

R.R.Bədirov, M.R.Bədirov, K.M.Məmmədov

Biznes Plan

(nəzəriyyədən təcrübəyə doğru)

dərs vəsaiti

Bakı – 2017

Mündəricat

Giriş

1-ci hissə

Fəsil 1

Fəsil 2

Fəsil 3

2-ci hissə

Fəsil 4

Fəsil 5

Fəsil 6

Fəsil 7

3-cü hissə

Fəsil 8

Fəsil 9

Fəsil 10

Fəsil 11

4-cü hissə

Fəsil 12

Fəsil 13

Fəsil 14

5-ci hissə

Fəsil 15

Fəsil 16

Fəsil 17

6-cı hissə

Fəsil 18

Fəsil 19

Ədəbiyyat

Giriş

Siz rəfdən bu kitabı götürüb açıb baxmaq qərarına gəldiniz. Yaxşı addımdır! Düzgün yerdən başlamısınız. İstər inanın, istər yox, sizin fundamental bilikləriniz haqda nəse öyrənmək fikrimiz yoxdur. Əslində, bəlkə də sizin nə vaxtsa aşağıdakı situasiyalardan birinə düşdüyünüzü deməklə bir qədər irəli getmiş olarıq:

- ✓ Sizin ən son model qurğu ilə bağlı möhtəşəm bir ideyanız var və siz özünüze şirkət açıb fəaliyyətə başlamağı gözləyə bilmirsiniz.
- ✓ Sizin bossunuz hər şeyi yenidən başlamaq istəyir və sizdən üç həftəlik biznes planı istəyir.
- ✓ Siz şirkətinizi həmişə biznes planı olmadan idarə etmişiniz və indi siz bəyaz səhifə açırırsınız.
- ✓ Şirkət üçün biznes planınızın olduğunu düşünürsünüz, lakin onu lazım olduğu kimi qura bilmirsiniz.
- ✓ Biznes mühiti və iqtisadi mühit sonuncu dəfə biznes planı qurmağı düşündüyünüz vaxtdan daha pisə oxşayır və siz bunun düzgün olduğuna şübhəsiz olaraq bir də əmin olmaq istəyirsiniz.

Düz tapdıq? Hansı situasiyada olmağınızdan asılı olmayaraq siz biznes planı tutmaq üçün hər şeyi yenidən başlamağı deyilsiniz, əvəzində bu kitabı oxuyun. Biz sizin biznesinizin gələcəyi haqda heç nə bilmərik. Amma sizə kömək olacaq biznes plan sizi gələcəyə hazırlayır və biz də getdiyiniz bu yolda hər an sizin yanınızdayıq.

Bu kitab sizə nə üçün lazımdır?

Ola bilər ki, indiyə kimi siz biznes planını necə qurmağı bilməyəsiniz, amma planın necə vacib olduğunu biləcək qədər ağıllısınız. Təcrübə onu göstərir ki, biznes plan çox vacibdir- plan sizi getmək istədiyiniz yerə aparan yeganə yoldur.

Bu kitab sizə biznes planınızı mərhələ-mərhələ hazırlamağa kömək edəcək. Bu yolda siz biznes plan ilə bağlı heç zaman ağılınıza belə gəlməyən çox şeylər kəşf edəcəksiniz- onlar sizə sadəcə olaraq rəqabətdə üstünlük qazanmağa kömək edəcəklər. Hətta bir sıra gülməli situasiyalara da düşəcəyik.

Əlbəttə ki, sizin bəziləriniz üçün biznes planının yenidən fəaliyyətə başlayan şirkət üçün pul toplamaq məqsədilə hazırlanması tələb olunan bir şeydir. Ən yaxşı halda bu, rəsmi xarakter daşıyır. Ən pis halda isə bu, sizin üçün yorucu işə çevrilə bilər. Amma buradakı biznes plan sadəcə olaraq pul toplamaq üçün deyil, o, həm də güclü alət ola bilər- yəni sizin şirkətinizi işləmək üçün daha yaxşı bir yönə çevirə və biznesinizi daha uğurlu fəaliyyətə gətirib çıxara bilər.

Biznes plan sehlidirmi? Xeyr, burada cadu-filan yoxdur. Biznes plan ona görə işləyir ki, o, sizi dayanıb nə etdiyiniz barədə fikirləşməyə məcbur edir. O, sizi şirkətinizin gələcəkdə necə olmasını istədiyinizi və onun gələcəyinin yaxşı olması üçün sizin nə fikirləşdiyinizi

müəyyən etməyə təhrik edir. Sonra isə sizin planınız məqsədlərinizə çatmaq üçün tələb olunan mərhələləri keçməyə yol göstərməklə bir şablon kimi işləyir. Məsələn:

- ✓ Biznes plan sizdən sənaye sahənizə, müştərilərinizə, sizin real imkanlarınızı müəyyən etmək üçün rəqabətə və sizin üzləşdiyiniz təhlükələrə diqqətlə yanaşmağı tələb edir.
- ✓ Biznes plan onun bacarıq və resurslarını, güclü və zəif cəhətlərini, onun verdiyi real üstünlükləri tanımaq məqsədilə vicdanla və obyektiv işləməyiniz üçün sizin şirkətə xüsusi diqqət göstərir.
- ✓ Biznes plan sizin bu gün harada olduğunuzu və gələcəkdə sizi nə gözlədiyini bilməyiniz üçün maliyyə hesabatını, proqnozları və sizin büdcənizi qaydaya salır.
- ✓ Biznes plan getdiyiniz bu yol boyunca uğur qazanmanız məqsədilə şanslarınızı artırmaq üçün biznes strategiyaları və alternativlər fikirləşib tapmağınız üçün sizi həvəsləndirməklə sizi naməlum gələcək üçün hazırlayır.

Kitabdan necə istifadə etməli?

“Biznes Plan (nəzəriyyədən təcrübəyə doğru)” adlı kitab sizin iri korporasiyanın, yoxsa kiçik şirkətin üzvü olmağınızdan asılı olmayaraq və ya sizin kim olmağınızdan, işinizin nə olmasından asılı olmayaraq biznesinizin uğur qazanması üçün sizə yardımçı olacaq. Düşdüyünüz situasiyadan asılı olaraq kitabın dərinliklərinə müxtəlif yollarla baş vurub çıxə bilərsiniz:

- ✓ Əgər biznes planı sizin üçün yenidirsə, siz yenidən başlaya və bizdən bələdçi olaraq istifadə edə bilərsiniz. Biz sizə şirkətinizin missiyanızdan tutmuş biznes planınızın işləməsinə qədər bələdçilik edirik və sizi bütün yol boyunca çətinliklərdən uzaq saxlayırıq.
- ✓ Əgər siz bir qədər təcrübəlisinizsə, sizin üçün daha maraqlı olan mövzulardan birinə birbaşa gedib çıxmaq istəyəcəksiniz. Məsələn, biznesinizdə uğur qazanmanın həlledici amillərini müəyyən etmək və ya şirkətinizin zəif və güclü cəhətlərini bilmək üçün hara baş vurmaq. Bu yolda hər yerə baş vurduqdan sonra siz çox böyük ehtimalla bir qədər vaxt keçirmək üçün istədiyiniz başqa bir bölmə kəşf edəcəksiniz.

Yadda saxlayın ki, harda olmağınızdan asılı olmayaraq biznes planına başlamaq və biznesinizi bütün bizneslərdən yaxşı etmək heç vaxt gec deyil. Hər bir halda siz bu kitabda axtardığınız hər şeyi tapa bilərsiniz

Kitab necə təşkil edilib?

“Biznes Plan (nəzəriyyədən təcrübəyə doğru)” adlı kitab sizin planınızın əsas tərkib hissələrinə əsaslanan 6 hissədən ibarətdir. Hər fəsil biznes planlaşdırılması haqda konkret bir mövzuya həsr olunub və ən önəmlisi real biznes həyatından olan nümunələrlə zəngin şəkildə təşkil olunmuşdur.

1-ci hissə: getmək istədiyiniz yeri müəyyən etmək

Biznes planı quranda gələcəkdə harada olmaq istədiyinizi müəyyən etməlisiniz. Kitabın bu hissəsi şirkətiniz üçün biznes məqsədləri və hədəflərlə yanaşı missiya yaratmaqla sizə düzgün yolla irəliləməkdə kömək edəcək. Sonra isə biz şirkətinizin dəyərlərini və gələcəklə bağlı məramlarını təhlil etmək üçün sizə kömək edəcəyik.

2-ci hissə: bazarınızı qiymətləndirmək

Faydalı biznes planı qurmaq üçün siz “izinə düşüb gedəcəyiniz” bazar barədə az-çox nəşə bilməlisiniz. Kitabın bu hissəsi biz sizin sənaye sahənizi tədqiq etmək və sizin imkan və təhlükələrinizin haradan qaynaqlandığını müəyyən etməklə onun uğurlu olması üçün nə etdiyini aşkar etməyə kömək edirik. Biz həm də müştərilərinizin kim olduğunu, onların ehtiyaclarını və onlara daha yaxşı xidmət göstərmək üçün necə harmoniya yaratmağı başa düşməyiniz üçün onları təhlil etməkdə sizə kömək edirik. Nəhayət, biz sizə rəqabətdə üstünlük qazanmağınız üçün nəyə ehtiyacınızın olduğunu dəqiqliklə müəyyən etməyə çalışmaqla sizin rəqabət aparmaq gücünüzü qiymətləndirməyə kömək edirik.

3-cü hissə: şirkətinizin perspektivləri barədə düşünmək

Bu hissədə biz əsas diqqətimizi sizin şirkətə yönəldəcəyik və sizə güvəndiyiniz güclü cəhətləri və üstündə işləməli olduğunuz zəif cəhətlərin müəyyən etməklə bilik və bacarıqlarınıza bacardığınız qədər obyektiv yanaşmaqda köməklik edəcəyik. Həmçinin, sizə müştərilərinizə verdiyiniz həqiqi dəyəri və sizin rəqibləriniz üstündə olan həqiqi üstünlüyünüzü müəyyən etməyə imkan yaradaraq diqqətinizi əlinizdən gələn hər şeyə yönəltməyə kömək edəcəyik. Nəhayət, biz sizə maliyyə vasitəsilə bələdçilik edəcək və maliyyə proqnozu ilə büdcəni bir araya gətirməyə kömək edəcəyik.

4-cü hissə: gələcəyə baxış

Biznes planını birinci hazırlamağın əsas səbəbi biznesinizi qarşıda nələrin gözlədiyinə hazır olmaqdır. 4-cü hissə sizə gələcəyə baxmaqda kömək edir və sizi dəyişikliyə hazırlayır. Biz sizi bir neçə müxtəlif standartlarla tanış edirik və sizə öz strategiyalarınızı düşünüb tapmaq üçün onlardan necə istifadə etməli olduğunuzu göstəririk. Biz həm də şirkətiniz genişləndikcə götürəcəyiniz müxtəlif istiqamətləri də nəzərə alırıq.

5-ci hissə: planlaşdırıcının alətlər dəsti

Əgər siz biznes planınızdan istifadə etmirsinizsə, onun heç bir faydası olmayacaq. Bu hissədə biz sizin şirkətinizi səmərəli və effektiv şirkət kimi formalaşdırmaqda, həmçinin biznes planınızda qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatmağınız üçün şirkətinizdə işləyən insanlarda tələb olunan bacarıqların olmasına kömək edirik. Nəhayət, biz sizə əsl biznes planına aid nümunə göstəririk ki, siz əvvəldən sona qədər məqsədinizin nə olduğunu biləsiniz.

6-cı hissə: “10-lar” bölməsi

“10-lar” hissəsi biznes planınızı ətraflı araşdırdıqca etməli olduğunuz və olmadığınız xatırlatmalar, göstərişlər, müşahidələr və xəbərdarlıqlar barədədir. Bu fəsillər sizin dayandığınız və ya getdiyiniz yer barədə, xüsusən də əgər qarşıdakı yol bir qədər kələ-kötürə oxşayırsa, kiçik perspektivlərə ehtiyacınız olduğu zaman onlara baxmağınız üçün sizə ətraflı görüntü verir.

Kitabda istifadə olunmuş təsvirlər

Biznes plan hazırlanarkən sizə bələdçilik etmək üçün kitabın sol kənarlarında təsvirlər verilib. Bunlar aşağıdakılardır:



ahead of the pack- ilkin məlumat

Bu təsvir sizi qarşıda gözləyən rəqabət öncəsi tövsiyələr verir.



jargon alert- maliyyə jargonu

Bu təsvirini görəndə siz biznes sahəsi ilə bağlı terminlərin izahını görəcəksiniz.



Example- nümunə

Bu təsvir sizin diqqətinizi biznes dünyasından götürülmüş nümunələrə yönəldəcək.



Manager's tip- menecerin tövsiyəsi

Bu təsvir əsasən böyük şirkətlərə tətbiq olunan, lakin kiçik şirkətlərə də kömək edə bilən situasiyalara işarə verir.



Warning-xəbərdarlıq

Yaxşı olar ki, bu xəbərdarlıqlara diqqət yetirəsiniz.



Remember- yadda saxla!

Bu təsvir xatırlatma rolunu oynayır, belə ki, haqqında danışılan mövzu o qədər vacibdir ki, gələcəkdə istifadə etmək üçün onu bir yerə qeyd edin.



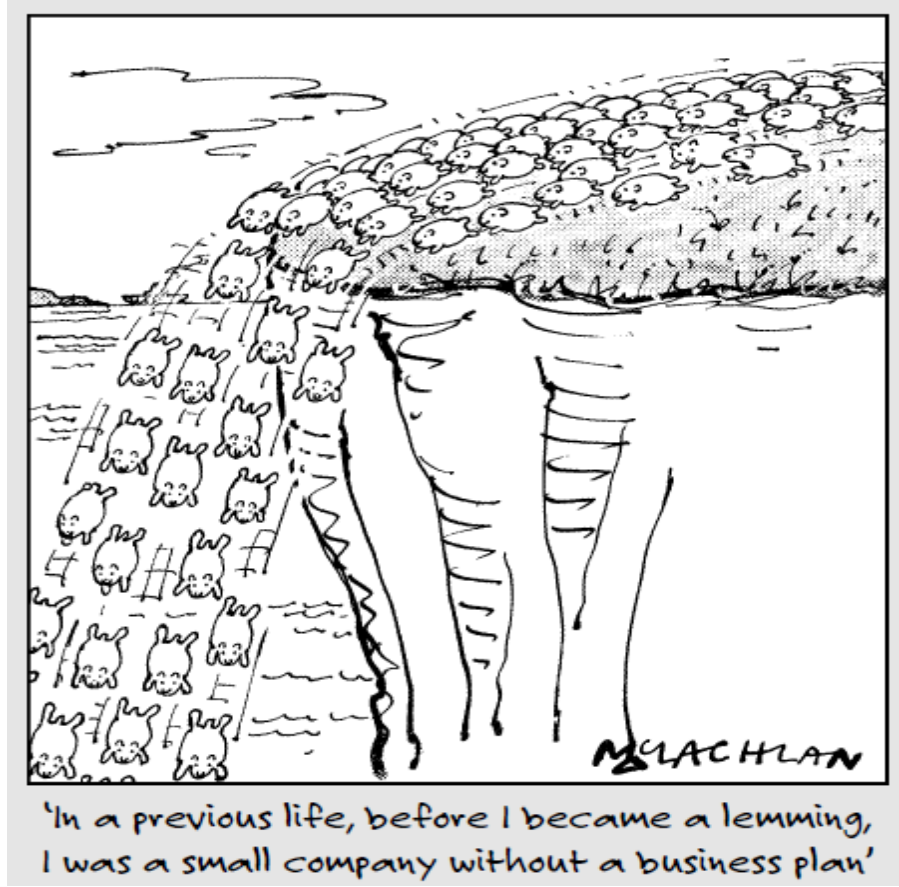
Online- Onlayn

Bu təsvir sizə maliyyə üzrə hesab vərəqələrini, cədvəlləri və digər lazımlı siyahıları pulsuz yükləyə biləcəyiniz veb saytlar barədə məlumat verir.

Bunlar sizə pul axınlarının defisiti barədə çoxsaylı proqnozlar, müxtəlif alternativlərin təhlili və digər yorucu, lakin mühüm təkrarlanan hesablamalar aparmaqda sizə kömək edir, üstəlik, vacib qayda-qanunlar barədə sizə ən son məlumatları verir.

1-ci hissə

Getmək istədiyiniz yeri müəyyən etmək



Əvvəlki həyatımda irimiqyaslı şirkət olmazdan əvvəl biznes planı olmayan kiçik bir şirkət idim.

Nədən bəhs edəcəyik?

Divara kağız çəkməkdən tutmuş marşrutizatorların işə salınmasına qədər hansı görməyinizdən asılı olmayaraq ilkin hazırlıq mərhələlərinin hər birini keçib işin dərinliklərinə adlamaq əslində olduqca asandır. Gəlin etiraf edək ki, ilkin hazırlıq işləri bir qədər yorucu olur. Lakin bununla belə həm həyatda, həm də biznesdə hazırlıq hər şey deməkdir. Odur ki, biznes planın hazırlanması üçün edilən *hazırlıq* bu planın hazırlanması üçün əhəmiyyətli olan hər bir mərhələni vacibliyinə görə sıralayır.

Bu hissədə biznes planın nə olduğunu izah edərək sizə onu hazırlamaqda kömək edəcəyik. İlk öncə, səhmdarlarla birlikdə korporativ missiyanın necə yaradılmasına və biznes məqsədlərinin necə işlənib hazırlanmasına baxaq. Burada dəyərlərin şirkətə nə üçün bu qədər əhəmiyyətli olması və şirkət dəyərlərindən necə istifadə etməli olduğunuzu göstərəcəyik. Sonda isə şirkətinizin müəyyən etdiyi məqsədin nəyəse nail olmaqda və ya nəyəse istiqamətlənməkdə sizə necə kömək etdiyini öyrənəcəyik.

Fəsil 1

Biznes planına necə başlamalı

Nələri öyrənəcəyik:

- Planınızdan ən yaxşı şəkildə istifadə etməyi.
 - Planınızdan keçmişin qeydləri və gələcəyin bələdçisi kimi istifadə etməyi.
 - Planınızın funksiyasını şirkətin təsviri kimi hazırlamağı.
 - Müxtəlif oxucu kütləsinə müraciət etmə yollarını müəyyən etməyi.
 - Yazılı planın necə göründüyünü sınaqdan keçirməyi.
-

Əksəriyyətimiz həyatımızı gələcəyi düşünərək yaşayırıq. Biz evi boyamağı, universitetə getməyi, istirahət götürməyi və ya təqaüdə çıxmağı planlaşdırırıq- hər zaman işlərimizdə bir və ya iki planımız olur. Bəs nə üçün bu qədər çox planlar hazırlayırıq? Nə baş verəcəyini heç vaxt əvvəlcədən bilə bilmərik, o zaman nəyə lazım bu narahatlıq? Əlbəttə ki, heç birimiz gələcəkdə nə baş verəcəyini bilmirik. Lakin hamımız bilirik ki, sabah bu gündən fərqli olacaq və bu gün dünənin eynisi deyil. Bu cür dəyişiklərə baxmayaraq irəliləmək və qarşılaşacağımız bütün qeyri-müəyyənlikləri dəf etməyimiz üçün planlaşdırmalar edirik. Planlaşdırma yaşamaq üçün bir strategiyadır.

Müəssisələr oxşar səbəblərə görə biznes planları hazırlayırlar. Planlaşdırma daima dəyişən biznes dünyasında uğur qazanmaq üçün bir strategiyadır. Təbii ki, biznes planı zəmanət demək deyil. Biznes planlaşdırması sizə gələcək barədə doğru və yanlış cavabları verən bir elm də deyil. Lakin bu planlaşdırma sizi gələcəkdə baş verəcək hadisələrə hazırlayan bir prosesdir. Plan hazırlamaq eyni zamanda şirkətinizin doğru zamanda doğru yerdə olacağı ehtimalını artırır.

Bu fəsildə biz planlaşdırmanın ümumən nə olduğunu, biznes planından necə istifadə etməyi və biznes planın nə üçün bu qədər mühüm olduğunu öyrənəcəyik. Biznes planı barədə şirkətinizin gələcəyi üçün bir bələdçi, eyni zamanda keçmişdə harada olduğunuz və nə etdiyiniz barədə bir qeyd olaraq danışacağıq. Çünki biznes planı şirkətinizin hazır təsviridir. Biz, həmçinin, sizin biznes planı görməkdə kimlərin maraqlı olduğundan da danışacağıq. Daha sonra, şirkətinizin böyüklüyündən asılı olaraq bu biznes plana kimlərin cəlb oluması barədə qərar vermək üçün sizlərə yardımçı olacağıq. Nəhayət, sizə biznes planınızın kağız üzərində necə görünməli olduğunu göstərəcəyik.

Planınızdan ən yaxşı şəkildə istifadə etmək

Plan əslində yuxarıdan baxanda binanın yastı görünüşü mənası daşıyır. Əgər siz indiye kimi ev tikib, yaxud təmir etmisinizsə, o zaman bu cür planının hələ də mövcud olduğunu (və hələ də bahalı olduğunu) bilmiş olarsınız. Əsrlər boyunca *plan* sözünə zaman və məkan anlayışı da daxil edilərək onun mənası daha da genişləndi. Müasir

dövrde *plan* həm də indiki zamandan gələcəyə baxış anlamını verir. Siz gələn həftə olacaq ad günü yığıncağınız və ya gələn ay olacaq iş səyahətiniz üçün planlar qurursunuz.



Biznes planı aşağıda verilən amilləri təsvir edən, müəssisənizin gələcəyi ilə bağlı xüsusi bir görünüşdür.

- ✓ Fəaliyyət sferanız necə görünüşə malik olacaqdır.
- ✓ Hansı bazarlarda rəqabət aparacaqsınız.
- ✓ Hansı növ rəqabətdə üstünlük qazanacaqsınız.
- ✓ Hansı növ xidmətlər və məhsullar təklif edəcəksiniz.
- ✓ Müştərilərinizi necə bir dəyərlə təmin edəcəksiniz.
- ✓ Hansı növ uzunmüddətli üstünlüklərə sahib olacaqsınız.
- ✓ Müəssisəniz nə dərəcədə böyük və gəlirli olacaqdır.

Gələcəklə bağlı ətraflı görüntü yaratmaq üçün sizi bu yolda nələrin gözlədiyi ilə bağlı olaraq çoxlu proqnozlar hazırlamalısınız. Təbii ki, əgər sizin müəssisəniz kristal toplar hazırlayırsa, o zaman siz şanslısınız. Yox, əgər müəssisəniz başqa sahədə fəaliyyət göstərsə, o zaman gələcəklə bağlı ilkin biznes fərziyyələri yaratmaq üçün müxtəlif yollar tapmalı olacaqsınız ki, biz bu dərslik boyunca həmin yolları sizinlə paylaşacağıq.



Nəhayət, onu da qeyd edək ki, sizin biznes planınızın nə dərəcə yaxşı olması orada qeyd etdiyiniz fərziyyələrdən asılı olacaqdır. İrəli sürdüyünüz fərziyyələrin anlaşıqlı olduğundan əmin olun. Belə ki, planınızın əksər hissəsi ətrafınızdakılara aydın olmalıdır. Yəni hazırda sizin fəaliyyət sferanızda və fəaliyyət göstərdiyiniz bazarda nə baş verir, vəziyyət necədir? Bu cür fərziyyələr hazırlamaqla siz öz biznesiniz və onun gələcəyi ilə bağlı daha yaxşı proqnozlar edə bilərsiniz. Bəs sizin irəli sürdüyünüz fərziyyələr reallaşacaqmı? Bunu zaman göstərəcək. Yaxşı ki, planlaşdırma prosesi sizi istənilən növ gözlənilməyən vəziyyətə yaxşı şəkildə hazırlayır.

Gələcəyə Baxış

Biznes planı gələcəklə bağlı görüntü verir. Müəssisənizin kiçik və ya böyük, fəaliyyətə yeni başlayan və ya təcrübəli şirkət olmasından asılı olmayaraq siz yenə də sizi doğru istiqamətə yönləndirən və bələdçilik edən planlaşdırma prosesinə ehtiyac duyacaqsınız. Məsələn:

- ✓ Yeni yaranan bir şirkət öz koordinantlarını müəyyən etmək üçün biznes planı hazırlayır və maliyyə ehtiyatı əldə etmək üçün tez-tez bu plandan istifadə edir.

- ✓ Fəaliyyətə hazır olan şirkət isə gələcəyə daha da yaxşı hazırlıqlı olmaq üçün plandan istifadə edir.
- ✓ Böyük şirkətlər isə hər kəsin eyni görünüşü görmələri üçün plan hazırlayırlar.
- ✓ Kiçik şirkətlər isə mühüm əhəmiyyət daşıyan ilk iki ildə iflasa uğramamaq üçün plan hazırlayırlar.

Əslində, kiçik müəssisələrin biznes planına daha çox ehtiyacı var. Əgər sizin kiçik şirkətiniz varsa və ya kiçik şirkət idarə edirsinizsə, artıq bilirsiniz ki, ticarətdən yaxşı başınız çıxır. Bizneslə bağlı gündəlik işlərinizi tamamlamaq üçün çətinliklə vaxt tapdığınız üçün növbəti həftənin, yaxud ayın planını qurmaq üçün kifayət qədər vaxtınız olmaya bilər. Ancaq kiçik bir müəssisə idarə etdiyiniz üçün planlaşdırma etməyiniz mütləqdir.



Böyük şirkətlər büdrədiyi zaman adətən bu vəziyyətdən çıxmaq üçün ehtiyatda saxladığı maliyyə vəsaitlərindən istifadə edib yenidən ayağa qalxırlar. Lakin əgər maliyyə resurslarınız məhduddursa, məhsullarınıza olan tələbatı şisirtmək, yaxud ödəniş müddətini gözlənilməyindən qısa vaxt çərçivəsində hesablamaq kimi kiçik bir səhv belə investisiya yatırdığınız və nail olmaq üçün çox çalışdığınız hər şeyi dəyişdirə bilər. Biznes planı özündə bir çox təhlükələri göstərir və bu cür təhlələrdən yayına bilmək üçün sizi qarşıda olan maneələr və çətinliklər barədə xəbərdar edir. Yadınızda saxlayın: yeni yaranan bütün müəssisələrin üçdə ikisi iki-üç il içində öz fəaliyyətlərini dayandırırırlar.

Müəssisənizin inkişaf tarixçəsinin tərtibi

Biznes planı müəssisənizin necə olması və bu illər ərzində necə dəyişməsi mövzusunda rəsm çəkir. Xüsusən də mühasibatlıq qeydləriniz və satışların həcmi haqda hesabatlarınızdan əldə edilən keçmiş fəaliyyətlərinizi nəzərdən keçirməklə siz biznes planınızın harada işləyib harada işləmədiyini müəyyən etmək üçün ondan istifadə edə bilərsiniz. Əslində, biznes planınız sizə hesabı bərabər saxlamaq, şirkətiniz üçün məqsədlər qurmaq və sonra uğurlarınızı dəyərləndirmək imkanı verir. Məsələn:

- ✓ Planınız gələcəklə bağlı bir görünüş hazırlayır. Növbəti illərdə planınızın əvvəlki nüsxələrindən istifadə etməklə siz keçmişə nəzər sala və çətinliklərin öhdəsindən necə gələ biləcəyinizi müəyyən edə bilərsiniz.
- ✓ Planınız getmək getmək üçün istiqamət verərək yol göstərir. Siz bu xəritədən qarşınıza qoyduğunuz məqsədə nail olmaqda nə qədər bacarıqlı olduğunuzu ölçmək üçün istifadə edə bilərsiniz.
- ✓ Planınız sizin harada olmaq istədiyinizi əvvəlcədən göstərir. Siz bu plandan öz fəaliyyət sahəniz, bazar mühiti və maliyyə vəsaitlərinizlə bağlı hədəflərinizə nə dərəcədə yaxın olduğunuzu yoxlamaq üçün istifadə edə bilərsiniz.



Biznes planınızda təsvir olunan inkişaf tarixiniz sizə fəaliyyət göstərdiyiniz biznes sahəsi ilə bağlı çox mühüm dərslər verir. Belə ki, siz eyni səhvləri təkrarən etməyə məhkum deyilsiniz. Əgər siz müəssisənizin əvvəl harada, hansı mövqedə olduğunu dəqiq bilməseniz, o zaman hansı tərəfə üz tutduğunuzu da bilməyəcəksiniz.

Alıcı kütlənizi qabaqcadan müəyyən etmək

Biznes planınızdan bütün dünyaya (ən azı, bununla maraqlananlara) öz müəssisəniz barədə məlumat yaymaq üçün istifadə edə bilərsiniz. Hansı işlə məşğul olduğunuzdan və nə üçün məşğul olduğunuzdan asılı olmayaraq planınız irəli sürdüyünüz iddiaları dəstəkləmək üçün hazır bir təsvirdir. Aşağıdakı insanlarla çalışdığınız zaman planınız çox lazım olacaqdır:

- ✓ Sizə kredit verməyi və yeni şərtlər təklif etməyi xahiş etdiyiniz təchizatçılar.
- ✓ Sizin məhsulu, yaxud xidməti öz istehsal xəttinə əlavə etmək istəyən distribyutorlar.
- ✓ Sizinlə uzunmüddətli biznes əlaqəsi qurmaq istəyən xüsusi əhəmiyyətli müştərilər.
- ✓ Sizə dəstək olmaq istəyən idarə heyəti və ya digər məsləhətçilər.
- ✓ Xüsusi məsələlərdə yardımçı olmaq üçün kənardan gətirdiyiniz konsultantlar.
- ✓ Sizə borc pul verib-verməmək barədə düşünən banklar.
- ✓ Müəssisənizdə pay almaqda maraqlı olan investorlar.

Bu insanların hər birinin şirkətiniz barədə daha çox məlumat istəmələrinin xüsusi səbəbləri vardır və güman ki, hər biri planınızın müxtəlif hissələri ilə maraqlanırlar. Yaxşı yazılmış biznes planı bu qrupların hər birini razı salır və müəssisənizi proses zamanı daha da güclü edir. Biznes planın hazırlanması:

- ✓ Müəssisənizin uğur qazanma şansını artırır.
- ✓ Şirkətinizin əvvəl hansı mövqedə olduğu və necə dəyişdiyini göstərir.
- ✓ Gələcəklə bağlı planlar təmin edir.
- ✓ Davam edən bir prosesdir.

Müxtəlif oxucular üçün xüsusi əhəmiyyət daşıyan hissələri fərqləndirmək

Şübhəsiz ki, biznes planı müxtəlif tələbləri olan fərqli müştəri kütləsini hədəfə alır. Aydın ki, biznes planın məzmununun çox hissəsi bu müştəri kütlələrinin maraqları ilə üst-üstə düşməlidir. Sizin əsas məqsədinizin, hədəf bazarlarınızın, biznes strategiyanızın və əməliyyat prosedurlarınızın bütün oxucularınız üçün əhəmiyyəti vardır. Biznes planı hazırlayarkən məqsədinizə nail olmaq üçün siz məzmunun hər bir hissəsini, məlumatın həcmi və bəzi hallarda istifadə olunan sözləri hər bir əsas oxucu qrupu üçün istifadə etməlisiniz.



Əsas perspektivli işçiləri karyera imkanları ilə bağlı sübut maraqlandırdığı halda investorları gələcək perspektivlər, bankları isə fondla bağlı sübutlar

maraqlandırır.

Əgər plan korporativ müəssisə fondu üzərində qurulubsa (korporativ müəssisələrlə bağlı daha ətraflı məlumat üçün 16-cı fəslə baxın), onlar qiymətli əqli mülkiyyətlə (əqli mülkiyyətlə bağlı ətraflı məlumat üçün 14-cü fəslə baxın) bağlı güclü dəlil və ya müəyyən məqamda öz şəxsi bizneslərinə kreditlə borc almaq üçün başqa atributlar da tələb edəcəklər.



Hadisələrin inkişafı ilə bağlı dəyişiklikləri özündə saxlayan dəyişkən biznes planı hazırlamaq sizlər üçün faydalı ola bilər. Pul vəsaitlərini təmin etmək məqsədilə öhdəliyi yerinə yetirən qeyri-rəsmi investorlara qarşı atılan ən uğurlu addım maddi sübut olaraq biznes planınızın növbəti nəşrlərinə onları da cəlb etmək ola bilər. Biznes planınız birinci hazırlandığı zaman müştəri sınaqlarından alınan nəticələr qeyd olunmur, lakin nəticələr əldə olunduqdan sonra onları əlavə etmək olar.

Planınızı yazılı şəkildə qeydə almaq

Biznes planı yazan zaman cəhdləriniz sizi müxtəlif istiqamətlərə yönləndirə bilər.

Çalışdığınız biznes sahəsində olan bir sıra problemlərlə üzləşəcəksiniz. Məsələn, siz şirkətinizlə və gələcəkdə şirkətinizi harada görmək istəməyinizlə bağlı ilkin suallara cavab verməli olacaqsınız. Sonra siz qarşınızda olan hədəflər barədə qərar verməli və biznes məqsədlərinizi qurmalı olacaqsınız. Biznes planının hazırlanmasının böyük bir hissəsi sizin sağlam düşüncəyə sahib olmağınızı tələb edir. Əgər siz biznes planınızın uğurlu olub-olmayacağından əmin olmaq istəyirsinizsə, o zaman aşağıdakı fəaliyyətləri yerinə yetirmək üçün vaxt ayırmalı olacaqsınız:

- ✓ Fəaliyyət sferənizə dərinlikdən nəzər salmaq.
- ✓ Öz müştərlərinizi tanımaq.
- ✓ Öz rəqiblərinizi müəyyən etmək.
- ✓ Müəssisənizin bütün resurslarını siyahıya almaq.
- ✓ Müəssisənizi fərqləndirən amili müəyyən etmək.
- ✓ Müəssisənizin üstünlüklərini sıralamaq.
- ✓ İlkin maliyyə vəziyyətinizi aydınlaşdırmaq.
- ✓ Maliyyə proqnozu ilə büdcəni bir araya gətirmək.

Bundan başqa, siz fəaliyyətiniz zamanı bütün dəyişikliklərə hazır olmalısınız. Həmçinin, siz başqa variantlar və alternativlər barədə düşünməli və müəssisənizin inkişafı üçün yeni yollar axtarmalısınız.



Özünüz də daxil olmaqla başqalarının da gözlərini həcmcə böyük olan yazılı biznes planı ilə qorxutmaq istəməzsiniz. Bu, bir həqiqətdir ki, planınız həcmcə nə qədər böyük olsa, onu o qədər az insan oxuyacaqdır. İdeal olaraq kiçik və orta biznes müəssisələrində yazılı planın həcmi maksimum 15-20 səhifə olmalıdır. Yadda saxlayın ki, əsas mətnə vacib hesab etdiyiniz şəkillər, əlavələr və vacib hesab etdiyiniz istinadlar da əlavə edə bilərsiniz.



Yadda saxlayın ki, yazılı planınız hər zaman davam edən bir işdir və buna görə də təklif edirik ki, onu ya arxiv qovluqda, ya da elektron variantda saxlayasınız. Bu yolla siz dəyişməkdə olan (biz əminik ki, müəyyən dəyişikliklər olacaqdır) biznes planıza əlavələr edə, müəyyən səhifələri silə və ya bütün bölməni çıxara bilərsiniz. Yaxşı ki, bütün dəyişikliklərə baxmayaraq istifadə etdiyiniz format- biznes planının bütün əsas bölmələri eyni qalacaqdır.

Biznes planınızı işə salmazdan əvvəl aşağıdakı bölmələri nəzərdən keçirin.

Xülasə

Xülasədə biznes planınızda qeyd olunan bütün vacib məqamlara toxunulur. Bu, sadə girişdən daha mühüm əhəmiyyət daşıyır: o, bütün planının qısa təsviridir. Əksər hallarda, planınızı oxuyan şəxs bu hissəni oxumaqla kifayətlənə bilər və belə etdikləri halda xülasə onları düzgün istiqamətə yönləndirəcəkdir.

Xülasə bir və ya iki səhifədən çox olmamalıdır və siz biznes planını tam bitirdikdən sonra Xülasəni yazmağa başlamalısınız. Bu yolla siz bütün planı nəzərdən keçirib çatdırmaq istədiyiniz əsas ideyaları aydınlaşdırmalısınız.



Əgər dediklərinizin insanların yadında qalıb-qalmadığına əmin olmaq istəyirsinizsə, o zaman onlara deyəcəklərinizi deyib və daha sonra dediklərinizi yenidən vurğulamalısınız. Xülasə deyəcəklərinizi deməyiniz üçün ayrılan bir yerdir.

Müəssisəyə ümumi baxış

Bu bölmədə şirkətinizin mahiyyəti ilə bağlı mühüm məqamlar qeyd olunur. Ümumi məlumatda siz öz fəaliyyət sferanız, müştəriləriniz, məhsullarınız, təklif etdiyiniz və ya inkişaf etdirməyi planlaşdırdığınız xidmətləriniz barədə məlumat verəcəksiniz. Ümumi məlumatda, həmçinin, siz müəssisənin biznes tarixçəsi, əsas fəaliyyətləri ilə bağlı məqamlara da toxunmalısınız. Əksər detalları isə digər bölmələrdə qeyd edə bilərsiniz.



Müəssisə haqda bu cür ümumi məlumat toplamaqla siz aşağıdakılar da daxil olmaqla bir sıra mühüm planlaşdırma sənədləri hazırlaya bilərsiniz:

- ✓ **Şirkətin missiyası:** Müəssisənin məqsədləri, bu məqsədin nə olması və nə edəcəyi barədə məlumat.

- ✓ **Məqsədlər və hədəflər:** Müəssisəniz üçün qurduğunuz əsas məqsədlər və bu məqsədlərə çatmaq üçün dəf etməli olduğunuz hədəflər.
- ✓ **Şirkətin dəyərləri:** Müəssisənizin fəaliyyətlərini istiqamətləndirən inanclar və prinsiplər toplusu.
- ✓ **Şirkətin məramı:** Müəssisənizin hansı hansı hədəfə çatmaq istədiyini göstərən və ya sizin müəssisənizin necə olmasını istəməyinizlə bağlı geniş təsvir yaradan bir fraza.

Bunları hazırlamaq üçün 2-ci və 3-cü fəslə baxın.

Biznes mühiti

Biznes planında fəaliyyət göstərdiyiniz biznes mühitini göstərən bölmədə müəssisənizin cari vəziyyəti ilə bağlı bütün mühüm aspektlər əhatə olunmalıdır. Bura fəaliyyət göstərdiyiniz sahənin mahiyyəti, bazar istiqaməti və rəqabət intensivliyiniz də daxil olmaqla sizin birbaşa nəzarətinizdən kənar aspektlər daxildir. Həm biznes mühitinizin təklif etdiyi imkanlar, həm də müəssisənizin üzləşdiyi təhlükələrdən ibarət bir siyahı hazırlaya bilmək üçün bu aspektlərin hər birinə diqqətlə nəzər salın. Daha sonra müşahidələriniz əsasında uğurlu müəssisəyə gedən yolu təsvir edə bilərsiniz.



Fəaliyyət göstərdiyiniz sahənin necə işləməsinə xüsusi diqqət yetirin. Burada gördüyünüz əsas biznes qüvvələrini, eyni zamanda biznesin necə idarə olunduğunu müəyyən edən əsas biznes əlaqələrini təsvir edin. Daha sonra biznes bazarınız, müştəriləriniz və hətta xidmət etdiyiniz müştəri kütləsini göstərən bazar segmentləriniz barədə ətraflı danışın. Sonda rəqabət barədə bir qədər məlumat verin: sizinlə rəqabət aparan şirkətlər, onların necə olduqları, necə fəaliyyət göstərdikləri və gələcəkdə hansı mövqedə ola biləcəkləri barədə danışın.

Biznes şəraitinizi necə tədqiq etmək və müəssisənizin ümumi mühiti barədə ətraflı məlumat əldə etmək üçün 4,5,6 və 7-ci fəsillərə nəzər salın.



İqtisadi vəziyyətin sabit görünmədiyi zaman qarşıdakı çətin günlər ilə bağlı edəcəyiniz planlaşdırma üzrə göstəriciləri tapmaq üçün 15-ci fəslə nəzər salın.

Müəssisənin təsviri

Müəssisənin təsvirində siz daha çox müəssisənizin nə təklif etməli olduğu barədə danışmalısınız. Təsvirdə rəhbərlik, təşkilatçılıq, yeni texnologiya, məhsul və xidmətləriniz, müəssisənizin apardığı əməliyyatlar, sizin marketinq potensialınız- bir sözlə, sənayenizə uğur gətirəcək amillər barədə məlumat verməlisiniz.

Xüsusilə, siz diqqətlə və məqsədli şəkildə müəssisənizin imkanlarından və resurslarından ibarət uzun siyahıya nəzər salmalısınız. Güclü tərəflərinizi üzə çıxaran bacarıqlarınızı zəif cəhətlərinizi üzə çıxaran bacarıqlarınızdan ayırın. Proses zamanı sizi rəqiblərinizdən fərqləndirən real avantajları da vurğulayın.

Müəssisənizə müştərilərinizin gözü ilə də baxmaq sizə kömək edər. Bu yolla siz özünüz belə təmin etdiyinizdən xəbərsiz olduğunuz müştəri dəyərlərini kəşf edə bilərsiniz ki, nəticədə bazarda rəqabətə davam gətirmək üçün əlavə uzunmüddətli həll yolları tapmış ola bilərsiniz.

Müəssisəniz fəaliyyət göstərdiyi sahəyə verdiyi bütün töhfələri bir yerə toplamaq üçün 8 və 9-cu fəsillərə üz tutun.

Biznes strategiyası

Müəssisənin strategiyası ilə bağlı bölmədə biznes mühitiniz və şirkətinizlə bağlı verdiyiniz gələcək proqnozlar barədə hər şey öz əksini tapır.



Bu bölmədə siz fəaliyyət göstərdiyiniz sahə, bazar şəraitiniz və rəqabət də daxil olmaqla biznesinizin əsas hissələri ilə məşğul ola bilmək üçün sadə strategiyalar yaratmağa vaxt ayırmaq istəyəcəksiniz. Mövcud biznes mühitinizdə bu strategiyanın niyə doğru olduğu barədə məlumat verməlisiniz. Strategiyanın gələcəyinin necə olacağını təsvir etməlisiniz. Nəhayət, bu strategiyanın uğurlu olmasını təmin etmək üçün şirkətinizin nə etməli olduğunu xüsusi olaraq qeyd etməlisiniz.

Hər kəs gələcəyin qeyri-müəyyən olduğunu bilir, belə ki, biznes dünyanızın gələcəkdə bu günə nisbətən nə dərəcə fərqli olması barədə də danışın. Alternativ ehtimalları sadalayın və istənilən halda müəssisənizin dəyişikliklər barədə proqnoz vermək və yeni imkanlardan yararlanmaq üçün nə etdiyini təsvir edin.

Biznes dünyanızda dəyişikliklərə hazır olmaq və müəssisənizin gələcəyi barədə strateji düşünməyi öyrənmək üçün 12 və 14-cü fəsillərə nəzər salın.

