

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

Bayramzadə Sərxan Ramız

“Riteyl outsorsinq və onun kommersiona fəaliyyətinin effektivliyinin artırılmasında rolu” **mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı

060411 «Kommersiona»

İxtisaslaşma

Kommersiona fəaliyyəti

Elmi rəhbər:

dos., i.e.n. Xudiyeva P.T.

**Magistr proqramının
rəhbəri:**

prof. , i.e.d.Məmmədov E.Y.

Kafedra müdiri:

prof., i.e.d. Şəkərəliyev A.Ş.

BAKİ - 2017

MÜNDƏRICAT

| | |
|--|-----------|
| Giriş | 3 |
| I FƏSİL. TƏSƏRRÜFATÇILIĞIN YENİ MODELİ OLAN AUTSORSİNQİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI | |
| 1.1. Outsorsinqin mahiyyəti və yaranma tarixi | 7 |
| 1.2. Outsorsinqin əsas növləri və təsnifatı | 16 |
| 1.3. Riteyl-outsorsinqin xüsusiyyətləri: üstünlükləri və nöqsanları | 23 |
| II FƏSİL. AZƏRBAYCANDA RİTEYL AUTSORSİNQİN VƏ ONUN ƏSASINDA PƏRAKƏNDƏ TİCARƏT MÜƏSSİSƏ- LƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN TƏDQIQI | |
| 2.1. Müasir dövrdə Azərbaycanda pərakəndə ticarət şəbəkəsinin inkişaf xüsusiyyətləri | 33 |
| 2.2. Azərbaycanda riteyl outsorsinqin inkışaf istiqamətlərinin təh- lili | 39 |
| 2.3. "Mcdonald"s Azərbaycan" məhdud məsuliyyətli cəmiyyətinin fəaliyyətində outsorsinqin xidmətlərinin tətbiqi | 46 |
| III FƏSİL. MÜASİR DÖVRDƏ AUTSORSİNQİN İNKİŞAFI- NIN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ | |
| 3.1. Outsorsinqin tətbiqinin təkmilləşdirilməsində xarici təcrübənin öyrənilməsi | 54 |
| 3.2. Riteyl-outsorsinqin fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi | 65 |
| NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR | 70 |
| ƏDƏBİYYAT SİYAHISI | 73 |
| PE3IOME | 76 |
| SUMMARE | 77 |
| REFERAT | 78 |

GİRİŞ

İşin aktuallığı. Müasir bazar təsərrüfatçılıq şəraitinin köklü surətdə dəyişilməsi ilə xarakterizə olunur və bütün bunlar da iqtisadi sistemin transformasiyası, istehlakçıların bazara üstünlük vermələri, informasiya cəmiyyətinin formalaşması, iqtisadi proseslərin inteqrasiyası ilə bağlıdır. Kəskin rəqabət şəraitində fəaliyyət göstərən müəssisələr öz fəaliyyətlərinin effektiv üsül ilə həyata keçirtmək üçün daim yeniliklər axtarındadırlar. Müasir dövrdə müəssisələrin rəqabətətliliğini təmin edən istiqamət kimi outsorsinq çıxış edir. Qloballaşma şəraitində outsorsinq müəssisələrə rəqabət üstünlüklərinin əldə edilməsinə imkan verən təsərrüfatçılığın müasir və uğurlu modellərindəndir. Fridman outsorsinqi müasir dövrdə dünya iqtisadiyyatının inkişaf xarakterini müəyyən edən 10 vacib amillərdən biri kimi müəyyən edib. ¹

Son dövrlər outsorsinqin tətbiqi təcrübəsi geniş yayılmaqdadır. Qeyd etmək istərdim ki, müxtəlif sahələrdə innovasiyaların inkişaf etməsi və rəqabətin gücləndiyi dövrdə outsorsinq əsasında formalaşan iqtisadi sistemlər qabaqcıl yerə sahibdirlər. Belə ki, müəssisələr biznes-prosesləri əsas və köməkçi funksiyalara fərqləndirdiyi zaman outsorsinqin tətbiqi daha da aktuallaşır. İstənilən qeyri-profil (köməkçi) funksiyanın ixtisaslaşdırılmış kompaniyalara ötürülməsi müəssisəyə daha çox faydalı ola bilər. Bu zaman həm xərclərin, həm də vaxtın xeyli qənaət edilməsinə nail olmaq olar.

Milli ticarət biznesinin müasirləşdirilməsi ilk növbədə, bazarın mallarla doldurulması və rəqabət mübarizəsinin gərginləşməsi ilə bağlıdır və yerli ticarət müəssisələrindən özlərinin praktiki işlərinə mütərəqqi ticarət texnologiyalarının tətbiq etmələrini tələb edir. Belə şəraitdə bir çox ticarət müəssisələri idarəetmə sisteminin müxtəlif uyğunlaşma yollarını müəyyən etməyə və həyata keçirtməyə çalışır. Bu yollardan biri kimi, məhz outsorsinqin tətbiqi çıxış edir. Bildiyimiz kimi, riteyl outsorsinq ticarət şəbəkəsinin bir sıra biznes funksiyalarının digər icraçılara ötürülməsini nəzərdə tutur. “Fortune” jurnalının məlumatlarına görə, inkişaf etmiş ölkələrin 90% müəssisələri

¹ Friedman, T. The world is flat: A Brief History of the Twentieth-first Century/ T. Friedman. New York. Picador 2007. 672 p.

outsorsinqi heç olmasa bir biznes-prosesə tətbiq edirlər.² Bu göstərişinin artım tempi isə 7-10% arasında dəyişilir. Təbii ki, əsas biznes-prosesləri outsorsinqə vermək olmaz, əks halda biznesin özgə əllərə ötürülməsinə bərabər proses baş verəcək. Lakin qeyri-profil funksiyaların ötürülməsi müəssisə üçün iqtisadi baxımdan əlverişli ola bilər.

Tədqiqatın əsasını bir tərəfdən outsorsinqin iqtisadi fenomen kimi nəzəri tədqiqi, digər tərəfdən isə xarici təcrübənin öyrənilməsi təşkil edir. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində riteyl outsorsinqin kommertiya fəaliyyətində, onun effektivliyin artırılmasına təsirinin öyrənilməsi və digər problemlərin aşkarlanması bu sahədə aparılan tədqiqatların nəticələrinin öyrənilməsi böyük marağ kəsb edir. Nəzərə alsaq ki, outsorsinqin geniş tətbiqi məhz xarici dövlətlərin payına düşür, bu təcrübənin öyrənilməsi və Azərbaycanı tətbiqi daha da aktuallaşır. Bu baxımdan, riteyl outsorsinq nəzəri əsaslarının işlənilməsi və əsaslandırılması, onun kommertiya müəssisələrinin fəaliyyətində effektivliyin artırılmasına təsirinin öyrənilməsi dissertasiya işinin mövzusunun elmi və praktiki aktuallığını müəyyən etdi.

Tədqiqatın predmeti və obyektı. Tədqiqatın predmeti kimi outsorsinq bazar iqtisadiyyatının təsərrüfat mexanizminin elementi kimi çıxış edir.

Tədqiqatın obyektı kimi outsorsinqin tətbiqi üzrə xarici təcrübə və onun respublikada fəaliyyət göstərən pərakəndə ticarət müəssisələrində tətbiqi imkanları çıxış edir.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Dissertasiya işinin yerinə yetirilməsində əsas məqsəd outsorsinqin tətbiqinin nəzəri və metodoloji əsaslarının işlənilməsi və kommertiya fəaliyyətində effektivliyinin artırılmasında riteyl outsorsinqin rolunu müəyyən edilməsidir.

Əsas məqsədə çatmaq üçün dissertasiya işinin yazılışında qarşıma aşağıdakı vəzifələri qoymuşdum:

- outsorsinqin nəzəri-metodoloji əsaslarını təhlil etmək;
- outsorsinq anlayışına yanaşmaları və tərifləri göstərmək;

² Клементс С. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора. 2006

-outsorsinqin növlərini təhlil etmək, onun üstünlüklərini və çatışmamazlıqlarını göstərmək;

- müasir dövrdə Azərbaycan Respublikasında riteyl outsorsinq problemlərini aşkarlamaq;

- fəaliyyət göstərən müəssisələr əsasında outsorsinqin tətbiqi vəziyyətini təhlil etmək;

-dünya ölkələrinin qabaqcıl təcrübəsini öyrənmək;

-kommersiya fəaliyyətində riteyl outsorsinqin tətbiqinin perspektivləri və təkmilləşdirilməsi istiqamətində praktiki təkliflər vermək.

Tədqiqatın informasiya bazası və işlənməsi metodları. Tədqiqat işinin informasiya bazasını kimi mövcud olan qanunvericilik aktları və normativ sənədlər, Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatları, "McDonald"s Azərbaycan" məhdud məsuliyyətli cəmiyyətinin məlumatları, dövrü mətbuatda və Internetdə dərc edilən analitik tədqiqatların nəticələri çıxış etmişdir.

Dissertasiya işinin yazılışında aşağıdakı metodlardan istifadə edilmişdir: müşahidə, müqayisə, təhlil və sintez. Bundan başqa konkret məsələlərin həllində sistem təhlil, ekspert qiymətləndirilmə, biznes-proseslərin modelləşdirilməsi metodlarından da istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Aparılan tədqiqatın elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarətdir:

-outsorsinqin nəzəri-metodoloji əsasları təhlil edilmişdir;

-outsorsinq anlayışına yanaşmalar və təriflər göstərilmişdir;

-outsorsinqin növləri, onun üstünlükləri və çatışmamazlıqları təhlil edilmişdir;

-müasir dövrdə Azərbaycan Respublikasında riteyl outsorsinqin tətbiqi vəziyyəti təhlil edilmişdir;

-kommersiya fəaliyyətində riteyl outsorsinqin tətbiqinin təkmilləşdirilməsi istiqamətində praktiki təkliflər verilmişdir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti. Dissertasiya işinin praktiki əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, əldə edilən nəticə və irəli sürülən təklifləri kommersiya müəssisələrində

riteyl autsorsinqin t dbiqinin təkmilləşdirilməsi ilə əlaqədar məsələlərin həllində istifadəsi m qs d uygundur.

Dissertasiya iřinin əsas müddəaları ke irilm ş magistrantların elmi-praktiki konfranslarında məruzə edilm şdir v  tezisləri çap edilm şdir.

Yerinə yetirilən dissertasiya iři 78 səhifədən ibarətdir. Burada 4 ř kil, 7 cədvəl  z əksini tapmışdır.

Dissertasiya iři giriř, 3 fəsil, nəticə və təkliflər,  d biyyat siyahısı, x las l rd n ibarətdir.

I FƏSİL. TƏSƏRRÜFATÇILIĞIN YENİ MODELİ OLAN AUTSORSİNQİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI

1.1. Outsorsinqin mahiyyəti və yaranma tarixi

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində bir çox yeni terminlər mövcuddur ki, onlardan biri də outsorsinq terminidir. Müasir şəraitdə, müəssisələrə rəqabət üstünlüyü verən outsorsinq müasir sahibkarlıq modellərindən biridir.

Biznesin inkişaf variantlarının axtarılıb tapılması zamanı outsorsinqə olan diqqət də artır və bu da, təkcə istehsalın effektivliyinin artırılması metodu kimi deyil, həm də böhrana qarşı idarəetmənin ayrılmaz bir hissəsi kimi çıxış edir. Outsorsinq, biznesin strukturunun yenidən dəyişilməsi, həmçinin mürəkkəb çoxsəviyyəli texnoloji proseslərə malik olan ən iri təşkilatların ətraf mühitin daimi dəyişmələrinə uyğunlaşması proseslərinin vacib tərkib hissələrindən birinə çevrilir. İnkişaf etmiş bazar infrastrukturunu outsorsinq strategiyasından istifadə etməklə müəssisənin fəaliyyətini dəstəkləyə bilər və effektiv işin təşkil olunması üçün şərait yarada bilər.

Beynəlxalq biznes praktikasında bu ifadə təşkilati qərarların ardıcılığını müəyyən edir və onun mahiyyəti də, təşkilat tərəfindən əvvəllər müstəqil olaraq həyata keçirilən bir sıra funksiyalarının və yaxud fəaliyyət növlərinin təşkilatdan xaric təşkil olunmanın yerinə yetirilməsi ilə izah olunur. Bu cür şəraitdə outsorsinqdən istifadə olunması aktual bir məsələyə çevrilir.

Outsorsinqi çox vaxt «XX əsrin fenomeni»³, həmçinin, «biznesin son onilliklər ərzindəki dahi ixtirası» adlandırırlar, çünki XX əsrin 80-ci illərin sonundan başlayaraq bu anlayış biznes praktikasına daxil olub və həqiqi olaraq çox geniş yayımlağa başlayıb. Eyni zamanda, qeyd etmək lazımdır ki, təşkilat qarşısında duran məsələlərin həll olunması üçün ixtisaslaşmış firmaların resurslarının cəlb olunması ideyası o qədər də yeni bir ideya deyildir. Bu ideya və onun həyata keçirilməsi mexanizmi o vaxtdan mövcuddurlar ki, bu zaman həm iqtisadi nəzəriyyədə, həm də elmi menec-

³ Аникин Б.А. Концептуально-понятийные основы аутсорсинга и эволюции его развития. – М.:ИНФРА-М,2008.

mentdə əmək bölgüsü, ixtisaslaşma və kooperasiya kimi anlayışlar formalaşmışdılar. Buna baxmayaraq, məhz iqtisadi qloballaşma şəraitində dünya miqyasında əməyin bölgüsü və istehsal kooperasiyası, istehsalat fəaliyyətinin və onun idarə edilməsinin hələ əvvəldən məlum olan prinsiplərinin tətbiqi üçün yeni perspektivlər açdı.

Autsorsinqin açıqlamasını vermək yaxşı olardı. Beləliklə, autsorsinq nədir? Qeyd etmək istərdim ki, ümumiyyətlə autsorsinq anlayışına çoxsaylı təriflər verilmişdir. Dissertasiya mövzunun mahiyyətini açıqlamaq məqsədilə bir neçəsini diqqətdən keçirdək.

«Autsorsinq» ifadəsi ingilis sözlərindən ibarətdir (ingiliscə *outsourcing*: (outer-source-using) təşkilatın funksiyalarının yerinə yetirilməsinə kənar icraçıların cəlb olunması, «xarici mənbələrin/resursların istifadə olunması») kimi ifadə edilir.⁴

Biznes praktikasında bu ifadə, bağlanmış müqavilə əsasında əvvəllər özünün yerinə yetirdiyi müəyyən biznes-proseslərin və yaxud istehsalat funksiyalarının həyata keçirilməsinin bu sahədə ixtisaslaşmış digər şirkətin xidmətinə verilməsini nəzərdə tutur.

Autsorsinq - kənar (xarici) mənbənin və/və yaxud mənbələrin istifadə olunmasıdır və yaxud, istehsal, sahibkarlıq fəaliyyətinin müəyyən növlərinin və funksiyalarının təşkilat tərəfindən müqavilə əsasında lazım olan sahədə fəaliyyət göstərən digər şirkətə həvalə olunmasıdır.⁵

V.A.Zolotovun fikrincə, autsorsinq əsas biznesdə səylərin cəmləşdirilməsi hesabına müəssisə fəaliyyətinin optimallaşdırılması və müqavilə əsasında qeyri-profil işlərin xarici ixtisaslaşdırılmış təşkilatlara (autsorserlərə) ötürülməsini nəzərdə tutur.⁶

Digər tərifdə autsorsinq xərclərin azaldılması məqsədilə xarici malgöndərənlər və istehsalçılar hesabına xidmətlərin göstərilməsi kimi verilir.⁷ Bu tərifdə artıq autsorsinq tək funksiyaların ötürülməsini deyil, həm də autsorsinq xidmətindən istifadə

⁴ <https://ru.wikipedia.org/wiki/>

⁵ Курбанов А.Х., Плотников В.А. Аутсорсинг: история методология, практика: моногр. М.: Ин-фра-М, 2013. 112 с.

⁶ Золотов В.А. Аутсорсинг — бизнес-стратегия и способ повышения конкурентоспособности компании // Железнодорожный транспорт. 2006. № 6 с. 8

⁷ Курбанов А.Х., Плотников В.А. Аутсорсинг: история методология, практика: моногр. М.: Ин-фра-М, 2013. С.7.

edilərək fəaliyyətdən əldə edilən səmərə vurğulanır.

A.Qurbanovun fikrincə, outsorsinq uzun müddətli razılaşmalar əsasında xarici (kənar) təşkilatlara ayrı-ayrı funksiyaların (loqistik, maliyyə, idarəetmə) və ya biznes-proseslərin (təşkilatı, maliyyə-iqtisad, istehsal-texniki, marketing) ötürülməsidir.⁸

Verilən tərifləri ümumiləşdirərək, onları iki qrupa ayırmaq olar. Birinci qrupda, təriflərdə outsorsinq funksiyaların ötürülməsində diqqəti cəmiyyəni, ikinci də isə bu prosesdən əldə edilən səmərədə diqqəti cəmiyyəni fikirləri göstərmək olar.

Aparılan nəzəri təhlil əsasında outsorsinqin aşağıdakı anlayışını vermək olar:

Autsorsinq – müəssisənin idarəetmə fəaliyyətinin elə bir hissəsidir ki, səmərəliliyin artırılması məqsədilə onun tətbiqi nəticəsində ikincidərəcəli işlərdən müvafiq resursların azad etmə imkanının yaranması hesabına və onların vasitəsilə əsas perspektiv istiqamətlərin inkişaf etdirilməsi nəzərdə tutulur.

«Autsorsinq» ifadəsinin menecment nəzəriyyəsinə daxil edilməsi kənar təşkilatların və yaxud informasiya texnologiyaları üzrə provayderlərin (ingiliscə to provide- «xidmətlərin təqdim olunması») resurslarından istifadə olunması ilə bağlıdır.

Paretonun 80\20 qanununu nəzərə alsaq, bizə 80% gəlir gətirən 20% işləri ayırd etsək daha yüksək nəticələrin əldə edilməsinə nail olmaq olar. 20% gəlir gətirən qalan 80% işləri isə daha uyğun olar ixtisaslaşdırılmış müəssisələrə həvalə edilsin. Beləliklə, bu daha az xərclərlə daha yüksək səmərənin əldə edilməsinə imkan yaradacaq.

Xidmətlərdən və birdəfəlik, epizodik xarakter daşıyan, başlanğıc və sonluqla məhdudlaşan yardımlardan fərqli olaraq outsorsinqə bir qayda olaraq, ayrı-ayrı sistemlərin və infrastrukturun fasiləsiz işinin uzunmüddətli müqavilələr (adətən 1 ildən az olmayaraq) əsasında peşəkarlıqla himayə olunması üzrə funksiyalar verilir.

Digər xidmət formalarından və abonent xidmətlərindən fərqli olaraq outsorsinqdə biznes-prosesin mövcudluğunu göstərmək olar. Qeyd etmək lazımdır ki, outsorsinq kimi tək-cə işlərin və xidmətlərin kənara ötürülməsi deyil, həmçinin bu işlərin

⁸ Курбанов А.Х., Плотников В.А. Аутсорсинг: история методология, практика: моногр. М.: Ин-фра-М, 2013. С.7.

yerinə yetirilməsi üzrə məsuliyyətin də onlara verilməsi nəzərdə tutulur, yəni, başqa sözlə, müəyyən bir idarəetmə mexanizminin mövcud olması nəzərdə tutulur. Belə nəticəyə gəlmək olar ki, autsorsinqin meydana çıxmasının elmi bazası kimi elmi iqtisad məktəblərinin əmək bölgüsü üzrə şərtləri sahəsindəki mövcud müddəaları, həmçinin menecment nəzəriyyəsinin fərziyyələri çıxış edirlər. Autsorsinqin elmi bazası kimi əməyin bölgüsü çıxış edir və bu da, səlahiyyətlərin həvalə olunması nəzəriyyəsinin müddələrinin nəzərə alınması ilə işlənib hazırlana bilər.

Belə hesab olunur ki, praktiki autsorsinqin mənbəyi avtomobilqayıma sahəsində olan iki nəhəng menecerlərin - Henri Fordun və Alfred Slounun XX əsrin 30-cu illərində qarşıdurması dövrünə aid olunur. Bu zaman məlum oldu ki, heç bir firma özünü tam ödəyən kimi qəbul edilə bilməz və buna görə də bir sıra funksiyaların ixtisaslaşmış firmalara verilməsi daha məqsədəuyğun olardı. Xüsusilə də, bu, köməkçi istehsalat: avadanlığa xidmət və təmir işlərinə, alətlərin hazırlanmasına və s. aid idi. A.Sloun tərəfindən rəhbərlik edilən General Motors şirkətində istehsalın təşkilinin əsasına qoyulan həm şirkətin daxilində, həm də onun kənarında olan dar ixtisaslaşmış istehsalatların kooperasiyası metodu Amerikanın avtomobil bazarını uzunmüddətli bir dövrü əldə etməyə imkan verdi. General Motors indiyədək qüdrətli şirkətlərdən biri kimi qalmaqdadır. Alfred Sloun General Motors şirkətinin «sükanı» arxasında 1921-ci ildə şirkətin müflismə astasında olduğu zaman durmuşdu. Onun payına ABŞ-ın avtomobil bazarının ancaq 13%-i düşürdü. O, Henri Fordun dünyada hökmranlıq etdiyi bir dövrdə Amerikanın avtomobil bazarının əldə edilməsi üzrə möhtəşəm bir layihə hazırlamışdı. Slounun layihəsinin həyata keçirilməsinə demək olar ki, 15 ilə kimi vaxt sərf olundu, lakin o, elə ilk əvvəldən nəticələr əldə etməyə imkan verdi. Slounun layihəsində yenilik autsorsinq metodologiyasının olmasından ibarət idi, yəni 1990-cı ildə bu ifadənin elmi ədəbiyyatda meydana çıxmasından 70 il əvvəl, rəhbərin fəaliyyətinin iki istiqamətində: şirkətlərin idarəedilməsi sistemlərinin təşkilində və istehsalın təşkil olunmasında tətbiq olunan metodologiya idi. Birinci istiqamət haqqında onu demək olar ki, yenidən təşkil olunmuş General Motors şirkəti iri və güclü idarəetmə qrupuna malik idi,

insanların çox bir hiccəsi isə müstəqil olaraq qərar qəbul etmə hüququna malik idilər. İkinci istiqamət haqqında onu qeyd etmək olar ki, Sloun, Forddan əvvəl qabaqcadan görə bildi ki, öz bölmələrinə nisbətən ixtisaslaşmış firmalar bir çox funksiyaları daha yaxşı yerinə yetirə bilirlər. Buna görə də istehsalın təşkilinin əsasında o, həm şirkətin daxilində, həm də onun kənarında olan dar ixtisaslaşmış istehsalatların kooperasiyası metodunu qoydu. Beləliklə, XX əsrin 30-cu illərində avtomobilqayırma sahəsinin liderlərinin mübarizəsi əyani olaraq onu göstərdi ki, ciddi və sərt rəqabət şəraitində heç bir şirkət, özünü tamödəmə prinsipi ilə işləyə bilməz və ancaq öz resurslarına arxalana da bilməz. İri şirkətin fəaliyyət göstərməsini təmin eləyən bir sıra proseslərin ixtisaslaşmış şirkətlərə həvalə olunması daha məqsədəuyğundur və əlverişlidir. İstehsalat funksiyalarının və idarəetmə funksiyalarının şirkətin kənarlarına çıxarılması praktiki autsorsinqin əsasını qoydu. Autsorser ilə müştəri arasında qarşılıqlı əlverişli münasibətlərin timsalı kimi EDS və General Motors ilə və yaxud Systemhaus və Daimler Benz arasında olan çoxillik əlaqələri göstərmək olar. Bir çox mütəxəssislər belə hesab edirlər ki, autsorsinq, informasiya sistemlərinin və texnologiyalarının inkişafı nəticəsində yayılmağa başlamışdı və onlar «autsorsinq dövrünü» XX əsrin 60-cı illərinə, yəni məhz 1962-ci ildə Electronic Data System Corporation (EDS) yaradılmasına aid edirlər. XX əsrin 80-ci illərindən informasiya texnologiyalarının autsorsinqi, məlumatların elektron qaydada emalı sahəsində tanınmış liderlərə çevrilən iri şirkətlərin diqqət mərkəzində və strateji maraqlar dairəsində olmuşdur. İri, orta və kiçik müəssisələrin informasiya axınlarının müşayiət olunmasını öz üzərinə götürmüş ixtisaslaşmış müəssisələrin fəaliyyəti nəticəsində biznesin yeni, çox cəld və çevik inkişafda olan bölməsi formalaşdı.

