dövlətin müdaxiləsini zəruri edir.

Menecment nədir? Menecment ümumi mənada hər hansı təşkilatın idarə olunmasıdır. Bu kitabda “menecment” dedikdə, biznesin idarə olunması kimi nəzərdə tutulur.

Müxtəlif ədəbiyyatlarda menecmentin müxtəlif təriflərinə rast gələ bilərik. Bunlardan biri də aşağıdakı kimidir:

Menecment təşkilatın məqsədlərinə çatmaq üçün resurslardan (maliyyə, fiziki, informasiya, insan resursları) effektiv və səmərəli şəkildə istifadə etməklə həyata keçirilən işlərin (planlaşdırma-qərar qəbul etmə, təşkil etmə, liderlik və nəzarət) məcmusudur.



Şəkil 1.7. Resurslar var. Qalır yaxşı idarə etmək...

Başqa sözlə, menecerlər əllərindəki (əllərinin çatdığı) resurslarla biznesin məqsədlərinə çatmağa çalışırlar.

Əsas menecment funksiyaları aşağıdakılardır:

- planlaşdırma və qərar qəbul etmə
- təşkil etmə
- liderlik
- nəzarət

Planlaşdırma və qərar qəbul etmə funksiyası dedikdə, şirkət üçün hədəflərin, eləcə də həmin hədəflərə çatmaq üçün yolların müəyyən edilməsidir.

Təşkil etmə funksiyasına şirkətin resurslarının düzgün yönəldilməsi, proseduraların formalaşdırılması daxildir.

Liderlik dedikdə, işçi heyətinin ümumi məqsədə çatmaq istiqamətində düzgün motivasiyasının təşkilidir.

Nəzarət funksiyasına şirkətin fəaliyyətinin ümumi məqsədlərə doğru olub-olmamağının yoxlanılması, lazım gəldikdə müdaxilə edilməsi daxildir. Nəzarət prosesinin effektivliyi üçün şirkətlərdə hesabatlılıq sistemi qurulur.

Bütün menecerlər fəaliyyətlərində qeyd olunan menecment funksiyalarını həyata keçirir. Lakin vəzifəsindən asılı olaraq bu funksiyaları müxtəlif dərəcələrdə həyata keçirirlər. Məsələn, yüksək vəzifəli menecerlərin (top menecerlərin) işinin əsas hissəsi planlaşdırma və nəzarət funksiyalarına həsr olunur. Nisbətən aşağı vəzifəli menecerlərin işində isə planlaşdırma və nəzarət funksiyalarının payı azlıq təşkil edir.

Misal.

“DMX” İnşaat şirkətinin əsas fəaliyyəti ofis təyinatlı binaların tikintisidir. Şirkət hər altı ayda bir dəfə ümumi fəaliyyət planını təsdiq edir. Bu proses müxtəlif funksional menecerlərin (maliyyə, marketinq, İT, insan resursları şöbələrindən) iştirakı ilə həyata keçirilir. Fəaliyyət planına investisiya layihələrinin təsdiqi, yeni alınacaq avadanlıqların müəyyən edilməsi, reklam büdcəsi, yeni cəlb ediləcək iş icraçılarının və texniki işçilərin həddinin müəyyənləşdirilməsi və s. aiddir.

Şirkətdə sifarişlər satış şöbəsi tərəfindən qəbul edilir, layihə-planlaşdırma şöbəsi ilə birlikdə qiymətləndirilir. Qiymət müştəri tərəfindən məqbul hesab edilirsə, iş icraya verilir. İş birbaşa rəhbərlik iş icraçıları tərəfindən həyata keçirilir. İş icraçıları öz növbəsində plana uyğun olaraq tikintini həyata

keçirir. İş icraçıları gündəlik olaraq yuxarı rəhbərliyə hesabat verir, eyni zamanda, problemlər rəhbərlik qarşısında qaldırılır. Texniki işçilərin (usta və fəhlələrin) işinin yönəldilməsi tamamilə iş icraçısı tərəfindən həyata keçirilir.

Yuxarıdakı misala əsasən “DMX” şirkətində menecment funksiyalarının bölgüsünə fikir verək. Gördüyümüz kimi, planlaşdırma və strateji qərarların verilməsi işləri əsasən şirkət rəhbərliyi tərəfindən həyata keçirilir – investisiya layihələrinin, büdcənin təsdiqi, yeni avadanlıqların alınması, işəgötürmə qərarları və s. Kiçik menecerlər isə (iş icraçıları) layihə çərçivəsində işləri planlaşdırır, ustalara birbaşa nəzarəti həyata keçirirlər. Lakin əsas nəzarət funksiyası top menecmentin üzərinə düşür. Qeyd olunduğu kimi, iş icraçıları rəhbərliyə gündəlik hesabat verirlər. İşin (tikintinin) birbaşa təşkili isə (təşkil etmə funksiyası) əsasən kiçik menecerlərin üzərinə düşür. Liderlik funksiyası, bunun tərkib hissəsi kimi motivasiya demək olar ki, bütün menecerlərdən eyni dərəcədə tələb olunur.

Sonrakı fəsilərdə menecmentin başlıca funksiyaları barədə daha ətraflı şəkildə bəhs edilir.

Biznes sahiblik baxımından müxtəlif formalarda yaradıla bilər. Bu mənada 3 əsas forma daha geniş yayılmışdır:

- 1) Fərdi sahibkarlıq
- 2) Partnyorluq
- 3) Korporasiya

Bunlardan ən asanı və geniş yayılmışı **fərdi sahibkarlıqdır**. Fərdi sahibkarlıqda biznes vahidinin sahibliyi bir nəfərdən ibarət olur. Əksər hallarda həmin şəxs özü biznesini idarə edir. Amma biznesin idarəçiliyi başqa bir menecerə də həvalə oluna bilər.



Şəkil 1.8. Fərdi sahibkaram – özüm özümün müdiriyəm...

Bəzi hallarda sahibkarlar resurslarını (pul, texnologiya, bilik və s.) birləşdirib **partnyorluq** yaradırlar. Bu halda biznesin sahibliyi ən azı iki nəfərdən ibarət olur.

Həm fərdi sahibkarlıqda, həm də partnyorluqda sahibkarların riski kifayət qədərdir. Belə ki, sahibkar təkcə qoyduğu kapital həcmində deyil, bütün şəxsi əmlakı ilə də məsuliyyət daşıyır.

Bu səbəbdən korporasiya ən az riskli sahiblik forması hesab olunur. **Korporasiyanın** bütün hüquqi öhdəlikləri sahiblərinin hüquqi öhdəliklərindən ayrılır. Yəni, sahibkar ən pis halda qoyduğu kapitalını itirə bilər. Dünyanın əksər böyük şirkətləri korporasiya şəklində təsis olunmuşdur. Səhmlər korporasiyada sahibliyi təsdiq edən sənəddir. Yəni, şirkətin 100 səhmindən 30-nu alırsansa, şirkətin 30%-nə sahib olursan. Bu, eyni zamanda o deməkdir ki, 30% səsvermə hüququ sənəddir, bölüşdürülən mənfəətin 30%-i sənə çatır və s.



Şəkil 1.9. Korporasiyada qərarvermə prosesi mürəkkəbdır.

Bizneslərin yuxarıda qeyd olunan formalarının hər birinin zəif və üstün cəhətləri var. Onlara diqqət yetirək:

Fərdi sahibkarlığın ən böyük üstünlüyü asan yaradılma imkanındır. Bundan başqa, sahibkarın sərbəstliyini qeyd edə bilərik. Başqa sözlə, fərdi sahibkar “özü özünün müdiri”dir. Onlar asanlıqla heç kimdən asılı olmadan iş qrafiklərini müəyyən edə, gəlirləri barədə təkbaşına qərar verə bilərlər.

Fərdi sahibkarlığın ən zəif cəhəti öhdəlikləri üzrə riskdir. Yəni, sahibkarın biznesdəki uğursuzluğu şəxsi əmlaklarının itirilməsi ilə nəticələnə bilər. Digər zəif cəhətlərinə artım potensialı, məhdud maliyyə resursları və s. aid edilir. Fərdi sahibkarların maliyyə resurslarına çıxış imkanı əsasən aşağı səviyədədir. Çünki kredit təşkilatları onlara kredit ayırmağa maraqlı olmur, digər tərəfdən, fərdi sahibkarlıq vahidləri investorlar üçün də cəlbedici olmur.

Partnyorluğun fərdi sahibkarlığa nisbətən əsas üstünlüyü həm maliyyə, həm də digər resurslara çıxış imkanının yüksək olmasıdır. Çünki ən azı 2 nəfər resurslarını bir araya gətirir.

Partnyorluğun zəif cəhətləri aşağıdakılar hesab olunur:

– **Öhdəliklər üzrə məsuliyyətin qeyri-məhdudluğu.** Fərdi sahibkarlıqda olduğu kimi, burada da sahibkarlar biznesə bütün öhdəlikləri üzrə cavabdehirlər;

– **Mənfəətin bölgüsü.** Partnyorlar bir çox hallarda birgə qazandıqları mənfəətin bölgüsü zamanı narazılıqlarla üzləşirlər. Mənfəətin hansı nisbətdə bölünməsi, nə zaman bölünməsi və s. əsas kəsişmə nöqtələridir;

– **Partnyorlar arasında narazılıq.** Narazılığın əsas mənbəyi partnyorun birinin digəri üzərində “üstün mövqe” tutmaq istəyidir. Bunlara misal olaraq kimin işə götürülməsi, kimin daha çox işləməsi, investisiya qərarları və s. göstərə bilərik.

– **Partnyorların ayrılması.** Partnyorların ayrılması təbii proses olsa da, praktiki olaraq bu proses olduqca problemlidir. Belə ki, partnyorlar ayrılanda resurslar hansısa nisbətdə bölünməlidir. Məsələn, hər hansı bacarıqlı işçi tərəflərin yalnız birində qala bilər.



Şəkil 1.10. Heç bir portnyor konfliktlərdən sığortalanmayıb.

Fərdi sahibkarlığın və partnyorluğun yuxarıda qeyd olunan və olunmayan çatışmazlıqları korporasiyaların meydana gəlməsinin əsas hərəkətverici qüvvəsi olur. Korporasiyanın üstünlükləri aşağıdakılardır:

– **Məhdud məsuliyyət.** Bu o deməkdir ki, korporasiyanın borcları yalnız korporasiyanın aktivləri hesabına ödənilə bilər. Korporasiyanın sahiblərinin (səhmdarların) şəxsi əmlaklarının korporasiyanın işinə heç bir aidiyyəti yoxdur.

– **Maliyyə resurslarına çıxış imkanı.** Korporasiya hər zaman yeni səhmlərini satışa çıxara bilər. Bundan başqa, korporasiyalar kredit təşkilatları üçün daha cəlbedici hesab olunur.

– **Sahibliyin menecmentdən ayrılması.** Korporasiyanın sahiblərinin onun idarə olunmasında rolu demək olar ki, yoxdur. Bu amil bir çox insanları korporasiyalara investisiya qoymağa həvəsləndirir. Başqa sözlə, investisiya qoyub kənardan mənfəəti gözləyirlər.

– **Sahibliyin dəyişilməsinin asanlıığı.** Partnyorluqdan fərqli olaraq, korporasiyada sahibliyin dəyişilməsi heç bir problem yaratmır. Bir səhmdarın səhmlərini digərinə satması korporasiyanın işinə təsirsiz ötürür.

Qeyd olunan üstünlüklərlə yanaşı, korporasiya bir sıra zəif cəhətlərsiz də deyil:

– **İkiqat vergitutma.** Korporasiyalar mənfəət vergisi ödəməklə yanaşı, səhmdarlar əlavə olaraq aldıkları dividenddən vergi verirlər. (Dividend – səhmdarların mənfəətdən aldıkları paydır). Başqa sözlə, səhmdarlar həm mənfəətdən vergi verirlər, həm də mənfəətdən aldıkları dividenddən. Beləliklə, eyni mənbədən iki dəfə vergitutmaya məruz qalırlar.

– **Təşkilati işlərin çətinliyi.** Buraya məcburi mühasibatlığın aparılması, məcburi audit yoxlaması və s. daxildir.

– **Menecment və səhmdarlar arasında münaqişələr.** Bu, o zaman yaranır ki, menecment öz maraqlarını korporasiyanın maraqlarından önə çıxarır.

Dünyada biznes praktikası günü-gündən inkişaf edir, təkmilləşir. Buna bir çox amillər təsir edir:

- İnformasiya texnologiyalarının inkişafı
- Biznes infrastrukturunun inkişafı
- Korporativ mədəniyyətin formalaşması
- Rəqabətin yüksək səviyyəsi və s.



Şəkil 1.11. Müasir biznesin tələbləri daha sərtidir...

Qeyd olunan meyllərin əsas hərəkətverici qüvvəsi elə sonuncu amildir – rəqabət.

Biznesdə rəqabətin inkişafı menecerlərə, liderlərə olan tələbləri də artırmışdır. Bu gün uğur qazanan liderlər qalstuk geyinib toxunulmaz kabinetlərdə ağır iş rejimi keçirənlər yox, çevik, məlumatlı, işçilərin əli çatdığı, problemlərdən qorxmayan liderlərdir.

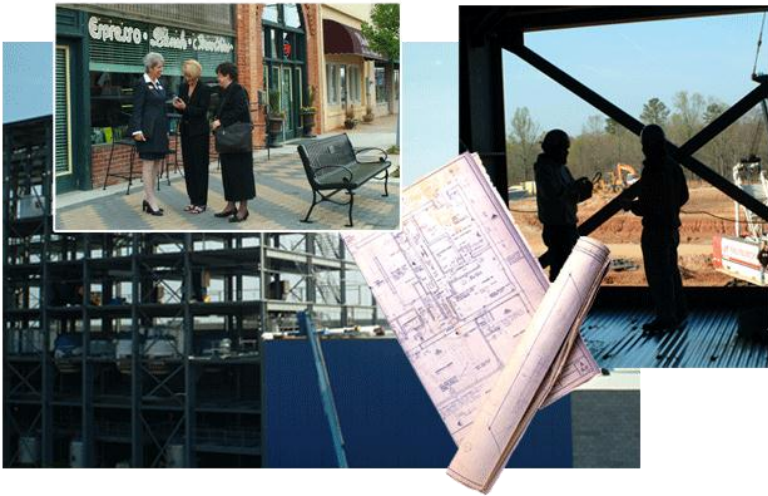
Yeni biznes meylləri, biznes mühiti barədə 2-ci fəsildə daha ətraflı məlumat verilmişdir.

ƏSAS ANLAYIŞLAR

Biznes	Xidmətlər
Steykholder	Menecment funksiyaları
Menecment	Sahibkar
Mənfəət	Sosial məsuliyyət
Zərər	Sosial audit
Gəlir	Fərdi sahibkarlıq
Biznes etikası	Partnyorluq
Mallar	Korporasiya
Oksimoron	Tələb
Rəqabətli bazar	Təklif
Qeyri-rəqabətli bazar	Sahiblik formaları
Məhdud məsuliyyət	Divident

Fəsil 2

Biznes mühiti, qlobal biznes



Bu fəsildə nələr var?

- *Biznes mühitinin əhəmiyyəti*
- *Daxili və xarici mühit amilləri*
- *Qlobal biznes, onun formaları*
- *Qlobal biznesdə şirkətlərin üzlaşdıqları təsirlər*

Biznes mühitinin öyrənilməsi nə üçün lazımdır?

Məlumdur ki, heç bir şirkət ətraf mühitdən təcrid olunmuş şəkildə fəaliyyət göstərə bilməz. Şirkət fəaliyyət göstərdiyi biznes mühitinin bütün elementlərini əvvəlcədən nəzərə almasa, bir çox problemlərlə üzləşər.

Məsələn, təsəvvür edək ki, şirkət yeni məhsulun bazardakı qiymətini öyrənməmiş idxal edir. Satmaq istəyəndə görür ki, malın maya dəyəri bazardakı satış qiymətindən bahadır. Bu halda yaranacaq problemi təsəvvür etmək çətin deyil.

Başqa bir misal göstərək. Şirkət əmək qanunvericiliyinə nəzər salmamış Hindistandan Azərbaycana ucuz işçi qüvvəsi gətirmək barədə qərar qəbul edir. 5 aydan sonra Əmək Müfəttişliyinə yoxlama gələndə başa düşürlər ki, icazəsiz işləyən hər bir əcnəbi üçün 30000 AZN məbləğində maliyyə sanksiyası ödənilməlidir.

Göründüyü kimi, bütün bu mühit amilləri nəzərə alınıb-alınmamasından asılı olmayaraq, şirkətin fəaliyyətinə əsaslı şəkildə təsir göstərir.



Şəkil 2.1. Biznes mühiti mürəkkəbdir.

Şirkəti əhatə edən mühit daxili və xarici olmaqla iki yerə bölünür.

Daxili mühit dedikdə, bura işçilər, şirkətin sahibləri, şirkətdaxili mədəniyyət və s. daxildir.

Xarici mühitə isə iqtisadi, hüquqi, texnoloji, rəqabət, sosial, qlobal və s. təsirlər daxildir.

Daxili mühitin tərkib hissələri növbəti fəsillərdə geniş şəkildə təsvir edilmişdir. Bu fəsildə əsas vurğu şirkətin xarici mühitinə yönəldiləcəkdir.

Beləliklə, xarici mühit amillərinə ayrı-ayrılıqda diqqət yetirək.

İqtisadi və hüquqi mühit İqtisadi mühit dedikdə, biznesin mövcud olduğu iqtisadi şərait nəzərdə tutulur. Buraya işsizliyin səviyyəsi, inflyasiya, valyuta siyasəti, makroiqtisadi sabitlik, banklarda faiz dərəcələri və s. aiddir.

İşsizlik əhalinin iş tapa bilməməsidir.

İnflyasiya qiymətlərin ümumi səviyyəsinin qalxmasıdır.



Şəkil 2.2. Biznes infrastrukturunu biznesin iqtisadi mühitinin tərkib hissəsidir.

Hüquqi mühitə isə biznesin normal fəaliyyətini tənzimləyən qanunvericilik, mülkiyyət hüququ, korrupsiyanın vəziyyəti, vergi tənzimlənməsi, biznesə başlamağın çətinliyi, biznesin hökumət tərəfindən nə dərəcədə təşviq edilməsi və s. aiddir. Burada korrupsiyanın üzərində xüsusi dayanmaq zəruridir. Çünki korrupsiyanın mövcudluğu təkcə insan hüquqlarının pozulmasına, ayrışdırılığa səbəb olmur, həm də iqtisadi inkişafın əsas şərti olan xalis rəqabəti sıradan çıxarır. Buna misal olaraq dövlət tenderlərində hansısa iddiaçıya güzəşt edilməsini göstərmək olar. Korrupsiyanın mövcudluğu istehlakçıların da hüququnu kobud surətdə pozur. Çünki bu halda istehlakçıların seçim imkanı azalır, inhisarçılar bazara diktdə edir.

Texnoloji mühit – Biznesin inkişafında texnoloji amillərin gücü, texnologiyadan asılılıq hər an artır. Buraya təkcə istehsal prosesinin avtomatlaşdırılması deyil, həm də işin görülməsini asanlaşdıran vasitələr, bununla da vaxta və digər resurslara qənaət edilməsi aiddir. Bu, yüksək rəqabətli bazarda uğur qazanmağın vazkeçilməz şərtidir. Hazırda biznes proseslərin, təchizat zəncirinin, eləcə də müştəri ilə münasibətlərin daha çevik və səmərəli idarə olunması üçün bir çox ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management) tipli kompüter proqram paketləri meydana gəlmişdir. Texnoloji amillərdən danışarkən interneti yaddan çıxarmaq olmaz. Məhz internetdən istifadə nəticəsində bu gün minlərlə biznes strukturları işlərini xeyli sürətləndirmiş, səmərəlilik artmış, məhsuldarlıq artmış, məhsulların maya dəyəri aşağı düşmüşdür.

Məhsuldarlıq – mövcud resurslarla (insan, vaxt, avadanlıq, pul, xammal və s.) daha çox məhsulun əldə olunmasıdır.

Digər tərəfdən, internetin sayəsində menecerlər üçün “məkan” anlayışı qismən aradan qalxmış, dünyanın istənilən yerindən informasiyanın alınib-ötürülməsi asanlaşmışdır. Şirkətlər üçün rəqabətliyin qorunub saxlanması üçün tələb olunan ən mühüm şərtlərdən biri işdə ən son texnologiyalardan istifadə olunmasıdır.



Şəkil 2.3. Texnoloji mühit.

Son illərdə baş verən ən mühüm dəyişiklərdən biri e-kommersiyanın inkişafıdır. E-kommersiya – mal və xidmətlərin alqı-satqısının internet üzərindən həyata keçirilməsidir. E-kommersiyaya ayrıca bir fəaliyyət sahəsi kimi baxmaq düzgün deyil. Bu, şirkətlər, satıcılar və alıcılar üçün yeni bazardır. Başqa sözlə desək, satıcılar internet vasitəsilə “vitrin”lərini genişləndirir, alıcılar isə daha yaxında, hətta evin içində mağazaya, mal və xidmətlərə çıxış əldə edirlər. E-kommersiya əməliyyatlarının 2 əsas növü mövcuddur: B2B (business-to-business) və B2C (business-to-consumer). B2B – şirkətlər arasında olan bazardır, B2C – isə şirkətlərlə istehlakçılar arasında olan bazardır.



B2B

B2C

Şəkil 2.4. B2B və B2C əməliyyatları.

Əgər e-kommersiya əməliyyatlarının həcmi B2C bazarlarında milyardlarla ölçülərsə, B2B bazarlarında trilyonlarla ölçülür. E-kommersiyanın fərqli xüsusiyyətlərindən biri odur ki, burada şirkətin işçilərinin sayının, istehsal binasının böyüklüyünün, tarixinin bir o qədər əhəmiyyəti yoxdur. Burada yeni yaranmış, kiçik şirkətlər nəhəng şirkətlər üçün əməlli-başlı “rəqib”ə çevrilə bilər. E-kommersiyanın digər üstünlükləri aşağıdakılardır: minimum əməliyyat xərcləri, müştərilərlə münasibətlərin daha interaktiv şəkildə qurulması imkanı, satış mərkəzlərinin açılmasına ehtiyacın olmaması və s.

Şirkətlər internet vasitəsilə bir çox marketing və PR alətlərindən istifadə edirlər. Bunlara misal olaraq kütləvi e-maillərin göndərilməsi, sosial şəbəkələr vasitəsilə reklamın və PR fəaliyyətinin qurulması aiddir. Son vaxtlar “Facebook” və “Twitter” kimi sosial şəbəkələr biznes mesajlarının çatdırılması üçün geniş şəkildə istifadə olunur.

Rəqabət mühiti. Hər gün yeni-yeni biznes strukturları açıldıqca, digər tərəfdən mövcud bizneslər böyüdükcə rəqabət şəraiti xeyli kəskinləşir, yeni şəkil alır. Bunu müqayisəli şəkildə aşağıdakı cədvəldə görə bilərik:

Ənənəvi bizneslər	Modern bizneslər
Müştəri məmnunluğu	Müştərilərin ehtiyaclarının tam ödənilməsi
Son məqsəd – mənfəət	Son məqsəd – mənfəət və sosial məsuliyyət
Reaktiv yanaşma	Proaktiv yanaşma
Menecment yönümlülük	Müştəri yönümlülük

Rəqabət əslində kortəbii şəkildə “biz hamıdan güclüyük” şüarı ilə baş vermir. Rəqabətin əsas subyektləri olan bizneslər özləri üçün rəqabət üstünlüyü ola biləcək obyektlər müəyyənləşdirirlər. Bu obyektlər aşağıdakı kimi ola bilər: daha ucuz qiymət, məhsulun tez çatdırılması, şirkətin tarixi, məhsulun davamlılığı, satışdan sonrakı xidmət, qüsursuz məhsul, dizayn və s. **Rəqabət üstünlüyü** şirkətin rəqiblərindən yaxşı mənada fərqləndirə biləcək cəhətlərin sayəsində formalaşır.



Şəkil 2.5. Rəqabət inkişafın əsasıdır.

Rəqabətdə uğur qazanmağın yolu müştərilərlə uğurlu münasibətlərdən keçir, çünki yaxşı rəqabətçini elə müştərilər “mükafatlandırır”. Əlbəttə ki, müştərilərin etimadını qazanmaq əvvəlki illərdəki qədər asan deyil. Buna səbəb istehlakçıların son vaxtlar daha tələbkar olması, eyni zamanda “satılma” qərarlarının daha düşünülmüş, ağıllı şəkildə verilməsidir. Nəticədə bizneslər strategiyalarını əvvəlki kimi menecment yönümlü yox, müştəri yönümlü qururlar. Bu o deməkdir ki, qərarların verilməsində müştərilərin istəkləri prioritet götürülür.

Böyük şirkətlər rəqabət siyasətlərində kiçik şirkətləri heç vaxt nəzərdən qaçırmamalıdırlar. Böyük şirkətlərdə təşkilati proseslərin qəlizliyi, bürokratiyanın mövcudluğu bəzi hallarda rəqabətdə kiçik rəqiblərinə uduzmasına səbəb olur. Bunun digər səbəbi isə ondan ibarətdir ki, bir çox hallarda “ön cəbhədə”, bilavasitə müştərilərlə çalışan işçilərə yetərincə səlahiyyətin

verilməməyidir. Bu amilin mövcudluğu bir çox şirkətlər müştərilərlə işləyən işçilərə xüsusi treninqlər keçərək əlavə səlahiyyətlər verir, nəticədə qərarverməni tezləşdirirlər. Bunlara misal olaraq qiymətlərdə endirimlərin verilməsi, şikayətlərin qarşılınması, qeyri-standart vəziyyətlərdə qərar vermə bacarığını göstərmək olar. Qeyri-standart vəziyyətdə qərarvermə bacarığı yalnız təcrübə ilə formalaşır. Çünki bu zaman təcrübədən qaynaqlanan intuisiya rol oynayır. Ona görə də şirkətlər çalışırlar ki, işçilər uzun müddət ərzində fəaliyyət göstərsinlər. İşçilərin tez-tez dəyişilməsi isə şirkətin ümumi işinə yalnız ziyan vura bilər. Məsələn, işçinin qeyri-məhsuldar adaptasiya dövründə ona əmək haqqı verməli olur, treninq xərcləri, qeyri müəyyənlik (işləyə biləcəkmi?) və s.

Sosial mühit Sosial mühit dedikdə, biznesdə rolu olan sosial amillərin məcmusu başa düşülməlidir. Buraya əhalinin demoqrafik strukturu, zövq, müxtəlif sosial qrupların ehtiyacları, adət-ənənələr və s. daxildir.

Sosial amillərə misal olaraq bəzi müsəlman ölkələrində Coca-Cola şirkətinin məhsullarının qeyri-populyarlığını göstərmək olar. Bu, insanların dini dünyagörüşü ilə bağlıdır. Onlar “Coca-Cola” sözünü müsəlmançılığa qarşı olduğunu iddia edirlər.