Maliyyə icmalı

Maliyyə icmalı həm bu günkü, həm də gələcəkdə gözlənilən maliyyə vəziyyətiniz barədə məlumatları əhatə edir.

Müxtəlif standart maliyyə hesabatlarından istifadə etməklə cari maliyyə vəziyyətinizi təsvir edin. Doğrudur, bu hesabatlar intensiv oxu üçün yazılmasa da biznes planınızın bu hissəsi ilə maraqlanan insanlar onu planda görmək istəyirlər. Əsas maliyyə hesabatlarına aşağıdakılar daxildir:



- ✓ **Mənfəət və zərər haqda hesabat:** Müəssisənizin bir ayda, rübdə, yaxud ildə əldə etdiyi bütün gəlirləri toplayıb alınan cəmdən biznesin idarə olunmasında xərclənən məbləği çıxırsınız. Bu hesablamadan alınan *nəticə* müəssisənizin həmin müddət ərzində əldə etdiyi mənfəətdir.
- ✓ **Balans hesabatı:** xüsusi bir zaman kəsiyində şirkətinizin nəyə sahib olduğunu, borcunu və dəyərini özündə əks etdirən və maliyyə vəziyyətinizi göstərən qeyd.
- ✓ **Pul vəsaitlərinin axını haqda hesabat:** verilən müddət ərzində şirkətinizin mədaxil və məxariclərini izləyən və bu pulun haradan gəldiyini və hara xərcləndiyini göstərən uçotdur. Pul vəsaitlərinin axını haqda hesabat sizin faktiki olaraq pulu necə əldə etməyiniz və xərcləməyinizə də nəzarət edir.

Gələcək maliyyə vəziyyəti ilə bağlı proqnozlar verərkən eyni tipli maliyyə hesabatlarından istifadə olunur. Lakin proqnozlarda gələcəkdə nə baş verəcəyi ilə bağlı bildiyiniz məlumatlar əsasında hesabatlarda olan bütün rəqəmləri qiymətləndirirsiniz. Heç bir şey mütləq olmadığı üçün etdiyiniz fərziyyələrin ilk öncə hesablamanızla üst-üstə düşdüyünə əmin olun.

Müəssisənizin maliyyə planlaşdırılmasına başlamaq üçün 10 və 11-ci fəsillərə nəzər salın.

Fəaliyyət planı

Fəaliyyət planınız biznes planınızı necə icra etmək istəməyinizə əsaslanır. Bu bölmədə idarəetmə və təşkilatçılığın özündə təklif olunan dəyişikliklər, həmçinin, gətirmək istədiyiniz yeni qaydalar və prosedurlar da göstərməlidir. Həmçinin, planı həyata keçirmək üçün sizin, menecerlərinizin və ya işçilərinizin ehtiyac duya biləcəyi əlavə bacarıqları da göstərin. Sonda bu biznes planı ilə bağlı müəssisəniz daxilində necə həvəs yaradacağınız barədə bir az məlumat verin: bir növ nail olmaq istədiyinizi reallaşdırmaq üçün müəssisədaxili bir mədəniyyət yaratmaq. Ancaq bundan sonra biznes planınızın uğurlu olması ilə bağlı əminlik yarana bilər. Biznes planının əsas hissələri aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirməlidirlər:

- ✓ İcmal biznes planınızın bütün mühüm hissələrinə toxunur.
- ✓ Müəssisə haqqında ümumi məlumat şirkətinizin missiyası, məramı və dəyərlərindən istifadə etməklə biznesinizin mahiyyətini təsvir edir.
- ✓ Biznes planınız biznes mühitinizi təhlil etməlidir.
- ✓ Müəssisənin təsviri müəssisənizin xüsusi bacarıq və resurslarını müəyyən edir.
- ✓ Plan sizin cari biznes strategiyanızı da özündə əks etdirməlidir.
- ✓ Maliyyə icmalına mənfəət və zərər haqda hesabat, balans hesabatı və pul vəsaitlərinin axını ilə bağlı hesabat daxildir.

Bütün bunları hazırladıqdan sonra biznes planınızın necə uğurlu olması ilə bağlı daha çox məlumat istəyirsinizsə, birbaşa 16-cı fəslə nəzər salın.

Fəsil 2

DÜZGÜN İSTİQAMƏTİN SEÇİLMƏSİ

Nələri öyrənəcəyik:

- Şirkətinizin məram və missiya bəyanatlarının hazırlanması
- Məqsəd və hədəflərlə tanışlıq
- Biznes effektivliyinə əks olaraq onun səmərəliyinə fokuslanmaq
- Hədəflərə görə idarə etmə ilə tələblərə görə idarə etmənin araşdırılması
- Məqsəd və hədəflərinizin müəyyənləşdirilməsi

Çox güman ki, sizin öz biznesinizlə nə etmək barədə yaxşı bir fikriniz var. Bəs bu fikri reallığa çevirmək üçün nə etmək lazımdır? Şirkətinizin məşğul olmağı planlaşdırdığı biznes fəaliyyətlərini, nail olmaq istədiyiniz məqsədləri və uğur qazanma yollarınızı müəyyən etməklə başlaya bilərsiniz.

Bu fəsilə biz sizə şirkətinizin və onun fəaliyyətlərinin qısa icmalını yaratmağa kömək edəcəyik, belə ki, bu fəaliyyətlər sizin şirkətinizin missiya və məram haqda bəyanatını formalaşdırır. Biz sizi məqsəd və hədəflərlə tanış edirik və nail olmağı gözlədiyiniz nəticələri qiymətləndirmək üçün onlardan necə istifadə etməyi göstəririk. Həmçinin, biznes səmərəliliyinə qarşı olaraq biznes effektivliyini, o cümlədən, hədəflərə görə idarə etməni də nəzərdən keçirəcək və sizə şirkətinizin öz məqsəd və hədəflərini hazırlamaqda kömək edəcəyik.

Şirkətinizin məram haqda bəyanatının işlənilib hazırlanması

Biznes planınız sizin harada olduğunuzu, hara getmək istədiyinizi və oraya necə çatmaq yollarını müəyyən edir. Biznes planınız proseslər inkişaf etdikcə nəzərdən keçiriləcək və ehtiyac yaranarsa, düzəliş ediləcək. Meynard Keynsin “faktlar dəyişdikcə mən də fikrimi dəyişirəm” fikri doğru ola bilər, lakin heç nə müştərilər, təchizatçılar, işçilər və ya himayədarlar üçün istiqamətini tez-tez dəyişən şirkət qədər sarsıdıcı ola bilməz. Düzgün qurulmuş şirkət xəttini zaman keçdikcə yaxşıya doğru dəyişə bilər, amma ümumi istiqamət onun məram, missiya, hədəf və məqsədlərində qoyulduğu kimi uzun müddət üçün yaradılmalıdır.

Hərtərəfli düşünmə

Məram şirkətin imkanlarını əlçatmaz yerlərə qədər genişləndirməkdir. Az adam məramın necə əldə olduğunu görə bilsə də hər kəs onun olmasının necə yaxşı bir şey olduğunu bilir. “Microsoft” şirkətin məramı olan “hər evə bir kompüter” hələ az-az ofislərdə bir kompüterin olduğu vaxtlarda yaradılmışdı. Bu, məramın tam olaraq həyata keçirilməsinə aid yaxşı bir misaldır. 1990-cı ilin əvvəllərində şirkətin əsas məqsədi kimi ifadə olunan bu fikir simalarda gülüş doğura bilərdi, ən azı, ona görə ki, bundan cəmi bir neçə onillik öncə IBM şirkətinin hesablamalarına görə, bütün dünyanın onun yalnız 7 kompüterinə ehtiyacı var. Onların yeni məramı olan “Cihazlar aləmində proqram təminatlarının seyrini internet xidmətlərinin gücü ilə birləşdirən təcrübələr yaratmaq” birinciye nisbətən daha uzundur. “Microsoft”un əsas rəqibi olan “Apple” şirkətinin isə məramı belə idi: “təsirli cihazlar yaratmaq”.. Onlar bunu ən son texnologiyalardan istifadə etməklə, qablaşdırma və dizayna investisiya

qoymaqla, öz məhsullarının istifadəsini digərlərindən daha rahat və eleqant etməklə onları mükafat qiymətində satır. Personal kompüterlər, audio pleyerlər, smartfonlar, planşetlər və müasir “cloud” texnologiya əsaslı xidmətlərin hər biri “Apple” məhsullarına böyük uğurlar qazandırmışdır. 2011-ci ildə “Apple”-in fond birjasının dəyəri “Microsoft”u keçmişdi.



2010-cu ildə fond birjasına daxil olmuş onlayn mağaza “Ocado”-nun aydın missiyası vardı: hər həftə super marketlərə getmək imkanı olmayan işgüzar insanlara alternativ xidmət təklif etmək. “IBM” şirkətinin məramı “texnologiyaları şirkətlər tərəfindən istifadə edilmək üçün kompleksləşdirmək”dən ibarətdir. Perfokart tabulyatorlardan başlayan “IBM” 100 ildən artıq olan tarixi dövr ərzində maqnit lent sistemləri, meynfreymilər, personal kompüterlər və həmçinin, 2002-ci ildə “PricewaterhouseCoopers” audit şirkətinin konsaltinq şöbəsinin almaqla hal-hazırda konsaltinq xidmətlərini də həyata keçirir. Konkret bir məhsul və ya texnologiyadansa məram ətrafında şirkət qurmaq işçilərin, investorların və müştərilərin şirkətə uzun müddət sadıq qalmasına təkan verir, çünki onların öz işini yaxşı bilən şirkətdə inkişaf üçün imkanları var.

Hisslərin gücündən istifadə

Məram barədə bəyanat təkcə gələcəyə gedən yolu göstərmir, həm də sizi ayağa qalxıb ora getməyə vadar edir. O, sizin şirkətinizin ən gözəl ümidlərini və ən parlaq arzularını əks etdirir. Bilirik ki, Karl Marks və onun yoldaşları nadir hallarda kokteyl partilərinin müzakirə mövzusu olur. Hətta Moskvada belə.

Dünya zəhmətkeşləri, birləşin! Zəncirlərdən başqa itirəsi bir şeyiniz yoxdur!

Amma bu fikri eşidən çox az adam tapılar ki, bu söz onlarda emosional çılgınlıq yaratmasın. Effektiv məram bəyanatı insanı fəaliyyətə səsləyən ilham dolu çağırışıdır. Əgər Marks belə desəydi, necə olardı:

Dostlar, gəlin birləşək! Bəlkə onda daha çox pulu necə qazanmağı müəyyən edə bildik!

Karl kimdir? İnanmıram ki, o, bu halda tarixdə qala bilərdi.



Əgər dinamik və xarizmatik lider olmağın yollarını bilmirsinizsə, narahat olmayın. Düzgün tərtib olunmuş korporativ məram liderin həyatının gözəl anlarının nəticəsində yaranmır, əksinə, o, çalışan işçilərdən ibarət müxtəlif komandalardan yaranır. Əgər siz şirkət rəhbərinin belə bir bəyanat yaratmasını istəyirsinizsə, onda heç vaxt onu görməyəcəksiniz. Rəhbərlik bu işlə məşğul olmağı sizə həvalə etməzdən öncə özünüz bu məsələ ilə məşğul olun və bununla da siz gecikən bir prosesə təkan vermiş olarsınız.

Eşitsəniz ki, mənalı məram bəyanatı yaratmağın ən yaxşı yolu dəyərlər barədə bəyanat yaratmağın ən yaxşı yoluna bənzəyir, onda təəccüblənməyin (3-cü fəsildə “Dəyərlər barədə bəyanat yaratmaq” adlı başlığa baxın). Sadəcə aşağıdakı addımları izləyin:

1. Şirkətinizin müxtəlif bölmələrində çalışan xüsusi işçilərdən ibarət kiçik bir qrup yaradın.

Əgər sizin şirkətiniz kiçikdirsə, onda bütün işçiləri bir yere toplayın. Əgər siz şirkətdə olan hər bir şeyə cavabdeh şəxssinizsə, onda işə özünüz girişin. Yadda saxlayın ki, işə nə qədər çox adam cəlb edilərsə, perspektivləriniz də o qədər geniş və

şirkətinizin gələcəyini düzgün şəkildə əks etdirən məram bəyanatı yaratmaq üçün bir o qədər yaxşı şanslarınız olar.

2. **Qrupa şirkətinizin dəyərlər barədə bəyanatını yenidən oxuyub şirkətinizdə payı olan maraqlı tərəflərin siyahısını gözdən keçirməyə imkan yaradın.**
3. **İşə diskussiya ilə başlayın.**

Hər kəsə az da olsa danışmaq və şirkətin gələcəyi və istiqaməti barədə öz fikirlərini və ideyalarını bölüşmək imkanı verin.

4. **Komanda öz işindən razı qaldıqdan sonra yekun qeydləri əlavə edib qaralamanı yuxarılara göndərin.**

Əgər məram barədə bəyanat uğurlu alınarsa, onda o, şirkətin üst səviyyəsində olan menecerlər tərəfindən qəbul edilməli və önə çəkilməlidir.



Praktik olaraq elə düşünməlisiniz ki, sizin məram barədə bəyanatınız şirkətinizə növbəti 10 il ərzində xidmət göstərəcək. Lakin bu, o deməkdir mi ki, siz bu bəyanatı heç zaman dəyişə bilməzsiniz? Xeyr- siz məram barədə bəyanatı dəyişə bilərsiniz, o halda ki, sizin biznes şəraitiniz həqiqətən də yeni fəaliyyət istiqamətinə zəmanət versin. Unutmayın ki, şirkətinizin məram barədə bəyanatında qeyd edilən fikirlər sizin kefinizin belə istədiyi üçün belə yazılmayıb, onlar şirkətinizi istənilən zamanda istənilən şərtlər altında istiqamətləndirən prinsipləri təmsil edir.

Brendin yaradılması

Brendlər şirkətin məramının əsas formasıdır. Brend yaratmaq bir qədər vaxt və əmək tələb edən bir prosesdir. Əgər biznes planınıza “brend imici yaratmaq” tipli bir ifadə daxil etsəniz, lakin bunu necə və nə üçün edəcəyinizi göstərmədən, bu zaman oxucunun sizin müəssisəyə olan inamını azaltmış olacaqsınız. Şirkətin unikal kimliyini yaradarkən brendə malik olma ən qiymətli dəyər hesab edilir. Brendə xas olan qiymət yaratmaqla (bu, brend məhsulun brend olmayan məhsul üzərində və ya rəqibləri cəlbedici olmayan məhsul üzərində etdiyi dominantlıq nəticəsində qoyulmuş mükafat qiymətdir) şirkət dəyərli bir aktiv əldə edə bilər.



Brend təkcə brendin nə olduğunu və ya nə etdiyini göstərmir, həm də loqo, simvol, şəkil, nüfuz və assosiasiyalar kimi bütün elementləri təcəssüm etdirir. “McDonald’s”ın qızılı tağları müştəriləri mayak kimi özünə cəlb edir. Brendləşmə bu brendə olan sadiqlik yolu ilə bazarları qeyri-maddi yolla özünə cəlb edir və saxlayır. “Coca-Cola”nın dadı bəlkə də supermarketdə olan hər hansı bir brendin dadından az fərqlənir, amma brendin təqdimatı müştərilərdə reklamlarda göstərilən özünəməxsus insanların cəlbedici həyat tərzini paylaşmaq şansı yaradır. “Apple” şirkətinin məhsulu olan iPodlar da bu şəkildə adi köhnə MP3 pleyerlərdən fərqlənir. “Intel” və “Audi” şirkətinin siyasəti müştəriləri onlara yad olan yeni sahələrdən çəkinməməyə çağırır. “Body Shop International” şirkəti etik qaydalara və ətraf mühitin qorunmasına xüsusi diqqət göstərir, digər kosmetika firmaları isə əsas diqqəti müştəriləri necə gözəlləşdirməyə yönəldirlər.



Brend inam yaradır, bu fakt biznes sektorlarının sərhədlərini aşmağa imkan verir. Müştərilər “Coca-Cola”, “Procter & Gamble”, “Wal-Mart”-a sadıq olduqları kimi istehlakçılar da öz şirkətləri, öz məhsulları və xidmətləri üçün “Cisco”, “HSBC” və “Goldman Sachs”-a sadıqdırlar. “BrandZ”-nin məlumatına əsasən, alış qərarı verərkən brendi nəzərə alma 2005-ci ildən bəri 20% artıb. Belə ki, qeyri-müəyyən iqtisadi şəraitlərdə insanlar öz inandıqları, yəni brendə çevrilmiş məhsulu almağa üstünlük verirlər. Məsələn, 2005-2010-cu illər ərzində “S&P 500” indeksində olan şirkətlər öz dəyərlərinin 11.5%-ini itirdikləri halda “S&P 100” indeksinin ən yüksək səviyyəsində olan şirkətlər 18.5% gəlir qazanmışdılar.

Şirkətinizin missiya bəyanatını yaratmaq

Düzdür, çox az adam tapılar ki, missiya bəyanatını ciddi qəbul etsin. Bir çoxumuz şirkətlərin yeməxanalarındakı elan lövhələrində saralıb qalmış missiya bəyanatlarını görmüşük. Onlara yalnız öz müəlliflərindən başqa heç kəs əhəmiyyət vermir. Amma bu, heç də həmişə belə olmamalıdır.



Şirkətinizin *missiya bəyanatı* şirkətinizin məqsədini həm şirkət daxilində, həm də şirkət xaricində olan şəxslərə çatdırmaq deməkdir. O, sizin kim olduğunuzu və nə ilə məşğul olduğunuzu göstərir. Effektiv olması üçün missiya bəyanatınızda aşağıdakılara əməl edin:

- ✓ Şirkətinizin biznes fəaliyyətlərini xüsusi qeyd edin, buraya onun xidmət etdiyi bazarları, onun əhatə etdiyi coğrafi ərazilər və təklif etdiyi məhsul və xidmətləri də əlavə edin.
- ✓ Şirkətinizi başqa şirkətlərdən fərqləndirən xüsusiyyətləri vurğulayın.
- ✓ Növbəti bir neçə il ərzində nail olacağınızı gözlədiyiniz əsas gözləntiləri də buraya daxil edin.
- ✓ Demək istədiklərinizi aydın, qısa, informativ və maraqlı yolla (bir qədər ruh yüksəkliyi də problem yaratmaz) edin.

Başlanğıc

Bilirik ki, şirkət üçün missiya barədə bəyanat yaratmaq çətin tapşırıq kimi görünə bilər, lakin bunu biznes planlaşdırılması ilə bağlı işlər içində ən çətin iş hesab edə bilərsiniz. Lakin ilkin hazırlıqlar bu prosesi bir qədər asanlaşdırmağa bilər. Özünü bir neçə sadə suallar verin. Məsələn, şirkətin missiya bəyanatı üzərində işləməyə hazırsınız mı? Bu məqamda cavabların ümumi olduğundan narahat olmayın, çünki siz hazırda yalnız əsaslarla maraqlanırsınız. Başlanğıc üçün bir qədər köməyə ehtiyac olduğunu hiss etsəniz, 5 və 6-cı fəsilərə müştərilərinizi daha yaxından tanımaq və bu əsas suallara cavab vermək üçün müraciət edin:

- ✓ Şirkətiniz hansı müştərilərə və ya müştəri qruplarına xidmət etməyi planlaşdırır?
- ✓ Şirkətiniz hansı məhsul və xidmətlərlə təmin etməyi planlaşdırır?
- ✓ Siz hansı ehtiyacları ödəyirsiniz?
- ✓ Sizin məhsullarınız rəqibin məhsullarından nə ilə fərqlənir?

- ✓ Müştərilər sizin rəqibiniz olan şirkətlər içindən sizi seçərsə, onlara hansı əlavə dəyər və ya üstünlüklər verilir?
- ✓ Bu cavablar nə qədər sürətlə dəyişir?

Başqa sözlə, yaxşı tərtib olunmuş bəyanat əsas bir suala cavab verir:

Sizin biznesiniz nədir?

Köməyə ehtiyacınız var? Bu, heç də təəccüblü deyil. Dəyərli bir missiya bəyanatı hazırlamaq üçün bu işə sizin biznesinizin bütün aspektləri ilə yaxından tanış olan menecerləri cəlb etmək lazımdır. Prosesə başlamaq üçün bir-bir aşağıdakı addımları həyata keçirin:

1. **Şirkətin bütün əsas funksiyaları və fəaliyyətləri üzrə cavabdehlik daşıyan şəxslərdən ibarət kiçik bir qrup yaradın.**
2. **Onlara yuxarıda göstərilmiş sadə suallara öz cavab variantlarını verməklə bu tapşırıqə hazır olmalarını xahiş edin.**
3. **İlk növbədə şirkətin nəyə görə missiyaya malik olmasının səbəblərini təhlil edin və missiya barədə bəyanata nələrin daxil edilməli olduğunu sadalayın.**
4. **Qrup üzvlərinin öz perspektivlərini təqdim etməsi, bir qədər müzakirə aparması və razılıq əldə etməyə çalışması üçün bir neçə qeyri-rəsmi görüşlər keçirin.**
5. **Hər bir kəs missiya bəyanatının yekun versiyasından razı qalanadək bir çox görüşlər keçirib şirkətin missiyasını yaradın, dəyişdirin və yenidən baxın.**

Biznesinizin təsviri (bir neçə sözlə)



Şirkətinizin missiya barədə bəyanatı biznesinin ümumi məqsədlərinin ümumi obrazını əks etdirməlidir. Biz çox zaman buna şirkətin *maddi şəklini* çəkmək deyirik. Missiya bəyanatına aşağıdakı cümlə ilə başlayaq:

Bizim məhsullarımız harada olmalarından asılı olmayaraq insanlara xüsusi bir dəyər gətirir.

Bu, heç də pis başlanğıc deyil, o, sizin şirkətinizin yeri və bir qədər də fərqli olması barədə nəse deyir. Amma natamam bəyanatdır. Şirkətin fəaliyyətləri, nailiyyətləri və bacarıqları haqda daha dəqiq və təsirli məlumat vermək üçün təklif edirik ki, bəyanatı aşağıdakı kimi davam etdirəsiniz:

Biz texnologiya alətlər sektorunu yüksək keyfiyyətli, dəyərinə görə tayı-bərabəri olmayan məhsullarla təmin edir və müştərilərimizə öz fəaliyyət sahələrində birinci olmağa imkan yaradırıq.

Bu cümlə şirkətin nə ilə məşğul olduğu (yüksək keyfiyyətli cihazlarla təmin edir), kimə xidmət etdiyi (texnologiya alətlər sektoru) və onu başqalarından fərqləndirən cəhətlər (müştərilərə öz fəaliyyət sahələrində birinci olmağa imkan verməklə tayı-bərabəri olmayan məhsullar) barədə məlumat verir. Bu missiya bəyanatının gücü onu əvvəlki versiyadan daha cəlbedici edir.

Bəs şirkətlər öz məqsədlərini aydın və qısa şəkildə, yəni bir neçə sözlə necə ifadə edirlər? Bunun üçün aşağıdakı nümunələrə baxın:



"Tesco" (qida məhsullarının pərakəndə satışı üzrə lider): biz müştərilərimizin fəaliyyət göstərdiyimiz hər ölkədə, hər mağazadan daha yaxşı, daha rahat və daha ucuz alış-veriş etməsi üçün əlimizdən gələni edirik. Dama-dama göl olar.

"Otis Elevator" (lift istehsalında lider): bizim missiyamız insanları və əşyaları dünyanın heç bir müəssisəsində olmadığı qədər tam təhlükəsiz şəkildə uzaq məsafələr üzərindən bütün istiqamətlərə doğru daşımaqdır.

"Blooming Marvellous" (hamilə qadınları poçt və internet vasitəsilə dəbli paltarlarla təmin edən şirkət): bizim məqsədimiz geniş çeşidli, dəbli, rahat və yüksək keyfiyyətli ana və uşaq geyimləri, həmçinin, təhlükəsiz, innovativ uşağa qulluq məhsulları ilə təmin etməkdir.

"IBM": "IBM" olaraq biz kompüter sistemləri, proqram təminatı, şəbəkə sistemləri, yaddaş qurğuları və mikroelektronika məhsulları da daxil olmaqla sənayenin ən qabaqcıl informasiya texnologiyalarının yaradılması, hazırlanması və istehsalında dünya birincisi olmağa can atırıq. Biz bu qabaqcıl texnologiyaları öz peşəkar metodlarımız və xidmət sahələrimiz vasitəsilə müştərilərimiz üçün dəyəərə çeviririk.

"Beynəlxalq Qırmızı Xaç" Komitəsi" (beynəlxalq humanitar təşkilat): "Qırmızı Xaç" Komitəsinin missiyası insanların rifahını yaxşılaşdırmaq, insanlarda özünə arxayınlıq və başqalarına qayğı hisslərini artırmaq və insanlara fəvqəladə hallardan çıxmağa, belə hallara hazırlaşmağa və onları dəf etməyə kömək etməkdir.

(Mənbə: Şirkətlərin illik hesabatları)



Missiya bəyanatı yazarkən aşağıdakıları yadınızda saxlayın:

- ✓ Missiya bəyanatı şirkətinizi və onun nə ilə məşğul olduğunu göstərir.
- ✓ Missiya bəyanatı yaradarkən şirkətinizin bütün aspektlərini təmsil edən insanları da bu işə cəlb edin.
- ✓ Missiya bəyanatınızı aydın, qısa, informativ və maraqlı edin.

Məqsəd və Hədəflərlə Tanışlıq

Sizin missiya bəyanatınız irəliyə atılmış mühüm bir addımdır; burada siz şirkətinizin hansı biznes daxilində olmasını müəyyən etməklə onun əsas məqsədini aydınlaşdırırsınız. Amma bu, sadəcə ilk addımdır. Siz heç nə vaxtsa maşınla tətillə gəzintisində çıxmısınız? Gedəcəyiniz yeri seçmək ən vacib işdir (və bəzən də ən çətin. Xüsusən də əgər uşaqlarınız qalaya, siz isə təbiət qoynuna sakit bir yerə getmək istəyirsinizsə). Əsl cəhdlər marşrutun seçilməsi ilə başlayır. Diqqətlə əvvəlcə getmək istədiyiniz məsafəni, yəni məqsədinizi, daha sonra isə görmək istədiyiniz yerləri, yəni hədəfləri seçirsiniz ki, 3 həftəlik tətilliniz darıxdırıcı olmasın. Məqsəd və hədəflər uğurlu biznes planlaşdırması üçün də eyni dərəcədə vacibdir.

Təxmin edə bilərik ki, siz elə buradaca öz biznes planınızı qurmaq istəyəcəksiniz. Lakin öz məqsəd və hədəflərinizi müəyyən etməyə başlayarkən uğurlu olması üçün məsləhət görərdik ki, bir qədər gözləyib bizim fikirlərimizə də diqqət yetirəsiniz.

Planı idarə etmək üçün məqsədlərdən istifadə

Ümumiyyətlə, məqsədlər kimə lazımdır? Bəlkə də siz elə bir tip insansınız ki, avtomobilinizin çənini yanacaqqla doldurub gəzintiyə çıxmağı planlaşdırırsınız və şəhərdən çıxan kimi maşını yol kənarında saxlayıb qərar vermək üçün qəpik atırsınız. Axı sadəcə gəzməyə çıxıbsınızsa, bu zaman xəritəni tədqiq etməyə niyə vaxt sərf edəsiniz ki? Bəlkə də bu yanaşma qısa müddətli səfər macərası üçün uygundur, amma biznes məqsədlərini müəyyən edə bilməyən bir şirkət üçün daha ciddi nəticələrə gətirib çıxara bilər.

Əgər şirkətinizin işləməyə doğru heç bir məqsədi yoxdursa, bütün istiqamətlər eynidir, hər bir cəhd vacibdir və hər bir fəaliyyət inkişafı göstərir.



Əgər sizin biznes imkanlarınız o qədər aydın və böyükdürsə ki, siz ən gedəcəyiniz yerə gedib çatmaq üçün müəyyən bir fəaliyyət planı seçməyə ehtiyac yoxdur, onda hesab edin ki, sizin biznes lotoreyasında bəxtiniz gətirib. Lakin siz bir-birinin ardınca hər dəfə təhlükəli yol ayrclarında qalacaqsınız və diqqətli planlaşdırmanın olmaması sizin üçün təhlükə yarada bilər. Hadisələr aşağıdakı kimi inkişaf edə bilər:

- ✓ Londonun “Lloyd” şirkətinin 32,000 adda şirkətin əksəriyyətinin (sığorta şirkətlərini kapitalla təmin edən şirkətlər kimi tanınanlar) bütün şəxsi sərvətinin fiaskosunun səbəbi bütün fəaliyyət sahəsi boyunca düzgün maliyyə məqsədləri və hədəflərinin olmaması olmuşdu.
- ✓ Birləşmiş Krallığın motosiklet sənayesinin məhv olmasının səbəbi qismən planlaşdırmada edilən səhvlər olub. Yaponiya bazarına girə bilməmək və yüksək keyfiyyətli məhsullar istehsal edə bilməmək istehsalatda planlaşdırma mədəniyyətinin zəif olması ilə bağlı idi.

Biznes məqsədləri və hədəfləri qoymaqla biznesiniz üçün mühüm sığorta siyasəti yaratmış olursunuz: bu, uğurlu fəaliyyət planı formalaşdırmaq və sonra inkişafı izləmək imkanındır.

Məqsədlər hədəflərlə müqayisədə

Missiya barədə bəyanatınızı bitirdikdən sonra biznes məqsədləriniz onlara doğru getmək üçün yol xəritəsi yaratmış olur. Nəticədə, siz çox zaman bu məqsədləri ümumi biznes niyyətləri mənasında ifadə etmiş olursunuz. Şirkətinizin məqsədlərini bu kimi ifadələrdən istifadə edərək ifadə edə bilərsiniz: “bazarda lider olmaq” və ya “aşağı qiymətli təchizatçı olmaq”. Bu məqsədlərin hər biri şirkətin fəaliyyətinə diqqət cəlb etmək üçün kifayət qədər aydındır.



Məqsədlər sizin şirkətinizin nail olmaq istədiyi geniş biznes nəticələridir. Öz məqsədləri istiqamətində işləyərkən şirkətiniz nəzərdə tutulan nəticələrə nail olmaq üçün tələb olunan resurslara- maddi və insan- malik olmalıdır. Şirkətiniz üçün qoyduğunuz məqsədlər nəticə etibarilə şirkət boyunca qərar qəbul etmə prosesinə təkan verərək şirkətinizin biznes seçimlərini dikte etməlidir. Məqsədlər şirkətinizin fəaliyyətləri və missiyası ilə qırılmaz əlaqə yaratmalıdır.



"Whirlpool" Korporasiyası və onun Asiya üzrə məqsədləri

"Whirlpool" korporasiyası məişət texnikasının aparıcı istehsalçısı və satıcısıdır. Son illik hesabatında şirkət müxtəlif biznes məqsədlərini ifadə etmişdi və onların içində "Asiya bazarında lider olmaq" da vardı. Regionda fəaliyyət göstərən yapon şirkətləri uzun illərdir ki, bu mövqeyi qoruyub saxlayırdılar.

"Whirlpool"-un bütün dünyada 4 regional bölməsi var: Şimali Amerika, Avropa, Latin Amerikası və Asiya. Bu yaxınlarda Asiyadan başqa bütün regionlar yüksək gəlir əldə etdiyini açıqlayıblar. Xərclərini azaltmaq və Asiyada olan gəlirlərini artırmaq əvəzinə şirkət gələcək məqsədinə çatmaq üçün bu regiona investisiya qoydu. Bazarda lider olmaq məqsədi şirkətin davranış qaydalarını formalaşdırmışdır, belə ki, o, bu regiona resurslar verməlidir.

Şirkət Asiya ilə bağlı məqsədini 5 əsas hədəflə həyata keçirir:

- ✓ Güclü yerli şirkətlərlə əməkdaşlıq etmək.
- ✓ Öz brendlərini regiona tanıtmək.
- ✓ Fəaliyyətlə bağlı ən yaxşı təcrübələrini regiona köçürmək.
- ✓ Qlobal fəaliyyət səviyyələrini balanslaşdırmaq.
- ✓ Regionda insan resurslarını inkişaf etdirmək.

"Whirlpool" inanır ki, əgər o, öz niyyətlərini aydınlaşdırmaq və inkişaf tempini izləmək yolu ilə bu 5 əsas hədəfinin inadcıncasına arxasınca gedərsə, onda Asiya bazarında liderlik qazana biləcək.

Şirkətiniz üçün sadəcə olaraq ümumi məqsədi qoymaq hələ hər şeyin sonu demək deyil. Əgər şirkət bu məqsədə çatmaq istəyirsə, bu halda şirkətiniz ona necə çatmaqla bağlı qaydalar da verməlidir. Beləcə, şirkətinizin məqsədlərini çoxsaylı hədəflər təqib etməlidir: məqsədə çatmaq üçün nə etmək lazım olduğunu dəqiqliklə müəyyən edən əməliyyatla bağlı bəyanatlar.



Hədəflər müəyyən bir məqsədlə birbaşa əlaqəsi olan spesifik bəyanatlardır; onlar nəyi və nə zaman etmək lazım olduğunu ətraflı göstərir. Hədəflər çox zaman sıra nömrəsi və tarixlə göstərilir. Hər halda, bu, sizin müəyyən bir hədəfə nail olub-olmadığınızı göstərməyi asanlaşdırmaq üçündür. Hədəflər heç zaman tək olmur. Ümumi məqsədlərdən kənar ayrıca onların az mənası var. Əslində, onlar bir qədər çaşdırıcı da ola bilər.

Məsələn, "İşçilərin əxlaqi vəziyyətini yaxşılaşdırmaq" kimi bir məqsəd onu dəstəkləmək üçün konkret hədəflər olmadan həddən çox ümumdür. Lakin "növbəti ildə işçilərin şikayətlərini 35%-ədək azaltmaq" özlüyündə səhv başa düşülə bilər. (Belə bir hədəfə nail olmağın yeganə yolu bəzi işçiləri işdən azad etmək və qalan işçiləri hədələmək də ola bilər.) Lakin məqsədlər və hədəflər birlikdə götürüldükdə onların mənası aydın olur.



Məqsəd və hədəflər arasındakı fərqləri müəyyən etməyin ən əsas yolunu bilmək istəyirsiniz? O zaman bunu yadınızda saxlayın: məqsədlər, hədəflər, sözlər və rəqəmlər birgə mühüm əhəmiyyət daşıyır. Məsələn, məqsədlər üçün *sözlərdən* istifadə edirik- o, sanki böyük bir portret çəkir. Hədəflər üçün *rəqəmlərdən* istifadə edirik- xüsusi detalları yazmağa kömək edir.

Məqsədlər və hədəflər üçün başqa izahlardan istifadə etsəniz, narahat olmayın, heç bir problem yoxdur. Problem ondadır ki, biznes planlaşdırılmasına gəldikdə terminlərin standart izahı yoxdur. Əsas məsələ istifadə etmək üçün öz istədiyiniz izahları qəbul etmək və onları uyğun şəkildə istifadə etməkdir. Bu yolla siz şirkətinizlə bağlı yaranan hər hansı anlaşılmazlığı dəf etmiş olarsınız.

Aşağıda dediklərimizin qısa xülasəsi var:

- ✓ Məqsədlər, şirkətinizin əldə etmək istədiyi geniş xarakterli nailiyyətlərdir.
- ✓ Hədəflər – məqsədlərə çatmaq üçün atılacaq addımlardır.
- ✓ Düzgün məqsədlər sizin şirkətinizi daha da effektiv və səmərəli edir.
- ✓ Şirkətinizin işçilərinə düzgün hədəfləri verməklə uğurun əldə edilməsinə daha yaxın olursunuz.

Öz Məqsəd və Hədəflərinizi Müəyyən etmə

Şirkətinizin məqsəd və hədəfləri şirkətinizin bizneslə bağlı əsas fikirlərini əks etdirir və onlar sizin oraya gedib çatmağınız üçün marşrutu və cədvəli müəyyən edirlər. Başqa sözlə, sizin məqsəd və hədəflərinizin şirkətinin ən vacib olan işlərinə diqqət cəmləyir və inkişaf tempini izləmək üçün mexanizm təklif edir.

Məqsədlər və hədəflər nəticə etibarilə şirkətinizin daha səmərəli və daha effektiv olması deməkdir. Bəs onlar şirkətinizi lazımi qədər səmərəli və effektiv edirmi? Biznes planlaşdırılmasında olduğu kimi bu prosesə də bir qədər sağlam düşüncə gərkdir.

Məqsədləri müəyyən etmə ilə bağlı qaydalar

Məqsədlər şirkətinizin əldə etməyə can atdığı geniş biznes nəticələridir. Şirkətlərinizin məqsədlərini müəyyən etmə prosesinə başlamaq üçün burada sizə bir neçə qayda verilib:



- ✓ Şirkətinizin məqsədlərini müəyyən etmə prosesinə kimləri cəlb edəcəyinizi müəyyən edin. Məqsədlər şirkətinizin biznesinizin əsası olduğu üçün qrupa sizin bütün əsas biznes fəaliyyətlərinizə məsul olan şəxsləri daxil edin. Əgər siz biznesdə təksinizsə, o zaman məqsədləri müəyyən etmək üçün sizinlə mütəmadi olaraq görüşə biləcək məsləhətçilərdən ibarət qrup yaratmağa çalışın.
- ✓ Şirkətinizin məqsədlərinə biznes durumları dəyişdikcə müntəzəm olaraq nəzarət etmək, düzəlişlər etmək və ya onu yenidən işləməklə bağlı prosedur tərtib edin.
- ✓ Şirkətinizin elastikliyi və kreativliyi məhdudlaşdırmadan biznes fəaliyyətlərinizi aydın ifadə edən ayrı-ayrı məqsədlər yaradın.

- ✓ Təsdiq edin ki, şirkətinizin məqsədləri birgə götürüldükdə sizin geniş biznes niyyətlərinizin həyata keçirilməsi üçün effektiv vasitədir.
- ✓ Əmin olun ki, şirkətinizin ifadə edilmiş məqsədləri şirkətinizin missiya bəyanatı ilə sıx əlaqəlidir.
- ✓ Bizneslə bağlı niyyətlərinizi şirkətinizin həm daxilinə, həm də xaricinə ötürmək üçün məqsədlərdən istifadə edin.

Hədəfləri müəyyən etmə ilə bağlı qaydalar

Şirkətiniz biznes hədəflərini hazırlamağa başlayanda bu qaydalar toplusu sizi lazımlı nümunələrlə təmin edir. Unutmayın ki, hədəflər detallar verən fikirlərdir, onlar sizin şirkətin hər bir məqsədinə nail olmaq üçün necə çalışdığınızı dəqiq olaraq göstərir. Sizin hədəfləriniz mümkün qədər mənası başqaları tərəfindən başa düşülməyən rəqəmlərlə göstərməlidir, məsələn, əldə etmək istədiyiniz yeni müştəri sayı və ya satılmış məhsulların, qazandığınız pulun miqdarı:



- ✓ Şirkətinizdə biznes hədəflərinin kim tərəfindən qoyulacağını müəyyən edin. Hədəflər nəyin və nə zaman edilməli olduğunu göstərir və bu prosesə hər bir işçi daxil edilməlidir.
- ✓ Şirkətinizdə biznes məqsədlərinin qoyulması, təhlil edilməsi və idarə edilməsi üçün sistem işləyib hazırlayın.
- ✓ Hədəflərinizin əldə olunması və lazım gələn yerlərdə rəqəmlər və tarixlər daxil olmaqla təsdiq olunması mümkün olduğuna əmin olun.
- ✓ Şirkətinizin məqsədləri ilə aydın şəkildə bağlılığı olan və onlara imkan yaradan biznes hədəfləri yaradın.
- ✓ Əmin olun ki, şirkətinizin hədəfləri birgə götürüldükdə böyük biznes niyyətlərinin arxasınca gedərkən maddi və insan resurslarının səmərəli istifadə olunması ilə nəticələnir.
- ✓ Biznes hədəflərinizin qoyulma, təhlil olunma və qarşılanması kimi ardıcıl bir prosesə şirkətinizdə çalışan hər bir kəsi cəlb etmək üçün bir metod düşünün. Məsələn, "Məqsədlərə görə idarəetmə" (MB) və ya "İnsanlara Sərmayədar" (İS). İİS barədə ətraflı məlumat almaq üçün "Heyətinizə sərmayə qoyma" adlı başlığa baxın.



Planlaşdırmanı düzgün aparmaq

Biz bunu çox təkrar etmişik, amma bu cümlə o qədər vacibdir ki, onu bir dəfə də təkrar etmək yerinə düşər: şirkətinizin məqsəd və hədəfləri missiyanızla sıx əlaqədə olmalıdır.

Bir çox şirkətlər məqsədlərini hazırlayarkən və onları hədəflərlə əlaqələndirərkən uzağı görə bilmirlər və sadəcə olaraq bizneslə bağlı öz böyük niyyətlərini unudurlar. Menecerlər əl altında nə varsa, onlarla başlayırlar. Onların işçilərin fəaliyyətlərinə və davranışına fikir verir, onları həvəsləndirmək və mükafatlandırmaqla (çox zaman bunu düzgün hesab edirlər) öz spesifik (çox zaman da çətin) məqsəd istiqamətində işləməyə həvəsləndirirlər. Amma bu cür məqsəd və hədəflər qısa müddətli olurlar və bəlkə də onlar şirkətin daha böyük məqsədləri ilə, ümumiyyətlə, tutuşmaya bilərlər.



Təsəvvür edin ki, onlayn ticarətlə məşğul olan şirkət öz biznes imkanlarının daraldığını görür. Nəticədə, şirkət hədəflər qoyur və növbəti 6 aylıq hesabat dövrü ərzində xərcləri 15%-dək azalda bilən menecerə həvəsləndirici bonus təklif edir. Komandanın ağıllı üzvlərindən biri olaraq müştəri xidmətlərinə məsul menecer operatorlara tapşırıq verir ki, müştərilərin sorğularını cavablandırmaq üçün ayırdıqları telefon danışığının orta müddətini azaltsınlar. Şirkətin proqram təminatı satışında yaranan problemlərlə bağlı müştərilərə kömək etmək məsələsində nüfuz qazanmasına, həmçinin, şirkətin missiya bəyanatında “şirkət öz fəaliyyət spektrində ən yaxşı müştəri xidmətləri təklif etmək üçün işləyir” yazılmasına baxmayaraq o, bu belə bir tapşırıq verir.

Müştərilərlə aparılan tələsik müzakirələr onların narazılığına səbəb olur. Ən pis halda isə, bu hədəflər işçilərə effektivlik və xərcləri azaltma cəhdlərinin müştəri məmnuniyyəti üçün deyil, əslində nə üçün olması barədə açıq signal göndərir. Əgər məqsədlər və hədəflər şirkətin missiyasını nəzərə almış olsaydı, onda bəlkə də müştəri xidmətləri üzrə menecer daha innovativ həll yolu göstərərdi. Məsələn, o, sorğuları avtomatik olaraq faksla cavablandırmaq sistemi yarada bilərdi. Müştərilərə proqram təminatı ilə bağlı ən çox verilən sualları faksla cavablandırmaq imkanı verməklə sistem həm çoxsaylı telefon zənglərini azaltmış olardı, həm də eyni zamanda xidməti yaxşılaşdırmış olardı.