Electronic Data System Corporation Dallas şəhərində Ross Perro tərəfindən təşkil olunmuşdur. İlk əvvəl o, bir neçə banklar üçün balansları tərtib edirdi və bunun üçün meynfreymlərdə (iri EHM-lərdə) gecə vaxtını icarəyə götürürdü. Lakin EDS bütün informasiya axınlarının müşayiət olunması nəticəsində General Motorsa 4 milyard dollar məbləğində illik qənaət gətirəndən sonra Perro başa

düşdü ki, o, çoxlu vədlər verən böyük bir biznesin astanasındadır. İri şirkətlər və banklarla outsorsinq sazişlərinin imzalanması əsasında EDS, informasiya texnologiyaları, təchizat və mal göndərişi, xidmət göstərilməsi, maliyyə və işçi heyəti ilə təmin olunma sahəsində müəyyən funksiyaların yerinə yetirilməsini öz üzərinə götürür. 1998-ci ildə EDS artıq IT-outsorsinq sahəsində 44 ölkədə xidmətləri həyata keçirir, 9000-dən çox müştəriyə və 15,2 milyard dollar illik gəlirə malik olur. Bununla da, EDS, sifarişçinin informasiya fəaliyyəti üzrə məsuliyyətini öz üzərinə götürür ki, bu da sonuncuya hiss olunan dərəcədə səmərə gətirirdi. Məsələn, ilk dəfə IT- outsorsinq texnologiyalarının tətbiq olunduğu General Motorsun zavodlarında informasiya dəstəklənmələrinin təşkilinə çəkilən məsrəflər il ərzində 5-8 milyard dollardan 3-3,5 milyard dollara kimi azalmışdı. Bu zaman isə, informasiya xidmətinin keyfiyyəti də yaxşılaşmışdı. Almaniyada 1960-1980-ci illərdə iri müəssisələrdə informasiyanın elektron qaydada emalı üzrə mərkəzlərin yaradılması praktikası mövcud idi ki, bunlar da sonradan lazımi texniki imkanlara malik olmayan orta və xırda firmalara müvafiq xidmətlər göstərirdilər. Xüsusi tədqiqatlar göstərirdi ki, artıq 1974-cü ilə Almaniyada sayı artıq 400-ə çatmış ixtisaslaşdırılmış hesablama mərkəzlərinin dövrüyyəsi 1,4 milyard alman markası təşkil etmişdi. XX əsrin 70-ci illərindən mürəkkəb texnikanın (məsələn, avtomobil sənayesində) outsorsinq, istehsalat prosesinin təşkilinin əsasına çevrilmişdi. Analitiklərin məlumatlarına əsasən, Ford şirkəti tamamlayıcı məmulatların və xidmətlərin 2/3 hissəsini kənarı sifariş edir (özünün yarandığı gündən bütün tamamlayıcıları və avtomobilləri özü istehsal etməsinə baxmayaraq), bir çox kompüter firmaları isə (o cümlədən, Dell və Compaq) 100%-li istehsalat outsorsinqə keçmişlər.

XX əsrin 70-ci illərindən başlayaraq, outsorsinq, avtomobil istehsalında istehsal prosesinin təşkilinin əsasını təşkil etmişdir.

Amerikanın menecerlər assosiasiyasının (American Management Association) apardığı tədqiqatlarla əsasən artıq 90-cı illərdən başlayaraq sənaye şirkətlərinin yarısından çoxu özünün istehsalat prosesinin tərkib hissələrindən heç olmasa birini outsorsinqə vermişlər. Biznesin aparılmasının bu üsulu Yapon avto-

mobilqayıma şirkətlərinin demək olar ki, hamısı üçün coxdan xarakterik olan bir haldır. Bu ölkənin avtomobil şirkətləri bizneslərinin çevikliliyi və mobilliyi əsasında 1970-ci illərdən başlayaraq ABŞ-ın «ən iri üçlüyündən» - General Motors, Ford və Chrysler şirkətlərindən bazarları öz əllərinə keçirə bilmişdilər. 1990-cı illərin sonuna bu üç şirkət Amerikanın avtomobil bazarının artıq 25%-ni itirmişdilər. Məhz Yapon şirkətləri ilə alyansların yaradılması və biznesin outsorsinqə (özü də təkcə yardımçı proseslərin deyil, həm də əsas proseslərin) həvalə olunması nəticəsində vəziyyətin yaxşılaşmasına nail olundu. Beynəlxalq Ticarət Təşkilatının məlumatlarına əsasən 1998-ci ildə ABŞ-da buraxılan avtomobilin dəyərinin yalnız 37%-i ölkənin özündə yaradılmışdı. Bu zaman, avtomollərin dəyərinin 30%-i Cənubi Koreyaya yığılma üçün göndərilirdi, dəyərin 17,5%-i Yaponiyaya tamamlayıcı məmulatların və müasir texnologiyaların alınmasına gedirdi, 7,5%-i - Almaniya dizayna, 4%-i - Tayvana və Sinqapura xırda detallara, 2,5%-i – Böyük Britaniyaya reklama və marketinqə, 1,5%-i isə - İrlandiyaya və Barbadosa məlumatların işlənilməsinə yönəldilmişdi. Göründüyü kimi, qeyri-profil işlərin 63% kənar təşkilatlarda yerinə yetirilmişdir.

Və yaxud, məsələn, Toyota şirkəti hazırda faktiki olaraq ancaq layihələşdirmə, yığıma və məhsul satışı ilə məşğul olur, detalların və tamamlayıcıların çox bir hissəsi isə kənar, bəzən isə, çox da iri olmayan müəssisələr tərəfindən buraxılır.

80-ci illərdən başlayaraq informasiya texnologiyalarının outsorsinqi, məlumatların elektron qaydada emalı üzrə dünyada tanınmış liderlərə çevrilən iri şirkətlərin fəaliyyət sahəsinə çevrilmişdi. Məhz bu zaman iri müəssisələrdə informasiyanın elektron qaydada emalı üzrə mərkəzlərin yaradılması praktikası formalaşmağa başlamışdı ki, bunlar da sonradan lazımı texniki imkanlara malik olmayan orta və xırda firmalara müvafiq xidmətlər göstərirdilər. Belə bir fikir də mövcuddur ki, outsorsinq, qanunvericiliyi presedentlər hüququna əsaslanan ölkələrdə fəaliyyət göstərən hüquqi firmalar mühitində yaranmışdır.

Müəssisə tərəfində digər müəssisəyə qeyri-profil işlərin ötürülməsi və ya outsorsinqin ilk dəfə “təsərrüfat fəaliyyətinin spesifik növü kimi leqitimləşdirilməsi” 1989-

cu ilə təsadüf edir. Həmin anlaşma Kodak şirkəti tərəfindən informasiyanın işlənilməsi ilə əlaqədar olan işləri dörd kənar podratçı təşkilatlara ötürülməsi ilə həyata keçirilmiş və “Kodak effekti” adı almışdır.⁹

Informasiya texnologiyaları outsorsinq sahəsində XX əsrin sonunda aparıcı yerlərdən birini tutan və dünyanın 160 ölkəsində 110 000 əməkdaşa malik olan IBM korporasiyasının IBM Global Services şirkəti olmuşdur. Outsorsinqlərin göstərdikləri xidmətlərin spektri kompüter texnologiyalarının, informasiya şəbəkələrinin, müvafiq texniki və proqram vasitələrinin inkişafı ilə birlikdə genişlənməmişdir.

Hazırkı dövrdə outsorsinq, XXI əsrin əvvəllərinə dünyada formalaşmış üç iqtisadi mərkəzin - ABŞ, Yaponiya və Avropanın arasında olan şiddətli rəqabət şəraitində yüksək effektivliyə və rəqabət qabiliyyətliliyinə malik olan təşkilatların yaradılmasının müasir metodologiyası kimi nəzərdən keçirilir. Rəqabət, outsorsinqin «qida mənbəyi», onun əsas və hərəkətverici qüvvəsi sayılır. Bəzi ölkələrdə sahibkarlar xammalın və ucuz işçi qüvvəsinin lazımı qədər olması hesabına öz planlarını qura bilirlər. Bu cür vəziyyətdə məsrəflərin aşağı salınmasına və xidmətin keyfiyyətinin artırılmasına o qədər də diqqət yetirməmək də olar. Lakin, bir çox inkişaf etmiş ölkələrdə hər bir rəqabət üstünlüyü müvafiq biliklər, bacarıqlar və yaradıcı qərarlar əsasında əldə olunur. Təəssüflər olsun ki, bu üstünlüklərin heç də hamısı uzunmüddətli deyildir, çünki, müasir texnologiyalar əsasında yeni biliklər və bacarıqlar rəqiblər arasında çox tez yayılırlar.

Hesab edilir ki, outsorsinq - inhisarlaşma meyllərinə əks olan dünya iqtisadiyyatının müasir inkişaf meylinin məhsuludur. Bu, təşkilatın idarəedilməsinin bazar şəraitinə uyğunlaşması metodologiyasıdır ki, o da öz növbəsində, xarici mühitin bütün mövcud olan imkanlarından, bəzi hallarda isə rəqiblərin resurslarından istifadə etməklə yeni biznesə cəld daxil olmağa şərait yaradır.

Predmetin hədsiz-hüdudsuzluğu, işgüzar çəkişmələrin məhkəmə yolu ilə həllinin geniş yayılması, yüksək ixtisasın və ixtisaslaşmanın olması, oxşar işlər üzrə əv-

⁹ Gonzalez R. Information Systems Outsourcing: A Literature Analysis/R.Gonzalez. Information & Management.2006.vol.43 №7, P-823

vəllər məhkəmədə qalib gələn mütəxəssislərin dəvət olunması müstəqil hüquq şirkətlərinin meydana çıxmasına zəmin yaradırdı. Göstərilən xidmətlərin spektrini artıraraq, onlar, əvvəl konsaltinq, sonradan isə outsorsinq şirkətlərinə çevrilmişdilər. Uzunmüddətli, strateji aspektdə müasir şirkətin inkişafı outsorsinqsiz mümkün deyildir. Bütün biznes-prosesləri nisbətən müstəqil elementlərə bölmək və onların çərçivəsində öz imkanlarını rəqiblərin və yaxud bazardakı digər şirkətlərin nə edə biləcəkləri ilə müqayisə etmək lazımdır. Rəqabət üstünlüklərinin bu cür müqayisəli təhlili biznesin inkişafının daimi elementinə çevrilməlidir.

Azərbaycan praktikasında «outsorsinq» ifadəsi son zamanlar yaranmışdır və tez bir vaxtda geniş yayılmışdır. İlk təcrübə 1990-ci ilin əvvəlində aparılmış və o, informasiya texnologiyaları ilə bağlı idi. Bu sahənin mütəxəssisləri onu ilk dəfə olaraq tətbiq etmişlər. Outsorsinq onlar üçün ilk növbədə, proqramlaşdırma funksiyalarının ötürülməsi, şəbəkələrin inzibatlaşdırılması və informasiya sistemlərinin dəstəklənməsi ilə bağlı idi. İnformasiya texnologiyaları sahəsində outsorsinq üzrə ixtisaslaşmış çoxprofilli LOGIX şirkətinin direktoru Şərəf Novruzovanın fikrincə:¹⁰ «Outsorsinq üzrə şirkətlərin göstərdikləri xidmətlərin lokal bazarda tələb olunması, əhalinin zəif məlumatlandırılması səbəbindən məhduddur. Bu da, bütövlükdə sahənin inkişafını ləngidir. Bazar ancaq yaxınlarda inkişaf etməyə başlamışdır, və buna görə də gələcəkdəki işlərimiz barədə danışmaq hələ çox tezdir». Təbii ki, tətbiq olunan bu xidmətlərin perspektiv gələcəyi vardır. Ən azından beynəlxalq təcrübənin nəticələrini öyrənmək və öz spesifik xüsusiyyətlərimizi nəzərə alaraq bu sahənin inkişafına və müəssisə fəaliyyətində səmərənin artırılmasına nail olmaq olar.

Hazırkı dövrdə Azərbaycanda outsorsinqin inkişafı üçün ən perspektiv sahələr - hüquqi məsləhətlər, maliyyə və mühasibat konsaltinqi bazarlarından ibarətdir. Lakin gələcəkdə digər sahələrin inkişaf etdirilməsi də istisna deyil.

Beləliklə, deyilənləri yekunlaşdıraraq belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, outsorsinq xidmətləri Azərbaycan bazarında daha da tələb olunandılar, lakin zəif informasiya təbliğatının olması bu prosesin inkişafını ləngidir. Bütün bunlara baxmayaraq, iş-

¹⁰ Outsorsinq ixrac forması kimi və onun perspektivləri. www.biznesinfo.az/businesspractice/management 2011

lərin effektivliyinin artırılması, əməyin təkmilləşdirilməsi, qarşıya qoyulan məsələlərin daha peşəkar səviyyədə yerinə yetirilməsi üçün müəyyən vaxtdan sonra outsorsinq xidmətləri Azərbaycan bazarında daha geniş yayıma malik olacaqlar.

1.2. Outsorsinqin əsas növləri və təsnifatı

Hazırki gündə dünyada biznes-proseslərin outsorsinqinin çoxlu sayda növləri mövcuddurlar ki, onlardan bəziləri Azərbaycan bazarında müvəffəqiyyətlə tətbiq olunurlar. Xüsusiyyətindən, fəaliyyət sahəsindən və hər bir konkret təşkilatın məqsədlərindən və vəzifələrindən asılı olaraq kənar təşkilatlara verilən proseslər bir-birindən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənə bilirlər. Buna baxmayaraq, bir neçə xarakterik misallar mövcuddurlar ki, onların həyata keçirilməsi, ölçülərindən asılı olmayaraq müəssisələrin çox bir hissəsi üçün, xarakterikdir. Müasir menecmentdə outsorsinq kimi, ayrı-ayrı funksiyaların (istehsal, servis, informasiya, maliyyə, idarəetmə və s.) və yaxud biznes proseslərin (təşkilatı, maliyyə-iqtisadi, istehsal-texnoloji, marketing) bu sahədə lazımi resurslara malik olan kənar təşkilatlar tərəfindən uzunmüddətli saziş əsasında yerinə yetirilməsi nəzərdə tutulur.

Məlum olduğu kimi, outsorsinqin tətbiqindən məqsəd - müəssisənin bütövlükdə effektivliyinin artırılmasından və müvafiq təşkilatı, maliyyə, insan resurslarını azad etmə imkanının yaranmasından və bunların vasitəsilə digər perspektiv istiqamətlərin inkişaf etdirilməsindən və yaxud diqqətin daha çox tələb olunduğu mövcud sahələrə yönəldilməsindən ibarətdir.

Outsorsinqin iqtisadi mahiyyəti - uzunmüddətli dövrə bağlanılan sazişlərə əsasən ayrı-ayrı fəaliyyət növlərinin yerinə yetirilməsini digər ixtisaslaşdırılmış təşkilatlara ötürən və məsuliyyəti öz üzərinə götürən təşkilatlar arasında münasibətlər sisteminin qurulmasından ibarətdir.

Outsorsinqin təşkilatı mahiyyəti özünü ayrı-ayrı təşkilatı hallarda göstərir ki, bunun da mahiyyəti biznes-proseslərin bölüşdürülməsində əks olunur.

Autsorsinqin tətbiqinin praktiki nəticəsi - təşkilatın özünün xüsusi resurslarının onun güclü tərəflərini təşkil edən funksiyaların yerinə yetirilməsinə, təşkilatın daha yaxşı yerinə yetirə bildiyi işlərə yönəldilməsi imkanının olmasından və kənar icraçıya (autsorserə) onun daha yaxşı yerinə yetirə bildiyi funksiyaların həvalə olunmasından ibarətdir. Bununla da təşkilat, istehlakçıların gözləmələrinin maksimal səviyyədə olaraq ödənilməsinə və bazarın tələblərinə maksimal uyğun olmasını təmin edə bilər.

Müasir dövrdə autsorsinqin tətbiqində şirkətlər özlərinin xüsusi formalarını işləyib hazırlayır və tətbiq edirlər. Bütövlükdə onları bir neçə qrupa ayırmaq olar:

1) Autsorsinqin qarşılıqlı münasibətlərinin xüsusiyyətlərindən asılı olaraq:

- tam (maksimal) autsorsinq - müəssisə hər hansı bir şöbənin ayrı-ayrı funksiyalarını deyil, bütövlükdə müəyyən istehsalat və yaxud servis prosesinin ötürülməsi (məsələn, satış əməliyyatlarının yerinə yetirilməsi, İnternet şəbəkəsində veb-saytın işlənilib hazırlanması, onun lazımi məlumatlarla doldurulması və lazımi səviyyədə saxlanılması, təhlükəsizliyin qorunması);

- qismən autsorsinq – bu zaman müəssisə özünün müəyyən vəzifələrini ötürür (çox vaxt qeyri-profil), məsələn, WEB-saytın proqramlaşdırılmasını, lakin bütün strategiyanın işlənilməsi və onun praktikaya tətbiqi isə həmişəki kimi firmanın özünün daxili işi kimi qalır;

- təkmilləşdirilmiş autsorsinq - bir qayda olaraq, artıq tanınmış firmalar tərəfindən tətbiq olunur, onlar autsorserə müəyyən funksiyaları ötürürlər, özlərinə isə bölüşdürücü rolunu saxlayırlar;

- aralıq autsorsinq - təşkilat özünün ikinci dərəcəli funksiyalarını üçüncü tərəfə verir və belə hesab edir ki, onun öz mütəxəssisləri əsas innovasiyalı istiqamətləri işləyib hazırlamağa qadirdilər; bununla da təşkilat öz mütəxəssislərinin bacarıqlarına yüksək inam göstərdiyini nümayiş etdirir;

- dəyişən autsorsinq - təşkilat xidmətlərin göndərilməsi ilə məşğul olanı dəvət edir və o, yeni sistemləri və məlumat bazasını işləyib hazırlamaqla bölmənin işini yenidən təşkil edir, layihənin yekununda isə təşkilat yenidən tam nəzarəti özünə qaytarır və özünün adi vəzifələrini icra etməyə başlayır;

- birgə outsorsinq - mürəkkəb layihələrdə risklərin diversifikasiyası (şaxələnməsi) üçün istifadə olunur, yəni bir neçə xidmət göndərənlərin olmasını nəzərdə tutan vasitəli müqavilələrin bağlanması zamanı istifadə olunur;

- birgə müəssisənin outsorsinqi - gələcək işgüzarlıq imkanlarından istifadə olunması üçün yeni şirkətin yaradılması, müştərinin işçi heyəti və aktivləri birgə müəssisəyə verilir, sifarişçi və xidmət göndərən yeni şirkət tərəfindən qazanılmış mənfəəti bölüşdürürlər.

Tanınmış Amerika məsləhətçisi J.B.Heyvudun fikrincə, outsorsinqin bir neçə yeni növünü ayırmaq olar: birgə müəssisə və tərəf-müqabilin səhmdar kapitalında olan payı. Daimi əsasda birgə müəssisə sifarişçi üçün malların və xidmətlərin əsas təchizatçısına çevrilir və o, özünün əməkdaşlarının və avadanlığının bir hissəsini birgə müəssisəyə verə bilər ki, birgə müəssisə outsorsinqin mütəxəssislərinin iştirakı ilə qarşıya qoyulan vəzifələri yerinə yetirə bilsinlər. Birgə müəssisə biznesini, özünün məhsulunun və xidmətlərinin xarici bazarlarda satılması yolu ilə inkişaf etdirə bilər. Outsorsinq müqavilələrinin yerinə yetirilməsi zamanı məsuliyyətin və maraqlılığın artırılması məqsədilə sifarişçi və yaxud outsorsinq, özünün tərəfmüqabilinin səhmdar kapitalından payını ala bilərlər.

2) Əməyin bölgüsündən əldə edilən faydaya görə:

- ixtisaslaşmış outsorsinq - istehsalın və yaxud başqa funksiyaların digər coğrafi nöqtəyə köçürülməsi. Bu da həmin ölkənin (regionun) daha mükəmməl ixtisaslaşması ilə bağlıdır;

- coğrafi outsorsinq - istehsalın şirkət üçün daha sərfəli olan regiona köçürülməsi. Dünyanın ən iri şirkətləri (Nike, Ikea) istehsalı Cənub-Şərqi Asiyaya köçürürlər və bu da ucuz işçi qüvvəsi, güzəştli vergiqoyma ilə bağlıdır. Müasir şəraitdə bu, ən geniş yayılmış növlərdən biridir.

3) Özünün funksional xüsusiyyətlərindən asılı olaraq:

- istehsalat (sənaye) outsorsinqi - bu zaman, kənar təşkilata məhsulun və yaxud onun tərkib hissələrinin istehsalı qismən və yaxud bütövlükdə verilir;

- maliyyə sahəsində outsorsinq. Burada maliyyə outsorsinqinin bir neçə müxtəlif növlərini ayırmaq olar: mühasibat, inventarizasiya auditi, işçi heyəti ilə qarşılıqlı hesablaşmaların təmin olunması.

Bir çox müasir şirkətlər outsorsinq xidmətindən istifadə edirlər ki, bu da, onun populyarlığından və son istehlakçı üçün çox əlverişli olmasından danışır. Outsorsinq, müştərinin tələbatlarının tam əhatə olunması məqsədilə öz xidmətini kompleks qaydada edən müəyyən təşkilat tərəfindən təqdim olunan servis kimi nəzərdən keçirilə bilər. Praktikada bir qayqa olaraq, əsas diqqət, hər hansı konkret bir xidmətə yönəldilir.

- Biznes-proseslərin outsorsinqi (BPO) - xarici resurslardan, biliklərdən və təcrübələrdən, xidmət göstərən (outsorserin) qaydaya salınmış infrastrukturundan istifadə olunması yolu ilə özünün spesifik funksiyalarının təmin olunmasından və şirkətin biznes-vəzifələrinə nail olunmasından ibarətdir. Bir çox hallarda BPO, şirkətin standartlaşdırılmış cari proseslərinin həvalə olunmasını nəzərdə tutur.

Mühasibat outsorsinqi - müəssisədə uçot və hesabat funksiyalarının mühasibatlığının təmin olunması variantlarından biridir ki, Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyinə əsasən bunlara görə tam məsuliyyəti müəssisənin rəhbəri daşıyır. Bu variantda, öz müəssisəsində mühasibat uçotunun təmin olunması və müvafiq hesabatların təqdim olunması məqsədilə ixtisaslaşdırılmış şirkətdən istifadə olunur. Əməkdaşlıq formaları çox müxtəlif ola bilər və bu da, «sıfırdan hesabatın» formalaşmasından tutmuş gündəlik daimi əməkdaşlıq əsasında işlərin həyata keçirilməsindən ibarət ola bilər. Mühasibatlıq şirkəti həm nəzəri, həm də praktiki baxımdan müəssisənin mühasibatlığının bütün funksiyalarını, bank ödənişlərinin icrasını və tərəf-müqabillərə (kontragentlərə) ilkin sənədlərin verilməsi kimi işləri yerinə yetirə bilər. Lakin, bunların hamısı maksimal effektivliyin əldə olunması üçün kənar şirkətlərdən və öz əməkdaşlarından istifadə etməklə kifayət qədər mürəkkəb və qıvraq biznes-proseslərin qurulması ehtimalını istisna etmir.

Maliyyə proseslərinin və mühasibat uçotunun outsorsinqinin nəzərəcarpacaq çatışmazlıqlarından biri də, sifarişçilərin onlara məxsus olan maliyyə informasiyasının

qorunub saxlanılmasına, maliyyə və vergi hesabatlarının aparılmasının və onların ni-
zamlayıcı orqanlara təqdim olunmasının doğruluğuna görə ehtiyat etmələrindən iba-
rətdir. Bunun nəticəsi kimi, iri sifarişçilər bu cür outsorsinqə o qədər də meyilli olmur-
lar və mühasibat uçotunu özləri tərəfindən müstəqil olaraq aparılmasına daha çox üs-
tünlük verirlər. İnteraktivizasiya auditi - interaktivizasiya prosesinin outsorsinqə həvalə
olunmasından və bir qayda olaraq, əmlakın uçotu ilə bağlı olan problemlərin həllin-
dən ibarətdir.

İşçi heyəti ilə qarşılıqlı hesablaşmaların təmin olunması. Əmək haqqının hesab-
lanmasının outsorsinqi, bir qayda olaraq, SaaS biznes-modelinə əsaslanır. Bu zaman
nəzərdə tutulur ki, əmək haqqının, mükafatların, ezamiyyə xərclərinin, yardımların,
kompensasiya ödənişlərinin və s. ödənilməsi deyil, məhz onların hesablanması, işçi
heyətinin idarəedilməsi sahəsi outsorsinqə aiddir.

İstənilən hər bir şirkət işçi heyətinin idarəedilməsi ilə bağlı olan məsələləri -
əməkdaşların maddə qaydada işə götürülməsini, kompensasiya ödənişlərinin hesab-
lanmasını, vergi hesabatlarını və s. həll etməyə məcburdur. Bu zaman belə oxşar fəa-
liyyət kadrlar agentliklərinin profilinə uyğun gəlir. Məhz buna görə də işçi heyətinin
idarəedilməsinin outsorsinqi praktikasını bütün dünyada və o cümlədən, bizdə də əhə-
miyyətli dərəcədə geniş yayılmışdır. Daha tez-tez, müvafiq əməkdaşların axtarılıb ta-
pılması və onların yerləşdirilməsi ilə (həmçinin, işçi heyətinin lizinqi və autstaffinq
ilə) bağlı olan proseslər, daha az halda isə - kadr inzibətçiliyi və əmək haqqının he-
sablanması prosesləri icraya verilir.