Şəkil 2.6. Biznesdə sosial amillər vazkeçilməzdir.

Şirkətlər adətən məhsulun hədəf kütləsini müəyyənləşdirərəkən sosial amilləri nəzərə alırlar. Buraya yaş qrupları, işlədiyi peşə və s. aiddir.

Qlobal mühit Bizneslər inkişaf etdikcə təkcə yerli bazaradakı dəyişikliklər deyil, beynəlxalq bazarlarda da baş verən dəyişikliklərlə hesablaşmalı olur. Ən azı qiymətlər o səviyyədə qoyulmalıdır ki, potensial müştərilər malların xaricdən gətirilməsinə üstünlük verməsinlər.



Şəkil 2.7. İnformasiya texnologiyaları dünyanı “kiçiltmişdir”.

Əksər böyük şirkətlər fəaliyyətlərini bir neçə ölkədə reallaşdırırlar. Bu zaman həmin ölkələrdəki əmək bazarı, xammalın qiyməti, vergilərin səviyyəsi, daşıma qiymətləri, gömrük tarifləri, nəzarət orqanlarının tələb etdiyi standartlar, əmək qanunvericiliyi və s. nəzərə alınmalıdır. Qlobal amillərin təsirləri e-kommersiyada da nəzərə çarpır. Bu onunla əlaqədardır ki, internetin tətbiqi nəticəsində “məkan” anlayışı aradan qalxır.

Qlobal biznes

Qlobal biznesin əsasını beynəlxalq ticarət (ixrac-idxal əməliyyatları) təşkil edir.

İxrac məhsulların başqa ölkəyə satılmasıdır.

İdxal məhsulların başqa ölkədən alınmasıdır.

Nə üçün ölkələr bir-biri ilə ticarət edirlər? Bu sualın cavablarını hələ 19-cu əsrdə tanınmış iqtisadçılar Adam Smit (“Mütləq üstünlük” nəzəriyyəsi ilə) və David Rikardo (“Müqayisəli üstünlük” nəzəriyyəsi ilə) cavab vermişdilər. Məlumdur ki, heç bir ölkə bütün sakinlərinin tələbatlarını təkbaşına ödəyə bilməz. Ən azı ona görə ki, resurslar ölkələr üzrə tamamilə qeyri-bərabər paylanmışdır. Digər tərəfdən, təsəvvür edək ki, hansısa ölkə öz sakinlərinin tələbatını ödəyə bildi. Bu zaman digər ölkələr məcburən çatışmayan məhsulları bu ölkədən alacaqlar. İngilis iqtisadçı David Rikardonun “Müqayisəli üstünlük” nəzəriyyəsinin əsasını da bu amil təşkil edir. Yəni bir ölkə digərinə nisbətən müqayisəli üstünlük əldə edir.

Şirkətlərin dünya bazarlarındakı iştirakı təkcə idxal-ixrac əməliyyatı ilə məhdudlaşmır. Beynəlxalq bazarlarda iştirakın digər yolları aşağıdakılardır:

- lisenziyalar üzrə fəaliyyət
- franşayzinq
- istehsal outsorsinqi
- beynəlxalq birgə layihə
- strateji müttəfiqlik
- filiallar
- xarici birbaşa investisiya.

Lisenziya fəaliyyətinin həyata keçirilməsi zamanı şirkət (lisenzor) hansısa xarici şirkətə (lisenziya alan) özünün qeydiyyatdan keçmiş məhsulunu müəyyən haqq müqabilində (royalti) istehsal etməyə icazə verir. Bu zaman adətən lisenzor istehsal prosesinin başlanılmasına köməklik göstərir, işçilərə treninq keçir, keyfiyyətə nəzarət sistemi qurur. Çünki lisenziya alanın keyfiyyəti aşağı salması lisenzorun işgüzar nüfuzunun aşağı düşməsinə səbəb ola bilər. Coca-Cola, PepsiCo və Disney kimi məşhur, nəhəng şirkətlər lisenziya müqavilələri ilə böyük uğurlar qazanıblar.

Françayzinq müqaviləsində isə şirkət (françayzor) xarici şirkətə (françayzinq alan) brendindən istifadə etmək hüququnu satır. Bu zaman françayzinq alan “hazır” brenddən istifadə etməklə bazara asanlıqla daxil olur, əlavə xərc çəkmədən françayzurun marketinq və reklam siyasətindən paralel olaraq qazanır. Dünyada ən məşhur françayzorlardan biri McDonald’s-dır.

İstehsalın autorsinqi zamanı şirkət xarici bazardakı mövcud istehsalçı ilə müqavilə bağlayır ki, müqavilə üzrə istehsal ediləcək məhsulda onun ticarət markası vurulsun. İstehsal autorsinqinin həyata keçirilməsinin əsas məqsədi xarici bazara daha az xərcə daxil olmaqdır.

Beynəlxalq bazarlarda fəaliyyəti zamanı şirkətlər bir sıra təsirlərlə üzləşir. Bu təsirləri dəf etmək bacarığı şirkətin uğurunun göstəricilərindən biridir. Bu təsirləri aşağıdakı kimi qruplaşdırma bilərik: 1) sosial-mədəni təsirlər, 2) iqtisadi təsirlər, 3) hüquqi və tənzimləyici təsirlər, 4) fiziki və ətraf mühit təsirləri.

Sosial-mədəni təsirlər

İnsanlarla işləmək üçün onların mədəniyyətini nəzərə almaq lazımdır. Burada təkcə işçilər yox, həm də müştərilər, eləcə də digər maraqlı qruplar nəzərdə tutulur.

Mədəniyyət insanların müəyyən qrupu tərəfindən qəbul olunmuş dəyərlər, inamlar və qaydalar toplusudur.

Bir ölkə daxilində mədəniyyətlər çox fərqlənməsə də, müxtəlif ölkələrin insanları arasında köklü mədəniyyət fərqləri olur. Məxsus olduqları mədəniyyətlərdən asılı olaraq müxtəlif xalqların bizneslə məşğul olmaq üsulları da fərqlənir.



Şəkil 2.8. Müxtəlif xalqların biznes vərdişləri fərqlənir.

Sosial-mədəni təsirlərdən danışdıqda ilk ağıla gələn dinin təsiridir. Məsələn, İslam dininin hökmran olduğu ölkələrdə donuz ətinin satılması olduqca düşünülməmiş addım olardı.

Sosial-mədəni fərqlərin tək-cə menecment qərarlarına yox, həm də global marketing strategiyalarına mühüm təsiri var. Qlobal marketing eyni məhsulun bütün dünyada eyni üsullarla satışını nəzərdə tutur.

İqtisadi təsirlər

İqtisadi təsirlərə əhəlinin gəlir səviyyəsi, alıcılıq qabiliyyəti, inflyasiya, valyuta məzənnəsi, işsizlik səviyyəsi və s. aiddir.

Valyuta məzənnəsi bir ölkənin valyutasının digər valyutalarla ifadə olunan dəyəridir.

Valyuta məzənnəsinin beynəlxalq ticarətə təsiri çox böyükdür. Təsəvvür edək ki, Azərbaycan manatına nəzərən AVRO-nun məzənnəsi aşağı düşür, ABŞ dollarınıninki isə artır. Bu hal Avrozonadan idxalın artmasına gətirib çıxaracaq.

Hüquqi və tənzimləyici təsirlər

Məlumdur ki, müxtəlif ölkələrin qanunları bir-birindən az-çox fərqlənir. Buraya eyni zamanda ticarəti, beynəlxalq biznesi tənzimləyən qanunlar aiddir. Məsələn, ölkələrin özlərinə məxsus proteksionizm (yerli istehsalı stimullaşdırmaq üçün idxalın məhdudlaşdırılması) siyasəti həmin ölkəyə idxalın səviyyəsinə əhəmiyyətli təsir göstərir. Qanunlardan başqa, müxtəlif ölkələrdəki korrupsiyanın səviyyəsinin də bizneslərin fəaliyyətinə təsiri böyükdür.



Şəkil 2.9. Korrupsiya hər yerdə “işləmir”.

Ona görə də bir neçə ölkədə fəaliyyət göstərən şirkətlərin menecerləri həmin ölkələrdəki qanunvericilikdən və tənzimləyici mühitdən xəbərdar olmalıdır.

Fiziki və ətraf mühit təsirləri

Fiziki və ətraf mühit təsirlərinə infrastrukturun vəziyyəti, nəqliyyatın inkişaf səviyyəsi və s. aiddir.

ƏSAS ANLAYIŞLAR

Biznes mühiti	Sosial mühit
Qlobal biznes	Qlobal mühit
Daxili mühit	E-kommersiya
Xarici mühit	B2B
İqtisadi-hüquqi mühit	B2C
Texnoloji mühit	İxrac
Məhsuldarlıq	İdxal
Rəqabət mühiti	Lisenziya
Rəqabət üstünlüyü	Françayzinq
Valyuta məzənnəsi	Autsorsinq
İşsizlik	Mədəniyyət
İnflyasiya	

Fasil 3

Menecerin iŖi



Bu fəsildə nələr var?

- *Menecerin işi, əsas funksiyaları*
- *Resursların idarə olunması*
- *İşin effektiv və səmərəli təşkil olunması – vaxtın idarə olunması, deleqasiya və s.*
- *Menecerlik qabiliyyəti*
- *Müxtəlif səviyyələrdə menecerdən tələb olunan bacarıqlar*
- *Qərarvermə, nəzarət prosesləri*
- *İşçi heyətinin (komandanın) formalaşdırılması*

Menecer kimdir?

Menecer menecment prosesini həyata keçirən şəxsdir.

Menecerin əsas işi resursları (maliyyə, fiziki, informasiya, insan resursları) effektiv və səmərəli şəkildə istifadə edərək şirkətin məqsədlərinə çatmaqdır.



Şəkil 3.1. Menecer “idarə edən” deməkdir.

Birinci fəsildə menecmentin əsas funksiyalarına toxunulmuşdu. Menecerlərin də əsas funksiyaları bu mənada fərqli deyil:

Planlaşdırma və qərar qəbul etmə;

- 1) Təşkil etmə;
- 2) Liderlik;
- 3) Nəzarət.

Bu fəsildə menecerlərin iş sistemi, qərar vermə prosesi, bu sahədə qabaqcıl praktikaya diqqət yetirilmişdir.

Şirkətin məqsədlərinə nail olmaq üçün menecerlərin istifadəsində 4 cür resurslar olur:

– **Maliyyə resursları** – pul, pul ekvivalentləri, qiymətli kağızlar və s.

– **Fiziki resurslar** – maşınlar, binalar, alətlər, kompüterlər və s.

– **İnformasiya resursları** – hesabatlar, uçot sənədləri, əmrlər və s.

– **İnsan resursları** – işçilər.

Bu resurslardan daha effektiv və səmərəli şəkildə istifadə edə bilən menecerlər uğur qazanır. Qərar vermə zamanı bütün resurslar və mövcud alternativlər nəzərə alınmalıdır.

Qeyd olunan resursların sırasına “vaxt”ı da əlavə etmək olar. Vaxt işçinin ən mühüm resurslarından biridir. O baxımdan vaxtın idarə olunması çox mühümdür. Buna bir çox amillər təsir edir. Məsələn, işlərin əvvəlcədən planlaşdırılması, axtarılan sənədlərin və məlumatların tez tapılması, “artıq” və qeyri-effektiv işlərdən qaçmaq, işlərin düzgün deleqasiyası (**Deleqasiya** – işlərin daha aşağı vəzifəli işçilərə ötürülməsi) və s.

Menecerlər qərar vermək üçün vaxtında lazımı informasiya ilə təchiz edilə bilmirsə, onda həmin informasiya ya lazımsızdır, ya da az effektivdir. Bu məqsədlə informasiyanın düzgün sistemləşdirilməsinə, düzgün faylınq (saxlama) sisteminin yaradılmasına ehtiyac var. Hazırda bu işləri kompüterlərlə görmək xeyli asanlaşmışdır.



Şəkil 3.2. İnformasiya o zaman dəyərlidir ki, lazım olanda tapmaq olsun

Vaxtın bölüşdürülməsi. İşlərin əksəriyyəti 3 qrupa bölünə bilər: 1) şablon işlər (məsələn, gündəlik hesabatların yazılması, elektron poçtun yoxlanılması və s.), 2) birdəfəlik işlər (məsələn, hər hansı tədbirin təşkil olunması, xarici qonağın qarşılınması və s.), 3) inkişaf üçün görülən işlər (yeni əlaqələrin qurulması, şirkətin marketing siyasətinə dəyişikliklərin edilməsi və s.). Mütəxəssislər müəyyən ediblər ki, iş vaxtının daha effektiv bölüşdürülməsi üçün ən çox 3-cü qrup işlərə (60%) vaxt həsr edilməlidir. 2-ci qrup işlərə 25%, 1-ci qrup işlərə isə 15% vaxt həsr olunması məqsədəuyğundur. Amma əksər statistik göstəricilər göstərir ki, reallıqda bu bölgünün tamamilə əksi hakimdir.

Yuxarıda qeyd olunduğu kimi, işlərin düzgün deleqasiyası effektivliyə nail olmaq üçün çox mühümdür. Deleqasiya üçün menecerlər ilk öncə gördükləri işləri aşağıdakı kimi qruplaşdırmalıdır:

– **Lazımsız işlər.** Bunlar o işlərdir ki, bu işlərə çəkilən xərc (vaxtı da nəzərə almaqla) işin xeyrindən çoxdur. Bu işlərdən tamamilə imtina olunmalıdır.

– **Deleqasiya oluna bilən işlər.** Bu işlərin görülməsi tabeçilikdə olan işçilərə həvalə olunmalıdır. Başqa sözlə, deleqasiya olunmalıdır.

– **Deleqasiya oluna bilməyən işlər.** Elə işlər var ki, onları heç cür aşağı vəzifəli menecerlərə, işçilərə deleqasiya etmək mümkün deyil. Məsələn, ümumi nəzarət, koordinasiya işləri və s.

Problemlı işlərdə qarşıya çıxan problemlərin üzərində ilişib qalmaq da vaxtın səmərəsiz istifadəsinə səbəb olur. Bu məqsədlə problemləri bir kənara qoymaq, nə qədər irəliləmək mümkünsə irəliləmək, sonda həmin problemlərə qayıtmaq faydalıdır.

İş vaxtının planlaşdırılmasını elə qurmaq lazımdır ki, məhsuldarlıq əldə olunsun. Məsələn, hər bir işçi günün müəyyən vaxtında daha məhsuldar işləyə bilər. Bu amilə də diqqət yetirilməlidir.



Şəkil 3.3. Yuxudan tez qalx – başqaları yatarkən pul qazan!

Vaxtın idarə olunmasından danışarkən nəzərə almaq lazımdır ki, gün ərzində hamının 24 saat vaxtı olur. Məhsuldarlıq bu vaxtdan necə səmərəli yararlanmaqdan asılıdır.



Şəkil 3.4. Gün ərzində 24 saatın var – Qədrini bil!

Vaxt menecmentinin əsas məqsədi işlərin hamısını çatdırmaq yox, işin effektiv qurulmasıdır. Ona görə də işlərin prioritetlər üzrə sıralanması (işlərin vaxtının keçməməsi şərti

ilə) vacibdir. Yəni ilk fürsətdəcə daha vacib işləri görmək daha effektivdir. Ümumiyyətlə, işlər vacibliyinə görə 4 qrupa bölünür: çox vacib, vacib, faydalı və vacib olmayan işlər.

Bugünkü yüksək rəqabətli biznes mühitində uğur qazanmaq üçün təkə ixtisas bilikləri kifayət deyil. Menecerlərdə insanlarla işləmək bacarığı, işçiləri işə ruhlandırmaq, düzgün motivasiya sisteminin qurulması, işlərin effektiv deleqasiyası çox mühüm amillərdir. İşçilərin şirkətin işində iştirakını maksimumlaşdırmaq üçün işlərin düzgün deleqasiyasına fikir vermək lazımdır.

Deleqasiya əsasən o məqsədlə edilir ki, bu halda menecer texniki, vaxt aparan işlərdən azad olur, nəticədə menecerin nəzarət və koordinasiya işlərinə daha çox vaxtı olur. Yüksək səviyyəli menecerin vaxtının çox hissəsinin texniki, şablon işlərə həsr olunması resursların (vaxt, menecer bilikləri) qeyri səmərəli istifadəsinə gətirib çıxarır. Deleqasiya elə müəyyən olunmalıdır ki, həm həmin iş işçinin bacarıqlarına uyğun gəlsin, həm də şirkətin ehtiyaclarını ödəmiş olsun.



Şəkil 3.5. İşləri yetərinəcə deleqasiya edə bilərsinizmi?

Menecer vaxtını o işlərə həsr etməlidir ki, komandada başqa heç kim o işi görə bilməz. Bu məqsədlə vaxtın daha yaxşı idarə olunması səbəbindən menecerlər deleqasiyadan istifadə edirlər. Digər tərəfdən, deleqasiya işçilərdə özünəinamı artırır.

Bəzən işçilər irəli (daha yüksək vəzifəyə) çəkildikdən sonra da əvvəldən gördüyü bəzi “sevimli” işlərindən əl çəkə bilmirlər. Amma həmin işçilər anlamalıdırlar ki, onlar məhz həmin işləri yaxşı gördükləri üçün qabağa çəkilmişlər. İndi onlar öz işləri ilə məşğul olmalı, həmin işlər başqalarına deleqasiya olunmalıdır.



Şəkil 3.6. Deleqasiya effektivliyi artırır.

Menecerlər bəzən haqlı olaraq şikayət edirlər ki, vaxtları sablon işlər tərəfindən zəbt olunub, daha mühüm, inkişaf yönümlü (strateji planlaşdırma, trening və s.) işlərə vaxt tapmırlar. Bu məqsədlə deleqsiyadan geniş istifadə olunmalıdır. Hətta əgər o işləri daha tez və keyfiyyətlə görə bilərsənsə də, bütün işləri eyni adamın görməsi ümumilikdə zərərliyədir. Bunun ayrı bir səbəbi şirkətin bir nəfərdən “asılılığı”dır.

Bütün işlər deleqasiya edilə bilmir. Bunlara ümumi nəzarət, strateji işlər (məsələn, mühüm maliyyə və investisiya qərarları), HR-la bağlı bəzi işlər (həvəsləndirmə sistemi, işəgötürmə və s.), ən mühüm müştərilərlə münasibətlər, keyfiyyətə nəzarət və s. aiddir.

Menecerlik qabiliyyəti

Uğur qazanmaq üçün hər bir menecedən əsasən aşağıdakılar tələb olunur:

– **Özünə inam.** Özünə inamın lazımi səviyyədə olmaması inkişafa mane olan əsas səbəblərdən biridir.

– **Ambisiya.** Ambisiya da əslində özünə inamdan irəli gəlir.

– **Aydın hədəflər (vizyon).** 5 ildən sonra harada olacağımı, nə işlə məşğul olacağımı müəyyənləşdirmisənmi? Buna yol xəritəsi kimi də baxmaq olar.

– **Risk etmək qabiliyyəti.** Uğur qazanmaq üçün risk etmək zəruridir. Amma riskə düşünülmüş şəkildə, bütün amillər nəzərə alınmaqla imza atmaq lazımdır. Hər hansı riski öz üzərinə götürməmişdən öncə ən arzuolunmaz, pessimist nəticəni göz önünə almalısan. Əgər bu nəticə heç cür qəbul edilə bilmirsə, deməli risk etməyə dəyməz.

– **Enerji və çeviklik.** Məqsədə çatmaq üçün əqli və fiziki gücünü cəm edə bilirsənmi?

– **Rəqabət aparma (yarışma) hissi.** Bütün rəqibləri qiymətləndirmək, dayanmadan mübarizə aparmaq lazımdır. Çünki rəqiblərin səni gözləmir, sən dayandığın vaxt işləyirlər.

– **Özünü tənqid.** Hər bir insanın zəif cəhətlərinin olduğu bilindiyi halda bunu hər kəs qəbul etməli, daim onları özü üçün müəyyənləşdirib mümkün qədər aradan qaldırmağa çalışmalıdır. Eyni zamanda, səhvlər araşdırılmalı, onlardan dərs götürülməlidir.

– **Liderlik qabiliyyəti.** Ümumi məqsədə nail olmaq üçün digərlərini (komanda üzvlərini) səfərbər edə bilərsinizmi?

Menecerlərdən bir çox başqa xüsusiyyətlər də tələb olunur. Məsələn, hər hansı şəxs eyni vaxtda yalnız bir iş görməyi üstün tutursa, həmin şəxslər üçün menecerlik uyğun iş sayıla bilməz. Çünki menecerlər eyni vaxtda bir çox işi nəzarətdə saxlamalı, daim müxtəlif şəxslərlə əlaqədə olmalıdır.



Şəkil 3.7. Eyni vaxtda müxtəlif işləri koordinasiya etmək lazım gəlir.

Hər bir menecer iş prosesində bir çox problemlərlə üzləşir. Problemlərin həll olunmasında problemə yanaşmanın rolu çox böyükdür. Problemlər pozitiv yanaşma tələb edir. Menecerlər problemlərə “yeni imkanlar” kimi yanaşırsa, bu zaman həm stresslərdən azad olur, həm də işçilər yeni situasiyadan öyrənirlər, beləliklə, problemin həlli asanlaşır. Bundan başqa, işçilərdə gələcək problemlərin əvvəlcədən göz önünə alınması, problemlərdən qorxmamaq kimi dəyərlər formalaşır.



Şəkil 3.8. Problemlərə yeni imkanlar kimi yanaşılmalıdır.

Problemlərin həll olunması əslində menecmentin əsasını təşkil edir. Menecment üzrə tanınmış mütəxəssis, professor Peter F.Druker (1909-2005) menecmentə belə tərif vermişdir: “**Nə edəcəyini bilmək, necə edəcəyini bilmək və bunu etmək**”. Göründüyü kimi, burada Peter Druker menecmentə problemlərin həlli nöqtəyi-nəzərindən yanaşmışdır. Daha dəqiq desək, menecmentə 3 mərhələli proses kimi baxmışdır: 1) problemin, vəziyyətin təhlil olunması (nə edəcəyini bilmək). 2) problemin həllinin konkret planlaşdırılması (necə edəcəyini bilmək). 3) problemin həll planını icra etmək.

İşçilərə iş həvalə edilərkən onlara lazımı səlahiyyət verilməli, işlərin onların özlərinə uyğun şəkildə reallaşdırılmasına şərait yaradılmalıdır. Belə ki, işçilərə işin məqsədi və tələb olunan nəticə izah olunmalıdır. Bu nəticəyə necə nail olunması prioritet kimi qoyulmamalıdır. İşçi özü məsləhət istəyərsə, kömək edilməlidir. İşə mütəmadi olaraq lazımsız müdaxilələrin olunması, tez-tez “nə işlə məşğulsan” sualının verilməsi **demotivasiyaya** (həvəsdən düşməsinə) səbəb olur, yarıtma liderliyin göstəricisidir.

Ünsiyyət bacarığı effektiv menecment üçün tələb olunan əsas şərtlərdən biridir. Menecmentin mesajlarının bütün işçilərə çatmasına nail olmaq üçün şirkətlər strukturlarında çoxpilləli ierarxiyaya yox, yastı ierarxiyaya üstünlük verirlər.

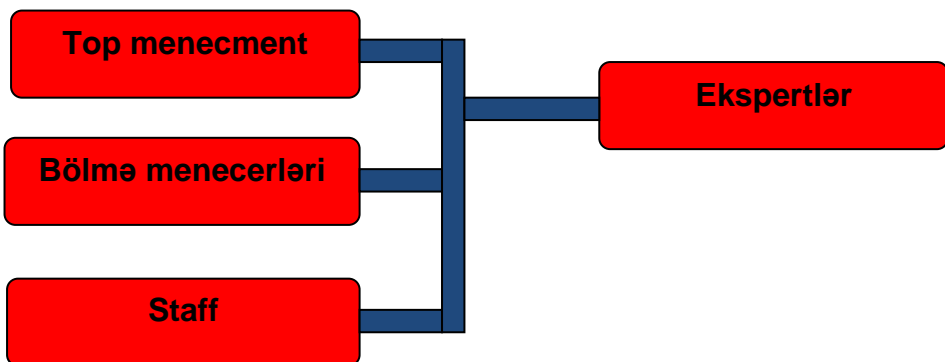
Müasir şirkətlərin təşkilati quruluşlarında işçi heyəti ümumi olaraq 4 qrupa bölünür. İerarxiyaya əsasən isə 3 səviyyəyə bölünür:

1) **Top menecment** – Şirkətin ümumi idarə olunmasına və strateji qərarlara cavabdeh. Top menecmentə prezident və vitse-prezidentlər daxildir. Strateji qərarlar dedikdə, şirkət üçün əhəmiyyətli uzunmüddətli qərarlar nəzərdə tutulur. Məsələn, yeni investisiyaların qoyulması, yeni məhsul və xidmət qruplarının müəyyənləşdirilməsi və s.

2) **Bölmə menecerləri** – Şirkətin bölmələrinin, əməliyyatların və digər işçilərinin (ekspertərdən başqa) idarə olunmasına cavabdehdir.

3) **Staff** – Yalnız öz gördüyü işin nəticəsinə, keyfiyyət və kəmiyyətinə cavabdehdir.

Bundan başqa, bu ierarxiyadan kənar 4-cü qrup işçilərə ekspertlər aiddir. Ekspertlər spesifik sahəyə cavabdehdir. Məsələn maliyyə, İT, hüquq və s.



Menecerlərin bacarıqlarını aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar:

- 1) Texniki bacarıqlar
- 2) Emosional (insan) bacarıqları
- 3) Konseptual bacarıq

Texniki bacarıqlar dedikdə, işin görülməsinin proseduralarını, proseslərini, avadanlıqlarla işləməyi və s. bilmək nəzərdə tutulur. Misal olaraq kompüter proqramlarında işləmək bacarığını göstərmək olar. Texniki bacarıqlar daha çox orta və aşağı səviyyəli menecerlərdən tələb olunur.

Emosional bacarıqlara insanlarla işləmək, insanlarla “dil tapmaq” bacarıqları aiddir. İnsanlarla işləmək bacarığı bütün menecerlər üçün eyni dərəcədə vacibdir. Çünki əksər hallarda uğurun əsasını düzgün ünsiyyət, motivasiya təşkil edir.

Konseptual bacarıq menecerlərdə “şirkəti görmə” bacarığıdır. Bu, əsasən top menecerlərə xas bacarıqdır. Çünki onların sərəncamında olan resurslar və informasiya şirkətin ümumi vəziyyətini, perspektivlərini görməyə, şirkət barəsində ümumi qərarlar qəbul etməyə, imkan verir.