Heyətinizə sərmayə qoyma

“İnsanlara Sərmayədar” (İS) sizin biznes hədəflərinizi həyata keçirməyə hazırlıq üçün və işçilərinizi təkmilləşdirmək üçün ən yaxşı təcrübələrdən ibarət standartlar müəyyən edir. Bu inkişaf proseduru adi treyninq fəaliyyətlərindən çox şey deyir. Onun 4 əsas prinsipi var:

1. **Öhdəlik:** İS-in əsas işi öz məqsəd və hədəflərinə nail olmaq üçün öz insanlarını tam inkişaf etdirməkdir.
2. **Planlaşdırma:** İS-in məqsəd və hədəfləri, o cümlədən, onlara nail olmaq üçün öz insanlarına nələrin lazım olduğu tam aydındır.
3. **Fəaliyyət:** İS öz fəaliyyətlərini yaxşılaşdırmaq üçün öz insanlarını da effektiv yolla inkişaf etdirir.
4. **Qiymətləndirmə:** İS öz fəaliyyətləri barədə öz investisiyasının insanlara olan təsirini başa düşür.

Məqsədlər missiya ilə

“Quintiles” şirkətinə satılmazdan öncə səhiyyə sahəsində fəaliyyət göstərən işə düzəltmə və idarəetmə biznesi ilə məşğul olan və satışlarının həcmi 50 milyon funt-sterlinq olan “Innovex” şirkəti bütün Birləşmiş Krallıq ərazisində fəaliyyət göstərirdi və uzun müddətli strateji əməkdaşlıqdan tutmuş satışların həcmi, müştərilərin sayını artırmağa qədər bütün marketing xidmətləri üzrə xidmətlər təklif edirdi.

“Innovex”: bizim məqsədimiz:

“Innovex”in məqsədi xidmət göstərdiyimiz bütün cəmiyyətlərdə tibbi məhsulların satışına dəstək vermək üçün ən çox üstünlük verilən təchizatçı olmaqdır. Bizim müştəriləriniz bizi ona görə seçirlər ki, biz yüksək keyfiyyətli, effektiv qiymətli, müştərilərə həssas qayğı və xidmətlər təklif edirik.

“Innovex”: uzunmüddətli strateji məqsədlərimiz:

- ✓ 5 il ərzində kapitalı 250 milyon funt-sterlinq olan hərtərəfli tibb şirkəti olmaq.
- ✓ Bazar yönümlü şirkət olmaq.
- ✓ Keyfiyyətə əsaslanan mədəniyyət yaratmaq.
- ✓ Əməkdaşlarımıza investisiya qoymaqla şirkətimizdə dəyər yaratmaq.
- ✓ Səhmdarlarımız üçün müstəsna dəyərlər yaratmaq.

(Mənbə: Şirkətin biznes planı)

Şirkətin missiyasını nəzərə alsaq, “Innovex”in məqsədləri yaxşı səslənir. Məsələn, şirkətin bazar yönümlü olmaqla və keyfiyyətə əsaslanan mədəniyyət yaratmaqla bağlı məqsədləri ilə şirkət başa düşür ki, o, müştərilərə daha yaxşı xidmət göstərəcək və beləliklə, öz missiyasının bir qisminə çatacaq, yəni müştərilərin ən çox üstünlük verdiyi şirkət olacaq.

Tələyə düşməmək üçün

İnsanların davranışı həqiqətən də şirkətin məqsəd və hədəflərini qoymağa təsir edir. Məqsəd və hədəflər şirkətdə çalışan hər kəsi motivasiya etməlidir. Hər kəsin fəaliyyətləri bir istiqamətə yönəlir və eyni nəticələrin əldə olunması nəzərdə tutulur. İnsan əməyinin cəlb olunmadığı yerdə heç nə dəqiq deyil. Amma bəzi çatışmazlıqları aradan qaldırmaq olar. Belə ki, şirkətiniz öz məqsədləri və hədəfləri üstündə işlədikcə baş qaldıran bəzi “tələ”lərə düşməməklə sizin fəaliyyətləriniz gözlənilən nəticələri əldə edə bilər. Məqsəd və hədəflərinizi müəyyən edərkən aşağıdakıları yadda saxlayın:



Sizin üçün həyata keçirilməsi qeyri-mümkün olan məqsədlər qoymayın. Əgər sizin məqsədə çatmaq şansınız yoxdursa, onda o məqsədi heç qoymayın. Məqsədlər sizi həvəsləndirməlidir; qeyri-mümkün məqsədlər isə sizi həvəsdən sala bilər. Siz mükəmməl bir biznes planını sadəcə olaraq bir qədər zamana, resursa və enerjiyə ehtiyacınız olduğu üçün itirmək istəməzsiniz.

Şirkətinizi ucuz tutmayın. Şirkətinizin öz məqsədləri ilə çox uzağa getməyə çalışması təhlükəli ola bilər, amma buna baxmayaraq siz heç cür ondan əl çəkmək istəmirsiniz. Çox zaman məqsədlər özləri özlərini gerçəyə çevirən arzular olurlar. Şirkətlər onları qoyur, nail olur və sonra rahatlaşırlar- yeni məqsədlər qoyulana qədər hər şey öz qaydasında gedir. İstəsəniz, şirkətinizin bacarıqlarını inkişaf etdirə biləcək məqsədlər yaratmaqla onu olduğundan daha da dəyərli göstərməyə çalışın. Bu zaman şirkətdə müşahidə edəcəyiniz bacarıqlar və təcrübə sizi təəccübləndirə bilər.

Məqsədlərinizlə ehtiyatlı davranın. Məqsədlərinizin sizin nail olmaq istədiklərinizi aydın şəkildə ifadə etməsi çox vacibdir. Əgər sizin məqsədləriniz aydın deyilsə və ya yanlışdırsa, siz və sizin işçiləriniz yanlış məqsədlərə doğru gedə bilərsiniz. Şirkətin

əsas missiyaları ilə uyğun gəlməyən məqsədlər elə bir davranışla nəticələnə bilər ki, onlar şirkətin geniş perspektivləri və məqsədindən tamamilə uzaq olsun.

Həddindən artıq sözlərdən və rəqəmlərdən qaçın. Yadınızda saxlayın – məqsəd şirkətinizin əsas missiyasından bəhrələnən geniş xarakterli bəyanatdır. Hədəflər daha dar olub, həmişə hər hansı bir məqsədə bağlı olurlar; onlar məqamları izah edir, zaman çərçivələrini təyin edir və uğurun əldə edilməsini müəyyən edir. Dediymiz kimi, məqsədlər adətən sözlərlə ifadə edilir, hədəflər rəqəmlərlə. Lakin heç bir qanun belə tez və dəqiq müəyyən edilə bilməz. Reallıqda, məqsəd və hədəflər rəqəm və sözləri özlərində ifadə edə bilərlər. Sözlər bəzən anlaşılmaz ola bilər, rəqəmlərsə bəzən lazımi nəticələri düzgün ifadə etməyə bilər.

Məqsəd və hədəflərinizi gizli saxlamayın. Əgər məqsəd və hədəflər şirkətinizin davranışına diqqət yetirməyə və ona istiqamət verməyə yönəlibsə, hər kəs bundan xəbərdar olmalıdır. Çox güman ki, siz bu fikrin axmaq bir fikir olduğunu düşünürsünüz. Amma öz məqsəd və hədəflərini diqqətlə müəyyən etdikdən sonra onları şirkətdə çalışanlardan gizlətmək üçün əlindən gələni edən menecerlərin və sahibkarların say çoxluğu sizi təəccübləndirəcək. Onlar bu məqsədləri sanki ləl-cavahirat imiş kimi saxlayırlar. Amma nə qədər ki, onlar barədə şirkətin üzvləri bilmirlər və üzvlərin hər biri onları qəbul etməyib, bu ləl-cavahiratın heç bir dəyəri yoxdur.

Hədəflərə doğru getmə

Biznes planları elə inandırıcı məqsəd və hədəflərə əsaslanmalıdır ki, onları əldə etmək üçün real perspektiv olsun. Belə olmadıqda onlar şirkət xaricində olan auditoriya onlara az etimad göstərəcək. Amma bu, o demək deyil ki, siz daha xəyal qura bilməzsiniz. Yaxşı bizneslərin hədəflər toplusuna əsasən, onların planları, resursları və mükafatları bir şərt əsasında yaranır: planlaşdırıldığından daha da yaxşı nailiyyət əldə etmək büdcədə nəzərdə tutulmuş mükafatlardan daha yaxşı olacaq.

Tayminq (zamanlama) hər şeydir.

Məqsəd və hədəfləriniz üçün düzgün zaman çərçivəsi necədir? Planlaşdırma horizonu nə qədər olmalıdır- 1 il, 3 il, yoxsa 5 il? (Kommunizmin süqutuna qədər 5 illik planlar “dəbdə idi”.) Cavab: nə bilmək olar...

Bəzi sənaye sahələri, demək olar ki, çox zəif sürətlə irəliləyirlər. Məsələn, Birləşmiş Krallıqda olan bir çox mebel şirkətləri 50 il əvvəl işlədikləri kimi işləyirlər. Müştərilərin zövqü çox az dəyişib, həmçinin, istifadə edilmiş materialların növü və tələb olunan istehsal səviyyəsi demək olar ki, eyni qalıb. Dəyişikliklər yalnız onda ola bilər ki, xarici istehsalçılar eyni üslubu, materialı və keyfiyyəti daha aşağı qiymətə təklif edirlər.

Digər istehsal sahələri üçün dəyişiklik bəlkə də heç dəyişməyən şeydir. Məsələn, götürək səhiyyəni. Həkimlər, xəstəxanalar ələmi bir vaxtlar proqnoz verilə bilən sahələr idi, belə ki, burada biznes məqsədləri və hədəflər illər öncə qoyula bilərdi. İndi isə bu sahədə intensiv dəyişiklik gedir. Çətin durumlarda proqnoz vermək çox zaman pis nəticələnir. Əgər siz bu gün xəstəxana təsərrüfatlarının idarə olunması işi ilə məşğulsunuzsa, 5 illik dövr barədə narahat olmayın: güman ki, sizin planlaşdırma tsikliniz aylar üzrə ölçüləcək. Gələcəklə bağlı proqnoz verməyə çalışarkən siz riskə getmək istəməyəcəksiniz. Sizin biznes məqsədləri qoymaq və onları təsdiq edə bilən hədəflərlə izləməkdən başqa heç bir seçiminiz yoxdur, amma həddən artıq uzun zaman kəsikləri üçün sərt qaydalar qoymağa çalışmayın. Məqsəd və

hədəflərinizə yenidən baxa bilmək üçün elastiklik yaradın ki, qeyri-müəyyənliklər sizi öz əsiri etməsin.

Öz fəaliyyət sahənizdə dəyişikliyə səbəb olan qüvvələri müəyyən edin. Onlar hansılardır? 4-cü fəsil sizə bu məsələ üzrə olan imkan və təhlükələrə necə baxmağı göstərəcək. Dəyişikliyə hazırlaşmaqla bağlı daha çox qaydalar əldə etmək üçün 12-ci fəslə baxın.



Məqsəd və hədəflərinizi müəyyən edərkən bunları yadda saxlayın:

- ✓ Şirkətinizin məqsəd və hədəflərinin onun missiyası ilə sıx bağlı olduğuna əmin olun.
- ✓ İddialı məqsədlər həvəsləndirir, qeyri-mümkün məqsədlər isə sadəcə ruhdan salır.
- ✓ Əldə olunması mümkün olan və təsirli hədəflər seçin.
- ✓ Məqsəd və hədəflərinizi şirkətdə çalışan hər kəsə çatdırın.

Fəsil 3

Düzgün İstiqamətdə Getmə

Nələri öyrənəcəyik:

- Dəyərlərin nəyə görə vacib olmasını başa düşməyi
- Maraqlı tərəflərinizin kim olduğunu müəyyən etməyi
- Şirkətinizin hazırkı inam və prinsiplərini müəyyən etməyi.
- Şirkətinizin dəyərlər bəyanatını hazırlamağı.

Özünüə biznes planlaşdırılması barədə kitabda nəyə görə dəyərlərdən bəhs edən fəsil oxuduğunuzu sual verə bilərsiniz. Biz sizin nə düşündüyünüzü bilirik: 21-ci əsrdir. Müasir biznes etikasız bazarla sağ qalmaq mövzusu ilə əhatə olunub: müştərilərə xidmət göstərmək, rəqabətdə üstün gəlmək (başqalarını məhv etmək), çoxlu pul qazanmaq və fəaliyyət göstərmək.

Hətta bazar iqtisadiyyatları, global rəqabət və cəngəllik qanunlarının hökmranlıq etdiyi biznes dünyasında belə dəyərlər indi də əsas məsələdir. Əslində, biz dəqiq bilirik ki, uğurlu biznes planları şirkətin dəyərlər barədə bəyanatı ilə başlamalıdır.

Lakin bizi yanlış anlamayın- biz gəlirlərə qarşı deyilik. Biz onları çox sevirik və zaman keçdikcə daha çox pul qazanacağımızı gözləyirik. Amma qısa müddətli gəlirlərlə çox da uzağa getmək olmur. Dəyərlər və məram şirkətinizdəki hər kəsi, hətta şirkət yalnız 2 nəfərdən ibarətdirsə belə, düzgün və eyni istiqamətə yönəldir. Bəs əgər şirkət yalnız sizdən ibarətdirsə necə? Dəyərləri və məramı yaratmaq üçün vaxt ayırmaq biznesiniz genişləndikcə sizi düzgün istiqamətdə saxlayacaq.

Bu fəsildə biz sizə, ilk növbədə, dəyərlərin nəyə görə bu qədər vacib olduğunu göstərəcəkdir, həmçinin, sizin biznesinizdə maraqlı olanları qeyd etməklə və sizin malik olduğunuz inam və biznes prinsiplərini aşkar edərək şirkətinizin dəyərlərini müəyyən etməkdə kömək edəcəyik. Bundan başqa, sizə şirkətiniz üçün dəyərlər bəyanatını necə hazırlamağı göstərəcəyik.

Dəyərlər nəyə görə bu qədər vacibdir?

Hər gün şirkətiniz müxtəlif seçimlərlə, alternativlərlə və qərarlarla üzləşir. Əgər siz şirkətinizin dəyərlərini müəyyən etməyə bir qədər zaman ayırırsınız, bu prinsip və inamlar sizin menecerlərə, işçilərə və ya yalnız sizə (əgər siz şirkətdə təkisinizsə) çətin suallara asan cavablar tapa bilmədiyiniz zamanlarda yol göstərə biləcəkdir. Gözlənilməz hallar baş verdikdə siz nəyin vacib olması barədə sağlam düşüncəyə əsaslanaraq cəld və düzgün reaksiya verə biləcəksiniz.

Çətin seçimlərlə üz-üzə qaldıqda



Belə bir ssenari təsəvvür edin. Frank adlı birisi şərti adı "Bigg Oil" olan Birləşmiş Krallıqda yerləşən iri bir neft-kimya şirkətində müstəqil məsləhətçi işləyir.

O, şirkətin ən iri departamentlərindən birində bazar təhlili aparır və şirkətin xarici departamentinin yaradılması üzrə mühüm bir layihə üstündə işləyir.

Frank öz işini yaxşı bilir və o, 3 ölkədə neft-kimya məhsullarının istehsalı, bölüşdürülməsi və qiymətləndirilməsi üzrə bir neçə variantın sxematik təsvirini verir. Bizim Fridoniya adlandırdığımız 3 ölkədən birində rəqəmlər digər 2 ölkədən fərqli olaraq daha yüksək qısa müddətli gəlirlərin olacağını göstərir, çünki digər 2 ölkənin hələ də ətraf mühitin çirklənməsinə nəzarət üçün bahalı prosedurları qaydasında deyil. Digər 2 ölkənin ətraf mühitlə bağlı qanunları Birləşmiş Krallıqda olan qanunlara oxşardır.

Frank seçim qarşısındadır: öz məhsul xəttini Fridoniyaya gətirməklə Frankın müştərisi daha çox gəlir qazanacaq. Əlbəttə ki, ətraf mühitin çirklənməsi ekologiyanın pozulmasına gətirib çıxaracaq ki, bu da "Bigg Oil" şirkətinin nüfuzuna pis təsir edəcək. Amma bu hal Fridoniyanın cari qanunlarına görə qanunsuz deyil və əgər layihə davam edərsə, Frank daha çox gəlir götürəcək.

O, bu məsələ ilə bağlı olaraq və həm də öz məruzəsi ilə bağlı qərar verməkdə çətinlik çəkir. Frank rəhbərliyə nə məsləhət verməlidir:

- ✓ Şirkət qısa müddətli gəlirlərin arxasınca getməlidir?
- ✓ Əgər şirkətdən çirklənməyə nəzarət etmək qanunla tələb olunmasa belə könüllü olaraq prosedurlar qəbul etməlidir?
- ✓ Şirkət ətraf mühitlə bağlı güclü qanunlar qəbul etməyincə Fridoniyanı yaddan çıxarmalıdır?

Ola bilər ki, siz də nə vaxtsa Frank dostumuz kimi çətin vəziyyətlərə düşüb, öz biznesinizdə çətin suallar və seçimlərlə üz-üzə qalıbsınız.

Əgər şirkətin yazılı dəyərlər toplusu olsaydı, bu dəyərlər onlara bu çətin vəziyyətlərdə kömək edə bilərdi. Dəyərlər çətin seçimlər qarşısında qalan şəxslərə yol göstərmək üçün struktur yaradır.



Heç bir fundamental qaydalar olmadıqda və ya ən pis halda, vəziyyətdən sağ-salamat çıxmaq və "başımıza iş açmamaq" prinsipi ilə işləmək barədə tapşırıq verildə Frankın vəziyyətində olan biznesmenlər ən təhlükəsiz yolu seçməyə məcbur olurlar və bu yol çox zaman gəlirlər, vəzifədə yüksəlmə şansları və ya işin təhlükəsizliyi ilə müəyyən olunur. Amma ən asan yol heç də həmişə ən yaxşı yol demək deyil.

Özünü itirməkdən və hazırlıqsız olmaqdan çəkinmə

Fəlakət baş verəndə nə olur? Şirkətlərin imiclərinə kölgə salan, gözlənilmədən baş verən bədbəxt hadisələrdən bəhs edən sensasiya tipli başlıqları olan qəzet məqalələrini hamımız xatırlayırıq. Məsələn, aşağıdakılar kimi:



- ✓ **Exxon (neft istehsalçısı və ixracatçısı):** məşhur neft tankeri olan Valdezin Alyaska körfəzində qəzaya uğraması nəticəsində milyonlarla qallon neft körfəz sularına tökülərək ətraf mühitə külli miqdarda zərər vurmuşdu. Eyni dərəcədə zərəri "Total Final Elf" şirkətinin tankeri olan Erika da 1999-cu ildə Bretan sahilinə vurmuşdu.

- ✓ **Perrier (təbii qazlı su istehsalçısı):** 1989-cu ildə Fransada yerləşən “Perrier” şirkəti mineral su bazarında lider idi. Onun adı saflıq və keyfiyyət sözləri ilə yanaşı çəkiliydi. “Perrier” suları, demək olar ki, dünyanın hər yerində lüks restoranların stollarının üstünü bəzəyirdi. Satışların həcmi ildə 1.2 milyard şüşə olmaqla pik həddə çatmışdı. 1990-cı ildə “Perrier” sularının benzolla çirklənməsi hadisəsi saflıq və keyfiyyəti önə çəkmək üçün qoyulmuş uzun müddətli investisiyaları tam məhv etdi. 2004-cü ildə “Coca-Cola” şirkəti də özünün saflaşdırılmış içməli su brendi olan Dasani ilə də oxşar hadisə yaşamışdı. Həmçinin, NASA-nın kosmik gəmi texnologiyası əsasında “ən qabaqcıl texnologiya ilə saflaşdırma prosesi” keçdiyi söylənən məhsulun bromatla çirkləndiyi üzə çıxmışdı. Bu, potensial olaraq xərçəngə səbəb olan kimyəvi maddədir.
- ✓ **Intel (kompüter çipləri istehsalçısı):** onun Pentium çiplərində buraxdığı səhvlər (onun nə dərəcədə mühüm olub-olmaması subyektiv məsələ idi) şirkətin müştərilərdən bir neçə dəfə üzrxahlıq etməsinə və məhsulun başqası ilə əvəz olunmasına gətirib çıxarmışdı.



Yuxarıda göstərilən şirkətlərin hamısı *xarici təsirlər*, iqtisadi dildə desək, *eksternallıqlarla* üz-üzə qalıblar. *Eksternallıq* o vəziyyətlərə aiddir ki, bu məsələlər şirkətin idarəsi altında deyil və pul qazanmaqdan da qəliz məsələləri nəzərdə tutur. Zaman keçdikcə bu kənar qüvvələrin gücünü görə bilməmək və qərar qəbul edərkən sosial və etik dəyərləri nəzərə almamaq şirkətiniz üçün ciddi və hətta fəlakətli nəticələr verə bilər. Nümunələrin göstərdiyi kimi biz bir və ya daha çox narazı müştəri haqda deyil, ciddi problemlərdən danışırıq.

Biz nümunələr siyahımıza bütün sahələrdə fəaliyyət göstərən hər ölçülü şirkətlərdən epizodlar daxil edə bilərik. Gözlənilməz hallarla üzləşən və bu hallara hazırlıqsız olan şirkətlər çox zaman sanki ümumi qarışıqlıq içində imiş kimi reaksiya verirlər. Şirkətdə hər bir kəsin tərəfdar olduğu dəyərlər toplusu olmazsa, vacib məsələlərin həlli şirkətdə olan hər bir işçinin ümidinə qalır. Bu zaman şirkətdə söz birliyinin olmayacağı və hər kəsin başqa istiqamətdə gedəcəyi ehtimalı var ki, bu da işçilər arasında çaşqınlığa, müştərilərin narazılığına və bəlkə də ictimai qəzəbə, investorların ümitsizliyinə gətirib çıxaracaq.

Dəyərlərə malik olmanın dəyəri



Dəyərlər haqda bəyanat şirkətin ölçüsündən asılı olmayaraq onun fəaliyyət və əməliyyatlarına istiqamət verən inam və prinsiplər toplusudur. Şirkətin rəhbərliyi sizin bəyan etdiyiniz dəyərləri təsdiqləməli, şirkətin motivasiya və mükafatlandırma sistemini şirkətin dəyərlərini dəstəkləmək üçün çalışmağa vadar etməlidir.



Dəyərlər bəyanatının necə vacib olmasına dair misala baxaq. 1985-ci ilin yayında ABŞ-da bir çox insan tərəfindən terror hücumu kimi səciyyələndirilən bir

hadisə baş verdi. Çıkaqoda yaşayan biri Mak Neil laboratoriyalarında (nəhəng “Johnson & Johnson” şirkətinin törəmə müəssisəsi) ən yaxşı satılan ağrıkəsici dərman olan “Tylenol” şüşələrinə müdaxilə etmişdi. Çoxlu sayda “Tylenol” kapsullarına sianid məhlulu qatılmışdı və səkkiz nəfər ölmüşdü. Bu bədbəxt hadisə “Johnson & Johnson” şirkəti üçün böhran yaratmışdı.

“Johnson & Johnson” müştərilərə qarşı yönəlmiş bu təhlükəyə tez və qəti şəkildə reaksiya verdi. Şirkət problemin kökünü öyrənmək üçün dərhal Amerikada bütün pərakəndə satış obyektlərindən bütün “Tylenol” şüşələrini yığıb və məhsulların bu cür kütləvi şəkildə yığılması şirkətə nəticə etibarilə 100 milyon dollardan baha başa gəlib.

Böhran bitdikdə şirkət korporativ nümunə modeli oldu. Şirkətin “Tylenol” insidentinə ildırım sürətli reaksiyası onu vətəndaşlar qarşısında olan öhdəliklərinə ciddi yanaşmaqla və cəmiyyətin rifahını öz mənfəətindən üstün tutmaqla dünyanın ən məsuliyyətli şirkətlərindən biri kimi nüfuz qazandırdı. “Johnson & Johnson” şirkətinin digər sahələri də bundan müvafiq olaraq bəhrələndi.

Digər şirkətlər buna oxşar situasiyalarda “iflic olduqları” halda “Johnson & Johnson” nəyə görə özünü belə yaxşı apardı? Bunun səbəbləri şirkətin dəyərlər haqda bəyanatında cəmləşdirildi. Bu qeyri-adi sənəd “Johnson & Johnson”un Kredosu” adlanır (“Johnson & Johnson”un Kredosu” adlı başlığa baxın).



“Johnson & Johnson”un Kredosu”

“Biz ilk növbədə, həkimlərə, tibb bacılarına və xəstələrə, analara və bizim məhsul və xidmətlərimizdən istifadə edən hər kəsə görə məsuliyyət daşdığımıza əminik. Onların ehtiyaclarını qarşılamaq məqsədilə etdiyimiz hər bir şey yüksək keyfiyyətli olmalıdır. Müştərilərin sifarişləri tez və dəqiq yerinə yetirilməlidir. Bizim təchizatçılarımız və distributorlarımız ədalətli gəlir götürmək imkanına malik olmalıdır.

Biz öz işçilərimizə- dünyanın hər bir yerində bizimlə işləyən insanlara görə məsuliyyət daşıyıq. Hər bir kəsə individual olaraq yanaşılmalıdır. Onların şəxsiyyətinə hörmət etməli və onlara dəyər verməliyik. Onlar iş yerində özlərini tam təhlükəsiz hiss etməlidir. Kompensasiyalar ədalətli və adekvat, iş şəraitləri təmiz, səliqəli və təhlükəsiz olmalıdır. İşçilər təklif və şikayətlərini bildirməkdə sərbəst olmalıdırlar. İxtisaslı işçilər üçün məşğulluq, inkişaf və vəzifədə yüksəlmək üçün bərabər imkanlar olmalıdır.

Biz yüksək ixtisaslı idarə heyəti qurmalıyıq və onların fəaliyyətləri ədalətli və etik olmalıdır.

Biz yaşadığımız, işlədiyimiz cəmiyyətlər üçün, həmçinin, bütün dünya üçün məsuliyyət daşıyıq. Biz yaxşı vətəndaş olmalıyıq- yaxşı və xeyirxah işlər görməli, ədalətli vergi ödəməliyik. Biz ictimai fəaliyyətlərin yaxşılaşmasına, səhiyyəyə və təhsilə təkan verməliyik. Biz ətraf mühiti və təbii ehtiyatları qorumaqla yaşadığımız yeri yaxşı vəziyyətdə saxlamalıyıq.

Ən son olaraq biz öz maraqlı tərəflərimiz üçün məsuliyyət daşıyıırıq. Biznes sağlam gəlir əldə etməlidir. Yeni ideyalar təcrübədən keçirməliyik. Tədqiqatlar aparılmalı, innovativ proqramlar işlənilib hazırlanmalı və səhvlərin əvəzi ödənməlidir. Yeni ləvazimatlar alınmalı, yeni avadanlıqlar təchiz edilməli və yeni məhsullar buraxılmalıdır. Çətin durumlarda istifadə edilmək üçün ehtiyatlar yaradılmalıdır. Biz bu prinsiplərlə işləyərkən maraqlı tərəflərimiz ədalətli gəlir götürə bilərlər.

Yarım əsrdən artıqdır ki, bu kredo hazırda bütün dünyada 109.500-dən artıq işçisi olmaqla 17 milyard funt-sterlinq gəliri olan və getdikcə çoxalan nəhəng “Johnson & Johnson” şirkətinin davranış və fəaliyyətlərinə uğurla istiqamət vermişdir.



Hər bir işçi bu kredonu ciddi qəbul etdiyi üçün “Johnson & Johnson”-un Kredosu” yaxşı işlədi. Sədrdən tutmuş ən aşağıya qədər top menecmentin fəal dəstəyi və iştirakı ilə kredo bütün şirkət tərəfindən hazırlandı, bəyənildi və bütün şirkətə çatdırıldı. Bu ismarışın vacibliyi daim həm köhnə, həm də yeni işçilərin diqqətinə çatdırıldı. Menecerlərin vəzifədə yüksəlməsi, öz növbəsində, onların kredonun öz məsuliyyət dairələrində olan dəyərlərinə necə yanaşmasından və onu necə yaymasından asılı idi. Kredo öz sferasının ən yüksək zirvəsinə yaxınlaşan “Johnson & Johnson”-un davamlı fəaliyyətinin ən mühüm amili- şirkətin nəyə görə bu qədər çox insan tərəfindən müsbət qiymətləndirilməsinin göstəricisidir.



Dəyərlər barədə aşağıda yazılanları yadda saxlayın:

- ✓ Dəyərlər haqda bəyanat şirkətinizin fəaliyyətlərinə istiqamət vermək üçün inam və prinsiplər toplusudur.
- ✓ Aydın şəkildə ifadə edilmiş dəyərlər şirkətinizin gözlənilməz hadisələrə qarşı cəld və qəti addımlar atmasına kömək edə bilər.
- ✓ Şirkətinizdə olan hər kəs şirkətin dəyərləri ilə yaxından tanış olmalıdır.

Şirkətinizin dəyərlərinin müəyyən olunması

Dəyərlər haqda bəyanat çox zaman müxtəlif oxucu kütləsinə yönəlir. Məsələn, “Johnson & Johnson”-un Kredosu” (yuxarıdakı bölməyə baxın) həkimlərə, müştərilərə, təchizatçılara, işçilərə, səhmdarlara və geniş mənada, cəmiyyətə müraciət üçündür. Şirkətinizin dəyərlər haqda bəyanatı üzərində işləməyə başlayarkən hər birinin sizin şirkətlə əlaqəsi olan müxtəlif qruplar barədə düşünməlisiniz.



Maraqlı tərəflər sizin biznesinizi necə idarə etməyinizə marağı və ya iddiası olan insanlardan ibarət qrupdur. Əlaqəli paylar maddi ola bilər və onların həmin

şəxslərdən hüquqi baxımdan bağlılığı ola bilər. Həmçinin, onlar uzun müddət ərzində işlənilib hazırlanmış qeyri-rəsmi razılaşmalar və ya gözləntilər ola bilər. Bütün bu maraqlı tərəflərin sizin biznesinizdə payının olmasına baxmayaraq maraqlı tərəflərin şirkətinizin qəbul etməli olduğu dəyərlər barədə müxtəlif fikirləri və daha güclü hissiyyatları ola bilər.

Siz dəyərlər barədə bəyanatı hazırlayarkən bunu ilk növbədə, əlbəttə ki, işçilərinizin xeyri üçün (və ya əgər siz biznesdə təksinizsə, öz xeyriniz) edirsiniz Şirkətiniz üçün ən vacib şey olan dəyərləri müəyyən etməyə başlayanda siz aşağıdakılar da daxil olmaqla müxtəlif nöqteyi-nəzərləri də nəzərə almalı olacaqsınız:

- ✓ Səhmdarlarınızın tələbləri (əgər varsa).
- ✓ Bütün maraqlı tərəflərinizin maraqları və gözləntiləri.
- ✓ Sizin və şirkətinizin artıq rəhbər tutmuş olduğu inam və prinsipləri.

Aşağıdakı bölmələrdə bu faktorlardan hər birini biz daha yaxından nəzər salacağıq. Şirkətin dəyərləri sırasında ən vacib hesab etdiyiniz dəyərlərin ilkin siyahısını tərtib etmək dəyərlər haqda hesabat yaratmaq üçün yaxşı addımdır.



Dəyərlər barədə qısa bəyanat

Belə ki, dünyanın harasında olursa, olsun, heyətin hər bir üzvünə dərhal şirkətin məqsədlərinin nədən ibarət olduğu barədə ciddi şəkildə və həvəslə məlumat verilməlidir. Bu, şirkətin “əsas prinsiplər” toplusunda belə qeyd olunub.

Müştərilərə xidmət edərkən:

- ✓ Peşəkar standartlara sadıq qalın.
- ✓ Rəhbərliyin yanaşmasının ardınca gedin.
- ✓ Müştərilərə xidmətin həyata keçirilməsinə və bacarıqların yaradılmasına kömək edin.
- ✓ Konsaltinqə az xərc çəkin.

Şirkət qurarkən:

- ✓ Bir şirkət kimi fəaliyyət göstərin.
- ✓ Meritokratiyanı (xidməti vəzifənin irsi faktorlardan deyil, xidmət və ləyaqətindən asılı olaraq mükafat şəklində ədalətlə bölüşdürülməsi) müdafiə edin.
- ✓ İnsanlara qarşı səmimi maraq göstərin.
- ✓ Açıq və qeyri-iyerarxik iş atmosferi yaradın.
- ✓ Şirkətin resurslarını məsuliyyətlə idarə edin.

Peşəkar heyətin üzvü olarkən:

- ✓ Müştəri xidmətinə qarşı öhdəlik nümayiş etdirin.
- ✓ Daim yüksək keyfiyyətə can atın.
- ✓ Ən müasir idarəçilik bacarıqları irəli çəkin.
- ✓ Şirkətin ruhuna komanda işi və əməkdaşlıq vasitəsilə təkan verin.
- ✓ Azadlıqdan faydalanın və özünü idarəçiliyin məsuliyyətini dərk edin.
- ✓ Etirazı bildirmək üçün şərait yaradın.

Investorlar barədə düşünmə

İqtisadçıların iddialarına görə, şirkətin dəyərləri məsələsinə gəldikdə siz əslində yalnız bir əhəmiyyətli qrup- səhmdarlar barədə narahat olmalısınız. Ən azından, onlar şirkətin kağız üzərində həqiqi sahibləridir və onları yaddan çıxarmaq olmaz. Bu baxımdan menecerlər sadəcə olaraq şirkət sahiblərinin bu sahibkarların nə qədər uzaqda olmasından asılı olmayaraq “pullu agentləri”dir və sizin öz səhmdarlarınızın arzularını həyata keçirməkdən başqa dəyərlər barədə çox bilməyə ehtiyacınız yoxdur.

Bu münasibət davam etdikcə biz həqiqətən də onunla mübarizə apara bilmirik, amma bu, hazırda bir çox səhmdarların belə münasibətə ehtiyac duymadıqlarını da qeyd etmək vacibdir. Bundan əlavə, təqaüd fondları və qarşılıqlı fondlar hazırda hər kəsə açıq olan investisiya fondlarında əsas yer tuturlar və bu fondları alan investorlar çox vaxt öz mənfəətlərini güdməkdə maraqlıdirlər. Bu səhmdarlar biznesin idarə olunmasında fəal iştirak etməyən sahibkarlardır. Onlar rəhbərliyin qərar vermə prosesində nadir hallarda ciddi fikir söyləyirlər. Şirkətlə və ya onların pul vəsaitləri ilə işlər yaxşı getməzsə, onlar sadəcə olaraq səhmlərini satıb özləri üçün yeni investisiya əldə edirlər.

Burda əsas fikir nədən ibarətdir? Səhmdarlar şirkətdə vacib bir qrupdur və onların da tələblərini nəzərə almaq lazımdır. Yadda saxlayın- işlər yaxşı getməyəndə səhmdarlarınızın səhmlərini satmaq və başqa seçimlər etmək haqları var. Menecer və ya sahibkar olaraq sizin belə bir seçiminiz yoxdur.



Əgər siz sadəcə səhmdarları deyil, həmçinin bütün səhmdarları da nəzərə alaraq onların hər birinə öz layiq olduğu qədər diqqət yetirsəniz, görəcəksiniz ki, sizin şirkət uzunmüddətli dövrdə daha zəngin olacaq.

Heyətin digər üzvləri barədə düşünmə

Əgər siz bu haqda düşünsəz, şirkətinizə nə qədər çox insanın cəlb olunduğunu görüb heyrlənəcəksiniz. Bura təchizatçıdan tutmuş distributorlara qədər, bankirdən tutmuş müştərilərə qədər hər kəs aiddir. Hər bir qrupun öz maraqları var və hər biri müxtəlif vədləri yerinə yetirmək üçündür. Sizin verdiyiniz aşkar vədlər hüquqi razılaşmalar formasında, lisenziyalar, sərbəst müqavilələr və ya alqı-satqı müqavilələri şəklində ola bilər. Gizli vədlər isə sizin şirkətlə əlaqəsi olan müxtəlif qrupların yazılmamış gözləntilərini ifadə edir.

Maraqlı tərəflərdən ibarət hər bir qrupa aşağıdakı 2 əsas sualı verin:

- ✓ Bu şəxsləri ən çox maraqlandıran nədir?
- ✓ Bu şəxslər mənim şirkətimdən nə gözləyirlər?

Başqa sözlə, sizin şirkətinizin fəaliyyət və davranışlarında onların payı nədir? İlk baxışdan, elə görünə bilər ki, sizin maraqlarınız maraqlı tərəflərinizin maraqları ilə toqquşur. Məsələn, siz zaman keçdikcə öz gəlirlərinizi maksimallaşdırmaq istəyə bilərsiniz, bu, sizin şirkətin əsas dəyərlərindən biridir. Həmçinin, müştərilərə xidmət etməyin vacib olduğu barədə qərara gələ bilərsiniz. Bəs sizin *müştərilər* nə istəyirlər? Əlbəttə ki, onların sizin biznesdə payı var və bəlkə də siz rahatlıqla deyə bilərsiniz ki, onlar münasib qiymətə keyfiyyətli məhsul və xidmət axtarırlar.

Bu iki dəyər bir-birinə ziddirmi? Heç də yox. Əksər müştərilər öz inandıqları şirkətdən mal almaqdansa özləri üçün rahat olan, onlara əvvəllər yaxşı xidmət göstərmiş şirkətdən mal almağı üstün tutmurlarmı?

Bundan başqa, həqiqətən də müştərilər yeni məhsul və xidmətləri sınaqdan keçirərkən qeyri-müəyyənliyi və vaxt itkisini xoşlamırlar və onları bunu etməyə məcbur etsələr belə yenə fikirlərini dəyişməyəcəklər. Başqa sözlə, müştərilərinizin əksəriyyəti sizin

gəlirlərinizə qarşı çıxmaq istəmirlər, çünki onlar başa düşür ki, sizin biznesiniz, yəni onların sevimli məhsulu və xidməti onlar olmadan bazarda uzun müddət qala bilməyəcək. (Müştəriləri başa düşmək barədə ipucları əldə etmək üçün 5 və 6-cı fəsillərə müraciət edin.)



Heç müştərilər də ağılsız deyil və şübhəsiz ki, kiminsə onlardan istifadə etməyini istəmirlər. Biz daşqın, qasırğa və ya zəlzələdən sonra qısa zaman içində çox pul qazanmağa çalışan ərzaq və dəmir məmulatları mağazaları haqda çox eşitmişik. Adətən rəqabətin qiymətləri nəzarətdə saxlamasına baxmayaraq qıtlıq müştərilərdən daha çox pul qopartmaq üçün imkan və həvəs yaradır. Lakin müştərilər biznesdə öz maraqları və gözləntiləri olan maraqlı tərəflərdir. Təhlükə sovuşduqdan və hər şey qaydaya düşdükdən sonra həmin müştərilər çox zaman başqa mağazaya üz tutacaqlar. O mağazaya ki, onlar böhran zamanı özlərini daha da məsuliyyətli aparıblar.



İndi siz şirkətinizdə payı olan hər bir şəxs barədə məlumat toplamalı və maraqlı tərəf profili yaratmalısınız. Bunun üçün aşağıdakılara əməl edin:

1. Şirkətinizlə əlaqəsi olan bütün maraq qruplarını siyahıya alın.

Ən az məlum olan namizədləri də ora daxil etməyi unutmayın. Siyahınıza müştərilər, sahibkarlar, səhmdarlar, banklar, kreditorlar, təchizatçılar, distributorlar, biznes ortaqları, tənzimləyici agentliklər, dəstək qrupları və s. aid edə bilərsiniz. (Ətraflı məlumat üçün 3-1-ci diaqramı baxın.)

2. Maraqlı tərəfləri şirkət üçün vacibliyinə görə sıralayın.

Hər bir qrup sizin biznes məqsədlərinizə necə təsir edir?

3. Hər bir qrupun maraqları barədə nə düşündüyünüzü qeyd edin.

4. Hər bir qrupun gözləntiləri barədə nə düşündüyünüzü qeyd edin.

Şirkətinizin fəaliyyətləri maraqlı tərəflərin əsas gözləntiləri ilə üst-üstə düşürmü? Biznes qərarlarınızın cəmiyyət tərəfindən necə qarşılandığından həmişə xəbəriniz olsun. Bu qərarlara qırıqdan baxanda necə görünür? Sizdən razı qalmış müştəriləri və işçiləri, faydalı kreditorları, cavabdeh təchizatçıları və səbrsiz distributorları görə bilərsinizmi? Əgər cavab “yox”dursa, sizdən naümid qaldığını hiss edən bu maraqlı tərəflərə necə cavab verəcəksiniz?

Əlbəttə ki, yaxşı olardı ki, bütün maraqlı tərəflərlə işgüzar əlaqələr qurmağa gəldikdə hər şeyi əvvəlcədən planlaşdırasınız. Buna cavab verməyin sirri hər bir qrupun gözləntilərini və maraqlarını özündə əks etdirən dəyərlər toplusunu aydın başa düşməkdir.

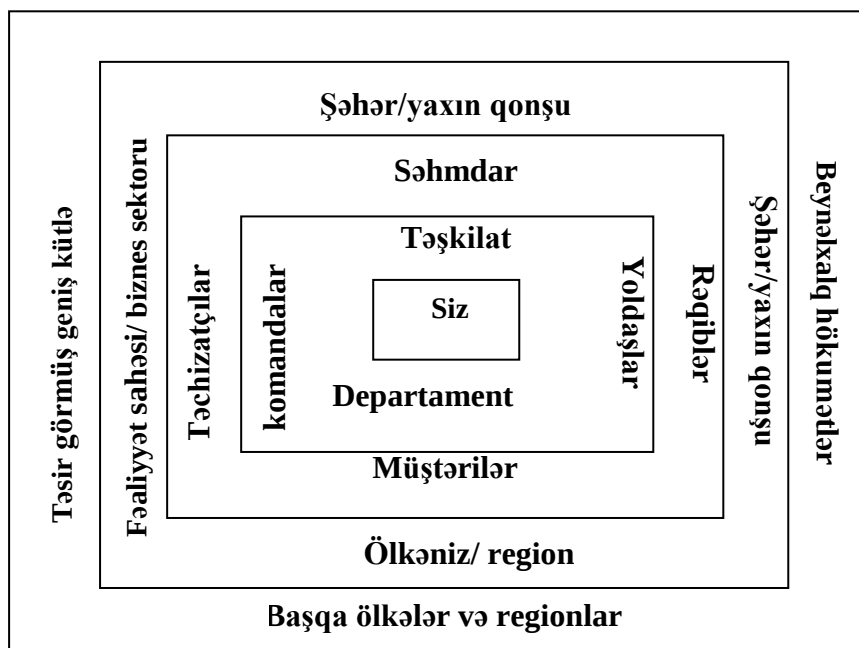


Diagram 3-1. Səhmdarlar barədə

Wider publics affected- təsir görmüş geniş kütlə

International governments- beynəlxalq hökumətlər

Other countries and regions- Başqa ölkələr və regionlar

Town/ immediate neighborhood- şəhər/yaxın qonşu

Industry/ business sector- fəaliyyət sahəsi/ biznes sektoru

Government- hökumət

Your country /region- ölkəniz/ region

Suppliers- təchizatçılar

Shareholders- səhmdarlar

Competitors- rəqiblər

Customers- müştərilər

Department- departament

Organization- təşkilat

Teams- komandalar

Peers- yoldaşlar

You- siz

Mövcud inam və prinsiplər

Mücərrəd inam və prinsiplər siyahısı tutmaq bir işdir, bu inamları sınaqdan keçirmək isə başqa işdir. Çətin seçimlər gələndə tək gəlir və sizi öz inamlarınızı diqqətlə sınaqdan keçirməyə məcbur edir. Əgər şirkətiniz tək adamdan ibarətdirsə, siz artıq bunlar barədə nəse bilirsiniz. Əgər siz daha böyük şirkətdə işləyirsinizsə, çox güman ki, şirkətə məxsus inam və dəyərlər mövcuddur. Bu inam və prinsiplərin məğzini anlamağın ən yaxşı yolu çətin seçimlər qarşısında qaldıqda nə edəcəyini göz önünə gətirməkdir.