Ştatdankənar işçi heyətindən istifadə olunması. İşçi heyətinin ştatdan kənara çı-
xarılması (autstaffinq) zamanı - kadr agentliyi (və yaxud digər struktur) şirkətin
əməkdaşlarını özünün ştatına qəbul edir, lakin əməkdaş bu zaman öz iş yerində qalır
və özünün əvvəlki öhdəliklərini yerinə yetirir. Vergiqoymanın xüsusiyyətlərindən ası-
lı olaraq bu cür yanaşma, maddəliğin real dəyərini əhəmiyyətli dərəcədə aşağı salır və
yaxud az ştatı olan şirkət üçün mövcud güzəştlərdən istifadə etməyə imkan verir. Bu
vəziyyətin inkişafı kimi müvəqqəti sərbəst olan işçi heyətinin müxtəlif müəssisələrə
yönəldilməsi çıxış edir (işçi heyətinin lizinqi).

İnformasiya texnologiyaları autsorsinqi (ITO). Adətən, informasiya texnologiyalarının autsorsinqi kimi, İT-sahələrlə birbaşa əlaqədə olmayan təşkilatların İT-proseslərinin autsorsinqi başa düşülür. Qərbi ölkələrində kompleksli İT-autsorsinq yayılmışdır ki, bunun çərçivəsində podratçı təşkilata sifarişçinin bütün İT-infrastrukturunu verir. İT sahəsində autsorsinq - sifarişçi-şirkətin bir sıra daxili xidmətlərinin və (və yaxud) daxili servislərinin, o cümlədən, onun proqram məhsullarından, texniki vasitələrindən və infrastrukturunun fraqmentlərindən istifadə edilməsi əsasında kənar podratçıya ötürülməsindən ibarətdir. Bu cür praktikanın ən sadə variantlarından biri, şirkətin hostinqinin saytı sayılır.

- Biliklərin idarəedilməsinin autsorsinqi (KPO). KPO - sonradan qərarların qəbul olunmasında istifadə edilə bilən biliklər bazasının məlumatlarının işlənməsinin, formalaşdırılmasının və idarəedilməsinin dərinədən öyrənilməsinə və yaxud onların ciddi şəkildə analitik emal edilməsini tələb edən proseslərin idarə olunmasını nəzərdə tutur.

- Riteyl-autsorsinq. Riteyl-autsorsinq (ingiliscə retail outsourcing: xarici (kənar) mənbələrdən/resurslardan pərakəndə ticarətdə istifadə olunması) - biznes-proseslərin autsorsinqinin müxtəlif növlərindən biri olmaqla, pərakəndə ticarət müəssisəsinin bir sıra əməliyyat funksiyalarının ixtisaslaşdırılmış kənar podratçıya həvalə olunmasını nəzərdə tutur. Söhbət, ilk növbədə, ticarət nöqtəsində logistik və hesablaşma-kassa funksiyalarının resurs təminatından gedir. Buraya, malların istehsalçıdan mağazanın piştaxtasındakı konkret bir yerə kimi hərəkəti ilə bağlı olan müxtəlif iş növləri (o cümlədən, daşınma, anbar xidmətləri, kassa əməliyyatlarının yerinə yetirilməsi, piştaxtada müşayiətin həyata keçirilməsi və merçandayzing) daxildir. Bundan başqa riteyl-autsorsinqə, malların kənar şirkətlər tərəfindən həm özlərinin istehsalat güclərində, həmçinin pərakəndə ticarət müəssisəsinin birbaşa anbarlarında və ticarət sahələrində yerinə yetirilə bilən qablaşdırılması, çəkilib-bükülməsi və komplektləşdirilməsi ilə bağlı olan funksiyalar da daxildir. Cəlb olunan kənar podratçıların vəzifələrinə əvvəldən sona kimi tam bir biznes-prosesin qoyuluşu daxildir, buraya, o cümlədən, cəlb olunan nizamlı işçi heyətinin seçilməsi, öyrədilməsi və yerdəyişməsi, gös-

tərilən xidmətlərin keyfiyyətinə nəzarət, tələb olunan icazəverici və giriş sənədlərinin tərtib olunması üzrə işlər də daxildir.

- Marketing kommunikasiyaları sahəsində outsorsinq.

Telemarketing və çıxış telefon çağırışlarının emal olunması (işlənilməsi).

Biznes-proseslərin outsorsinqinin daha bir yayılmış misallarından - müştərilərlə qarşılıqlı əlaqələrin idarəedilməsi (ingiliscə - CRM) sahəsində proseslərin outsorsinqidir (o cümlədən, telefon çağırışlarının işlənilməsi və call-mərkəzlərin işinin kənara həvalə olunması). Bir çox qərb şirkətləri outsorsinqin məhz bu tipindən istifadə edirlər və call-mərkəzlərini ucuz işçi qüvvəsinin olduğu yerlərdə, çox vaxt isə digər ölkələrdə yerləşdirirlər.

Call-mərkəzlərin outsorsinqi üzrə xidmətlər göstərilməsi sahəsində liderlik Hindistana məxsusdur ki, bu ölkə xarici şirkətlərə aşağı qiymətlə (ucuz işçi qüvvəsi hesabına) münasib keyfiyyət təqdim edirlər. Daha tez-tez call-mərkəzlər Şərqi Avropa ölkələrində, həmçinin bir sıra ərəb ölkələrində (məsələn, Misirdə) yerləşdirilirlər. Sözcəliş qeyd etmək lazımdır ki, call-mərkəzlər - outsorsinqin ən populyar növlərindən biri sayılır və o, çox da iri məsrəflər tələb etmir və buna görə də onu Azərbaycanda da uğurla tətbiq etmək olar.

- Outsorsinqin digər formaları.

Hüquqi və informasiya təminatı.

Şirkətlər çox zaman öz ştatlarında hüquqşünas saxlamaqdansa, outsorsinqdən istifadə etməyə daha çox üstünlük verirlər. Bir qayda olaraq, bu, özünün mütəxəssisinin saxlanılmasından daha ucuz başa gəlir. Hüquqi xidmətlər, mühasibat xidmətləri kimi istənilən hər bir müəssisəyə və yaxud ictimai təşkilatlara lazımdırlar, lakin bir çox hallarda işlə yüklənmə o qədər də yüksək olmadığı üçün ştat üzrə hüquqşünasın saxlanılması sərfəli olmur.

Nəşriyyat fəaliyyətinin outsorsinqi. Outsorsinqin tipik misalı kimi tərcümə, nəşretmə və sənədlərin nəşrdən sonrakı işlənilib emal edilməsi, korporativ qəzet və jurnalların nəşri funksiyalarının kənar icraçıya verilməsidir.

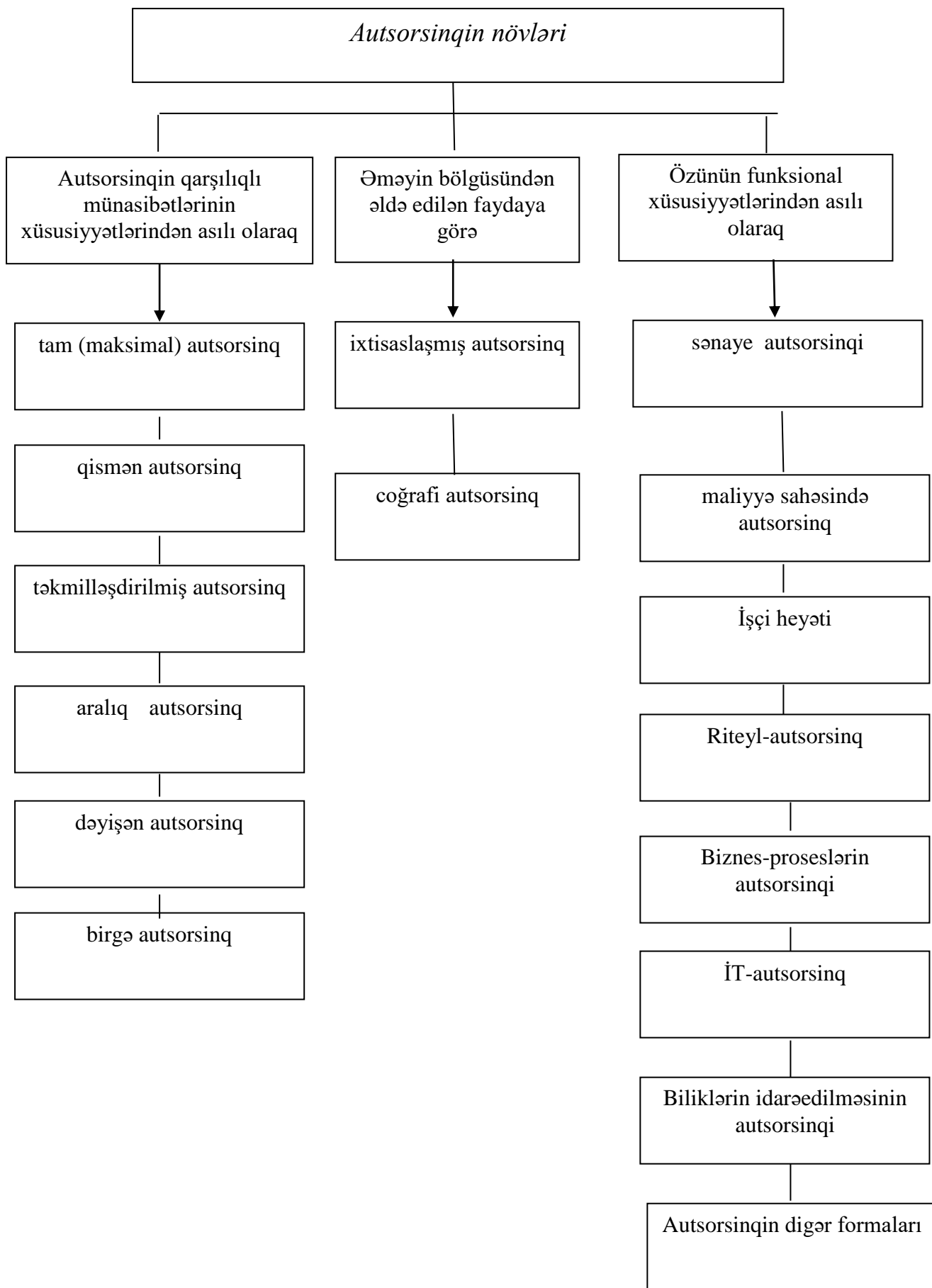
Logistik outsorsinq. «Logistik outsorsinq» sözbirləşməsi, üçüncü tərəfdən, mal ehtiyatlarının idarəedilməsi, malların daşınması, onun anbarlaşdırılması və bunlarla bağlı olan biznes-proses əməliyyatları xidmətlərinin əldə edilməsi ilə əlaqədardır. İqtisadiyyatın qloballaşması, texnologiyaların daim təkmilləşdirilməsi şəraitində, outsorsinqlə məşğul olan şirkətlər innovasiya texnologiyalarına durmadan vəsaitlər qoyurlar və metodologiyanın təkmilləşdirilməsi üzərində işləyirlər. Çünki, məhz outsorsinq, ikinci dərəcəli və qeyri-profil funksiyalarla bağlı olan əsas fondların inkişafına vəsaitlərin investisiya olunması zəruriliyini azaldır. Bundan başqa, o, şirkətin müəyyən maliyyə göstəricilərini də yaxşılaşdırmağa bilər, çünki bu zaman ayrı-ayrı fəaliyyət növlərinə kapital qoyuluşundan əldə olunan faydalılığı göstərmək zəruryyəti də lazım olmayacaqdır.

Yuxarıda təhlil etdiyimiz outsorsinqin növlərini aşağıdakı şəkildən aydın görmək olar (bax şəkl.1)

Beləliklə, outsorsinqin növünün düzgün seçilməsi zamanı səhv qərarların qəbul olunması riski aşağı düşür və mövcud qanunvericiliklə ikili təsviri olan mübahisəli məsələlər üzrə vergi orqanları ilə diskussiyalarda müştərinin xeyrinə olan qərarların müdafiəsi zamanı uğur qazanmaq şansı da artır. Düzgün seçilmiş outsorsinqin növü müəssisə fəaliyyətində səmərəliliyin artırılmasına şərait yaradaraq həm vaxta, həm də xərclərə qənaət etməyə imkan yaradar.

1.3. Riteyl-outsorsinqin xüsusiyyətləri: üstünlükləri və nöqsanları

Müasir dövrdə dünya bazarında ticarətin təşkil olunması üzrə nəhəng təcrübəyə malik olan transmilli şəbəkə ticarət şirkətlərinin milli bazara intensiv müdaxiləsi müşahidə olunur. Öz mövqelərini qoruyub saxlamaq və gücləndirmək üçün ticarət müəssisələri özlərinin fəaliyyət spektrlərini genişləndirməli, özlərinin ticarət-texnoloji proseslərini daha səmərəli qurmalıdırlar. Ticarətin rəqabət qabiliyyətli marketinq strategiyalarının formalaşdırılması - firmanın strateji məqsədlərə çatması, onun iqtisadi effektivliyi üçün əsas sayılır.



Şək. 1. Autsorsinqin növləri

Ticarət müəssisələri üçün rəqabət qabiliyyətli strategiyaların seçilməsi xarici mühitin təsirindən, müəssisənin bazardakı mövcud mövqeyindən, tərəfmüqabillərinin düzgün seçilməsindən, rəqabət mühitindəki münasibətlərdən və bir sıra digər amillərdən asılıdır.

Əhalinin həyat səviyyəsinin artımı ticarət müəssisələrinin formatlarının kəskin olaraq təbəqələşməsinə və pərakəndə ticarətin yüksək keyfiyyətli xidmətlərinə olan tələbatın əhəmiyyətli dərəcədə artmasına gətirib çıxardı. Çox bir qısa müddət ərzində praktikada autsorsinqin əsas istiqamətləri, yəni firmanın informasiya texnologiyaları, maddi-texniki təchizat (istehsal üçün lazımlı olan tərkib hissələrinin və xammalın daşınmasını və anbarlaşdırılmasını da daxil etməklə) şöbələrinin, mühasibatlığın (əmək haqqının hesablanması), kadrlar şöbəsinin (əməkdaşların öyrədilməsi) funksiyalarının kənar icraçılara həvalə olunması və o cümlədən hazırkı sualda xüsusiyyətini açıqlamağa cəhd ediyimiz riteyl-outsorsinq özünü doğrulda bildilər.

İngiliscədən tərcümədə *retail outsourcing* riteyl-outsorsinq xarici (kənar) mənbələrdən/resurslardan pərakəndə ticarətdə istifadə olunması deməkdir.¹¹ Məlum olduğu kimi, riteyl - pərakəndə ticarət, məhsulların son istehlakçılara satışı deməkdir. Riteyl kimi, öz fəaliyyətini pərakəndə ticarət sferasında həyata keçirən ərzaq supermarketindən tutmuş internet-mağazaya kimi istənilən hər hansı bir şirkət sayıla bilər. Outsorsinq riteyldə xüsusi bir yer tutur: çox zaman ixtisaslı nizamlı işçilərin axtarılıb tapılmasına rəhbərliyin o qədər də çox vaxtı olmur və bu vəzifə kənar şirkətə, təşkilata həvalə olunur. Orta dövriyyəyə malik olan hər bir pərakəndə mağazada ona yaxın sayda mütəxəssislər çalışırlar. Kassirlər, ticarət zalının işçiləri, stikerçilər - bütün bunların işinin keyfiyyətindən satışın uğuru asılıdır. Ticarətin işçi heyətinin autsorsinqinin vəzifəsi - işləmə qabiliyyətinə malik olan komanda yaradılmasından ibarətdir ki, bu zaman həmən məsələnin həllinin peşəkarlara həvalə olunması ilə təşkilatın resurslarına qənaət etmək mümkün olur.

Riteyl autsorsinq biznes-proseslərin autsorsinqinin müxtəlif növlərindən biri olmaqla, pərakəndə ticarət müəssisəsinin bir sıra əməliyyat funksiyalarının ixtisaslaş-

¹¹ https://new-retail.ru/.../outsorsing_v_riteyle_v_poiskakh_nai..

dırılmış kənar podratçıya həvalə olunmasını nəzərdə tutur. Söhbət, ilk növbədə, ticarətdə logistik və hesablaşma-kassa funksiyalarının resurs təminatından gedir. Buraya müxtəlif cür iş növləri daxildir, o cümlədən, malların istehsalçıdan mağazanın piştaxtasındakı konkret bir yerə kimi hərəkəti, o cümlədən, daşınma, anbar xidmətləri, kassa əməliyyatlarının yerinə yetirilməsi, piştaxtada müşayiətin həyata keçirilməsi və merçandayzing daxildir. Bundan başqa riteyl-outsorsinqə, malların kənar şirkətlər tərəfindən həm özlərinin istehsalat güclərində, həmçinin pərakəndə ticarət müəssisəsinin birbaşa anbarlarında və ticarət sahələrində yerinə yetirilə bilinən qablaşdırılması, çəkilib-bükülməsi və komplektləşdirilməsi ilə bağlı olan funksiyalar da daxildir. Cəlb olunan kənar podratçıların vəzifələrinə əvvəldən sona kimi tam bir biznes-prosesin qoyuluşu daxildir, o cümlədən, buraya, cəlb olunan nizamlı işçi heyətinin seçilməsi, öyrədilməsi və yerdəyişməsi, göstərilən xidmətlərin keyfiyyətinə nəzarət, tələb olunan icazəverici və giriş sənədlərinin tərtib olunması üzrə işlər də daxildir.

Məlumdur ki, əməyin bölgüsü səmərəli qaydada təşkil olunmuş iqtisadi sistemin fəaliyyət göstərməsinin əsas prinsiplərindən biridir. İstehsal vasitələrindən səmərəli istifadə olunması, xammalın göndərilməsi və emalı məsələlərinə yiyələnmə, işçi heyətinin xüsusi vərdiş və bacarığının, təcrübəsinin olması və s. bu kimi işlər işlənmiş müəyyən biznes-proseslərdə cəmləşdirmənin köməyi ilə müəssisəyə, outsorsinq firmalarından biznes-proseslərin bir hissəsinin almaqla rəqabət üstünlüyünü əldə etməyə şərait yaradır. Belə hesab olunur ki, outsorsinq - tək-cə xərclərin aşağı salınması və rentabelliyin yüksəldilməsi üsulu deyil, həm də biznesin əsil fəlsəfidir. O, uğurlu şirkət haqqında necə olması və tərəf-müqabillərlə və partnyorlarla necə işləmək üzrə adi təsəvvürləri dəyişdirir. Əgər ilk əvvəllər outsorsinqə şirkətin ikinci dərəcəli funksiyaları (kadrlar üzrə kargüzarlıq, mühasibat uçotu, IT-xidmətlərin göstərilməsi) həvalə olunurdusa, hazırda subpodratçılara daha vacib funksiyaları etibar edirlər. Hazırki gündə riteyldə outsorsinq xidmətlərini göstərən şirkətlər əsasən aşağıdakı iş növləri təklif edirlər. Misal olaraq, Azərbaycanca fəaliyyət göstərən Veritas Management Systems şirkəti qeyd etmək olar. Şirkətin missiyası "... qabaqcıl beynəlxalq təcrübəyə əsaslanaraq, Azərbaycanda biznesin idarə olunmasına xas olan xüsusiyyət-

ləri müsbət yöndə dəyişməkdir".VMS riteyl sahəsində fəaliyyət göstərən müştərilərinə aşağıdakı xidmətləri təklif edir:

- Biznes strategiya: Biznesi tam iqtisadi potensialına çatdırma yollarının müəyyən edilməsi.
- Strateji İdarəetmə Sistemi: Səmərəliliyin daha çox artırılması və strategiya ilə maliyyə və əməliyyat planlaması arasında daha sıx əlaqələrin qurulması məqsədi ilə Strateji İdarəetmə Sisteminin formalaşdırılması
- Marketing Strategiyası: Şirkətin rəqiblərindən bir adım öndə olmasını təmin edəcək hərtərəfli marketing strategiyasının hazırlanması.
- Satış və satış kanallarının idarə edilməsi: Zəif nəticələr göstərən satış və satış kanallarının inkişaf etdirilməsi istiqamətində strategiya və əməliyyatların təkmilləşdirməsi
- Proseslərin optimallaşdırılması və Lean Management: Əsas biznes proseslərinin şirkətin biznes strategiyasına uyğun şəkildə yenidən formalaşdırılması.
- Xərclərin optimallaşdırılması: Xərclərin uzun müddətli təsirlərini nəzərə alaraq, sistemə şəkildə azaldılması.¹²

Müəssisədə təhlükəsizliyin təmin olunması vacib məsələlərdən biridir və buna görə elektrik şəbəkəsində nasazlıqların aradan qaldırılması və təmir işlərinin vaxtında keçirilməsi tam həcmə və ancaq ixtisaslı fəhlələr tərəfindən həyata keçirilməlidir.

Təmizlik işləri üzrə xidmətlərin təqdim olunması. İstənilən hər bir mağaza üçün çirkə, zibillə bağlı olan problem tanış problemdir. İlin fəslindən və işlə yüklənmədən asılı olaraq bu problem hər bir rəhbərə narahatlıqlar və az da olmayan problemlər yaradır. Burada klininq xidmətləri göstərən müəssisələrin köməyi ilə bu problemin aradan qaldırılması mümkündür.

Mühasibat uçotu - çox mühüm bir prosesdir və buna görə də onu ancaq öz işinin peşəkarlarına etibar etmək lazımdır. Qeyd etmək olar ki, pərakəndə ticarət müəssisələri üçün öz ştatında mühasib saxlamaqdansa (iş yerinin təşkili, əmək haqqı, di-

¹² https://az.wikipedia.org/wiki/Veritas_Management_Systems

gər xərclər) müəssisənin mühasibatlıq işlərini ixtisaslaşdırılmış müəssisələrin xidmətindən istifadə edərək yerinə yetirilməsi daha sərfəlidir. Qeyd etmək lazımdır ki, Azərbaycan outsorsinq xidmətləri bazarında məhz mühasibat uçotu xidmətlərini göstərənlər üstünlük təşkil edirlər.

Kadrlar üzrə kargüzarlıq - işçi heyətinin seçilməsi və yaxud onun əvəzləndirilməsi, lazımlı əməkdaşın axtarılıb tapılması çox vaxt apara bilər. Müasir dövrdə yaxşı mütəxəssis tapmaq heç də asan deyil. Bundan başqa işə qəbul edilmiş əməkdaşın öyrədilməsi, ixtisasını artırılması kimi məsələlərdə ortaya çıxır. Təbii ki, bunlar hamısı əlavə xərclərin artmasına gətirib çıxaracaq. Bu da heç də hər müəssisə üçün maraqlı deyil. Müasir sahibkarlar az xərclə yüksək keyfiyyət axtarışındadırlar. Outsorserin xidmətlərindən istifadə etməklə çox qısa bir müddətdə kadr məsələsini həll etmək mümkündür.

Rəqabət şəraitində ticarət müəssisələri üçün firmanın çeşidinin formalaşdırılması - vacib məsələlərdən biridir. Hər bir müəssisə üçün çeşid siyasəti vacib məsələlərdən biridir. Bu rəqabət şəraitində fəaliyyət göstərən müəssisə üçün önəmlidir. Yerlərdə aparılan bu cür işlər son istehlakçı üçün çox vacibdir. Müxtəlif qruplar üçün düzgün formalaşdırılmış çeşid, mağazanın fasiləsiz işini keyfiyyətə və cəld təmin etməyə imkan verəcək və onun rentabelliyyətinin və alıcılarının sayının artırılmasına imkan verəcəkdir.

Müasir dövrdə yeni olan xidmətlərdən diri kimi merçandayzinq xidməti çıxış edir. Merçandayzinq - yəni, malların düzgün düzülüşü, onun reklam materialları ilə təchiz olunması, qiymətlərə nəzarət olunması və satılan malların dəstinin müəyyən olunması, hazırda ən mühüm proseslərdən biri sayılır. Merçandayzerlərin xidmətləri ən çox tələb olunanlardandır. Satışlar üzrə məsləhətçi - riteyl sahəsində əvəzolunmaz bir adamdır. Bu işçidə lazımi peşəkarlıq bacarıqlarının olması alıcıların cəlb olunmasına olan açardır.

Yuxarıda biz müasir şəraitdə riteyl-outsorsinqin xüsusiyyətlərini nəzərdən keçirdik. Outsorsinqin bu növünə qoyulan tələbləri qeyd etdik. Qeyd olunduğu kimi, outsorsinq - ixtisaslaşdırılmış işçi heyətinin cəlb olunması, öyrədilməsi və onların işdə

saxlanması kimi, həmçinin biznes-proseslərin fasiləsizliyi ilə bağlı olan problemlərin: işçi heyətinin məzuniyyət, xəstəlik günləri, işçilərin öyrədilməsi zamanı onların əvəzlənməsi xidmətlərini göstərən tərəfindən həll olunmasına imkan verir.