İşçilərdə analitik düşünmək qabiliyyəti inkişaf etdirilməlidir. Məsələn, işçi problemlə əlaqədar birbaşa rəhbərinə (menecerə) müraciət edərsə, menecer problemin həllini göstərməklə yanaşı, işçinin özündən təkliflər istəməli, alternativlər birlikdə nəzərdən keçirilməlidir. Belə olduqda gələn dəfə işçi özü problemi həll etməyə çalışacaq, bir çox hallarda buna nail olacaq.

Ümumiyyətlə, menecerlər işçiləri hər zaman dəstəkləməli, öyrətməli, motivasiya aşılmalıdır.

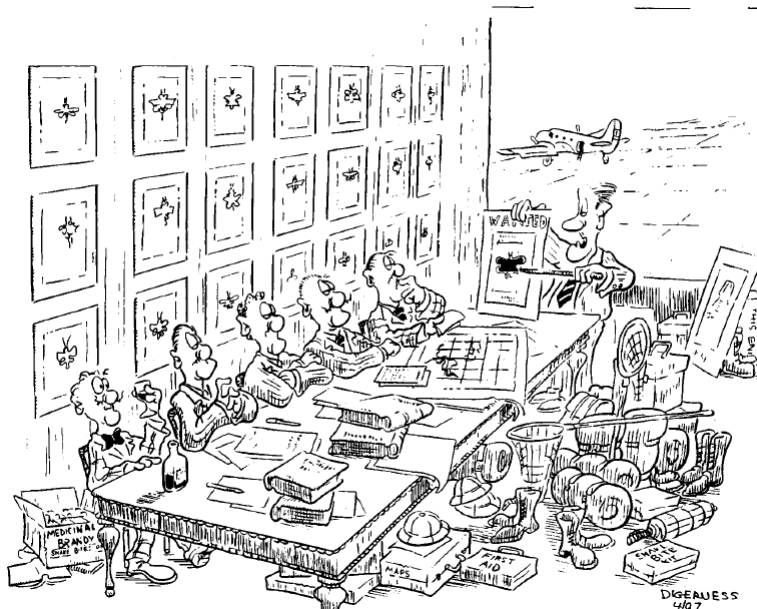
Qərarvermə prosesi. Əksər qərarların qəbul olunması alternativlər arasında seçim etməyi tələb edir. Bu zaman bütün mövcud alternativlər nəzərdən keçirilməli, həmin alternativlərin mümkün nəticələri müqayisə edilməli, lazım gəlsə əlavə məlumat toplanılmalı, yekunda ən yaxşı (ən faydalı, ən az xərcli) alternativ seçilməlidir.

Qərarvermə prosesini bu sxemdəki kimi təsvir edə bilərik:



İclasların təşkili, icaslardan istifadə. İclaslar hər zaman aydın məqsədə xidmət etməlidir. İclaslar qərarların verilməsini

tezləşdirməlidir, əksinə onları gecikdirməməlidir, insanların dəyərli vaxtını “yeməməlidir”. Bu məqsədlə çalışmaq lazımdır ki, iclasda yalnız aidiyyatı üzrə şəxslər iştirak etsin.



Şəkil 3.9. İclasda artıq kimsə olmamalıdır.

Eyni zamanda, iclasların vaxtını minimuma endirmək lazımdır. Əgər ayaqüstü toplaşib iclasın məqsədinə çatmaq mümkündürsə, bununla kifayətlənmək olar.



Şəkil 3.10. İclasın məqsədi aydındır mı? İşçiləri işindən ayırmağa dəyərm i?

İşçilər arasında münasibətlərin yaxşılaşdırılması, dostluq mühitinin yaradılması məqsədilə müzakirələrin bəzən qeyri-rəsmi mühitdə keçirilməsinə ehtiyac yaranır. Bu, daha səmimi müzakirələrin aparılması üçün çox mühümdür. Bu zaman işçilərdən ideyalar, təkliflər daha rahat şəkildə gəlir. Bunları nəzərə alaraq, bir çox şirkətlər vaxtaşırı olaraq sosial tədbirlərə, toplantılara (bayramlar, ad günləri, kollektiv gəzinti və s.) ehtiyac görürlər. Həmin tədbirlərdə şirkət rəhbərliyinin iştirakı çox faydalıdır.

İşçilərlə rəhbərlik arasında uçurumun aradan qaldırılması məqsədilə, ABŞ-da bəzi şirkətlər rəhbərliyin, yüksək rəngli menecerlərin ayrıca, “keçilməz” otaqlarda deyil, işçilərlə birlikdə – açıq zallarda oturmalarına çalışırlar. Bunun digər üstün cəhəti odur ki, bu zaman işçilər problemlərini (həm şəxsi, həm

də işlə bağlı) daha rahat şəkildə rəhbərləri ilə bölüşə biləcəklər. Rəhbərin də imkanı olacaq ki, işçinin problemi ilə daha yaxından maraqlana bilsin, mümkün qədər həll etsin və ya həllinə köməklik göstərsin. Bu çox mühüm amildir, çünki işçinin işinin effektivliyinə, işçinin psixoloji durumuna şəxsi problemlər də az mane olmur.

Nəzarət sistemi. Müxtəlif şirkətlərdə fərqli nəzarət sistemlərinə üstünlük verilir. Bunlara yazılı hesabatlar, şəxsi qeyri-yazılı hesabatlar, açıq-qapı sistemi (işçilər istənilən vaxt rəhbərə müraciət edir, vəziyyəti məruzə edir) və s. Son vaxtlar müxtəlif proqram paketlərinin meydana gəlməsi daha çevik nəzarətə şərait yaratmışdır. Bu proqram paketlərinə ERP, CRM, mühasibatlıq-maliyyə proqramları və s. aiddir.

İşçi heyətinin formalaşdırılması

Effektiv menecment həm də işçi heyətinin (komandanın) düzgün seçilməsini, işçilərin düzgün motivasiyasını tələb edir.

İşçi heyəti 2 əsas mənbə hesabına formalaşdırılır – kənar-dan cəlb etməklə, daxili resurslar hesabına. Bu vaxt ən əsas nəzərə alınmalı amil işçilərin artım potensialıdır. İşçilər artmırsa, inkişaf etmirsə, uzunmüddətli dövrdə şirkətin inkişafından söhbət gedə bilməz.

İşçilərin seçilməsi zamanı meyarlar uyğun seçilməlidir. Namizədin bütün meyarlara cavab verməsi əsas olmamalıdır. Əsas işçinin nə məqsədlə götürülməsi, işçinin ümumi verə biləcəyi faydadır. Çox vaxt işçilərin seçilməsi zamanı əsas meyar kimi “təcrübə”yə üstünlük verirlər ki, bu yanlış yanaşmadır. Biznesdə hər bir qərarın qəbul olunmasında “irəli baxmaq” lazımdır. “Keçmişdəki təcrübə” aldadıcı ola bilər.

Nəzərə alınmalıdır ki, şirkətin effektiv şəkildə fəaliyyət göstərməsi üçün işçilərdə texniki, problem həll etmə, qərar qəbul etmə və ünsiyyət qabiliyyətləri lazımı səviyyədə olmalıdır.



Şəkil 3.11. İntervü prosesi.

İntervü üçün 45 dəqiqədə ideal hesab olunur. İntervünün 2-3 nəfər tərəfindən götürülməsinə üstünlük verilir. Bu zaman mümkün qədər az danışmalı, namizədə daha çox danışmaq şansı verilməlidir. Namizədin üstün və zəif cəhətlərinə, eləcə də “bədən dili”nə və xarici görünüşünə diqqət yetirilməlidir. Namizədin hansı keyfiyyətlərinə daha çox güvəndiyini, şirkətin nəyə görə məhz onu seçməli olduğunu soruşmaq faydalıdır.

Menecerlər yeni götürülmüş işçilərdən öyrənmək şansı əldə edirlər. Belə ki, onların şəxsi biliklərindən, ideyalarından, köhnə işindəki üsullar və iş sistemindən faydalanmaq olar. Bu səbəbdən yeni işçilərlə söhbətə vaxt tapılmalı, onların şirkət haqqında ilk təəssüratı öyrənilməlidir.

Bundan başqa, şirkətlərdə əmək haqqının müəyyənlişməsi ən maraqlı mövzulardan biridir. Əmək haqqının müəyyənlişməsinə həm şirkət, həm də işçi tərəfindən yanaşmaq lazımdır. Belə ki, şirkət üçün işçinin dəyəri işçinin şirkətə

faydalılığı ilə ölçülürsə, işçi üçün bu, bazarda ona olan tələblə ölçülür. Yəni şirkət hər hansı işçi üçün maksimum 800 manat ödəyə biləcəyini deyirsə, bu, o demək deyil ki, həmin işçinin işçi qüvvəsi kimi dəyəri 800 manatdır. Ola bilər ki, həmin işçi başqa şirkət üçün daha faydalı olar, 2000 manat qazanar. Ona görə də bütün şirkətlər əmək haqqını müəyyən edərkən bu amili – işçiyə bazarda tələbatı da nəzərə almalıdır.

ƏSAS ANLAYIŞLAR

Menecer	Emosional bacarıqlar
Deleqasiya	Konseptual bacarıqlar
Çoxpilləli ierarxiya	Nəzarət sistemi
Yastı ierarxiya	Staff
Top menecment	Menecerlik qabiliyyəti
Bölmə menecerləri	Texniki bacarıqlar
Maliyyə resursları	İnsan resursları
İnformasiya resursları	Fiziki resurslar

Fasil 4

Liderlik



Bu fəsildə nələr var?

- Liderlik nədir? Hədəflər necə müəyyən edilir?*
- Liderlik keyfiyyətləri, onların inkişaf etdirilməsi*
- Liderin komandada rolu*
- Liderlik üsulları*
- Liderlərin fərqli xüsusiyyətləri*

Liderlik nədir?

Liderlik – ümumi məqsədə çatmaq üçün komanda üzvlərinin biliklərinin, söylərinin, işlərinin səfərbər olunmasıdır.

Qeyd edək ki, işçilərin səfərbər olunmasında, motivasiya edilməsində liderin əsas aləti ünsiyyətdir.

Ümumi məqsədə çatmaq üçün komandanın (şirkətin, departamentin, şöbənin və s.) hər bir üzvü üçün standartlar, hədəflər müəyyən edilir. Hədəflər mümkün qədər yüksək, eyni zamanda real, ölçülə bilən olmalıdır. Hədəflərin müəyyən olunmasında 2 yanaşma mövcuddur: 1) yuxarıdan-aşağı, 2) aşağıdan-yuxarı.

Yuxarıdan-aşağı yanaşmaya əsasən, hədəflər top menecment tərəfindən müəyyənləşdirilir. Bunun üstün cəhəti odur ki, top menecerlər taktiki hədəfləri müəyyənləşdirərkən şirkətin strategiyasından kənara çıxmırlar, başqa sözlə, işçilərə “lazımlı” işləri həvalə edirlər. Amma digər menecerlər bu prosesdə iştirak etmədiyi üçün avtoritar hesab edilir.

Aşağıdan-yuxarı yanaşmada isə hədəflər üçün təkliflər aşağı səviyyəli menecerlər tərəfindən top menecmentə təqdim edilir, son qərarı top menecment verir. Bütün menecerlərin qərarvermədə iştirakı baxımından bu sistem daha demokratik sayılır. Digər tərəfdən, işçilərin öz işləri ilə bağlı ideyalar, təkliflər irəli sürməsinə şərait yaranır, motivasiya artır, nəticədə işin keyfiyyəti yüksəlir. Zəif cəhəti isə subyektivlik (özləri üçün hədəf müəyyənləşdirirlər), dar çərçivəni əhatə etməsidir. Yəni aşağı səviyyəli menecerlər top menecerlərdən fərqli olaraq, şirkətin ümumi maraqlarını tam olaraq “görə bilmirlər”.



Şəkil 4.1. Komanda üzvləri hədəflərin müəyyənləşdirilməsində iştirak edir.

Məqsədlər SMART kriteriyalara cavab verməlidir. Yəni konkret (Spesific) olmalı, ölçülə bilən (Measurable) kriteriyalara əsaslanmalı, real (Achievable) olmalı, mövcud şəraitə uyğun (Relevant) olmalı, eyni zamanda real vaxta (Time-based) əsaslanmalıdır:

***Spesific** – spesifik, konkret olmalı*

***Measurable** – ölçülə bilən kriteriyalara əsaslanmalı*

***Achievable** – real olmalı*

***Relevant** – şəraitə uyğun olmalı*

***Time-based** – real vaxta əsaslanmalı*

Uğur qazanmaq üçün daim yeni biliklər öyrənilməli, mövcud biliklər inkişaf etdirilməli, eyni zamanda digər işçilərin öyrədilməsi üçün bu bilik və təcrübədən istifadə olunmalıdır.

ÖYRƏN  ÖYRƏT  İNKİŞAF ET

Treninglər vasitəsilə liderlər üçün vacib olan bir çox bilik və bacarıqların (effektiv kommunikasiya, göstəriş vermək, deleqasiya, motivasiya, işçilərin inkişafı və s.) əldə edilməsi mümkündür.

Əgər bu gün vaxt sərf edib işçilərin bilik və bacarıqlarını inkişaf etdirsən, gələcəkdə daha çox işləri deleqasiya etmək imkanı yaranacaq, bununla da həm nəzarət və koordinasiyaya, həm də öz liderlik keyfiyyətlərini inkişaf etdirməyə vaxt tapacaqsan.

Bəzi şirkətlər layihələrin həyata keçirilməsi üçün müvəqqəti komandalar formalaşdırır ki, bu da liderlik keyfiyyətlərinin inkişaf etdirilməsi və yeni bilik və bacarıqların qazanılması baxımından çox qiymətlidir. Eyni zamanda, işçilər daha tezuyuşan (elastik) olurlar, yeni, müxtəlif xarakterli işləri görməyə hazır olurlar.



Şəkil 4.2. Komanda işi işçilərin liderlik keyfiyyətini inkişaf etdirir.

Elastikliyi artırmaq üçün işçilər daim digər şöbələrin işinin nədən ibarət olduğu barədə maraqlanmalıdırlar.

Məsələn, marketinq şöbəsi mühasibatlıqdan son 2 ildə ən çox satılan məhsulların statistikasını istəyirsə, mühasib bu informasiyanın nə məqsədlə istifadə ediləcəyini bilməli, marketinq işçiləri isə bu məlumatların necə toplandığını, daha hansı statistikaların əldə edilə biləcəyini bilməlidir. Yalnız bu halda əmin olmaq olar ki, bütün şirkət eyni hədəfə doğru irəliləyir. İşçi gördüyü işin son məqsədini bildikdə daha effektiv işləyir. Mühasib biləndə ki, marketinq şöbəsi onun verdiyi statistika ilə ən çox satılan məhsulları müəyyənləşdirir, buna uyğun marketinq siyasəti qurulur, uyğun olaraq satışın həcmi artırılır, şirkətin mənfəəti artır, bütün işçilərin əmək haqlarının artırılması üçün şərait yaranır. Bu halda mühasibin motivasiyası artacaq, eyni zamanda uçot zamanı da məlumatların statistika yararlığına diqqət yetirəcək.

Liderlər situasiyaya uyğun olaraq bir çox liderlik bacarıqlarından, liderlik üslublarından istifadə etməli, müxtəlif rollarda özlərini göstərməli olurlar. Liderin rolu menecerinkindən fərqlənir. Əgər menecer spesifik tapşırıqları yerinə yetirirsə, lider strategiyayı, ümumi oyun qaydalarını müəyyən edir. Aşağıdakı cədvəldə liderlə menecerin fərqi daha aydın şəkildə təsvir edilir:

Liderlər	Menecerlər
Strategiyayı müəyyən edir	Strategiyayı həyata keçirir
İşin təməlini qoyur	İşi təqlid edir
İnkişaf etdirir	Sükanı saxlayır
İnam yaradır	Vəziyyətə nəzarət edir
Uzunmüddətli düşünür	Qısamüddətli düşünür
“Nə?” və “nə üçün?” sualları verir	“Necə?” və “nə vaxt?” sualları verir
Status-kvonu müəyyən edir	Status-kvonu qəbul edir
“Düzgün” işləri görür	İşləri “düzgün” yerinə yetirir

Liderlər yüksək ünsiyyət bacarıqlarına malik olmalı, strateji düşünə bilməli, daim yeniliyi, müsbət dəyişikliyi təşviq etməlidir. Əgər şirkət rəqabətə tab gətirmək istəyirsə, mövcudluğunu qorumaq istəyirsə, daim müsbət dəyişikliklərin yollarını aramalıdır. Bu yolla həm mühitə uyğunlaşırsan, həm də müdafiə qabiliyyətin artır. Rəqiblər, maraqlı qüvvələr sənə zəif cəhətlərini öyrəninə sən artıq yeni situasiya yaradırsan. İşçilər də dəyişikliyə təşviq edilməlidir. Onlar dərk etməlidirlər ki, dəyişiklik üçün təklifləri, ideyaları “eşidilir” və hesablaşılır.

Aşağıda liderin əsas rollarını ümumiləşdirə bilərik:

Rollar	İzahı
Ekspert	Öz spesifik sahəsini dərinləndirir.
Administrator	İşlərin qaydasında olmasını təmin edir.
İnsanlarla işləyən	İnsanlarla işə, onların bacarığına, motivasiyasına, hazırlanmasını diqqət yetirir
Strategist	Daim irəli baxır, uzunmüddətli düşünür.
Dəyişiklik istəyən	İnkişafın və tərəqqinin əsas amili kimi dəyişikliyə önəm verir, işçiləri də buna təşviq edir.

Liderlərdən proseslərə **proaktiv yanaşma** tələb olunur. Yəni təhlükələr əvvəlcədən görülməli və qabaqlanmalıdır. Bunun əksi olan **reaktiv yanaşma** isə itkilidir. Çünki bu zaman hadisə baş verdikdən sonra tədbir görülür ki, bu heç vaxt effektiv sayıla bilməz.

Proaktiv yanaşma mümkün təhlükələrin əvvəlcədən görülməsi və nəzərə alınmasıdır.

Reaktiv yanaşma mümkün hadisələrin əvvəlcədən nəzərə alınmaması, əksinə, hadisə baş verdikdən sonra tədbir görülməsidir.

Ümumi liderlik bacarıqlarının bir çoxu insanlarda hələ erkən yaşlarından mövcud olsa da, bunların hamısını inkişaf etdirmək üsulları var.

Özünə inam risklərdən qorxmamaq, işlərin uğurla başa çatdığına inanmaq. Bu, daha çox psixoloji amillərlə bağlıdır. Özünə inamı inkişaf etdirmək üçün riskləri hesablamağı öyrənməli, işlərə daim nəzarət edilməlidir.

Enerji və çeviklik məqsədə çatmaq üçün əqli və fiziki gücün səfərbər edilməsi, düzgün istifadəsidir.

Pulun idarə olunması balansı oxumağı bacarmaq, büdcə hazırlamaq, mənfəət və zərərin necə əmələ gəlməsini bilmək. Pulun idarəçiliyini inkişaf etdirmək üçün maliyyənin əsaslarını öyrənmək, hər bir qərarın, planın maliyyə nəticəsinə diqqət yetirmək lazımdır.

Personalın idarə olunması işçilərin bacarığından maksimum səmərəli istifadə bacarığı, onların yüksək nəticələr qazanmağa ruhlandırılması. Personalın idarəçiliyinin yaxşılaşdırılmasının ən yaxşı üsulu elə işçilərlə daha sıx işləmək, onlara lazımı səlahiyyət vermək, onları “əşitmək”, daim onlarla söhbət etməkdir.

Hədəfləri müəyyən etmək son məqsədə çatmaq üçün real, ölçülə bilən, uyğun hədəflərin müəyyənləşdirilməsi. Bunu bacarmaq üçün hədəf subyektini (şirkəti, departamenti, şöbəni və s.) yaxşı öyrənmək, missiyasına diqqət yetirmək lazımdır. Bundan başqa, qəbul edilə biləcək standartlar dəqiqləşdirilməlidir.

Özünə arxalanma heç kimdən asılı olmadan uğur qazanmağa inanmaq. Bu bacarığı inkişaf etdirmək üçün düzgün planlaşdırmadan istifadə etmək, bütün resursları nəzərə almaq, düzgün istifadə etmək lazımdır.

Özünü qiymətləndirmə səhvləri və uğursuzluqları qəbul edib nəticə çıxarmaq, eyni zamanda müvəffəqiyyətlərdən dərs almaq. Keçmiş qərarlar və davranışlar vaxtaşırı təhlil edil-

məlidir. Aşkar olunan zəif cəhətlərin aradan qaldırılması üzrə plan tutulmalıdır.

Rəqabət aparma qalib olmaq istəyi, rəqabətdən qorxmamaq, hər imkandaca başqalarının uğurunun sirrini, səbəblərini öyrənmək lazımdır.



Şəkil 4.3. İşçilərdə özünə inamın artırılmasında liderlərin rolu böyükdür.

Liderlik bacarığı bütün menecerlərdən tələb olunur. Lakin lider təkbaşına nəyəsə nail ola bilməz. O, daim komanda üzvlərinin köməyindən “asılı” olur. Əslində liderin əsas işi komanda üzvlərinin fəaliyyətini, bacarıqlarını səfərbər etməkdir. İstənilən halda uğurun başlanğıcı özünə inamdadır. Yəni menecerlər dərk eləməlidirlər ki, onlardan çox şey asılıdır və nailiyyət onların gələcək fəaliyyətindən asılıdır, nəinki keçmişdən. Başqa sözlə, nəyəsə nail olmaq üçün irəli baxmaq lazımdır. İtirilmiş fürsətlər

itirilmişdir. Onlarla ilişib qalmaq, durmadan onlar haqqında düşünmək heç bir perspektiv vəd etmir.



Şəkil 4.4. Komanda üzvlərinin potensialından düzgü istifadə liderin işidir

Komandada tapşırıqların bölgüsü ədalətli, sağlam kriteriyalara əsaslanmalıdır. Yəni komanda üzvlərinin bilik və bacarıqları nəzərə alınmalıdır. Yaxşı lider özünə rəva bilmədiyi işi digərlərinə də rəva görməməlidir. Eyni zamanda işçilərə lazımı səlahiyyət verilməli, bütün komanda üzvlərinin fikirləri nəzərə alınmalıdır. Bu amil komanda üzvlərində liderlik keyfiyyətlərinin formalaşmasına səbəb olur. Bundan başqa, lider bütün hərəkətləri ilə işçilərə nümunə olmalıdır. Məsələn, lider özü çox vaxt işdən sonra qalıb işləyirsə, zəruri hallarda digər işçilərdən də qalıb işləməyi gözləməyi haqq edir.

Bəzən işçilərdə belə bir fikir formalaşır ki, yeni ideyalar yalnız yüksək vəzifəli, top menecerlərdən gələ bilər. Bu, çox yanlış fikirdir. Lider daim komanda üzvlərindən yeni ideyalar, təşəbbüslər gözləməli, işçiləri bu istiqamətdə təşviq etməlidir.

Bütün işçilər hiss etməlidir ki, onların fikirləri, ideyaları “eşidilir”. Bu hiss (kreativliyin) işçilərə aşılması üçün əməli işlər görülməlidir – onlara mümkün qədər çox informasiya verilməli, tələb olunan səlahiyyət və azadlıq verilməli, bir sözlə, pozitiv atmosfer yaradılmalıdır. İşçilər diqqətlə dinlənilməli, tənqidlər konstruktiv olmalı, səhvlərə qarşı tolerant münasibət olmalı, fikirlərə obyektiv münasibət bildirilməlidir.

Kreativliyin (yaradıcı iş) qarşısını alan başqa yanlış düşüncə odur ki, **“əgər bu ideya yaxşı olsaydı, indiyədək başqaları istifadə etmişdi”**.

İşçilər səhvlərindən qorxarsa, onların təşəbbüskarlığı minimuma enəcək, yeni situasiyalarda qərar verməyə can atmayacaq.

İşçilərə izah olunmalıdır ki, hər bir işdə mükəmməliyə, maksimum nəticəyə nail olmağa can atmaq lazımdır. **Bir şeyi yadda saxlamaq lazımdır ki, nə iş görməyindən və necə etməyindən asılı olmayaraq həmin iş daha yaxşı görülə bilər.**

İşçilər daim işlərində yeni situasiyalar, çətinliklər axtarmalıdır. Əks halda şablon, eynitipli işlərlə kifayətlənməli olacaq ki, bu halda iş çox maraqsız olacaq.



Şəkil 4.5. Yenilikçisən? İnkişaf edəcəksən!

Rəqabətdən qorxmamalı, rəqabətə inkişafın hərəkətverici qüvvəsi kimi baxılmalıdır. Əslində rəqabət şirkəti daha yaxşı işləməyə, daha yaxşı nəticələrə sövq edir. Amma ikinciliyi qəbul etməməlisən, həmişə birincilik uğrunda mübarizə aparmalısan.

Hamı qəbul etməlidir ki, işdə problem qaçılmazdır. Problem yarandıqda isə günahkar axtarmaq yox, problemi həll etmək haqda düşünmək lazımdır.

Özünə inam hissi özündən razılığa əsas verə bilməz. Həmişə digərlərindən məsləhət almağa hazır olmalısan.

İşlərin plana uyğun getməsi arzuolunan olsa da, işdə çətinliklər, plandan kənarlaşmalar, gözlənilməz situasiyalar qaçılmazdır. Bu fakt bütün işçilərə izah olunmalı, bu situasiyalardan qorxmamaq aşılmalıdır. Lider işçilərlə məsafəni minimuma endirməli, işçilərə “əlçatan” olmalıdır. Çünki çətin situasiyalarda işçilər liderlərini axtaracaqlar.

İşçilərlə münasibətdə, xüsusilə səhvlərin düzəldilməsi zamanı pozitiv suallardan istifadə olunmalıdır. Məsələn: “Birlikdə necə edə bilərik ki, bu səhvə yenidən yol verməyək”, və ya “Elə bil, nəyisə düz etmirik”. Yəni işçi özünü tək hiss etməməlidir, həvəsdən düşməməlidir.

İdarəetmədə 2 cür liderlik fərqlənir: 1) Avtoritar liderlik; 2) Demokratik (kollegial) liderlik. Avtoritar liderlik metodunda qərarlar müzakirə olunmadan, bir nəfərin iradəsi ilə qəbul olunur. Bu, əsasən hərbi sistemə və böhran şəraitinə xas liderlik tipidir. Çünki məsləhətləşməyə vaxt yoxdur, təcili qərarvermə tələb olunur. Demokratik liderlik tipində isə qərarlar müzakirə olunaraq, kollegial qaydada qəbul edilir. Bu, çox effektiv və ədalətli metod sayılır. Demokratik liderlik müxtəlif insanların biliklərinin, ideyalarının səfərbər olunması baxımından da çox qiymətlidir.



Şəkil 4.6. Avtoritar liderlik hərbi sistemdə uğur qazana bilir.

Liderlik üslubları əslində mütləq deyil. Konkret situasiyalarda müxtəlif liderlik üslublarına üstünlük verilə bilər. Məsələn, bəzi hallarda müzakirələrin aparılması vaxtın itirilməsinə səbəb olar, nəticədə layihənin uğursuzluğuna səbəb ola bilər. Bu halda avtoritar üslub daha münasib olacaq.