“İnamlar və Prinsiplər Sorğusu”nda (diaqram 3-2) təsvir olunmuş situasiyalar barədə düşünün. Şirkətinizdə olan başqa şəxslərdən və ya şirkətinizdən kənarda olan həmkarlarınızdan bu situasiyalara necə reaksiyaya verəcəklərini soruşun. Çox güman ki, siz bu anketə “Başqa” və ya “Bilmirəm” cavablarının da daxil edilməsini istərdiniz. Amma əsas məsələ odur ki, dəyərlərinizi sınaqdan keçirmək heç də həmişə asan iş deyil.

Sorğuya verilən cavablar sizin şirkətinizin menecerlərinin və işçilərinin artıq malik olduğu inam və prinsipləri göstərir.

Yadda saxlayın ki, sorğuda düzgün və ya səhv cavab yoxdur; cavablarınız heç yere göndərilməyəcək və heç kimə pis qiymət verilməyəcək. Siz sadəcə olaraq şirkətiniz üçün rahat olan əsas dəyərləri müəyyən etməyə çalışırsınız. Tamamlanmış sorğu şirkətinizin vacib hesab etdiyi ümumi inam və prinsiplərlə tanışlığa imkan yaradır.

Şirkətinizin inam və prinsipləri barədə düşünərkən aşağıdakı göstərilənləri yadda saxlayın:

- ✓ İşçilərdən tutmuş müştərilərə qədər bir çox insanın sizin şirkətdə payı ola bilər.
- ✓ Şirkətinizin dəyərlərinə gəldikdə müxtəlif maraqlı tərəflərin müxtəlif yanaşmaları ola bilər.
- ✓ Şirkətiniz mümkün qədər çox maraqlı tərəfin perspektivini tanımalıdır.
- ✓ Şirkətin dəyərləri sizin malik olduğunuz inam və prinsiplərlə bağlı olmalıdır.

“İnamlar və Prinsiplər Sorğusu”	
Situasiya Narazı müştərilərdən biri aldığı məhsulun pulunun tam geri qaytarılmasını tələb edir. Məhsulun deffekti yoxdur, amma yenidən satıla bilməz. Müştəri sadəcə olaraq onun yaxşı işləmədiyini təkid edir. Bu zaman siz nə edərdiniz?	Variantlar • Müştərini qovub satışı kitabda saxlayardınız. • Malı təkrar satacağınıza və sadıq müştərilərinizə inanaraq pulu geri qaytarardınız.
Şirkətinizdə rəhbər vəzifələrdən birinə işçi götürməlisiniz. Bu zaman nə edərdiniz?	• Şirkətinizdən kənar, zəruri iş bacarıqları olan, lakin fəaliyyət sektorunuzda az təcrübəsi olan bir şəxsi işə götürərdiniz. • İş bacarıqları üçün təlim keçmək şərtlə təcrübəli və sadıq işçilərinizdən birinin vəzifəsini artırardınız.
İşçilərdən birini işdən azad etmək məcburiyyətindəsiniz. Bu zaman kimi çıxarardınız?	• Gənc, universiteti bu yaxında bitirmiş, təcrübəsiz, lakin enerjili işçini. • Şirkətinizdə 20 ildir ki, işləyən 55 yaşlı etibarlı və çalışqan, lakin öz metodları ilə işləyən meneceri.
Siz uzun müddət çalışdığınız təchizatçılardan birinin sizdən xidmət müqabilində həddən aşağı pul alaraq sizin mənfəət marjanızı artırdığını görürsünüz. Bu zaman nə edərdiniz?	• Bunun, nəticə etibarilə, təchizatçının səhvi və onun məsuliyyəti olduğunu düşünərək məsələnin üstündən keçərdiniz. • Gələcəkdə hesab-fakturada düzəliş etmək üçün təşəbbüs göstərərdiniz.

	Səhvi düzəltməklə yanaşı ödənilməmiş qiyməti ödəməyi təklif edərdiniz.
Sizin mükəmməl və yaradıcı bir işçiniz var. Təəssüf ki, bu işçi daim qaydaları pozur və bütün şirkətin işinə mane olur.	- Onun davranışına dözərsiniz. - Vəziyyətin düzəlməsi üçün yollar axtararsınız. - İşdən çıxararsınız.
İşçilərdən biri şəxsi dilemma qarşısındadır. Əhəmiyyətli bir layihəni vaxtında təhvil vermək üçün o, iş vaxtından çox işləməli və övladının ad gününü keçirməyə getməməlidir. Sizcə, hansı işçi "daha yaxşı" işçidir:	- İş vaxtından çox işləməyə könüllü olaraq razılaşan. - İşi axıra çatdırmaq əvəzinə ad günü partisində iştirak etməyə gedən.
Növbəti rübdə gəlir hədəfinizə çatmaq üçün xərcləri azaltmaq məcburiyyətindəsiniz. Bu zaman reaksiyanız necə olardı:	- Müştəri xidməti xərclərini azaldırsınız. - Yeni məhsulun hazırlanmasına qoyulan cari investisiyanı azaldırsınız. - Uzun müddətli investisiyaların vacib və lazım olduğunu əsas gətirərək rüblük hədəfi ona qurban verərdiniz.
Şirkətinizdə menecerlər üçün kompensasiya paketləri tərtib edərkən bunlardan hansını seçərdiniz:	- Əsasən, fərdi səylərə əsasən mükafatlandırma sistemi. - Qrupun və ya komandanın məqsədlərinə nail olmağı önə çəkən kompensasiya sistemi.
Anlayırsınız ki, məhsullarınızdan biri onun dərc olunmuş spesifik xüsusiyyətlərinə qətiyyən cavab vermir. Sizin reaksiyanız:	- Müştərilərinizi dərhal uyğunsuzluq barədə xəbərdarlıq edərdiniz. - Müştəriləri xəbərdar etməzdən öncə problemi aydınlaşdırmaq üçün bir qədər zaman və cəhd sərf edərdiniz. "Əgər müştərilər problemlə üzləşsəydilər, durub gələrdilər" deyə düşünərək səhvi sakitcə düzəldərdiniz.
Göstərilən anlayışları sizin biznes üçün vacibliyinə görə sıralayın:	- Gəlirləri maksimallaşdırmaq - Müştəriləri razı salmaq - İş yerləri açmaq - Yeni texnologiyaları önə çəkmək - Məhsulun keyfiyyətinə görə mükafatlar qazanmaq - Rəqabətdə üstün gəlmək - Uzun müddətli inkişafı saxlamaq

Dəyərlər Bəyanatının Tərtib edilməsi

Əgər şirkətinizin maraqlı tərəflərinin kim olması və şirkətinizin artıq malik olduğu ümumi inam və prinsiplər ilə nə vaxt mübarizə apardığınız barədə yaxşı bir fikriniz varsa, bu zaman bu iki ayrı-ayrı dünyaları birləşdirməlisiniz. Bəs bütün maraqlı tərəflərinizin gözündə şirkətinizə düzgün istiqamətə getməyə yardımçı olan bu ümumi inam və prinsiplər əsasında yazılı dəyərlər bəyanatını necə tərtib etməli?

Birincisi, yadda saxlayın ki, şirkətinizin dəyərlər bəyanatı adi görülməsi işlər siyahısından çox şey deməkdir. Dəyərləriniz rüblük məqsədlərinizi və hətta illik hədəflərinizi də otub keçir. Siz illər keçdikcə davam edən və böyüyən davamlı biznes yaratdıqca onların əsas məqsədi bu çətin qərarlar vasitəsilə sizə istiqamət verməkdir.

Ola bilsin ki, şirkətinizin artıq formalaşmış dəyərlər toplusu var. Əgər belədirsə, siz məqsədinizə bir addım da yaxınsınız. (Əgər siz bu dəyərləri ofisin divarında toz basmış lövhə üstünə vurmusunuzsa, onda udursunuz.) Əgər sizin başlamaq üçün əvvəlcədən hazırlanmış dəyərlər bəyanatınız yoxdursa, onda öz dəyərlər bəyanatınızı hazırlamağa başlayın. Sizin 2 variantınız var.

Dəyərlər bəyanatını işləyib hazırlama

Sizin dəyərlər bəyanatını işləyib hazırlamaq üçün bir neçə həftə və ya bir neçə ay vaxtınız olmaya bilər, buna görə də biz sizə şirkətiniz üçün belə bir bəyanat hazırlamağın qısa və düzgün yolunu göstərəcəyik. Əgər şirkətiniz kiçikdirsə, uzun-uzadı görüşlərə və diqqətli müzakirələrə ehtiyac yoxdur, siz ya tək, ya da 1-2 həmkarla aşağıdakı qaydaları izləyə bilərsiniz:

1. **İşçilərin davranışına istiqamət verməli olan şirkətinizin ümumi dəyərləri barədə danışmaq üçün şirkətin qərarlarını verən əsas üzvlərlə görüşün.**
2. **Görüşdə müzakirə olunmuş bütün dəyərlərin ilk qaralamasını hazırlayıb sonra müzakirə üçün onların nüsxəsini çıxardın.**
3. **Dəyərlərin yekun versiyasını müəyyən etmək və təsdiqləmək üçün baş menecerlərlə 1-2 dəfə ardıcıl görüşlər təyin edin.**
4. **Razılaşdırılmış dəyərləri aydın və dəqiq ifadə edən dəyərlər bəyanatı yaradın və onu təsdiqləyin.**
5. **Şirkətin dəyərlər barədə bəyanatının əhəmiyyətini və onun arxasında dayanan səbəbləri başa düşdüklerine əmin olmaq üçün bütün menecerlərlə görüşün.**
6. **Hər bir işçidə bu bəyanatın bir nüsxəsi olduğuna əmin olun.**

Sizin irəli sürdüyünüz dəyərlər bəyanatı siz uzun müddət üçün xidmət göstərə bilər. Siz daha bitkin və dəyişməz versiya hazırlayana qədər o, ən azı, sizin ehtiyaclarınızı ödəyə bilər.

Lakin əgər siz iri bir şirkətdə işləyirsinizsə, təəssüflə deyə bilərik ki, bunun üçün çox vaxt sərf etməli olacaqsınız.



Əmin olun ki, şirkətinizdə çalışan hər işçidə dəyərlər haqda bəyanat var və onlara bunun məqsədi izah olunub. Əgər siz biznesdə təksinizsə, dəyərlər haqda

hesabatın bir nüsxəsini çıxarib çərçivəyə salıb onun iş masanızın yanına və ya (əgər evdən kənarda işləyirsinizsə) soyuducunun üstünə vurun. Onu toz basmağa qoymayın. Daha iri şirkətlər üçün dəyərlər barədə bəyanatı portmanet ölçülü kartlar şəklində çap edin və onu illik hesabatı daxil etməyi unutmayın. Şirkətinizin dəyərlər haqda bəyanatına şirkətinizdə çalışan hər bir işçi müraciət etəli, inanmalı və onun şirkəti təmsil edən hər bir işçinin fəaliyyətlərinə istiqamət verən əsas qüvvə olduğunu başa düşməlidir.

Dəyərlər bəyanatının tam olaraq hazırlanması



Dəyərlər haqda bəyanatı hazırlamaq üçün qısa yol nə üçün bəzən kifayət qədər yaxşı deyil? Əgər siz böyük bir şirkətdə işləyirsinizsə, bu qısa yol çox zaman şirkətin ən yuxarı səviyyəsində duranların fikir və təkliflərinə əsaslanır. Reallıqda isə şirkət barədə ən parlaq fikirlər çox zaman işçilərin özündən, yəni şirkət daxilində müxtəlif sahələrdə və müxtəlif səviyyələrdə çalışan və müxtəlif sahələrdə iş təcrübələri olan şəxslərdən gəlir.

Dəyərlər barədə bəyanatı uzun yolla hazırlamaq daha çox cəhd tələb edir, lakin işə bu qədər işçi cəlb etməyə dəyər. Aşağıdakı addımlara əməl edin:

- 1. Şirkətdə hər səviyyədə və hər sahədə çalışan insanlardan ibarət 3-4 representativ işçi qrupu seçin.**
- 2. Şirkətdə hər bir işçinin davranışına istiqamət verməli olan dəyərlər toplusu yaratmaq üçün hər 3-4 aydan bir qrupla rəsmi görüşlər keçirin.**

Əvvəlcə qruplara düzgün istiqaməti göstərmək lazımdır. İşə hər kəsdən bu fəsildə 3-2-ci şəkildə verilmiş sorğunu cavablandırmağı xahiş etməklə başlayın.

- 3. Qrup üzvlərindən onların ən vacib hesab etdikləri dəyərlərin qısa siyahısını tərtib etməyi xahiş edin.**

Rəhbərliyin kəskin qərarları və müxtəlif seçimlərinə gəldikdə bu dəyərlərin çox zaman münaqişələrin həll edilməsi üçün vasitə olduğunu xatırladaraq onlara bu siyahıya öz səbəblərini də əlavə etməyi tapşırın.

- 4. Siyahıları toplayıb təklif edilən bütün dəyərləri vacibliyinə görə sıralayın.**
- 5. Ən vacib və ən çox istifadə olunan dəyərlərin, həmçinin, bu dəyərləri seçmə səbəblərinin də daxil olduğu bəyanat, şüar və ya kredo tərtib edin.**
- 6. Qrupunuza bu dəyərlər barədə bəyanatı nəzərdən keçirdin və təsdiqlədin.**



İşçilərin illik iş fəaliyyətlərinə dair icmalları yoxlamaq vaxtı gələndə (bilirsiniz ki, hər kəsin nifrət etdiyi insanlar var) onlardan şirkətinizin dəyərlərini önə çəkmək üçün fürsət kimi istifadə edin. Dəyərlər barədə bəyanatın bir nüsxəsini çıxardın və hər bir işçidən onun fərdi fəaliyyətlərinin şirkətin dəyərlərini nə dərəcədə əks etdirdiyini soruşun. Eyni zamanda, şirkətinizdəki motivasiya və mükafatlandırma sisteminin bu dəyərləri dəstəkləyib-dəstəkləmədiyini özünüə sual verin.



Dəyərlər bəyanatını hazırlayarkən aşağıdakıları unutmayın:

- ✓ Hətta dəyərlərinizi yaxşı bildiyinizi düşünsəniz belə, onların kağız üstündə qeyd etmək lazımdır.
- ✓ Şirkətiniz barədə ən yaxşı fikirlər çox zaman işçilərin özündən gəlir.
- ✓ Dəyərlər bəyanatını şirkətdə çalışan hər kəs üçün açıq edin.

2-ci hissə

Bazarınızı qiymətləndirmək



Frankie the Florist – Gülsatan Franki

Phone number - Telefon nömrəsi

No Job Too small – Asan iş yoxdur

Free quotes – Fikir yürütmək pulszudur

Nədən bəhs edəcəyik?

Başlamazdan öncə hara getdiyinizi əvvəlcədən müəyyənləşdirmək uğur əldə etməyin başlıca yoludur, xüsusilə də əgər işlər nəzarətdən çıxıbsa. Məsələn, nümunə kimi sizin bağınızı götürək. Öz bağınızda abadlıq işləri aparmadan öncə araşdırılmalı məsələlər vardır. Torpağınızın vəziyyəti və iqlim şəraitiniz haqqında bilməlisiniz. Torpağa kölgə çox düşür, ya gün? Gecələr çox soyuq olur? Torpağınızda hansı bitki

növləri daha yaxşı yetişir? Hansı calaqlar yaxşı alınır? Hansı alaq otlarına qarşı diqqətli olmalısınız? Və onlara qarşı hansı pestisidlərdən istifadə etməlisiniz? Ümumiyyətlə, kim dedi ki, bağbanlıq asan işdi?

Biznes planı da bundan bir o qədər də fərqli deyil. Bu hissədə sizə şirkətinizin hansı çətin durumlara düşdüyünü kənardan görməyə kömək edəcəyik. Ekspertlər bu prosesi “tədqiqat” adlandırsalar da ətrafa da boylanmaq yaxşı olardı. İlk öncə, fəaliyyət göstərdiyiniz sektorda sizi nəyin uğura aparacağını müəyyən etmək lazımdır. Və biz sizi bu yolda qarşınıza çıxma biləcək imkan və təhlükələrə qarşı hazırlayacağıq. Sizin məhsul və xidmətlərinizdən istifadə edən insanlar – alıcılar, istehlakçılar və müştərilər – və onların tələbatı, istəkləri və onları nəyin razı salacağı ilə bağlı müzakirələrin üstündə çox dayanacağıq. Onlara daha yaxşı xidmət göstərməyiniz üçün müştəriləri necə qruplara bölməyi öyrədəcəyik. Sonda isə sizin rəqibləriniz haqqında (onlar kimdir və nə işlə məşğuldurlar) və onlara qarşı mübarizədə necə qalib gələ bilmək haqqında danışacağıq.

Fəsil 4

Biznes mühitinin yoxlanması

Nələri öyrənəcəyik:

- Məşğul olduğunuz biznes sahəsinin müəyyənləşdirilməsi.
- Sənayenin təhlili
- Məlumatları haradan əldə etməyi müəyyənləşdirməyi
- Uğur qazanmanın həlledici amillərini müəyyənləşdirməyi
- İmkan və təhlükələrə hazırlaşmağı.

Biznes planı hazırlamazdan öncə özümüzmə verməli olduğumuz ən vacib sual budur: “Mən konkret olaraq hansı biznes sahəsi ilə məşğul oluram?”. Bu sual sadə, hətta mənasız səslənə bilər. Yəqin buna görədir ki, bu suala o qədər də əhəmiyyət verilmir. Lakin əgər siz bu təməl suala düzgün cavab verə bilsəniz, mükəmməl biznes planının hazırlanması yolunda ilk böyük addımı atmış olacaqsınız.

Eleqant vaqon-restoranlarla bəzədilmiş qatarlar bizim dəmiryol xətlərimizi də gözəlləşdirirmi? Çox güman ki, yox. Amma biz hələ də köhnə bir film tapıb, nostalgiyaya qapılıb itirdiyimiz uzun illər üçün heyfslənə bilərik. 1930, 1940 və 1950-ci illərdə dəmiryol şirkətləri hansı biznes növü ilə məşğul olduqlarını dəqiq bildiklərini zənn edirdilər: dəmiryol biznesi. Çətin iş deyildi. Lakin zaman keçdikcə sənişinlər nəşə daha ümumi bir şey axtarışında idilər: əsas nəqliyyat. Tezliklə dəmiryol şirkətləri hava və dəmiryol xidmətlərini birləşdirmək üçün “Morris Motors” və “Ford” kimi avtomagistrallarla Britaniya hava yolları və beynəlxalq hava limanlarını, nəhayət “Vircin” şirkətilə birləşərək rəqabətə girməli olduğunu anladı. Dəmiryol biznesindəki güclər və oyunçular dəmiryol xətlərinin hüdudlarından kənara çıxaraq sürətlə böyüdülər. Dəmiryol şirkətləri işin ümumi perspektivlərini görmədikləri üçün öz keçmiş şöhrətini geri qaytara bilmədi.

Biz bu fəsildə məşğul olduğunuz biznes sahəsini müəyyənləşdirməklə böyük perspektivləri görməyə kömək edəcəyik. Biz sizin içində olduğunuz fəaliyyət sahəsini təhlil edəcək, uğur qazanmanın başlıca amillərini axtaracaq və sizin məlumat səviyyənizə uyğun olaraq qarşınıza çıxma biləcək imkan və risklərə hazırlıqlı olmaq üçün müəyyən ipucları verəcəyik.



Bəzi böyük şirkətlərin ideyaları:

“Toys R Us” şirkəti dünyada uşaqların ən sevimli brendi olmaq istəyirdi. “Starbucks” şirkətinin şüarı isə “eyni vaxtda bir insan, bir fincan və bir qonşuyla insan ruhunu dincəldib oxşamaq” idi. Bu şüarlardan heç biri məhsul və ya xidmət haqqında heçnə demir. Əksinə, onlar müştəri qruplarına fokuslanıblar – “Toys R Us” uşaqlara, “Starbucks” isə ehtiyaclara; hər iki sahənin uzun müddət üzdə olacağı güman olunur. “Nestle” şirkəti isə öz məqsədini bir neçə sözlə ifadə etmişdir: “Yaxşı Qida, Yaxşı Həyat”. Onların iddiası səhərdən axşamədək geniş çeşidli ərzaq və içki növləri arasında istehlakçıları ən dadlı, ən bəsləyici seçimlərlə təmin etməkdir. “Amazon” şirkəti isə öz mövqeyini belə sərgiləyir: “Biz 3 əsas müştəri toplusu- istehlakçı müştərilər, satıcı müştərilər və inkişaf etdirici müştərilər üçün dünyanın ən böyük müştəri yönümlü şirkəti olmaq istəyirik” – kifayət qədər təsirli olmasına baxmayaraq o, adi müştərilərin narazılığına səbəb ola bilərdi.

Məşğul olduğunuz biznes sahəsinin müəyyənləşdirilməsi.

Bəli, siz faktiki olaraq hansı biznes sahəsi ilə məşğul olursunuz? Əgər siz cihaz istehsal edirsinizsə, bu, o demək deyil ki, siz cihaz biznesi ilə məşğulsunuz. Bu sadə sualı cavablandırarkən sadəcə olaraq nə ilə məşğul olduğunuzu və ya nə istehsal etdiyinizi deməklə kifayətlənməməli, bir qədər dərinə gedib özünüzsə sizin niyə bu işlə məşğul olduğunuz barədə suallar verməlisiniz:

- ✓ Hansı sadə tələblərə cavab verirsiniz?
- ✓ İşdə əsas **hərəkətverici** qüvvə nədir?
- ✓ Şirkətin əsas işi nədən ibarətdir?

Siz şirkətinizin biznes mühitini formalaşdıran əsas qüvvələri nəzərə almaqla onun dəmiroyol şirkətləri kimi olmadığına əmin olmalısınız. İşə məşğul olduğunuz sahəni təhlil etməklə başlayın. Müştərilərinizi daha yaxşı tanımaq üçün 5-ci və 6-cı fəsilləri nəzərdən keçirin. 7-ci fəsildə isə biznesdə rəqabət haqqında ətraflı bəhs edilir. 9-cu fəsildə isə şirkətinizə daha da yaxından nəzər salacağıq.



Sənayenizin təhlili

Hansı bizneslə məşğul olduğunuzdan asılı olmayaraq sizi əhatə edən mühit sizin uzun müddət ərzində uğurlu olmanız üçün tanınmalı, plan tutmalı və məşğul olmalı olduğunuz qüvvələrə görə müəyyən edilir. Bu prosesə “*fəaliyyət sahəsinin təhlili*” deyilir. Anidən bir təhlil aparmalı olarkən siz başqa bir yol tapıb qaçmaq istəyə bilərsiniz. Biz bu məsələnin üstündən keçmək istəməzdik, buna görə də bu prosesi sizin üçün mümkün qədər asan etməyə çalışırıq.

Nə yaxşı ki, artıq bir çox ağıllı insanlar hər cür fəaliyyət sahələrini təhlil etmək istiqamətində gərgin işləyirlər. Faktiki olaraq elə 2 biznes yoxdur ki, eyni olsunlar, buna baxmayaraq bir çox fəaliyyət sahələrini təhlili üzrə əsas qüvvələr, demək olar ki, eynidir. (Bax: şəkil 4.1)

Növbəti bölmələrdə bu qüvvələrdən ən vacibi haqqında – fəaliyyət sahəsində əsas faktor ola biləcək qüvvələrdən və biznes planı hazırlayarkən bu qüvvələrdən necə istifadə etməklə bağlı tövsiyələrdən bəhs edilir.

Struktur

Gülsatandan tutmuş antik əşya alverçisinə qədər bütün istehsal sahələri özünəməxsus quruluş və struktura malikdir. Aşağıda nəyi axtarmalı olduğumuz haqqında bir neçə tövsiyə verilmişdir.



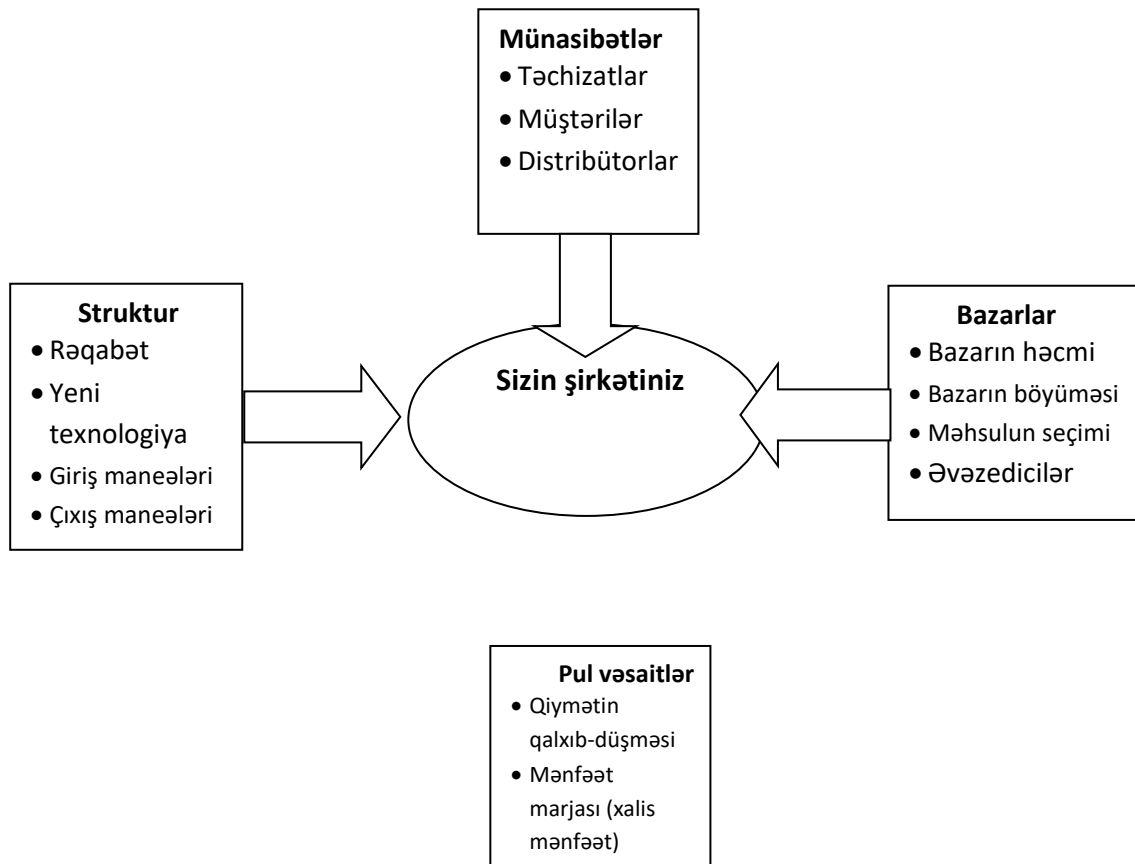
Rəqiblərin düzülüşü

Çoxsaylı rəqiblər ayrı-ayrılıqda fəaliyyət sahəsinin formalaşmasında böyük təsirə malikdirlər. Sənaye *monopoliya* (heç bir rəqibi olmayan nəhəng şirkət), *oligopoliya* (azsaylı güclü rəqiblər) və ya *multipoliya* (bir neçə dayanıqlı rəqiblər) ola bilər. Əslində, *multipoliya* sözünü biz yaratmışıq, çünki bu qədər geniş rəqabət mühitində sənaye sahələrinin böyük əksəriyyətini təsvir etmək üçün söz tapmalı idik. Rəqiblərin sayından başqa şirkətlərdən neçəsinin böyük, neçəsinin kiçik olduğunu və rəqabət apardıqları müxtəlif bazarları necə bölüşdüklərini də öyrənmək istəyə bilərsiniz.

Diagram 4-1:

Fəaliyyət sahənizi təhlil etmənin dörd əsas komponenti.

Fəaliyyət sahənizin təhlilinə qısa baxış



Industry Analysis at a Glance – Sənaye Təhlilinə qısa baxış

Relationships – Münasibətlər

Suppliers – Təchizatçılar

Customers – Müştərilər

Distributors – Distribütorlar

Structure – Struktur

Competition – Rəqabət

New Technology – Yeni Texnologiya

Entry Barriers – Giriş maneələri

Exit Barriers – Çıxış maneələri

Markets – Bazarlar

Market Size – Bazarın həcmi

Market Growth – Bazarın böyüməsi

Product Choice – Məhsul seçimi

Substitutes – Əvəzedicilər

Finances – Pul vəsaitləri

Cost Trends – Qiymətin qalxıb-düşməsi

Profit Margins – Mənfəət marjası (xalis mənfəət)

Your Company – Sizin şirkətiniz



Fəaliyyət sahənizdəki bütün əsas rəqiblərinizin siyahısını tutun. Mənfəətləri, gəlirlərinə əsasən həcmələrini və ya əldə edilməsi asan olan digər

meyarları müəyyən edin və sizin ən çox maraqlandığınız bazarlar üçün onların nisbi bazar paylarını hesablayın.

Yeni texnologiyalar

Bir çox sənaye sahələri dəyişən texnologiyalar vasitəsilə idarə olunur. Biznesinizdə hər şeyin necə də sürətlə dəyişməsinə baxın. Sizin raket mühendisi olmağınıza ehtiyac yoxdur, buna baxmayaraq, ətrafınızdakı dəyişiklikləri sürətləndirən texnologiya ilə bağlı əsas məsələlərdə özünüzü rahat hiss etməlisiniz. Həmçinin, texnologiyaları kimin idarə etdiyini və bu texnologiyaların necə asanlıqla əldə edildiyini müəyyən etməlisiniz.

Öz sənaye sahənizdəki köhnə, cari və gələcək texnologiyaları müəyyən edin. Köhnə texnologiyaların yenisi ilə əvəzlənməsindən bəri nə qədər vaxt keçmişdir? Yeni texnologiyaların sizin biznesinizə müsbət təsir göstərdiyi vaxtdan hesablamağa çalışın. Eyni zamanda, yeni texnologiyanın qəbuluna təsir edə bilən hər hansı müəlliflik hüquqları, patent hüquqlarının qorunması və ya xüsusi ekspertizanı izləməyə çalışın.



Hər kəs oynaya bilirmi?

Yeni rəqiblərin birliyə qoşulmasını az-çox çətinləşdirən giriş haqları *giriş maneələri* kimi tanınır. Bu maneələrin bəziləri aydındır – məsələn, yüksək kapital xərcləri (əvvəlcədən tələb olunan pullar) və ya müştərilərə çatmağı çətinləşdirən mürəkkəb bölüşdürmə sistemləri. Digər maneələri nəzərə almamaq da olar. *İstehsal faktorlarının istehsal səviyyəsinə təsiri*, yəni biznesinizin böyüdükcə gəlirlərinizin də çoxalır. Bu zaman tamamilə yeni rəqiblər çox zaman həvəsdən düşürlər. Məhsulların dəyişməsilə əlaqədar müştəri sadıqlığı və ya yüksək müştəri xərcləri yeni gələn rəqiblər üçün təhlükəli maneələr yarada bilər.

Öz biznesiniz barədə düşünərkən rəqabətdə olan yeni şirkətlər üçün yarana biləcək giriş maneələrinin siyahısını tutun. Məsələn, kapital xərcləri, bölüşdürmə, təşkilatçılıq, xam mallar, yeni texnologiya, istehsal istehsal faktorlarının istehsal səviyyəsinə təsiri, idarəetmə, patent və müştəri kommutasiya xərcləri. Daha sonra bu maneələri çətinlik sırasına görə düzün. Maneələrin hansı biri üzərində dayanıbsınız?



Bazardan çıxış

Çox zaman qrupdan çıxmaq çox çətin olur, hətta əgər bunu çox istəsəniz belə. Bəs hər hansısa bir fəaliyyətlə məşğul olan şirkət üçün bazardan çıxmaq necə çətinidir? Rəqibləri bir-birinə bağlayan əlaqələr və bağlar *çıxış maneələri* adlanır. Çıxış əngəllərinə bahalı fabriklərdən və ya asanlıqla satıla bilməyən xüsusi cihazlardan tutmuş uzunmüddətli müqavilələrə, vaxtı uzadılmış icarə müqavilələrinə, xidməti müqavilələrə və dövlət tənzimləməsinə qədər hər şey daxildir.

Ötən beş ildə neçə şirkətin sizin Sənayenizi tərk etdiyini düşünün. Onların nə üçün bazardan çıxdığını və onları bazardan çıxmağa vadar edən çətinlikləri tapmağa çalışın. Onlardan neçəsi çıxmağa könüllü razı olub və onlardan neçə yoxsul və pul-parasız olduğu üçün çıxarılmayı istəyib?

Bazarlar

Rəqabət müştərilərə güvənir, müştərilər də öz növbəsində bazarları yaradır. Əslində, haqqında bəhs etdiyimiz müştərilər yeni mal və xidmətlərə yararlı olan bazar mühitini təmsil edir. Aşağıdakı tövsiyələr özünüz haqqında mühakimələr yürütməyə kömək edəcək.



Böyük... Nə qədər böyük?

Bazarın həcmi zaman keçdikcə nəyin baş verə biləcəyi barədə çox şey deyir, xüsusən də rəqabət zamanı. Məsələn, böyük bazarların olması həmişə yaxşıdır və onlar rəqibləri cəlb edirlər. Kiçik bazarlar isə eyni dərəcədə diqqət çəkmədikləri üçün və asanlıqla nəzərdən qaçdığı üçün adətən biznes imkanlarını nümayiş etdirirlər. *Patent hüququnun* bəzi növlərini aşkar etməklə, yəni məhsulunuzun daha öncə heç kimin ağına gəlmədiyi istifadə yolunu tapmaqla kiçik bazarı böyük bazara çevirə bilərsiniz, sanki cekpot udmuş ola bilərsiniz.

Cari istifadə nümunələrinə əsaslanaraq bazarın ümumi həcmi barədə hesablamaları tapmağa çalışın. Bunu etdikdən sonra öz bazarınızı yenidən müəyyən etmək potensialı olan yeni yanaşmaları və ya tətbiqetmələri fikirləşib tapın. Haqqında düşündüyünüz yeni istifadə üsullarına əsaslanan bəzi bazar layihələri hazırlayın.

Böyümə, yoxsa kiçilmə?

Əgər böyük bazarlar “yaxşı xəbər”, sürətlə böyüyən bazarlar isə “əla xəbər” olarsa, bu zaman rəqiblər dərhal gizləndiyi yerdən çıxarlar. Böyüməkdə olan bazar yeni oyunçulara mövcud rəqabəti azaltmaq və yaxşı bir dönüş əldə etmək üçün daha böyük üstünlüklər təklif edir. Kiçilməkdə olan bazarlara gəldikdə isə əmin ola bilərsiniz ki, onlar getdikcə bundan qıcıqlanmağa başlayacaq və daha da zəifləyəcəklər. Bazarlar daima öz həcmi iki istiqamətdə dəyişdikcə rəqabət daha da qızıdır.

Satılan mallar və əldə edilmiş gəlir də daxil olmaqla ötən beş il ərzində bazarın həcmində baş verən dəyişiklikləri müəyyən edin. Əgər bazar hər iki istiqamətdə sürətlə dəyişirsə, yeni imkanlar axtarmağa başlayın və bunun rəqabətin intensivliyinə və rəqiblərin sayına olan mümkün təsirini qabaqcadan proqnoz edin.



Seçimlər

Bazarda bütün məhsullar və xidmətlər arasındakı oxşar və fərqli cəhətlər barədə qısa sorğu formu müəyyən edir və *məhsul müxtəlifliyi (product differentiation)* adlanır. Əgər məhsullardan biri başqa birinə çox oxşayırsa (məsələn, qənd və ya sement),

bu zaman əmin ola bilərsiniz ki, burada müştərilər üçün əsas amil məhsulun qiymətidir ki, bu da *istehlak malları bazarı* adlanır. Digər tərəfdən, əgər hər bir məhsul fərqlidirsə və müştəriyə unikal, xüsusi bir şey təklif edirsə (dizüstü kompüterlərdən tutmuş yeni, kiçik idman avtomobillərinə qədər), bu zaman çox güman ki, bazarda uzunmüddətli uğuru və ya uğursuzluğu məhsulun xüsusiyyətləri müəyyən edir.

Bazarınızda üç əsas rəqibinizin təklif etdiyi mal və xidmətlərə diqqətlə nəzər yetirin. Onlar nə qədər oxşardılar? Onların unikallığı nədədir? Təkcə məhsulun qiymətini qaldıraraq endirməklə deyil, həm də başqa alternativ yollarla rəqabət apara bilmək üçün sizin məhsulunuzu digərlərindən fərqləndirən cəhətləri tapmağa çalışın.



Tam fərqli bir şey

Nadir hallarda qəfildən tamamilə yeni bir məhsul və ya xidmət növü bazara çıxarılır və demək olar ki, planları alt-üst edir. Həmin məhsul adətən başqa bir müəssisə tərəfindən bazara gətirilir və hətta fərqli texnologiyaya malik olur. Yeni gələn məhsul mövcud müştərilərin gözlənilməz rəqibinə çevrilir –məsələn, faks aparatlarının və elektron poçtun inkişafı məktubların bir gecənin içində çətdirilməsini xeyli sürətləndirməsi və ya video kameraların görüntüsünün bu gün fotoqrafiya sənətini xeyli sürətləndirməsi. *Məhsulun əvəzlənməsi*- yeni məhsulların bazarda mövcud olan məhsulları üstələməsi xüsusilə də bu günkü sürətlə dəyişən və rəqabətin çox olduğu bazarlarda olduqca realdır.

5, 10, hətta 20 il öncə sizin müştəriləriniz nə etdiklərini düşünün. O zamanlar onlar sizin məhsulunuzdan və ya ona oxşar məhsuldan istifadə edirdilərmidi? Və ya tamamilə başqa növ bir məhsul onların ehtiyacını qarşılaya bilərdimi? Bəs sonrakı 1, 5 və ya 10 ildən sonra necə? Hansı növ məhsul və ya xidmətlərlə müştərilərin ehtiyaclarını qarşılaya bilərsiniz? Gələcəyi təxmin edə bilməsəniz də imkanları göz önünə gətirə bilərsiniz.

Münasibətlər

Biznes əlaqələr deməkdir. Lakin əlaqələr dedikdə sadəcə sizin tanıdığınız şəxslərlə, yəni sizi xam malla təmin edən və sizin malları yayan və ya xidmətlərinizi reklam edənlərlə aranızda olan münasibətlər nəzərdə tutulmur. Əlaqələr sizin müştərilərinizin kim olması və onlarla nə kimi münasibətlərin olması deməkdir. Çalışdığınız biznes sahəsindən asılı olaraq aşağıda verilən bir neçə tövsiyə sizə əsas əlaqələri müəyyən etməkdə kömək edəcək.

Tələb və təklif

Məhsul və ya xidmətlər barədə fikirləşməyin aydın yolu onların nəticə etibarilə necə bir araya gətirilməsidir. Hər bir şirkət məhsulun yığılma prosesinin hər hansı bir mərhələsində istər əsas xammal, istərsə də məhsulun özünün bütün hazır komponentləri üçün kənar təchizatçılara arxalanır.

Kənar təchizatçılar prosesə qoşulduqdan sonra onların təmin etdiyi məhsulun xüsusiyyəti, yəni həmin məhsul və ya xidmətin şirkətə olan yararlılığı, mürəkkəbliyi və vacibliyi çox zaman şirkətlə olan münasibətlərə nəzarətin nə qədər onların əlində

olmasını müəyyən edir. Bu isə qiymətlərdən və kredit şərtlərindən tutmuş çatdırılma qrafikinə qədər hər şey deməkdir.

Öz təchizatçılarınız haqqında düşünün. Onlardan hansısa biri məhsulunuzun əsas komponentlərini əldə etməyə mane olur və ya sizə qoyulan qiymətləri artırır mı? Öz əsas təchizatçılarınızla müttəfiqlik yarada və ya uzunmüddətli müqavilələr imzalaya bilərsiniz mi? Alternativ mənbələr axtarmısınız mı? Təchizatçılarınızdan hər hansı biri sizin bacardıqlarınızı etməklə sizin rəqibinizə çevrilirlər mi? Özünüzü bundan necə müdafiə edirsiniz?

Müştəriləri razı salmaq

Çox güman ki, siz “alıcıların bazarı” ifadəsini eşitmişiniz. Fəaliyyət sahəsində rəqabət artdıqca təbii olaraq qüvvələr nisbəti müştərilərə tərəf dəyişir. Müştərilər sayı artmaqda olan məhsullar arasından istədiyini seçə bildiklərinə görə daha seçici olmağa və ya çətinliklə bəyənəməyə başlayırlar. Müştərilər alış-veriş etdikcə bəzi tələblər meydana çıxır ki, bu da şirkətlərin qiymətləri məcburi endirməsinə, xidməti genişləndirməyə və məhsulun yeni keyfiyyətlərini inkişaf etdirməyə səbəb olur. Bir çox müştərilər əlverişli şərtlər üzrə razılığa gəldikləri üçün daha çox imkanlara malik sahibdirlər.

Sonuncu dəfə siz və ya rəqibləriniz qiymətləri tənzimləyərkən onları qaldırıb və ya endirmisiniz mi? Əgər qiymətləri endirmisənizsə, şübhəsiz ki, rəqabət aparan tərəflərin təzyiqi sizi hansısa bir yerdə bir daha qiymətləri aşağı salmağa məcbur edəcək. Odur ki, rəqabət apara biləcəyiniz başqa yollar haqqında düşünün. Əgər qiymətləri qaldırmısınızsa, nə qədər müqavimətlə qarşılaşmışınız? Yüksək qiymətlər ucbatından sizin mala və ya xidmətə olan ehtiyacı azaltmaq müştərilər üçün nə dərəcədə asandır?