Autsorsinqin həyata keçirilməsi zamanı müəssisə xidmətlərin müxtəlif mənfə və müsbət tərəfləri ilə rastlaşa bilər. Autsorsinqin üstünlüklərini və çatışmazlıqlarını nəzərdən keçirmək və onları ayırmaq istədik. Autsorsinqin üstünlüklərinə aşağıdakıları aid etmək olar:

1. İşlərin yerinə yetirilməsinə çəkilən xərclərin azaldılması. Əməkdaşlığın bu növü, rəhbəri vergi öhdəliklərindən və digər yığımlardan azad olmağa imkan verir. Şirkət həmçinin, ofisin saxlanması və zərərlərin yaranması üzrə məsrəfləri də öz üzərinə götürür;

2. Qısa müddətlər və əməkdaşların peşəkarlığı. Firma tərəfindən təqdim olunan işçi heyəti tapşırılan məsələlərin minimal müddətdə və yüksək peşəkarlıq ilə yerinə yetirilməsinə zəmanət verir;

3. Resursların əsas məsələlərin həllinə yönəldilməsi fəaliyyətin bütün istiqamətlərini nəzarətdə saxlamağa imkan yaradır. Tapşırıqların bir qismini əməkdaşlara ötürməklə, rəhbər strateji planlaşdırma ilə məşğul ola bilər;

4. Qeyd etdiyimiz kimi, autsorsinqin tətbiqi zamanı qeyri-profil funksiyaların ötürülməsi nəzərdə tutulur. Bu da, autsorsinqin tətbiqi zamanı diqqətin əsas fəaliyyət növünün inkişafında cəmləşdirməyə imkan verir;

5. Bu forma, təşkilata, müasir sistemlərdən, texnologiyalardan və yüksək ixtisaslı resurslardan istifadə etməyə şərait yaradır, digər halda bunlar onun üçün əlçatmaz olurlar;

6. Autsorsinq, tədavül xərclərini azaldmağa imkan verir, məsələn, məsrəflərin xidmətlərin ödənişi maddəsinə keçirilməsinə, hər hansı bir pozuntuların tapılması zamanı məsuliyyətin icraçının üzərinə qoyulmasına, təcrübəli əməkdaşlar tərəfindən qanunvericiliyin normalara uyğun olaraq kargüzarlığın aparılmasına və diqqətin əsas biznesdə cəmləşdirilməsinə şərait yaradır;

7. Outsorsinq, firmanın əmək resurslarının sayı ilə onlara olan dövrü (siklli) tələbat arasındakı uyğunsuzluğu aradan qaldırmağa imkan verir;

8. Fors-major hallarının yaranması zamanı icarə müqaviləsinə xitam verilməsi hər bir işçi ilə bağlanılan müqaviləyə xitam verilməsindən daha asandır;

9. Firmanın rəqabət qabiliyyətliliyi artır. Bu, işçi heyəti ilə işdə mobilliyin artması ilə şərtlənir. Outsorslerlər ilə bağlanılan müqavilədə həm tələbata uyğun olaraq işçi heyətinin təqdim olunması haqqında dəyişiklikləri, həmçinin digər lazımi tədbirləri, məsələn, yenidən təhsil və s. nəzərə almaq olar;

10. Şirkətin dəyəri artır.

11. Peşəkarlar tərəfindən yerinə yetirildiyi üçün, ayrı-ayrı funksiyaları daha keyfiyyətli yerinə yetirmə imkanı yaranır.

12. Ayrı-ayrı funksiyaları kənar təşkilata ötürmək nəticəsində risklərin aşağı salınması.

13. Kənar təşkilatlara funksiyaların ötürmək nəticəsində məsuliyyətin də bölüşdürülməsi baş verir.

Lakin, yuxarıda sadalanan üstünlüklərlə yanaşı, outsorsinq xidmətlərinin istifadə olunması zamanı aşağıdakı nöqsanlarda yarana bilər:

1. Outsorsinqə hər hansı bir funksiyanın həvalə edilməsi, təşkilata istehlak bazasında uğur gətirən bir sıra fəaliyyət növlərinin itirilməsinə gətirib çıxara bilər;

2. Outsorsinqə həddindən artıq aludə olmaq sifarişçi firmanı xarici (kənar) icraçılardan tam asılılığa gətirib çıxara bilər;

3. Outsorsinq şirkətlərinin əməkdaşlarının peşəkarlığının aşağı səviyyədə olması;

4. Əmlakın qorunub saxlanması, məxfi xarakterli məlumatların kənara verilməsi riski;

5. İdarəedici təsirə malik olan vasitələrin az sayda olması, bu da öz növbəsində, proseslərin effektivliyinin azalmasına və xidmətə çəkilən xərclərin artmasına gətirib çıxara bilər;

6. Konfidensiallığın itirilmə ehtimalı. Ayrı-ayrı funksiyaları kənar təşkilata ötürmək nəticəsində müəssisələr konfidensiallığın itirilməsilə üzləşə bilər.

7. Hec də hər firma öz informasiyasını yaymaq marağında deyil. Bu da psixoloji amil kimi qiymətləndirilir.

Autsorsinqin tətbiqi nəticəsində əldə edilən üstünlükləri və yara biləcək nöqsanları aşağıdakı cədvəldə göstərmək olar.

Cədvəl 1.

Autsorsinqin müsbət və mənfi tərəfləri

| | Üstünlükləri | Nöqsanları |
|-----------------|---|---|
| sosial | <ul style="list-style-type: none"> • yeni biliklərin və təcrübənin əldə edilməsi • Qısamüddətli layihələrə və konkret müddətə heyətin cəlb edilməsi | •müəssisənin öz təcrübəsinin itirilməsi |
| İqtisadi | <ul style="list-style-type: none"> • Xərclərin azaldılması • Kapitalın rentabelliliyinin artırılması | • autsorsinqə planlaşdırılan xərclərdən daha artıq görünməyən xərclər |
| Nəzarət | <ul style="list-style-type: none"> • Riskin bölüşdürülməsi • müxtəlif şöbələrdə nöqsanların(zəifliklərin) autsorsinq vasitəsilə həll edilməsi | Göstərilən xidmətlərə nəzarətin itirilməsi |
| Məqsədli | <ul style="list-style-type: none"> • Müəssisə resurslarının rəqabətliliyi artıran fəaliyyətdə cəmləşdirilməsi. İkincidərəcəli işlərin isə autsorsinqə ötürülməsi | Bəzi hallarda prioritet funksiyaların ötürülməsi |

Beləliklə, müasir şəraitdə müəssisələr tərəfindən autsorsinqin tətbiqinin aşağıdakı tipik səbəblərini göstərmək olar: xərclərin azaldılması, əsas fəaliyyətdə diqqətin cəmləşməsi, digər təcrübələrin istifadə edilməsi, keyfiyyətin yüksəldilməsi və s.

Autsorsinqin tətbiqinin uğurluğunu müəyyən edən əsas məqamlardan biri, autsorsinq xidmətlərini göstərənün düzgün seçilməsindən ibarətdir. Autsorsinqin imkanlarından istifadə edilməsi firmaya, ənənəvi bazar rəqabətini (o cümlədən, qiymət üzrə), həmçinin innovasiyaların potensial təhlükəsinin və digər firmalar tərəfindən rəqabətin başqa formalarını aradan qaldırmağa imkan verir.

Əlbətdə ki, hər bir müəssisə autsorsinq xidmətinə müraciət etmədən öncə bu xidmətin tətbiqi nəticəsində əldə edəcəyi üstünlükləri və ya qarşılaşacağı təhlükələri

nəzərdən keçirdməlidir. Düşünülmüş qərarın qəbul edilməsi və bu sahədə tələbin daha da artması bizim respublikada riteyl-outsorsinqin inkişafına şərait yaradacaqdır.

II FƏSİL. AZƏRBAYCANDA RİTEYL AUTSORSİNQİN VƏ ONUN ƏSASINDA PƏRAKƏNDƏ TİCARƏT MÜƏSSİSƏLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN TƏDQIQI

2.1. Müasir dövrdə Azərbaycanda pərakəndə ticarət şəbəkəsinin inkişaf xüsusiyyətləri

Azərbaycanda riteyl sahəsi genişdir və dinamik şəkildə inkişaf edir. Riteyl sahəsinin bütün istiqamətlərində bazar mühiti və şərtləri sürətlə dəyişir və bu sahədə rəqabət davamlı şəkildə güclənir. Bu isə şirkətlərin qarşısına həm yeni imkanlar, həm də spesifik biznes problemləri çıxarır. Riteyl sahəsinin istənilən istiqamətində fəaliyyət göstərən şirkətin rəqabət üstünlüyü qazanması yalnız satışın daha yaxşı şərtlərlə həyata keçirilməsindən deyil, həmçinin müştəri loyallığının artırılması yolu ilə təkrar satışların həyata keçirilməsindən asılıdır. Bunun üçün isə şirkətlər mükəmməl strategiya, daha səmərəli əməliyyatlar, konkret hədəflərə çatmağa yönəlmiş marketing, güclü təşkilat və etibarlı texnologiyalara malik olmalıdırlar. Oturuşmuş və bazar mövqeyi güclü olan böyük şirkətlər, xüsusilə, bu tip çətinliklərlə üzləşirlər. Belə şirkətlər adətən, sürətli inkişafın yaratdığı imkanlara çevik şəkildə reaksiya verə bilmirlər. Mürəkkəb şəbəkəyə malik böyük şirkətlərdə əsas çətinliklər nəzarət mexanizmlərinin zəif olması və performans idarəetmə sisteminin, ümumiyyətlə, mövcud olması ilə bağlıdır.

Pərakəndə ticarət müəssisəsinin fəaliyyəti məhsulların son istehlakçılara satışının həyata keçirilməsi ilə bağlıdır ki, bu da, həmin məhsulun istehsal sferasından istehlak sferasına keçidinin yekunudur. Riteyl (ing. –*retail pərakəndə ticarət*) — son istehlakçıya malların satışını nəzərdə tutur¹³. Beləliklə, müasir dövrdə pərakəndə ticarətin nizamlanması məsələlərinin dərinlən öyrənilməsinin zəruriliyi, bazar mühitində, milli iqtisadiyyatın bütün sahələrində və bölmələrində baş verən sosial-iqtisadi dəyişikliklərlə bağlıdır.

13

Барри Берман, Джоэл Р. Эванс Розничная торговля: стратегический подход = Retail Management: A Strategic Approach. — М.: 2003. — С. 1184.

Müasir şəraitdə pərakəndə ticarətin predmeti kimi tək-cə malların satışı deyil, həmçinin ticarət xidməti, istehlakçılara əlavə xidmətlərin təqdim olunması da çıxış edir. Alıcılar üçün ticarət xidmətləri müəssisənin nüfuzu, imici ilə, rahat və münasibliklə və alış prosesinin həyata keçirilməsinə minimal vaxt sərfi ilə müəyyən olunur. Göstərilən xidmətlər malların alışını ilə və bundan başqa, satılan mallara satışdan sonra göstərilən servis xidmətləri ilə müşayiət olunurlar. Deməli, pərakəndə ticarət prosesi - malların məqsədyönlü satışından ibarətdir və o, ticarət və satışdan sonrakı xidmətlərlə bağlı olur.

Respublika iqtisadiyyatında bir-biri ilə əlaqədə olan müxtəlif sahələrin –sənaye, kənd təsərrüfatı, səhiyyə, tikinti və s.birgə fəaliyyətinin mürəkkəb mexanizmindən ibarətdir. Qeyd edək ki, iqtisadiyyatın mühüm sahələrindən olan ticarət özünə məxsus yeri və əhəmiyyəti vardır. Bildiyimiz kimi, tədavül prosesinin ən son mərhələsi pərakəndə satış mal dövriyyəsidir. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində pərakəndə satış mal dövriyyəsi həcmnin artması əhalinin tələbatını daha dolğun ödəmək məqsədilə həyata keçirilməsinə xidmət edir. Əhalinin həyat səviyyəsini xarakterizə edən əsas göstəricilərdən olaraq pərakəndə satış mal dövriyyəsi sosial əhəmiyyətini əks etdirir.

Azərbaycanda fəaliyyət göstərən ticarət müəssisələrinin sayı daim artmaqdadır. Dəyişilmə dinamikasına aşağıdakı cədvəlin göstəricilərindən görmək olar.

Cədvəl 2.

2011-2015-ci illərdə Azərbaycan respublikasında fəaliyyət göstərən ticarət müəssisələrinin sayı¹⁴

| Göstərici | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Hüquqi şəxs statusu almış ticarət müəssisələrinin sayı, vahid (ədəd) | 20370.0 | 21548.0 | 23240.0 | 24890.0 | 25937.0 |
| Əşya, ərzaq və qarışıq mallar yarmarkalarının və bazarların sayı, vahid (ədəd) | 128.0 | 128.0 | 126.0 | 124.0 | 123.0 |
| Bazarlarda və yarmarkalarda ticarət yerlərinin sayı, vahid (ədəd) | 38377.0 | 38756.0 | 37661.0 | 36887.0 | 36375.0 |
| Hüquqi şəxs yaratmadan sahibkarlıqla məşğul olan fiziki şəxslərin sayı, vahid (nəfər) | 150686.0 | 171646.0 | 176327.0 | 191610.0 | 201151.0 |
| Mağazaların sayı, vahid (ədəd) | 57816.0 | 59657.0 | 60114.0 | 61742.0 | 61015.0 |
| Köşklərin sayı, vahid (ədəd) | 5510.0 | 5774.0 | 5847.0 | 5898.0 | 4145.0 |

¹⁴ Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatları əsasında tərtib edilib

Cədvəldən göründüyü kimi, 2015–ci ildə hüquqi şəxs statusu almış ticarət müəssisələrinin sayı 25937 vahid təşkil etmişdir. 2011–ci illə nisbətdə 21% çox artmışdır. Qeyd etmək istərdim ki, hüquqi şəxs statusu almış ticarət müəssisələrinin sayına 10 rəqəmli VÖEN almayan təşkilat və müəssisələrin fəaliyyəti qanunvericiliklə qadağan olduğundan onlar statistik vahidlərin dövlət registrindən çıxarılmışdır. Artan göstəricilər sırasında hüquqi şəxs yaratmadan sahibkarlıqla məşğul olan fiziki şəxslərin sayını göstərmək olar. Bu göstərici əvvəlki ilə nisbətən 4,7% artmışdır. Hüquqi şəxs yaratmadan sahibkarlıqla məşğul olan fiziki şəxslərin sayı 201151.0 nəfər təşkil etmişdir. Təhlil müddətində respublikada fəaliyyət göstərən mağazaların sayı 61015.0 ədəd təşkil etmişdir. Bu göstərici əvvəlki ilə nisbətən 1,2% azalmışdır.

Pərakəndə ticarət dövriyyəsinin fiziki və hər nəfərinə düşən həcmnin özündən əvvəlki illərə nisbətən artması hər şeydən əvvəl respublikanın ictimai-iqtisadi vəziyyətindəki sabitlik ilə müşahidə edilir. Aşağıdakı cədvəldən pərakəndə ticarət dövriyyəsinin 2011-2015-ci illər üzrə inkişaf dinamikasını görmək olar.

Cədvəl 3.

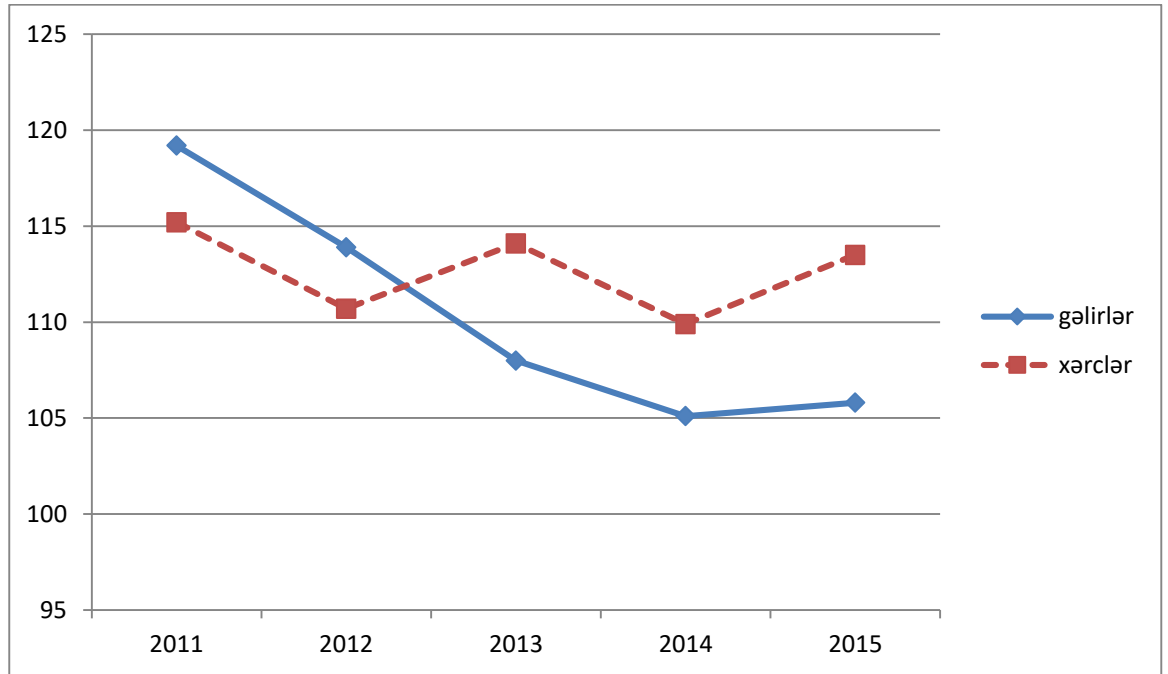
Pərakəndə ticarət dövriyyəsinin əsas göstəriciləri¹⁵

| Göstəricilər | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Pərakəndə ticarət dövriyyəsi milyon manatla | 15 880,3 | 17 559,1 | 19 655,9 | 22 001,7 | 25 721,1 |
| Əhalinin bir nəfərinə düşən pərakəndə ticarət dövriyyəsi, manatla | 1 754,1 | 1 913,6 | 2 114,3 | 2 336,8 | 2 699,2 |

Cədvəldən göründüyü kimi, respublikada pərakəndə ticarət dövriyyəsinin həcmi artmışdır. Əvvəlki ilə nisbətən 14,4% artmışdır. Lakin, bu heç də əhalinin alıcılıq qabiliyyətinin tam realizə olunmasını xarakterizə etmir. Onun normal inkişafının təmin olunması dövriyyə ilə yanaşı, əhalinin hər nəfərinə düşən mal satışının həcmindən də aydın görmək olur. Cədvəldən göründüyü kimi, əhalinin bir nəfərinə düşən pərakəndə ticarət dövriyyəsi əvvəlki ilə nisbətən 13,4% artmışdır. Əhalinin hər nəfərinə düşən

¹⁵ Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatları əsasında tərtib edilib

dövriyyənin həcmi və onun dəyişilməsi istiqaməti onların alıcılıq fondunun, yəni əhalinin pul gəlirlərinin mal alışına sərf olunan hissəsinin artmasına da öz təsirini göstərir. Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatlarına görə 2015-ci ildə əhalinin gəlirləri və xərcləri arasındakı nisbətaşağıdakı şəkildə göstərilmişdir.



Şəkil 2. 2011-2015-ci illərdə Respublika üzrə əhalinin gəlirləri və xərcləri(%)¹⁶

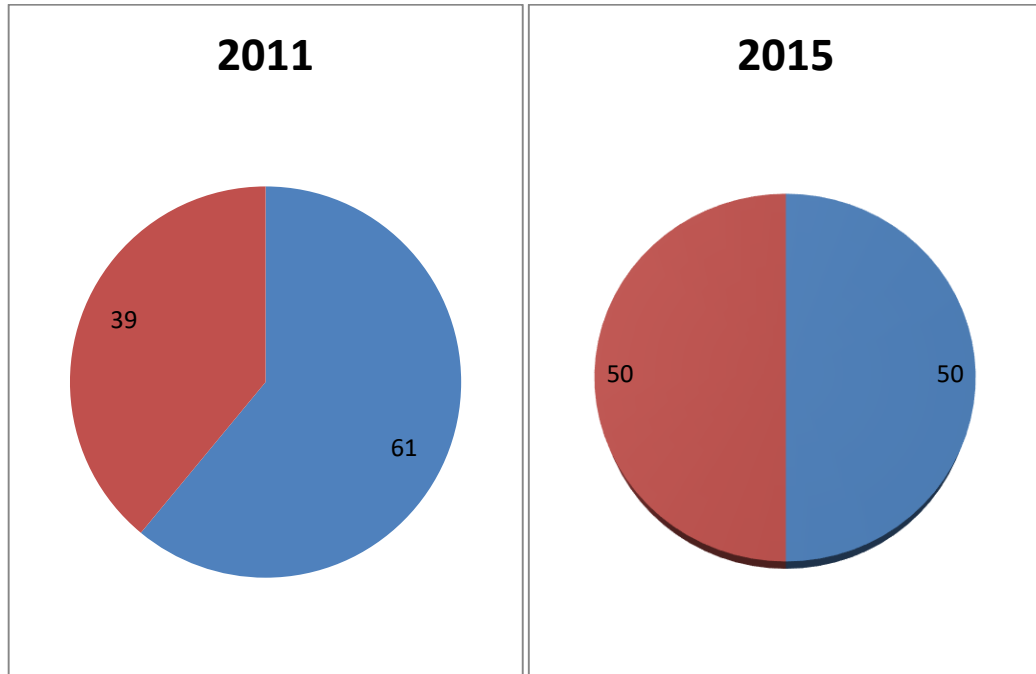
Müqayisə olunan dövr ərzində əhalinin pul gəlirləri və xərclərində dəyişikliklər müşahidə olunur. Belə ki, 2015-ci ildə əhalinin pul gəlirləri 105,8%. 2011-ci ilə nisbətən bu göstərici 13,4% azalmış, xərclər isə həmin dövr üçün 1,7% azalmışdır. Lakin, əvvəlki ilə nisbətdə əhalinin gəlirləri 0,7%, xərcləri isə 3,6% artmışdır. 2015-ci ildə artdığı halda, əhalinin pul məsrəflərinin artım tempi onların pul gəlirlərinin artım tempindən nisbətən çox olmuşdur.

2015-ci ildə ölkədə makroiqtisadi sabitliyin möhkəmlənməsi, əhalinin həyat səviyyəsinin yüksəlməsi, istehlakçıların tələbinin daha dolğun ödənilməsi, malların çeşidinin və keyfiyyətinin artması ölkədə ticarət və pullu xidmətlərin inkişafına təsir göstərmişdir.

¹⁶ Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatları əsasında tərtib edilib

Pərakəndə satış mal dövriyyəsinin strukturu müntəzəm olaraq dəyişilir və keyfiyyətcə yüksəlir. Bu istehlak malları istehsalının strukturunun dəyişməsi və s. amillər ilə şərtlənir.

Aşağıdakı şəkildə pərakəndə ticarət dövriyyəsinin strukturu göstərilmişdir.



ərzaq malları –

qeyri-ərzaq malları-

Şək. 3. Pərakəndə ticarət dövriyyəsinin strukturu¹⁷

Şəkildəki məlumatlardan görüldüyü kimi, pərakəndə ticarət dövriyyəsinin ümumi həcmində ərzaq malları üzrə dövriyyənin xüsusi çəkisi daim azalır və bunun müqabilində qeyri-ərzaq malları istehlakı artır. Bu həyat səviyyəsinin artması ilə əlaqədar olan tendensiyadır. Qeyri-ərzaq malları istehlakı və həmin mallara tələbat isə daim artmaqdadır. Əhali ərzaq malları üzrə istehlakını ödədikdən sonra alıcılıq qabiliyyətinin qalan hissəsini qeyri-ərzaq mallarının alınmasına yönəldir. Yalnız 2015-ci ildə əhalinin 50% ərzaq, 50% qeyri-ərzaq malları satılmış, onların həcmi müvafiq olaraq 2011-ci ilə nisbətən ərzaq malları üzrə 11% aşağı düşmüş, qeyri-ərzaq malları üzrə isə 11% artmışdır. Şəkildəki məlumatlardan görüldüyü kimi, son illərdə mal

¹⁷ Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatları əsasında tərtib edilib

dövriyyəsinin ümumi həcmində ərzaq mallarının xüsusi çəkisi aşağı düşməsi meyli mövcud idi və bu vəziyyət keyfiyyət dəyişikliyi kimi qiymətləndirilir. Belə ki, insan orqanizminin fizioloji xüsusiyyətləri ilə əlaqədar olaraq insanların ərzaq mallarına olan tələbatının müəyyən bir hissəsi vardır. Digər tərəfdən, həmin tələbat ödənildikdən sonra, əhalinin artmaqda olan alıcılıq fondundan artıq qalan pul vəsaiti qeyri-ərzaq mallarına yönəldilir. Aparılan təhlil nəticəsində məlum olmuşdur ki, dövriyyənin strukturunda qeyri-ərzaq mallarının satışında da əsaslı dəyişikliklər müşahidə olunmuşdur.