İşçi heyətinin formalaşdırılması zamanı əmin olmaq lazımdır ki, şirkətdə hər kəs ümumi məqsədə doğru irəliləyir. Şirkətdə verilən hər bir qərar ümumi strategiyanı dəstəkləməlidir. Şirkətin üzvləri fəaliyyətin həyata keçirilməsi üçün tələb olunan bilik və bacarıqlardan əlavə, şirkətdə bir çox rollarda özlərini göstərirlər. Komandada əsas rollara aşağıdakılar aiddir:

Koordinator komandanın bütün işini, resurslarını nizamlayır.

Analitik komandanın effektivliyini təhlil edir.

İdeya adamı komandada yaradıcı (kreativ) yanaşmanı təmin edir.

İcraçı komandada işlərin qaydasında getdiyini təmin edir.

Xarici əlaqələndirici komandanın xarici əlaqələrini həyata keçirir.

Təftişçi komandada standartlara əməl olunmasına nəzarət edir.

Komanda qurucusu komandada lazımi iş şəraitinin, əhval-ruhiyyənin olmasını təmin edir.



Şəkil 4.7. Komandada boşluq olmamalıdır.

Lider komandada bütün bu rolların həyata keçirilməsini təmin etməlidir. Əks halda şirkətin inkişafı axşamış olacaq. Məsələn, fərz edək ki, menecer vəzifə təlimatı üzrə bütün işləri vaxtında, lazımı qaydada görür, lakin yenilikçi deyil, işə yeni ideyalar gətirmir. Bu şəraitdə rəqabətə tab gətirmək mümkün deyil.

Effektiv lider olmaq üçün:

- Komandada hər bir kəsin ümumi məqsədlərə doğru işlədiyini təmin etməli;
- Tənqidi konstruktiv etməli, yeri gələndə yaxşı işi qiymətləndirməli;
- Komanda üzvlərinin fəaliyyətinə müntəzəm olaraq nəzarət etməli;
- Komandada yeni ideyaların əmələ gəlməsini təşviq etməli;
- Hər bir işdə ən yüksək standartları tələb etməli;
- Komandada fərdi bilik və bacarıqları inkişaf etdirməli, daim lazımı Treninqlərdən istifadə etməlisən.

Lider komanda üzvlərinin inamını qazanmasa, orada effektiv liderlikdən söhbət gedə bilməz. Məlumdur ki, kollektivin, həmkarların inamını qazanmaq nə qədər çətindir, inamı itirmək bir o qədər asandır. İnamı saxlamaq üçün lider daim işçilərə dəstək olmalı, bütün hallarda işçiləri effektiv və səmərəli işləməyə təşviq etməlidir. İnamın qazanılması üçün əsas şərt dürüst olmaq, verdiyi sözün üstündə durmaq, insanlara qarşı ədalətli olmaqdır. Əks halda inamın itirilməsi an məsələsidir.

İnamın itirilməsinə bir sıra başqa amillər də təsir edir. Məsələn, şirkət haqqında məlumatların (şirkətin planları, problemlər, uğurlar və s.) işçilərdən gizlədilməsi həm demotivasiyaya səbəb olur, həm də inamın itirilməsi ilə nəticələnir. Bu zaman işçi özünü “oyundan kənar” hiss edəcək, şirkəti “özününkü” kimi qəbul etməyəcək, bu da onun işinə mənfi təsir göstərəcək. Ona görə də şirkətdə şəffaflığın xeyri zərəri ilə müqayisədə həddən artıq yüksəkdir.

Buna misal olaraq şirkətlərdə işçilərdən əmək haqqı məbləğinin digər işçilərdən gizli saxlanması tələbini göstərə bilərik. Əgər əmək haqqının müəyyənləşdirilməsində ədalətlik prin-

sipi gözlənilibsə, əmək haqqının gizli saxlanılmasına heç bir səbəb ola bilməz. Əksinə, yeri gələndə işçilərə izah edilməlidir ki, nəyə görə digər işçilərdən az əmək haqqı alır. Eyni zamanda, əmək haqqının və vəzifə artımının yolları və şərtləri açıq izah olunmalıdır. Bu zaman xalis rəqabət yaranacaq, işçilər asanlıqla hədəflərini müəyyənləşdirə, inkişaf edə biləcəklər. Başqa sözlə ifadə etsək, rəqabətin əsas şərtlərindən olan “məlumatlılıq” təmin olunarsa, rəqabətin arzuolunan nəticəsi olan “inkişaf” daha rahat şəkildə əldə edilir.



Şəkil 4.8. İşçilərlə açıq, səmimi münasibət işçilərin motivasiyasını artırır.

Digər tərəfdən, şirkətin bütün uğurlarının və uğursuzluqlarının “memar”ı olan işçilərin mənəvi haqqı var ki, işlərinin nəticələri, uğurları barədə məlumatlansınlar. Uğurları barədə məlumatlı olmaları işçilərdə özünəinam formalaşdıracaq, gələcək uğurlar üçün həvəsləndirəcək.

Şirkətə aid məlumatların işçilərlə paylaşılmasına **açıq menecment** deyilir.

Nəzərə almaq lazımdır ki, işçi o zaman həvəslə işləyəcək ki, gördüyü işin məqsədini bilsin, eyni zamanda nəticəsinə inansın. Deməli, işçilərə gördüyü işin məqsədi və gözlənilən nəticələri açıq şəkildə izah olunmalıdır. Bu zaman işçi işin məqsədini tam bildiyindən məqsədə doğru daha rahat irəliləyəcək, işin görülməsi üsul və metodlarını da sərbəst şəkildə müəyyənləşdirə biləcək. Ona görə də işçiyə işi tapşırarkən nəyi necə etmək yox, nəyə ehtiyac olduğu (arzuolunan nəticə) xüsusi vurğulanmalıdır.

İşdə hər hansı problem, səhv baş verdikdə menecerlər təqsirkar axtarmaq əvəzinə, enerji və vaxtlarını problemin aradan qaldırılmasına, səhvin izah olunmasına (bir daha baş verməməsi üçün) yönəltməlidirlər. Təqsirkarın axtarılması, işçiyə təqsirkar olduğunu sübut etmək heç bir perspektiv vəd etməməklə yanaşı, həm də işçiləri həvəsdən salır, özünəinamı darmadağın edir. Hansı ki, işçi iş görməyə, bunun tərkib hissəsi olaraq səhv etməyə, səhvlərdən dərs almağa təşviq edilməlidir.

Müasir biznesdə yenilikçi olmadan uğur qazanmaq mümkün deyil. Dəyişikliyə, innovasiyaya meyllilik lider üçün güclü xüsusiyyət hesab olunur. Ümumiyyətlə, liderlər innovasiyaya meylliliklərinə görə 3 qrupa bölünürlər:

Yenilikçi (vizyonar) liderlər – Daim dəyişikliyə, yeniliyə can atır, dəyişikliklərdən faydalanmaq uğrunda heç bir çətinlikdən çəkinmir.

Praqmatik liderlər – Dəyişikliyi o zaman qəbul edəcək ki, başqası tərəfindən sınıanılmış və uğurla nəticələnmiş olsun.

Konservativ liderlər – Daim dəyişikliklərə qarşıdır, yenilikləri mümkün qədər qəbul etməməyə çalışır.

Qərarvermə prosesində yenilikçi liderlərin, yenilikçi düşüncənin üstünlük təşkil etməsi mühüm olsa da, pragmatik və konservativ liderlərin də iştirakı olduqca faydalıdır. Belədə alternativ fikirlərin mövcudluğu qərarvermə prosesinin demokratik, həm də effektiv olmasına şərait yaradır. Çünki həm pragmatik, həm də konservativ liderlərin kifayət qədər tutarlı, əsaslandırılmış arqumentləri olur ki, bunları nəzərə almaq ümumi işin xeyrinədir.



Şəkil 4.9. Yenilikçilik müsbət hal olsa da, pragmatik və konservativ liderlərin arqumentləri də çox faydalıdır.

ƏSAS ANLAYIŞLAR

Lider

Liderlik

Açıq menecment

SMART hədəflər

Proaktiv yanaşma

Reaktiv yanaşma

Avtoritar liderlik

Demokratik (kollegial) liderlik

Yenilikçi (vizyonar) lider

Praqmatik lider

Konservativ lider

Fəsil 5

Motivasiya, ünsiyyət



Bu fəsildə nələr var?

- *Motivasiya, motivasiya amilləri*
- *İşçilərin motivasiyasına dair nəzəriyyələr*
- *Motivasiya siyasəti, menecerlərin qərarlarının işçilərin motivasiyasına təsiri*
- *Ünsiyyətin rolu, ünsiyyət bacarıqları*

Motivasiya

Menecmentdə insanlarla işləmək bacarığı, onların xüsusiyyətlərinə uyğun idarə olunması vacibdir. Bu zaman nəzərə almaq lazımdır ki, insanların xasiyyətini dəyişməyə cəhd mənasız işdir, sadəcə onların davranışlarına təsir etmək olar. Bu, motivasiya adlanır. Başqa sözlə, **motivasiya işçini “işlədən” amillərdir.**

Motivasiya işçilərin məhsuldarlığının artırılması üçün çox mühüm və vazkeçilməz vasitədir.

İnsanların motivasiyası onların hansısa ehtiyaclarının ödənilməməsi ilə birbaşa bağlıdır. Bunun üçün insanların ehtiyaclarını başa düşmək, ona uyğun reaksiya vermək lazımdır.

Məsələn, işçini şirkətdə hansı amillər saxlaya bilər?

- əmək haqqı
- iş şəraiti (fərdi kabinet, internet və s.)
- karyera perspektivi
- xarici ölkəyə səfərlər
- sərbəst iş qrafiki
- pul şəklində həvəsləndirmələr
- kollektivlə birgə sosial tədbirlər
- treninqlər
- rəhbərlik tərəfdən xoş rəftar
- səlahiyyət
- işçinin “sayılması” (işçiyə qiymət)
- işin maraqlılığı
- qərarvermə sərbəstliyi və s.

Bütün bu sadalanan amillərin təsiri hər bir fərd üçün spesifikdir. Elə işçi var ki, sərbəst iş qrafiki ilə, digəri premiyalarla, treninqlərlə və s. motivasiya olunur. Ona görə də motivasiya proqramı bütün işçilər üçün eyni qaydada yox, fərdi yanaşma ilə həyata keçirilir.



Şəkil 5.1. İş şəraiti bir motivasiya amilidir.

Digər məqam isə ondan ibarətdir ki, işçilərin ödənilməmiş ehtiyaclarının ödənilməsi daha effektiv olur. Məsələn, işçinin əmək haqqı kifayət qədər yüksəkdirsə, deməli digər amillərə – xarici səfərlər, səlahiyyətinin artırılması və s. müraciət olunmalıdır.

Tanınmış psixoloq Abraham Maslow-nun “ehtiyaclar piramidası”na görə, insanlar ilk növbədə ən vacib – 1-ci

dərəcəli ehtiyaclarını ödəyəndən sonra daha yüksək dərəcəli ehtiyacları barədə düşünürlər. A.Maslovun nəzəriyyəsinə əsasən, ehtiyaclar aşağıdakı kimi sıralanır:

1) **Fizioloji ehtiyaclar** – insanın yaşaması üçün lazım olan ən zəruri ehtiyaclar (qida, geyim, sığınacaq və s.)

2) **Təhlükəsizlik ehtiyacları** – iş, xəstəlikdən qorunma və s.

3) **Sosial ehtiyaclar** – Bura məxsusluq, sevgi kimi ehtiyaclar aiddir. Sosial ehtiyaclar ödənilmədikdə insan özünü təklidə hiss edir.

4) **Ehtiram (hörmət edilmə) ehtiyacı** – Buraya başqaları tərəfindən qəbul olunma, hörmət edilmə, təqdir edilmə, şöhrət kimi ehtiyaclar daxildir.

5) **Özünü reallaşdırma ehtiyacı** – Bu ehtiyac digər ehtiyacları ödənilmiş insanlarda meydana gəlir. Onlar özlərinə güvənərək öz iddialarını açıq şəkildə ortaya qoyurlar.

Maslovun modelinə işçilərin nümunəsində baxsaq, onlarda 1-ci dərəcəli ehtiyaclarla əmək haqqı, işin təhlükəsizliyi və iş şəraitini aid edə bilərik. Bu ehtiyacların ödənilməsi işçilərə əlavə motivasiya verməsə də, həmin ehtiyacların təmin olunmaması işçilərdə narazılıq yaradır. İşçilərin motivasiyası isə yüksək səviyyəli ehtiyacların təmin olunması ilə formalaşır. Bunlara əlavə səlahiyyətin verilməsi, vəzifədə artım, qərar vermədə azadlığın artırılması, işinin şirkət üçün faydalılığını hiss etməsi, rəhbərlikdən “təşəkkür” alması və s. aiddir.



Şəkil 5.2. Motivasiya məhsuldarlığı artırır.

İnsanları idarə etmək üsulunun onların davranışına təsiri böyükdür. Ona görə də menecmentin üsulu seçilərkən insanlar və situasiya nəzərə alınmalıdır. Menecment üzrə məşhur professor Duqlas Mak Qreqor (1906-1964) özünün X və Y nəzəriyyələri ilə insanların menecmenti üsullarını təsvir etmişdir.

X nəzəriyyəsinə əsasən, nəticəyə nail olmaq üçün işçilərə daim göstəriş verilməli, nəzarətdə saxlanılmalıdır. Çünki işçilər tənbdirdir, hər vaxtlə işdən yayınmağa çalışırlar. X menecerləri kəskin nəzarətə üstünlük verir, işçiləri təzyiq altında saxlayır, işə vaxtaşırı müdaxilələr edirlər, günahkar axtarırlar, cəza mühiti formalaşdırırlar. Onlar hesab edirlər ki, işçiləri yalnız əmək haqqı maraqlandırır.

Y nəzəriyyəsinə əsasən işçi öz işindən həzz alır, onu yalnız əmək haqqı maraqlandırmır. Bu işçilərə sərbəstlik verilməli, yeni ideyalara, təkliflərə təşviq edilməlidir.

Duqlas Mak Qreqora əsasən, X və Y nəzəriyyələrinin birlikdə tətbiqi nəticəsində effektiv idarəetməyə nail olmaq olar. Yəni işçilərə yeri gələndə göstərişlər verilməli, nəzarət edilməli, amma sərbəstlik də verilməli, təşəbbüskarlıq aşılanmalıdır.

İşçinin effektivliyi 2 əsas amildən formalaşır: işçinin bacarığı və işçinin işə münasibəti. Bunların hər ikisi yüksək, arzuolunan səviyyədədirsə, həmin işçilər daim diqqətdə saxlanılmalı, imkan düşdükcə irəli çəkilməlidir. Digər halları da nəzərdən keçirək:

– işçinin işə münasibəti yüksəkdir, bacarığı aşağı səviyyədədir – bu işçilərin treninqə ehtiyacı var.

– işçi bacarıqlıdır, işə münasibəti adekvat deyil – bu halda işçinin motivasiyaya ehtiyacı var.

– işçi həm bacarıqsızdır, həm də işə münasibəti mənfidir – bu, ən arzuolunmaz hal sayılır və həmin işçilərin işdə saxlanılmasına əsas çox azdır.



Şəkil 5.3. İşçinin işə münasibəti onun bacarığını tamamlamalıdır.

İşçilərin irəli çəkilməsi, dəstəklənməsi, eləcə də işdən çıxarılmasının səbəbləri digər işçilərə açıq şəkildə izah edilməlidir.

İşçilərin daxildə yüksək vəzifəyə çəkilməsi təkcə işə götürmə xərclərinin, adaptasiya dövrünün az olması demək deyil, bu amil eyni zamanda bütün işçilərə mesaj verir ki, hər bir kəsin “qalxma” imkanı var. Bu, işçilər üçün çox böyük motivasiyadır. Eyni zamanda bu təyinatın ən yaxşı olması digər işçilərə izah olunmalı, onlar üçün də qalxma imkanları açıq şəkildə izah edilməlidir. İrəli çəkilmiş işçiyə isə özünü təsdiq etmək üçün lazımı səlahiyyət verilməlidir.

Qeyd edək ki, motivasiya siyasətində uzunmüddətli yanaşma olmalıdır. Məsələn, qısa müddətdə işçiləri qorxu yolu ilə də “işlətmək” olar. Amma bu, müvəqqəti olacaq. Keyfiyyət də olmayacaq. Beləliklə, bu siyasət şirkətin özünə qarşı çevriləcək.

İşçilərin fəaliyyətinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi ən mübahisəli mövzulardan biridir. Burada əsas mübahisə predmeti kriteriyaların düzgün seçilməsidir. Nəzərə almaq lazımdır ki, qiymətləndirmə son nəticədə işçinin motivasiyasına xidmət etməlidir. Bunun üçün hədəflər maksimum real müəyyənləşdirilməlidir. Məsələn, praktikada bir çox hallarda satış planı həddən artıq yüksək qoyulur ki, bu da işçidə demotivasiya yaradır.

Ünsiyyət

İşçilərin motivasiyasının düzgün təşkili ilə bərabər, işçilərdə ünsiyyət bacarıqları, stressləri qarşılamaq bacarığının aşılması çox faydalıdır.

Menecerlərin işində stresslərdən qaçmaq qeyri-mümkündür. Əsas məsələ stresslərdən çəkinməmək, onların öhdəsindən gəlməkdir. Stress özü-özlüyündə zərərli olmasa da, ona qarşı uyğun olmayan reaksiya olduqda, ümumi işin ziyanına

olur. Menecer stressin öhdəsindən gəlməzsə, fikrini gördüyü işə cəmləyə bilməyəcək, nəticədə qeyri-effektiv işləyəcək. Bu səbəbdən stressə adi hal kimi, pozitiv yanaşmaq lazımdır.



Şəkil 5.4. İşdə stress qaçılmazdır. Deməli, hazır olmaq lazımdır!

İşçilərlə səmimi münasibət qurmaq üçün onlarla maksimum açıq danışmaq lazımdır. Onlara öz fikirlərini sərbəst ifadə etmələri üçün tam şərait yaradılmalıdır. Nəzərə almaq lazımdır ki, hamının “eşidilmək” haqqı var. Bu amil işçini

həvəsləndirəcəkdir. Əlbəttə, bütün işçilər fikirlərini, düşüncülərini eyni dərəcədə çatdırmaq qabiliyyətində deyil. Bu səbəbdən “**bədən dili**”ni yaxşı başa düşmək qabiliyyəti liderlərə əlavə üstünlük verir.

Bədən dili insanın ünsiyyət zamanı çatdırdığı sözsüz mesajlardır. Bədən dilinin “hərfləri” ünsiyyət zamanı insanın bədən hərəkətləri, üz cizgiləri, səs tonu, duruşu (pozası), əl hərəkətləri və s. ola bilər.

İşçilərdə özünəinamı formalaşdırmaq üçün onlara yeni işlər həvalə edilməli, qərarvermə prosesinə cəlb edilməli, “sən bunu bacaracaqsan” fikri aşılmalıdır. Eyni zamanda, işçinin “mən bu işi bacarmaram” kimi cavabı qəbuledilməzdir.

Bundan başqa, işçilərə yeni iş həvalə edərkən, işçiyə lazımı nəticə izah olunmalı, işi görmək üçün üsulların, yolların seçilməsində mümkün qədər sərbəstlik verilməlidir. Çünki hər bir işçinin özünə uyğun, daha rahat hesab etdiyi üsullar olur. Bu zaman işçi üzərində təzyiq hiss etməyəcək.



Şəkil 5.5. İşçilərdə özünəinam formalaşdırılmalıdır.

Şirkətdaxili, işçilər arası ünsiyyətə şirkətin quruluşunun təsiri çox böyükdür. Belə ki, əgər şirkət çoxpilləli ierarxiyadan ibarətdirsə, burada ünsiyyət həddən artıq “rəsmi” olacaq, qərarvermə gecikəcək. Bu quruluşda nəzarət prosesi möhkəm, sistemli şəkildə olsa da, “artıq” hesabatlar, prosedurlar, “kağız işi”, qeyri-çeviklik xasdır. Yastı ierarxiyada isə ünsiyyət, kommunikasiya, qərarvermə daha çevik şəkildə baş verəcək.

Zaman keçdikcə yeni ünsiyyət, media vasitələri meydana gəlir. Bu ünsiyyət vasitələri həm işçilərə, həm də müştərilərə mesajların daha az vaxtda, az xərclə, rahat şəkildə çatdırılmasına şərait yaradır. Xüsusilə, elektron medianın rolu əvəzə dilməzdir. Buraya internet saytlar, elektron poçtlar, ani mesaj alətləri (Skype, Messenger, Agent və s.), sosial şəbəkələr (Facebook, Twitter və s.) və s. aiddir.

ƏSAS ANLAYIŞLAR

Motivasiya	Özünü reallaşdırma
Ehtiyaclar piramidası	ehtiyacı
Təhlükəsizlik ehtiyacı	X və Y nəzəriyyələri
Fizioloji ehtiyac	Ünsiyyət
Sosial ehtiyac	Bədən dili
Ehtiram (hörmət edilmə) ehtiyacı	Stress

Fəsil 6

Layihə menecmenti



Bu fəsildə nələr var?

- Layihə, onun xarakterik xüsusiyyətləri*
- Layihənin komandası*
- Planlaşdırma, layihənin qiymətləndirilməsi*
- Layihənin icrası, koordinasiya və nəzarət sistemi*
- Layihədə informasiyanın idarə olunması*

Layihə nədir?

Layihə – müəyyən vaxt ərzində, tələb olunan büdcə daxilində gözlənilən nəticəyə çatmaq üçün həyata keçirilən işlərdir.

Layihənin gündəlik işlərdən fərqi onun konkret müddətlə bağlı olmasıdır. Layihənin həyata keçirilməsi üçün maliyyə resurslarından (büdcə) başqa, digər resurslar da müəyyən edilir. Bunlara insan resursları, fiziki və informasiya resursları aiddir.

Layihəni xarakterizə edən əsas xüsusiyyətlər aşağıdakılardır:

- konkret müddət (başlanğıc və son)
- planın mövcudluğu
- ayrıca, layihəyə xas resurslar
- komanda işi
- məqsədlər



Şəkil 6.1. Layihə – komanda işidir.

Gündəlik işlərin də bəziləri bu xüsusiyyətlərə malik olur.

Məsələn, istehsalçı firmada sifarişin qəbul olunmasından sifarişin təhvil verilməsinədək tələb olunan işlərə ayrıca layihə kimi baxa bilərik. Belə ki, sifarişin yerinə yetirilməsinə başlanılması layihənin başlanğıcı, sifarişin təhvil verilməsi isə layihənin sonu hesab ediləcək. Sifarişin yerinə yetirilməsinə plana iş bölgüsünü, resursların ayrılmasını, vaxtın müəyyənləşdirilməsini aid edə bilərik. Sifarişin resurslarına nəzər salsaq görürük ki hər növ resurslardan istifadə olunur – insan resursları (sifarişi qəbul edən menecer, fəhlələr, sürücü və s.), fiziki resurslar (maşın və avadanlıqlar, materiallar, kompüterlər və s.), informasiya resursları (plan, çertyojlar və s.), maliyyə resursları (sifarişin büdcəsi).

Gündəlik işlərin bəzilərinə layihə kimi yanaşmaqda məqsəd layihə menecmentinin alətlərindən (dəqiq iş bölgüsü, sistemli nəzarət və s.) istifadə etməklə daha effektiv nəticəyə nail olmaq mümkündür.

Layihənin həyata keçirilməsində müxtəlif kateqoriyalı insanlar iştirak edir. İnsanları layihədəki roluna görə aşağıdakı kimi ayıra bilərik:

Sponsor – layihənin əsas təminatçısı (maliyyə, digər).

Layihə meneceri – layihənin məqsədlərinə nail olmağa cavabdeh əsas şəxs. Bu məqsədlə layihənin bütün resursları layihə menecerinin sərəncamında olur.

Əsas komanda üzvü – əsas komanda üzvü layihə menecerinin rəhbərliyi altında fəaliyyət göstərir, layihənin əsas icraçısı hesab olunur.

Komanda üzvü – layihə çərçivəsində müəyyən tapşırıqları, işləri həyata keçirirlər. Məsələn, İT mütəxəssisi, mühasib və s.

Müştəri – layihənin nəticəsindən faydalanan (zərər görə), son məhsulundan istifadə edən şəxslərdir. Qeyd edək ki, layihənin nəticəsi və ya məhsulu müştəriləri qane etməzsə, həmin layihə uğurlu sayıla bilməz.

Təchizatçı – layihəni lazım olan materiallarla, məhsul və xidmətlərlə təmin edir.

Steykholder – layihədə marağı olan digər şəxslərdir. Buraya kredit təşkilatları, dövlət institutları, səhmdarlar və s. aid ola bilər.



Şəkil 6.2. Layihənin iştirakçıları müxtəlif rollarda olurlar.

Layihə planında bütün insan resurslarının rollarını, iş bölgüsünü, hesabatlılığı aydın şəkildə göstərmək lazımdır. Əgər hesabatlılıq sistemi düzgün qurulmazsa, layihənin işinə nəzarət çətinləşir. Bundan başqa, layihə komanda işi olduğundan, bütün komanda üzvlərinin layihənin məqsədlərini bilməsinə, hamının həmin məqsədlərə doğru irəliləməsinə əmin olmaq lazımdır.

Layihənin əsas mənfi cəhətlərindən biri onun maliyyələşmə mənbəyinin məhdud olmasıdır. Vəsaitin qənaətlə istifadə olunmaması həmin layihənin uğursuzluğu ilə nəticələnə bilər. Ona görə də layihənin idarə olunması proaktiv yanaşma tələb edir. Yəni, qərarvermədən öncə bütün alternativlər nəzərdən

keçirilməli, qiymətləndirilməlidir. Başqa sözlə, səhvin düzəldilməsi şansı və imkanı çox azdır.

Layihə 5 əsas mərhələdən ibarətdir:

- 1) Təşəbbüs*
- 2) Planlaşdırma*
- 3) İcra*
- 4) Monitorinq*
- 5) Bağlanış*

Layihənin həyata keçirilməsinə qərar verildikdən (təşəbbüs mərhələsi) sonra planlaşdırma prosesində layihənin məqsədləri, resursları, vasitələr, iş qrafiki, iş bölgüsü, səlahiyyətlər, hesabatlılıq sistemi və s. müəyyən edilir. Bundan başqa layihənin vizyonu və (və ya) missiyası müəyyənləşdirilir. Məqsədlər qoyularkən onların aydın, spesifik, real olmasına diqqət yetirilməlidir.