Satışın çatdırılması

Məhsulun və ya xidmətin müştərilərə nə qədər maraq olmasından asılı olmayaraq onlar hər hansı bir məhsulu və ya xidməti mağazada, kataloq vasitəsilə, internetdə və ya çöl qapısının ağzında görməyiblərsə, onu ala bilməzlər. *Çatdırılma sistemləri* göstərir ki, məhsul məhz müştərinin olduğu yerdə satılır. *Çatdırılma kanalı* yolun yarısındakı topdan satışı və ya bir digər şəxs də daxil olmaqla məhsulun sonuncu müştərinin əlinə çatana qədər keçdiyi bütün yola deyilir. Bu zəncir nə qədər uzun olarsa, qiymət və şərtlərə nəzarət etmək lazım gəldikdə kanalın imkanları o qədər çox olur. Müştərilərə birbaşa çıxışı olduğundan zəncirin sonundakı şirkətlər daha böyük nəzarətə malikdirlər.

Məhsulunuz və ya xidmətinizin çatdırılması üçün alternativ yollar fikirləşin. Hansı çatdırılma kanalları daha daha effektiv görünür? Bu kanallarda güc kimdə olur və bu gücü necə dəyişdirmək olar? Birbaşa elektron poçt kampaniyaları və ya internet üzərindən marketinq kimi yollarla müştərilərə daha da yaxınlaşmaq olarmı?

Maliyyə

Ən sonda, uğurlu biznes planının hazırlanması pul vəsaiti ilə bağlı məsələlərdən asılıdır. Bizneslə məşğul olma xərci nə qədərdir? Gəlir əldə etmək üçün hansı

potensial var? Aşağıda verilmiş bir neçə tövsiyə sizə başlanğıc üçün kömək ola bilər.

Xərclər

Çox kiçik bir cəhdlə ümumi bizneslə məşğul olma xərclərini xammal və istehsal xərclərindən tutmuş malların yığılması, paylanması, satışı və xidmət xərclərinə qədər məhsul və ya xidmət istehsalının ayrı-ayrı mərhələləri arasında bölə bilərsiniz. Çəkilən xərclər adətən eyni sahədə olan şirkətlər üçün tamamilə oxşar olur. Əvvəlcə, biznes xərclərinin əsas hissəsini müəyyən etməklə, daha sonra onları azaltmaq üçün yollar tapmaqla şirkətin necə qiymət üstünlüyü qazana bildiyini anlaya bilərsiniz.



Məsələn, əsas xərclər əvvəlcədən müəyyən olduqda iqtisadi miqyas effekti meydana çıxır; satılmış məhsulların sayının artması hər bir vahidə ayrı-ayrılıqda çəkilən xərci avtomatik olaraq azaldır. (İqtisadi miqyas effekti barədə daha ətraflı məlumat almaq üçün bu fəslin yuxarısında verilmiş “Hər kəs oynaya bilirmi” bölməsinə müraciət edin.) *Ümumi effektivliyin artımı əyrisi* istehsal prosesində yeni texnologiyalar, metodlar və ya materiallardan istifadə nəticəsində yaranan qiymətlərin enməsinə göstərir. (Ümumi effektivliyin artım əyrisi ilə bağlı daha ətraflı məlumat almaq üçün 13-cü fəslə baxın.)

Biznesinizi müxtəlif mərhələlərə bölün və şirkətinizdə çəkilən xərclərin əsas həcmi müəyyən etməyə çalışın. Bu xərcləri dərhal və ya zamanla azaltmaq üçün qəti addımlar ata bilərsinizmi? Satışların həcmi ikiqat artması hər vahidə düşən xərclərə necə təsir edir? Rəqibləriniz xərcləri azaltmaq ideyası ilə bağlı nə fikirdədirlər?



Mənfəət motivi

Gözlənilən *mənfəət marjasına* gəldikdə fəaliyyət sahələrinin adəti üzrə öz ümumi qaydaları olur- bütün xərclər toplandıqdan və qoyulan pullar bölüşdürüldükdən sonra nəticə etibarilə nə qədər gəlir gözlənilir. Müəyyən fəaliyyət sahələrində bu mənfəət marjaları illərlə tam sabit qalır. Lakin bəzi fəaliyyət sahələrinin keçmişinə baxdıqda gəlirliliyin tez-tez dəyişdiyini müşahidə edirik. Bu dəyişmələr adətən dəyişkən *istehsal gücünün səviyyəsinə* təsir edir – müəssisə nə qədər məhsul və ya xidmət istehsal edə və çatdıra bilər. Mənfəət marjası və istehsal səviyyəsi ilə yanaşı müəssisənin hazırkı vəziyyətinə və onun hansı istiqamətdə irəliləməsinə azacıq diqqətlə fikir verdikdə onun sonralar hansı rəqabət təzyiqlərinə məruz qalacağını bilmək olar.

Aşağıda verilmiş amillərə nəzər yetirin:

- ✓ Sizin müəssisəniz özünün biznes tərəddüdləri ilə məşhurdurmu?
- ✓ Adətən bu tərəddüdlər nə qədər davam edir?
- ✓ Müəyyən müddətə iş qurduğunuz zaman şəxsi mənfəət marjanız bir, iki və ya beş il ərzində əhəmiyyətli şəkildə dəyişibmi?

- ✓ Gəlirlərin daha çox hansı istiqamətdən gəldiyi görünür?
- ✓ Rentabelliyyə edilən dəyişikliklərin rəqiblərin sayına və ya növbəti bir ildən beş ilə qədər olan müddətdə rəqabətin intensivliyinə təsir edəcəyini düşünürsünüzmü?

Siyahını burda dayandırmaya da bilərsiniz. Şübhəsiz ki, biz sizin biznes mövqeyiniz üçün əhəmiyyətli və məhz sizə uyğun ola biləcək bir-iki amili unutmuş ola bilərik. Müəssisənizin təhlilini apararkən başqa bir neçə faktor daha əlavə etmək üçün bir az daha çox vaxt və yaradıcı səy sərf edin.



Müəssisəniz üçün bu kimi bir çox amillər barədə düşündükdən sonra onun sözlə portretini çəkin. Təsəvvür edin ki, siz öz işinizdə peşəkarsınız və müəssisənizdə tamamilə təcrübəsi olmayan birisi sizə məsləhət almaq üçün yaxınlaşır və sizdən müəssisənizə mühüm investisiya edib-etməmək barədə soruşur. Ona nə cavab verərdiniz? Bu arqumentlərin kağıza yazın, beləcə, mükəmməl təhlilin hazırlanmasında mühüm irəliləyiş əldə edəcəksiniz.

Bazarın tədqiq olunması

Müxtəlif faktorların biznes mühitini necə formalaşdırması barədə sizin düşüncələrinizi dəstəkləmək üçün bir çox hallarda kənardan əlavə köməyə, həmçinin, bir qədər dəqiq məlumatlara ehtiyacınız ola bilər. Təəssüf ki, sizin müəssisənizin nə ilə fərqləndiyini izah etmək üçün həmişə düzgün məlumat əldə etmək olmur.

Bəzən məlumatı əldə etməkdə çətinlik çəkə bilərik. Yəqin ki, informasiyanı toplamaq və axtarmaq heç kəsi narahat etməz. Bəlkə də şirkətlər müəssisəni diqqətlə təhlil etmək üçün autsayderləri (potensial rəqibləri) istəmədikləri üçün buna vaxt ayırmağa o qədər də həvəsli deyillər. Lakin çox vaxt məlumatlar həddən çox olsa da sizə lazım olan məlumatı haradan əldə etməli olduğunuzu bilmirsiniz.

Bazar haqda məlumatlanma

İşə 4.2-ci şəkildə göstərilən bazar biliklərini yoxlama cədvəli ilə başlayın. Bu cədvəl sizə tədqiqat cəhdlərinizi nəyin üzərinə fokuslamaq barədə yaxşı bir ideya verir. Ən yaxşısı dürüst olmaq və cədvəlin sağ tərəfindəki sütunu əldə etdiyiniz yeni fikirlərlə çəkinmədən doldurmaqdır. Bu fəsildə sizin bilik bazanızı artırmağa kömək edəcək əsas vasitələr və resurslar haqqında bəzi məsləhətlərlə tanış olacaqsınız. İşlətməyə çalışdığınız vasitələr və məsələylə daha ətraflı tanış olduğumuz 5, 6 və 7-ci fəsilərlə müştərilər və rəqiblərlə qətiyyətlə mübarizə aparmağa kömək edəcək.



Sadəcə olaraq iki fundamental vasitədən istifadə etməklə bazar barədə məlumatlanma bilərsiniz: təkrar tədqiqat (desk research) – birisinin bu və ya digər şəkildə əldə etdiyi və ya topladığı məlumatların açıqlanması (ikinci dərəcəli məlumatlar kimi də tanınır); ikincisi isə sahə üzrə tədqiqat (field research) – burada isə sizin və ya sizin işə götürdüyünüz birisi məlumatı kənardan toplamalıdır.

Təkrar tədqiqatın yerinə yetirilməsi

Həm biznes planlaşdırıcılarının daxil olduqları bazarların ölçüsünü, həm də həmin bazarlardakı rəqabət gücünü və tendensiyaları müəyyən etmək üçün Böyük Britaniyanın dövlət kitabxanalarının biznesə aid bölməsindən və ya internet üzərindən, həmçinin, dərc olunmuş formada əldə edilməsi mümkün olan çox sayda ikinci dərəcəli məlumatlar əldə edə bilərsiniz.

Şəkil 4.2: Bazar biliyi haqqında yoxlama cədvəli

Rəqabət				Faktlar göstərin/ Bilik əldə etmək üçün plan qurun.
Rəqiblərin sayı	Xeyli	↔	Az	
Üç əsas şirkətin bazar səhmləri	75%	↔	25%	
Girişi asan olan bazarlar	Çox	↔	Çətin	
Brendə güclü sadıqlıq	Var	↔	Yoxdur	
Çıxışı asan olan bazarlar	Var	↔	Yoxdur	
Maliyyə cəhətdən güclü rəqiblər	Var	↔	Yoxdur	
İlci qüvvəsi				
Potensial müştəri sayı	Xeyli	↔	Az	
Üç əsas şirkətin bazar səhmləri	75%	↔	25%	
Qiymətlərə olan həssaslıq	Yüksək	↔	Yoxdur	
Sizə meyilli alıcılar	Var	↔	Yoxdur	

Məhsul əvəzediciləri ilə bağlı təhlükələr				
Müştərilər üçün bir məhsuldan başqa birinə keçmənin çətinliyi	Var	↔	Yoxdur	
Bazar üzrə daha ucuz alternativlər	Var	↔	Yoxdur	
Ətrafda daha yüksək keyfiyyətli məhsul	Var	↔	Yoxdur	
Ətrafdakı məhsulları daha yaxşı şəkildə təqdim etmək	Var	↔	Yoxdur	
Bazara yeni daxil olan məhsullarla bağlı təhlükə				

İqtisadi miqyas effektinin vəziyyəti çətinləşdirməsi	Var	↔	Yoxdur	
İşə başlamaq üçün kapital tutumunun azlığı	Var	↔	Yoxdur	
Brendə olan sadiqliyin bazarı "kilidləməsi"	Var	↔	Yoxdur	
Qayda-qanunların bazara girişi çətinləşdirməsi	Var	↔	Yoxdur	
Satış kanallarına çıxışın məhdudlaşması	Var	↔	Yoxdur	
Əqli mülkiyyətin çıxışı məhdudlaşdırması	Var	↔	Yoxdur	
Təchizatçı gücü				
Üç əsas təchizatçının bazar səhmləri	75%	↔	25%	
Təchizatçıların müştərilərdən böyük olması	Var	↔	Yoxdur	
Təchizatçılar üçün əhəmiyyətsiz olma	Var	↔	Yoxdur	
Təchizatçıların asanlıqla bizim sahəməzə keçə bilməsi	Var	↔	Yoxdur	
Ümumi rəqabət faktorları				
Bazarın illik artımı	0%	↔	5%	
Texnologiyanın müəssisədə dəyişiklik yaratması	Sürətli	↔	ləng	
Müəssisədə qiymətlərin və ya xərclərin ümumi artımı	Sürətli	↔	ləng	
Müəssisənizdə olan mənfəət marjaları	Güclü	↔	Zəif	
Böyük istifadəsiz bazarlar	Var	↔	Yoxdur	



Xöşbəxtlikdən, texnologiya sizi həddən artıq informasiya ilə yüklənməkdən xilas edir. İstifadə edə biləcəyiniz məlumatların toplanması üçün hazırlanmış onlayn sistemlərin və internet əsaslı xidmətlərin üstünlüyündən yararlanmaqla biznes və sənaye sahələri ilə bağlı ən son xəbərlərə nəzarət edə bilərsiniz.

Fəaliyyət sahəmizə daha ətraflı baxış

Bu, kifayət qədər məlumat toplanılmadığından və ya əldə olunan məlumatın natamam olması səbəbindən təkrar tədqiqat nəticəsində ortaya çıxarılmayan vacib faktları əldə etmək üçün həyata keçirilir. Bəzən məlumat ümumi bazarı əhatə edir, məsələn, deyək ki, ölkədə çörəklə bağlı müəyyən bir şəhər və ya region üçün deyil, ölkə üzrə məlumat verilir. Həmçinin, iqtisadi mühit yaxşıdan pisə doğru dəyişəndə istehlakçıların davranış modelləri də qəfildən dəyişə bilər.

Aşağıda təkrar tədqiqat aparmağın ən geniş yayılmış metodları verilmişdir:

- ✓ **Müsahibələr:** Keyfiyyətli tədqiqat aparmağın ən əsas və ən geniş yayılmış üsulu insanlarla söhbət etmək və onları dinləməkdir. Müsahibələr sorğulardan onlarla fərqlənir ki, məsələn, müsahibədə sabit suallar toplusu daha az olur, lakin o, əvvəlki cavablar əsasında əldə edilmiş ümumi biliklərdən yığılmış davamlı araşdırma və ikiqat yoxlama informasiyasına əsaslanır. Lakin müsahibə alanlar bəlli bir yerdə onlara lazım olan məlumatı əldə etmək üçün konkret suallar verməli olurlar. Yaxşı ünsiyyət bacarıqları, respondentlərə qarşı həssaslıq və müsahibələri düzgün zamanda və düzgün yerdə aparmaq uğurlu müsahibə almaq üçün əsas amillərdir.
- ✓ **Fəqət, mühasiblər** məhz onlara lazım olan informasiyanı almağa yönəlmiş konkret suallar verməlidirlər. Daxili keyfiyyətlərin olması, respondentə olan həssaslıq və müsahibənin doğru zamanda və doğru yerdə alınması uğurlu müsahibə üçün vacib amillərdir.
- ✓ **Sorğular:** sahə üzrə tədqiqat aparmanın ən çox yayılan metodlarından biri sorğudur. Adətən, bu üsuldən bazar potensialının ölçülməsindən və müştəri məmnuniyyətinin qiymətləndirilməsindən tutmuş məhsul və ya xidmətlərlə bağlı demək olar ki, hər növ informasiyanın əldə olunmasına qədər bir çox məqsədlər üçün istifadə olunur. Sorğuların təxminən yarısı üz-üzə aparılır və istehlakçı bazarları ilə məşğul olmağın ən yaxşı yolu hesab olunur. Daha sonra ən geniş yayılmış vasitələr sırasında şirkət və təşkilatların istifadə etdiyi telefon, elektron poçt və veb sorğular gəlir. Əvvəllər məşhur olan poçt vasitəsilə aparılan sorğular hazırda sorğu işinin sadəcə 10%-ni əşkil edir.
- ✓ **Müşahidə:** bu metod insanların əslində nə etdiyini müşahidə etməyə əsaslanır. Məlumatın əldə olunmasında müşahidənin gücü ondan ibarətdir ki, bu, insanların müsahibə və ya sorğu zamanı dedikləri ilə həqiqətdə düşündükləri arasındakı uyğunsuzluğu ortaya çıxarır. İnsanlar bilərəkdən yalan danışmırlar, bəzən sadəcə onların özünü aldatma hissi daha güclüdür. Müştərilər məhsul və ya xidməti necə istifadə etməyi bilmədikləri üçün ağılsız olduqlarını düşünlər və buna görə də bu faktı orada qeyd etmirlər. Bu, o demək deyil ki, onların məhsul və ya xidmətlə bağlı heç bir problemi yoxdur və şirkət bunu tapmaqla dəyərli məlumat əldə edə biləcək.



İnternetdən ağılla istifadə

İnternet bazar məlumatları ilə zəngin mənbədir, bu mənbələrin çoxu pulsuz və istənilən vaxt əldə edilməsi mümkündür. Lakin məlumatı verən şəxsin kimliyi dəqiq olaraq bilinmədiyindən onun etibarlı və ya qərəzsiz olduğuna əmin ola bilməzsiniz. Digər tərəfdən, burada bazara çıxarılanları satıb-satmamaqla, həmin bazarın böyüklüyü ilə və bu sahədə kimin ticarətlə məşğul olması ilə bağlı mühüm tövsiyələr əldə edə bilərsiniz. Aşağıda verilən mənbələr sizin məhz başlanğıc nöqtəniz hesab oluna bilər:

- ✓ “Google Trends” (www.google.co.uk/trends) insanları onların ən çox maraqlandığı şeyləri şəkillərlə təqdim edir. Məsələn, əgər siz uşaq paltarlarının satışı biznesinə başlamaq istəyirsinizsə, axtarış zolağına “uşaqlar üçün geyim” sözünü daxil etməklə 2004-cü ilin yanvarından bəri insanların bu sahəyə nə qədər marağı olduğunu axtarışların sayı ilə müəyyən edən diaqramla rastlaşacaqsınız. Həmçinin, Dublin şəhərinə nə qədər böyük maraq olduğunu və Londonun Poplar səmtindən (Londonda tarixi yaşayış yeri) necə yaxından izləndiyini görə bilərsiniz. Mövsümə görə dəyişməni görmək üçün diaqramı yüngülcə tərpətməyiniz kifayətdir, beləcə, “tələb”in noyabrda pik həddə çatdığını və yanvarda ən aşağı düşdüyünü görə bilərsiniz. Buna “Milad” effekti deyilir.
- ✓ “Google News” (www.google.com) səhifənin yuxarısındakı üfüqi menyunun altındakı “Google” bannerinin altında “News” (Xəbərlər) bölməsini seçməklə bu informasiya mənbəyindən yararlanma bilərsiniz. Burada dünyanın istənilən bir yerindən hər hansı bir mövzuyla bağlı qəzet məqalələrinə keçidlər əldə edə bilərsiniz. Uşaq paltarları haqda məlumat almaq üçün müraciət edəndə ailənin uşaq paltarlarına orta hesabla nə qədər pul xərclədiyi barədə məlumat, ən çox “ikinci əl” uşaq geyimləri satılan mağazalar və orqanik uşaq geyimlərindən ibarət kataloqun açıldığını görəcəksiniz.
- ✓ “Microsoft” (<http://adlab.microsoft.com/Audience-Intelligence.aspx>) şirkəti sizi bazarın demoqrafik vəziyyətilə (yaş, cins, gəlir və s), alqı-satqıya olan maraqla bağlı məlumat verən məhsul və bazarınızın interneti necə araşdırdığını başa düşməyinizə kömək edən axtarış ardıcılığı alətini sınaqdan keçirir. Demoqrafik vəziyyəti öyrənmə alətindən istifadə etməklə uşaq paltarlarına maraq göstərənlərin 76%-ini qadın, 24%-ini isə kişilər təşkil etdiyini görə bilərsiniz. Ən yuxarı yaş qrupu 25-34, daha sonra 50-dən yuxarılar, ən aşağı isə 18-dən aşağıdır.
- ✓ Bloqlar savadlı və savadsız adamların müəyyən bir mövzu ilə bağlı söhbətlər apardığı saytlardır. Bloqlarda yayılan informasiyalar adətən faktlara deyil, şəyielərə əsaslanır. “Globe of Blogs” (www.globeofblogs.com) dünyanın ilk hərtərəfli veb bloq kataloqu olmaqda israrlıdır. Saytda ölkə, mövzu və sizə lazım olan hər hansı bir digər xüsusiyyətinə görə axtarıla biləcək 60.500 bloqa keçidlər vardır. Google (<http://blogsearch.google.com>) dünya bloqları üzrə ən böyük axtarış sistemidir.



Bu tövsiyələri yadda saxlayın:

- ✓ Fəaliyyət sahənizdə işlək olan əsas qüvvələr biznes planında nəzərə alınmalıdır
- ✓ Rəqiblərin sayı və forması fəaliyyət sahənizin strukturunu formalaşdırır
- ✓ Bazarın böyüklüyü və inkişaf tempi rəqabətin nə qədər qızğın olacağını göstərir.
- ✓ Biznesinizin necə işləməsi sizin təchizatçılarla, müştərilərlə və distribütorlarla olan münasibətlərinizdən asılıdır.
- ✓ Şirkətinizin müvəffəqiyyətli olmağını istəyirsinizsə, xərcləri həmişə az, gəlirləri isə çox edin.
- ✓ İnternetdə fəaliyyət sahəsi barədə külli miqdarda informasiya əldə edə bilərsiniz.

Uğur qazanmanın həlledici amillərini müəyyənləşdirmək

Əgər siz sənaye təhlilinin hazırlanmasına kifayət qədər vaxt sərf edirsinizsə, o zaman həmin bu vaxt sizi biznesdə işlək olan əsas faktorların tam təsəvvürünü yaratmaqla mükafatlandıracaq: fəaliyyət sahənizin əsas strukturu; əsas fokuslandığınız bazarlar; təchizatçılarla, müştərilərlə və distribütorlarla olan münasibətləriniz; xərclər və dəyişkən mənfəət marjaları. Bu təhlil fəaliyyət sahənizdəki tendensiyaları müəyyən edəcək və şirkətinizin sənaye və biznes tsiklləri baxımından hara getdiyini göstərəcək.

Bu təhlil tamamilə qəbul ediləndir. Bəs biznes planınızın inkişafında istifadə etmək üçün sənayenin vəziyyətini necə interpretasiya etməyi düşünürsünüz? Bir anlıq öz sənaye müəssisənizi böyük bir dağ çayı kimi düşünün. Sürətli axınlar, təhlükəli qayalıqlar və hətta burulğanları maneə kimi təsəvvür edin. Siz isə şirkətin kanoesində oturmusunuz. Siz təkcə bu maneələri görməli və avar çəkib getməli deyilsiniz, təhlükələri naviqasiya, yəni idarə etmək sizin işinizdir. Dağ çaylarına belə olan hər kəs deyə bilər ki, burada naviqasiya hər döngədə nələrin edilməli olduğu deməkdir, yəni sağ qalmaq və hər bir gərginliyi dəf etmək üçün sizdən hansı xüsusi bacarıqlar, resurslar və ünsiyyət vasitələri tələb olunur.



Quruya çıxdıqdan sonra öz təhlilinizi bir daha gözədən keçirin. Şirkətinizin müəyyən edilən güclü faktorlar qarşısında müvəffəqiyyət qazanması üçün nə edə biləcəyinizi düşünün. Mübarizə aparmaq və qalib gəlmək üçün hansı xüsusi bacarıqların, resursların və ünsiyyət vasitələrinin yerinə yetirilməsinə ehtiyac var? Biznes dünyasında bu aktivlər *uğur qazanmanın həlledici amilləri* kimi tanınır. Əgər şirkət bazarda üstünlük əldə etmək istəyirsə, uğur qazanmanın həlledici amillərini müəyyən etmək ən başlıca şərtidir. Bu amillər hər bir fəaliyyət sahəsi üçün müxtəlifdir, belə ki, onlar birbaşa hər bir sahədə işlək olan müəyyən qüvvələrdən asılıdır.

Sizin şirkətinizin həlledici uğur qazanma amilləri sizin üçün spesifikdir, bu amillər sizin sənaye təhlilinizə əsaslanan və biznesizin formalaşmasına təsir edən unikal şərtlər toplusudur. Bəlkə də siz eyni vaxtda 3-4-dən artıq həlledici uğur qazanma amili ilə məşğul olmaq istəməzsiniz. Vacib hesab etdiyiniz amillərin sayca neçə olmasından asılı olmayaraq sizin həlledici uğur qazanma amilləriniz böyük ehtimalla aşağıdakı kateqoriyalara bölünür ki, onları bir qədər irəlidə görəcəksiniz. Aşağıda öz həlledici uğur qazanma amilləri siyahınızı yaratmaq üçün başlanğıc nöqtəsi verilmişdir.

Texnologiya

1950-ci illərin sonlarında reaktiv mühərriklərin istifadəyə verilməsilə aydın oldu ki, kommersiya hava yolları hələ də rəqabətdə qalmaq istəyirlərsə, yeni çıxmış bu texnologiyayı qəbul etməlidirlər. Reaktiv mühərrik texnologiyası sənayenin digər üzvləri üçün başlıca uğur amili oldu. Əgər siz (və ya sizin övladlarınız) kompüter simulyatoru vasitəsilə reaktiv mühərriklər havaya qaldırırsınızsa, deməli, siz artıq sürətli prosessorların və alqoritmlərin qəbul olunmasının oyun proqram təminatı sənayesi üçün nə qədər vacib olduğunu anlamısınız. Kiçik bizneslər də cəlbedici əsas səhifələr yaratmaqla uğur qazanmanın həlledici amili kimi internet kimi yeni texnologiyayı inkişaf etdirə bilər.

Istehsalat

Polad və ya neft kimi bəzi əmtəə malları üçün geniş miqyaslı dəyirmanlar və ayırıcı zavodlar çox zaman uğur qazanmanın həlledici amilləri olur ki, onlar az xərcli istehsal və qiymət üzrə rəqabət apara bilməyə səbəb olur. Digər tərəfdən, yüksək texnologiyalı sənaye müəssisələrində avtomatik və səmərəli “təmiz otaq” (“clean room”) texnologiyası əsas amillərdir ki, onlar istehlakçılara təqdim olunan bəzi elektron məhsulların (CD pleyerlər, video kameralar, mobil telefonlar və s.) rəqabətə uyğun qiymətdə istehsalına imkan verir.

Əməliyyatlar

Şirkətlər daima bir addım öndə olmaq üçün innovasiyalar yaratmalı, istehsalı təşkil etməli, digər şirkətlərlə əməkdaşlıq edib fəaliyyət səviyyəsini, resursları və məhsulun/xidmətlərin çatdırılmasına nəzarət sistemlərini düzgün şəkildə idarə etməlidir. “Əməliyyatların idarə olunması” başlığı bir-birindən fərqli olan bütün bu sahələri birləşdirib özündə ehtiva edir.



2008-ci ildə IBM öz əməliyyatlarına köklü dəyişikliklər etdi və uzun müddətli tarixində ilk dəfə olaraq “İntegrasiya Olunmuş Təchizat Zənciri”ni (ISC) yaratdı. Bu, nəyi, necə və harada almaq barədə qərar verən dünyəvi, ümumi bir yanaşmadır. Təchizatçıların sayı yarıya qədər- 66.000-dən 33.000-ədək ixtisar edildi və təchizatla dəstəkləyən yerlərin sayı 300-dən Banqalor, Budapeşt və Şanxay olmaqla 3-ədək azaldıldı. Şirkət, həmçinin, öz istehsal yerlərini də 15-dən 9-ədək azaltdı. Onlar hər bir zavodda öz məhsullarının, demək olar ki, çoxusunu hazırlaya və dünyanın istənilən yerinə çatdırıa bilirlər. Bu prosesdə IBM əməliyyat xərclərini ildə 4 milyard dollaradək endirdi.

İnsan resursları

Adətən konsultasiya şirkətləri yalnız yüksək səviyyəli biznes məktəbləri ilə əməkdaşlıq edirlər, çünki onlar məsləhətçilərinin təcrübəsini satırlar və müştərilər çox zaman bacarıqlarını təhsilləri ilə birləşdirirlər. Eyni zamanda, proqram təminatı üzrə ixtisaslaşmış şirkətlər sadəcə öz proqramçılarının kreativliyi və təcrübəsindən kənar, əslində, bir şey deyillər. Belə hallarda insanlar özləri uğur qazanmanın həlledici amilləridir.

Təşkilatçılıq

Müntəzəm olaraq hit filmlər istehsal edərək pul qazanan film şirkətlərinin uzun müddətli uğuru çox zaman maddi-texniki dəstəyə, yəni mətbuat və çatdırılma kanalları ilə yanaşı, ayrı-ayrı yazarları, aktyorları, sayt boyskautları və istehsal şirkətlərini

qiymətləndirmək, təşkil etmək və idarə etmək bacarığına əsaslanır. Səhiyyə sahəsində səhiyyə trestləri çox zaman uğurlu olurlar, çünki onlar sənədlərin uçota alınmasında, həkimlərin, pasientlərin, tibb preparatlarının, dərmanların və sığorta barədə iddiaların sistem vasitəsilə səmərəli şəkildə idarə olunmasında yaxşıdırlar. Hətta video icarəyə verən ailə mağazası sürətli, istifadəyə mümkün qədər rahat avadanlıq və ən yeni çıxan filmləri saxlamaq üçün sistem təklif edərək avantaj qazana bilər.

Xidmətlər

Bu və ya digər növ xidmətlər təklif edən bizneslər əldə edilə və ya əllə toxunula bilməyən, həmçinin, müəlliflik hüququnun alınması və ya patentləşdirilməsi çətin olan mücərrəd məhsullar satır. Uğur çox zaman bazarda birinci olan və sadıq müştərilərə nail olmaq üçün çox çalışan xidmət şirkətlərini izləyir.

Yerləşmə

Gəlirli dəyirmanların adətən kənd təsərrüfatı ərazilərində yerləşməsi və xam malın daşınması xərcləri çox olduğundan kərpic zavodlarının daş karxanaları yanında peyda olması heç də təsadüf deyil. Lakin daşınma xərclərinin baha olması yerləşmə məsələsi üçün əsas səbəb deyil. Digər tərəfdən, fast-fud restoranları və yanacaqoldurma məntəqələri öz yerləşmə mövqelərinə əsasən inkişaf edir və ya geriləyirlər. Bu biznes sahələri üçün indiyədək olan ən ən vacib uğur amili onların sadəcə olaraq düzgün yerdə yerləşməsidir.

Marketing

Kosmetika, geyim, ətriyyat və xüsusilə də idman ayaqqabıları istehsalçıları məhsulları satmaqla özlərini də satmış olurlar. Bu hallarda uğur qazanmanın həlledici amili şirkətlərin güclü brend imicləri yaratmaq və onu qoruyub saxlamaq bacarığı ilə əlaqəlidir. Onların müştəriləri əvvəlcə məhsulun adına, loqosuna və yarlığna baxıb daha sonra onun dodaq boyası, cins şalvar və ya idman ayaqqabısı olmasına diqqət edirlər.

Çatdırılma

Qablaşdırılmış ərzaqlar, məişət əşyaları, qəlyanaltılar və içkilərin satış həcmlərinin artması və ya azalması supermarket və ya yerli meyvə-tərəvəz mağazalarında onlar üçün ayrılan boş yerin həcmindən asılıdır. Yaxşı qablaşdırılmış məhsul istehsal edən şirkət çatdırılma zəncirində sürücüdən tutmuş satıcıya qədər hər kəsə stimül yaratmaq üçün və hətta rəqib məhsulları sıxışdırıb çıxarmaqla da olsa öz brendi üçün piştaxtada daha çox yerin olduğuna əmin olmaq üçün çox çalışırlar. Məhsulun təzə və tərəvətli olmasına gəldikdə isə bəzən çatdırılmanın sürəti də həlledici uğur qazanma amili olur.

Hökumət tənzimləməsi

Tullantıların istismarı və inşaat şirkətləri kimi dövlət agentlikləri ilə birbaşa müqaviləsi olan şirkətlər məmurlar və seçilmiş rəsmilərlə birbaşa əlaqədə olmaq kimi xüsusi imtiyaza malik olduqlarından daha çox uğur qazanırlar. Lakin hökumətin tənzimləməsi bir çox sahələrdə əsas rol oynayır və şirkətin uğur qazanmasında onun yaxşı idarə edilməsi əsas faktor hesab olunur. Məsələn, əczaçılıq şirkətləri yeni dərmanların hazırlanmasına külli miqdarda investisiya qoyur; belə ki, onlar

bütün potensial gəlir və imkanlarını lisenziya verən orqanın mürəkkəb təsdiqləmə prosesi həmin dərmanların qorunmasına qoyurlar.

Uğur qazanmaq üçün öz həlledici amillər siyahınızı tutmağa başlamazdan öncə bir şeyi daha qeyd edək: bu amillər hansı şirkətlərin müəyyən bir fəaliyyət sahəsi və bazarda hansı şirkətlərin uzun müddət uğur qazanacağını göstərə bilər. Təəssüf ki, uğur qazanmanın həlledici amilləri heç də həmişə şirkətinizin cari imkanları ilə eyni olmur. 8-ci fəsil şirkətinizin spesifik imkanları barədə və onların bu amillərə olan təsirlərindən danışacaq.



Uğur qazanmanın həlledici amilləri barədə aşağıdakıları yadda saxlayın:

- ✓ Uğur qazanmanın həlledici amilləri sizin qalib gəlmək üçün mütləq şəkildə malik olmalı olduğunuz bacarıq və resurslardır.
- ✓ Uğur qazanmanın həlledici amillərinə ən son texnologiyalar, güləruz xidmət, dinamik marketinq və ən əsası, yerləşmə daxildir.
- ✓ Çalışın ki, bu siyahınıza tez-tez nəzarət edə bilərsiniz; siyahıda 4-dən artıq amil qeyd etməməyi qarşıya məqsəd qoyun.

Autsorsinq

Autsorsinq dedikdə biznes əməliyyatlarının bəzi elementlərinin kənarlaşdırılması nəzərdə tutulur. Autsorsinin bir sıra üstünlükləri var; ən yaxşı insanlar yaxşı bacardıqları işi görməyə can atırlar. Autsorsinqə gəldikdə isə yadda saxlanılmalı olan əsas strateji məqam keyfiyyətə nəzarətdir. Həmçinin, “sosial düşüncəli müştərilər”in yaranması təhlükənin yaxınlaşmasından xəbər verir. Bu müştərilər onlardan mal almazdan öncə şirkətin özünə və onun məhsullarına diqqətlə baxırlar. Məsələn, mühasibərlik aspektindən baxdığımız zaman üçüncü dünya ölkələrində uşaq əməyindən istifadə edərək hazırlanmış ucuz geyimlər əldə etmək olduqca məntiqlidir, lakin ödəniş və digər şərtlər aşağı olarsa, bu, mənfi imic yaratmaqla şirkətə zərbə vura bilər. Autsorsinq biznes əməliyyatlarında mühüm rol oynasa da yenə düzgün şəkildə idarə olunmalı və korporativ etik standartlara uyğun gəlməlidir.



Siz "Business Link"-in saytında (www.businesslink.gov.uk) biznesin autsorsinq edə bildiyi (üçüncü tərəfə ötürə bildiyi) fəaliyyət növlərini, biznesin autsorsinq partnyorlarını necə seçməsinə və autsorsinq təchizatçıları təchizat barədə necə razılığa gətirməli oxuya bilərsiniz. Axtarış bölməsindən “autsorsinq” (outsourcing) yazmaqla daha geniş məlumat əldə edin.

İmkan və təhlükələrə hazırlıq

Fəaliyyət sahənizi formalaşdıran əsas qüvvələri aşkar etdiyiniz və uğur qazanmaqda hansı şirkətlərin daha çox şansının olmasını müəyyən edən uğur qazanma amillərini göstərə bildiyiniz zaman irəli baxa bilərsiniz. Şirkətinizi çalışdırmaq barədə müəyyən etdiyiniz bütün vasitələrdən istifadə edərək şirkətiniz üçün hansı imkanların və maneələrin olduğunu aşkar edin.



Adətən bu suallar *situasiya analizi* ilə birgə meydana çıxır. Bu baxımdan, şirkətin vəziyyəti qismən təşkilat daxili şeylərdən (zəif və güclü cəhətlər), qismən isə təşkilat xaricindəki şeylərdən (imkan və təhlükələr) asılıdır.

İndi isə biz sizin üzləşdiyiniz imkan və təhlükələr barədə danışacağıq (güclü və zəif cəhətləriniz üzərində işləmək üçün 8-ci fəslə müraciət edin). İmkanlar və təhlükələr bir menecer olaraq sizin nəzarətinizdən kənar qalan qüvvələr, məsələlər, fikirlər və hadisələr nəticəsində yaranır. Buna baxmayaraq əgər siz rəqabətdə qalib gəlmək istəyirsinizsə, bu zaman onlar şirkətinizin öhdəsindən gəlməli olduğu çətinlikləri təmsil edir.

Gözəl səhədir...

İmkanlar heç də həmişə qapını döymür; bəzən qapını və onun necə açmalı olduğunuzu özünüz tapmalısınız. Aşağıdakı nümunələrə baxaq. Onların hamısı sizə imkanlara doğru gedən yolu göstərə bilər. Görək, onlardan hansı biri sizin müəssisənizdə yeni imkanlar yarada biləcək:

- ✓ **Texnologiyada əsas dəyişikliklər:** Texnologiya sürətlə dəyişərkən, adətən, şirkətlər köhnə texnologiyalarına külli miqdarda vəsait qoyduqları üçün yeni məhsulları çətinliklə əldə edirlər. Yeni əməliyyat sistemlərinə əsaslanan daha yaxşı proqram təminatı məhsullarından işlək polad məhsullara qədər bir çox şirkətlər yüksək istilik texnologiyasından istifadə etməklə öz biznes imkanlarını təqdim edirlər.
- ✓ **Yeni materialların mövcudluğu:** Yeni yaranan materialşünaslıq elmi innovativ məhsullara və daha geniş bazar imkanlarına apara bilər. Məsələn, “DuPont” korporasiyası liflərin diskolorasiyasının (rənglərin solması) qarşısını alan kimyəvi dərman hazırladı; daha sonra isə “Stainmaster” brendi adı altında yeni xalça növü yaratdı.
- ✓ **Yeni müştəri kateqoriyaları:** Mövcud məhsullarla kifayətlənməyən müştəri qrupları yaranarkən yeni bazar imkanları da yaranır. Aktiv həyat tərzinə malik gənc ailələrin adi sedan maşınlarından daha böyük və daha rahat maşınlara ehtiyacı olduğunu anlayan “Renault” şirkəti sənişin daşıma bazarının əsasını qoydu. Kənd təsərrüfatı sənayesində ölkənin kiçik innovativ əkinçiləri orqanik məhsullara artmaqda olan tələbatı ödəməyə çalışırlar.
- ✓ **Bazar inkişafında qəfil artım:** Bazar zəiflədiyi zaman şans artan tələbatı qarşılamaq üçün istehsalatı artırmaq istəyən ilk şirkətə keçəcək. Məsələn, “Nike”

firması fenomenal qaçış etmək üçün ağılımıza gətirə biləcəyimiz hər tip idman ayaqqabısına olan tələbatı ödəməklə ən öndə getməyi bacarıb.

- ✓ **Köhnə məhsullara yeni istifadə:** Köhnə məhsulların yeni istifadə üsullarının tapılması da bazarın artımını sürətləndirir. Bir vaxtlar mobil telefonlardan yalnız yüksək vəzifəli şəxslər tərəfindən və fəvqəladə məqsədlər üçün istifadə olunurdu; indi isə onlar yeniyetmələrin əlində oyuncağa çevrilib. Yeniyetmələr mobil telefonlardan uzaq dura bilmədikləri kimi mobil telefon zənglərinə də dözə bilmirlər. Odur ki, bir-birilə hər dəqiqə mesajlaşmağı daha üstün tuturlar. Mobil telefonların istifadəsində mesajlaşma yeniyetmə və azyaşlılar arasında yeni bazarın açılmasına səbəb oldu.
- ✓ **Yüksək ixtisaslı kadrlardan faydalanma:** Bir çox müəssisələrdə bacarıq olduqca nadir və qiymətli resursdur. Bacarıqlı işçilər olduğu zaman biznes imkanları da yaranır. Cənubi Kaliforniyadakı aerokosmik mühəndislərdən Hindistandakı proqramçılara və Rusiyadakı alimlərə qədər bütün şirkətlər sayı artmaqda olan potensial kadrlardan faydalanırlar.
- ✓ **Əlavə yerlər:** Yerləşmə biznes deməkdir. Bir anlıq alış-veriş mərkəzlərinin və kinoteatrların olmadığını düşünsək, o zaman əlavə alıcı cəlb etmək üçün onlar vacib bir faktor kimi dərhal axtarılmağa başlayacaq. Alış-veriş mərkəzlərindəki əyləncə kompleksləri ölkə üzrə olan kinoteatr ekranlarının əsas hissəsini təşkil edir.
- ✓ **Yeni təşkilatçılıq modelləri:** Bizneslə məşğul olmanın yeni yolları özlüyündə biznes imkanlarını təmsil edir. Məsələn, işçi qüvvəsinin zorla azaldılması hər növ outsorsinq işlərinin hal-hazırda kompüter sistemlərini idarə etməkdən, təlim proqramlarını dəstəkləməkdən və ya müştərilər üçün korporativ xəbər bülleteni hazırlamaqdan başqa heç nə etməyən şirkətlərə verilməsinə gətirib çıxmışdır.
- ✓ **Yeni çatdırılma kanalları:** Biznes dünyasında müştəri əldə etmək üçün yollar axtarmaqdan daha həyəcanlı bir şey ola bilməz. Çatdırılma istər super endirim kampaniyaları ilə, istərsə də birbaşa telefonla keçirilən satış kampaniyaları ilə bazar yarada bilir. Internetin fenomenal şəkildə inkişafının əsasında onun hər növ xidmət və məhsullarla müştəri əldə etmək üçün ən səmərəli və effektiv üsul olmaq barədə verdiyi vəd dayanır.
- ✓ **Qayda-qanunların dəyişməsi:** Böyük Britaniya hökuməti şirkətlərin hər bir sahədə fəaliyyət göstərərək gəlir əldə etməsi istiqamətində çox səylər göstərər. Xüsusilə də dövlət nəzarətinin ləğvi su və qaz, hava yolları, telefon şirkətləri, televiziya və radio stansiyaları kimi xidmətlər, dəmir yolları üçün mühüm imkanlar yaradıb.