Ticarətin mülkiyyət formalarına görə də pərakəndə ticarət dövriyyəsinə diqqət yetirək.

Cədvəl 4

Ticarətin növlərinə görə pərakəndə ticarətin dinamikası və strukturu ¹⁸

| İllər | Dövlət mülkiyyəti | | Qeyri-dövlət mülkiyyəti | | Cəmi | |
|-------|-------------------|-----|-------------------------|------|---------|-------|
| | Mln man | % | Mln man | % | Mln man | % |
| 2011 | 92.7 | 0.6 | 15787.6 | 99.4 | 15880.3 | 100.0 |
| 2012 | 65.8 | 0.4 | 17493.3 | 99.6 | 17559.1 | 100.0 |
| 2013 | 37.1 | 0.2 | 19618.8 | 99.8 | 19655.9 | 100.0 |
| 2014 | 35.1 | 0.2 | 21966.6 | 99.8 | 22001.7 | 100,0 |
| 2015 | 38.4 | 0.2 | 25682.7 | 99.8 | 25721.1 | 100,0 |

Cədvəldən göründüyü kimi, respublikada dövlət mülkiyyəti 0,2% təşkil edib. Bu göstərici 2011-ci ilə nisbətən 0,4% azalmışdır. Müvafiq olaraq qeyri-dövlət mülkiyyətində olan pərakəndə ticarət dövriyyəsi artmışdır.

Göründüyü kimi, mal dövriyyəsi kommertiya fəaliyyətinin əsas göstəricisi kimi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu sahədə əsas diqqət əhalinin tədiyyə qabiliyyətli tələbinin mal dövriyyəsi və mal resursları ilə tarazlaşdırılması üçün şəraitin yaradılmasına, onların həcm və strukturu ilə əsaslı surətdə uyğunlaşdırılmasına yönəldilməlidir.

Müstəqil Azərbaycanda pərakəndə ticarət şəbəkəsi dinamik inkişaf edir. Bu şəraitdə müəssisələrin səmərəli strategiyaya ehtiyacı yaranır. İstehlakçıların tələbatlarının dəyişilməsi, rəqabətin güclənməsi və s. pərakəndə şəbəkə müəssisələri qarşısında

¹⁸ Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatları əsasında tərtib edilib

yeni-yeni vəzifələr qoyur. Hər bir sahibkar öz fəaliyyətinin effektivliyinin artırılmasında mütərəqqi metodlardan yararlanmağa çalışır. Dünya təcrübəsi göstərdiyi kimi, xərclərin azalmasının və səmərənin artmasında outsorsinq xidmətinin müstəsna rolu var. Azərbaycanda da riteyl outsorsinqin inkişafı müşahidə olunur. Ümumilikdə, riteyl outsorsinqin inkişaf istiqamətlərini növbəti sualımızda açıqlamağa çalışacağıq.

2.2. Azərbaycanda riteyl outsorsinqin inkişaf istiqamətlərinin təhlili

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində outsorsinq iqtisadiyyatın dinamik inkişaf edən sahələrinin biridir. Qeyd etdiyimiz kimi, outsorsinq anlayışı 80-ci illərdə ilk dəfə olaraq istifadə edilməyə başlamışdır və bir idarəetmə strategiyası olaraq 90-cı illərdən etibarən yayıldı.

Outsorsinq şirkətə fəaliyyətin əsas hissəsinin öz profilinin inkişafına, ikincidərəcəli işlərin isə peşəkarlara həvalə etməyə imkan verir. Yəni, outsorsinq (ingiliscə «outsourcing», xaricə çıxarılma) — şirkətin profilinə aid olmayan funksiyalarının digər ixtisaslaşdırılmış şirkətlərə verilməsi sayəsində şirkətin fəaliyyətinin optimallaşdırma vasitəsidir.

Qeyd etmək istərdim ki, müasir dövrdə ticarət yalnız satış deyil, ticarət – malların yaradıcı və psixoloji təqdimatıdır. Bu baxımla, hər bir riteylərin fəaliyyətində bir sıra ikincidərəcəli işlərin ixtisaslaşdırılmış şirkətlərə verilməsi ehtiyacı duyulur. Riteyl və outsorsinq pərakəndə ticarət mağazalarında bir sıra funksiyaların digər ixtisaslaşdırılmış şirkətlərə verilməsini nəzərdə tutan biznes prosesdir. Dünya təcrübəsində peşəkar mütəxəssislərin ştatda saxlanması əvəzinə bu sahədə ixtisaslaşmış şirkətlərin xidmətlərindən istifadə etmək məsələsi geniş yayılmışdır. Bu gün bazarda bu sahədə ən çox tələb olunan xidmətlərdən biri outsorsinq xidmətidir. Outsorsinqin aktiv şəkildə inkişaf etməyi şirkətlərə büdcə qənaətində və yerinə yetirdikləri işlərin keyfiyyətində çox böyük üstünlüklər verir. Bir çox şirkətlərinin ştat olan mütəxəssisləri işləri yerinə yetirməkdə çətinlik çəkir və ya ümumiyyətlə öhdəsindən gəlməyi bacarmır. Belə olan halda outsorsinq xidməti ilə məşğul olan şirkət qarşıya çıxan problemləri

qısa bir zamanda keyfiyyətli şəkildə aradan qaldırır. Müasir iş üslubu ilə işləyən şirkətlər bu və ya digər sahələr üzrə outsorsinqdən tam və ya qismən istifadə edirlər.

Autsorsinqin müxtəlif sahələrdə istifadə miqyası çox genişdir. Qeyd etmək istədim ki, outsorsinqin geniş tətbiqi 1990 cı illərə təsadüf edir.

Yankelovich Partners 14 ölkədə 304 ali rəhbərlik nümayəndələri arasında keçirdiyi sorğunun nəticələrinə görə, 63% bir və ya bir neçə funksiyaların digər ixtisaslaşdırılmış şirkətlərin xidmətlərindən istifadə edərək yerinə yetirdiklərini bildirib. Outsorsinq xidmətindən istifadə edənlərin 84% görülən işlərdən razı qaldıqlarını bildirmişdilər. Müxtəlif hesablamalara görə, ABŞ 60%, Avropada 45% yaxın müəssisələr outsorsinq xidmətindən istifadə edirlər. ABŞ riteyl sahəsində bu rəqəm daha yüksək olaraq 80%, Avropada isə 50-60% təşkil edir. Bir çox müəssisələr outsorsinqə rəqabət qabiliyyətini qorumaq və xərcləri azaltmaq lazım olduğu dövrdə müraciət edirlər. Belə ki, outsorsinqin növündən asılı olaraq 10-40% xərcləri azaltmaq olar. Burada outsorsinqin əsas strateji üstünlüyü əsas biznesdə diqqətin cəmlənməsindən ibarətdir. Outsorsinqdən istifadə zamanı təqdim edilən xidmətin qiymət və keyfiyyətinin qaneedici olmasıdır. Mövcud olan risklər isə artıq xidmət təklif edən şirkətin üzərinə düşür. Riteylər tərəfindən malların çeşidlənməsi, daşınması kimi xidmətlərin outsorsinqə ötürülməsi ticarət və anbar əməliyyatlarının optimallaşdırılmasına, malgöndəmənlər və şəbəkə arasındakı qarşılıqlı əlaqələrin effektivliyinin artmasına, optimal mal çeşidinin saxlanılmasına imkan verəcək. Hesab edilir ki, loqistik xərclər 2-8% arasındakı dərəcəyə düşür. Outsorsinq tətbiq etdikdən sonra bu göstəricinin dəyişməsi onun effektivliyini əks etdirəcək.

Bəs, pərakəndə ticarət müəssisələrində, riteyldə outsorsinqə nə təqdim etmək olar? Hazırda outsorsinq təhlükəsizlik xidməti, informasiya texnologiyaları, mühasibatlığın təşkili, korporativ mülkiyyətə xidmətin göstərilməsi, qidalanmanın və ofisin təmizlənməsinin təşkili, həmçinin personalın inkişafı və təlimi sahələrini əhatə edir. Onları diqqətdən keçirdək.

Loqistika və malların qablaşdırılması. Pərakəndə ticarət müəssisələrində ən çox outsorsinqə ötürülən funksiya kimi loqistika rast gəlinir. Burada malların istehsal-

çıdan ticarət müəssisəsinə çatdırılması və saxlanması nəzərdə tutulur. Bundan başqa, konkret ticarət müəssisəsinin tələblərinə uyğun olaraq malların çeşidlərə bölüşdürülməsi, qablaşdırılması kimi işlərdə riteyl outsorsinqdə tələb olunan funksiyalardan-
dır.

Azərbaycanda 60-dan çox loqistik xidmətləri göstərən şirkətlər fəaliyyət göstərir. Əsas etibarlı ilə Forward cargo services, Egt express az, Caspian logistics, Freight forwarding services, Buta logistics services, Baghlan group, Ag global logistics və s. göstərmək olar.

Müxtəlif mütəxəsislərin xidmətindən istifadə. Qeyd etmək istərdim ki, Azərbaycan outsorsinq bazarında ən çox yayılan məhs bu növ xidmətlərdir. Belə ki, hər bir müəssisənin səmərəli fəaliyyətində savadlı hüquqşünas, mühasib və digər mütəxəssislərə ehtiyac var. Lakin bu mütəxəsislərin saxlanması heç də hər müəssisə, xüsusilə pərakəndə ticarət müəssisələri üçün çətindir. Biznes prosesin həyata keçirilməsində bu növ outsorsinq xidmətlərinin təklif edilməsi tələb olunandır. Müqavilə əsasında professional səviyyədə mühasib, hüquqi və digər xidmətlərin həyata keçirilməsi təmin edilir.

Rəqabət şəraitində fəaliyyət göstərən müəssisələr üçün müasir dövrün yeni xidmətindən olan merçandayzer xidmətləridir. Burada malların daha sərfəli yerləşdirilməsi əsas götürülür. Merçandayzer dedikdə ticarət kompaniyasını ticarət şəbəkəsindəki nümayəndəsi nəzərdə tutulur. Müasir şəraitdə mal çeşidinin bolluğunu nəzərə alaraq , bir çox hallarda, rəqabət malların keyfiyyət göstəriciləri ilə deyil, daha çox onların rəflərə düzgün yığılmasından asılıdır. Razılaşaq ki, müştəri gördüyü malları daha tez tez alır, nəinki rəfdə olmayan. Beləliklə, professional merçandayzer xidmətlərinin pərakəndə ticarət müəssisəsinin fəaliyyəti üçün çox böyük önəmi var.

Eyni üsul ilə marketoloq, psixoloq xidmətlərindən istifadə etmək olar.

Təhlükəsizlik və İT sahəsi

Riteyl outsorsinqdə digər geniş istifadə edilən xidmət kimi, təhlükəsizlik xidmətləridir. Bu xidmətlərdən istifadə edərək təbii ki, magazada təhlükəsiz fəaliyyətin təmin edilməsinə nail olmaq olar.

Bundan başqa, müasir dövrün tələblərindən olan, İT xidmətləridir ki, bunlardan yararlanmaq məhsulsuz vasitəsilə daha səmərəli ola bilər. BMT iqtisadi Komissiyasının ekspertlərinin fikrinə görə: müasir dövrdə informasiya və kommunikasiya texnologiyaları beynəlxalq industriyanın cari inkişafının daha önəmli sahəsidir.

Pərakəndə ticarətin dinamik inkişafı ticarətdə rəqabətin daim artmasına səbəb olur. Bu öz növbəsində ticarət müəssisələrini daha səmərəli fəaliyyət göstərməsində və mövcud informasiya axınının operativ işlənməsində proqram resurslarının istifadəsindən asılıdır. Ticarət müəssisələrinin bu istiqamətdə artan tələbi yeni ixtisaslaşdırılmış proqram resurslarının yaranmasına stimül verir. Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin təqdim etdiyi 2015-ci ilin məlumatlarına görə, 3,% ticarət müəssisələri internet imkanlarından bazarın konyunkturunu öyrənmək, 6,9% isə mal və xidmətlər haqqında məlumatların toplanmaq məqsədilə istifadə edir. 2015-ci ildə iqtisadiyyatın bütün sahələri üzrə müəssisələrdə mövcud olan kompyuterlərin sayı 260 343 ədəd, onlardan, ticarət; nəqliyyat vasitələrinin təmiri üzrə 9541 ədəd təşkil etmişdir. Bu göstərici 2011-ci ildə olan müvafiq göstəriciyə nisbətən 33% və 26% artmışdır. İqtisadiyyatın bütün sahələri üzrə kompyuterlərdən istifadə edən müəssisələrin sayı 12 100, ticarət; nəqliyyat vasitələrinin təmiri üzrə isə 958 vahid təşkil etmişdir. İqtisadiyyatın bütün sahələri üzrə kompyuterlərdən istifadə etmiş işçilərin sayı isə 291 985 nəfər, ticarət; nəqliyyat vasitələrinin təmiri üzrə isə 10 410 nəfər olmuşdur. Bu göstəricidə 2011–ci ildəki göstəriciyə nisbətən müvafiq olaraq 28% və 22% artmışdır. Müəssisələrin kompyuterlərlə təminatı və onlardan istifadə haqqında məlumatları aşağıdakı cədvəldən görmək olar.

Cədvəl 5.

Müəssisələrin kompyuterlərlə təminatı və onlardan istifadə¹⁹

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| İqtisadiyyatın bütün sahələri üzrə müəssisələrdə mövcud olan kompyuterlərin sayı, vahidlə | 173 586 | 200 946 | 226 733 | 253 595 | 260 343 |
| ondan əsas iqtisadi fəaliyyət növü üzrə: | | | | | |

¹⁹ Azərbaycan Dövlət Statistika komitəsinin məlumatları

| | | | | | |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| ticarət; nəqliyyat vasitələrinin təmiri | 7 023 | 7 224 | 8 571 | 9 427 | 9 541 |
| İqtisadiyyatın bütün sahələri üzrə kompüterlərdən istifadə edən müəssisələrin sayı, vahidlə | 10 221 | 10 826 | 11 526 | 11 899 | 12 100 |
| ondan əsas iqtisadi fəaliyyət növü üzrə: | | | | | |
| ticarət; nəqliyyat vasitələrinin təmiri | 918 | 925 | 932 | 934 | 958 |
| İqtisadiyyatın bütün sahələri üzrə kompüterlərdən istifadə etmiş işçilərin sayı, nəfərlə | 211 266 | 252 943 | 258 769 | 284 580 | 291 985 |
| ondan əsas iqtisadi fəaliyyət növü üzrə: | | | | | |
| ticarət; nəqliyyat vasitələrinin təmiri | 8 079 | 8 140 | 8 170 | 10341 | 10 410 |

2011-2015 ci illər üzrə müəssisələrin İKT ilə təminatı və onlardan istifadə göstəriciləri aşağıdakı cədvəldə görmək olar.

Cədvəl 6

Müəssisələrin İKT ilə təminatı və onlardan istifadə²⁰

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|--------|---------|---------|---------|---------|
| İqtisadiyyatın bütün sahələri üzrə internetə çıxışı olan müəssisələrin sayı, vahidlə | 6 433 | 7 749 | 8 372 | 9 288 | 9 712 |
| ondan əsas iqtisadi fəaliyyət növü üzrə: | | | | | |
| ticarət; nəqliyyat vasitələrinin təmiri | 841 | 845 | 858 | 865 | 889 |
| İqtisadiyyatın bütün sahələri üzrə internetə qoşulmuş kompüterlərin sayı, vahidlə | 92803 | 116 112 | 137 530 | 153 730 | 166 191 |
| ondan əsas iqtisadi fəaliyyət növü üzrə: | | | | | |
| ticarət; nəqliyyat vasitələrinin təmiri | 5 561 | 5 854 | 6 836 | 7 469 | 7 880 |
| İqtisadiyyatın bütün sahələri üzrə internetdən istifadə etmiş işçilərin sayı, nəfərlə | 16 436 | 148287 | 172 714 | 202 025 | 212 003 |
| ondan əsas iqtisadi fəaliyyət növü üzrə: | | | | | |
| ticarət; nəqliyyat vasitələrinin təmiri | 6 433 | 6 579 | 7 884 | 8 419 | 8 654 |

²⁰ Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatları

Cədvəldən görüldüyü kimi, iqtisadiyyatın bütün sahələri üzrə internetə çıxışı olan müəssisələrin sayı 9 712 təşkil etmişdir. Bu da 2011-ci ilə nisbətən 34% artıb. Ticarət; nəqliyyat vasitələrinin təmiri üzrə bu göstərici təhlil müddəti ərzində 5%. İqtisadiyyatın bütün sahələri üzrə internetdən istifadə etmiş işçilərin sayı 212 003 nəfər, ticarət; nəqliyyat vasitələrinin təmiri üzrə isə 8 654 nəfər təşkil etmişdir.

Qeyd etmək istərdim ki, bu gün Azərbaycan IT outsorsinq xidmətləri göstərən bir çox firmaları göstərmək olar. Məsələn, FCHAIN şirkəti 30-dan çox konsalting xidməti istiqamətində işləyən, maliyyə, IT və beynəlxalq hüquq sahəsində ən böyük outsorsinq xidməti göstərir. FCHAIN sahibkarlıq fəaliyyətinin ən böyük sahələrini təmsil edən müxtəlif şirkətləri ilə əməkdaşlıq edir. Burada əsasən IT, əczaçılıq, otel və restoran biznesi, sığorta və inşaat sektoru, maşınqayırma və cihazqayırma sənayesi və s. var. Digər biri, "Business Service Centre" MMC-dir. Artıq 20 ilə yaxın iş təcrübəsi ilə outsorsinq sahəsində peşəkar xidmətlər göstərir.

Heyətin outsorsinqi

Azərbaycan outsorsinq bazarında digər çox təklif olunan xidmətlərdən heyətin təqdim edilməsi nəzərdə tutulur.

Müasir dövrdə Azərbaycanda heyətin idarə edilməsi keçid dövrünü yaşayır. Belə ki, əvvəllər personalın idarə edilməsi üzrə iş sadəcə kadr kargüzarlığı ilə məhdudlaşan funksiyaları yerinə yetirirdi. Hətta belə bir səhv fikir mövcuddur ki, HR şöbəsi kadrlar şöbəsidir. İndiki şəraitdə isə heyətin seçimi, uyğunlaşması, qiymətləndirilməsi, motivasiyası, büdcənin tutulması, personalın inkişafı və təlimi prosesini idarə edir. Bu işlərin idarə edilməsi, onlara nəzarət çox vaxt, informasiya və əmək tələb edir. Bütün dünyada, eləcə də Azərbaycanda bu xidmət sahəsi heyətin idarə olunması sistemində daha da genişlənilir.

Müasir dövrdə heyətin kənar şirkətlər tərəfindən hazırlanması məsələləri aktuallaşır. Təbii ki, belə yanaşmanın öz üstünlükləri var. Belə ki, outsorsinqin tətbiqi nəticəsində müxtəlif vasitələrə qənaət əldə etmək olar. İşçi yerinin saxlanılması, inzibati xərclərin qənaəti və s. xərclərin azaldılması müəssisənin qənaətə edilmiş vəsaitlərini

əsas profilinin inkişafına yönəldilməsinə imkan verir. Beləliklə, outsorsinqin tətbiqi ilə bir sıra problemləri həll etmək həm vaxta, həm də pula qənaət etməyə imkan verir.

Son zamanlar təlimə ayrılan diqqət göz önündədir. Lakin çox müəssisələr mütəxəssis hazırlığına vəsait ayırmağa imkan, bəzi hallarda isə məqsədsiz hesab edərək kənar xidmətlərin köməyinə müraciəti daha səmərəli hesab edirlər. Müəssisənin əsas profilinə uyğun olmayan sahə üzrə iş yerini artırmağa ehtiyacın olmur. Bununla, təlimə çəkilən xərclərə qənaət edərək, pul xərcləmədən hazır peşəkar mütəxəssis əldə etmək olur. Müəssisə rəhbərliyi isə profil biznesinə diqqəti cəmləyir.

Autsorsinq xidmətinin digər üstünlüyü, müntəzəm işə təminat verməsidir. Belə ki, xəstəlik haqda arayışlar, məzuniyyət və s. ehtiyac olmur. Bu da, az müddət olsa belə, müəyyən iş yerinin boş qalmamasına imkan yaradır.

Hər hansı işin yerinə yetirilməsinə peşəkar və adi işçi tərəfindən sərf edilən vaxt təbii ki, fərqlidir. Peşəkar tərəfindən yerinə yetirilən işə sərf edilən vaxta ciddi şəkildə qənaət edilir. Bu da növbəti üstünlüyü əks etdirir.

Autsorsinqin tətbiqi şəffaflığı nəzərdə tutur. Burada proses deyil, hazır nəticə qiymətləndirilir. Nəticədən razı qalmadıqda outsorseri dəyişmək işçini dəyişməkdən daha asandır.

Autsorsinqlə məşğul olan şirkət, onun mütəxəssisləri öz işini daha yaxşı bilir, ən xırda nüanslara belə fikir verir. Böyük iş təcrübəsinə malik mütəxəssislər yeni müxtəlif üsul və yanaşmalar tətbiq edir. Bu da işin keyfiyyətinin artmasına səbəb olur. Təbii ki, outsorsinqin tətbiqində bir sıra risklər var. Yarana bilən riskləri təhlil edək. Qeyd etdik ki, Azərbaycanda outsorsinq xidmətləri nisbətən yenidir. Təbii, bu xidmətləri təklif edən şirkətlərin təcrübəsizlikləri göstərilən xidmətlərin gözlənilən səviyyədə olmaması ilk risk kimi qətd etmək olar. Bu riskdən irəli gələn növbəti riski göstərmək olar. Bəlkə ki, təcrübəsizlik nəticəsində layihənin səmərəli şəkildə idarə edilməməsi müşahidə edilə bilər. Bu sahə üzrə standartların olmaması nəticə və keyfiyyətin ölçülməsində müəyyən çətinliklərin əmələ gəlməsinə səbəb ola bilər. Növbəti risk kimi, təşkilati məsələlərdən yayınma çıxış edir. Buna görə məsuliyyəti xidmət təklif edən şirkətin üzərinə qoymaqla problemlərin yayınmaq olar. Bu riskdən növbəti riski qeyd

etmək olar. Bu da layihənin tətbiqinin uğursuzluğu. Adətən outsorsinqdən ikincidərəcəli işlərin yerinə yetirilməsi üçün müraciət edilir. Lakin, buna baxmayaraq şirkət daxilində biznes üçün zəruri olan biliklərin itirilməsi ola bilər. Bu da təbii ki, müəssisə üçün növbəti riski formalaşdır.

Autsorsinqin tətbiqi nəticəsində şirkətin öz işçilərinin məhsuldarlığının aşağı düşməsi müşahidə edilə bilər.

Təqdim edilən xidmətdən razı qalmadığı, outsorserin müflisləşməsi və digər halda outsorserlə müqavilənin pozulması baş verə bilər. Belə bir vəziyyətdə, sənədləşdirilmiş sistemin və mülkiyyətin qaytarılması nəzərə alınmalıdır. Bizim fikrimizcə, risklərin nəzərə alınması yarana biləcək təhlükələrdən qorunmağa imkan yaradacaq. Nəzərə almaq lazımdır ki, müasir dövrdə istənilən sahədə, o cümlədən ticarətdə risk səviyyəsi yüksəkdir. Lakin, risklərin müəyyən edilib idarə edilməsi hər bir sahibkar üçün prioritet məsələlərdən biri olmalıdır.

Autsorsinq xidmətindən istifadənin üstünlüklərini və yaranaçaq riskləri təhlil etməklə müəssisə rəhbəri onun zəruriliyi ilə bağlı qərar qəbul edir. Rəhbər nəzərə almıdır ki, outsorsinq məqsəd deyil. O bir alət kimi çıxış edir və bu alətdən düzgün istifadə etmək lazımdır. Elə buna görədir ki, bir çox böyük şirkətlər artıq neçə ildir bu yanaşmaya üstünlük verirlər.

2.3. "McDonald"s Azərbaycan" məhdud məsuliyyətli cəmiyyətinin fəaliyyətində outsorsinqin xidmətlərinin tətbiqi

Müstəqillik əldə edildikdən sonra Azərbaycanda çoxlu sayda iri şirkətlər fəaliyyət göstərməyə başladı. Onların sırasında mükəmməl sistemə malik McDonald's da yer tutur.

McDonald's Corporation amerikan şirkətidir, 2010-cu ilə kimi franşayzing əsasında işləyən dünyada ən iri fast food restoranı idi. 2010-cu ildən artıq restoranların sayına görə Sudway restoranlar şəbəkəsindən sonra ikinci yeri tutur. Şirkətin qərargahı ABŞ – in Çikaqo şəhərinin yaxınlığında , Oak Bruksda yerləşir.