Məqsədlər qısa, orta və uzunmüddətli olmaqla planlaşmanın əsasını təşkil edir. Məqsədlər ambisiyalı olmaqla yanaşı, həm də real olmalıdır. Qısa və ortamüddətli məqsədlərə çatmaq üçün konkret hədəflər və müddət müəyyən edilir. Planlaşdırmada alternativ planların ssenarilərin hazırlanması çox faydalıdır.

Layihənin planlaşdırılmasında bütün maraqlı tərəflərin təsiri və marağı nəzərə alınmalıdır. Bu məqsədlə ilk öncə GZİT (SWOT) təhlilinin aparılması faydalıdır. GZİT təhlili vasitəsilə layihə mühiti qiymətləndirilir. Burada:

- G** – güclü cəhətlər
- Z** – zəif cəhətlər
- İ** – imkanlar
- T** – təhlükələr

GZİT təhlili həm layihənin daxili mühitini (G və Z), həm də xarici mühitini (İ, T) araşdırmağa imkan verir. Layihənin güclü cəhətlərindən maksimum səmərəli istifadə etməklə imkanlardan yararlanmalı, eyni zamanda potensial təhlükələr nəzərə alınmalıdır.

Layihənin uğurunun əsas hərəkətverici qüvvəsi komanda işinin, liderliyin düzgün qurulması, komandada motivasiyasının necə həyata keçirilməsindən asılıdır. Lider yeganə aləti olan ünsiyyətdən səmərəli istifadə etməklə, motivasiyaya nail ola bilər.



Şəkil 6.3.Layihənin əsası – komanda işi, liderlik, motivasiya.

Layihənin icrası zamanı layihə menecerinin lider kimi əsas missiyası motivasiya olduğu halda, menecer kimi əsas işi nəzarət olacaqdır. Nəzarət həm resursların istifadəsini (səmərəlilik), həm də məqsədlərə nə dərəcədə nail olmağı (effektivlik) nəzərdə tutur. Nəzarətin əsasını düzgün, vaxtlı hesabatlılıq təşkil edir.

Layihələrə bəzən “şirkət içində şirkət” və ya “biznes içində biznes” deyirlər. Çünki layihələrdə də şirkətlərdə olan bir çox funksiyalar, quruluşlar olur. Məsələn, layihədə də şirkətdə olduğu kimi, missiya, məqsədlər, resurslar, menecment, hesabatlılıq və s. olur. Bu səbəbdən müxtəlif layihələrdə təmsil olunarkən işçilər ümumi biznes bacarıqlarını artırma bilirlər. Bunlara aşağıdakı bilik və bacarıqlar aiddir:

- Layihələrə yanaşma
- Hədəflərin müəyyənləşdirilməsi
- Resursların əldə olunması
- Resursların effektiv və səmərəli istifadəsi
- Kommunikasiya (ünsiyyət) bilikləri
- Danışıqlar aparmaq
- Performansın ölçülməsi
- Çatışmazlıqların aşkarlanması və s.

Layihənin planı hazırlanarkən mövcud və tələb olunan bütün resurslar nəzərə alınmalıdır. Bu zaman mümkün qədər realist olmalı, bütün potensial risklər nəzərə alınmalıdır. Bəzi menecerlərə “optimizm qərəzi” realist planlaşdırmaya mane olur. Eyni zamanda, layihədə hər bir xərc iqtisadi əsaslandırılmalıdır. Bunu düzgün xərc-gəlir analizi vasitəsilə etmək mümkündür.

Layihə o zaman məqbul hesab edilir ki, həm layihənin məqsədlərinə nail olunsun, həm də layihədən gözlənilən ümumi fayda (iqtisadi, sosial və s.) layihəyə çəkilən xərcdən artıq

olsun. Konkret biznes layihəsindən danışırıqsa, burada ümumi gəlirlər xərclərdən artıq olmalıdır. Biznes layihələrinin qiymətləndirilməsi üçün bir çox modellər mövcuddur. Bunlardan ən çox istifadə olunanları XCD (xalis cari dəyər) və DRN (daxili rentabellik norması) modelləridir. Layihələrin qiymətləndirilməsi, eləcə də büdcə prosesi 8-ci fəsildə daha geniş şəkildə təsvir edilmişdir.



Şəkil 6.4. Hər şeyi əvvəlcədən ölç-biç. Sonra gec ola bilər!

Biznes layihələri qəbul edilərkən layihənin alternativ dəyəri mütləq nəzərə alınmalıdır. Yəni alternativ layihələrdən o layihə seçilməlidir ki, həmin layihənin seçilməsi ilə imtina edilmiş potensial gəlirlər minimum olsun.

Layihədə işlərin vaxta görə bölgüsü üçün Qantt diaqramından istifadə olunur. Qantt diaqramında sol tərəfdə görülməli işlər, sağ yuxarı tərəfdə isə vaxt göstərilir. Aşağıdakı nümunədə əyani şəkildə görə bilərik:

İşlər	Vaxt (həftələr)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Planlaşdırma	■								
Təchizatçılardan materiallar üçün təkliflər almaq		■							
Təchizatçının seçilməsi və sifarişlərin verilməsi		■	■						
İstehsal sahəsinin hazır vəziyyətə gətirilməsi		■	■	■					
İstehsal prosesi					■	■	■		
Məhsulun sınağı								■	
Qablaşdırılma								■	
Yekun işlər									■

Diaqramdan görüldüyü kimi, işlər məntiqi ardıcılıqla sıralanır. Bəzi işlər isə eyni vaxtda həyata keçirilə bilər. Qantt diaqramının tərtibinin əsas məqsədi effektiv nəzarətə nail olmaqdır. Layihə menecerləri Qantt diaqramına əsasən gündəlik olaraq işlərin qaydasında gedib-getmədiyini, eyni zamanda, kənarlaşmaları müəyyən edə bilər.

Hazırda Qantt diaqramı da daxil olmaqla, layihə menecmentinin əksər alətləri kompüter proqramları (ERP, CRM və s.) vasitəsilə daha operativ şəkildə istifadə olunur.

Layihənin riskinin minimuma endirilməsi məqsədilə taktiki addımların **alternativ (kontingent) planlaşdırması** çox faydalıdır. Alternativ planlaşdırma o məqsədlə edilir ki, layihənin icrası zamanı taktiki addımlardan hər hansı biri uğursuzluqla nəticələnsə və ya potensial təhlükə müəyyən edilərsə, alternativ plan üzrə hərəkət edilsin.

Məsələn, hər hansı materialın idxalında gecikmə baş verəndi halda hansı alternativ materiallardan istifadə edilə biləcəyi əvvəlcədən müəyyənləşdirilir.

Layihənin uğuru komanda işinin effektiv təşkilindən çox asılıdır. Layihə meneceri işlərin düzgün, səmərəli deleqsiyası ilə məqsədə daha asan şəkildə nail ola bilər. Bu zaman əsas amil işin məqsədinin icraçılara izah olunmasıdır. Başqa sözlə desək, işlər məqsədi ilə birlikdə deleqasiya olunduqda daha effektiv olur. İşin bilavasitə icraçıları işin son məqsədini bildikdə məqsədə daha qısa məsafə ilə çatmaq olur.

Komanda üzvlərində tənqidi yanaşma təşviq edilməlidir. Amma tənqid konstruktiv deyilsə, çox zərərliyə. Hər hansı halı tənqid edən şəxs daha yaxşı alternativ təklif edə bilmirsə, bu, konstruktiv tənqid sayıla bilməz.



Şəkil 6.5. Konstruktiv tənqid faydalıdır.

Layihələrdə informasiyanın idarə edilməsi olduqca mühümdür. Bütün komanda üzvlərinin lazımi informasiyalara çıxışı təmin edilməlidir. Bunlara iş bölgüsü, layihənin mərhələləri, sərəncamda olan resurslar, planın yerinə yetirilmə vəziyyəti və s. aiddir. Böyük layihələrdə adətən informasiya koordinatoru təyin edilir. Onun işi komanda üzvlərini lazımi informasiya ilə təchiz etməkdir. Layihədə informasiyanın daha çevik və keyfiyyətli şəkildə idarə olunması üçün bir sıra proqram paketləri meydana gəlmişdir. Əksər CRM və ERP proqramları da layihə informasiyasının keyfiyyətli idarə olunmasına və saxlanılmasına imkan verir.

Bəzən situasiyadan asılı olaraq layihənin planına dəyişiklik edilməsinə, taktiki məqsədlərin dəyişdirilməsinə ehtiyac yaranır. Bu halda komanda üzvləri mümkün qədər tez xəbərdar edilməlidir. Çünki müəyyən məqsədlər uğrunda “vuruşan” işçilərə məqsədin artıq dəyişildiyi bildirərsə, bu, demotivasiyaya səbəb ola bilər. Bu amili nəzərə alaraq dəyişiklik prosesinə bütün işçilər cəlb edilməli, qərarlar hamıya izah edilməlidir.

ƏSAS ANLAYIŞLAR

Layihə	Layihə meneceri
Layihə menecmenti	Komanda üzvü
Qantt diaqramı	Təchizatçı
Alternativ layihə	Steykholder
Kontingent planlaşdırma	Müştəri
Layihənin qiymətləndirilməsi	XCD (Xalis cari dəyər)
	DRN (Daxili rentabellik norması)
GZİT (SWOT) təhlili	
Sponsor	

Fasil 7

Strateji Menecment



Bu fəsildə nələr var?

- Şirkətin strategiyası, onun əhəmiyyəti*
- Strategiyanın hazırlanmasına nə tələb olunur?*
- Strateji planın hazırlanması*
- Strategiyanın icrası*

Şirkətin strategiyası

Şirkətin strategiyası uzunmüddətli dövr üçün şirkətin miqyasını və inkişaf istiqamətini müəyyən edir.

Strategiyanın mövcudluğu biznesdə verilən gündəlik qərarların şirkətin uzunmüddətli maraqlarına uyğunluğunu təmin edir. Strategiya nəzərə alınmasa, bu gün verilən qərarlar şirkətin gələcəyinə ziyan vura bilər.

Məsələn, təsəvvür edək ki, şirkət reklam və PR xərclərindən imtina edir, işçilərin tədrisinə pul xərcləmir, istehsalat və satışın avtomatlaşdırılması üçün yeni kompüter proqramlarından imtina edir. Bu halda şirkət cari mənfəəti artırır, amma bu, şirkətin gələcək inkişafı hesabına olacaq. Çünki bu xərclərin (reklam, PR, tədris, kompüter proqramı və s.) hamısı bilavasitə şirkətin inkişafına xidmət edir.

Strategiya hamının ümumi məqsədlərə doğru irəliləməsinə şərait yaradır. Bu səbəbdən şirkətin strategiyasının bütün işçiləri tərəfindən bölünməsi çox faydalıdır. Qısamüddətli qərarlar verərkən həmin qərarların uzunmüddətli təsirləri nəzərə alınmalıdır.



Şəkil 7.1. Bütün qərarların uzunmüddətli təsirləri nəzərə alınmalıdır.

Böyük şirkətlərdə strateji məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi ilkin olaraq vizyon və missiya bəyanatları şəklində ifadə olunur.

Vizyon bəyanatları şirkətin uzunmüddətli məqsədini, başqa sözlə desək, mövcudluğunun səbəbini göstərir. Vizyon bəyanatında əks olunan mesajlar əsasən 3 qrupa ünvanlanır: müştərilər, müştərilərə xidmət göstərən işçilər, menecment. Vizyon bəyanatları rəqiblərininkini təkrarlamamalı, fərqli şəkildə meydana çıxmalıdır.

Vizyon bəyanatları kifayət qədər konkret, qısa olmalı, ölçülə bilən kriteriyalara əsaslanmalı, real olmalıdır. Bu kriteriyalara cavab verən vizyon bəyanatları qüvvətli səslənir. Aşağıdakı cədvəldə bu fərqi aydın şəkildə görə bilərik:

Zəif səslənən bəyanat	Meydana çıxan suallar	Qüvvətli bəyanat
“İnsanların mənafeyini əsas götürməklə, şirkətin hər bir işçisinə xüsusi qayğı göstəririk”.	“İnsanların mənafeyi” dedikdə nə nəzərdə tutulur? Konkret olaraq nə cür qayğı?	“Biz yerli təchizatçılarla birgə çalışaraq məhsul və xidmətlərin keyfiyyətini yüksək tutacaq, müştəri məmnuniyyətinə, dəyərlərə əhəmiyyətli dərəcədə fərqli şəkildə önəm verəcəyik”.
“Biz biznes proseslərinə tədbirli yanaşmamızla daim yüksək nəticələri əsas tutacağıq”.	“Tədbirli” dedikdə nə nəzərdə tutulur? “Yüksək nəticə” konkret olaraq nə deməkdir?	“Komandamız müştərilərin yüksək etimadını qazanmaq üçün partnyorlarımızla birgə şirkətin strategiyasını və inkişaf siyasətini uğurla yerinə yetirir”.
“Məqsədimiz bazarda ən böyük və ən yaxşı olmaqdır”.	“Ən böyük” və “ən yaxşı” reallıqda nəyi ifadə edir? Hansı kriteriyalar əsas götürülür?	Şirkətimiz hər 3 ildə dövriyyəsinə 2 dəfə artıracaq, eyni zamanda mənfəəti, kapitalı artırmaqla bu nəticələrdən birlikdə faydalanacağıq.

Missiya bəyanatları vizyon bəyanatlarından fərqli olaraq, daha konkret məqsədləri ifadə edir. Missiyada şirkətin əsas fəaliyyəti, bazardakı özəlliyi, şirkətin prinsipləri və s. qeyd olunur.

Menecerlərin proseslərə strateji yanaşması onları bir çox gündəlik stresslərdən xilas edir. Çünki onlar fikirlərini qısamüddətli işlərə cəmləməirlər. Bundan başqa, menecerlər üçün prioritetləri müəyyənləşdirmək asanlaşır. Menecerlər daha “vacib” işləri önə verirlər.

Strateji düşünmə qabiliyyəti menecerlərdən bir sıra konseptual (şirkəti “görmə” qabiliyyəti) bacarıqları tələb edir. Menecerlərdə strateji düşünmək qabiliyyətlərinin inkişaf etdirilməsi həm şirkətin inkişafı, həm də menecerlərin şəxsi inkişafı baxımından qiymətlidir.



Şəkil 7.2. Strateji yanaşma menecerlərin konseptual bacarıqlarını inkişaf etdirir.

Qısamüddətli və strateji məsələlər arasında balansın gözlənilməsi vacib şərtidir. Məsələn, strateji iclasın təxirə salınmasının qısamüddətli dövrdə mənfi nəticəsi olmayacaq, lakin müştərinin telefon zənginə cavab verilməməsi sifarişin itirilməsinə səbəb ola bilər.

Strategiyanın hazırlanması və icrası prosesinə, bu zaman nəzərə alınan amillərə diqqət yetirək:

Strateji plan öncəsi təhlillər

Strategiya hazırlanmazdan əvvəl şirkətin hazırkı durumu təhlil edilir, potensial təhlükələr və imkanlar qiymətləndirilir. Ətraf mühit təsirləri, rəqabət şəraiti, müştərilər, daxili rəqabət üstünlükləri götür-qoy edilir. Ətraf mühit təsirləri dedikdə, iqtisadi amillər, texnoloji mühit, hüquqi və siyasi təsirlər nəzərdə tutulur. Bütün bu amillər nəzərə alındığı halda düzgün strateji nəticələrə gəlmək olar.

İqtisadi amillərin biznes qərarlarına təsiri əhəmiyyətli dərəcədə yüksəkdir. Məsələn, investisiya planı hazırlanarkən əsas müəyyənedici amillərdən biri bank sektorundakı faiz dərəcəsidir. Başqa bir misal kimi əhalinin gəlirliliyini göstərə bilərik. Bilirik ki, məhsula olan tələbatı müəyyən edən əsas amillərdən biri əhalinin gəlirləridir. Bu, ölkədə olan ümumi iqtisadi vəziyyətlə sıx bağlıdır. Digər iqtisadi amillərə valyuta məzənnəsini, inflyasiyanı (qiymətlərin dəyişməsinə), işsizliyin səviyyəsi və s. göstərə bilərik.

Texnoloji mühitin strategiyaya təsiri həm resursların daha səmərəli istifadəsi, həm də effektivlik baxımından nəzərdən keçirilir. Bildiyimiz kimi, texnologiya inkişaf etdikcə daha az insan resurslarına, daha az vaxtda, daha keyfiyyətli nəticələr əldə etmək mümkündür. Bundan başqa, nəzarət imkanları da artır. Hazırda bir çox kompüter proqramları (ERP, CRM və s.)

meydana gəlmişdir ki, bununla biznes proseslərə mükəmməl nəzarətin həyata keçirilməsi, əməliyyatların daha çevik şəkildə həyata keçirilməsi, informasiya mübadiləsinin sürətləndirilməsi mümkün olmuşdur. Beləliklə, texnoloji yeniliklərdən düzgün şəkildə yararlanmaqla biznesin effektivliyi artırılır.



Şəkil 7.3. Texnologiya strategiyaya adekvat olmalıdır.

Hüquqi və siyasi təsirlərin strategiyaya təsiri daha aydın şəkildə başa düşülür. Məsələn, şirkətin fəaliyyətinə təsir edən qanunvericilik aktlarının dəyişdirilməsini göstərə bilərik. Vergi və gömrük rüsumlarının artırılması şirkətin mənfəətliliyinə mənfi təsir göstərir.

Müştərilərin rolu planlaşdırmada əsas hərəkətverici qüvvə

müştərinin istəkləri, müştərilərin gözlənilən reaksiyalarıdır. Bu səbəbdən plan hazırlanarkən müştərinin gözlədiyi ideal nəticə əsas dayaq nöqtəsi olmalıdır. Özünü müştərinin yerinə qoymalı, “müştəri nə üçün məhz bizdən almalıdır” sualına cavab tapmalı, buna zəmin hazırlamalısən. Əlbəttə ki, bir şirkət tərəfindən müştərinin bütün gözləntilərini doğrultmaq real deyil. Buna görə də müştərinin istəklərini prioritet üzrə sıralamaq, uyğun strategiya hazırlamaq lazımdır.

Rəqiblərin öyrənilməsi müştərilərin ehtiyaclarını qarşı-lamaq qabiliyyəti o zaman uğurla nəticələnə bilər ki, bunu bazarda (rəqiblər arasında) daha yaxşı edə bilərsiniz. Bu səbəbdən keyfiyyətli strategiyanın hazırlanması üçün rəqib şirkətlərin hazırkı fəaliyyətlərinin və gələcək planlarının dərinlən öyrə-nilməsi vacib şərtir.

Rəqib şirkət haqqında informasiya mənbələrinə həmin şirkə-tin kataloqları, veb-saytları, broşurları, onların müştəriləri, keçmiş işçiləri, müsabiqələrin (tender və s.) nəticələri və s. ola bilər.

Bu məlumatlardan istifadə etməklə rəqiblərin müştərinin kriteriyalarına cavab vermə bacarığı və imkanları qiymət-ləndirilə, bununla da şirkətin bazardakı (rəqiblərlə müqayisədə) mövqeyi müəyyən edilə bilər. Buna rəqabət təhlili deyilir.

Bütün hallarda bu təhlilin rəqib şirkətlər tərəfindən də aparıldığı, onların da müvafiq strategiyalar hazırladıkları yad-dan çıxarılmamalıdır.

Bacarıqların qiymətləndirilməsi şirkətin mövcud resurs-larının, biznes-proseslərin, informasiya sistemlərinin, işçilərin bacarıqlarının qiymətləndirilməsi strategiyanın şirkətin gücünə uyğun hazırlanması baxımından mühümdür. Bu o demək deyil ki, resurs bazasının zəifliyi ilə barışmaq lazımdır, əksinə, həmin zəif cəhətlərin üzərində işləmək tələb olunur.

Biznes-proses dedikdə, şirkətin məqsədlərinə nail olmaq üçün, habelə müştəriləri məhsul və xidmətlərlə təmin etmək

üçün həyata keçirilən sistemli, təkrarlanan proseslər nəzərdə tutulur. Şirkətlər adətən biznes-proseslərin daha çevik, səmərəli, az mərhələli, az xərcli olmasına çalışırlar. Buraya sifarişi qəbul etmə, təsdiq etmə, istehsala vermə, sifarişin təhvil verilməsi, satışıdan sonrakı xidmət, müştəri ilə əlaqənin üsulları, şikayətləri qəbul etmə yolları və s. aiddir.



Şəkil 7.4. Biznes-proseslər düzgün təşkil edilirmi?

İnformasiya sisteminin keyfiyyəti sistemin qərar verən şəxsləri vaxtında, düzgün formatda, düzgün informasiya ilə təmin etməsi ilə müəyyən edilir. Bundan başqa, hesabatlılıq sisteminin düzgün qurulması, məqsədyönlü olması, hesabatın dəyərliyi vacib şərtədir. Belə ki, işçilər dəyərli vaxtını hesabat yazmağa sərf edirsə, həmin hesabatın kifayət qədər olmalıdır. Həmin hesabatın verilməməsi ilə nəyin itirilməsi dəqiq hesablanmalıdır.

Yuxarıda qeyd etdiyimiz **təhlillərin (daxili və xarici mühit, müştərilər, rəqiblər, bacarıqlar və s.) yekunu** olaraq bir çox məlumatlar əldə edilir. Bunun nəticəsində şirkətin strategiyası üçün nəzərə alınması ən dəyərli, mühüm elementlər çıxarılır, təhlilin xülasəsində qruplaşdırılır. Bu proses strateji planlaşdırmanın başlanğıc nöqtəsi sayıla bilər. Bir çox şirkətlərdə bu xülasə **GZİT (SWOT)** təhlili şəklində ümümləşdirilir. GZİT təhlili şirkətin **güclü, zəif tərəflərini**

(daxili mühit) göstərməklə bərabər, potensial **imkanlarını və təhlükələrini** (xarici mühit) də ümumiləşdirməyə imkan verir.

GZİT təhlilində xarici mühit (imkanlar, təhlükələr) bəzən PEST təhlilinin köməkliyi ilə qiymətləndirilir. PEST təhlili ilə siyasi (political), iqtisadi (economic), sosial (social) və texnoloji (technological) mühit araşdırılır.

Daxili mühitin təhlilinə isə bəzən **resurs təhlili** deyilir. Çünki şirkətin güclü və ya zəif cəhətləri resursların (insan, maliyyə, fiziki, informasiya resursları) vəziyyəti, gücü ilə əlaqədardır. Məsələn, şirkətin işçilərinin peşəkarlığı, verilən qərarlar, motivasiya sistemi və s. insan resurslarının vəziyyətini göstərir. Digər tərəfdən, maliyyə vəziyyəti, kapitala çıxışı və s. maliyyə resurslarının durumunu təsvir edir.

GZİT təhlilinin yekunu olaraq bir çox hallarda **GZİT matrisindən** istifadə edilir:

<p>G (güclü cəhətlər)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Hansı rəqabət üstünlükləri var? – Təchizat zəncirinin çevikliyi 	<p>Z (zəif cəhətlər)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Hansı resursların çatışmamazlığı var?
<p>İ (imkanlar)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Potensial müştərilərin miqyası. – Yeni bazarlar. – İşçilərin peşəkarlığının artırılma imkanları. 	<p>T (təhlükələr)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Hansı məhsullar üzrə mövqe geriləməsi gözlənilir? – Yeni, daha güclü rəqiblərin meydana gəlməsi və s.

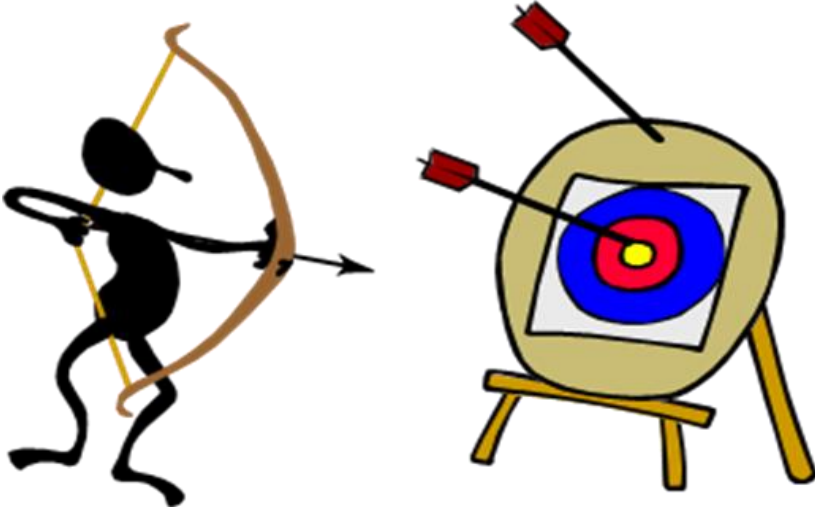
Növbəti mərhələ strateji planın hazırlanma mərhələsidir ki, burada GZİT matrisindəki imkanlardan maksimum yararlanmaq istiqamətdə konkret hədəflər göstərilir. Stratejiyə zəif cəhətləri aradan qaldırmağı, güclü cəhətlərdən istifadə

etmək, təhlükələrdən yayınmaq və uzunmüddətli dövr üçün imkanlardan maksimum yararlanmağı nəzərdə tutur.

Strateji planlaşdırma

İlkin təhlillər aparıldıqdan sonra strateji planın yazılması prosesi gəlir. Bu proses bir neçə mərhələni əhatə edir.

İlk mərhələ **məqsədlərin** qoyulmasıdır. Məqsədlər şirkətin strateji istiqaməti baxımından mühümdür.



Şəkil 7.5. Məqsədlərin qoyulması planlaşdırmanın əsasıdır.

Bundan sonra şirkətin **rəqabət üstünlükləri** nəzərdən keçirilir. Rəqabət üstünlüyü dedikdə, şirkətin bazarda güvəndiyi əsas xüsusiyyətləri başa düşülür. Müştəri nöqtəyi-nəzərdən yanaşdıqda, şirkətin rəqabət üstünlüyü müştərinin istədiyi məhsulu nəyə görə məhz bu şirkətdən alacağını ifadə edir.

Şirkət özünün məqsədlərini və rəqabət üstünlüklərini nəzərə alaraq uyğun **fəaliyyət miqyasını** müəyyənləşdirir. Fəaliyyətin miqyası şirkətin hansı məhsul və xidmətlərlə bazarda olacağını, eyni zamanda hansı bazarlarda olacağını, potensial müştəri qruplarını göstərir. Miqyasın müəyyənləşdirilməsi güclü marketinq araşdırılmasına əsaslanmalıdır. Nəzərə almaq lazımdır ki, bu gün üçün cəlbedici görünən məhsul və ya xidmət 5 ildən sonra əhəmiyyətini itirə bilər. Bu səbəbdən strateji planlaşdırmada məhsulun və bazarın (potensial müştərilərin) dayanıqlılığına diqqət yetirmək lazımdır.