Potensial təhlükələr



Biznes risk deməkdir. Biz demirik ki, bu faktı ilk dəfə biz olmuşuq, amma bu cümləni təkrar-təkrar deməyə dəyər. İşlərin hazırkı gedişatını dəyişmək üçün siz fəaliyyət sahənizdəki hər bir böyük imkana bərabər olan güclü təhlükə də tapa bilərsiniz. Aşağıda təhlükəni görə bilməyən və ya xəbərdarlıq siqnallarına etinasız yanaşan, nəticədə böyük problemlərlə üzləşən şirkətlərə dair nümunələr verilmişdir:

- ✓ **Bazarın zəifləməsi:** Kiçilməkdə olan bazar (əvvəlcədən təxmin edilib-edilməməsindən asılı olaraq) tənəzzülə məhkumdur. Həcmnin həddən çox olması istənilən bir şirkəti "qarşısında diz çökdürə" bilər. Buna səbəbin yerli kompüter satışlarının həcmnin qəfil düşməsi və ya beynəlxalq yükdaşıyıcılarının sifarişi ilə sərnixin təyyarələrinin sayındakı gözlənilən azalma ola bilməsinin fərqi yoxdur. Nəhayət, bazarlarda vəziyyət yaxşıya doğru dəyişəndə cəld reaksiya vermək bacarığını itirmədən qısa müddətli istehsalı azaltmaq lazımdır.
- ✓ **Bahalı qanunvericilik:** Adətən, dövlət proqramları, qayda-qanunlar nəticəyə təsir göstərir. Böyük Britaniyadakı bütün – böyük və ya kiçik – şirkətlər Sağlamlıq və Əməyin Təhlükəsizliyi İnstitutundan (HSE) tutmuş Böyük Britaniyanın Ədalətli Rəqabət üzrə İdarəsi (OFT) və Daxili Gəlirin Tənzimlənməsi orqanlarına qədər bütün orqanların tələblərinə uyğun biznes planı hazırlamalıdır. Məsələdə deyildiyi kimi, qanunu bilməmək məsuliyyətdən azad etmir. Eyni zamanda, onlara əməl etməmə həm vaxt, həm də maliyyə baxımından sizə baha başa gələ bilər.
- ✓ **Dəyişən tendensiyalar:** Demografik göstəricilərin dəyişməsi müəyyən bazarlara güclü təsir göstərə bilər. Məsələn, müharibədən sonra doğulan uşaqların getdikcə yaşlanması tropik kurortlara və "Club 18-30" (gənclərə ucuz qiymətə tətil və istirahət təklif edən şirkət) tərəfindən məşhurlaşdırılan həyat tərzinə olan marağı azaldıb. Sözügedən şirkət Disneylənd, Paris kimi maraqlı məkanlarla rəqabət aparmaq üçün yeni ailəvi istirahət mərkəzi olmağa cavabdehdir.
- ✓ **Yeni və aqressiv rəqabət:** Bazara yeni gələn rəqiblərin çiyinlərində həmişə kimi çətin məsuliyyətli iş olmasına baxmayaraq onlar bazara enerji, yeni istedadlar və alışıb yanan qalib gəlmək arzusu ilə gəlirlər. 1970-ci illərin neft çatışmazlığından sonra Yaponiyanın bir çox avtomobil şirkətləri, kiçik, yanacağa qənaət edən maşınlarla, ciddi marketing strategiyası və uzunmüddətli uğur düşüncəsi ilə Böyük Britaniya və ABŞ bazarlarına üz tutdular. Qalanı isə məlum məsələdir.
- ✓ **Əvəzləyici məhsullar:** Bir məhsul digəri ilə əvəz olunduqda nə baş verər? Yəqin ki, əvəz edəcək məhsulu istehsal edən şirkət narahat olmağa başlayacaq. Əvəzləyici məhsullarla bağlı yeganə risk onların bir an içində ortaya çıxmasıdır. Smartfonlar sadəcə mobil telefonlarla ciddi rəqabət aparırlar, MP3 pleyerlər isə CD-ləri zamanla kolleksiya üçün yığılmış əşyalara çevirir.
- ✓ **Mübadilə məzənnəsinin volatilliyi:** Bu gün mübadilə məzənnələri də daxil olmaqla yerli bizneslər beləcə global iqtisadi faktorlardan təsirlənə bilər. Məsələn, funt sterlinqin məzənnəsi yüksək olduqda məhsulları Birləşmiş Krallıqdan deyil, xaricdən almaq daha ucuz başa gəlir. Bu hal Birləşmiş Krallıqda biznesinin rəqabət bazarına birbaşa təsir göstərir.
- ✓ **Xammal qıtlığı:** Neft böhranından yaddaş kartları çatışmazlığına qədər bütün təchizat problemləri istənilən biznes sahəsini təhlükə altında qoya bilər. Adətən, şirkətlər bu sayaq problemləri minimuma endirmək üçün təchizatçılarla uzun müddətli müqavilələr imzalayırlar, lakin vaxtı uzadılmış müqavilələrin də yarada biləcəyi bir sıra risklər olduğundan onlar olduqca diqqətli şəkildə idarə olunmalıdır.
- ✓ **Patent mühafizəsinin olmaması:** Adətən, kreativlik və əqli mülkiyyət müəlliflik hüququ və patent hüququ ilə qorunur. Lakin patentləşdirmə müddəti bitdikdən sonra şirkətlər qaçılmaz rəqabətə hazır olmalıdırlar. Məsələn, uğurlu bir resept brendin öz patent mühafizəsini itirdikdən sonra bir çox farmakoloji firmalar tezliklə yayılmaqda

olan daha ucuz dərman məhsulları ilə hansı yolla rəqabət aparacaqlarını düşünməli olurlar.

- ✓ **Əmək müqavilələri:** Birliklər bizneslə məşğul olma xərci üzərində əhəmiyyətli təsirə malikdir. Bir sıra müəssisələrin nəzdindəki şirkətlər həmkarlar ittifaqları ilə necə münasibət qurmağın yollarını müəyyən ediblər. Ümumiyyətlə, birliklərin fəaliyyətinin getdikcə azalmasına baxmayaraq heç bir birliyə aid olmayan şirkətlər gələcəkdə təşkilatlanmış işçilərlə razılığa gələcək – xüsusilə də iş saatının uzun, gəlirin isə az olmasının getdikcə normal hala çevrildiyi xidmət sahələrində.
- ✓ **Tənbəllik və təkəbbürlülük:** “Pul içində üzməyə” başladıqda siz tezliklə tənbəlləşəcək və təkəbbürlülük tələsinə düşənlərdən olacaqsınız. “Rover”, “Ford” və “Vauxhall” şirkətləri bu tələyə düşmüş və “Honda”, “Toyota” və “Nissan” kimi şirkətlər asanlıqla birinciləri geridə qoymuşdur. Eyni zamanda, “Sainsbury” şirkəti “Tesco” şirkətinin kəskin endirimlər strategiyasına qarşılıq verə bilmədikdən sonra “Tesco”-nun qazandığı üstünlük nəticəsində o, bazardan sıxışdırıb çıxarıldı.

Sənayedə potensial imkan və təhlükələrin sayı sonsuzdur. Uğurlu biznes planı şirkətlə bağlı böyük potensial imkanları, təhlükələri və onların həlli yollarını göstərən təhlili özündə birləşdirməlidir.



Bütün bu deyilənləri aşağıdakı kimi ümumiləşdirə bilərik:

- ✓ Yaxşı biznes planlaşdırıcıları imkan və təhlükələri daima nəzarətdə saxlayır.
- ✓ Texnologiyada baş verən sürətli inkişaf, köhnə məhsulların yeni istifadəsi və digər innovativ yollar şirkətiniz üçün müştərilərə açıq imkanlar təklif edir.
- ✓ Həyat tərzlərinin dəyişməsi, kiçilməkdə olan bazarlar və yeni rəqiblər biznesinizi təhlükə altında qoya bilər.
- ✓ Siz təhlükələrinizi imkanlara çevirə bilərsiniz.

Əgər qarşıda çılğın zamanlar olduğunu görürsünüzsə, belə iqtisadi mühit üçün ən yaxşı strategiyayı gözdən keçirmək məqsədilə 19-cu fəslə keçə bilərsiniz.

Fəsil 5

Müştəriləri dəqiq təhlil etmə

Bu fəsildə nələri öyrənəcəyik:

- Sizin müştəriləriniz kimdir?
- Müştəriləriniz niyə məhsul alır?
- Və ya niyə bir daha almır?
- Müştəriləriniz nəyə əsasən seçim edirlər?
- Ümumi perspektivlərin nəzərə alınması.
- Biznes müştəriləri ilə işləmə.

Biznes planının hazırlanmasında ən vacib mərhələ sizin müştəriniz olmaqdan məmnun olduğunuz, qazanmağa çalışdığınız və rəqiblərlə paylaşa bilmədiyiniz müştərilərin dərindən və diqqətlə təhlil edilməsidir. Itirmək riski çoxdur. Müştəriləriniz sizin nə

qədər uğurlu bir şirkət olduğunuzu necə müəyyən edir? Müştərinin etibarını nəyin sarsıda biləcəyini müəyyən edin. Əgər daha öncədən buna cəhd etmisinizsə, əlinizi hər şeydən üzüb bütün bu qarmaqarışıqlığı “ekspertlər” adlandırdığımız marketing mütəxəssislərinə, müşavirlərə və astroloqlara həvalə etməlisiniz. Etməyin. Bu fəsildə müştərilərə daha çox dəyər aşılamaq və digərlərindən fərqli daha faydalı xidmət göstərmək üçün özünüzü düzgün şəkildə təqdim etməyin yollarını öyrənəcəksiniz.

Bu fəsildə ilk öncə müştərilərin tələb və motivlərini araşdırmaqla onların nə üçün məhz sizin məhsulu aldıklarını tədqiq edəcək və müştərinin qavramasını və qərar qəbul etmə prosesini araşdırmaqla məhsul seçərkən nəyə əsaslandığını müəyyən edəcəyik. Nəhayət, sonda digər biznes sahələrində olan müştəriləri qısaca təhlil edəcəyik.

Sizin müştəriləriniz kimdir?

Müştəriləri təhlil etməyə görməkdən məmnunluq duyduğunuz, yeni müntəzəm şəkildə sizdən alış-veriş edən müştərilərlə başlayın. Amma bəzən bir şeyin olmadığını bilmək onun olduğunu bilmək qədər vacibdir. Digər müştəriləri, yeni – çətin, itirilmiş və ya heç vaxt sahib olmadığınız müştəriləri müşahidə etməklə öz biznesiniz və ən yaxşı müştəriləriniz haqqında daha çox şey tapa bilərsiniz.

Yaxşı müştəri

Üzünüzdə təbəssüm yaradan, xidmət etməkdən məmnun olduğunuz, sizi dəyərləndirən və sizi işinizə bağlayan müştərilər yaxşı müştərilərdir. Onlar təkrar-təkrar gəlməsini istədiyiniz müştərilərdir. Lakin bu müştəriləri razı salmaq üçün, məsələn, Teymurun çin yeməkləri xoşlaması, Məryəmin şokolada qarşı həssas olması və ya Habilin qırmızı qalstuk xoşlaması faktlarından daha çoxunu bilməyiniz gərəkdir.

Niyə? Doğrudur ki, ayrı-ayrı müştəriləri yalnız bir neçə şəxsi məlumat əsasında tanımaq kifayət etmir? Əlbəttə ki, doğrudur. Əgər siz bir mağaza işlədirsinizsə və ya ictimai iaşə sənayesinin bir çox sahələrində olduğu kimi yüksək heyət dəyişkənliyinə maliksinizsə, bu zaman yüzlərlə, hətta minlərlə kiçik müştərilərə sahib olmuş olursunuz.

Belə olan halda, müştərilərlə olan ünsiyyətə nəzarət etmək və müvafiq məhsul və ya xidmətlər təklif etmək üçün məlumat bazası sistemini heç nə ilə əvəz etmək olmaz. Məsələn, hazırda supermarketlər müştərilərin aldıkları məhsulları təhlil edərək və özlərinin müştəri profilinə olan anlayışına əsaslanaraq müəyyən hədəfə köklənmiş xüsusi təkliflər edirlər. Bütün bunlar müştərilərin özlərini seçilmiş və sevilən hiss etməsinə səbəb olur. Müştəriləri aşağıda göstərilən vasitələrlə qiymətləndirə və xarakterizə edə bilərsiniz:

- ✓ Müştərilərinizin *harada* olmasını izləyin və onları yaşadığı ölkə, rayon, şəhər və ya poçt indeksinə görə ayırın.
- ✓ Yaş, cins, yaşadığı yer, gəliri, təhsil səviyyəsi və etnik mənşəyi də daxil olmaqla müştərilərinizin *kim* olduğunu müəyyən edin
- ✓ Onların *yaşayış tərzini* – hobbilərini, sevimli idman komandalarını, restoran seçimlərini və tətil etdiyi məkanları və s. araşdırın.



Güman ki, siz bu mövzuda bizdən bir addım öndəsiniz və artıq bu meyarların çoxunun bir-birinə oxşar olan müştəri qruplarına ayrılması ilə nəticələndiyini müəyyən etmişiniz. Marketing mütəxəssisləri tərəfindən spesifik qruplara bölünən müştərilər *bazar segmentləri* adlanır. Əgər öz müştərilərinizi bu segmentlərə necə ayırmaq haqqında daha çox məlumat əldə etmək istəyirsinizsə, o zaman 6-cı fəslə nəzərdən keçirin.



Müştəriləri anlamaq məsələsinə gəldikdə digər biznes sahələrinin öz müştərilərilə bağlı təcrübələrindən faydalanmaq strategiyasından istifadə etmək olar. Digər şirkətlərin sizdən soruşduğu sualları izləməyə çalışın. Məsələn, “Richer Sounds” şirkəti (səsgücləndiricilər və ev kinoteatrları üzrə pərakəndə satış şirkəti) adətən kassaya yaxınlaşanda sizin poçt indeksinizi soruşur. Çox zaman sizə məhsulun qeydiyyat kağızlarında, zəmanət kartlarında və müştəri poçt xidmətlərində şəxsi suallar siyahısı verilir. Hətta bəzi şirkətlər özünüz haqqında nəse deyəndə sizə kiçik mükafat da təklif edir. Lakin ehtiyatlı olmaq lazımdır. Amerikada elektron malların pərakəndə satışı ilə məşğul olan “Radio Shack” şirkəti satıcıların müştərilərə verdiyi suallardan narahat olmağa və bezməyə başladılar ki, bu da şirkətin öz nüfuzunu itirməsi ilə nəticələndi.

Pis müştəri

“Pis müştəri? Ziddiyyət var? Xüsusən də müştəri yönümlü şirkət üçün də pis müştəri deyə bir şey ola bilərmi?” – deyə soruşa bilərsiniz. Yadda saxlayın ki, ilk təəssürat hələ heç nə demir. Yadda saxlayın ki, siz hansı biznes növü ilə məşğul olduğunuzu bilmədən də *müştərilər* bilirlər. Onlar şirkətinizin qarşısına çoxlu tələblər qoyur və sonra onun tələbləri necə yerinə yetirdiyini qiymətləndirir.

Yaxşı müştəri aşağıdakıları edir:

- ✓ Sizdən sizin ən yaxşı bacardığınız işi görməyi xahiş edir.
- ✓ Gördüyünüz işi qiymətləndirir və qarşılığında ödəniş edir.
- ✓ Öz bacarıqlarınızı inkişaf etdirməyə, biliyinizi artırmağa və sizi resurslarınıza xüsusi diqqət yetirməyə çağırır.
- ✓ Sizi strategiya və plana uyğun davamlı və yeni istiqamətlərə aparır.

Pis müştərilər isə bunun əksini nümayiş etdirirlər. Belə ki:

- ✓ Sizdən yaxşı bacarmadığınız işləri görməyi xahiş edir.
- ✓ Fikrinizi dağıdır və sizi öz strategiya və biznes planlarınızdan dönməyə sövq edir.
- ✓ Az miqdarda alış-veriş edirlər; nəticədə, onların verdiyi xeyir işin həyat keçirilmə xərclərindən çox olur.
- ✓ Daha çox xidmət və diqqət tələb etməklə cəhdlərinizin daha dəyərli (və ya gəlirli) müştərilər üzərində cəmləşməsinə imkan vermir.
- ✓ Əlinizdən gələnin ən yaxsını etsəniz belə yenə də narazı qalır.

- ✓ Ödənişi gec yerinə yetirir və ya ümumiyyətlə, ödəniş etmir.



Alimlər bizim burada tətbiq edə biləcəyimiz yeni bir prinsip yaradıblar: *80/20 prinsipi*. Belə ki, qaydaya əsasən əgər siz bütün müştərilər arasında sorğu keçirmisinizsə, onların 20%-i biznesinizin yerdə qalan 80%-ini izah edir. Həmin 20% sizin yaxşı müştərilərinizdir. Əlbəttə ki, siz onların hamısını razı salmaq istərdiniz. Müştəriləriniz yerdə qalan 80%-nə baxdıqda başa düşəcəksiniz ki, həmin şəxsləri başqa rəqiblərə ötürə bilərsiniz.

Əgər həmin 80% müştərinin sizin üçün nə etdiyinə və sizin onlar üçün nə etdiyinizi təhlil etsək, bu müştərilər çox zaman xeyirdən çox ziyan verirlər. Onların istədiyi ayaqqabı modeli heç vaxt anbarda olmur və adətən onların xüsusi sifarişləri geri qaydır. Ola bilər ki, ödənişin gecikmə səbəbi onların maliyyə vəziyyətlərində olan qarışıqlıqla əlaqədardır.

Adətən, əlavə gəlirlərin və daha çox müştəri yığmaq cazibəsi və ya bir müştəriyə yox deməməli olduğunuza olan inamın cazibəsi bu qruplarla daima əlaqə saxlamağı təmin edir. Həmin müştərilər olmadan daha yaxşı durumda olsanız da belə bir çətin biznesin öhdəsindən gəlməyi rəqiblərinizə həvalə etmək onların yaxşı biznes üçün sizinlə rəqabət aparmaq qabiliyyətinə zərər vurur.

Pis müştərilərlə bacarmaq üçün aşağıdakılara əməl edin:

- 1. Biznes əlaqələrindən kənar onlarla necə əməkdaşlıq qurub gəlir əldə edə biləcəyinizi düşünün və onların kim olmasını müəyyən edin.**
- 2. Zıyanlı müştəriləri gəlirli müştərilərə çevirməyin yollarını araşdırmaqla onları yaxşı müştərilərə çevirin.** Məsələn, qiymətləri qaldırmaq, minimum sifariş paketi və minimum miqdarda məhsul təklif etmək və ya müştəriləri onlayn sifariş etməyə həvəsləndirmək.
- 3. Və ya həmin müştəriləri başqa birisinə həvalə edin.** Onlar sizə pul qazandıracaq məhsula olan dəyişiklikləri qəbul etmədikdə tezliklə sizi başqa təchizatçılarla əvəz edəcək.

Xəbərdarlıq qeydi: bu ilin bəzi pis müştəriləri növbəti ilin yaxşı müştəriləri ola bilər. *Hər zaman* pis müştəri olaraq qalacaq müştərilərdən yaxa qurtardığınıza əmin olun.

Digər şirkətlərin müştəriləri

Onsuz da olmayan müştərilərə fokuslanmağın sizi bir digər məğlubiyyətə aparacağını düşünsəniz də əslində bu insanlar imkanlar sərgiləyir. Bu qrupa heç vaxt xidmət göstərə bilmədiyiniz qarşınıza belə bir tapşırıq qoyur: bazarın nəyi vacib hesab etdiyini müəyyən etmək. Rəqiblərinizin müştəriləri sizdə nəyin olmadığını deyirlər, xüsusən də biznes planlaşdırmasının ilkin mərhələsi kimi böyük perspektivlər üzərində çalışarkən və kim olduğunuzu və kimə xidmət etdiyinizi müəyyənləşdirmək üçün bu informasiya olduqca faydalıdır.

Təəssüf ki, rəqiblərinizin müştərilərindən informasiya əldə etmək sizə olduqca baha başa gələcək bir təklifdir. Siz onları tanımırırsınız və heç bir ünsiyyetiniz yoxdur. Əlbəttə ki, bazar tədqiqatı aparan şirkətlər hər zaman sizinlə işləməyə can atır. Bu

şirkətlərin işi fokus qruplarının diqqətini cəlb edib, sizin şirkətlə bağlı hər şeyi istehlakçılarla danışmaqdır. Əlbəttə ki, çatışmayan şey onların xidmətlərinin ucuz başa gəlməməsidir.

Xöşbəxtlikdən, siz informasiya toplama prosesində rəsmi ola bilməzsiniz, ən azından ilk mərhələlərdə. Səmimi cavablar verməsi üçün əvvəlcədə seçilmiş adamlar tapdıqda çox güman ki, fokus-qrup tədqiqatının nəticələrini özünüz təxmin edə bilərsiniz.



Bank hesabları və 80/20 prinsipi

Böyük pərakəndə banklardan biri bu yaxınlarda çek kitabçalarından istifadə edən müştərilər barədə geniş və hərtərəfli tədqiqat aparmışdır. Nəticələr 80/20 qaydasına uyğun olaraq belə idi: bank müştərilərinin təxminən 19%-i ümumi gəlirin 90%-ni banka verirlər, bir zamanlar banklar bundan faktiki olaraq gəlir götürürdülər. Bəs yerdə qalan 81%-in başlıca xüsusiyyəti nədən ibarətdir? Həmin müştərilərin əksəriyyətinin hesabındakı **balans 250 funt sterlingdən** də az olmasında baxmayaraq çoxlu sayda çek yazırlar. Nəticədə, bank bu qrup müştəri qruplarına daha çox pul xərcləyir; daxili əməliyyat xərcləri qoyulmuş pulların istifadəsindən əldə olunan gəlirdən daha çoxdur.

Bank növbəti tədqiqat apardıqdan sonra müəyyən etdi ki, hesab sahiblərinin heç də hamısı pis müştəri deyil. Məsələn, onların bir hissəsi təqaüdcülər, müəyyən faizi isə yeni, lakin zamanla gələcəyin potensial müştərisi hesab olunacaq şəxslərdir. Bank inkişaf etməkdə olan münasibətləri böyütmək və hesablara qoyulan əmanətlərin sayını artırmaq üçün yeni müştəriləri həvəsləndirəcək yeni güzəştlər elan etdi. Lakin bank özü də bilirdi ki, müştərilərinin əksəriyyəti dəyişilməyəcək və öz gəlirlərində sabit qalacaqlar. Müştərilər əmanət hesabında müəyyən qədər pul saxalamadıqda aylıq orta balans səviyyəsi normaldan aşağı düşür. Bu zaman şirkət özünün daha az gəlir gətirən müştərilərini uzaqlaşdırmaq üçün yeni ödəmə strukturundan istifadə edir.



Tanişlarımızdan biri supermarketə daxil olur və market boyunca onun şirkətinin məhsullarının qoyulduğu sırada gəzişməyə başlayır. Müştəri gəlib rəqib məhsullardan birini götürür. O isə müştəridən həmin məhsulu siyahıda göstərilən qiymətdən daha baha qiymətə ondan almağı təklif etdir. O, minimal məbləğ (**məsələn, 1 penni**) təklif edə bilər və sonra malını tərifləyə bilər. Bununla da o, müştərinin rəqib məhsula nə dərəcədə sadıq olduğunu müəyyən edə bilər. Sonda, bunun səbəbini aydınlaşdırmaq üçün suallar verə bilər. Mükafat kimi isə həmin adam həmin məhsulun pulunu müştərinin əvəzinə ödəyə bilər.



Rəqiblərinizin müştərilərin tanımağa çalışmaq çətinidir, amma mümkünsüz deyil. Aşağıdakı fikirləri nəzərdən keçirin:

- ✓ Müşətilərin toplaşdığı yerlərdə vaxt keçirməyə çalışın. Müşətiləriniz olmayan şəxslərlə dialoqa girmək və qeyri-rəsmi ünsiyyət qurmaq üçün sənaye və biznes konfranslarından, istifadəçi qruplarından və ticarət sərgilərindən istifadə edin.
- ✓ Rəqib məhsulları seçən insanlara tutarlı suallar verin. Onlar bazarda onlar üçün faydalı olan məhsulu seçmək üçün vaxt itirirlərmi? Sizin məhsul və ya xidmətiniz haqqında məlumatları varmı? Əgər cavab “bəli” olarsa, ona baxıblarmı? Əgər cavab “yox” olarsa, səbəbini soruşun. Əgər belədirsə, onların təəssüratları necə olub?
- ✓ Nə qədər ağırlıq olsa da onların nə istədiklərinə diqqətlə qulaq asın. İnsanlar sizin şirkətin məhsul və ya xidməti haqqında mənfi fikirlər səsləndirsələr də müdafiəçi mövqedə durmayın.

Müşətiləriniz haqqında məlumat çox bahalı olsa belə çox dəyərlidir. Məsləhətçi həmin məlumat üçün sizə min funt-sterlinq qiymət oxuya bilər.



Müşətilərinizin kim olduğunu yoxlayarkən aşağıda verilən bir neçə vacib məqamı yadda saxlayın:

- ✓ Uğurlu planlaşdırma aparmaq üçün müştəri haqqında mümkün qədər çox informasiya toplamağa çalışın.
- ✓ Sahib olduğunuz bütün müştərilərin 20%-i yerdə qalan 80%-ini izah edir.
- ✓ Müştərilərin yalnız müəyyən hissəsi xərclədiyiniz pula dəyir.
- ✓ Rəqiblərinizin müştəriləri sizə yeni imkanlar açə bilər.

Müşətiləriniz niyə məhsul alır?

Yəqin ki, müştərilərinizlə bağlı verə biləcəyiniz ən çətin və lazımlı sual odur ki, onlar aldıkları məhsulu nə üçün alırlar? Onları sizin məhsul və ya xidmətləri bazarda axtarmağa vadar edən əslində nədir? Onlar üçün önəmli olan nədir? Onlar nə axtarırlar?

Tələblərin anlaşılması



Əvvəla, nəyə görə insanlar mal alırlar? Psixoloqların dediyinə görə, *ehtiyacların qarşılınması* istehlakçılar üçün olduqca vacibdir (bax: şəkil 5.1, sosial psixoloq A.Maslounun məşhur “Tələbatların iyerarxiyası” nəzəriyyəsi). Hər kəsin arzu və tələbləri vardır. Hər hansı bir tələbat meydana gəldiyi zaman insanı hərəkət etməyə sövq edən istək yaradır. Aşağıda insanların tələbləri ilə bağlı qısa xülasəyə nəzər yetirək:

- ✓ Sağ qalma, ən aşağı səviyyədə dayanır, ərzaq mağazalarına, dülgərlərə və dərziyələrə olan ümumi tələblərlə nəticələnir.
- ✓ Təhlükəsizliyə, qorunmağa və stabilliyə olan ehtiyac bank hesablarının açılmasına, sağlamlıqla bağlı sığortalanmağa və evdə həyəcan signalının quraşdırılmasına gətirib çıxarır.

- ✓ Sahib olmaq və əldə etmək arzusu üzərində tərtibatçının bahalı yarlığı olan polo köynəklər, kənar şəxslərin girişinə icazə verilməyən yerlərə və bahalı pəhriz proqramlarında iştirak arzusu yaradır.
- ✓ Tanınmaq və hörmətli olmaq arzusu şirkət banketlərinə, sürətli maşınlara və mükafatlara olan tələbatı formalaşdırır.
- ✓ Özünü ifadəni və **nail olmaq arzusu macəralı tətillərə, bilik yarışmalarına və danışiq kurslarına olan ehtiyacla nəticələnir.**



Şəkil 5.1: İnsanların tələbatlarına ümumi baxış

Hierarchy of Needs – Tələbatların İyerarxiyası nəzəriyyəsi

Self-Achievement –özünü ifadə

Recognition and Self-Esteem – Tanınma və özünə hörmət

Belonging and Acceptance – Sahib olma və əldə etmə

Safety, Security, and Stability – Təhlükəsizlik, qorunma və sabillik

Survival and Physiological Need – sağ qalma və sosial tələbat

Highest Level - Ən yüksək səviyyə

Basic - Ən aşağı səviyyə



Məsələn, “DHL” şirkəti olduqca etibarlı xidmət göstərməsilə fərqlənir. Şirkət müştərilərinin böyük əksəriyyətini tam zəmanət və dəyərli daşınmaların

göndərildikdən bir gün sonra və ya elə həmin gün çatdırılmasını istəyən şirkətlər təşkil edir. Bu müştərilər öz könül rahatlığı üçün və şirkətə olan tam əminliyinə görə müəyyən olunmuş məbləği könüllü şəkildə ödəməklə öz tələblərini digər alternativlər arasından məhz həmin şirkətlə ödəməyə daha həvəsli olurlar.

Motivlərin müəyyən olunması

Belə demək mümkünsə, *motivlər* oyaq və aktiv ehtiyaclardır. Motivlər insanları bazarlara sürükləyib onların müəyyən bir ehtiyacını qarşılaması üçün lazım olan məhsul və xidmətləri axtarmağa sövq edir. Motivlər adətən göründüyü kimi olmaya bilər. Gəlin aşağıda verilən bir neçə nümunəyə baxaq:

- ✓ Açıqcalar satan şirkətlər təkcə şişirdilmiş qiymətlərlə parlaq kağız üzərinə çap olunmuş, kiçik, xoşagələn və cingiltili təbrik kartları satmır. Şirkətlər müştərilərin özlərini günahkar hiss etməməsi üçün kiçik də olsa, sığorta üsulları satdıqları üçün qiymətlər tənzimlənir. Çox güman ki, elə alıcını açıqca almağa sövq edən də məhz qaçırdığı ad günü və ya unutduğu yubiley üçün keçirdiyi günahkarlıq hissidir.
- ✓ Biznesin idarəedilməsi üzrə magistr proqramını (MBA) yenidən bitirmiş tələbələrə müxtəlif iş təklifləri arasında qərar verərkən əhəmiyyətlik sırasına görə ən çox nəyə önəm verdiyini soruşmuşlar. Birbaşa soruşulduqda tələbələrin böyük əksəriyyəti siyahının əvvəlində həyat keyfiyyətini, cəmiyyəti və məktəblərin adını çəkir, ilkin əmək haqqını siyahının ortasında qeyd edirlər. Lakin MBA üzrə seçim meyarlarının daha diqqətli araşdırılması və təhlili çox zaman universiteti yeni bitirərək işləyənlər üçün maaş ən vacib dəyişəndir.
- ✓ Bir çoxumuzun başqaları tərəfindən qəbul edilməyə və başqaları tərəfindən bəyənilməyə ehtiyacı var. Belə bir güclü motivasiya gözəllik salonlar, gimnastika zalları və nəfəs tərəvatlandırıcı məhsullar üçün böyük bazar imkanları açır.

Aydındır ki, motivlər fərdi istehlakçılara tətbiq olunsay da biznes və korporativ davranış baxımından ayrı-ayrılıqda yaxşı işləyirlər. Müəyyən bir istehsalat firması şəxsi sağlamlıq və tibbi sığorta şirkəti (məsələn, Bupa şirkəti) ilə müqavilə imzaladıqda həmin şirkət öz işçilərinin səhhətini yaxşılaşdırmaq üçün nə qədər istəklidir? Və ya şirkət xarici şirkətlərlə rəqabət apara bilmək üçün özünün sağlamlıqla bağlı sığorta xərclərini (sağ qalmaq üçün öz tələbatının ödəməklə) azaldacaq həvəsindədirmi? Əgər Bupa şirkətini siz idarə etmiş olsaydınız, təmin etdiyiniz tibbi xidmətin ümumi keyfiyyətinə qarşı xərclərin şirkətdaxili idarə olunması üzrə əhəmiyyətli təsirə malik olan bu suala nə cavab verərdiniz?



Əlbəttə ki, sizin işiniz alıcıların bazarda məhsul və ya xidməti alarkən onların əsl motivlərini müəyyən etmək üçün alıcının tələblərini və istehlak nümunələrini ortaya çıxarmaqdır. Əgər həqiqətən də müştərinin davranış kodeksinin nə olduğunu anlamısınızsa, o zaman müştərilərin sizin məhsul haqqında olan suallarına daha ətraflı cavab verə bilərsini aşağıdakı bəndləri yadda saxladığınızdan əmin olun:

- ✓ Müştərilərinizlə bağlı soruşmalı olduğunuz ən vacib sual aldıkları məhsulu nə üçün almalarıdır.
- ✓ Müştəri tələbatları sağ qalma və təhlükəsizlik tələbatından özünüinkişaf tələbatına qədər sıralanır.

- ✓ Şöhrətpərəstlik, mənəb axtarışı və günahkarlıq kimi motivlər həqiqətən də müştəriləri məhsulu almağa sövq edən əsas faktorlardır.

Şikayətləri araşdırma

Müştərilərin niyə bir də sizdən almamasının səbəbini bilmək niyə sizdən almasının səbəbini bilmək qədər önəmlidir. Ən dəhşətlisi odur ki, müştərilərin 98%-i heç vaxt şikayət etmir. Buna səbəb insanların şikayət etməyə vaxt tapmamaları və ən pisi isə şikayəti bildirəcəkləri adamı tapmamalarıdır. Siz heç kimə nədənsə şikayət etməyəcək qədər tərki-dünya biri olsanız da bazar günü səhər saat 8-də Paddington stansiyasında şikayət edəcəyiniz birini tapmağa çalışın və bu zaman Qobi səhrasının hansı hissləri keçirməsilə bağlı sizdə ədalətli təsəvvür yaranacaq.

Əgər müştərilərinizin nədənsə narazı qalmadığını və ya bununla bağlı heç bir şikayətini eşitmirsinizsə, bu o demək deyildir ki, siz özünü tam arxayın ola bilərsiniz. Və ya susqunluğun olması heç də onların siz və sizin biznesinizlə bağlı digərlərinə danışmadığı anlamına gəlmir. Yəqin ki, özünüz də yaxşı bilirsiniz ki, orta hesabla insanların əksəriyyəti öz şikayətlərini məhz əldə etdiyi məlumatları digərləri ilə bölüşmək istəyən şəxslərlə paylaşır. Elektron poçtun ən "yoluxucu" təsiri ondan ibarətdir ki, o, hər hansı bir maraqlı hekayəni saatlar içində olmasa da bir neçə gün ərzində bütün dünya üzrə yayılmasına kömək edir.



Elə bir sistem yaradın ki, müştərilərinizə sizin məhsul və xidmət haqqında nə düşündüyünüzü ifadə etmələri üçün imkan yarada bilsin. Bunu kiçik sorğu vərəqələri ilə, daxil olan zənglərin izlənməsi ilə və ya şirkətin veb sahifəsində müştərilərin rəy yazması üçün ayrılmış yeri izləməklə edə bilərsiniz. Bununla siz mükafat olaraq biznesinizi necə inkişaf etdirməli olduğunuz haqqında dəyərli fikirlər əldə edirsiniz.



Şikayətlər əsasında meydana çıxan problemlərdən (və həm də imkanlardan) xəbərdar olan sahibkarlardan biri də səsgücləndiricilərin pərakəndə satış şirkəti olan "Richer Sounds" şirkətinin banisi Culian Riçerdir. Onun məqsədi o idi ki, şirkətin işçi heyəti müştərilərin şikayət etmə imkanlarını maksimum artırsın. Bu cümlədə ən vacib *imkanlar* sözüdür ki. Onu *səbəblər* sözü ilə qarışdırmaq olmaz. Bunu həyata keçirmək üçün Riçerin əl altında bir neçə üsulu var. Müştərinin məmnunluğunu yoxlama prosesi müştərilərin hansısa bir pərakəndə satış mağazasına girdiyi andan başlayır. Qapının yanına qoyulmuş zəng mağazadakı müştərilərin hər hansı bir xidmətə və ya köməyə ehtiyacları olduğu zaman çağırış üçün nəzərdə tutulub. Bu, məhsul haqda yaxşı məsləhət almaq və ya onların rəqabətli qiymətə almaq istədikləri məhsulu tapmaqda kömək ola bilər. Müştəri səsgücləndirici cihazı alıb evə apardıqdan sonra onlara alış-veriş sonrası ilkin təəssüratlar barədə suallar verilən açıqca üzərində bir neçə sual təqdim olunur. Məhsul nəzərdə tutulduğu kimi işləyirmi? Hər hansı bir zədəsi varmı? Müştərilər göstərilən xidmətdən razı qalıblarmı? Həmin kiçik açıqca "Təsisçi Culian Riçer"ə, digər çoxsaylı böyük biznes sahələri ilə əlaqədar iş olduqda isə "Müştəri Xidmətləri Departamenti, poçt ünvanı 126754, və s"ə ünvanlanır. Riçer müştəri məmnuniyyəti ilə

bağlı sorğu keçirə bilər. Eyni zamanda o, öz işçi heyətini müştərilərin reaksiyasını müşahidə etməklə bağlı yeni təkliflər irəli sürməyə həvəsləndirə bilər. O, müştəri rəylərini toplamaqla bağlı minimum hədəfə nail olacağını iddia edir. Müştəri məmnuniyyəti qarşısında susmaq onun biznesinin idarəetmə üslubuna aid deyil. Şikayət edən müştərilərə gəlcə isə Riçer onların da çox sayda olduqlarından yaxşı xəbərdar idi.



Edilmiş şikayətlər effektiv şəkildə və yerində həll edə bilsəniz, şikayətçi müştərilərin 98%-i yenidən sizdən alış-veriş edə bilər. Onlar təkcə yenidən sizdən almır, həm də başınız üstündə durub onların şikayətinə cavab verdirdikləri üçün nə qədər ağıllı olduqları barədə hamıya danışacaqlar. İnsanları onlardan heç bir xərc tələb etməyən nəşə haqda şikayət etməkdən daha çox heç nə sevindirə bilməz.

Müştəriləriniz nəyə əsasən seçim edirlər?

Bazarda müştərilər nəyə əsasən seçim aparırlar? Yadda saxlamaq lazımdır ki, müştərilər hər hansı bir məhsulu almağa qərar verərkən öz dünyagörüşlərinə və ya öz nəzəriyyələrinə əsaslanırlar. Az sayda müştərilər düşünmədən alış-veriş edirlər. Onlar başqa bir şirkətin deyil, məhz sizin məhsul və ya xidməti almağa sövq edən qərarvermə prosesinə öz nəzəriyyələrini də əlavə edirlər.

Nəzəriyyələrin həqiqət olma reallığı

Müştərilərin qavrayışı (customer perceptions) bazarın geniş görünüşünü təmsil edir və buraya təkcə müştərilərinizin sizin məhsul və ya xidmət haqqında nə düşündükləri deyil, həm də onların sizi və sizin rəqiblərinizi necə görməsi daxildir.

Müştərilər bazara müraciət edərkən bir-birilə rəqabət aparan hədsiz sayda çox məhsullarla rastlaşırlar. Müştərilər öz seçimlərini qiymətləndirərkən onlara bir çox dəyişənlər təsir edir: reklam, müştəri rəyləri, şərhlər və satış bacarıqları, daxildən gələn səsə önəm verməmək. Əgər nəticə etibarilə müştəriləri əldə etmək və ya qazanmaq istəyirsinizsə, onların bütün bu stimullaşdırıcı amillərə necə yanaşdığını müəyyən etməlisiniz.

Məsələn, heç düşünmüsünüzmü ki, nə üçün kişi geyim mağazalarında yalnız bir neçə ədəd sarı rəngli cemper tapmaq olar? Bazar tədqiqatı göstərir ki, kişilərin əksəriyyəti sarı rəngin zəiflik ifadə etdiyinə inanır. Kişilər şüuraltı elə zənn edirlər ki, əgər sarı rəngli nəşə geyinsələr, kənardan iradəsiz biri kimi görünəcəklər. Odur ki, sarı rəngli cemper o qədər də məşhur seçim deyil.

Və ya Madonnanın nə vaxtsa jiro topladığını görmüsünüzmü? Xeyr, onun əlavə gəlirə ehtiyacı yoxdur. Lakin onun güclü imici çox ziddiyyətli və mənfi fikirlər yarada bilər, həmçinin, potensial alıcıların uzaqlaşma riski də var.



Marketoloqların bu devizini həmişə yadda saxlayın:

Müştəri qavrayışları bazar reallığıdır.

İnsanlar məhsul və ya xidməti alarkən onun əslində nə olmasından daha çox özlərinin doğru hesab etdikləri qavrama tərzinə əsaslanırlar. Bazarda uğurlu olmaq üçün biznes planınızı tamamlamazdan öncə müştərilərin qavrama tərzinə diqqətlə nəzər yetirməli və alıcıların bazarda sizin məhsul və ya xidmətinizə qarşı necə münasibət bəslədiklərini öyrənməlisiniz.

Qərar qəbul etmə prosesinin beş mərhələsi



Marketing mütəxəssisləri adətən *müştərinin qərar vermə prosesini* **QVP** (akronimlər terminlərin daha rəsmi səslənməsinə səbəb olur) kimi də adlandırırlar. Bir çox bazarlarda QVP *müştərinin qərar qəbul etmə prosesini* (və ya “QQP”) özündə əks etdirən bir sıra mərhələlər deməkdir. Burada “qəbul etmə” sözü məhsulla yenicə qurulmuş münasibət mənasında işlənir.

İstehlakçıların keçdikləri bu mərhələləri anladıqca müştərilərin davranışından faydalana və qərar qəbul etmə prosesini başa çatdırmaqda sizə kömək olacaq strategiyalar yarada biləcəksiniz. Prosesə 5 əsas mərhələ aiddir ki, onlar cədvəl 5.1-də təsvir olunub.



Fərz edək ki, siz istehlakçıları kompüter proqramı təminatı ilə təchiz edən yüksək keyfiyyətli, prestijli və yenicə açılmış bir şirkətdə çalışırsınız. Lakin müştərilərin bu proqramın onların kompüterləri üçün uyğun olmaması və ya onu başa düşməyin çətin olması qorxusu ilə onu sınaqdan keçirmək üçün həvəssiz ola bilmələrindən qorxursunuz. (Yadda saxlayın ki, insanlar həqiqətdə olan reallığı yox, özlərinin qavradığı reallığı qəbul edirlər). Potensial müştəriləri qiymətləndirmə və onları qərar qəbul etmə prosesinin sınaq mərhələsinə gətirmək üçün yeni müştərilər üçün pulsuz qaynar xətt açmaq və ya məhsulu bəyənmədikləri halda pulu geri qaytarma və uzun müddətli zəmanət təklif etmək barədə fikirləşə bilərsiniz.

Cədvəl 5.1 İstehlakçının beş mərhələli qərar qəbul etmə prosesi.

İlkin mərhələlər	İstehlakçı haqda təsəvvür	Tapşırıq
Məlumatlanma	Bu mərhələdə istehlakçı məhsul və ya xidmət barədə məlumatlı, lakin az məlumatlıdır.	Potensial müştəriləri həvəsləndirən və məlumatlandıran yeni strategiya yaradın.
Maraqlanma	Bu mərhələdə istehlakçı məhsulun reklam olduğu üçün onunla maraqlanır və daha çox məlumat axtarır.	Məhsul haqqında ətraflı məlumat hazırlayın və stimulyar yaradın.
Qiymətləndirmə	Bu mərhələdə istehlakçı məhsulu sınaqdan keçirib-keçirməməyə qərar verir.	Məhsulun qiymətləndirilməsi prosesini mümkün qədər asan və faydalı

		edin.
Sınaq	Bu mərhələdə istehlakçı məhsul və ya xidməti sınaqdan keçirir.	Bu sınağı bacardığınız qədər asan və risksiz etməyə çalışın.
Qərar qəbul etmə	Bu mərhələdə istehlakçı daimi müştəri olmaq qərarına gəlir.	Yaxşı müştərilər əldə etmək üçün yeni strategiyalar müəyyən edin.



Yuxarıda deyilənləri aşağıdakı kimi ümumiləşdirə bilərik:

- ✓ Müştərilər faktlar əsasında deyil, öz qavrayışlarına əsasən seçim edirlər
- ✓ Müştərilər istənilən bir məhsulu almazdan öncə qərar vermə prosesindən keçirlər.
- ✓ Alış prosesinin beş əsas mərhələsi bunlardır: məlumatlanma, maraqlanma, qiymətləndirmə, sınaq və qərar qəbul etmə.
- ✓ Əgər müştərilərin nəyə əsaslanaraq seçim etdiyini müəyyən etmisinizsə, sizin üçün onları ələ almaq bir o qədər asan olacaq.