Keçən əsrin ortalarında Makdonald qardaşları qamburger hazırlanması üzrə fabriklərindən 350000 dollar gəlir əldə edirdilər. 1954-cü ildə ticarət agentı olan Krok Macdonald qardaşlarının restoranını ilk dəfə gördü. Həmin dövrdə Rey Krokun 52 yaşı var idi. Krok indiki zamanda McDonald's kimi tanıdığımız həmin şirkətin əsasını qoydu. Krok mövcud olan üstünlüklərinə özünün təkliflərini əlavə edərək McDonald's-ın əsas iş prinsiplərini formalaşdırdı. Beləliklə bu günümüzdə dünya bazarında öz təcrübəsi və strategiyası ilə diqqət çəkən bir şirkət yaranmışdır.

Azərbaycanda McDonald'sın ilk restoranı 1999-cu ilin noyabr ayının 6-da açılmışdır. Hal-hazırda şəbəkənin 10 restoranı fəaliyyət göstərir və bu restoranlarda 850 işçi çalışır. "McDonald's Azərbaycan" məhdud məsuliyyətli cəmiyyəti (VÖEN: 1700323971) Əlavə Dəyər Vergi ödəyicisi olaraq qeydiyyatdan keçmiş və fəaliyyət göstərməkdədir. Aylıq gəlir 18% dərəcə ilə vergiyə cəlb olunur və gəlirin 18% - i büdcəyə ödənilir.

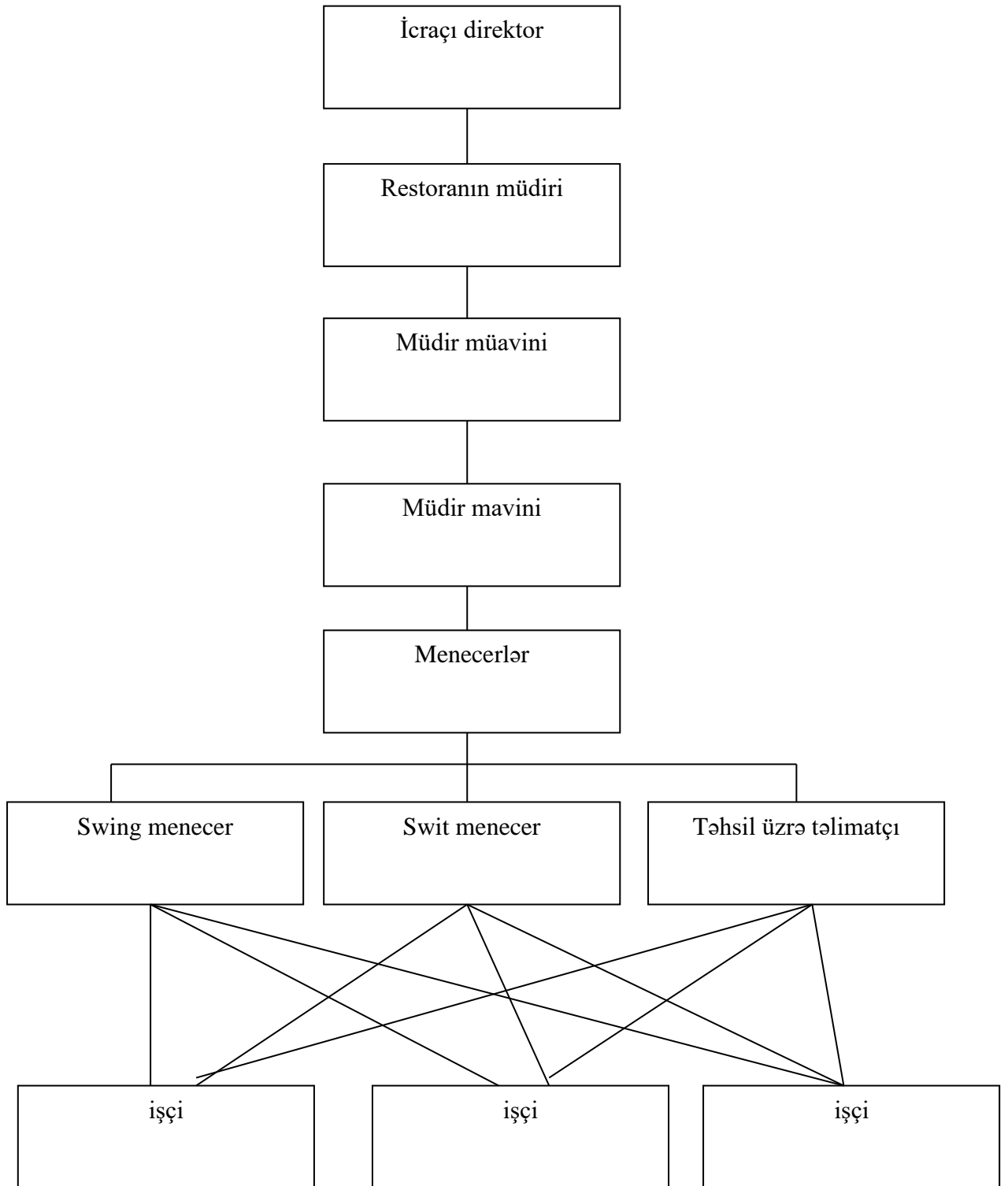
Dünyanın ən kiçik McDonald's restoranı Yaponiyanın paytaxtı Tokio şəhərində yerləşir. Restoran cəmi 46 m² sahəni əhatə edir.

McDonald'sın mükəmməl biznes prosesləri hesabına şirkət çox güclü marka strategiyasına malikdir. Bazarda tanınma, mövqelənmə, müştəri məmnunluğu və digər göstəricilərə görə McDonald's Azərbaycan bazarında sevilən brendlərdəndir.

Aşağıdakı şəkildə McDonald'sın təşkilatı strukturu göstərilmişdir.(şəkil 4)

Azərbaycanda məhsullar birbaşa xaricdən gətirilir. Lakin, məsələn Rusiyada şirkət aldığı xammalın 80% daxili bazar hesabına əldə edir. Baxmayaraq ki, McDonald's dünyanın 100 dən çox ölkəsində fəaliyyət qöstərir bununla belə onun heç bir dənə də fabriki mövcud deyil və istehsal tam olaraq autsorsinq hesabına əldə edilir.

McDonald'sın biznes strategiyasında ciddi qənaət əsas yer tutur. Malların təchizatçıları ilə işlərin optimal qurulması hesabına şirkətin xərclərini aşağı salmaq mümkün olub. Malgöndərənlərlə münasibətlərin qurulması şirkət üçün ən vacib məsələlərdən biridir. Məlum məsələdir ki, yeyinti məhsullarının keyfiyyəti hazırlandığı xammalın keyfiyyətli olmasından çox asılıdır. Qida məhsulları insanın lazımı maddələrə və enerjiyə olan fizioloji tələbatını ödəməlidir.



Şək. 4. Macdonalds restoranının təşkilatı strukturu²¹

²¹ <http://ppt4web.ru/ehkonomika/strategija-i-struktura-organizacii-mcdonalds.html>

Qida məhsulları fiziki-kimyəvi göstəricilər üzrə tələblərə cavab verməli, indiki və gələcək nəslin sağlamlığı üçün təhlükə törədən kimyəvi, radioaktiv, bioloji maddələrin və onların birləşmələrinin, mikroorqanizmlərin və digər bioloji orqanizmlərin yol verilən miqdarının normativ sənədlərlə müəyyənləşdirilən tələblərinə uyğun olmalıdır.

Biznes fəaliyyətinin əsas şərtlərindən biri şirkətdə keyfiyyət nəzarət sisteminin qurulmasıdır. Keyfiyyətin idarə olunması həm istehsalat sahəsində xammal və hazır məhsullara, həm də digər sahələrdə olan proseslərə tətbiq edilir. Bu da öz növbəsində müəssisənin fəaliyyətinin daimi olaraq təkmilləşməsi ilə nəticələnir. Keyfiyyət nəzarət “fermadan – alıcıya kimi” olan məsafəni əhatə edən çox pilləli sistem tətbiq edilir. Bu sistemə əsasən: ancaq tanınan, özünü təsdiq edən tədarükçülərlə əməkdaşlıq etmək; McDonald’sın xidmət göstərdiyi ölkələrdə tələb olunan standartları gözləmək; əgər daxili standartlar daha ciddidirsə, o zaman daxili standartlara əməl etmək; keyfiyyət nəzarət sisteminin daim aktiv aparılmasına və təkmilləşdirilməsinə diqqət yetirmək və s. Ancaq, yeyinti məhsullarının saxlama şərtləri, qablaşdırılması və daşınması xüsusiyyətləri nəzərə alınaraq onların keyfiyyətli olmasına nail olmaq olar. Bu da tədarükçünün məsuliyyətini artırır. Şirkət tərəfindən tədarükçilər üçün keyfiyyət üzrə şərtlər irəli sürülür. Buraya: məsul olan şəxs; məhsulun təhlükəsizlik sistemi; bu sahə üzrə əməkdaşların olması və təlimatlandırılması; xammalın identifikasiya imkanları proqramı; sanitariya yoxlama tədbirləri; məhsullarda ziyanlı maddələrin səviyyəsinə nəzarət proqramı və s. aiddir. Bütün bu işləri keyfiyyət nəzarət və zəmanət şöbəsinin nümayəndələri həyata keçirirlər. Onlar məhsulların istehsal edilən məkanlara gedir və onların tələb olunan standartlara cavab verdiyi halda McDonald’s şirkəti onlarla əməkdaşlıq etməyə başlayır. Təhlükəsizlik və keyfiyyət məsələlərinə dair sənədlər rəsmiləşdirilir. İlk məhsul gətirilmədikdən əvvəl sanitariya yoxlama auditi keçirilir. Sanitariya normaları və qaydaları insanın həyat və fəaliyyəti üçün əlverişli şərait yaradılması tələblərini müəyyən edən normativ aktlardır. Bütün müəssisələr, idarələr, təşkilatlar, vəzifəli şəxslər və vətəndaşlar sanitariya normalarına və gigiyena qaydalarına mütləq şəkildə əməl etməlidirlər. Ümumiyyətlə, şirkət tərəfindən kənd təsərrüfatı sı-

ğortalanması proqramı (MAAP) çərçivəsində məhsullarının təhlükəsizlinə və keyfiyyətinə nəzarət daim diqqət mərkəzindədir və bu standartlara cavab verən məhsulları istehsal edən tədarükçilər ilə əməkdaşlığa üstünlük verirlər. McDonald's şirkəti HACCP planını tətbiq edir və Avropa Komissiyasının yeyinti məhsullarının gigiyenası direktivasına (93/43/EEC) müfəviq həyata keçirir. Beləliklə, McDonald's şirkətinin tərəfdaşı olmaq üçün Azərbaycan Respublikasının və şirkətin standart tələblərinə cavab vermək vacibdir. Tədarükçülərin sayının çox olması həm sosial, həm də iqtisadi baxımdan da əlverişlidir. Yeni iş yerlərinin açılması, əhalinin məşğul olmasına şəraitin yaradılması sosial-iqtisadi inkişaf üçün çox önəmlidir.

McDonald's qiymət strategiyası bazarda mülayim rentabellik şəraitində stabil vəziyyətin saxlanılması; rəqiblərin sıxışdırılması; bazar şəraitində sağqalmanın təmin edilməsi; bazarda yeni məhsulun tətbiqi; keyfiyyət göstəriciləri üzrə liderliyin əldə edilməsi və s. amillərlə bağlıdır.

Qiymətin əmələgəlməsini aşağıdakı mərhələlərlə ifadə etmək olar:

- qiymətin əmələgəlməsi üzrə məqsədin qoyulması;
- məhsula olan tələbin səviyyəsini müəyyən etmək;
- istehsal xərclərinin qiymətləndirilməsi və məhsulun qiymətinin tənzimlənməsi səviyyəsi;
- rəqiblərin məhsullarının və qiymətlərinin təhlili;
- qiymətin əmələgəlməsi metodunun seçilməsi;
- məhsulun ilkin qiymətinin hesablanması;
- əlavə amillərin qiymətə təsirinin uçotu;
- son qiymətin müəyyən edilməsi.

McDonald'sın qiymətin əmələgəlməsi strategiyasının əsas vəzifəsi planlaşdırılmış satış həcmi səviyyəsində maksimum gəlirin əldə edilməsidir. Şirkətin qiymət strategiyası qiymətin əmələgəlməsi və qiymətlərin idarə edilməsi strategiyalarından ibarətdir. McDonald'sda qiymət strategiyasının əsas mərhələlərini qeyd edək:

1. Qiymətlərin təhlili;
2. Qiymət strategiyasının əsas vəzifələrinin müəyyən edilməsi;

3. Qiymətin əmələgəlməsinin məqsədin müəyyən edilməsi;
4. Qiymətin əmələgəlməsinin istiqamətlərinin müəyyən edilməsi;
5. Qiymət strategiyası üzrə yekun qərarın qəbul edilməsi.

Müəssisə maksimum sayda alıcıları cəlb etmək üçün digər müəssisələrin müvafiq məhsullarının qiymətlərinə nisbətən öz məhsullarına aşağı və sərfəli qiymət müəyyən edir. Bu ona maksimum sayda alıcı cəlb etməyə imkan verir. Lakin bu strategiya o halda tətbiq edilir ki, qiymətin aşağı salınması hesabına mənfəətin ümumi kütləsi artsın. Müəyyən xərclərdən azad olmaq üçün müəssisələrin geniş istifadə etdiyi xidmət autsorsinq adlanır. Bu da sonda müəssisənin gəlir məbləğinin xərc məbləğindən çox olması ilə nəticələnir.

Xərclərin aşağı salmaq yolu kimi, çalışanların sırasında tələbələrin sayının çox olması da rol oynayır. Belə ki, çalışanların 80% tələbələrdir. Onların əmək haqqının ödənilməsi saat hesabı iş qrafiki vasitəsilə həyata keçirilərək bu sahədə olan xərclərə qənaət etmək mümkün olur. Bununla belə, McDonalds özünə məxsus təhsilin olduğu bir şirkətdir. Öz imkanları hesabına işçilərin təhsil sistemi mövcuddur.

McDonald'sda təmizlik işlərinin həyata keçirilməsi Ema şirkətinə həvalə edilib.

Bu şirkət dezinfeksiya, deratizasiya və fumiqasiya (DDF) sahələri üzrə ixtisaslaşan müəssisədir. Şirkətin göstərdiyi xidmət Beynəlxalq DDF standartlarına uyğun fəaliyyət göstərir.

EMA şirkətlər birliyi öz fəaliyyətini 1997-ci ildə Azərbaycan Respublikasının Səhiyyə Nazirliyinin 29869 sayılı şəhadətnaməsi ilə qeydiyyatda alınmışdır. Şirkətin dezinfeksiya, deratizasiya və fumiqasiya xidməti 2000-ci ildən Səhiyyə Nazirliyi tərəfindən verilən 0148 nömrəli 03.06.2000-ci il , 01170 nömrəli 30.06.2004 cü il və 026045 nömrəli 03.12.2009-cu il tarixli lisenziyaları əsasında fəaliyyət göstərir.²² EMA şirkətlər birliyinin əsas prinsipi: xidmət zamanı istifadə olunan preparatları düzgün seçmək və iş təcrübələrini əsas götürməkdir.

McDonald'sda digər autsorsinq xidməti göstərən şirkət "FROST SERVICE" şirkətidir. "FROST SERVICE" şirkəti havalandırma, kondisionerləşdirmə və sənaye

²² <https://az-az.facebook.com/permalink>.

soyuqluğu üzrə xidmətlər təklif edir. Şirkət tərəfindən ixtisaslaşdırılmış mütəxəssislər, hesablanmış lahiyələndirmə, düzgün montaj edilmə, servis xidmətinin göstərilməsini təklif edir.

Şirkətin loqistik işlərinin Alpha Management GmbH tərəfindən həyata keçirilir. Alpha Management GmbH - ərzaq məhsullarının daşınmasını həyata keçirən loqistik şirkətdir. Qeyd edək ki, 1998-çi ilə kimi öz avtoparkına malik idi. Lakin, loqistik xidmətlərdən istifadə edərək şirkət öz xərclərini dəfələrlə aşağı saldı. Beləliklə, loqistik xidmətlərini autsorsinqə ötürülməsi xərclərə qənaət edilməsinə imkan verdi.

McDonald'sda texnoloji yeniliklər və nou-xaunun tətbiqi daim olaraq həyata keçirilir. Mütəmadi olaraq şirkət tərəfindən bu sahəyə vəsaitlərin ayrılır. Hər il McDonalds məhsulların hazırlanmaları üçün yeni texnoloqiyalar tətbiq edilir. Restoranların kompyuter-kassa sistemlərinin dəstəklənməsi, Cisco avadanlıqlarının dəstəklənməsi, Web əlavələrinin işlənilməsi və hostinqi, VPN və VOIP inkişafı və dəstəklənməsi, istifadəçilərin öyrədilməsi və s. McDonalds İT autsorsinq xidmətlərin siyahısındadır.

Avropa və ABŞ da «MadeForYou» sistemi tətbiq edilir. Bu sistem sendviçlərin konkret sifarişə əsasən hazırlanmasını nəzərdə tutur. «MadeForYou» sistemi aşağıdakı ardıcılıqla gerçəkləşdirilir:

- Kassir tərəfindən qeydə alınmış sifariş dərhal mətbəxdə monitorda əks olunur
- Tosterlərə cavabdeh olan şəxs dərhal bulkaları tosterə qoyur
- Növbəti işçi sendviçləri hazırlayır
- Sonda hazır sendviçlər sifariş masasına qoyulur.

Bu sistemin üstünlükləri kimi, istehsal prosesi sifariş olunan sayda lazım olan qədər məhsulun işlənilməsinə, itkilərin azalmasına və komanda işinin təşkilinə səbəb olur.

Sonda qeyd etmək istərdim ki, zəngin iş təcrübəsinə, çoxsaylı işçi sayına malik olan, 118 ölkədə 32000 restoranlarla fəaliyyət göstərən McDonaldsın təcrübəsini öy-

rənmək yerli sahibkarlar üçün çox faydalı ola bilər. Yüksək keyfiyyət, keyfiyyətli qida, cəld və mehriban xidmət və s. McDonaldsın iş prinsipləridir.

McDonalds üçün Azərbaycanın əhəmiyyətli bazar olması və onun öz üfüqi biznes modelinə uyğun gətirilməsi çox vacibdir. Şirkət rəhbərliyi hesab edir ki, əsas profil olan işlərdən sairələri outsorsinqə ötürülməsi daha effektivdir. Buda gələcəkdə outsorsinq şirkətləri üçün əlavə xidmətlərin yaranmasına imkan yaradacaq.

III FƏSİL. MÜASİR DÖVRDƏ AUTSORSINQIN İNKİŞAFININ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ

3.1. Outsorsinqin tətbiqinin təkmilləşdirilməsində xarici təcrübənin öyrənilməsi

Müasir beynəlxalq outsorsinq - ilk növbədə, firmanın əsas istehsal funksiyalarının kənar təşkilatlar tərəfindən müqavilə əsasında sifarişçi-şirkətin brendi altında həyata keçirilməsini nəzərdə tutur. Dünya iqtisadiyyatının müasir vəziyyəti ölkələrin iqtisadi müstəqilliyinin yüksək dərəcədə olması ilə xarakterizə olunur ki, bu da dünya istehsalının təşkilati strukturunda olan dəyişikliklər, transmilli ticarətin və investisiyaların, əməyin beynəlxalq bölgüsü və outsorsinqin inkişafı, sıx informasiya əlaqələrinə malik olan çoxmilli şirkətlərin olması ilə şərtlənmişdir. Qlobal outsorsinq, biznesin beynəlxalq miqyasda təşkil forması olmaqla iqtisadi qloballaşma proseslərini əks etdirir.

Ticarətin və xidmət sahəsinin liberallaşdırılması, qloballaşdırma və bununla bağlı olan texnologiyaların, nou-hauların və insan əməyi məhsullarının sərbəst hərəkəti – bütün bunlar müasir biznesin yeni mühitini formalaşdırır. General Electric şirkətinin direktorunun sözlərinə görə «əsl qlobal şirkət o şirkətdir ki, o, dünyanın hər bir yerindən olan əqli və digər resurslardan istifadə etsin»²³.

Beləliklə, menecmentin bütün müasir konsepsiyaları şirkətin effektivliyinin və rəqabət qabiliyyətliliyinin artırılmasına yönəldilmişdir. Əgər keçən əsrin 90-cı illərində outsorsinqin müzakirəsi zamanı əsas mövzulardan biri məsrəflərin aşağı salınması və idarəetmədə yeni informasiya texnologiyalarının tətbiq olunması idisə, hazırda əsas diqqət, qlobal outsorsinq-layihələr çərçivəsində strateji alyansların yaradılmasına yönəldilir.

²³ Бравар Ж., Морган Р. Эффективный аутсорсинг. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. 288 с.

A.T.Kearney beynəlxalq konsaldirq şirkətinin hesablamalarına görə 2016 –cı ildə outsorsinq bazarında liderlik Hindistan və Çinə məxsusdur. Aşağıdakı cədvəldə qlobal outsorsinq indeksinə görə ölkələrin reytingi verilmişdir.²⁴

Cədvəl 7.

Qlobal outsorsinq indeksinə görə ölkələrin reytingi

| | Ölkələr | Ölkənin maliyyə baxımından cəlb edilməsi | əmək qüvvəsinin bacarıqları və mövcudluğu | əlverişli biznes-mühit | Qlobal outsorsinq indeksi |
|-----|------------|--|---|------------------------|---------------------------|
| 1. | Hindistan | 3,22 | 2,55 | 1,19 | 6,96 |
| 2. | Çin | 2,28 | 2,71 | 1,51 | 6,49 |
| 3. | Malayziya | 2,75 | 1,42 | 1,89 | 6,05 |
| 4. | Braziliya | 2,34 | 2,07 | 1,59 | 6,00 |
| 5. | İndoneziya | 3,23 | 1,54 | 1,22 | 5,99 |
| 6. | Tailand | 3,04 | 1,44 | 1,44 | 5,92 |
| 7. | Filippin | 3,17 | 1,43 | 1,29 | 5,88 |
| 8. | Meksika | 2,71 | 1,56 | 1,61 | 5,87 |
| 9. | Çili | 2,58 | 1,26 | 1,88 | 5,72 |
| 10. | Polşa | 2,41 | 1,37 | 1,90 | 5,68 |

Biz cədvəldə ilk 10 yerdə olan ölkələrin siyahısı verdik. Ümumilikdə, siyahıda 55 ölkə üzrə göstəricilər verilib. Rusiya 17, Türkiyə 21-ci yerdə verilmişdir. Reytingdə lider mövqeyində olan Asiya-Sakit okean regionunun, Latın Amerikasına ölkələri və Çin maliyyə, ucuz əmək qüvvəsinin mövcudluğu və ixtisaslı kadrların baxımından cəlb edilməsilə fərqlənir.²⁵ Qlobal outsorsinq indeksi makroiqtisadiyyatda innovasiyaların qarşılıqlı əlaqə səviyyəsini əks etdirir. Burada ölkələrin innovasiyalara rəğbətini, beynəlxalq əmək bölgüsündə iştirak etmək və s. xarakterizə edir. Təəsüf ki, bu siyahıda Azərbaycanın adı yoxdur. Bu da outsorsinqin bizim üçün yeni bir proses olduğu ilə izah edilir.

Qlobal outsorsinq tipik misalı kimi offşor proqramlaşdırmasını göstərmək olar ki, bu da IT- outsorsinqin ümumi həcmünün əhəmiyyətli bir hissəsini təşkil edir. Hazırda offşor proqramlaşdırmasının ən fəal malməndərənləri Hindistan, Çin, Meksika,

²⁴ 2016 A.T. Kearney Global Services Location Index (GSLI) URL: <https://www.atkearney.com/strategic-it/global-services-location-index/full-report>.

²⁵ Kearney A.T. Releases 2016 Global Services Location Index (GSLI)/ Jan 10, 2016, ET from A.T. Kearney [Electronic resource]. URL: <http://www.prnewswire.com/news-releases/at-kearneyreleases-2016-global-services-location-index-gsli-300201927.html>

İrlandiya və Şərqi Avropa ölkələridirlər. Demək olar ki, Qərbin bütün istehsalçıları maksimal dərəcədə sadə struktura malikdirlər, yəni onlar kompleks şəkildə deyildilər, əməliyyatların çox bir hissəsi isə outsorsinqə çıxarılmışdır.