Şirkət portfelində olan bütün məhsul və xidmətlərə eyni dərəcədə diqqət yetirə bilməz. Buna görə də növbəti mərhələdə **prioritet sahələr** müəyyənləşdirilir. Prioritet sahələr şirkətin uzunmüddətli inkişafı üçün ən effektiv, gəlirli (rentabelli), eyni zamanda dayanıqlı sahələrdir. Şirkətin prioritet saymadığı sahələr də riskin azaldılması, diversifikasiya baxımından əhəmiyyətlidir. *Diversifikasiya* resursların fərqli sahələrə yönəldilməsi, bununla da riskin azaldılmasıdır. Lakin diversifikasiyanın həddən artıq çox yayılmasına imkan vermək olmaz, idarə oluna biləcək səviyyədə olmalıdır.

Şirkətin miqyası və prioritetləri bilindikdən sonra **büdcə** hazırlanır. Büdcədə şirkətin resurslarının bölgüsü, xərclər və gözlənilən gəlirlər təsvir edilir. Xərclərin qoyuluşunda xüsusilə diqqətli olmaq lazımdır. Hər bir xərc maddəsi üzrə “doğrudanmı bu olmadan keçinmək olmaz” yanaşması olmalıdır. Başqa sözlə, dəyər gətirməyən xərclərdən yayınmaq lazımdır.

Strategiyanın icrası

Yeni strategiyanın tətbiqi əksər hallarda şirkətdə bir çox dəyişikliklərin edilməsini tələb edir. Bu dəyişikliklərin məqsədi strateji hədəflərə doğru yolda olan maneələrin aradan qaldırılması, planın daha səmərəli şəkildə yerinə yetirilməsidir.



Şəkil 7.6. Strategiya yalnız düzgün icra edildikdə əhəmiyyət kəsb edir.

Bunun üçün ilk növbədə mövcud biznes-proseslərin strategiyaya uyğunluğu nəzərdən keçirilməlidir. Məsələn:

1) Müştərilərin sifarişlərinin yerinə yetirilməsi proseduralarına diqqət yetirilir.

2) İstehsalatda və əməliyyatlarda olan texnologiyalar yeni strategiyaya cavab verirmi?

3) İşçi qüvvəsinin strukturuna baxılır, yalnız yeni strategiyanın həyata keçirilməsi üçün vacib olan işçilər saxlanılır.

Qeyd edək ki, bəzən daha yığcam komanda ilə daha effektiv nəticələr əldə etmək mümkündür.

4) İşçilərin bilik və bacarıqları strateji məqsədlərə çatmağa imkan verirmi? Bu bilik və bacarıqlar maksimum səmərəli şəkildə istifadə olunurmu?

5) Digər resurslar (qeyri-insan resursları) kifayət qədərdirmi? Resurslar düzgün yerləşdirilibmi?

Strategiyanın progressiv mahiyyəti yeni təkmilləşdirmələrin həyata keçirilməsini zəruri edir. Bunun üçün mövcud şərait ideal, arzuolunan halla müqayisə edilərək “boşluqlar” müəyyən edilir. Həmin boşluqlar prioritetlər üzrə sıralanır, ilk növbədə daha yüksək prioritet təşkil edənlər (strategiyaya daha çox uyğun olanlar) istiqamətində iş görülür. Hər bir fəaliyyət planı resurs tələb etdiyindən prioritetlərin qoyuluşu xüsusi əhəmiyyət daşıyır.

Strategiyanın icrası zamanı mühüm dəyişikliklər tələb olunursa, bundan çəkinməməli, yüksək nəticə vəd edən təkmilləşdirmələr həyata keçirilməlidir.

Strateji hədəflərin diktə etdiyi dəyişikliklər həm də şirkətdən müəyyən risklər tələb edir. Bu səbəbdən dəyişikliklər layihəsinə **alternativ planlar** hazırlanır. Əsas dəyişiklik planı nəticəsiz olduqda alternativ plan işə salınır. Başqa sözlə, yanğının baş verməsini gözləmədən yanğınsöndürmə balonu hazır vəziyyətə gətirilir.

Yeni strategiyanın uğurla nəticələnməsi dəyişikliklərin işçi heyəti tərəfindən düzgün qarşılınmasından çox asılıdır. Bunun üçün şirkətdə motivasiya lazımı səviyyədə olmalıdır. Hər bir işçi dəyişikliklərdən ruhlanmalı, yeni sistemdə özünün rolunu və məsuliyyətini başa düşməlidir. Ona görə də son məqsədlərin hər bir işçi tərəfindən dərk edilməsi vacibdir. Bu halda şirkət məqsədlərə doğru daha qısa yolla, asan şəkildə irəliləyəcək.



Şəkil 7.7. İşçilərin motivasiyası strategiyanın uğurlu icrasına kifayətdirmi?

Əgər işçilərin bilik və bacarıqları yeni strategiyaya tam uyğun gəlmirsə, müvafiq treninqlərdən istifadə edilməlidir.

Yeni strategiyanın tətbiqi zamanı həvəsləndirmə sistemi də nəzərdən keçirilməlidir. Belə ki, köhnə sistem tələb olunan motivasiya səviyyəsinə nail olmaya bilər. Qeyd edək ki, yaxşı işə görə işçiyə “təşəkkür” elan edilməsi ən asan və effektiv həvəsləndirmə üsullarından biridir. Bunun kollektivin arasında edilməsi daha uyğun olar, işçidə şirkətə qarşı inam möhkəmlənər.

Şirkətin strategiyasının gözlənilməsi nə qədər vacib olsa da, yadda saxlamaq lazımdır ki, situasiyaya uyğun olaraq strategiya hər an dəyişilə və ya imtina oluna bilər. Başqa sözlə, hər zaman “gözlənilməz halları gözləmək” lazımdır. Çünki kənar təsirlər nə qədər nəzərə alınsa da, həmin təsirlər şirkətin özündən çox güclüdür. Ona görə də, hər zaman xarici mühit təsirləri (iqtisadi, siyasi, texnoloji, rəqabət mühiti və s.) izlənilməli, ona uyğun fəaliyyət planı həyata keçirilməlidir.

ƏSAS ANLAYIŞLAR

Strategiya
Strateji planlaşdırma
Vizyon bəyanatları
Missiya
GZİT (SWOT) təhlili
PEST təhlili
Resurs təhlili

GZİT matrisi
Rəqabət üstünlükləri
Fəaliyyət miqyası
Prioritet sahələr
Diversifikasiya
Alternativ planlar

Fəsil 8

Maliyyə hesabatları, maliyyə qərarları



Bu fəsildə nələr var?

- Maliyyə – başlıca biznes funksiyası kimi*
- Maliyyə hesabatları, növləri*
- Maliyyə hesabatlarının hazırlanması, tərkibi, mahiyyəti*
- Maliyyə qərarlarının verilməsinin əsas prinsipləri*
- Layihələrin qiymətləndirilməsi, qiymətləndirmə qaydaları*
- Bütçə, bütçə prosesi*

Maliyyə hesabatları

Maliyyə hər bir şirkətin ən mühüm biznes funksiyası, mühasibatlıq isə “biznesin dili” sayılır. O səbəbdən biznesi əhatə edən rəqəmlərin və maliyyə hesabatlarının başa düşülməsi hər bir menecer üçün olduqca vacibdir.

Dövri olaraq hazırlanan maliyyə hesabatları şirkətin maliyyə durumunu, fəaliyyətinin nəticələrini əks etdirir. Bu fəsilə həmin hesabatların necə əmələ gəldiyini, onların əsasını təşkil edən elementləri görəcəyik.



Şəkil 8.1. Maliyyə hesabatları şirkətin portretidir.

Qeyd edək ki, şirkətin əsas portretini təsvir edən 3 əsas maliyyə hesabatı aşağıdakılardır: 1) Mənfəət-zərər hesabatı, 2) Balans hesabatı, 3) Kassa hesabatı.

Mənfəət-zərər hesabatı şirkətin dövr ərzində nə itirib nə qazandığını (gəlirləri və xərcləri) təsvir edir.

$$\text{Mənfəət (zərər)} = \text{gəlirlər} - \text{xərclər}$$

Gəlirlər xərclərdən çox olduqda mənfəət, əks halda isə zərər meydana gəlir.

Balans hesabatı isə dövr ərzindəki fəaliyyəti yox, konkret ana olan vəziyyəti (hesabların qalığını) göstərir.

Kassa hesabatı nağd vəsaitlərin dövr ərzindəki hərəkətini təsvir edir.

Kassa hesabatının meydana gəlməsinin əsas səbəbi nağd pulun şirkət üçün kəsb etdiyi əhəmiyyətlə bağlıdır. Bəzən şirkətlər mənfəətlə işlədiyi halda nağd pul çatışmazlığından əziyyət çəkirlər. Ona görə şirkətlər nağd pulun idarə olunmasına və hesabatlığına xüsusi diqqət yetirməlidirlər.



Şəkil 8.1. Nağd pulun şirkət üçün əhəmiyyəti kassa hesabatının əsasıdır.

Biznesi və ya biznes vahidini idarə edən menecer vaxtaşırı olaraq biznesin performansını müəyyən etmək üçün bu maliyyə hesabatlarına diqqət yetirməli, qərarların qəbul olunmasında onlara əsaslanmalıdır.

500 il əvvəl İtalyan alimləri tərəfindən irəli sürülən **ikili daxilolma** qaydaları bu gün də alternativsiz olaraq bütün dünya tərəfindən istifadə olunur. İkili daxilolmanın əsas prinsipi ondan ibarətdir ki, hər bir əməliyyatın 2 tərəfi var – bir hesabda baş verən dəyişiklik digər hansısa hesabda həmin kəmiyyətdə dəyişikliyə səbəb olur, nəticədə balans əmələ gəlir.

Məsələn, şirkət bankdan 1000 AZN kredit alırsa, həm kassadakı vəsait, həm də banka olan borc 1000 AZN artır. Göründüyü kimi, əməliyyatın nəticəsi 2 hesabda (kassa və bank krediti) əks olunur.

Maliyyə hesabatları müxtəlif məqsədlər üçün hazırlana bilər. Məsələn, vergi öhdəliyini müəyyən etmək üçün, investisiya potensialını müəyyən etmək üçün, şirkətin bazar dəyərini müəyyən etmək üçün və s. Məqsədindən asılı olaraq hesabatların son nəticəsi fərqli olacaqdır. Ona görə də, maliyyə hesabatlarını şərh edərkən hesabatın hazırlanma məqsədinə, təyinatına diqqət yetirmək lazımdır.

Qeyd edək ki, maliyyə hesabatlarında fərqlər həm də müxtəlif ölkələrdəki qanunvericiliyə görə mövcud olur. Hesabatlarda tətbiq olunan standartlar qanunvericiliyin tələblərinə uyğun olaraq müxtəlif ola bilər.



Şəkil 8.2. Maliyyə göstəriciləri dəyişkən olur.

Bəs maliyyə hesabatları kimlər üçün hazırlanır? Nə məqsədlə istifadə olunacaqdır?

Maliyyə hesabatları müxtəlif məqsədlərə hazırlandığı kimi, istifadəçiləri (maraqlı tərəflər) də müxtəlifdir. Qeyd edək ki, hesabatların istifadəçiləri daxili (menecerlər) və xarici (vergi orqanı, kredit təşkilatları və s.) olur.

Digər tərəfdən, hesabatların bir qrup istifadəçiləri şirkətin maliyyə durumu ilə maraqlandıqları halda, digərləri şirkətin fəaliyyətinin qanunvericiliyə uyğun olub-olmadığını müəyyən edirlər. Birinci qrupa investorlar, səhmdarlar, kredit təşkilatları, təchizatçılar və s. aiddir. İkinci qrupa isə vergi orqanları və digər dövlət tənzimləyici təşkilatları aiddir.

Əlbəttə, müxtəlif kateqoriyadan olan istifadəçilərin hesabatlara yanaşma tərzi də fərqlənəcəkdir.

Aşağıdakı cədvəldə maliyyə hesabatlarının müxtəlif istifadəçiləri göstərilmişdir:

İstifadəçilər	Onlar nə istəyir?
Şirkətin sahibi	Qazancının nə qədər olmasını, nə qədər borcu olmasını və s. bilmək istəyir. Qeyd edək ki, şirkətin sahibini digərlərindən fərqləndirən odur ki, şirkətin son məqsədi və aqibəti birbaşa onunla bağlıdır, şirkətin taleyi ilə bağlı müstəsna söz sahibidir.
İnvestor/səhmdar	Onlar qoyduqları investisiyanın taleyi ilə maraqlanırlar və ya investisiya qoymaq üçün şirkətin potensialını araşdırırlar. Adətən investorlar daha ətraflı və detallı informasiya tələb edirlər.
Kredit təşkilatı	Şirkətin borcu və faizləri qaytara bilmə imkanını müəyyən edirlər.
Rəqib	Rəqib şirkəti öz şirkəti ilə müqayisə edir, boşluqları müəyyən edib uyğun olaraq davranırlar. Bundan başqa, bazar payının bölgüsünü, məhsul çeşidləri üzrə statistika, xərclərin tərkibi və s. olduqca maraqlıdır.
Menecer/işçi	Menecerlər maliyyə nəticələrindən qərar verməyə tez-tez istifadə edir. Bundan başqa, işçilər işlədikləri şirkətin nə dərəcədə dayanıqlı olduğunu, bazardakı mövqeyini bilmək istəyir.
Müştəri/təchizatçı	Tərəfdaşlarının potensial imkanlarını araşdırmaq üçün.
Vergi orqanı	Vergi öhdəliklərinin düzgün yerinə yetirilməsinə nəzarət edir.

Hazırda şirkətlərin 90 %-ə qədərində mühasibat uçotu **hesablama metodu** ilə aparılır. Amma bəzi kiçik müəssisələrdə **kassa metodundan** da istifadə olunur. Bu 2 metod arasında başlıca fərq gəlir və xərcin tanınması vaxtı ilə əlaqədardır.

Kassa metodunda satışdan pul daxil olduğu zaman gəlir sayılır. Hesablama metodunda isə satış baş verdiyi andan tam

məbləgdə gəlir sayılır. Başqa sözlə, nağd pulun əldə olunması hüququ əldə edilən zaman gəlir sayılır. Xərc də eyni üsulla uçota alınır. Yəni pul kassadan məxaric olan zaman yox, öhdəlik yaranan zaman xərc hesab olunur.

Nəzərə alsaq ki, biznesdə satışın əhəmiyyətli hissəsi qeyri-nağd (kredit) yolu ilə həyata keçirilir, belədə kassa metodu heç vaxt maliyyə vəziyyətini dürüst əks etdirə bilməz.

Ümumiyyətlə, kassa metodu asan olsa da, qüsurlu sayılır – öhdəliklər nəzərə alınmır, debitor borcları gəlirdə öz əksini tapmır və s.



Şəkil 8.9. Kassa metodu qüsurlu sayılır.

Maliyyə hesabatlarında istifadə olunan bəzi anlayışlara diqqət yetirək:

Aktivlər – Şirkətə məxsus olan, maliyyə dəyəri olan hər bir şey. Məsələn, bina, fabriklər, avadanlıq, pul, mal və s.

Audit – Maliyyə hesabatlarının qəbul olunmuş prinsiplərə uyğun tərtib olunmasının sərbəst mütəxəssis (auditor) tərəfindən təftiş olunması.

Əsas vəsaitlər – Şirkətdə bir ildən çox müddətdə istifadə olunması gözlənilən, satış üçün nəzərdə tutulmayan aktivlər.

Amortizasiya – Əsas vəsaitlərin dəyərinin gözlənilən istifadə müddəti ərzində illik olaraq xərc kimi tanınması. Əsas vəsaitin istifadəsindən şirkət bir ildən artıq müddətdə xeyir gördüyü üçün onun xərci də həmin dövrlər ərzində bölüşdürülür (amortizasiya şəklində).

Kapital – Şirkətin səhmdarların ixtiyarında olan rezervləri. Buraya səhmdarların qoyduğu investisiya, eləcə də qazanılmış, lakin xərclənməmiş mənfəət daxildir.

Passivlər – Şirkətin bütün qısamüddətli (1 ilə qədər) və uzunmüddətli (1 ildən çox) öhdəlikləridir.

Dövriyyə kapitalı – Şirkətin gündəlik fəaliyyəti üçün nəzərdə tutulmuş kapital (*dövriyyə kapitalı = cari aktivlər – cari passivlər*)

Mənfəət-zərər hesabatı

Yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi, mənfəət-zərər hesabatı şirkətin dövr ərzində gəlirlərini və xərclərini təsvir edir.

Aşağıdakı nümunə üzrə mənfəət-zərər hesabatının elementlərini saf-çürük edək.

	Cari dövr (min AZN-lə)	Əvvəlki dövr (min AZN-lə)
Satış (gəlirlər)	2200	2050
Satışın dəyəri	<u>1700</u>	<u>1600</u>
ÜMUMİ MƏNFƏƏT	500	450
OPERATİV XƏRCLƏR		
Ofisin təminatı	46	42
Ümidsiz borclar	24	20
İcarə	15	14
Əməkhaqqı	245	194
Satış və Marketing	30	22
Nəqliyyat	20	18
Kommunal xidmətlər	12	11
Amortizasiya	<u>45</u>	<u>35</u>
CƏMİ OPERATİV XƏRCLƏR	<u>437</u>	<u>356</u>
OPERATİV MƏNFƏƏT	63	94
Faiz xərcləri (kredit üzrə)	20	15
Qeyri-adi xərclər	<u>10</u>	<u>0</u>
VERGİYƏ CƏLB OLUNAN MƏNFƏƏT	33	79
Mənfəət vergisi	<u>7</u>	<u>16</u>
XALIS MƏNFƏƏT	26	63
Dividentlər	<u>12</u>	<u>10</u>
QALIQ (SƏRƏNCAMDA QALAN) MƏNFƏƏT	<u>14</u>	<u>53</u>

Ümumi dövriyyədən (satışdan) satışın dəyərini (satılmış məhsulun və ya göstərilmiş xidmətlərin dəyəri) çıxanda ümumi mənfəət alırıq.

Satış – Satışın dəyəri = Ümumi mənfəət

Bu, şirkətin fəaliyyətinin əsas nəticəsini təsvir edir. Çünki yerdə qalan xərclər (operativ xərclər, faiz xərcləri) dövriyyədən asılı olmayıb əsasən əvvəlcədən müəyyən olunmuş, bəlli olan və nisbətən sabit xərclərdir.

Satışla bağlı vergilər (ƏDV, aksiz və s.) Ümumi dövriyyəyə aid edilmir. Çünki bu vergilər şirkətə deyil, dövlət büdcəsinə məxsusdur.

Satışın dəyərinə isə satışla birbaşa bağlı olan bütün xərclər aiddir. Bunlar o xərclərdir ki, satış baş verməsəydi, bu xərclər olmayacaqdı. Misal olaraq material xərcləri, satışla bağlı əmək haqqı, qablaşdırma və s. göstərə bilərik.

Ümumi mənfəət norması (ümumi mənfəətin satışa nisbəti) şirkətin rentabelliliyinin əsas göstəricisi sayılır. Yuxarıdakı nümunədə ümumi mənfəət norması (500/2200) 23%-dir. Yəni satışın 23 %-i ümumi mənfəət kimi qalır. Menecerlər ümumi mənfəət normasının azalmamasına xüsusi diqqət yetirirlər.

Operativ xərclərə şirkətin normal fəaliyyətini təmin etmək üçün zəruri olan, satışa bağlı olmayan xərclərdir. Bunlara misal olaraq marketinq xərcləri, təsərrüfat xərcləri, kommunal xərclər, ofisin təminatı, aylıq sabit əmək haqqı və s. aiddir. Operativ xərcləri ümumi mənfəətdən çıxdıqdan sonra operativ mənfəət alınır:

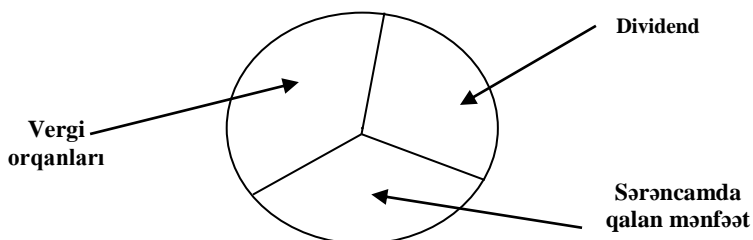
Ümumi mənfəət – operativ xərclər = operativ mənfəət

Operativ mənfəətdən faiz xərclərini və mənfəət vergisini

çıxdıqdan sonra xalis mənfəət alınır.

Operativ mənfəət – faiz xərcləri – mənfəət vergisi = xalis mənfəət

Səhmdarlar xalis mənfəətin maksimum çox olmasında maraqlıdır. Çünki dividend xalis mənfəətdən ayrılır. Xalis mənfəətdən səhmdarlara dividend ayrıldıqdan sonra **qalıq mənfəət (sərəncamda qalan mənfəət)** alınır. Beləliklə, vergiyə cəlb olunan mənfəət aşağıdakı qaydada bölünür:



Divident ayrıldıqdan sonra qalıq mənfəət səhmdarlar tərəfindən yeni investisiya qoyuluşu (reinvestisiya) hesab olunur. Reinvestisiyada məqsəd mənfəətin bir hissəsinin inkişafa yönəldilməsi, bununla da şirkətin daha dayanıqlı şəkildə fəaliyyətinin təmin olunmasıdır.

Balans hesabatı

Balans hesabatı şirkətin konkret tarixə olan maliyyə “portret”ini təsvir edir. Burada şirkətin sahib olduğu hər şey (**aktivlər**), bütün öhdəlikləri (**passivlər**), eləcə də sahibkarın (səhmdarların) ehtiyatları (**kapital**) təsvir edilir.

Bu hesabat ona görə balans adlanır ki, aktivlər və onların

mənbələri (passivlər və kapital) həmişə balans əmələ gətirir:

$$\mathbf{AKTİVLƏR = PASSİVLƏR + KAPİTAL}$$

Bu məşhur bərabərlik **balans bərabərliyi** adlanır.

Aşağıdakı nümunə üzrə balans hesabatının elementlərini saf-çürük edək:

	Cari dövr (min AZN-lə)	Əvvəlki dövr (min AZN-lə)
UZUNMÜDDƏTLİ AKTİVLƏR	170	150
Əsas vəsaitlər	10	10
Qeyri-maddi aktivlər	<u>5</u>	<u>5</u>
Digər investisiyalar	<u>185</u>	<u>165</u>
CƏMİ UZUNMÜDDƏTLİ AKTİVLƏR		
CARİ AKTİVLƏR		
Mallar	208	185
Debitor borcları	337	254
Kassa (nağd pul)	18	16
Digər cari aktivlər	<u>2</u>	<u>10</u>
CƏMİ CARİ AKTİVLƏR	<u>565</u>	<u>465</u>
CƏMİ AKTİVLƏR	<u>750</u>	<u>630</u>
CARİ ÖHDƏLİKLƏR		
Məhsat və podratçılar	80	109
Əmək haqqı borcları	20	18
Dividentlər (ödəniləsi)	12	10
Vergi borcları	7	16
Sair cari öhdəliklər	<u>60</u>	<u>0</u>
CƏMİ CARİ ÖHDƏLİKLƏR	<u>179</u>	<u>153</u>

UZUNMÜDDƏTLİ ÖHDƏLİKLƏR	15	30
Bank kreditləri	<u>25</u>	<u>30</u>
Sair uzunmüddətli öhdəliklər	<u>40</u>	<u>60</u>
CƏMİ UZUNMÜDDƏTLİ		
AKTİVLƏR		
	<u>219</u>	<u>213</u>
CƏMİ PASSİVLƏR		
SƏHMDARLARIN KAPİTALI		
Nizamnamə kapitalı	220	120
Bölüşdürülməmiş mənfəət	301	287
Digər ehtiyatlar	<u>10</u>	<u>10</u>
CƏMİ SƏHMDARLARIN	<u>531</u>	<u>417</u>
KAPİTALI		
CƏMİ PASSİVLƏR VƏ	<u>750</u>	<u>630</u>
KAPİTAL		

Balans bərabərliyinin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, istənilən vaxt bütün aktivləri pula çevirib öhdəlikləri ödəsək, yerdə qalan məbləğ sahibkarlara məxsus kapital olacaqdır. Düsturla ifadə etsək:

$$\text{Aktivlər} - \text{Passivlər} = \text{Kapital}$$

Buradan bu nəticəyə də gələ bilərik ki, passivlər və kapital şirkətin aktivlərinin mənbəyidir. Yəni, aktivlər ya borc hesabına formalaşır, ya da səhmdarların kapitalı (əvvəlcədən qoyulmuş və ya qazanılmış) hesabına.

Bir amilə diqqət yetirmək lazımdır ki, balans hesabatında aktivlər real bazar dəyəri ilə deyil, orijinal qiyməti ilə (vaxtilə hansı qiymətə alınıbsa) yer alır. Ona görə də şirkətin aktivlərinin real dəyərini müəyyən etmək üçün balans hesabatına

əsaslanmaq doğru deyil.

Bununla belə, maliyyə qərarlarının verilməsində balans hesabatından istifadənin alternativini yoxdur. Əks halda, verilmiş qərarlar kortəbii olacaq.



Şəkil 8.10. Balans hesabatı maliyyə qərarlarının verilməsində istifadə olunur.

Cədvəldən göründüyü kimi, balans hesabatı bir neçə hissədən ibarətdir. İlk olaraq aktivlər uzunmüddətli və qısamüddətli (cari) olaraq 2 yerə bölünür.

Uzunmüddətli aktivlər əsasən 3 şəkildə olur: **əsas vəsaitlər, qeyri-maddi aktivlər, digər investisiyalar.**

Əsas vəsaitlər şirkətdə bir ildən çox müddətdə istifadə olunması gözlənilən, satış üçün nəzərdə tutulmayan maddi aktivlərdir. Əsas vəsaitlərə misal olaraq torpaq sahəsi, bina, avadanlıq, kompüter, mebel, avtomobil, istehsal texnikası və s. göstərə bilərik. İstehsal müəssisələri xidmət sahələrinə nisbətən əsas vəsaitlərin çoxluğu ilə seçilir. Ona görə də istehsal sahələri

kapital-tutumlu sahələr adlanır.

Qeyd edək ki, maddi aktivlər 1 ildən az istifadə olunduqda balans hesabatında yox, həmin ilin mənfəət-zərər hesabatında xərc kimi yazılır. Əsas vəsaitlər isə, gözlənilən istifadə müddəti ərzində hissə-hissə xərcə (**illik amortizasiya xərci**) yazılır. Şirkət əsas vəsaitdən 1 ildən çox müddətdə faydalandığı üçün bütövlükdə alındığı ilin xərcində göstərilməsi doğru olmazdı. O səbəbdən amortizasiya xərci şəklində illər üzrə bölünür.



Şəkil 8.11. Əsas vəsaitlər uzunmüddətli aktivlərdir.

Məsələn, qiyməti 900 AZN olan kompüterin 3 il ərzində istifadə olunması gözlənilirsə, bu zaman illik amortizasiya xərci 300 AZN ($900/3$) olacaqdır. Buna düzxətli (hər il eyni məbləğdə) amortizasiya deyilir. Praktikada amortizasiya xərclərinin bölünməsinin digər növlərinə (məsələn, hər il

azalmaqla) də rast gəlinir.