Ümumi perspektivlərin nəzərə alınması

Belə bir məsəl var. Bəzən qızılgül dalınca qaçarkən ayağımız altında əzilən bənövşələri görmürük. Belə ki, müştəriləriniz haqqında ilk dəfə düşünməyə başlarkən, əlbəttə ki, siz bir daha eyni tələyə düşmək istəməzsiniz. Yalnız tanıdığınız kiçik bir müştəri qrupunu görmək, onların öz vərdişlərinə, xoşladığı və xoşlamadığı şeylərə fokuslanmaq bəzən aldadıcı ola bilər. Hətta müştərilərinizin nəyə görə mal alması və necə seçim etməsi də daxil olmaqla müştərilər haqda daha da ümumi fikirlərə nəzər saldıqda xırdalıqlar içində asanlıqla itib-batarsınız.



Tələyə düşməyin! Müştərilərə və biznes fəaliyyətinə səthi yanaşmayın. Məsələyə daha geniş prizmadan– bazarın müəyyənləşdirilməsi üçün olan əsas tələbatlara və müştəri davranışına daha dərinləndirən baxın.

Məsələn, əgər siz biznesi tək-cə mövcud mallar baxımından düşünürsünüzsə, siz əvvəllər diqqət yetirmədiyiniz müştəri ehtiyaclarına əhəmiyyət verməməklə və şübhəsiz ki, rəqibin bəlli bir yerdə müştəriləri razı salması ilə riskə gedirsiniz. Həmçinin, səthi yanaşılmış strateji seçimlər bazarda potensial imkanların itirilməsinə və təəssüf ki, qeyri-dəqiq biznes planının hazırlanmasına gətirib çıxara bilər.



Təəssüf ki, şirkətlər (və hətta bütün sənaye sahələri) hələ də ümumi perspektivləri görmürlər. Bazarlar məsələyə səthi yanaşmaqla və müştərilərin tələblərinə əhəmiyyət verməməklə ənənəvi idarəetmə yalnızlığını təkrarlıyırlar. Aşağıdakı nümunələrə nəzər salaq:

- ✓ İnşaat alətləri hazırlayan şirkətlər öz bizneslərinə məhsulun komponentlərini, məsələn, 6 mm-lik qazma burğuları hazırlayan və satan şirkət kimi baxılar. Lakin bu haqda düşünsək, əslində, heç kəsin 6 mm-lik qazma burğusuna ehtiyacı yoxdur (heç diş həkimlərinin də). Bəs hansı tip istehlakçılar həqiqətən də 6 mm-lik buruqlara ehtiyac duyur? Bu sadə tələbat istənilən sayda mümkün həll yolları üçün potensial imkan yaradır.
- ✓ Eynək çərçivələri və linza hazırlanması ilə məşğul olan şirkətlər özlərini dəbli eynəklər biznesində aparıcı hesab edirdilər. Lakin eynəklərini evdə unudaraq yazını 1 metr uzaqdan oxuya bilməyən müştərilər sadəcə daha yaxşı görmək istəyirlər. İstehlakçılar anladılar ki, yeni lazer texnologiyasının yaranması buynuz qışanı bərpa etməklə görməni daha da yaxşılaşdırır, nəticədə, nə görmə problemi qalır, nə də eynəklərə ehtiyac duyulur.



Siyasət və bazar

Bill Klinton ABŞ 1992-ci il prezidentliyə seçki kampaniyası dövründə belə bir şüar səsləndirmişdi:

Bu iqtisadiyyatdır, ay axmaq!

Seçki kampaniyasının rəhbəri Ceyms Karvilin belə bir şüar səsləndirməsinə səbəb o idi ki, o, insanların daha çox məhsul (cənab Klinton) üzərinə deyil, bazar və müştəri tələbatları üzərinə fokuslanmasını istəyirdi.

Əlbəttə ki, bu yerdə bazar seçkinin özü, müştərilər isə səs verən kütlə idi. Eyni zamanda

Amerikada işçilər kəskin iqtisadi tənəzzüldən əziyyət çəkir, xarici rəqabətlə və “yeni dünya iqtisadiyyatı” ilə bağlı narahatlıq keçirirdilər. Seçki kampaniyası üzrə kifayət qədər fərasətli və ağıllı olan Karvil anladı ki, uğura gedən yol namizədlərinin hüduqlarından kənara çıxır və seçicilərin ümumdaxili tələbatlarına - səsvermə kabinetində qərar vermə prosesini dəyişdirəcək vacib məsələlərə - xidmət edir.

Biznes planı hazırlayan biri kimi siz də eyni şeyi etməlisiniz: müştərilərə yaxınlaşdıqda bazar yönümlü məsələlərə fokuslanın.

“Biz fabrikdə kosmetik məhsullar hazırlayır, bazarda isə ümid satırıq” deyən Çarlz Revson kosmetik məhsullar sənayesində inqilab etdi. Revlon bir şirkət təsisçisi kimi

anladı ki, o, müştərilərinə adı kimyəvi məhsullardan daha vacib şeylər təklif edir: gəncliyin perspektivləri, **gözəllik və seksuallıq**.



Burda əsas məqam sadədir: Əgər müştərilərinizin həqiqətən nə istədiyini bilmirsinizsə, o zaman onların tələbatını lazımı şəkildə yerinə yetirə bilməyəcəksiniz.

Özünüzü müştərilərin yerinə qoyun:

- ✓ Məhsul və xidmətlərinizə diqqətlə nəzər yetirin və vicdanla özünüzdən soruşun: “Bu məhsula nə üçün etiyacım var?”
- ✓ Sizin məhsul və ya xidmətinizdən istifadə edən digər insanlara da eyni sualla müraciət edin.
- ✓ Dünyanı sizin məhsul və ya xidmətiniz olmadan düşünün. Həmin məhsulu nə ilə əvəz edərdiniz?

Bu suallara cavab verməklə kreativliyi artırmaq, yeni strategiyalar yaratmaq və bazar imkanlarının genişləndirmək yolunda iri addımlar qət etmiş olacaqsınız.

Biznes müştəriləri ilə işləmə

Əsasən, ayrı-ayrı müştərilərə satış edən şirkətlərdən fərqli olaraq digər şirkətlərə satış edən şirkətlər barədə danışmağımıza baxmayaraq *bizneslərarası bazar* adlanan bu yerdə bəziləriniz fikirləşə bilərsiniz ki, biz sizə əhəmiyyət vermirik. İnanın ki, bu, belə deyil. Bu bölmədə siz şirkətlərin, müəssisələrin və dövlət agentliklərinin özlərinin müştəri mövqeyində olduğu zaman necə hərəkət etdikləri haqda ətraflı məlumat alacaqsınız. Biznes alıcısını fərqli olmağa vadar edən çox şeylər var.

İkinci əl məhsullara olan tələbatın həcmi



Bizneslərarası bazarlarda məhsul və ya xidmətlərə olan tələbat demək olar ki, həmişə *törəmə tələbat* olur. Başqa sözlə, bizneslər yalnız o məhsul və xidmətləri alırlar ki, onlardan öz müştərilərinə daha yaxşı xidmət göstərmək üçün istifadə edə bilsinlər. Məsələn, polad istifadəçisi heç zaman tükənməyəcək məhsuldur. Axırınıcı dəfə nə vaxt çölə çıxıb özünüz öz iradənlə hamarlanmış beton lövhəciklər əldə etmək arzusunda olmusunuz? Polad alıcıları avtomobil istehsalçıları, inşaat firmaları və məişət elektrik şirkətləri və s. olur. Bu şirkətlər öz məhsullarını (maşınlar, ofislər və soyuducular) hazırlamaq üçün poladdan istifadə etdikdən sonra biz potensial müştərilər olurlar.

Bəs polad satıcılarının aqibəti necə olur? Məsələn, əgər polad istehsalçısı qiymətləri kəskin sürətdə aşağı salarsa, əvəzində sifarişlərin sayında böyük artım gözləməlidirmi? Əlbəttə. Polad alıcıları yalnız bir yolla satışları artırmaqla bilər. Belə ki, əgər onlar fikirləşsə ki, onlar hazırladıqları məhsuldan daha çox sata bilərlər və onların satışlarına poladın əsas qiymətindən başqa faktorlar da təsir edir. Son dəfə

poladın qiyməti 10%-ədək aşağı düşəndə bizlərdən neçəsi yeni avtomobil almaq üçün tələmişdik?



Qeyri-elastik tələb – bu termin məhsulun qiyməti dəyişən zaman artmayan və ya avtomatik olaraq dəyişməyən tələbi ifadə edən termindir ki, mühasibatçılar tərəfindən müəyyən bir məhsul barədə danışarkən istifadə edilir.



Əgər siz bizneslərarası bazara hər hansı bir məhsul və xidmət çıxarmaq istəyirsinizsə, sizin planlaşdırma qərarlarınızın biznes alıcıları üçün nə ifadə etdiyinə diqqət edin. Bu, həm də sizin müştərilərinizin müştəriləri haqqında düşündüyünüzü göstərir. Bunu özünü bəzi suallar verməklə də edə bilərsiniz:

- ✓ Qiymətlərin siz tərəfindən aşağı endirilməsi müştəriləriniz və şirkətiniz üçün satışların artması ilə nəticələnəcəkmi?
- ✓ Əgər siz müştərilərinizə qiymətləri qaldırmaqla yanaşı əlavə özəlliklər də təklif etsəniz, müştəriləriniz (və onların müştəriləri) bundan faydalanacaqlarmı?
- ✓ Müştəriləriniz davamlılıq və qiymətlərin stabilliyi axtarışındadırlarmı?

Qərarvermə prosesi rəsmi prosedur kimi.



Bizneslərarası bazarlarda alış qərarları əksər istehlak bazarlarında olduğundan daha rəsmi, səmərəli və peşəkardır. Hədəf şirkətin müxtəlif hissələrindən olan bir çox şəxslər qərarvermə prosesinə cəlb olunurlar. Şirkətin bir bölməsi sizin məhsul və ya xidmət barədə məsləhət verə bilər, digəri isə onu əldə edə bilər, başqa birisi isə onun üçün pul ödəyə bilər. Onların hər biri əslində bir məhsuldan istifadə edən ayrı-ayrı müştəri mərkəzləri üçün işləyirlər. Ümumilikdə götürüldükdə isə bu bölmələr *qərarvermə departamentini* (bu, marketing mütəxəssisləri tərəfindən uydurulmuş başqa bir marketing terminidir) formalaşdırır.

Cədvəl 5.2 məhsul və ya xidmət almaq barədə fikirləşərkən qərarvermə departamentinin necə davranmalı olduğu 3 yolu göstərir:

Cədvəl 5.2 Bizneslər məhsul alarkən necə davranmalı

Alış davranışı	Müştərinin qərar vermə prosesinin təsviri
Ənənəvi biznes	Mal-material ehtiyatlarının miqdarının müəyyən səviyyədən aşağı enməməsi üçün daha çox məhsul və ya xidmət sifariş edir və hətta bu prosesi avtomatlaşdırır.
Bəli, amma...	Bir və ya bir neçə alış terminləri (qiymətqoyma, maliyyələşdirmə, kəmiyyət və seçim kimi) müəyyən edərək və qərar vermə departamentinin üzvü olan müxtəlif

	insanlar da daxil olmaqla mövcud satış əməliyyatları ilə maraqlanırlar.
Şans qapını döyür	Çox güman ki, bir neçə potensial təchizatçılara təklif üçün müraciət etdikdən və qərar vermə departamentinin bütün üzvlərinin cəlb olunduğu tam və ümumi qərar qəbul etdikdən sonra ilk dəfə olaraq məhsul və ya xidməti alır.

Hesablaşmalı olduğunuz qüvvələrin mühakimə olunması

Biznes müştəriləri ilə işləyərkən siz yəqin ki, istehlakçı bazarında nadir hallarda rastlaşdığınız bir neçə güclü müştəri qüvvələri ilə daimi ünsiyyət qurmalı olursunuz. Əgər sizin bizneslərarası strategiyalarınız uğur qazanıbsa, o zaman həmin faktorları biznes planlarınıza tətbiq etməlisiniz. Aşağıdakı suallara nəzər yertirək:

✓ Müştəri biznesinin vəziyyəti nə yerdədir?

- Müştərinin biznesi çiçəklənmə, tənəzzül, yoxsa keçid dövründədir?
- Artan rəqabətlə üz-üzədir, yoxsa rekord gəlirlərdən zövq alır?
- Müştəri biznesi yeni imkanlar yaradan outsorsinq biznesidirmi?
- Sizi rəqib olmaqla hədələyirmi?

✓ Müştəri şirkəti necə işləyir?

- Alıcılar dağınıq, yoxsa mərkəzləşmiş şəkildə alış-veriş edir?
- Qərar verilməzdən öncə bir neçə səviyyədə təsdiq tələb edirmi?
- Baş icraedilər (məhsul haqqında ətraflı bilən və ya bilməyən şəxs) mühüm alış-qərarları verirlərmə?

✓ Kim kim üçün əhəmiyyətlidir?

- Müştərilərin əsas qərarvericiləri mühəndis və ya marketoloq olmağa meyillidilərmə?
- Müştərilər böyük və kiçik təchizatçılardan yararlanırlarmı?
- Mühüm məsələlərə birdən çox təchizatçının cəlb olunması ilə bağlı qərar verilibmi?



Biznes müştəriləriniz üçün yeni strategiyalar işləyib hazırlamağa başlayanda bizneslərarası bazarlarda unikal gücləri tədqiq etmək üçün vaxt ayırın:

- ✓ Fəaliyyət sahəsinə daha dərinləndirən yanaşın və potensial biznes alıcıları ilə danışıqlar aparın.
- ✓ Müştərilərin təşkilatları və onların sənaye sahələri haqqında oxuyun.
- ✓ Müştərilərinizin də iştirak etdiyi konfrans və konvensiyalarda iştirak edin və onların düşüncəsini formalaşdıran əsas hadisə və faktorları tapmağa çalışın.

Əlbəttə ki, bütün bu fəaliyyətlər sizin vaxtınızı və resurslarınızı alsa da sizin investisiyanız bizneslərarası planlaşdırma üçün nəyi kəşf etdiyinizi bura əlavə etdikdə sizə mükafat qazandıracaq.



Biznes müştəriləri ilə əlaqə qurarkən aşağıdakıları yadda saxlayın:

- ✓ Müştərilərinizin bəziləri başqa biznes sahələri ola bilər və onların alış tərzləri fərdi müştərilərin alış tərzindən fərqli ola bilər.
- ✓ Sizdən məhsul almaq barədə qərar qəbul etmə prosesinə bir çox şəxslər cəlb oluna bilər.
- ✓ Bəzən sizin biznes müştəriləriniz son istifadəçi olmaya bilər, odur ki, siz müştərilərinizin müştərilərinin də müştərilərini başa düşməlisiniz.

Fəsil 6

Müştərilərin qruplara bölünməsi

Nələri öyrənəcəyik:

- ✓ Bazar segmentlərinin müəyyənləşdirilməsi
- ✓ Müştərilərin qruplaşdırılması üsulları
- ✓ İstifadə edə biləcəyiniz bazar segmentlərinin yaradılması
- ✓ Bazar segmentlərinin davranışının əvvəlcədən təxmin olunması

Siz Teymur, Daşqın və Məryəm kimi daimi sizdən alış-veriş edən müştəriləri özünüə ən azı, qohumunuz kimi yaxın hiss edə bilərsiniz. Nəticədə, hər kəsin məhz sizdən alış-veriş etməsi düşüncəsinə qapıla bilərsiniz – amma unutmayın ki, hamı sizin məhsul və xidməti istəməyə də bilər. Təəssüf ki, biznes planını hazırladıqda bu yanaşmalardan heç biri praktik deyil.

Müştərilərinizi daha dərinə təhlil etməyə çalışın (yaxşı olar ki, bunun üçün 5-ci fəslə baxsınız). Diqqət çəkən məsələlərdən birincisi onların bir çoxunun ortaq cəhətinin olmasıdır: bu, o faktdır ki, müştəriləri onların oxşar cəhətlərinə əsaslanaraq müxtəlif qruplara bölmək üçün sizə qızıl imkan verir. Evrika! Biznesinizi məhz bu müştəri

gruqları ətrafında planlaşdırmaqla müştərilərin müvafiq tələbatlarını səmərəli şəkildə ödəyəcəksiniz.

Bu fəsilə müştərilərə qrup şəklində nəzər yetirəcək və bazar seqmenti konsepsiyası ilə daha ətraflı tanış olacağıq. Biz kimin nəyi niyə almasına əsaslanaraq bazar seqmentlərini müəyyənləşdirmək üçün müxtəlif yollar axtaracağıq. Daha sonra biznes planınızda istifadə edə biləcəyiniz praktik bazar seqmentlərinin necə yaradılmasını göstərəcəyik. Sonda isə bazar seqmentlərinin davranışı haqqında daha çox məlumat əldə etmək barədə müzakirə aparacağıq.

Bazar seqmentlərinin müəyyənləşdirilməsi

Bir neçə dəqiqlik dayanıb müştəriləriniz haqqında düşünün. Şübhəsiz ki, aşağıdakı səbəblərə əsaslanaraq müştərilərinizin əksəriyyətini yaxşı müştəri adlandıracaqsınız:

- ✓ Onlar biznesə daha çox qazanc gətirirlər.
- ✓ Onlar sadıqdırlar.
- ✓ Onlar ödəməni vaxtında edirlər.
- ✓ Onlar sizin haqqınızda yaxşı sözlər deyirlər.

Bu müştərilər sizdən razı qaldıqlarına görə yaxşı müştərilərdir. Siz onların nə axtardığını bilirsiniz və onların arzu və tələblərini satdığınız məhsul və ya xidmətə çevirib onlara təqdim edirsiniz. Amma bunu qəbul edin – heç də hər müştəri yaxşı müştəri deyil və siz güman ki, yaxşı müştərilərinizin çox olmasını arzu edərsiniz.

Hər bir müştəriyə fərdi yanaşmaq effektiv üsul olsa da indiki bazarlarda bu, nadir hallarda istifadə olunur. Mümkün qədər daha çox potensial müştərinizi razı sala biləcəyinizdən necə əmin ola bilərsiniz? Hər bir müştərinin ayrı-ayrılıqda unikal olmasına baxmayaraq müştəri qrupları çox zaman oxşar olur.



Bu və ya digər səbəbdən müştəriləri qruplaşdırmaqla bazarınıza töhvə verdikdə *bazar seqmentləri* yaratmış olursunuz. Lakin biznes planlaşdırılmasında praktik istifadə edilməsi üçün bazar seqmentləri sizin çata biləcəyiniz və məhsul və xidmətlərinizə eyni üsullarla cavab verə bilən müştəri qruplarından ibarət olmalıdır (bu üsullar müştəri qruplarına görə dəyişir). Uğurlu bazar seqmenti sizə bütün müştəri qrupunun müəyyən tələb və istəklərini qarşılamağa imkan verir.



Bir vaxtlar uşaqlar məktəbdə idman dərslərində rezin altlıqlı parusin ayaqqabılar geyərdilər. O vaxtlar alıcıların əksəriyyəti valideynlər, onları geyənlərin əksəriyyəti oğlanlar idi. Əgər siz idman ayaqqabıları biznesinə daxil olmaq istəyirsinizsə (məsələn, “Adidas” və “Hi Tech” valideynlərin bir neçə ədəd aldığı idman ayaqqabıları istehsal etdi), fikrinizi bu oğlanların hansı növ ayaqqabı axtarmalarına yönəltməlisiniz.

Hazırkı idman ayaqqabıları bazarına baxaq. Yerlə göy qədər fərq var! Gənc oğlanlarla yanaşı, körpə uşaqlar, yeniyetmələr, qaçışçılar, yaşlılar və bütün hamı müxtəlif tipli və rəngli, fərqli keyfiyyətli və zövqlü, müxtəlif qiymətlərdə olan idman ayaqqabılarına ehtiyac duyurlar.

Hazırda sözün əsl mənasında onlarla idman ayaqqabılarından ibarət bazar segmentləri var və onların hər birinin özünəməxsus üslubu var. “Nike” və “Reebok” üçün yalnız bir universal idman ayaqqabısı istehsal etməklə bu günün bazar tempinə uyğunlaşmaq bütövlükdə axmaqlıq və maliyyə cəhətdən zərərli ola bilər. İdman ayaqqabıları biznesi və onu formalaşdıran bazar segmentləri ötən iki onillikdən sonra tamamilə dəyişmişdir.



Aşağıdakı tövsiyələr sizə bazar segmentlərinin müəyyən edilməsində kömək edəcək:

- Bazar segmenti spesifik arzu və tələbləri olan müştəri qrupudur.
- Oxşar müştəriləri qruplaşdırmaqla onların müəyyən tələblərini daha səmərəli şəkildə ödəyə biləcəksiniz.
- Müştəri tələbatlarının xüsusiyyətləri və seçimləri nə qədər çox olarsa, sizin müştəriləri qruplara bölmək üçün də bir o qədər çox səbəbləriniz olur.



Maşın seçimlərimiz çoxdur!

1920-ci illərin əvvəllərində Henri Ford və onun məşhur “Model T” avtomobili genişlənməkdə olan ABŞ avtomobil sənayesində üstünlük təşkil edirdi. Fordun özünün də dediyi kimi:

Hər bir alıcı istənilən rəngdə “Model T” ala bilər... Yetər ki, rəngi qara olsun.

Şirkətin tez bir zamanda uğur qazanmasına səbəb onun yalnız bir məhsul üzərinə fokuslanması oldu. Ford inanırdı ki, əgər bir həcm hər kəsə uyğun olarsa, bu, kütləvi istehsal xərclərinin və qiymətlərin azalmasına, həmçinin, müştərilən məmnun qalmasına səbəb olacaqdır. O, belə düşünməkdə tamamilə haqlı idi... amma bir yerə qədər.

Maşın alıcıları seçim etməklə üz-üzə qalanda bazarlar məhz həmin “yer”ə çatdılar. Bəzi alıcılar idman üslubunda, bəziləri isə eleqant və şıq maşın istəyirdilər. Bəziləri ayaqlarını rahat uzada bilməsi üçün, bəziləri isə uşaqları nəzərə alaraq daha geniş salon istəyirdilər. Ford öz növbəsində bu tələblərə uyğun olaraq maşınlarını inkişaf etdirirdi. Daha möhkəm şassi, daha sakit mühərrik və nəticədə, maşını daha rahat sürmək. Lakin müştərilər Ford maşınlarının sərgi salonlarına getdikdə gördükləri sadəcə qara rəngin bütün çalarlarında olan həmin köhnə “Model T” Ford maşını olurdu.

Daha sonra “General Motors”un əfsanəvi başçısı Alfred Sloan gəldi. Sloanın böyüklüyü onda idi ki, o, bu maşınların alıcılarının eyni tipli maşın axtarmadığını başa düşərək belə demişdi:

“General Motors” hər məqsədə və hər cibə uyğun maşın istehsal edəcək.

Tezliklə Sloan potensial maşın alıcılarının əslində nə axtardıqlarını müəyyən etmək üçün işə yeni bir işçi- bazar tədqiqatçısı cəlb etdi. O, ayrı-ayrılıqda hər bir alıcı üçün

məxsusi maşın istehsal edə bilməsə də onun bazar tədqiqatı zövqləri və tələbləri eyni olan 5 əsas alıcı qrupu müəyyən etdi. Daha da cəsarətli addım ataraq öz mühəndis və dizaynerlərinə bu tələbləri qarşılamaq üçün yeni maşınlar təklif etməsi haqqında göstəriş verdi. Nəticə isə birbaşa bazar segmentləri ilə bağlı olan yeni məhsul xəttinin yaranması oldu:

- ✓ Başlanğıc səviyyədə olan alıcılar üçün "Chevrolet"
- ✓ Yüksəlmək arzusunda olanlar üçün "Pontiac"
- ✓ Artmaqda olan orta təbəqə üçün "Oldsmobile"
- ✓ Daha incə maşın istəyənlər üçün "Buick"
- ✓ Şöhrət axtarışında olanlar üçün "Cadillac"

Tezliklə "General Motors"-un maşınları "Ford" maşınlarının satışlarını üstələdi və bazar segmentləri təkcə avtomobil sənayesində yox, ölkələr və dünya üzrə bütün sənaye sahələrində mükəmməl biznes planlaşdırma üsulu kimi onların layiq olduğu yeri tutdu. Əlbəttə ki, heç nə daimi deyil. Bütün avtomobil şirkətləri 2009-cu ilin böyük tənəzzül dövründə ciddi zərərə uğradılar. Lakin bu da strategiyanın ümumi xarakteristikasıdır. Dünya dəyişdikcə sən də dəyişməlisən.

Bazar segmentlərinə bölmə yolları



Müştəriləri müxtəlif yollarla müxtəlif qruplara bölə bilərsiniz. Amma təkcə bunlara etibar etməyin. Doğrusu, bənzərsiz və effektiv bazar segmentləri haqqında təkliflər irəli sürmək üçün bu işə öz təxəyyül və kreativliyi tətbiq etməklə daha çox uğur əldə etmiş olarsınız.

Marketing mütəxəssislərinin nə deməsindən asılı olmayaraq bazarı bölüşdürməyin doğru və ya yanlış yolu yoxdur. Bunun üçün müştərilərə müxtəlif yönərdən baxmalı və onları müxtəlif faktorlara əsaslanaraq xarakterizə etməlisiniz. Bir meyar buna kifayət etmir. Şəkil 6.1-də də göstəriləndiyi kimi aşağıdakı üç sadə sual verməklə bazar segmentləri yaratmağın yollarını müəyyən edə bilərsiniz:

- ✓ Alanlar kimlərdir?
- ✓ Onlar nə alırlar?
- ✓ Onlar nə üçün alırlar?

Məhsulu alanlar kimlərdir?

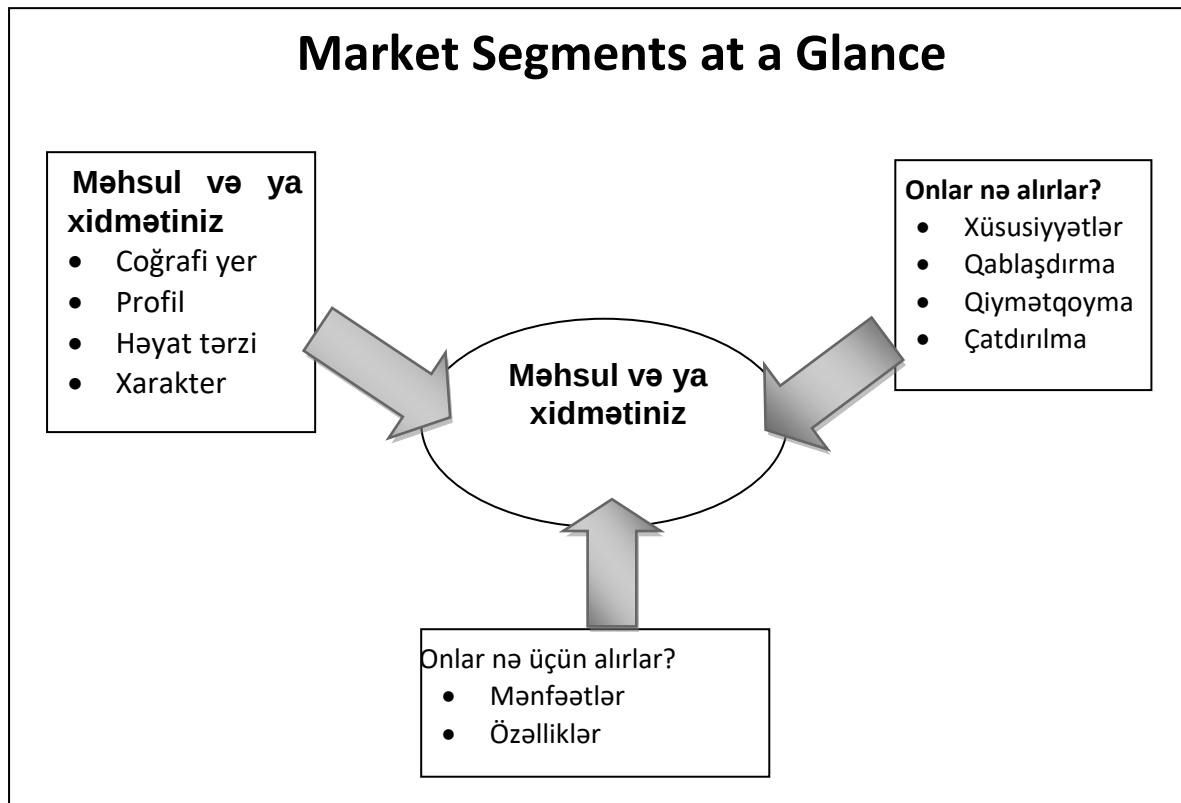
Müştərilərinizi bazar segmentlərinə yerləşdirməyə sizin məhsul və ya xidmətinizdən istifadə edən alıcıların ümumi təsvirini verməklə başlayın. Əgər müştəriləriniz fərdi istehlakçılarsa, o zaman onların həyat tərzini haqqında ətraflı məlumat əldə etməyə çalışın. Əgər sizin müştəriləriniz digər şirkətlədirsə, o zaman onların öz bizneslərini necə idarə etdiklərini tapın. Müştəriləriniz haqqında düşünərkən aşağıdakı üç şərti nəzərə alın:

- ✓ Coğrafi yer (onlar harada yaşayır?)
- ✓ Profil (onlar kimdirlər?)
- ✓ Həyat tərzini (nə işlə məşğuldurlar?)
- ✓ Xarakter (onlar necə davranırlar?)

Onlar harada yaşayır?

Çox güman ki, müştəriləri təsvir etmək üçün ən bəsit və ən geniş yayılmış yol onların harada yaşadığını müyyən etməkdir. Aşağıdakı sadə coğrafi bölgələrə nəzər salaq:

- ✓ Ölkə
- ✓ Rayon
- ✓ Şəhər
- ✓ Poçt indeksi



Şəkil 6.1: Üç sadə sual verməklə və həmin suallara müxtəlif bazar nöqtəyindən nəzərdən baxmaqla bazar segmentlərini müəyyən edə bilərsiniz.

Bazar segmentlərinə qısa baxış

Your product or service – Məhsul və ya xidmətiniz

Who is buying? – Alanlar kimlərdir?

- Geography – coğrafi yer

- Profile - Profili

- Lifestyle – Həyat tərz

- Personality – Xarakter

What do they buy? – Onlar nə alırlar?

- Features – Xüsusiyyətlər

- Packaging – Qablaşdırma

- Pricing – Qiymətqoyma

- Delivery – Çatdırılma

Why do they buy? – Onlar nə üçün alırlar?

- Benefits – Mənfəətlər

- Traits – Özəlliklər

Lakin müştəriləri aşağıdakı faktorlara əsasən təsvir etdikdə coğrafi yer daha seçici istehlakçı qruplarına gətirib çıxara bilər:

- ✓ Ən yaxın qonşuları ilə nə dərəcədə yaxındırlar?
- ✓ Yay fəsli onlarda necə keçir: isti, yoxsa sərin?
- ✓ Hava limanına olan məsafə nə qədərdir?

Müştərilərin coğrafi cəhətdən qruplara ayrılması onların regional müxtəlifliyə görə bölüşdürülməsi üçün yaxşı vasitəyə çevrilə bilər – bu, məhsul və ya xidmətin bölüşdürülməsində və çatdırılmasında əhəmiyyətli faktordur.

Məsələn, Arsenal köynəkləri Mançestrə o qədər də yaxşı satılmır.

Birləşmiş Krallıq üzrə elektrik və qaz tənzimləyici şirkəti “Ofgem” öz hesabatında bildirir ki, Birləşmiş Krallıq üzrə müştərilərin əksəriyyəti özlərinin elektrik və qaz təchizatçısını dəyişmək hüququndan əvvəlkinə nisbətən daha çox istifadə etməyə başlayıblar. “Ofgem” isə Birləşmiş Krallığın dünyada ən rəqabətli enerji bazarına malik olduğunu iddia edir.

“Ofgem”-in verdiyi axırıncı hesabatla əsasən, Birləşmiş Krallıq üzrə orta hesabla müştərilərin 30-40%-i özlərinin elektrik və qaz təchizatçısını dəyişsələr də geniş regional dəyişmələr də mövcuddur.

Onlar nəyi xoşlayırlar?



Müştərilərinizin profilinə sizin bütün ölkə əhalisində tapmağı gözlədiyiniz xüsusiyyətlər daxildir. Marketing mütəxəssisləri bu xüsusiyyətləri *demoqrafik məlumatlar* adlandırırlar. Bu məlumatlara aşağıdakılar aiddir:

- ✓ Yaş
- ✓ Cins
- ✓ Ailə tərkibi
- ✓ Təhsil
- ✓ Peşə
- ✓ Gəlir
- ✓ Etnik mənşə
- ✓ Milliyət
- ✓ Din

Əlbəttə ki, şirkət profilləri müəyyən qədər fərqlidir. Bu profillərə aşağıdakılar kimi əsas xarakterlər daxildir:

- ✓ Sənaye
- ✓ Mal dövriyyəsi və bazar valvasiyasının təsiri ilə şirkətin ölçüsü.

- ✓ İşçilərin sayı
- ✓ Biznesdə olduğu müddət



Adətən müştəri profilindən bazar trendlərini müəyyənləşdirmək və potensial imkanlardan mənfəət götürmək üçün istifadə olunur. Nə üçün tibbi məhsulların satış bazarı bu qədər inkişaf edib? Çünki müharibədən sonrakı, yəni 1946-1964-cü illərdə doğulan nəsil ölümə üz-üzə idi. Və bu zaman siz pul krediti üçün harada genişlənməkdə olan bazar tapa bilərsiniz? Universitetdə oxuyacaq yaşda övladları olan ailələrin getdikcə artan sayında.

Onlar nə işlə məşğuldurlar?



*Həyat tərz*i - son vaxtlar müasir dünyamızdakı etdiyimiz hər hansı bir şeyi təsvir etmək üçün istifadə olunan sözdür. Lakin bu söz müştərilərə tətbiq olunduğunda tamamilə fərqli mənə daşıyır; əhəlinin siyahıya alınması üzrə köhnə göstəricilərdə olduğundan daha dərin mənə verən xarakterləri ifadə edir. Müştərilərin həyat tərzilə bağlı faktorlarına aşağıdakılar daxildir:

- ✓ Hobbiləri
- ✓ Televiziya izləmə vərdisləri
- ✓ Sosial fəaliyyətləri
- ✓ Klublara üzvlükləri
- ✓ Tətiləri



Barak Obamanın onlayn qalib gəlmə mexanizmi

Barak Obamanın strateqləri bildirdilər ki, 2008-ci il Demokratlar partiyasının ilkin seçkilərində və qarşıdan gələn 2009-cu il prezident seçkilərində qalib gəlmək üçün o, internet məlumatı əsaslı bazar segmentinin çox böyük bir hissəsini ələ keçirməli idi, belə ki, bu bazar segmenti ənənəvi siyasi və irq bölgülərini özündə birləşdirən ayrıca bir qrupdur. Buna nail olmağa kömək etmək üçün onun seçki kampaniyası komandası 24 yaşlı Kris Hyuces adlı birini seçdi. Kris Hyuces dörd il əvvəl Harvard universitetində oxuyarkən otaq yoldaşları olan Mark Zukerberq və Dastin Moskovitsə "Facebook"u yaratmaqda köməklik etmişdi. Obamanın komandası bu sosial şəbəkə modelindən istifadə etməklə seçki ianələrinin onlayn qəbulunu mükəmməl şəkildə həyata keçirdi və təkcə 2008-ci ildə kampaniya üçün nəzərdə tutulan 55 milyon dolların 45 milyon dollarını internet vasitəsilə qazandılar. "Respublikaçılar"ın ənənəvi fəndreyzing tədbirləri keçirməsinə baxmayaraq Obama daha çox dəyişmək barədə verdiyi mesajına qulaq asmaq üçün bazar segmentinə daxil oldu və 25 dollar və daha çox məbləğdə pullarını geri aldı.



Bütün bu məlumatlar müştəriləri psixoloji təhlil etdiyindən bunlara bəzən *psixografik məlumatlar* da deyilir. Müştərilərə tətbiq edildiyində həyat tərz faktorlarına aşağıdakılarla bağlı olaraq şirkətlərin nə etdiyi ilə bağlı məlumatlar daxildir:

- ✓ Ətraf mühitin qorunması
- ✓ Xeyriyyəçilik məqsədilə ianələrin edilməsi
- ✓ İşçilərə təlim keçirilməsini maliyyələşdirilməsi
- ✓ İşçilərin mükafatlandırılması
- ✓ Şirkət daxilində olan şəxslərin vəzifədə yüksəlməsi.

Biznes bazarınızın müəyyən segmentinə necə daha yaxşı xidmət edəcəyinizi öyrənmək üçün bu xüsusiyyətlərin istənilən birindən faydalana bilərsiniz.

Onlar necə davranırlar?

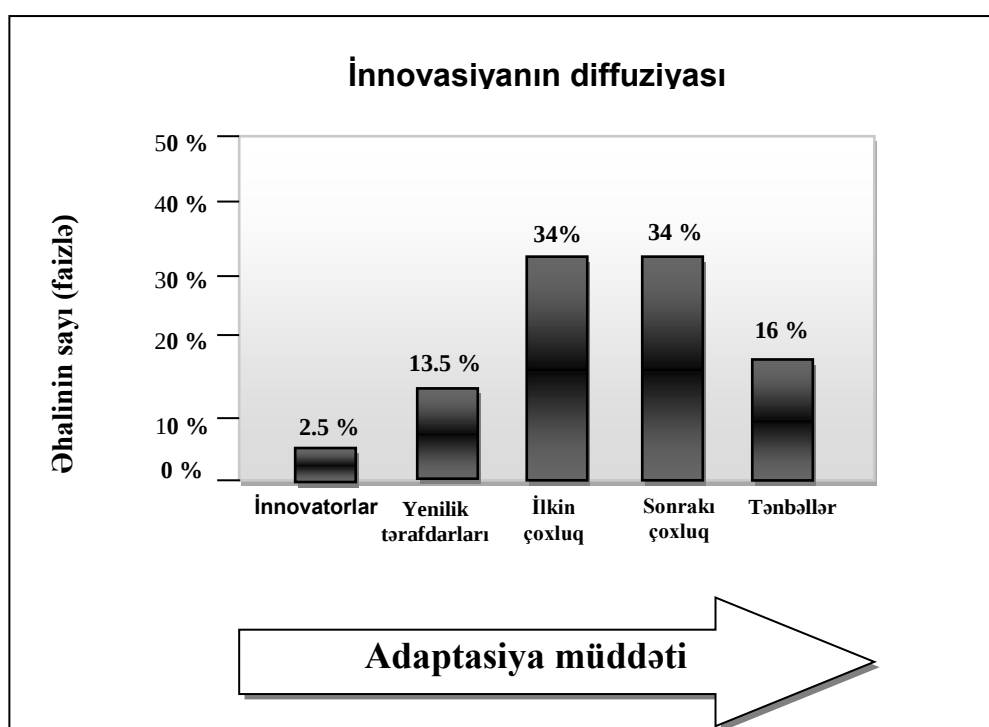
Müştərilər özlərinin dünyayla “davranma” və qarşılıqlı əlaqədə olma üsulları olan fərqlərdir. Bəs ümumi şəxsiyyət tiplərinə əsaslanaraq bazar segmentləri yaratmaq daha yaxşı olmazdı? Nə yaxşı ki, siz bu prosesə sıfırdan başlamalı deyilsiniz. Davranış normaları üzrə bəzi mütəxəssislər (gözləri daim üzərimizdə olan qərribə insanlar) şəkil 6.1-də göstərilmiş 5 əsas şəxsiyyət tipini müəyyən ediblər:

Şəkil 6.1: Müştərilərin şəxsiyyət tipləri

Növü	İzahı
Innovatorlar	Riskə girməyi sevən Gənc və savadlı Yeni ideya və texnologiyalara qarşı açıq fikirli Hərəkətli və geniş əhatəsi olan Əlavə mənbələrdən məlumatlı
Yenilik tərəfdarları	Olduqları mühitdə qərar çıxaran Diqqətlə qiymət verən Əsaslandırılmış mübahisələrə qarşı açıq Öz həmyaşıdları tərəfindən hörmətlə qarşılanan
İlkin çoxluq	Mümkün qədər risk qəbul etməyən Öz işlərində həddən artıq ehtiyatlı insanlar O qədər də çox tanınmayan məhsulları onlar tanına qədər sınaqdan keçirməyən
Sonrakı çoxluq	Skeptik Həddən artıq tədbirli və təmkinli Başqa məhsulların olmasına görə məyus olan Yeni məhsulu sınaqdan keçirmək üçün könülsüz olan Yalnız dostlarının təzyiqinə cavab verən



Belə çıxır ki, müştərilərin şəxsiyyət tipi insanların yeni məhsul və ya xidməti sınaqdan keçirmək üçün nə qədər istekli olduğunu göstərir. (bax: Fəsil 5, istehlakçının qərar qəbul etmə prosesi). Bəzilərimiz yeni şeyləri sınaqdan keçirmək üçün həvəsli olduğumuz halda, digərləri buna tamamilə qarşıdırlar və eyni məhsulu dəfələrlə istifadə etmədən yenisini almırlar. Ümumilikdə götürdükdə sadəcə olaraq aramızdakı tənbəllərin yeni məhsula adaptasiyası innovatorlarda olduğundan daha çox vaxt aparır. Mütəxəssislər bütün bu deyilənləri *innovasiyanın diffuziyası* adlandırmaqla onu kosmonavtika elminə bənzətmişlər (bax: şəkil 6.2).



Şəkil 6.2: Məhsulun qəbul edilməsi müxtəlif şəxsiyyət tiplərinə görə müxtəlif vaxtlarda baş verir.

İnnovasiyanın diffuziyası

% of Population – Əhalinin sayı (faizlə)

Innovators – İnnovatorlar

Early innovators – Yenilik tərəfdarları

Early majority – İlkin çoxluq

Late majority – Sonrakı çoxluq

Laggards – Tənbəllər

Time to adoption – Adaptasiya müddəti

Şəkil 6.2-də insanların hər bir şəxsiyyət tipini göstərən faiz nisbəti sadəcə ümumi bir qiymətləndirmədir. Lakin yenə də özlüyünüzdə bazarda olan hər bir şəxsiyyət tipinin müvafiq həcmi ilə bağlı müəyyən fikir formalaşdırmış olursunuz.



İllər ötdükcə marketoloqlar beş qrupun hər biri üçün səciyyəvi olan insanlara məxsus külli miqdarda məlumat topladılar. Bu məlumatlardan biznes planlaşdırmasında istifadə edə bilərsiniz. İlk öncə, hansı şəxsiyyət tiplərinin sizin məhsul və ya xidmətə müsbət reaksiya verdiyini müəyyənləşdirin. Sonra hədəf müştərilərin təsviri haqqında informasiya toplayıb onlarla effektiv və səmərəli şəkildə ünsiyyət yaratmağa imkan verəcək biznes planı hazırlamağa başlaya bilərsiniz.