Autsorsinq, şirkətin effektiv inkişaf strategiyasının, sənaye kooperasiyası və qarşılıqlı fayda gətirən uzunmüddətli tərəfdaşlıq əsasında qurulmasının nəticəsi kimi çıxış edir. Bütövlükdə, outsorsinqdən, prinsipcə yeni bir idarəetmə strategiyası kimi dünyanın aparıcı şirkətləri tərəfindən fəal olaraq istifadə edilir. Bu günki günə məhz ən iri təşkilatlar, məsələn, Ford, British Petroleum, Procter&Gamble, Dell outsorsinqdən istifadə etməklə çox təsirli iqtisadi nəticələr əldə edə bilmişlər: təşkilati və istehsal xərclərinin azaldılması nəticəsində mənfəətin ikiqat artımı, öz şirkətlərinin ümumi effektivliyinin yüksəldilməsi, reinjiniinq buna misal ola bilər.²⁶ Ford şirkəti tərəfindən istifadə olunan kompleksləşdiricilərin və xidmətlərin üçdə ikisi kənar təşkilatlarda sifariş olunur (baxmayaraq ki, bu firma elə ilk əvvəldən istehsalın bütün mərhələlərində həmişə tam müstəqilliyə can atmışdır). Bütün dünyada tanınmış kompüter istehsalçıları olan Dell və Compaq şirkətləri yüz faizli istehsal outsorsinqinə keçmişlər, strukturunda özünün istehsalına malik olmayan IKEA şirkəti bir çox illərdir ki, 12 500 kənar mal göndərənlərlə iş görür və bütün istehsal prosesini, satışı və logistikanı outsorsinqə çıxarmışdır. Müasir idman geyimlərinin buraxılışı ilə məşğul olan Nike şirkəti də öz istehsalına malik olmayan şirkətdir. Yarandığı ilk gündən şirkət, tədricən istehsalat funksiyalarını müqavilə əsasında inkişaf eməkdə olan ölkələrin podratçılarına vermişdir. Hazırda Nike tamamilə istehsal vasitələrinə olan mülkiyyət hüququndan imtina etmişdir. O, özünü, ilk növbədə, tədqiqat, dizayner və marketinq təşkilatı kimi qəbul edir²⁷. Ənənəvi olaraq şaquli inteqrasiyaya malik olan transmilli şirkətlər artıq keçmişdə qalırlar və öz yerlərini beynəlxalq üfüqi şəbəkə strukturlarına verirlər, outsorsinq texnologiyası isə tək-cə idarəetmə metodikası kimi deyil, həmçinin, biznesin fəal inkişafda olan bölməsinə çevrilir. Outsorsinq əməliyyatlarının həyata keçirilməsinin yüksək rentabelliği ona gətirib çıxarmışdır ki, ABŞ-ın infor-

²⁶ Эмиров Н. Аутсорсинг в мировой экономике // Экономика и управление в зарубежных странах. –2012. –№ 4. –С. 21–29.

²⁷ Кузнецов В.М. Аутсорсинг: новое слово в управлении // ЭКО: Экономика и организация промышленного производства. –2011. –№ 6. –С. 79–86.].

masiya texnologiyaları sahəsindən olan və tanınmış əmtəə nişanına malik olan şirkətləri inkişaf etmiş ölkələrdə yeni məmulatların işlənilib hazırlanması üzrə mərkəzlər yaratmağa başlamışlar. Bu yolla, məsələn, HewlettPackard, Dell və Motorola şirkətləri getmişlər. «Business week» jurnalının məlumatlarına əsasən bütün dünyada istehsal olunan mobil telefonların təxminən 30%-i, rəqəmsal fotokameraların 40%-i, noutbukların 85%-i və fərdi rəqəmsal terminallarının 80%-i Asiya ölkələrində işlənilib hazırlanmışdır²⁸. Outsorsinqin geniş şəkildə tətbiqi nəticəsində tanınmış əmtəə nişanlarına malik olan Amerika firmaları bazara məmulatları daha tez bir zamanda buraxmaq imkanına malik olurlar ki, bu da öz növbəsində malın həyat dövrüliyini qısaldır. IBM T.J. Watson tədqiqat mərkəzinin alimləri son beşillik bir dövrdə 56 publik şirkətin outsorsinq infrastrukturunu qiymətləndirmişlər. Onların təhlili göstərmişdir ki, IT-outsorsinq sahəsində iri sövdələşmələr bağlamış şirkətlər uzunmüddətli perspektivdə öz həmkarlarına nisbətən daha yüksək göstəricilərə nail ola bilmişlər. Bu şirkətlər, kommersiya, ümumi və inzibati xərcləri azaltmağa, aktivlərin özünü ödəməsini artırmağa, faizlərin və vergilərin ödənişinə kimi olan mənfəətin yüksəldilməsinə nail ola bilmişlər.

Qeyd etmək lazımdır ki, outsorsinqdən daha tez-tez işçi heyətinin sayı çox olan iri şirkətlər istifadə edirlər. Bunlar, adətən, innovasiyalı bölmələrdə (IT, telekom) çalışan və yaxud rəqib bazarlarda - maliyyə sektorunda, xidmət sahəsində işləyən «ənənəvi iqtisadiyyatın» daha yetkin şirkətləridirlər. Məsələn, Nokia şirkəti hələ 2001-ci ildən Hewlett Packardla əməkdaşlıq edir və o, Nokianın IT infrastrukturunun və korporativ informasiya sisteminin idarəedilməsini həyata keçirir. İllik kontraktın ölçüsü - 100 milyon dollar təşkil edir. İri şirkətlər üçün əsas motiv - əsas biznesdə cəmləşməkdən ibarətdir. Məhz outsorsinq bu zaman, yeni bölmələrin və departamentlərin daimi olaraq yenidən təşkili və ixtisarı ilə müqayisədə daha böyük effekt verir. Bunun klassik misalı kimi, Yaponiyanın avtomobil sənayesinin subpodrat münasibətlərini göstərmək olar. Avtomobil üçün lazım olan 20 mindən artıq detalların və qovşaqların 70%-nə qədərini yapon avtomobilqayırma şirkətləri satın alırlar və məhz 30%-ni

²⁸ IBM, Коммерческий эффект аутсорсинга – анализ, основанный на фактах, IBM T.J. Watson Research Lab, сентябрь 2005 г.

özləri istehsal edirlər. Detalların bir hissəsi (məsələn, podşipniklər, batareyalar və s.) təkcə avtomobilqayırmanı deyil, digər sahələrə də xidmətlər göstərən müstəqil istehsalçılardan alınır. Digər hissələri (məsələn, təbəqə polad, zərbəyə qarşı qurğular və s.) – əsasən avtomobilqayırmaya xidmət göstərən, lakin xüsusi sifarişlərlə deyil, bazara işləyən şirkətlərdən alırlar. Lakin, detalların və qovşaqların əsas kütləsi subpodrat təşkilatlardan alınır ki, onlar da məhsulu xüsusi sifarişlər əsasında və avtomobilqayırma firmalarının spesifikasiyinə uyğun olaraq buraxırlar. Yaponiyanın Xarici ticarət və sənaye nazirliyinin apardığı tədqiqatların nəticələrinə görə hər bir iri avtomobilqayırma firmasına birinci səviyyədən olan 170 subpodratçılar, 4,7 min ikinci səviyyədən olan subpodratçılar və 32 minə yaxın üçüncü səviyyədən olan subpodratçılar düşür. Birinci səviyyədən olan subpodratçılar - ən iri firma da ola bilərlər, bu zaman ikinci səviyyəliyə - əsasən xırda firmalardır, üçüncü səviyyədən olanlar isə - ən xırda firmalardır. Baş müəssisə malgöndərənlərlə müxtəlif cür əlaqələri tətbiq edirlər. Birinci səviyyədən olan subpodratçılarla baş firma, istehsal kontraktlarından savayı digər əməkdaşlıq formalarını - kapitalda iştirak etmə, maliyyə yardımının göstərilməsi və s. qurur. Daha gec hallarda bu cür münasibətlər baş firmanı ikinci səviyyədən olan subpodratçılarla bağlayır, üçüncü səviyyədən olanlar haqqında heç danışımağa da dəyməz. Səhmləşdirmə sistemi baş firma tərəfindən subpodratçılara nəzarət göstərməyin əsasını təşkil edir. Adətən, subpodrat firma piramidanın əsasına yaxındırsa, sifarişçi firma onun kapitalında daha az-az iştirak edir. Aşağı səviyyələrdə nəzarət, bir qayda olaraq, texnologiyadan ciddi asılı olmağa və baş firmanın sifarişlərindən asılılığa əsaslanır. «Əsas səlahiyyət» modeli bir çox xarici avtomobilqayırma müəssisələrində, o cümlədən, elektrik texnikası sahəsində (Siemens, General Electric və s.) tətbiq olunur. XX əsrin sonuna autsorsinq əsasında istehsalat və servis əməliyyatlarını verən ABŞ şirkətlərinin xüsusi çəkisi 86% təşkil etmişdi. Qərbin və Yaponiyanın şirkətləri yeni malların istehsalını daha tez-tez Şərqi Asiya və Cənubi Asiya, Latın Amerikasına ölkələrinə köçürürlər, öz istehsallarını isə bağlayırlar. Məsələn, Yaponiyanın transmilli Nissan avtomobil konserni hazırda Afrikada, Asiyada, o cümlədən, Tayvanda, Malayziyada, Yaxın Şərqdə öz zavodlarına malikdir. Şirkət, daimi

olaraq yenilikləri təqdim edir ki, bunlar da inkişaf etməkdə olan ölkələrin tədqiqat laboratoriyalarında işlənib hazırlanmışdır. ABŞ-da outsorsinq adı bir hala çevrilmişdir. Buna səbəb, birinci növbədə, IT- outsorsinqin inkişafı və ofşor proqramlaşdırmanın geniş yayılması olmuşdur. ABŞ-da IT-xərclərin təxminən beşdə bir hissəsi outsorsinq şirkətlərinin əlinə düşür. Bu zaman bütün kontraktların 70%-ə qədər müxtəlif səbəblərdən vaxtından əvvəl qutarır. Ən iri sövdələşmələrin öyrənilməsi göstərir ki, son zamanlar şirkətlərin daha çox bir hissəsi funksional əməliyyatlar və biznes-proseslər üzrə outsorsinq bağlayırlar və buna əsasən podratçının sərəncamına funksional sahələrdən birini, məsələn, işçi heyətinin idarə edilməsini və yaxud logistikanı, təqdim edirlər²⁹.

Çoxlu sayda elektron məmulatları ABŞ-dan olan çox nüfuzlu firmaların əmtəə nişanları altında daxil olurlar və onlar sonradan da daxil olacaqlar ki, bunların sahibləri özlərin həqiqi istehsalçıları və işləyicilərinin kim olduğunu alıcıların bilməsində heç də maraqlı deyillər. Ümumdünya informasiya-kompüter sənayesinin liderlərinə aid olan müəssisələrin siyahısına daxil olan, lakin, eyni zamanda, texniki inkişafın «kölgəli aparıcı mühərriki» sayılanların sayı hazırda o qədər də qısa deyildir və buraya, Flextronics, Quanta Computer, PremierImaging, WiproTechnologies, CompaqElectronics və s. bu kimi Tayvanda, Hindistanda, birinci növbədə, Asiya ölkələrində məskunlaşmış firmalar daxildirlər. Özlərinin sənaye inqilabının cari mərhələsinin «naməlum qəhrəmanı» vəziyyətləri ilə onlar, elə həmin sazişlərin şərtlərinə borcludurlar ki, outsorsinq haqqında bu sazişlər də onları ən tanınmış firmalarla, satıcılarla (vendorlarla, ing. vendor) bağlayırlar³⁰. Bundan başqa, bir çox Amerika şirkətləri üçün Hindistanın outsorsinq xidmətləri bazarı çox cəlbedicidir (əsasən də ingilis dilində danışan və texniki cəhətdən hazırlıqlı olan fəhlələrin olmasına görə). Bu zaman əsas amillərdən biri, Birləşmiş Ştatlarla müqayisədə bir sıra peşələr üzrə əmək haqqının aşağı səviyyədə olmasıdır. Haas School of Business firması tərəfindən aparılmış tədqiqatlar nəticəsində müəyyən olunmuşdur ki, bu cür peşədən olan amerikalı

²⁹ Джермейн Р. Аутсорсинг и вертикальная интеграция: предложения для исследований на базе организационной теории // Российский журнал менеджмента. –2011. –Т.9. –№ 2. –С. 93–108

³⁰ Аутсорсинг в практике американских компаний // Инвестиции в России. –2008. –№10 (165). –С. 27–37.

işçilər, məsələn, telefon mərkəzinin operatoru, tibbi diaqnostik mərkəzin işçisi, advokat kontorunun klerki, proqramçı, mühasib və onun uçot və əmək haqqı üzrə köməkçiləri, maliyyə analitikləri, bir saat ərzində özlərinin Hindistandan olan həmkarlarına nisbətən bir neçə dəfə çox qazanırlar³¹. Məhz bu peşələrdən olan işçi yerləri, indiki gündə daha çox, ixracat meyilləri ilə xarakterizə olunurlar. ABŞ-ın arxasınca bir çox inkişaf etmiş iqtisadiyyatlar qlobal autsorsinqdə fəal iştirak edirlər və özlərinin tarixi potensiallarından istifadə edirlər. Məsələn, Britaniya və Fransız şirkətləri autsorsinq konsepsiyası çərçivəsində keçmiş müstəmləkələri ilə özlərinin münasibətlərini qururlar. Tanınmış fransız firmalarının mallarının etiketlərinə nəzər salsaq görərik ki, onların çox bir hissəsi Fransanın Afrikadakı, Yaxın Şərqdəki və yaxud Hind-Çin müstəmləkə-ölkələrində buraxılmışdır. Bu zaman təbii bir haldır ki, xidmət sahəsindən olan fransız şirkətləri autsorsinq üçün keçmiş müstəmləkələrinin fransız dilində danışan əhalisindən istifadə edirlər. Autsorsinqdən, Avropada da geniş istifadə olunur, və bu, təkcə özəl sektorunda deyil, dövlət sektorunda da özünü göstərir. Böyük Britaniyanın hökuməti vergi idarələrinin informasiya sistemlərini autsorsinq xidmətinə vermişdir³². Britaniya hökumətinin hələ 1993-cü ildə qəbul olunmuş bazarın testləşdirilməsi üzrə xüsusi proqramına uyğun olaraq optimal autsorsinq ancaq bu hallarda mövcud ola bilər: resursların əhəmiyyətli miqdarda olduğu, xüsusilə də, iri kapital və yaxud əmək resurslarının mövcud olduğu zaman; fəaliyyət sahələri öz aralarında zəif bağlılığa malik olanda; xüsusi biliklərin və təcrübənin olduğu zaman; işlərin həcmi və onların nəticələri eyni zamanda həm çox, həm də az olanda; müəssisənin fəaliyyəti bazarın kəskin qalxıb-enmələrinə məruz qalanda, bu da öz növbəsində, işçi heyətinin maddə qaydada işə götürülməsinə, onların öyrədilməsinə və qorunub saxlanılmasına çəkilən xərcləri xeyli artırır; texnologiya cəld dəyişikliklərə məruz qalır ki, bu da, iri investisiyaların qoyuluşunu tələb edir. Almaniyada son vaxtlarda autsorsinq, daimi inkişafda və təkamüldədir. Accenture konsaltinq şirkətinin Institut fuer Management und Consultin ilə birgə əməkdaşlığı sayəsində 200 ən iri şirkətlərin rəhbərlərinin ara-

³¹ Официальный сайт международного института аутсорсинга. –URL: <http://www. outsourcing.com>.

³² Усанова.Ю.,Фефелова Н.П., Терина Г. Е.Инновационные процессы в агроэкономике: их содержание. – направления. –инструменты совершенствования. –М., 2013

sında keçirdiyi sorğusu öz nəticələri ilə diqqəti cəlb etmişdir. Məsələn, Almaniyanın outsorsinq bazarının həcmi 2002-ci ilə 9 milyard avrodan 13,8 milyard avroya qədər artmışdır³³. Sorğulanmış firmaların 80%-i artıq outsorsinq layihələri ilə iş təcrübəsinə malikdirlər, özü də daha çox təcrübə isə istehlak mallarının istehsalçıları tərəfindən toplanılmışdır. Lakin, onu da etiraf etmək lazımdır ki, Almaniyada bu bazar ABŞ və Böyük Britaniya ilə müqayisədə asta inkişaf edir. Alman şirkətlərinin çox bir hissəsi outsorsinqə, ancaq, cari xərclərin aşağı salınması məqsədilə müraciət edirlər. Sorğulanan firmaların ancaq 13%-i bununla yanaşı, strateji funksiyaların və yaxud özlərinin əsas fəaliyyət sferalarının outsorsinqi ilə məşğul olurlar. Alman mütəxəssislərinin fikrincə, bir sıra funksiyaların kənar təşkilatlara həvalə olunması, təşkilatlara əhəmiyyətli dərəcədə sərfəlidir. Onlar, bu zaman, özlərinin istehsalat güclərinin dəyişilməsinə daha çevik reaksiya verə bilər, onlara lazım olan texnologiyaları, nou-haulları və s. əldə edə bilirlər. Həmçinin, əsas fəaliyyət sferalarında sözlərin cəmləşdirilməsi və onun effektivliyinin artırılması üçün şərait yaranır.

Digər tərəfdən, outsorsinqlə müəyyən risklər də bağlıdır. İlk növbədə bu - bu və digər funksiyalar üzərində nəzarətin itirilməsi və müvafiq xidmətləri göstərən firmalardan asılılığın yaranması ilə bağlıdır. Bununla əlaqədar olaraq, funksiyalarını digərlərinə həvalə edən şirkətlər, subpodrat təşkilatları özlərinin səhmdar kapitalında payvari iştiraka cəlb etməyə çalışırlar ki, bununla da onlar, outsorsinq layihəsinin uğurlu olmasını və risklərə görə məsuliyyətin bölüşdürülməsini təmin etməyə çalışırlar³⁴. Subpodrat firmaların səhmdar kapitalında iştirakı - strateji outsorsinqin mühüm əlamətlərindən biri sayılır ki, bunun əhəmiyyəti müasir dövrdə xeyli artmaqdadır. Bir məsələni də etiraf etmək lazımdır ki, müasir iqtisadiyyat üçün şirkətlərin «sıxılması» xarakterik bir haldır, yəni şirkətlər, cəmiyyətin iqtisadi vahidi olmaqla, əsasən, bir iqtisadi funksiyanı, məsələn, satış və yaxud istehsal və yaxud istehsal prosesinin idarəedilməsi funksiyalarını yerinə yetirirlər. Bu cür ixtisaslaşmanın və istehsalat proseslərinin sadələşdirilməsinin timsalı kimi keçən əsrin sonuncu onilliklərində Volvo konserninə yenidən təşkilinin həyata keçirilməsini göstərmək olar. Özünün istehsalat

³³ Секрет фирмы. –2005. –№23 (110). –20–26 июня 2009

³⁴ Секрет фирмы. –2005. –№23 (110). –20–26 июня 2009

xərclərinin və məsrəflərinin artması, məhsulun maya dəyərinin artımı nəticəsində rəqabət qabiliyyətliliyinin aşağı düşməsi problemi ilə üzləşən konsernin rəhbərliyi malgöndərənlərin sayını üç dəfə azaltdı, göndərişlərin daxil olmasına nəzarəti ləğv etdi, göndərilən detalların testləşdirilməsi və keyfiyyətinə nəzarət funksiyalarını onların özlərinə və yaxud kənar təşkilatlara həvalə etdi. Nəticədə isə, özünün istehsalı və texnoloji xətti sadələşdirildi, malgöndərənlər və podrat təşkilatlar isə artıq ayrı-ayrı detalları deyil, bütöv aqreqatları göndərməyə başladılar. Bu zaman, hazır avtomobildə hər hansı bir aqreqat işləməyəndə, malgöndərən bütöv avtomobilin dəyərini kompensasiya edirdi (əvəzləyirdi).

Orta hesabla dünya ölkələri arasında, xidmətlərin göstərilmə üsuluna görə ayrı-ayrı növlərinin bölgüsü aşağıdakı kimidir:³⁵

Call-mərkəzlərin xidmətləri – 90%

Kompyuter və informasiya texnologiyaları üzrə xidmət -89%

ETTKİ - 53%

İnsan resurslarının idarə edilməsi – 50%

Maliyyə təhlili və mühasibat uçotu – 31%

Beləliklə, qərb istehsalı yüksək ixtisaslaşma dərəcəsinə malik olması ilə xarakterizə olunur. Demək olar ki, bütün qərb istehsalı maksimal dərəcədə sadə strukturla fərqlənir, yəni onlar kompleks deyillər, əməliyyatların çox bir hissəsi də outsorsinqə çıxarılmışdır. Outsorsinq - sənaye kooperasiyası və uzunmüddətli qarşılıqlı sərfəli əməkdaşlıq əsasında şirkətin effektiv inkişaf strategiyasının qurulmasının nəticəsidir. İnkişaf etmiş ölkələrin ən iri şirkətləri dünyanın inkişaf etməkdə olan regionlarının innovasiya fəaliyyətinin inkişafını müəyyən edirlər və bununla da, mürəkkəb son məhsul buraxan yüksək texnologiyalar sahələrinin artımına imkan yaradırlar. Məsələn, outsorsinqin sayəsində Hindistanda iqtisadiyyatın yüksək texnoloji sektoru hər il 30%-dək artır. Hindistan artıq outsorsinq informasiya texnologiyaları sahəsində tanınmış mərkəzlərdən birinə çevrilmişdir, o, hər il 45 milyard dollarlıq IT-xidmətləri ix-

³⁵ Кононович О.П. Аутсорсинг в международной торговле. 2011. С.21

rac edir³⁶. Hazırki dövrdə ölkə, on ildən çox outsorsinq təcrübəsinə malikdir bu sahədə dünya üzrə layihələrin 80%-dən çox hissəsini yerləşdirmişdir. İnkişaf etməkdə olan ölkələrin mürəkkəb elmtutumlu malların istehsalında ixtisaslaşması toplanmış biliklərin və təcrübənin effektinin yaranmasına gətirib çıxarır. Transmilli şirkətlər qlobal elmi-tədqiqat potensialından istifadə etməklə oraya innovasiyalı fəaliyyətlərini köçürürlər. Tədricən bu cür strategiya, qlobal miqyasda bazar imkanlarından istifadə olunması strategiyasına nisbətən daha da vacibləşir. Outsorsinqin nəticəsində inkişaf etməkdə olan ölkələrdə daha yüksək təhsil və peşəkarlıq səviyyəsini tələb eləyən yeni işçi yerləri açılır, texniki ixtisaslara yiyələnmək istəyənlərin sayı artır. İnkişaf etməkdə olan ölkələrə yeni məhsulun işlənib hazırlanması üzrə şöbələr köçürülür. ABŞ-da patent alan inkişaf etməkdə olan ölkələrin nümayəndələrinin sayının artımı müşahidə olunur. Outsorsinq bütün şirkətlərin ixtisaslaşmanı daha da gücləndirir. İstənilən hər bir firma (təşkilat, müəssisə, ayrıca bir fərdi individ) özünün əsas işgüzar prosesində: istehlakçıların fərdi sorgusuna əsasən yüksək texnoloji «genişləndirilmiş məhsulların» istehsalında, biliklərin istehsalı prosesində, yeni ideyaların, texnologiyaların, qərarların istehsalında cəmləşmə imkanlarını qazanır. Y.Kirqerardanın fikrincə: müasir dünya iqtisadi elmində tədqiqatın müstəqil obyekt kimi outsorsinq ³⁷ inkişaf mərhələsindədir.

Outsorsinqin Qərbdə kütləvi qaydada həyata keçirilməsinə baxmayaraq, Azərbaycanı olan şirkətlər bunu çox məhdud halda tətbiq edirlər, bunun səbəbi də bir sıra amillərlə bağlıdır:

- 1) şirkətlərin outsorsinqlərə olan inamının az olması (bunun səbəbi, o cümlədən, əvvəlki təcrübə zamanı neqativ nəticənin olması ilə bağlı ola bilər);
- 2) müqavilə münasibətləri mədəniyyətinin zəif inkişaf etməsi;
- 3) kommersiya sirrinin qorunub saxlanması probleminin mövcudluğu;
- 4) qanunvericilik bazasının tam işlənib hazırlanmaması;

³⁶ Василенко М. Структурные трансформации бизнеса: аутсорсинг и субконтракция // Российское предпринимательство. –2012. –№15 (213). –С. 56–59

³⁷ Kirkegaard J.F. Offshoring, Outsourcing and Produktion Relocation/ J.F. Kirkegaard/ Peterson institute for International Economics washington,2007.<http://www.petersoninstitute.org/publications/wp/wp07-2.pdf>.13.04.2009.

5) outsorsinq xidmətlərinin firmanın öz qüvvəsi ilə yerinə yetirdiyi işlərə nisbətən yüksək dəyərə malik olması;

6) potensial outsorserlər və peşəkar kadrlar haqqında obyektiv informasiyanın olmaması.

Autsorsinqin tətbiq olunmasına mane olan əsas səbəblərdən biri, risklərin olması ilə bağlıdır. Rəhbərlik tərəfindən outsorsinqin üstünlükləri anlamının olması ilə yanaşı, hansı funksiyaların firmanın öz daxilində qalması məsələsi durur, çünki onların itirilməsi rəqabət qabiliyyətliliyinin itirilməsinə, fərdiliyin silinib getməsinə və şirkətin imicinin dağılmasına gətirib çıxara bilər. Autsorsinqin köməyi nəticəsində peşəkarlar özlərinin əsas işlərində cəmləşmə imkanına malik ola bilər və bununla da öz əmək məhsuldarlıqlarını qaldıra bilərlər.