Qeyri-maddi aktivlər fiziki cəhətdən mövcud olmayan (toxunula və görülmə bilməyən) uzunmüddətli aktivlərdir. Qeyri-maddi aktivlərə misal olaraq patentlər, intellektual mülkiyyət hüquqları, ticarət nişanı, qudvil və s. göstərə bilərik. **Qudvil** dedikdə, şirkətə əlavə dəyər gətirən elementlər – populyarlıq, işgüzar imic, müştəri bazası və s. başa düşülür. Qudvilin balans hesabatında necə əmələ gəldiyinə diqqət yetirək. Tutaq ki, xalis aktivlərinin dəyəri 150000 AZN olan şirkət 200000 AZN-ə satılır. Bu halda 50000 AZN (200000-150000) balansda qudvil kimi göstərilir.

Balans hesabatında **digər investisiyalar** dedikdə, şirkətin sahib olduğu, lakin kənarında olan aktivlər nəzərdə tutulur. Buna misal olaraq başqa şirkətlərdəki səhmləri və digər qiymətli kağızları göstərə bilərik.

Cari (qısamüddətli) aktivlər əsasən 4 növ olur: **mallar, debitor borcları** (müştərilərin borcu), **nağd pul, digər cari aktivlər** (avanslar, əvvəlcədən ödənişlər və s.).

Menecerlər gündəlik maliyyə qərarlarını əsasən cari aktivlərə və cari öhdəliklərə uyğun şəkildə verirlər. Çünki cari öhdəlikləri yerinə yetirmək üçün uzunmüddətli aktivlər uyğun deyil, “əlçatmaz”dır. Uzunmüddətli aktivləri (bina, maşın, avadanlıq və s.) pula çevirmək nisbətən çətin olduğu üçün **az likvidli aktivlər** sayılır. Ümumiyyətlə, **likvidlik** aktivlərin pula çevrilə bilmə qabiliyyətidir. Nağd pul ən likvid aktiv sayılır. Digər likvid aktivlərə misal olaraq malları və debitor borclarını göstərə bilərik.



Şəkil 8.12. Likvidlilik pula çevrilə bilmə deməkdir.

Aktivlərin düzgün yerləşdirilməsinin şirkətin fəaliyyətinin effektivliyinə təsiri çoxdur. Məsələn, həddən artıq çox malların alınıb anbarda saxlanması vəsaitlərin qeyri-səmərəli istifadəsi deməkdir. Hər bir aktivin optimal səviyyəsi tapılmalı, vəsaitlər daha effektiv, gəlirli sahələrə yönəldilməlidir.

Passivlər (öhdəliklər) də aktivlər kimi uzunmüddətli və qısamüddətli (cari) olaraq bölünür.

Qısamüddətli öhdəliklər 1 il ərzində ödəniləsi borclardır. Məsələn, alınmış mallar üzrə (malsatanlara) borclar, qısamüddətli banknotlar, əmək haqqı borcları, ödəniləsi dividendlər, vergi borcları və s.

Uzunmüddətli öhdəliklər isə ödənilmə dövrü 1 ildən çox olan öhdəliklər hesab olunur.

Balans hesabatında sonda sahibkar (səhmdarların) kapitalı gəlir. Sahibkarların kapitalı ya sahibkarlar tərəfindən qoyulmuş, ya da onların qazandığı (bölüşdürülməmiş mənfəət) kapital şəklində olur.

Maliyyə qərarları

Maliyyə hesabatları qərarvermə üçün vacib olsa da, yadda saxlamaq lazımdır ki, hesabatlar şirkətin keçmiş dövrdəki fəaliyyətini təsvir edir. Rəşional qərarların verilməsi menecerdən həm də situasiyanın nəzərə alınması və gələcəyə baxış tələb edir.

Məsələn, hər hansı investisiya layihəsinin qiymətləndirilməsi zamanı **itirilmiş, bərpa olunmayan xərcləri** nəzərə almaq düzgün deyil. Çünki həmin layihə həyata keçirilməsə də, həmin xərclər bərpa olunmayacaqdır.



Şəkil 8.11. Maliyyə qərarları konseptual yanaşma tələb edir.

Bundan başqa, **alternativ xərclərlə** də hesablaşmaq lazımdır. Alternativ xərc istifadə olunmamış (qurban verilmiş) alternativ layihələrdən gələ biləcək gəlirlərdir. Misal olaraq, təsəvvür edək ki, hər hansı "A" layihəsi 10000 AZN investisiya tələb edir. Vəsait həmin layihəyə deyil, banka illik 20 %-lə depozit qoyulsaydı (alternativ kimi), ildə 2000 AZN depozit gəliri əldə etmək olardı. Pulun "A" layihəsinə sərf edilməsi ilə ildə 2000 AZN depozit gəliri "qurban verilmiş" olur. Layihənin alternativ xərci kimi 2000 AZN nəzərə alınmalıdır. Bu halda illik 2000 AZN-dən az gəlir gətirən bütün layihələr həmin investor üçün qəbuledilməzdir. Başqa sözlə, **kapitalın dəyəri** (kapitalın alternativ dəyəri) 20% olur.

Gələcək dövr üçün maliyyə qərarları verərkən, eləcə də **layihələrin qiymətləndirilməsi** zamanı **pulun zaman dəyəri** nəzərə alınmalıdır.

Məsələn, tutaq ki, 1000 AZN investisiya 3 il ərzində hər il 400 AZN gəlir gətirir. Pulun zaman dəyərini nəzərə almasaq deyə bilərik ki, 3 il ərzində 200 AZN (-1000+400+400+400) xalis gəlir əldə edilir. Amma pulun zaman dəyərinin nəzərə alsaq, tamamilə başqa mənzərənin şahidi olarıq.



Şəkil 8.13. Pulun zaman dəyəri var.

Bunun üçün ilk növbədə bütün məbləğlərin (**nağd axınların – NA**) cari dəyərini (CD) tapmalıyıq. Bu əməliyyata **diskontlama**, alınmış məbləğlərə isə **diskontlanmış nağd axın (DNA)** deyilir. Diskontlama düsturu aşağıdakı kimidir:

$$DNA_n = NA_n / (1+i)^n$$

Burada:

n – əməliyyatın ilini,

DNA_n – **n** ilindəki nağd axının diskontlanmış dəyəri

NA_n – **n** ilindəki nağd axın

i – qəbul olunmuş faiz dərəcəsi (kapitalın dəyəri)

Bütün diskontlanmış nağd axınları toplasaq, yekun olaraq layihənin dəyərini – **XALİS CARİ DƏYƏRİNİ (XCD)** taparıq.

Bizim nümunədə kapitalın alternativ dəyərini 9 % qəbul etsək, aşağıdakı nəticəni alarıq:

İl (n)	NA (AZN)	DNA 9%-lə (AZN)
0	-1000	-1000
1	400	368
2	400	336
3	400	308
XCD 9%-lə (AZN)		12

Göründüyü kimi, XCD müsbətdir. Ona görə də bu investisiya qoyuluşu sərfəli hesab olunur. **XCD qaydasına əsasən, XCD müsbət olan layihələr qəbul edilməli, mənfi olanlar rədd edilməlidir.**

Yuxarıdakı nümunədə kapitalın dəyərini (faiz dərəcəsi) 9% qəbul etdiyimiz halda XCD müsbət alındı. Faiz dərəcəsi asılı olaraq XCD mənfi də alınabilir. Elə faiz dərəcəsi də var ki, o halda XCD sıfıra bərabər olur. XCD-ni sıfıra bərabər edən faiz dərəcəsi **Daxili Rentabellik Norması (DRN)** adlanır. Layihəyə DRN-in tətbiqi ilə də XCD ilə eyni nəticəni ala bilərik.

Belə ki, kapitalın dəyəri DRN-dən kiçik olduqda layihə qəbul edilir, əks halda rədd edilir. DRN konkret kriteriya ilə (faizlə) ifadə olunduğundan çoxları layihə qiymətləndirilməsi zamanı bundan istifadə edirlər.

Yuxarıdakı nümunə üçün DRN-i hesablasaq, 9,7% alırıq. Bu o deməkdir ki, bu layihə üçün kapitalın dəyəri 9,7%-dən az olduqda qəbul ediləndir. 9,7%-dən yüksək olduqda isə layihə rədd olunmalıdır. Uyğun olaraq, kapitalın dəyəri 9,7%-dən az olduqda XCD müsbət, 9,7%-dən yüksək olduqda isə XCD mənfi olacaqdır.

Büdcə prosesi

Bugünkü biznes mühitində menecerlərdən tələb olunan bacarıqlardan biri də qabaqcıl menecment aləti olan büdcədən lazımcına istifadə olunmasıdır.

Büdcə prosesi maliyyə planının hazırlanması, tərtibatı və nəzarətindən ibarətdir. Büdcənin menecmentdəki əsas rolu planlaşdırma və nəzarətdir. Büdcə həm də rəasional qərarvermə aləti sayılır

Büdcə vasitəsilə biznesin gələcək dövr üzrə fəaliyyəti pul vahidi ilə ifadə olunur. Büdcə dövrü adətən 1 il qəbul edilir. Büdcə ilə təkcə biznes vahidinin gəlir və xərcləri yox, həm də aktiv və passivləri (balans), kassa və s. təsvir edilir.



Şəkil 8.12 Bütəcə həm də rəşional qərarvermə alətidir.

Bölmələr üçün satış, rentabellik planı da bütəcə vasitəsilə müəyyən edilir. Bütəcə müxtəlif menecerlərin və şöbələrin işinin koordinasiyası baxımından da qiymətlidir. Eyni zamanda, bütəcə ilə menecerlərə və biznes vahidlərinə müəyyən qədər vəsaitin xərclənməsinə səlahiyyət verilir. Dövrün sonunda xərc və gəlir maddələri üzrə faktiki nəticələr bütəcə (baza) məbləğləri ilə müqayisə edilir, bununla da biznes fəaliyyəti qiymətləndirilir.

Aşağıdakı cədvəldə marketing şöbəsinin 1-ci il üçün faktiki nəticələri və 2-ci il üçün bütəcəsi təsvir edilir:

MARKETİNG ŞÖBƏSİNİN 2-Cİ İL ÜÇÜN BÜDCƏSİ		
Xərc maddələri	2-ci ilin büdcəsi (AZN)	1-ci il faktiki (AZN)
TV reklamı (qış mövsümü)	7000	6800
Radio reklamı (Mart)	3000	2550
Qəzet reklamı	700	630
Sərgi (İstanbul)	20000	21300
TV reklamı (yay mövsümü)	8000	6800
Radio reklamı (May)	1000	670
Sərgi (Bakı)	12000	10300
Digər xərclər	1500	1640
CƏMI	53200	50690

Büdcə eyni zamanda şirkətin müxtəlif steykholderlər qarşısında potensial öhdəliklərini təsvir etməyə imkan verir. Bu steykholderlərə kredit təşkilatları, malsatanlar, işçilər, müştərilər, təsisçilər və s. aiddir.

Qeyd edək ki, şirkətin ölçüsündən asılı olmayaraq, büdcədən istifadənin əhəmiyyəti böyükdür.

Şirkətlərdə büdcə 6 əsas məqsədə xidmət edir:

Məqsədlər	İzahı
Planlaşdırma	Uzunmüddətli biznes strategiyasında şirkətin maliyyəsinin sistemli və məntiqli şəkildə planlaşdırılmasında büdcədən istifadə olunur. Buraya hər bir şöbə üzrə büdcə və ümumi şirkətin büdcəsi aiddir.
Koordinasiya	Şirkətin bölmələrinin fəaliyyəti büdcənin imkanlarına uyğun şəkildə koordinasiya edilir. Vahid büdcə olmadıqda bütün şöbələrin eyni dərəcədə nəzərə alınması çətinləşir.
Ünsiyyət	Büdcə həm də şirkətin imkanlarının, məqsədlərinin və planlarının müxtəlif

	menecerlərə (həm də digər maraqlı şəxslərə) çatdırılması üçün bir maliyyə sənədidir.
Motivasiya	Menecerlərin motivasiyası əksər hallarda büdcənin yerinə yetirilməsi vəziyyətinə əsasən təşkil edilir.
Nəzarət	Büdcə ilə faktiki nəticələr daim müqayisə edilir, lazım olduqda müdaxilə edilir, lazımi tədbirlər görülür.
Qiymətləndirmə	Menecerlərin və şöbələrin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün faktiki nəticələr büdcə (baza) ilə müqayisə edilir.

Büdcə təkcə şirkətlərdə deyil, həm də fərdi layihələrdə, biznes planlarda geniş istifadə edilir. Hər bir fərdi layihənin özünə məxsus büdcəsi olur.

Büdcə prosesində bir sıra şəxslərin maraqları ifadə olunduğundan bəzən maraqların münaqişəsinə rast gəlinir. Potensial münaqişələrdən yayınmaq üçün büdcəni mümkün qədər realist hazırlamaq lazımdır.

Büdcə realist olmadıqda, yəni hədəflər normaldan yüksək qoyulduqda işçilərdə demotivasiyaya səbəb olur. Bundan başqa, biznes mühitində dəyişikliklər elə sürətlə baş verə bilər ki, bu halda büdcə aktuallığını itirə bilər.

Potensial problemlərinin minimumlaşdırılması məqsədilə büdcə bəzən 1 illik yox, daha qısa müddətə (məsələn, 3 ay) hazırlanır.

ƏSAS ANLAYIŞLAR

Maliyyə	Divident
Maliyyə hesabatları	Likvidlilik
Mənfəət-zərər hesabatı	Qeyri-maddi aktivlər
Balans hesabatı	Qudvil
Kassa hesabatı	Debitor borcları
Mühasibatlıq	Maliyyə qərarları
İkili daxilolma	Bərpa olunmayan xərclər
Hesablama metodu	Alternativ xərclər
Kassa metodu	Kapitalın dəyəri
Aktivlər	Pulun zaman dəyəri
Passivlər	Nağd axınlar
Audit	Diskontlama
Əsas vəsaitlər	Diskontlanmış nağd axın
Amortizasiya	Xalis cari dəyər
Kapital	Daxili rentabellik norması
Dövriyyə kapitalı	Layihənin
Ümumi mənfəət	qiymətləndirilməsi
Operativ mənfəət	Büdcə
Xalis mənfəət	Büdcə prosesi

Fəsil 9

Satış, müştərilərlə iş



Bu fəsildə nələr var?

- Ümumi satış prosesi*
- Satış işçisindən nə tələb olunur?*
- Cari və potensial müştərilərlə iş*
- Telefonla danışmaq bacarığı*
- Potensial müştəri ilə görüş, təqdimat*
- “Müştəri ilə münasibətlərin idarə olunması” (CRM) prosesinin avtomatlaşdırılması*
- Satışın təşkili*
- Müştərilərlə münasibətlər, onun şirkət üçün əhəmiyyəti*

Satış prosesi

Satış prosesinin düzgün qurulması hər bir şirkətin uğurunun əsasını təşkil edir. Satışın effektiv təşkili üçün işçilərin (satıcıların) məhsulu dərinlən bilmələri ilə yanaşı, həm də müştərilərin tanımaq, müştərilərlə işləmək bacarığı və ünsiyyət bacarıqları önəmlidir. Bu fəsildə də məhz bu amillərə diqqət yetirəcəyik.

Satışın ən arzuolunan nəticəsi hər 2 tərəfin (alıcı və satıcı) məmnun qalmasıdır. Buna “win-win” (vin-vin) situasiyası deyilir:

- şirkət gəlir əldə edir;
- müştəri razı qalır.



Şəkil 9.1. Şirkət pul qazanır, müştəri məmnun qalır.

Hər bir satıcı şirkətinə gəlir gətirməklə bərabər, müştəriləri də razı salmağa çalışmalıdır. Eyni zamanda, alıcı inansa ki, düzgün alış qərarı verib, razı qalmaqla bərabər bir çox hallarda yenidən həmin şirkətə üz tutacaq.

Buna görə də şirkətdə satıcıların işi qiymətləndirilərkən tək-cə satışın həcmi deyil, satışın gəlirli olması, eləcə də müştərinin razı qalması nəzərə alınmalıdır.

Satış prosesinin nəticələrini bütövlükdə satıcı ilə bağlamaq düzgün deyil. Şirkət özü satış işçilərinin motivasiyasını elə qurmalıdır ki, işçilər hər bir satış sövdələşməsinin uzunmüddətli təsirlərini əsas götürsünlər. Məsələn, hansısa satış sövdələşməsindən gəlir götürülməsə belə, müştəri ilə münasibətlərə xələl gətirmək şirkətin imicini, potensial gəlirlərini “tapdalamaq” deməkdir.

Müştərinin ehtiyaclarının düzgün başa düşülməsi onların ehtiyaclarının təmin edilməsinin ilkin şərtidir. Sonrakı mərhələ müştərinin ehtiyaclarının təmin edilməsidir. Hətta özünün imkanları xaricində olsa belə, satıcı müştəriyə düzgün yol göstərməlidir.



Şəkil 9.2. Müştəriyə düzgün yol göstərməlidir.

Satış işçisi insanlarla ən çox təmasda olan, daim yeni situasiyalarla, stresslərlə üzləşən işçidir. Bu stresslərdən xilas olmaq üçün satış işçisində özünəinam vacib keyfiyyətdir. Satış işçisində (menecerində) özünəinamın əsasını təşkil edən əsas xüsusiyyətlər aşağıdakılardır:

- hisslərini cilovlaya bilir
- daxili motivasiyası var
- öz prinsipləri var
- şikayətlənməyə meyilli deyil
- müstəqil qərar verməkdən zövq alır
- təqsirkar axtarmır, əvəzində özünü problemin həllinə kökləyir
- gələcək barədə narahat deyil
- tez hirsələnmir
- tez həvəsdən düşmür, uğursuzluqlarından “dərs alır”
- özünü digərlərinin yerinə qoya bilir.

Müştərilərlə iş dedikdə tək cəri müştərilər yox, potensial müştərilər də nəzərdə tutulur. Cari və potensial müştərilərlə iş müxtəlif yanaşma və satış texnikası tələb edir.

Ümumiyyətlə, cari müştərilərin saxlanması yeni müştərilərin tapılmasından çox asandır. Yeni müştərilərin tapılması daha çox səy və bacarıqlar tələb edir. Potensial müştərilər dəqiq müəyyənləşdirildikdən sonra onların cəlb edilməsi üçün həlledici olan bacarıqlara aşağıdakılar aiddir:

- telefonla danışmaq bacarığı
- “görüş almaq” bacarığı
- təqdim etmə bacarığı
- əlaqə qurmaq bacarığı
- danışmalar aparma bacarığı və s.

Bütün bu bacarıqlar müştəri ilə ilk təəssürat zamanı lazım olduğundan çox vacib hesab edilir. Bundan başqa, ilk təəssüratın formalaşmasında satış işçisinin geyimi, davranışı və “bədən dili” də rol oynayır.



Şəkil 9.3. Müştəri ilə ünsiyyət xüsusi bacarıq tələb edir.

Əvvəlcədən hazır olmaq lazımdır ki, potensial müştərilərə edilən təkliflərin əksəriyyəti rədd ediləcəkdir. Satış işçisi buna öz uğursuzluğu kimi yox, qarşı tərəfin imkandan yararlanmaması kimi baxmalıdır. Yalnız bu cür pozitiv yanaşma ilə nəyəsə nail olmaq mümkündür.

Potensial müştərilərlə əlaqə saxlamaqdan qabaq həmin müştəri haqqında mümkün qədər çox məlumat toplamaq lazımdır. Bu, ünsiyyət zamanı müştəridə müsbət təəssürat yaratmaqla yanaşı, həm də müştəriyə düzgün yanaşmanı müəyyənləşdirməyə kömək edir.

Müştəri haqqında məlumatları toplamaq imkanı İnternetin sayəsində artmışdır. Bu mənbələrə müştərilərin internet səhi-fələri, biznes-kataloqlar, portallar, sosial şəbəkələr və s. aiddir.

Məşhur amerikan biznesmen Karl Sevell müştəri ilə münasibətlərin 10 Qızıl Qaydasını aşağıdakı kimi görmüşdür:

1. Müştərinin nə istədiyini öyrən, istəklərini artıqlaması ilə təmin et.

2. Elə sistem yarat ki, hər dəfə işlərin eyni səviyyədə mükəmməl yerinə yetirilməsinə şərait olsun.

3. İmkanlarından az söz ver, artıqlaması ilə yerinə yetir.

4. Müştəriyə cavab həmişə “bəli” olmalıdır.

5. Müştərilərlə işləyən bütün işçilərə müştərilərin şikayətlərini qarşılamağa səlahiyyət verilməlidir.

6. Heç bir şikayət yoxdursa, deməli nə isə düz deyil.

7. Hər şeyi ölç-biç.

8. İnsanlara tərəfdaş kimi yanaş.

9. İnsanlara hörmət bəslə.

10. Ən qabaqcıl təcrübəni öyrən, tətbiq et, təkmilləşdir.

Şirkətlər informasiya texnologiyalarının, xüsusilə İnternetin köməyi ilə müştərilərinin tələblərinə daha tez və lazımınca reaksiya verə bilirlər.



Şəkil 9.4. İnternet vasitəsilə daim müştərilərin yanında.

Müştəri münasibətlərinin avtomatlaşdırılması üçün istifadə olunan proqram paketləri CRM (Customer Relationship Management) – “Müştəri ilə münasibətlərin idarə olunması” adlanır. CRM vasitəsilə şirkət bütün müştəriləri ilə olan məlumatları vahid kompüter proqramında saxlayır. CRM aşağıdakı səbəblərdən şirkət üçün çox əhəmiyyətlidir:

1) Şirkətin müştərilərlə işləyən bütün işçiləri və menecment vahid informasiya bazasından istifadə edir,

2) Menecment üçün nəzarət xeyli asanlaşır bir çox şablon, gündəlik hesabatlara vaxt itirməyə ehtiyac qalmır,

3) Satışla bağlı işçilərdən hansısa işdən çıxdıqda və ya əvəzləndikdə əvvəlki müştərilər barədə heç bir çətinliyi qalmır, nəticədə yeni işçilər üçün adaptasiya müddəti minimuma enir,

4) Müştəriləri bir çox əlamətlərinə görə (daha çox mal almış, uzun müddət əməkdaşlıq edən, daha yaxşı ödəniş intizamına riayət edən və s.) qruplaşdırmaq olur ki, bu da marketing baxımından çox əhəmiyyətlidir,

5) Müştərilərin şikayətlərinə və iradlarına daha tez vaxtda cavab vermək imkanı,

6) Bir çox sənədlərin hazırlanmasına ehtiyac qalmır ki, nəticədə həm vaxta qənaət edilir, həm işçilərin enerjisinə, həm də lazımsız sənəd mübadiləsinə,

7) Menecment üçün qərarvermədə çevikliyi artırır.

Müştərilərin alış qərarı bir sıra kriteriyalara əsaslanır – məhsulun və ya xidmətin müştəri üçün faydalılığı, qiymət, şirkətin işçiləri (satış heyəti) ilə münasibət, keyfiyyət, şirkətə olan münasibət (brend) və s. Müştəri loyallığını (sadiqliyini) qazanmaq üçün bu kriteriyalara diqqət yetirmək lazımdır.

Müştərilər üçün qeyd etdiyimiz kriteriyaları 4 sahə (4P) üzrə qruplaşdırma bilirik: **Məhsul (Product), Proses (Process), İnsanlar (People), Qiymət (Price)**. Başqa sözlə, müştərilər alış

qərarları məhsula (davamlılıq və s.), prosesə (sifariş vermənin asanlıığı və s.), insanlara (peşəkarlıq və s.) və qiymətlərə (aşağı qiymət və s.) əsaslanır. Amma hər bir müştəri üçün bu sahələr üzrə prioritetlər fərqlidir.

Aşağıdakı cədvəldə bir müştərinin alışı qərarına təsir edən kriteriyalar prioritetlər (1-10) üzrə təsvir edilir:

	Kriteriya	İdeal hal	Prioritet 1 ən az vacib, 10 ən çox vacib
Məhsul	Keyfiyyət	Tam qüsuruz	7
	İstifadənin asanlıığı	Xüsusi trening tələb olunmur	10
Proses	Sifariş vermənin asanlıığı	Sifarişlər tez bir zamanda qəbul edilir və yerinə yetirilir	8
	Administrasiya	Sənədlər (invoys) dəqiq hazırlanır, məhsul haqqında bütün informasiya təqdim olunur	6
İnsanlar	Şirkətin əməkdaşlarının məhsulu bilmələri	Bir şəxs məhsulla bağlı bütün suallara cavab verə bilər	3
	Müştərinin ehtiyacını müəyyənləşdirmə qabiliyyəti	Müştərinin ehtiyacını tez bir zamanda müəyyən edir	4
Qiymət	Rəqabətli qiymət	Ən ucuz qiymətlər	7
	Ödəniş şərtləri	Kreditlə ödəmək imkanı	6

Bu prioritetlər düzgün müəyyənləşdirildikdən sonra hər bir müştəriyə uyğun fərdi yanaşma tələb olunur. Belə olan halda müştəri ilə daha asan şəkildə anlaşmaq olur.

Satışın təşkili. Satış strategiyasının əsasını potensial müştərilərin düzgün müəyyənləşdirilməsi, onlara düzgün yanaşma və bazarın nə dərəcədə əhatə olunması təşkil edir. Bundan başqa, məhsulun təqdimatı, rəqabət şəraiti əsas şərtidir.

Məhsulun təqdimatının effektivliyi 2 əsas amildən asılıdır:

- 1) Fərdi təqdimat bacarığı. Buraya inandırma, telefonla danışmaq, danışqlar aparma və s. qabiliyyətlər daxildir.
- 2) Məhsulun xüsusiyyətlərindən səmərəli istifadə.

Burada əsas məqam odur ki, məhsulu nə qədər yaxşı bilsən, müştəriyə daha çox məlumat verilə, onda inam yaradıla bilər. Nəzərə almaq lazımdır ki, müştərilər əksər hallarda peşəkarlara, “işini bilənlər”ə etibar edirlər.



Şəkil 9.5. Təqdimat.

Satışı müştərinin bütün suallarına cavab verməyə hazır olmayan işçiyə etibar etmək düzgün deyil. Bu zaman yalnız satılan məhsulu bilmək yetərli deyil. Çünki müştəri satış qərarını vermək üçün daim müqayisə aparacaq, oxşar məhsullarla qarşılaşdıracaq.

Hər zaman yadda saxlamaq lazımdır ki, müştəri ilə ilk təəssüratın, ilk görüşün əhəmiyyəti çox böyükdür. Söhbət ondan getmir ki, müştəri ilk görüşdə satış qərarı verəcək. İş orasındadır ki, ilk görüş uğursuz alınarsa, münasibətlər davam etməyə bilər. Başqa sözlə, nərdivanın başına çıxmaq üçün ilk pillədən uğurla başlamalısan.

Həm məhsulun, həm də şirkətin rəqabət üstünlükləri müştəriyə aydın şəkildə çatdırılmalıdır. Başqa sözlə, “müştəri nəyə görə məhz bu məhsulu almalıdır?”, “nəyə görə məhz bu şirkətdən amalıdır” kimi suallara cavab olmalıdır.

Nəzərə almaq lazımdır ki, müştərini məhsulun xüsusiyyətlərindən çox həmin məhsulu almaqla nə əldə edəcəyi və ya almamaqla nə itirəcəyi izah edilməlidir.

Təcrübə göstərir ki, telefonla danışmaq müştəri ilə münasibətlərin qurulmasının ən həssas mərhələlərindən biridir. Bu, gündəlik həyatımızda olan telefon danışqlarından köklü surətdə fərqlənir. Burada söhbət hər hansı informasiya xarakterli telefon danışığından yox, qarşı tərəfi – tanımadığımız, səsini eşitmədiyimiz şəxsi inandırmaqdan, maraqlandıрмаqdan gedir.



Şəkil 9.6. İlk telefon zəngi çox şeyi həll edə bilər.

Ona görə də son vaxtlar satış təlimlərində telefonla danışmaq bacarığına, danışmaq texnikasına xüsusi önəm verilir. Danışmaq texnikasına bir çox elementlər daxildir: səs tonu, açar sözlər, uyğun cavablar, danışmada pauzalardan düzgün istifadə, etirazları qarşılamaq bacarığı və s.

Telefonda özünü təqdimat zamanı mümkün qədər əlaqələndirmədən istifadə etmək effektiv hesab olunur. Məsələn:

- 3 il bundan qabaq bizdən mal almışdınız...
- Sizinlə oktyabr ayında sərgidə görüşmüşdük...
- Saytınızda yazmısınız ki...
- Sizin şirkəti ... reklamından tanıyıyıq...
- Sizin şirkətdən mal almışdıq...
- Sizin şirkətin müştərisiyik...
- Mənə sizin haqda məlumatı Vüsal bəy verdi...
- Elektron poçtumuza aldınızımı?...
- Gələn ayın 10-da sizin rayonda olacam. Görüşə bilərikmi?...
- və s.

Əksər hallarda telefon danışığının uğursuzluğu bəsit özünü təqdimatdan qaynaqlanır. Məsələn:

- Biz bütün şirkətlərə zəng edirdik, qərara aldıq ki, sizə də zəng edək...
- Bizim inşaat firmalarına təklifimiz var...
- və s.

Göründüyü kimi, bu təqdimatlarda bir ümumilik, bəsitlik var. Bu halda böyük ehtimalla müştəri eksklüzivlik hiss etməyəcək, ciddi yanaşmayacaq. “Hamıya zəng edir, mənə də zəng edib” deyə düşünəcək.



Şəkil 9.7. Uğursuz telefon danışıqı həvəsdən düşməyə əsas verə bilməz.

Potensial müştəri telefon danışıqında qarşı tərəfdən peşəkarlıq hiss etdikdə danışıqı davam etdirməyə, suallar verməyə həvəs göstərəcək. Potensial müştəri sual verirsə, məhsul barədə, satış şərtləri barədə soruşursa, deməli ilkin olaraq onda maraq yaranıb.

Hər bir telefon zəngindən əvvəl müştəri barədə maksimum araşdırma aparılmalı, məlumat toplanılmalıdır. Bu məlumatların toplanılması 3 əsas məqsədə xidmət edir:

1) **Müştəriyə yanaşma tərzini müəyyənləşdirmək.** Bunun üçün müştəri haqda ümumi məlumatlar toplanır, satılan məhsulun müştəriyə nə dərəcədə ehtiyacı ola biləcəyi tapılır.

2) **Kiminlə əlaqə saxlamağı öyrənmək.** Bu, xüsusilə korporativ (şirkətlərə) satış zamanı əsas götürülür. Bir çox hallarda telefon zəngi zamanı kiminlə danışmaq düzgün həyata

keçirilmir. Satılma qərarlarını kimlərin verdiyi, kimlərin bu qərarlara təsir etdiyini bilmək mühüm şərtidir. Bir nüansa da diqqət yetirmək lazımdır ki, zəng zamanı əlaqədar şəxsi adı ilə çağırmaq daha effektivdir. Əks halda, məsələn, direktorun, satılma menecerinin soruşulması zamanı danışığın baş tutmaması şansı çoxdur.

3) **Müştəridə xoş təəssürat yaratmaq.** Müştəri qarşı tərəfin onun (şirkətin) barədə məlumatlı olduğunu gördükdə, bu, onda xoş təəssürata səbəb olur.

Bundan başqa, telefon danışığında mümkün qədər konkret olmaq lazımdır. Məsələn, yaxşı olar ki, sonda əsas məqamların altını cızasan. Məsələn:

- Oldu, Sabir bəy! Aprelin 12-də saat 17-də görüşürük.
- Danışdıq, Kamran bəy! Şənbə günü sizə zəng edib görüşü üçün vaxt təyin edəcəyik.
- Oldu, Teymur bəy! Sizdən sabaha cavab gözləyirəm.
- və s.

Uğurlu telefon danışıklarının çoxu görüşlə nəticələnir. Hər bir görüşə xüsusi imkan kimi yanaşılmalı, səmərəli istifadə olunmalıdır. Müştəridə müsbət təəssürat formalaşdırmaq üçün xüsusi görüş texnikaları mövcuddur. Bunlara misal olaraq:

- Özünü təbii aparırsən;
- Müsbət atmosfer yaratmaq üçün müsbət cavablarla nəticələncək suallar verirsən;
- Müştəriyə onu dinləməyini hiss etdirirsən;
- Münasibətdə müştərinin tələbatını ödəməyi satışdan önə keçirirsən;
- Müştərini lazımsız məlumatla yükləmirsən;

- Müştəriyə görüşə hazır gəldiyini, xüsusi hazırlaşdığını hiss etdirirsən;
- və s.



Şəkil 9.8. Müştəri ilə münasibətlər səmimi qurulmalıdır.

Görüş zamanı müştərinin dinlənməsi çox mühümdür. İlk öncə müştəri dinlənilməli, qarşılıqlı suallarla müştəridə inam yaradılmalıdır. Müştərinin adət-ənənəsinə hörmət edilməsi, davranışların ona uyğunlaşdırılması müsbət qəbul edilir.

Görüşün uğurlu alınması təkə satışın alınması ilə ölçülməməlidir. Ən azından gələcək münasibətlərin əsasını

qoymaq olar. Məsələn, gələcək telefon zənglərində xüsusi “səbəb” axtarmağa ehtiyac olmur.

Görüşlərin nəticələrinin qeyd olunması və saxlanılması da çox faydalıdır. Bu, şirkətin müştəri münasibətlərində insan amilini minimuma endirməkdə yardımçı olur. Şirkət müştəri ilə münasibətlərdə hər hansı satış işçisindən asılı olmur. Hazırkı CRM proqramları hər bir müştəri ilə olan münasibətlərin tarixçəsini saxlamağa, idarə etməyə, lazım olanda ən qısa vaxtda tapmağa imkan verir.

Satış prosesində təqdimatların da rolunu danmaq olmaz. Təqdimatların aparılması texnikası da bir neçə “qızıl qayda” üzərində qurulur:

- Məhsulu yox, məhsulun faydasını, müştəriyə nə verəcəyini qabart;
- Şirkətin (brendin) adını təkrar-təkrar istifadə et;
- Texniki nüansları çox vurğulama (bu, yorucu ola bilər);
- Maksimum sadə dildə danış;
- Audio-video vasitələrdən düzgün istifadə et;
- Təqdimat nitqini “oxumaq” olmaz, əzbər bil;
- Rəqiblərə hörmətlə yanaş;
- Sonda əsas mesajları təkrar et;
- və s.



Şəkil 9.9. Təqdimat yorucu olmamalıdır!

Şirkət müştərilərin şikayət və təkliflərinə hər zaman açıq olmalı, müştərilərin şirkətin işinə münasibət bildirməsini təşviq edilməlidir. Müştərilərin münasibəti və mövqeyi şirkət üçün olduqca dəyərli informasiyadır, gələcək strategiyanın qurulması üçün materialdır.

Nümunəvi müştəri xidməti necə olmalıdır?

Müştəri xidməti satışın ayrılmaz hissəsidir. Bu mənada müştərilərin suallarının vaxtında və lazımı qaydada cavablandırılması əsas yer tutur. Müştərilərin sorğularına həmin gün cavab verilməsi ideal hal hesab olunur. Belə ki, sorğunun qəbul edilib icraya götürülməsi 24 saat ərzində müştəriyə bildirilməlidir. Bu mənada telefon ən effektiv vasitə sayılır. Bundan başqa, elektron poçtdan, ani mesaj alətlərindən (Skype, Yahoo Messenger, MSN və s.) və s. də geniş istifadə olunur.

Müştəriyə xidmət göstərən işçi həmin müştəri üçün elə şirkətin özünə bərabərdir. Ola bilər ki, şirkətin güclü menecmenti

var, kapitalı var, digər resursları var. Amma konkret müştəri üçün bunların o qədər aidiyyəti yoxdur. Müştəri üçün şirkətin bütün strategiyası, işi, resursları birbaşa müştəri ilə işləyən işçidən ibarətdir. Şirkət haqqında imici “ön cəbhədəki”, müştəri ilə təmasda olan işçilər formalaşdırır.

Müştəri ilə münasibətlərdə, satış prosesi zamanı özünə daim “bu müştəri bir daha müraciət edərmimi?” sualını verməlisən. Özünü müştərinin yerinə qoymağı bacarmalısan.

Bütün müştəriləri razı sala bilməmək reallığı bu istiqamətdəki söyləri qətiyyən azaltmamalı, həmişə hamını razı salmağa istiqamətlənməlisən. Müştərilərin rəyi dair öyrənilməli, nəzərə alınmalıdır. Müştəri hiss etsə ki, onun rəyi hansısa şirkətdə nəzərə alınır, bu, həmin şirkətə qarşı inamın artmasına səbəb olar.



Şəkil 9.10. Müştərilərin şikayəti çox dəyərli resursdur.

Digər tərəfdən, müştəri şirkətin ən dəyərli reklam vasitəsidir. Müştərinin gətirdiyi müştərini heç bir reklam vasitəsi gətirə bilmir. Bu nə zaman mövcud olacaq? O zaman ki, müştəri özü məmnun qalıb.

Nəzərə almaq lazımdır ki, şirkətlər arasındakı rəqabət elə müştərilər uğrunda rəqabət deməkdir. O şirkətlər bazarda qalacaq ki, onlar müştərilərlə münasibətləri daha düzgün şəkildə qurublar.



Şəkil 9.11. Hər bir müştərinin “qədrini bilmək” lazımdır.

Müştəri siyasətinin kompleksliyi çox vacib şərtidir. Məsələn, əgər rəhbərlik müştəriləri mağazaya cəlb etmək üçün tədbirlər görürsə, on minlərlə pul xərcləyirsə, mağazada işləyən hər bir işçi bunu başa düşməli, həmin müştərilərin “qədrini bilməlidir”. Əks halda effektivlik arzuolunan səviyyədə olmayacaq.

ƏSAS ANLAYIŞLAR

Satış
Müştəri
CRM
Təqdimat

Satış prosesi
“Win-win” situasiyası
Müştəri xidməti
Fərdi yanaşma

Terminlər, əsas anlayışlar

Açıq menecment – Şirkətə aid məlumatların işçilərlə paylaşılması.

Aktivlər – Şirkətə məxsus olan, maliyyə dəyəri olan hər bir şey. Məsələn, bina, fabriklər, avadanlıq, pul, mal və s.

Amortizasiya – Əsas vəsaitlərin dəyərinin gözlənilən istifadə müddəti ərzində illik olaraq xərc kimi tanınması. Əsas vəsaitin istifadəsindən şirkət bir ildən artıq müddətdə xeyir gördüyü üçün onun xərci də həmin dövrlər ərzində bölüşdürülür (amortizasiya şəklində).

Audit – Maliyyə hesabatlarının qəbul olunmuş prinsiplərə uyğun tərtib olunmasının sərbəst mütəxəssis (auditor) tərəfindən təftiş olunması.

Avtoritar liderlik – qərarların müzakirə olunmadan, bir nəfərin iradəsi ilə qəbul olunması.

B2B (business-to-business) bazarları – Müştərilərin digər biznes vahidlərindən ibarət olması.

B2C (business-to-consumer) bazarları – Müştərilərin fərdi istehlakçılardan ibarət olması. Başqa sözlə, müştərilərin biznes vahidlərindən ibarət olmaması.

Balans bərabərliyi – $AKTİVLƏR = PASSİVLƏR + KAPİTAL$

Balans hesabatı – Şirkətin konkret ana olan vəziyyətini (hesabların qalığını) göstərir.

Bədən dili – insanın ünsiyyət zamanı çatdırdığı sözsüz mesajlar.

Biznes – mənfəət əldə etmək məqsədilə digərlərini (müştəriləri) mal və xidmətlərlə təmin etmək fəaliyyətidir.

Biznes etikası – biznes fəaliyyətində, biznes qərarlarında digərlərinin (işçilərin, səhmdarların, müştərilərin, investorların, hökumətin, cəmiyyətin və s.) nəzərə alınmasıdır.

Biznes mühiti – Biznesin fəaliyyət göstərdiyi şərait, mövcud şərtlər, təsirlər.

Daxili mühit – işçilər, şirkətin sahibləri, şirkətdaxili mədəniyyət və s.

Deleqasiya – işlərin daha aşağı vəzifəli işçilərə ötürülməsidir.

Demokratik liderlik – qərarların müzakirə olunaraq, kollegial qaydada qəbul olunması.

Demotivasiya – Həvəsdən düşmə, motivasiyanın əksi.

Diversifikasiya – Resursların fərqli sahələrə yönəldilməsi, bununla da riskin azaldılması.

Dividend – səhmdarların mənfəətdən aldıkları pay.

Dövriyyə kapitalı – Şirkətin gündəlik fəaliyyəti üçün nəzərdə tutulmuş kapital (*dövriyyə kapitalı = cari aktivlər – cari passivlər*)

E-kommersiya – mal və xidmətlərin alqı-satqısının internet üzərindən həyata keçirilməsi.

Emosional bacarıqlar – insanlarla işləmək, insanlarla “dil tapmaq” bacarıqları.

Əsas vəsaitlər – Şirkətdə bir ildən çox müddətdə istifadə olunması gözlənilən, satış üçün nəzərdə tutulmayan aktivlər.

Fərdi sahibkarlıq – Biznesin (biznes vahidinin) sahibliyinin bir nəfərdən ibarət olması.

Fiziki resurslar – Maşınlar, binalar, alətlər, kompüterlər və s.

Françayzing müqaviləsi – şirkət (françayzor) xarici şirkətə (françayzing alan) brendindən istifadə etmək hüququnu satır.

Gəlir – dövr ərzində mal və xidmətlərin satılmasından əldə olunması pulun ümumi məbləğidir.

GZİT (SWOT) təhlili – Şirkətin mühit təhlili modeli. Burada G-güclü cəhətlər, Z-zəif cəhətlər, İ-imkanlar, T-təhlükələr.

Hesablama metodu – Mühasibat uçotunun metodlarından biri – Gəlirlər və xərclər kassada pulun hərəkəti ilə deyil, satışın baş verməsi, öhdəliklərin yaranması ilə qeydə alınır.

Xarici mühit – iqtisadi, hüquqi, texnoloji, rəqabət, sosial, qlobal və s. təsirlər.

Xidmətlər – toxunula və görüla bilməyən məhsullar (təhsil, səhiyyə, sığorta, turizm və s.).

İdxal – məhsulların başqa ölkədən alınması.

İxrac – məhsulların başqa ölkəyə satılması.

İnflyasiya – qiymətlərin ümumi səviyyəsinin qalxması.

İnformasiya resursları – hesabatlar, uçot sənədləri, əmrlər və s.

İnsan resursları – işçilər.

İstehsalın outsorsinqi – şirkət xarici bazardakı mövcud istehsalçı ilə müqavilə bağlayır ki, müqavilə üzrə istehsal ediləcək məhsulda onun ticarət markası vurulsun.

İşsizlik – əhəlinin iş tapa bilməməsi.

Kapital – Şirkətin səhmdarların ixtiyarında olan rezervləri. Buraya

səhmdarların qoyduğu investisiya, eləcə də qazanılmış, lakin xərcənməmiş mənfəət daxildir.

Kassa hesabı – nağd vəsaitlərin dövr ərzindəki hərəkətini təsvir edir.

Kassa metodu – Mühəsibat uçotunun metodlarından biri – Gəlirlər və xərclər kassada pulun hərəkəti ilə qeydə alınır. Satışdan pul daxil olmasa, gəlir sayılmır.

Konseptual bacarıq – menecerlərdə “şirkəti görmə” bacarığı. Bu, əsasən top menecerlərə xas bacarıqdır. Çünki onların sərəncamında olan resurslar və informasiya şirkətin ümumi vəziyyətini, perspektivlərini görməyə, şirkət barəsində ümumi qərarlar qəbul etməyə, imkan verir.

Konservativ liderlər – Daim dəyişikliklərə qarşıdır, yenilikləri mümkün qədər qəbul etməməyə çalışır.

Korporasiya – Biznesin sahibliyinin səhmlərlə müəyyən olunan forması. Korporasiyanın hüquqi öhdəlikləri sahiblərinin hüquqi öhdəliklərindən ayrılır.

Qeyri-maddi aktivlər – fiziki cəhətdən mövcud olmayan (toxunula və görülməyən) uzunmüddətli aktivlər. Qeyri-maddi aktivlərə misal olaraq patentlər, intellektual mülkiyyət hüquqları, ticarət nişanı, qudvil və s. göstərə bilərik.

Qeyri-rəqabətli bazar – Rəqabət şəraitinin təmin olunmadığı bazar. Burada qiymətlər alıcının və ya satıcının diktəsi ilə formalaşır.

Qudvil – şirkətə əlavə dəyər gətirən elementlər – populyarlıq, işgüzar imic, müştəri bazası və s.

Layihə – müəyyən vaxt ərzində, tələb olunan büdcə daxilində gözlənilən nəticəyə çatmaq üçün həyata keçirilən işlərdir.

Liderlik – ümumi məqsədə çatmaq üçün komanda üzvlərinin biliklərinin, səylərinin, işlərinin səfərbər olunması.

Liderlik funksiyası – işçi heyətinin ümumi məqsədə çatmaq istiqamətində düzgün motivasiyasının təşkilidir.

Likvidlilik – aktivlərin pula çevrilə bilmə qabiliyyəti.

Lisenzia fəaliyyəti – Şirkət (lisenzor) hansısa xarici şirkətə (lisenziya alan) özünün qeydiyyatdan keçmiş məhsulunu müəyyən haqq müqabilində (royalti) istehsal etməyə icazə verir.

Mallar – toxunula bilən məhsullar (ərzaq, paltar, maşın, kompüter və s.).

Maliyyə hesabatları – Şirkətin maliyyə durumunun, fəaliyyətinin nəticələrinin ümumiləşdirilmiş forması.

Maliyyə resursları – pul, pul ekvivalentləri, qiymətli kağızlar və s.

Menecer – menecment prosesini həyata keçirən şəxs.

Menecment – təşkilatın məqsədlərinə çatmaq üçün resurslardan (maliyyə,

fiziki, informasiya, insan resursları) effektiv və səmərəli şəkildə istifadə etməklə həyata keçirilən işlərin (planlaşdırma-qərar qəbul etmə, təşkil etmə, liderlik və nəzarət) məcmusudur.

Menecment funksiyaları – 1) planlaşdırma və qərar qəbul etmə, 2) təşkil etmə, 3) liderlik, 4) nəzarət

Mədəniyyət – insanların müəyyən qrupu tərəfindən qəbul olunmuş dəyərlər, inamlar və qaydalar toplusudur.

Məhdud məsuliyyət – Biznesin hüquqi öhdəliklərinin sahiblərinin hüquqi öhdəliklərindən ayrı olması. Yəni, sahibkar yalnız qoyduğu pay həddində məsuliyyət daşıyır.

Məhsuldarlıq – mövcud resurslarla (insan, vaxt, avadanlıq, pul, xammal və s.) daha çox məhsulun əldə olunmasıdır.

Mənfəət – gəlirin biznes fəaliyyəti ilə bağlı bütün xərclər çıxıldıqdan sonra qalan hissəsidir. Mənfəət (zərər) = Gəlirlər – Xərclər

Mənfəət-zərər hesabı – şirkətin dövr ərzində nə itirib nə qazandığını (gəlirləri və xərcləri) təsvir edir.

Missiya bəyanatları – Şirkətin əsas fəaliyyəti, bazardakı özəlliyi, şirkətin prinsipləri və s. göstərir.

Motivasiya – işçini “işlədən” amillər. Motivasiya işçilərin məhsuldarlığının artırılması üçün çox mühüm və vazkeçilməz vasitədir.

Nəzarət funksiyası – şirkətin fəaliyyətinin ümumi məqsədlərə doğru olub-olmamasının yoxlanılması, lazım gəldikdə müdaxilə edilməsi.

Oksimoron – əks xarakterli sözlərin əmələ gətirdiyi ifadələrdir. Məsələn, “biznes etikası”.

Partnyorluq – Biznesin (biznes vahidinin) sahibliyinin ən azı iki nəfərdən (şəriklər) ibarət olması.

Passivlər – Şirkətin bütün qısamüddətli (1 ilə qədər) və uzunmüddətli (1 ildən çox) öhdəlikləridir.

PEST təhlili – Şirkətin xarici mühitinin təhlili modeli. PEST təhlili vasitəsilə siyasi (political), iqtisadi (economic), sosial (social) və texnoloji (technological) mühit araşdırılır.

Planlaşdırma və qərar qəbul etmə funksiyası – Şirkət üçün hədəflərin, eləcə də həmin hədəflərə çatmaq üçün yolların müəyyən edilməsidir.

Praqmatik liderlər – Başqası tərəfindən sınılanmış və uğurla nəticələnmiş qərarları qəbul edir.

Proaktiv yanaşma – Mümkün təhlükələrin əvvəlcədən görülməsi və nəzərə alınması.

Reaktiv yanaşma – Mümkün hadisələrin əvvəlcədən nəzərə alınmaması, əksinə, hadisə baş verdikdən sonra tədbir görülməsi.

Rəqabətli bazar – bu bazarda qiymətlərin formalaşması çoxlu sayda alıcı və satıcıların təsiri ilə formalaşır. Nə alıcılar, nə də satıcılar bazarda hökmranlıq edə bilmir.

Rəqabət üstünlüyü – Şirkəti (biznes vahidini) rəqiblərindən fərqləndirən, bazarda güvəndiyi əsas xüsusiyyətləri başa düşülür.

Sahibkar – biznesə başlayan şəxs, biznesin sahibi. Vaxtını və pulunu (sərvətini) biznesinin uğuru üçün riskə qoyan şəxs.

Sahiblik formaları – Şirkətlərin bir çox sahiblik formaları mövcuddur. Daha geniş yayılmış olanları: 1) Fərdi sahibkarlıq, 2) Partnyorluq, 3) Korporasiya.

Sosial audit – Şirkətlərdə sosial məsuliyyətin vəziyyətinin yoxlanılması.

Sosial məsuliyyət – şirkətlər tərəfindən cəmiyyətdəki rollarının dərk edilməsi, fəaliyyətlərində bunun nəzərə alınması.

Steykholderlər biznesin fəaliyyətində hər hansı marağı olan şəxslərdir. Bunlara biznesin sahibləri, müştərilər, işçilər, təchizatçılar, dilerlər, kredit təşkilatları, dövlət və hökumət təşkilatları, cəmiyyət və s. daxildir.

Texniki bacarıqlar – İşin görülməsinin prosedurlarını, proseslərini, avadanlıqlarla işləməyi və s. bilmək.

Təklif – bazarda satıcıların davranışı, onların maraqları.

Tələb – bazarda alıcıların davranışı, onların maraqları.

Təşkil etmə funksiyası – Şirkətin resurslarının düzgün yönəldilməsi, prosedurların formalaşdırılması daxildir.

Top menecment – Şirkətin ümumi idarə olunmasına və strateji qərarlara cavabdeh şəxslər.

Valyuta məzənnəsi – bir ölkənin valyutasının digər valyutalarla ifadə olunan dəyəridir.

Vizyon bəyanatlar – Şirkətin uzunmüddətli məqsədini, başqa sözlə desək, mövcudluğunun səbəbini göstərir.

Yenilikçi (vizyonar) liderlər – Daim dəyişikliyə, yeniliyə can atır, dəyişikliklərdən faydalanmaq uğrunda heç bir çətinlikdən çəkinmir.

Zərər – xərclərin gəlirlərdən çox olan hissəsi.

İstifadə olunmuş mənbələr:

1. Managing for Excellence. Robert Heller. London-2008
2. Understanding Business, Nickels/McHugh/McHugh, New York, 2005
3. Ticarətin idarə edilməsi (menecmenti). Kərim Paşayev. Bakı-2009
4. Kommersiya Fəaliyyətinin Əsasları. prof. Kərim Paşayevin rəhbərliyi və redaktəsi ilə.
5. www.investopedia.com
6. R. Alec Mackenzie, *The Management Process in 3-D*.
7. Richard L. Daft, *Management*. 2003
8. The Gartner CRM Vendor Guide, 2008
9. Contemporary Business. Gene Boone & David Kurtz, Orlando-2002
10. Principles of Economics, Third Edition, N. Gregory Mankiw
11. "Principles of Corporate Finance", sixth edition, by Richard Brealey and Stewart Myers, McGraw-Hill
12. Social Policy Journal of New Zealand, Issue 33, March 2008
13. Vroom, V.H. (1984) *Work and Motivation*, R.E. Krieger Pub. Co., Malabar, FL.
14. <http://www.uwsp.edu/education/lwilson/learning/kirby4.htm>
15. Corporate Finance. By Jonathan Berk, Peter DeMarzo. Pearson International Edition.
16. International Trade Theory and Policy Analysis. By Steven Suranovic – The George Washington University. 2004.
17. <http://abayramov.wordpress.com/> Anar Bayramovun bloqu
18. Инвестиционная Оценка (Инструменты и методы ойки любых активов). Асват Дамодаран. Москва-2007
19. www.damodaran.com

20. Оценка Компаний (Анализ и прогнозирование с использованием отчетности по МСФО). Ник Антилл, Кеннет Ли. Москва-2007

21. <http://www.media-partners.com/management/>

22. <http://freevidelectures.com/Subject/Business-Management>

23. <http://www.learnerstv.com/Free-Management-video-lecture-courses.htm>

24. <http://www.crmlearning.com/>

25. <http://www.moneymanagement.org/Budgeting-Tools/Credit-Videos.aspx>

26. <http://www.businessdictionary.com>