Deyilənlərə əsasən, aşağıdakı nəticəyə gəlmək olar: dünyada hazırda üç əsas şirkət növləri mövcuddurlar:

1) məhsulun işlənilib hazırlanmasının və onun istehsalının tam siklini (və yaxud onun çox bir hissəsini) həyata keçirən şirkətlər;

2) əsasən injiniringlə məşğul olan, əgər istehsalları varsa, onların da təcrübəvi olması (bütün detalların hazırlanması outsorsinq vasitəsilə sifariş olunur) ilə fərqlənən şirkətlər;

3) injiniringlə demək olar ki, məşğul olmayan şirkətlər, onlar mütərəqqi avadanlığa malik olaraq başqasının injiniringi üzrə məmullatların hazırlanması üzrə xidmətlər göstərirlər və lazım olanda bunu, başqa əmtəə nişanı altında edirlər.

Tədqiqatçılar, XXI əsrdə ancaq bir işgüzar prosesi həyata keçirən ixtisaslaşdırılmış müəssisələrin sayının kəskin artımını proqnozlaşdırırlar. Lakin firmanın əsas səlahiyyətlərdə təmərküzləşməsi, vahid təkrar istehsal prosesinin qırılmasını demək deyildir. Təkrar istehsal prosesi indiki zaman həm formal, həmçinin qeyri-formal mürəkkəb kontrakt-müqavilə münasibətləri sistemində reallaşdırılır. Xarici təcrübənin təhlili göstərir ki, outsorsinq effektiv, strateji bir alətdir və o, profilə uyğun olmayan funksiyalara çəkilən xərclərin azaldılması ilə yanaşı, təşkilatın effektivliyinin qaldırıl-

masına münbit şərait yaradır. Bu, biznes-təşkilatlara da, icra orqanlarına da, büdcə sektorunun təşkilatların da aid oluna bilər.

Beləliklə, outsorsinq fəaliyyətinin həyata keçirilməsinin xarici təcrübəsinin öyrənilməsi, bizim praktikaya da outsorsinqin nailiyyətlərinin tətbiq olunması və Azərbaycan şirkətlərinin çiçəklənməsi üçün müsbət imkanlar yaradır.

3.2. Riteyl-outsorsinqin fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi

Qloballaşma şəraitində biznesin müvəffəqiyyətlə inkişaf etməsində menecmentin rolu artmaqdadır. Azərbaycan şirkətlərinin rəqabətin inkişafının yeni mərhələsində öz yerlərini tapmaları zəruriyyəti yaranmışdır. Özünün inkişafı məsələsinin həlli yollarından biri, xarici icraçıların cəlb olunması və onlara özünün profilinə uyğun gəlməyən işlərin həvalə olunmasıdır. Buna görə də, öz müəssisələrinin fəaliyyətinin effektivliyinin artırılması üzrə yeni menecment texnologiyaları yaranır. Tədqiqatlar nəticəsində müəyyən olunmuşdur ki, bu cür idarəetmə modellərindən biri outsorsinq sayılır.

Autsorsinq informasiya texnologiyaları, təchizat və mal göndərişi, xidmət göstərilməsi, maliyyə, işçi heyətinin və istehsalın təmin olunması sahəsində müəyyən funksiyaların yerinə yetirilməsinin effektivliyinin qaldırılmasına imkan verir. Azərbaycanda da tədricən, daxili problemlərin həllinin xarici (kənar) yollarının sərbəst olaraq seçilməsi üçün infrastruktur yaradılır. Qeyd etmək lazımdır ki, outsorsinq Azərbaycanda hələ ki, digər ölkələrdəki kimi güclü inkişafa malik deyildir. Lakin, outsorsinqə olan tələbatın artımı müşahidə olunmaqdadır.

Tədricən belə bir anlaşma yaranır ki, outsorsinq xərclərin aşağı salınmasının, müasir texnologiyaların əldə olunmasının və özünün əsas fəaliyyətinin aparılmasında cəmləşmənin effektiv üsuludur və onun uğurlu tətbiqi üçün mühit yaradılır. Bizim fikrimizcə, outsorsinqin daha geniş yayılmasına bir sıra amillər mane olurlar. Belə ki, bizdə hələ ki, xarici şirkətlərin və bankların daha yüksək tələbatlarını ödəyə bilən outsorsinq şirkətləri yoxdur. Autsorsinq sxemlərinin həyata keçirilməsi yolunda mövcud

olan maneələrdən biri də ondan ibarətdir ki, biznesin bu rejimdə aparılması idarəetmənin təşkilinin yüksək səviyyədə olmasını tələb edir. Savadlı şəkildə hazırlanmış strateji planlaşdırma və peşəkar operativ rəhbərlik, dəqiq maliyyə menecmenti və keyfiyyətə nəzarətin etibarlı mexanizmləri lazımdır. Təəssüflər olsun ki, bu cür tələblərə həm sifarişçi-şirkətlərdə, həmçinin icraçı-şirkətlərdə mövcud olan menecment cavab vermir.

Autsorsinqə keçid hələ də böyük problemlərlə nəticələnə bilər. Sifarişçi üçün işləri yerinə yetirərkən, autsorserin əməkdaşları onun ərazisində ola bilərlər, onun daxili əmək qaydalarına tabe olurlar. Lakin onlar üçün işverən - autsorserdir. O, əmək haqqını onlara ödəyir və büdcəyə «əmək haqqı» vergilərini ödəyir. Sifarişçi isə, ancaq autsorserin xidmətlərini ödəyir.

Milli bazarın və qanunvericiliyinin zəif inkişafının çətinliklərinə baxmayaraq, başqa digər xüsusiyyətlər də mövcuddurlar ki, onlara əsasən, autsorsinqdən istifadə olunması bizim ölkədə daha da perspektivlidir. Bizim şəraitdə istehsalçı-şirkətlər üçün rəqabət üstünlüyünün qazanılması üçün təkə keyfiyyətin qaldırılması və qiymətin azaldılması vacib məsələ deyildir, həm də maliyyə dayanılığının artırılmasıdır ki, bunu da autsorsinqin rəşional tətbiqi nəticəsində əldə etmək mümkündür.

Yeni bahalı texnologiyalara əlavə iri investisiyalar qoymadan şirkətin fəaliyyətinin effektivliyinin qaldırılmasına və üstün istiqamətlərdə diqqəti cəmləşdirməyə imkan verən autsorsinqdən istifadə olunması, Azərbaycan şirkətlərinin xarici bazara çıxışını asanlaşdırma bilər, çünki onların çox bir hissəsi kiçikdirlər və bu bazarda layiqli rəqabət apara bilmirlər, və hələ ki, öz bizneslərinin inkişafına, tədqiqat işləmələrinə xarici firmalarla müqayisə olunan səviyyədə vəsaitlər yönəldə bilmirlər. Beləliklə, biznesin aparılmasının yeni strategyasının - autsorsinqin fəal tətbiqi üçün bütün ilkin şərtlər mövcuddurlar. Lakin, onun uğurlu tətbiqi üçün təkə dünya təcrübəsi üçün adi olan çətinlikləri deyil, həm də bizim xüsusiyyətlərimizi nəzərə almaq lazımdır.

Xarici mühitin imkanlarını və təhlükələrinin təşkilatın güclü və zəif tərəfləri ilə müqayisə edərək aşağıdakı nəticələrə gəlib çıxmaq olar:

- dayanaqlı və etibarlı maliyyə vəziyyətindən özünün bazar mövqelərinin möhkəmləndirilməsi üçün istifadə etmək lazımdır;

- marketing tədbirlərinin işlənilib hazırlanması məlumatlandırmanı yaxşılaşdırıb və istehlakçıların sayının artırılmasına gətirib çıxara bilər;

- təşkilatın etibarlı bir tərəfdaş kimi imicinin formalaşması müəssisənin xidmət bazarında rəqabət mövqelərini yaxşılaşdırmalıdır.

Autsorsinq şirkətlərinin fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi üzrə tədbirlər planının həyata keçirilməsi üçün aşağıdakı hərəkətlərin yerinə yetirilməsi lazımdır:

- xidmətlərin göstərilməsi üzrə bağlanmış müqavilələrə ciddi şəkildə əməl olunması. Şirkəti, bazar üçün lazımlı olan xidmətləri yerinə yetirməyə maraqlandıрмаq xüsusilə vacibdir;

-firmaya işçi heyəti diferensiasiyası sahəsində rəqabət üstünlüyünü qazanmağa imkan verən işçi heyətinin hazırlanması sahəsində effektiv siyasətin işlənilib hazırlanması;

- artıq mövcud olan çeşid mövqeləri arasında mənfəətli olanların seçilib müəyyən olunması və çeşiddə olmayan xidmətlərin həyata keçirilməsi üçün yeni imkanların axtarılıb tapılması;

- şirkətin xidmətlər bazarında xidmət göstərilməsinin yeridilişi üzrə marketing tədbirlərinin keçirilməsi;

-işçi heyətinin motivləşdirilməsi sisteminə yenidən baxılması və bu zaman, fəaliyyətin nəticələrinə görə əməyin ödənişi sisteminin tətbiqi yolu ilə vəzifələrinin keyfiyyətli yerinə yetirilməsinə diqqətin artırılması: bu da, əmək məhsuldarlığının qaldırılmasına gətirib çıxaracaqdır.

Deməli, müəssisə, hazırkı dövrdə daim artmaqda olan xidmətlər bazarında öz mövcudluğunu genişləndirməlidir ki, bu da bazara yeni xidmət növləri ilə çıxışı daha cəlbedici edir. Bu planın həyata keçirilməsi üçün aşağıdakı bir sıra tədbirlərin yerinə yetirilməsi lazımdır:

- Yüksək keyfiyyətdə xidmətlər göstərmək və rəqabət qabiliyyətli müəssisə olmaq üçün yeni peşəkar avadanlıqlar və yüksək keyfiyyətli materiallar əldə etmək lazımdır.

- Potensial müştərilərin cəlb olunması üçün: kütləvi informasiya vasitələrində reklamın yerləşdirilməsi, saytda olan informasiyanın firmanın keyfiyyətli və çox da baha olmayan xidmətlər göstərən firma kimi mövqeləşdirən firmanın saytının yeniləşdirilməsi kimi yollarla bir sıra marketinq tədbirlərinin keçirilməsi.

- Təklif olunan xidmətlərin çeşidinin genişləndirilməsi.

Yuxarıda qeyd olunanlarla əlaqədar olaraq aşağıdakıların təklif olunmasını mümkün hesab edirəm.

Autsorsinqin tətbiqi praktikasının təkmilləşdirilməsi sosial əhəmiyyətli istiqamətlənməyə malikdir. Buraya:

- əhaliyə göstərilən xidmətlərin keyfiyyətinin artırılması və effektivliyinin qaldırılması;

- bütün istehlakçıların tələbatların ödənilməsi.

Beləliklə, autsorsinq əhalinin həyat səviyyəsinin yaxşılaşdırılmasına imkan yarada bilər ki, bu da, sosial cəhətdən əhəmiyyətli olan xidmətlərin əlçatan olması və keyfiyyətinin qalxması ilə şərtlənmişdir. İqtisadi effektdən başqa, təklif olunan tədbirlərin tətbiqi sosial effektdə nail olmağa gətirib çıxara bilər.

Sosial effekt aşağıdakılarda özünü biruzə verir:

- yeni işçi yerlərinin yaradılması (məşğulluğun genişləndirilməsi, işsizliyin azaldılması);

- müəssisədə ixtisaslı kadrlara həm daimi işdə, həm də müəyyən işlərin yerinə yetirilməsi üçün müqavilə üzrə maddəli işə götürülmə zamanı ehtiyacın duyulması;

- əmək haqqının sabitliyi – öz gələcəyində maraqlı olan işçilər sonradan öz vəzifə borclarını vicdanla və keyfiyyətli olaraq yerinə yetirməkdə maraqlı olacaqlar;

- işçi yerlərinin yenidən qurulması, yeni peşəkar texnikanın meydana çıxması;

- əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması sağlamlığın yaxşılaşmasına, ümumi və peşə xəstəlikləri hallarının, istehsalat zədələrinin azalmasına səbəb olur ki, bunun nəticəsi də ömür müddətinin artması olur;

- əməyin ödənişinin artırılması - əhalinin həyat səviyyəsinin qaldırılmasına gətirib çıxarır.

Bütün bu deyilənlərdən belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, bu tədbirlərin həyata keçirilməsi həm iqtisadi, həm də sosial effektə malikdir.

Azərbaycanda outsorsinq bazarı son zamanlar yüksək tempolə inkişaf etməyə başlamışdır. Bizim outsorsinqlərin sərəncamında xarici həmkarlarının təcrübəsi olmuşdur ki, bunu da yerli bazara uyğunlaşdırmaqla həm özləri üçün, həm də öz sifarişçiləri üçün uğur qazanmaq daha asanlaşır. Bizim outsorsinq xidmətləri bazarımız daha da artacaqdır. Hələ ki, outsorsinq firmalarının fəaliyyəti üçün daha perspektivli sahələr – informasiya texnologiyaları, mühasibatlıq, hüquq və autstaffinq xidmətləri sahələridir. Bizim fikrimizcə, outsorsinq xidmətləri bazarının bundan sonrakı inkişafı üçün qanunvericilik bazasının işlənilməsindən, outsorsinq xidmətlərini göstərən firmalar tərəfindən birinci növbədə müştərilərin tələbatlarının ödənilməsinə yönəldilən marketinq komplekslərinin işlənilib hazırlanmasından, həmçinin firmanın əlverişli imicinə yaradılmasından asılıdır.

Azərbaycan bazarına çıxan outsorsinq firmaları, bu sahədə mövcud olan bir neçə şablonlardan kənarlaşmalı, istehlakçıya və onun ehtiyaclarına istiqamətlənməlidirlər. Daha məqsədəuyğun olardı ki, bir neçə müxtəlif xidmətlər işlənilib hazırlansın, bu xidmətlərin bazara yeridilməsi üzrə marketinq tədbirlərinin yerinə yetirilməsi qayğısına qalsın, müştərinin ödənilmə dərəcəsinin və şirkətin fəaliyyətinin effektivliyinin daimi olaraq tədqiqinin həyata keçirilməsi nəzərdə tutulsun. Bu da, outsorsinqlərə nəinki bazarda möhkəmlənməyə imkan verəcək, həmçinin onun müvəffəqiyyətlə inkişaf etməsi üçün şərait yaradacaqdır.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Müasir şəraitin xüsusiyyətlərindən biri kimi, rəqabətin gücləndirilməsini göstərmək olar. Bu şəraitdə uğurun əldə edilməsi müəssisə tərəfində daha səmərəli və kreativ üsulların tətbiqi nəticəsində nail olmaq olar. Təcrübə göstərir ki, bu şəraitdə müəssisələrin fəalliyət göstərməsi təşkilatı strukturların yenidən qurulması, bazarda olan dəyişikliklərə adaptasiya olma imkanları hesabına mümkündür. Bu şəraitdə outsorsinq və onun tətbiqi aktuallaşır.

Apardığımız tədqiqat zamanı pərakəndə ticarətdə outsorsinq xidmətlərinin tətbiqindən əldə edilən əsas nəticələri qeyd etmək istərdik. Belə ki, outsorsinq xidmətlərinin tətbiqi nəticəsində kommersiya müəssisələrində effektivliyin artırılmasına təsir edən amilləri qeyd etmək istərdim.

Azərbaycanda outsorsinqin yeni bir proses olması bu sahədə nəzəri və təcrübi biliklərin az olması ilə müşahidə edilir. Bu baxımdan, müəssisə fəaliyyətində strategiyanın formalaşmasında outsorsinqin tətbiqi öz yeniliyi və vaxtında olması ilə şərtlənir.

Pərakəndə ticarətdə outsorsinq xidmətlərinin tətbiqi nəticəsində iqtisadi səmərənin əldə edilməsi. Belə ki, xərclərin azalması, müəssisə kapitalının rentabelliyyətinin artırılması və s. Xarici provayderlər bir çox kompaniyalar üçün biznes-proseslərin yerinə yetirilməsi hesabına qənaət əldə edə bilirlər. Hansı ki, müəssisələr üçün ayrı-ayrılıqda çətindir. Bu da qənaət edilmiş vəsaitlərin rəqabət imkanlarının artırılmasına sərf edilə bilər.

Digər nəticə kimi, outsorsinq xidmətlərinin tətbiqi nəticəsində pərakəndə ticarət müəssisəsi müxtəlif funksiyaların yerinə yetirilməsində məşğul olan heyətin öyrədilməsinə sərf etdiyi vəsaitə qənaət edilməsidir. Outsorsinq üçün bu istiqamətdə olan xərclər miqyas hesabına qənaətlə müşahidə edilir. Burada müəssisə, qısamüddətli layihələrə, müəyyən müddətə heyətin sayını artırma imkanına malikdir.

Autsorsinq xidmətindən istifadə edən pərakəndə ticarət müəssisəsi autsorseri ilə riskin bir hissəsini bölüşür. Hər hansı bir şöbənin fəaliyyətində olan nöqsanları autsorsinq xidmətindən istifadə edərək həll edə bilər.

Adətən autsorsinq xidmətinə ikincidərəcəli funksiyaların ötürülməsi nəzərdə tutulur. Bu da müəssisə üçün diqqəti əsas funksiyaların daha da gücləndirilməsinə imkan yaradır. Belə ki, əgər pərakəndə ticarət müəssisəsi istehlakçılarla əks əlaqə qurmaq üçün autsorsinqə call-mərkəzlərinin fəaliyyətinin həvalə edirsə, müəssisə heyəti öz diqqətini rəqabətəblığın artırılmasına yönəldə bilər.

Təbii ki, bu xidmətin öz mənfə tərəfləri var ki, bunlardan: digərlərinə biznes-funksiyaların ötürülməsi nəticəsində müəssisə tərəfindən nəzarət proseslərində müvafiq olaraq ötürülür. Bundan başqa, informasiyanın alınması, ötürülməsi vaxtları çoxalır.

Tədqiqat nəticəsində autsorsinqin biznesin inkişafında strateji metod olduğu müəyyən edilmişdir. Müəssisələr üçün müasir şəraitdə iqtisadi effektivlik və xərclərin aşağı salınması məsələləri vacib məsələlərdən biri kimi çıxış edir. Bu baxımdan, rəqabət şəraitində fəaliyyət göstərən müəssisələr üçün autsorsinqin rolunun artması müsayət olunur.

Baxmayaraq ki, autsorsinq xidmətlərindən istifadə bizim bazarda yenidir, lakin onun tətbiqi genişlənir. Müəssisələr bu xidmətin xüsusiyyətlərinə diqqət yetirməlidir. Aparılan araşdırma zamanı autsorsinqin üstünlükləri və nöqsanları müəyyən edilərək araşdırılmışdır.

Tədqiqat zamanı autsorsinqin tətbiqi sahəsində olan qabaqcıl təcrübələr təhlil edilmişdir. Dünya təcrübəsi autsorsinqin perspektivli olduğunu göstərir. Müəssisələr işə başlarkən və ya artıq fəaliyyət göstərdikdə effektivliyin artırılması yolu kimi autsorsinqin əsas üsul kimi diqqətdə saxlamalıdır.

Dünya təcrübəsində müxtəlif müəssisələrin əldə etdikləri nailiyyətlər öyrənilmiş və Azərbaycan şəraitinə uyğun olaraq adaptasiya edilərək tətbiqi təklif edilmişdir.

Ümumilikdə, autsorsinq strategiya və xarici mühitin təhlilində diqqəti cəmləməyə imkan yaradır.

Qeyd etmək istərdik ki, outsorsinq milli və dünya iqtisadiyyatına təsir miqyasına görə çox qəliz və maraqlı hadisə olaraq qalır. Yerli sahibkarlar öz fəaliyyətlərində sınaqdan keçirilmiş üsullardan istifadəyə üstünlük versələr daha yüksək nailiyyətlərin xərclərin azaldılması hesabına əldə edilməsinə nail ola bilərlər. Təbii ki, hər bir təcrübənin yerli şəraitə uyğunlaşdırılmasına da diqqət yetirilməlidir.

Tədqiqatın nəticəsi olaraq, qeyd edək ki, outsorsinqi Azərbaycanın dünya təsərrüfatına inteqrasiyasının perspektiv istiqaməti kimi qiymətləndirmək olar. Azərbaycanda perspektivli və effektiv üsul olaraq daha da inkişaf edəcək.

ƏDƏBİYYAT SIYAHISI

1. Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası. Bakı. 1995
2. Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsi. Bakı. 2000
3. Azərbaycan Respublikasının Vergi Məcəlləsi. Bakı. 2000
4. Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatları.
5. Əliyev E. Outsorsinq və işçilərin icarəsi. 2016
6. Rüstəмова E. Biznesin inkişafı üçün bunları mütləq edin.2016
7. Hacızadə E. Artan qloballaşma tələbləri şəraitində istehsal infrastrukturunun inkişafı meyilləri. İqtisad elmləri:nəzəriyyə və praktika. 2007. № 3-4
8. Həsənov İ. Outsorsinq ixrac forması kimi və onun perspektivləri.2011
9. "Mcdonald"s Azərbaycan" məhdud məsuliyyətli cəmiyyətinin məlumatları
10. Андерсон Э. Аутсорсинг в продажах. М. 2006
11. Аникин Б. А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2003. 280 с.
12. Аникин Б., Аутсорсинг. – М. 2003
13. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. М.2006
14. Аутсорсинг в практике американских компаний // Инвестиции в России. –2008. –№10 (165). –С. 27–37
15. Бравар Ж., Морган Р. Эффективный аутсорсинг. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. 288 с.
16. Василенко М. Структурные трансформации бизнеса: аутсорсинг и субконтракция // Российское предпринимательство. –2012. –№15 (213). –С. 56–59
17. Готшалк П. ИТ –аутсорсинг: построение взаимовыгодного сотрудничества. М.2007

18. Джермейн Р. Аутсорсинг и вертикальная интеграция: предложения для исследований на базе организационной теории // Российский журнал менеджмента. –2011. –Т.9. –№ 2. –С. 93–108
19. Засенко В.Е. и др. Конкурентоспособность торговых сетей в условиях глобализации мировой экономики: методология, теория, практика.Спб. 2006
20. Золотов В.А. Аутсорсинг — бизнес-стратегия и способ повышения конкурентоспособности компании // Железнодорожный транспорт. 2006. № 6. С. 56—60.
21. Казарина Л.А. Логистические услуги. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2006. 158 с.
22. Клементс С., М. Доннелан. Аутсорсинг бизнес-процессов. М., 2006 г
23. Кононович О.П. Аутсорсинг в международной торговле. 2011. С.21
24. Кузнецов В.М. Аутсорсинг: новое слово в управлении // ЭКО: Экономика и организация промышленного производства. –2011. –№ 6. –С. 79–86.
25. Курбанов А.Х., Плотников В.А. Аутсорсинг: история методология, практика: моногр. М.: Ин-фра-М, 2013. 112 с.
26. Поспех Л.З. Теоретические основы аутсорсинга в сфере услуг // Актуальные проблемы развития экономики современной России : сб. науч. тр. Иркутск, 2006. 183 с.
27. Секрет фирмы. –2005. –№23 (110). –20–26 июня 2009
28. Усанов А.Ю., Фефелова Н.П., Терина Г. Е. Инновационные процессы в агроэкономике: их содержание, направления, инструменты совершенствования. М., 2013
29. Филина Ф.Н. Аутсорсинг бизнес-процессов. М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008. 208 с.
30. Хейвуд ДЖ. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. М.

2004

31. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. С. 26.
32. Черноусов Е.В. Анализ рынка логистических провайдеров — зарубежный опыт // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 6. С. 70—88.
33. Шадрин В.Г. Аутсорсинг: управление процессами и формирование регионального аутсорсингового центра: дис. канд. экон. наук. М., 2006.
34. Эмиров Н. Аутсорсинг в мировой экономике // Экономика и управление в зарубежных странах. —2012. —№ 4. —С. 21–29.
35. Gonzalez R. Information Systems Outsourcing: A Literature Analysis/R.Gonzalez.Information & Manacement.2006.vol.43 №7, P-823
36. IBM, Коммерческий эффект аутсорсинга – анализ, основанный на фактах, IBM T.J. Watson Research Lab, сентябрь 2005 г.
37. International outsourcing respapes the worded ICT Industry, creating opportunities but also arousing fears.\United Nations Ekonomik Commission for Europe. http://www.unece.org/press/pr_2004/04_ireedd_p08c.htm.01.10.2011
38. Kearney A.T. Releases 2016 Global Services Location Index (GSLI)/ Jan 10, 2016, ET from A.T. Kearney.
39. Kirkegaard J.F. Offshoring, Outsourcing and Produktion Relocation/ J.F. Kirkegaard/ Peterson institute for International Economics washington, 2007.<http://www.petersoninstitute.org/publications/wp/wp07-2.pdf>.13.04.2009.
40. https://new-retail.ru/.../outsorsing_v_riteyle_v_poiskakh_nai..
41. URL:<http://www.prnewswire.com/news-releases/at-kearneyreleases-2016-global-services-location-index-gsli-300201927.html>
42. [www. Outsourcing.com](http://www.Outsourcing.com)
43. www.biznesinfo.az/businesspractice/management
44. https://az.wikipedia.org/wiki/Veritas_Management_Systems