Onlar nə alırlar?

Müştərinin coğrafi yer, profil, həyat tərzı və xarakterləri baxımından təsviri sizi ancaq müəyyən bir yerə qədər apara bilər. Təəssüf ki, bu sadə xüsusiyyətlər müştəriləriniz haqqında öz bazarınız və satdığınız məhsul və ya xidmət baxımından heç nə demir. Odur ki, müştərilərə daha yaxşı xidmət göstərmək və onları daha da dəyərləndirmək üçün bu tip bazar segmentlərindən istifadə etmək sizin üçün çətinlik yarada bilər. Belə bir kömək üçün müştərilərinizin qruplaşdırılması üçün olan digər yollara baş vurmalsınız.

Müştərilərin onların nə aldığına əsasən verilmiş təsviri onların sizə sizin tanış olduğunuz aspektdən baxmağa imkan verir: sizin öz məhsul və ya xidmətiniz.

Müştərilərin aldığı mallara əsasən bazar segmentlərini müəyyənləşdirdikdən sonra məhsul və ya xidmətinizin aşağıdakı aspektlərini dəyişməklə hər bir qrupun tələblərini qarşılaya bilərsiniz:

- ✓ Xüsusiyyətlər
- ✓ Qablaşdırma
- ✓ Qiymət qoyma
- ✓ Çatdırılma imkanları.

O, nəyə xidmət edir?



Xüsusiyyətlər dedikdə bir məhsul və ya xidmətin spesifikasiyaları və xarakterləri, yəni məhsul haqqında broşürdə, təlimat kitabçasında və ya qablaşdırmanın üzərindəki kiçik çap vərəqində yazılanlar nəzərdə tutulur. Müştəriləri onların axtardığı keyfiyyətlərə əsasən qruplaşdırdıqda müştərilərin özü bu məsələdə böyük əhəmiyyət kəsb etməyə başlayır. Onların oxşarlıqlarına daxildir:

- ✓ Onlar məhsuldan nə qədər istifadə edirlər (az, orta, çox)
- ✓ Onlar məhsulu istifadə etmək üçün nə qədər bacarıqlıdırlar (təcrübəsiz, orta, peşəkar)
- ✓ Onlar məhsulu nə məqsədlə istifadə edirlər (istirahət, təhsil, biznes)
- ✓ Onlar necə müştərilərdir (məsləhətçi, dəlil, istifadəçi)



Məsələn, Pakard Bell aşağı keyfiyyətli kompüterləri əsasən texnologiyadan başı o qədər də çıxmayan alıcılara satır. Bu alıcılar çox güman ki, ailənin xərclərini ödəmək, ev tapşırığını etmək, internetdə vaxt keçirmək və ya sadəcə olaraq oyun oynamaq üçün kompüterdən bir neçə saatlıq istifadə edirlər. **Pakard Bellin** müştəriləri yüksək keyfiyyətli işçi stansiyalarının yaradıcısı olan “Sun Microsystems”dən olduqca fərqlidir. “Sun Microsystems”in müştəriləri hər gün saatlarla işdə öz kompüterindən istifadə edən texniki cəhətdən təlim keçmiş peşəkarlardır. Bu şirkətlərin məhsullarının iki müxtəlif müştəri qruplarını hədəfə aldığını müəyyən etmək üçün Pakard Bell kompüterləri ilə Sun işçi stansiyalarının xüsusiyyətlərini müqayisə edin.

O, necə satılır?



Qablaşdırma təkcə karton, streç-plyonka və ya plastik nəyəsə bükmək demək deyil. *Qablaşdırma* dedikdə aşağıdakılar da daxil olmaqla sifariş olunan məhsula aid hər şey nəzərdə tutulur:

- ✓ Məhsulun reklamı (radio/televiziya, böyük reklam lövhələri, köynəklər)
- ✓ Tanıtım kampaniyaları (anbardan satış, kuponlar, yarışlar)
- ✓ Marketing (kitab icmalları, ianə toplamaq məqsədli televiziya proqramı, məşhurlar vasitəsilə reklam)
- ✓ Məhsul xidməti (zəmanət, qaynar xətlər, xidmət mərkəzləri)

Adətən qablaşdırma xüsusiyyətlərinə görə tanıdığınız bazar segmentləri məhsulun xüsusiyyətlərinə görə oxşar olan müştəri xüsusiyyətlərini əks etdirir: istifadə tezliyi, mürəkkəblik səviyyəsi, məhsulun tətbiqi və istifadəçinin növü.



Məsələn, Pakard Bell kompüterlərini əsasən yerli bazarlara satır, onları KİV-də reklam etdirir, bütün növ məşhur proqram təminatlarının adını öncədən həmin kompüterlərə quraşdırır və onlara geniş şəkildə xidmət göstərir. Digər tərəfdən, sınaqdan keçmiş “Sun” kompüterləri haqqında kompüter jurnallarında bəhs edilir, onlar mürəkkəb əməliyyat sistemləri üçün uyğundur və əsasən sayt üzərindən təklif olunan zəmanət müqavilələri vasitəsilə işləyir.

Qiyməti nə qədərdir?

Müəyyən növ bir məhsul və ya xidmətin qiymətləndirilməsi müxtəlif müştəri qruplarının yaradılması ilə bağlıdır. Qiymətə qarşı həssas olan müştərilər ayrı bir qrup, müəyyən bir keyfiyyət səviyyəsinə görə ödəmək istəyən müştərilər isə digər bir qrupu təşkil edir. Əgər siz nə vaxtsa mikroiqtisadiyyatla bağlı bir dərstdə iştirak edibsinizsə, onda bu iki fakti heç vaxt unuda bilməzsiniz: qiymət əsas bazar dəyişənidir və qiymət və keyfiyyət nisbəti istənilən bazarda əsas faktordur. Pakard Bell kompüterlərinin alıcıları qiymətə həssas müştərilər olduğu halda, “Sun” kompüterlərinin alıcısı olan

texnikayla maraqlanan adamlar əsasən özlərinin ən müasir mala olan tələblərini təmin etməkdə maraqlıdırlar.



Ümumiyyətlə, bazarların əksəriyyəti qiymətə qarşı həssas olmağa meyillidirlər, *prestijli bazar* adlı bazarlarda isə keyfiyyətli, lüks və nüfuzlu mallar alınıb-satılır. Lakin qiymət müxtəlif bazar segmentlərini yarada bilən yeganə maliyyə faktoru deyil. Digər meyarlar aşağıdakılardır:

- ✓ Mümkün maliyyə mənbəyi (məişət malları satan şirkətlər tərəfindən təklif olunur)
- ✓ Lizing imkanları (təyyarələr alan hava yolları şirkətlərinə təklif olunur)
- ✓ Pulu geri qaytarılması ilə bağlı zəmanət (adətən televiziya da təklif olunur)
- ✓ Mübadilə əməliyyatları (avtomobillərin satışı üzrə dilerlər tərəfindən təklif olunur)

Harada əldə etmək olar?

Məhsulun bölüşdürülməsi və çatdırılması müştərilərin əslində sizin məhsul və ya xidməti necə qəbul etməsini müəyyənləşdirir. Bu zaman bazar segmentləri çox zaman müştərilərin haradan alış-veriş etməsinə əsaslanır. Belə ki:

- ✓ Anbar mağazalar
- ✓ Endirim mərkəzləri
- ✓ Univermaqlar
- ✓ Butiklər
- ✓ Kataloqlar
- ✓ İnternet



Pakard Bell öz kompüterlərinin böyük bir qismini “Dixons” və “PC World” kimi anbar mağazalarda satır. Lakin həmin mağazalarda “Sun” kompüterlərinə rast gələ bilməzsiniz. Çünki həmin kompüterlər əsasən yüksək texnologiyalar üzrə ixtisaslaşmış kompüter satıcıları tərəfindən alınır.



Məsələn, “Avon” kosmetik məhsullar şirkəti müstəqil satış təmsilçilərindən istifadə etməklə öz məhsullarını müştərilərin birbaşa evinə çatdırır və həmin məhsulları heç bir mağazadan əldə etmək olmur. Şirkət rəsmilərinin fikrincə, ümumiyyətlə, kosmetik vasitələr fərddir və uğur qazanmaq üçün hər kəsə fərdi yanaşmağı tələb edir. Eyni məqsədlə digər kosmetik məhsullar şirkətləri də univermaqlarda müəyyən yerlərə satış təmsilçiləri təyin edirlər. Siz onları ağ pencəklərindən, gözəl simalarından və bahalı ətir qoxusundan dərhal tanıya bilərsiniz.

Məhsulun çatdırılmasına əsaslanan bazar segmentləri aşağıdakılar da daxil olmaqla bir sıra meyarlarla müəyyən olunur:

- ✓ 24/ 7 işləmə (addımbaşı qarşımıza çıxan mağazalar)
- ✓ İstənilən yerdə əldə edilə bilmə (yanacaq doldurma stansiyaları)
- ✓ Zəmanətlə icarəyə vermə (videokasetlərin icarəyə verildiyi mağazalar)
- ✓ Zamana qarşı həssaslıq (gül, pizza, ərzaq)

Onlar nə üçün alırlar?

Uzun müddət ərzində müştərilərin tələblərini necə qarşılamaq məsələsinə gəldikdə ümumi perspektivləri unutmayın (5-ci fəslə baxın). Yəqin ki, müştərilərlə bağlı özünü verəcəyiniz ən çətin, eyni zamanda ən lazımlı suallar onların nəyə görə alış-veriş etməsidir. Bu suallar aşağıdakılardır:

- ✓ Müştərilər nə axtarırlar?
- ✓ Onlar üçün vacib olan nədir?
- ✓ Onları həvəsləndirən/motivasiya edən nədir?
- ✓ Onlar məhsulları necə qəbul edir?
- ✓ Onlar seçimlərin nəyə əsasən edirlər?

Əgər müştəriləri bu suallara verdikləri cavablara görə qruplaşdırsanız, o zaman müştərilərin axtardığı keyfiyyətlərə uyğun bazar segmentləri yaratmış olarsınız. Çünki bu bazar segmentləri müştəriləri sizin deyil, *onların* öz nöqteyi-nəzərindən təsvir edir və hər hansı bir müştəri qrupunun müəyyən tələblərini təmin etmək üçün imkan yaradır.

Onlar nə əldə edirlər?

Müştərilərin nə üçün məhz sizin məhsul və ya xidmətlərindən istifadə etdiyini müəyyən edərkən işə onların axtarışınızda tapdığı faydalı xüsusiyyətlərin siyahısını tutmaqla başlayın. Çox güman ki, siz məhsulun faydalarının məhsulun xüsusiyyətləri ilə eyni olduğunu düşünürsünüz. Lakin *fayda* və *xüsusiyyət* sözləri bir-birindən nəzərəcərpacaq dərəcədə fərqlənir.



Xüsusiyyətlər məhsul və ya xidmətə görə müəyyən olunur. Məsələn, avtomat deyil, mexaniki sürət qutusu olan bir avtomobil var və bu avtomobilin elektrik pəncərəsi, kondisioner və CD pleyer kimi aksesuarları var.

Digər tərəfdən, *faydalar* müştəri tərəfindən müəyyən olunur. Müştəridən asılı olaraq mexaniki sürət qutusunun faydaları onun yaxşı idarə olunması, dinamikliyi və ya yaxşı yanacaq istehlakı ola bilər. Aksesuarlar dəbdəbəni və ya sadəcə rahatlığın göstəricisidir. Bir daha qeyd edək ki, faydaları müştərinin öz düşüncəsində vardır.

Əgər mükəmməl bir biznes planı hazırlamağı planlaşdırırsınızsa və bunun üçün bazar segmentlərindən istifadə edəcəksinizsə, bu zaman faydalar və xüsusiyyətlər arasındakı fərqi tam dərk etməlisiniz. Şəkil 6.3-də göstərilmiş biznes situasiyaları haqqında cədvələ baxaq.

Şəkil 6.3-də göstərilmiş faydalardan hansı biri hər bir şirkətin müştərilərə verdiyi tam faydaları ifadə edir? Əlbəttə ki, bu sualda yumor gizlidir. Çünki faydaları *siz* yox,

müştərilər müəyyən edir. Hər bir bazardakı müəyyən qrup müştərilər bu potensial faydaların hamısını və ya istənilən birini tələb edə bilər.

Müştəriyə verilən faydalardan birini seçin

Situasiya	Potensial müştəri faydaları
Bir butik Fransada istehsal olunmuş bahalı hamam və gözəllik məhsulları, zövqlü hədiyyə paketləri və dünyanın istənilən yerinə asanlıqla və tez çatdırılma təklif edir.	➤ Nahardan sonra qalan boş vaxtı “öldürmək” üçün gözəl bir yer ➤ İsveçrədə yaşayan qohumlarla təəssüratlarını bölüşmək imkanı ➤ Bu günün evlilik ildönümü olduğunu xatırladıqdan sonra boşanmamaq üçün imkan ➤ Yorucu iş günündən sonra aromaterapiya.
Françayz hüquqlu cəld çap etmə mağazaları özünə xidmət edən (self-service) çap maşınları tədarük edir; xüsusi dəftərxana ləvazimatları və biznes kartları (vizitkalar) satır və flayerlər, posterlər və bülletenlər paylamaq üçün iki saatlıq iş təklif edirlər.	➤ Böyük bir şirkət kimi görünmək bacarığı – heç olmasa, kağız üzərində ➤ Sürətçixarma üçün işçi götürməyib puluna qənaət etmək üçün alternativ ➤ Çap və qrafik təchizatçını qaydaya salmaq üçün istifadə olunan vasitə ➤ Çap olunmuş broşürələr iş yarmarkalarına çıxarılmayanda işə qənaəti təmin etmə.
Bir yarımkəçirici istehsalçısı evdə istifadə olunan elektrik alətləri, kompüterlər və oyunlar da daxil olmaqla istehlakçıların brend məhsullardan istifadəsi üçün “high-tech” şirkətlərə əvvəlcədən sifariş olunmuş mikroçiplər satır.	➤ Şirkət daxili tədqiqat və inkişaf departamentinin genişlənməsi ➤ Məhsul xəttinin genişlənməsi üçün asan bir yol ➤ Qiymət/xərc savaşında silah ➤ Məhsulun bazardakı vaxtını azaltmaq üçün vasitə

Şəkil 6-3: Biznes situasiyalarını nəzərdən keçirin.



İstehsal etdiyiniz məhsulun müştərilərə təklif etdiyi faydaları müəyyən etmək üçün öz məhsul və ya xidmətlərinizdən birini seçib aşağıdakı qaydalara əməl edin:

- 1. Məhsulun xüsusiyyətlərinə, özəlliklərinə və seçim imkanlarına əsasən onun xəyali təsvirini çəkin.**
- 2. Həmin rəsmi bir anlıq tamamilə bir kənara qoyun.**
- 3. Özünüzü müştərilərin yerinə qoyun.**

4. **İndi isə diqqətinizi müştərilərin axtarışında olduğu faydalara cəmləməklə həmin məhsul və ya xidmətin müştərilərin nöqtəyi-nəzərindən olan təsvirini çəkin.**

Müştərilər sizin bazarınızda məhsul və ya xidmət seçərkən axtardıqları müəyyən faydalara əsasən müştəri qruplaşdırmaq ayrı-ayrı müştəriləri razı salmaq və uzun müddət məmnun etmək üçün aça bilər.

Onlar necə qərar verirlər?

Müştərilər sizin bazara müxtəlif yolla yaxınlaşmaq məcburiyyətindədirlər və siz çox zaman bazar segmentlərini onların sizin öz biznesinizlə əlaqədar olduğu üçün müəyyən müştəri davranışlarına əsasən təyin edə bilərsiniz. Müştərilərin alış qərarlarına təsir edən bəzi şərtlərə aşağıdakılar daxildir:



- ✓ **Alış qərarının sürəti.** Müştərilərin çox çeşidli məhsul və ya xidmətləri almazdan öncə keçdikləri *qərar vermə prosesi* məhsul və ya xidmətin mürəkkəbliyindən və ona qoyulan qiymətdən asılı olur. Məsələn, insanlar çox düşünmədən yaxınlıqdakı mağazalardan birindən adi bir saqqız ala bilər. Lakin maşın alqı-satqısı ilə məşğul olan kəslər və ya əmlak ofisləri birincidən fərqli olaraq öz müştərilərində olduqca ləng qərar vermə prosesi müşahidə edirlər.



- ✓ **Faktiki qərar verən.** Bu və ya müxtəlif növ ailələr çeşidli istehlak malları almaq prosesi ilə əlaqəli olan *qərar vermə vahidini* təmsil edir. Bəs evdə son sözü kim deyir? Məsələn, əgər siz yeniyetmələr üçün dizayn edilmiş paltarları satmaq biznesi ilə məşğulsunuzsa, bu, həm evdə son sözü deyən balacalar üçün, həm də həmişə bəyənilib-bəyənmədiklərini arxa planda qalmaqla ifadə edən valideynlər üçün böyük bir fərq ifadə edir. Təkcə bu fərqi özünü hər biri xüsusi tələblərə malik iki müxtəlif bazar segmentinin bölünməsilə nəticələndirə bilər.
- ✓ **Müştəri sədaqəti.** Bu yolla şirkətlər öz müştərilərilə bağlı bazar segmentlərini asanlıqla müəyyən edə bilərlər. Məsələn, supermarketlər müştəriləri onların sədaqətinə görə həvəsləndirməsi və ya müəyyən etməsi üçün əlindən gəlir. Yəqin ki, mağazalar tərəfindən sizə də məhsula olan sadiqlik kartlarının verilməsi proqramı təklif olunub. Proqrama görə sizin bütün tələbləriniz qarşılanacaq, mükafat olaraq isə sədaqətli müştəri qrupuna üzv olacaqsınız.
- ✓ **Məhsulun istifadə səviyyəsi.** Bir çox sənaye müəssisələrində satışların böyük bir qismini istehlakçıların olduqca az bir qismi ödəyir. Məsələn, əgər siz şəri (ispan şərəbi) satmaq istəyirsinizsə, şeridən kütləvi şəkildə istifadə edən çoxluğa etinasız yanaşma bilməzsiniz. Böyük Britaniyada şəri satışlarının 85%-i 50 yaş və ondan yuxarı şəxslərin, cəmi 1 faizi isə 24 və ondan aşağı yaşlı şəxslərin payına düşür. Təbii ki, belə bir geniş istehlakçı qrupunu razı salmaqla böyük gəlir əldə etmək olar.



Biznes alıcıları haqda belə bir fikir var ki, onlar səhmdarları üçün əllərindən gələni etmək məqsədilə tamamilə rəşional seçimlər edən mənəfəət güdən və **daşqəlbli “Skruçer”lərdir (Çarlz Dikensin “Milad bayramı hekayələri”ndəki surət)**. Əgər bu fikir həqiqətən də doğru olmuş olsaydı, onda ağılagəlməz sayda tanıtım məqsədilə mükafat verən təchizatçılar biznesdən kənarlaşdırılırdı. Əczaçılıq şirkətləri öz satışılarını ən aşağı qiymətə həyata keçirməklə xərclərini milyard dollara qədər azaldıblar. Bütün həkim və əczaçılar dərmanlarla bağılı içlik vərəqəsini diqqətlə oxuyub qaydalara müvafiq şəkildə davranardılar. Bu yəqin ki, onların repə qulaq asmasından daha az vaxt itkisinə səbəb olardı.

Nəticə etibarilə, insanlar biri-birindən alış-veriş edir və bu zaman Maslounun “Tələbatların iyerarxiyası” nəzəriyyəsi yenidən meydana çıxır. “Yəqin ki, hələ heç kim İBM almaqdan ziyan görməyib” - bu ifadə İBM-in əsas biznesi kompüter satmaq olduğu vaxtlarda alış departamentlərində ən çox istifadə olunan ifadə olub. Bu, o deməkdir ki, İBM-in reputasiyası yüksək olduğundan müştəri həmin məhsulu alarkən özünü təhlükəsiz hiss edir. Başqa məhsulun spesifikasiyaları daha yaxşı olsa və qiyməti daha az olsa belə onu almaq olduqca risklidir. İBM-in satış mütəxəssisləri öz təqdimatlarından mənəfəət əldə etmək üçün alıcıların tələblərindən rahatlıqla istifadə edə bilərlər.



Bazarların yaradıcı şəkildə seqmentlərə bölünməsi prosesinə girişməklə müştəriləri müxtəlif yollarla qruplara bölmək olar:

- ✓ Müştərilərin *kim* olduğunu başa düşmək, harada yaşadıqlarına, nə ilə və necə məşğul olduqlarına baxmaq.
- ✓ Müştərilərin *nə* aldığını başa düşmək, məhsulun xüsusiyyətlərinə, qablaşdırılmasına və qiymətinə baxmaq və müştərilərin haradan alış-veriş etmələrini diqqət mərkəzində saxlamaq.
- ✓ Müştərilərin məhsulu *nə üçün* aldığını başa düşmək, onların axtardığı keyfiyyətlərin həmin məhsulda olub-olmamasına baxmaq.

Faydalı bazar seqmentlərinin müəyyən olunması

Təbii ki, müştəri qruplarını təsvir etmək üçün sadəcə ağıllı yol təklif etmək kifayət deyil.

Bazar seqmenti yalnız hər hansı bir gəlir gətirəcək dəyəri müştərilərlə paylaşmağa imkan verdiyi halda faydalıdır. Rast gəldiyiniz bütün bazar seqmentlərinin heç də hamısı müvəffəqiyyət qazanmır. Həqiqətən də faydalı bazar seqmenti tapmaq üçün nə etməlisiniz? Ümumiyyətlə, bazar seqmentinin aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik olub-olmadığına əmin olun:

- ✓ Sizin idarə edə biləcəyiniz həcm.
- ✓ Tanıya biləcəyiniz müştərilər.
- ✓ Əldə edə biləcəyiniz müştərilər

Bazar seqmentinin həcmi nə qədər olmalıdır?

Faydalı bazar seqmentlərinin müəyyən olunması biznes planlaşdırması zamanı sizə yol göstərməyən bazarları geniş şəkildə tədqiq etməklə olduqca qeyri-praktik və gəlir gətirməyən bazarları dar bir çərçivədə tədqiq etmək arasındakı incə balans saxlamağı tələb edir. Faydalı bazar seqmenti idarə edilə bilən olmalıdır. Seqmentin normal həcmi resurslar, rəqabət və müştəri tələbatları da daxil olmaqla sizin biznesinizin vəziyyətindən asılıdır.

Idarə oluna bilən müştəri qrupu seçmək biznesinizin hər iki məqsədinə- həm səmərəli, həm də effektiv olmaq- çatmaqda sizə yardımçı olacaq. Siz öz bazar seqmentinizə xidmət edərkən effektiv, eyni zamanda da səmərəli olmaq istəyirsiniz (bu barədə 2-ci fəsildə ətraflı məlumat verilib).

“British Telecom”, “Ford” və “Unilever” kimi şirkətlər üçün idarə edilə bilən bazar seqmentləri müasir, yenicə fəaliyyətə başlamış “high-tech” şirkətin və ya kiçik, ekoloji cəhətdən “ağıllı” istehsal şirkətin bazar seqmentlərindən fərqlidir.

Ötən yarım əsrin ən geniş yayılmış tendensiyası bazarları daha kiçik seqmentlərə və ya hissələrə bölmək idi. İşgüzar mətbuatda xəbər başlıqları bu barədə belə deyirdi:

- ✓ “Kütləvi bazarlar özlərinin ən yüksək mərhələsinə çatıblar” (1950-ci illər)
- ✓ “Bazar seqmentləri yetkinləşiblər” (1960-cı illər)
- ✓ “Niş bazarları dövrü çatıb” (1970-ci illər)
- ✓ “Özəlləşdirmələrin sayı artıb” (1980-ci illər)
- ✓ “Mikro bazarlar sürətlə inkişaf edir” (1990-cı illər)
- ✓ “Elektron bazarlar inkişaf etməkdədir” (2000-ci illər)

Aydın ki, idarə edilə bilən bazar seqmenti anlayışı zaman keçdikcə mənasını dəyişdi. Bazar seqmentləri kiçilməyə başladılar. Səbəb? Müştərilər getdikcə daha təcrübəli olur və tələbatları bütün bazarlara yayılır. Şirkətlər isə öz növbəsində etdikləri işdə daha effektiv və daha səmərəli olmağa çalışırlar. Onlar buna necə nail olurlar? Tək bir yolla: kompüterlər.

Məsələn, sizin kredit kartı şirkətinizin sizin haqqınızda informasiyanı digər şirkətlərə satmaqla külli miqdarda pul qazandığını bilirdinizmi? Hər dəfə kartınızla alış-veriş etdiyinizdə özünüz haqqında nəse şəxsi və olduqca vacib məlumatları açıqlayırsınız. Qabaqcıl proqram təminatları müxtəlif yüksək texnologiyalı vasitələrdən istifadə etməklə sizin açıqladığınız məlumatları (həmçinin sizin dostlarınızın, qonşularınızın və digər istehlakçıların) təhlil edir və sizi müəyyən müştəri kateqoriyasına yerləşdirir. Şirkətlər (burada söhbət sizin şirkətinizdən də gedə bilər) sizin adınız və ünvanınızı öyrənmək üçün kifayət qədər ödəniş edir və sizi sizin müəyyən etdiyiniz tələblərə uyğun məhsul və ya xidmətlərə yönəltmək üçün onları qeyd edir.



Kimliyindən asılı olmayaraq müştərilərinizin zamanla daha çox tələbkər olacağını iddia edə bilərsiniz. Beləcə, rəqibləriniz kiçik bazarlara xidmət etməkdə daha da mükəmməlləşmək məcburiyyətində qalacaq. Rəqabət aparmaq istədiyiniz idarə edilə bilən bazar seqmentlərini seçərkən öz biznesinizdə informasiya texnologiyasından istifadəni nəzərə aldığınızdan əmin olun.

Müştəriləri tanımaq olurmu?

Müştərilərlə bağlı şəklin bütün hissələrini birləşdirdikdə onları təsvir etmək üçün təqdim etdiyimiz bütün yolların hamısından mənfəət götürmək istəyəcəksiniz. Xüsusilə də müştərilərin nəyə görə mal almasına əsaslanaraq bazar segmentləri çox zaman ən yaxşı bazar segmentləri olurlar, çünki onlar oxşar tələbləri olan müştəri qruplarını müəyyən edirlər. Mümkün olduqda müştərilərin alış davranışı ilə yanaşı onların fikirlərini nəzərə alan bazar segmentlərini, yəni onların axtardıqları faydaları da irəli sürə bilərsiniz.

Bəs sonra nə baş verir? Təəssüf ki, bəzən müştərilərin intim davranışlarını, yeni məqsədlərini, arzularını, tələbləri, nəyə üstünlük verdiklərini kənardan aşkar etmək çox çətin olur. Əlbəttə ki, əgər fizioterapevt deyilsinizsə və ya davranış normaları üzrə mütəxəssislərlə dostluq etmirsinizsə. Siz onların nəyi xoşladıklarını bilə bilərsiniz, bəs onları axtarıb tapmağı necə? Əgər siz öz bazar segmentinizdə müştəriləri tanıya bilərsinizsə, o zaman müşahidə etdiyiniz xarakterik xüsusiyyətləri onların davranışları ilə əlaqələndirə bilərsiniz.



Fərz edək ki, siz işə olan münasibətə əsasən müəyyən bir işçi tipi aşkar etmisiniz. Bu qrupun üzvləri işdə daha çox məhsuldardır, amma iş şərtləri və ofis mühitindən narazıdırlar. Yəqin ki, siz artıq potensial bazar segmentini müəyyən etmisiniz. Bəs sonra? Bu potensial müştəriləri necə tanımaq olar? Məsələn, ola bilər ki, siz müəyyən etmisiniz ki, işçilərin əksəriyyəti solaxaydır və kompüter klaviaturasında rəqəmli düymələrin sol tərəfdə, telefon dəstəyinin isə sağ tərəfində olması onlar üçün daha rahatdır. Bununla siz bazar segmentinin müəyyən edilməsində mühüm bir addım atmış olursunuz. Çünki bu bazar segmenti müştərilərin arzu və tələblərinə əsaslanır və təsvir, müşahidə və müəyyən oluna bilən müştərilərdən ibarətdir.



Təsəvvür edin ki, planlaşdırmanı kəsə yolla etmək və tamamilə müşahidələrinizə (əhəlinin təxminən 10 faizini təşkil edən solaxaylar) əsaslanaraq bazar segmenti yaratmaq məcburiyyətindəsiniz. Və budur! Siz məxsusi olaraq solaxaylar üçün ofis avadanlığı yaradıb istehsal etmək qərarına gəlmirsiniz. Amma... Bir dəqiqə dayanın. Bu istəyə qarşı çıxmağa çalışın. Çünki faydalı bazar segmentini müəyyən etməzdən öncə ödənilməli olan tələbatları bir daha gözdən keçirmək lazımdır.

Bazar əldə edilə biləndirmi?

Təsvir etdiyiniz müştərilərin tələblərinə uyğun olaraq gələcəkdə istifadə edəcəyiniz bazar segmentlərini müəyyən etdikdən sonra həmin müştərilərlə ünsiyyət vasitələrini də - effektiv və səmərəli vasitələrlə - inkişaf etdirməlisiniz. İstehlakçılar arasında təkcə belə növ bir müştəri qrupunun olmasını bilmək kifayət deyil, hətta siz onları təsvir edib tanısanız belə. Onlarla məhsul və ya xidmətin çatdırılması və ya reklam vasitəsilə ünsiyyət ola bilmək üçün əlverişli bir yol tapmalısınız.



Məsələn, solaxaylar bazarı ilə bağlı məsələdə həmin qrupun ümumi davranışına uyğun marketing və bölüşdürmə planı hazırlamalısınız. Bəlkə də siz sağ əllilər dünyasında insanların 90%-inə çatan xərcləri çəkmədən sol əllilərin tam diqqətini cəlb etmək istəyərsiniz. **Bəs solaxay müştərilərin diqqətini necə cəlb etmək olar? Ön asan üsullardan biri “Southpaw Press” və “The Gauche Gazette” qəzetlərində reklam yerləşdirmək** və həmin məhsulları solaxaylar üçün nəzərdə tutulmuş mağazalarda yerləşdirməkdir. Elə məsələ də burasındadır ki, bu şirkətlərdən heç biri mövcud deyil.

Yəqin ki, fikrinizdən dərhal vaz keçməyəcəksiniz. Lakin əgər siz solaxaylarla ünsiyyət qurmaq və onlara yaxınlaşmaq üçün kreativ üsullar tapa bilmirsinizsə, deməli, onlar doğrudan da faydalı bazar segmenti deyil. Faydalı bazar segmenti oxşar tələbləri olmaq, ümumi müşahidə edilən xüsusiyyətlər və idarəedilə bilən ölçüdə olmaqdan başqa müştəriləri əldə etmək üçün real imkanlar təqdim etməlidir. Yəqin, buna görədir ki adətən solaxaylar çox məyus olurlar.



Bazar segmentləri ilə bağlı son olaraq bir neçə qeyd:

- ✓ Faydalı bazar segmentləri düzgün həcmdə olmalıdır. Həddindən artıq böyük olarsa, effektiv, həddindən kiçik olarsa, səmərəli olmaz.
- ✓ Bazar segmentindən istifadə etmək üçün müştəri qruplarını praktiki olaraq müəyyən etməlisiniz.
- ✓ Həqiqətən də faydalı olmaq üçün bazar segmenti əldə edilə bilən müştərilərdən ibarət qrup olmalıdır.

Fəsil 7

Öz rəqabətinizi gözdən keçirmək

Nələri öyrənəcəyik:

- Rəqabət dəyəri anlayışını başa düşmək
 - Əsl rəqiblərinizi tanımaq
 - Strateji qruplardan istifadə etmək
 - Rəqiblərin fəaliyyətini izləmək
 - Rəqiblərin gedişlərinə dair proqnoz vermək
 - Rəqabətlə bağlı məlumatları qaydaya salmaq
-

Rəqabətlə məşğul olmaq hansısa əyləncə ideyası deyil. Düşünün ki, kimsə sizi qabaqlamaq istəyir. Bəli, başqaları sizi qabaqlamaq istəyir. Rəqabət barədə nə qədər çox bilsəz, onların sizin üçün nə işlər çevirdiyini müəyyən etmək bir o qədər asan olacaq. Tanıdığınız rəqib tanımadığınızdan çox daha az təhlükəlidir.

Əgər siz indiyədək rəqabət barədə daha çox düşünməyi nəzərə almamısınızsa, demək yaxşı şirkətdəsiniz; bir çox bizneslər planlaşdırmanın bu hissəsini ciddiylə almır.

Tipik bəhanələr bunlardır:

Reallıqda rəqiblərin nə etdiyini və ya edəcəyini bilmək heç cür mümkün deyil.

Və ya

Onlar bəradə artıq hər şeyi bilirik. Biz onlarla hər gün rəqabət aparırıq.

Birinci qrupdakı biznes sahibləri və ya menecerlər nə edəcəklərini bilməyən çarəsizlərdir, çünki rəqabət barədə öyrənmək onlar üçün çətinidir. İkinci qrupda olanlar isə pis bir şeyin baş verəcəyini qeyd edərək diqqətlə fikir verməyərək gözlərini bağlayanlardır. Hər iki qrup böyük səhv edir.



1960-ci illərin sonunda yaponlar avtomobil sənayesində qlobal oyunçular olmağa qərar verdikləri zaman planlaşdırmanı diqqətlə apardılar. Onlar amerikalı biznes ekspertlərindən dərs aldıkları üçün nə etməli olduqlarını bildirdilər. İlk olaraq onlar ABŞ və Avropada istehlak bazarlarını qavramalı idilər, sonra dünya rəqabəti barədə hər şeyi bilmək lazım idi.

Beləliklə, Yaponiyanın avtomobil istehsalçıları rəqiblərini analiz etmək və bilik əldə etmək üçün ABŞ və Avropaya getdilər. Onlar “Fiat”, “Volvo”, “General Motors”, “Ford”, “Chrysler” və “American Motors”da oldular. Suallar verdilər, görüşləri keçirdilər, şəkillər çəkildilər, ölçü apardılar, eskiz cızdılar və öyrəndilər. Bununla bərabər, amerikalıların və avropalıların qonaqpərvərliyinə heyran qaldılar. Geri döndüklərində, əlbəttə, onların planları öz bəhrəsini verdi. Avropa və ABŞ avtomobil şirkətləri onlara nəyin zərbə vurduğunu bilmədilər, hətta zərbə on illər və daha çox təsir etsə də. 2009-cu ildən Birləşmiş Krallığın bütün müstəqil avtomobil sənayesi məhv oldu. “American Motors” daha yox idi, “Chrysler”in sahibliyi bir neçə dəfə dəyişdi və “General Motors”un iz qoymadan batmaq ehtimalları açıq müzakirə olunmağa başladı. Yalnız dünyanın ən böyük ailəsinin biznesi olan Ford hökumət maliyyəsinin köməyi ilə buna tab gətirdi.

Bu fəsildə biz sizə hər şeydən öncə sizin nəyə görə rəqiblərin olmasına ehtiyacınız olduğunu göstəririk. Sonra sizə cari və potensial rəqiblərinizi tanımaqda kömək edirik. Biz rəqabətə müştərilər və bazardakı seçimlərin aspektindən baxırıq. Sonra isə strateji qrupların nə olduğunu müəyyən edərək öz strategiyalarınızı və şirkət strukturunuzla bağlı olaraq rəqiblərinizi tədqiq edirik. Rəqiblərinizi tanıdıqdan sonra onların etdiklərini və qabiliyyət, strategiya, məqsəd və fərziyyələrini yoxlayaraq etmək istədiklərini başa düşməyə kömək edirik.

Rəqabət dəyəri anlayışını başa düşmək

Rəqibləriniz, demək olar ki, həmişə pis adamlar kimi təsvir olunur. Ən yaxşı halda, onlar narahatlıq verirlər. Ən pis halda isə onlar müştəriləri oğurlayır və kassanıza gələcək pulu götürürlər. Qısaca, sizin biznes həyatınızı dözülməz edirlər. Ədalətsizlikdir, deyilmi? Əlbəttə.

Bir də daxildən baxın və sizə rəqiblərin digər tərəfini göstərek:

Onlar yeni texnologiyalar ixtira edənlər, bazar imkanlarını genişləndirənlər və bəzən tamamilə yeni sənayelər yaradanlardır....və istər inanın, istərsə də yox, onlar, həmçinin, sizin daxilinizdəki mükəmməlliyi çölə çıxarırlar. Rəqiblər sizi strategiyanızı kəskinləşdirməyə, biznes planlarınızı düzəltməyə və müştəri məmnunluğunu qazanmaqda əlavə yollar qət etməyə məcbur edir.

Rəqabətin gücü yaxşı bir qüvvə kimi dünya üzrə tənzimləyiciləri inandırdı ki, aşağıdakılar da daxil olmaqla əsasən bir əsas sənaye sahəsinə diqqət yönəlsinlər:

- Hava yolları
- Bankçılıq
- Dəmir yolları

- Telekommunikasiya
- Kommunal xidmətlər

Bu sənaye sahələrinin hər birində yeni rəqabətçil bazar daha çox məhsullar, xidmətlər, daha çox müştərilər - və bu müştərilər üçün daha çox seçimlərlə nəticələndi. Yaxşı işləyən şirkətlər gücləndi və bazarın genişlənməsi yeni oyunçular üçün imkanlar yaratdı. Bütün bunlardan ən çox faydalananlar səyahətçilər, bankomatlar istifadəçiləri, ev telefonundan istifadə edənlər və gecə işığı yandıranlar oldu.

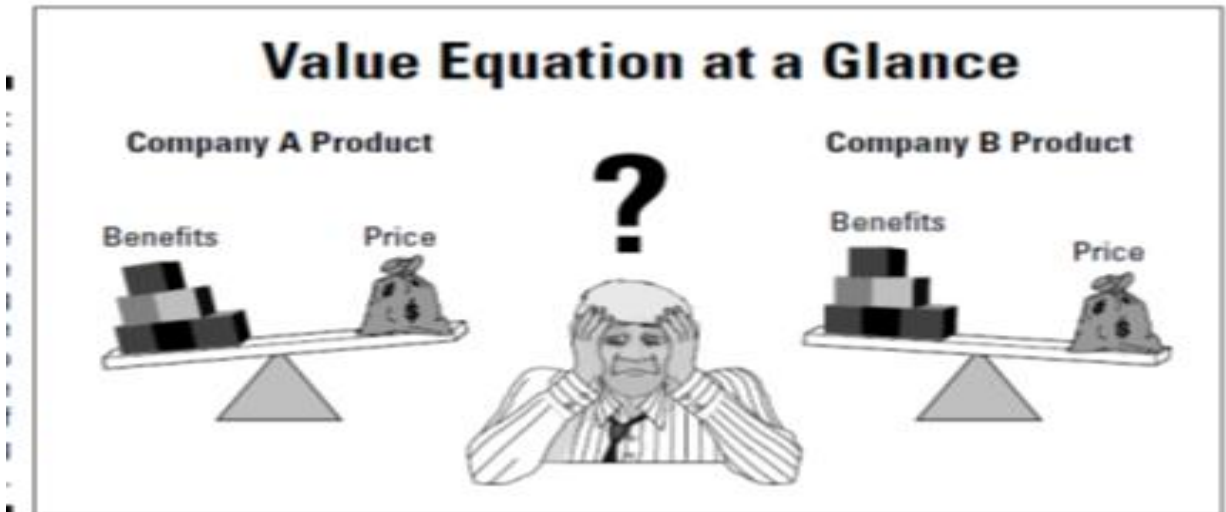


Rəqabət müştərilərin gücü səbəbindən həmişə nəzərə alınmasına ehtiyac olan bir qüvvədir. (Müştərilərin ehtiyaclarını, faydalarını və alış davranışını yada salmaq üçün 5 və 6-cı fəsillərə baxın.) Müştərilər öz ehtiyaclarına və pul ödəmə istəklərinə əsaslanaraq bazarda seçimlər edir, nəyi almağı və hara pul xərcləməyi qərarlaşdırır. Bunu necə edirlər? Onların keçdiyi bu proses *dəyər bərabərliyinə* əsaslanır:

Müştəri dəyəri= Mənfəət + Qiymət

Şəkil 7-1 bu bərabərliyi təsvir edir.

Bərabərlik mürəkkəb görünür, lakin bu günün istehlakçıları seçimlər etməkdə bacarıqlıdırlar. Sonuncu dəfə alış-verişə getdiyiniz vaxtı düşünün. Təsadüfən bir marketə girirsiniz və burada dəyər bərabərliyinə əsasən götür-qoy edirsiniz. Ola bilər ki, siz bir parça ət almaq istəyirsiniz və onu nə məqsədlə aldığınızı və nə qədər təzə görüldüyünü nəzərə alaraq müəyyən qədər çəkdirirsiniz. Ola bilər ki, sizin endirimli mağazalara maşın sürməyə vaxtınız yoxdur və siz yulafı 16 unsiyalıq qutuda daha baha qiymətə alırsınız. Çıxhaçıxda normal qiymətdən 3 dəfə baha olan orqanik pomidor alırsınız. Evə gələrkən avtomobilinizə ən rahat yerdən, lakin bahalı yanacaq dolurma məntəqəsində benzin doldurursuz.



Şəkil 7-1: Müştərilər rəqabətdə olan məhsulların dəyərini ölçmək üçün dəyər bərabərliyindən istifadə edərək bazarda seçimlər edirlər.

Value Equation at a Glance: Dəyər bərabərliyinə qısa baxış

Company A Product: A Şirkətinin Məhsulu

Company B Product: B şirkətinin məhsulu

Benefits: Faydalar

Price: Qiymət

Rəqabət sənayenizdə olan hər bir iştirakçını vadar edir ki, müştəriləri mümkün olan ən yaxşı dəyərlə təmin etməyin yolunu tapsınlar. Rəqabət qalib-qalib situasiyası (win-win situation) yaradır, buna görə də rəqiblərinizə məhəl qoymamaqla bundan yayınmağa cəhd etməyin. Həmçinin, bundan təsirlənməyəcəyinizi də düşünməyin. Əvəzində, rəqabətdən şirkət üçün yararlanın. Rəqabətlə necə inkişaf etməyi öyrənin.



Bu vacib məqamları unutmayın:

- Rəqabət bütünlüklə pis bir şey deyil. Bazardakı yeni rəqiblər daha çox mal, xidmətlər və müştərilər deməkdir.
- İstehlakçıları qiymətdən daha çox mal və ya xidmətin faydalarını maraqlandırır.
- Rəqabət qalib-qalib situasiyası yaradır.

Əsl rəqibləri tanımaq

Bir gün iki nəfər Afrikada gəzirlər. Qəfildən onlar şirə rast gəlir. Onlardan biri əyilib ayaqqabılarının ipini bərkidir. Digəri ona dönür və deyir, “Biz bu şirdən qaça bilmərik”. Birinci adam cavab verir: “Mən şirdən qaçmağa çalışmıram, səni ötməyə çalışıram!” Burada əsas məsələ ondadır ki, kimə qarşı rəqabət apardığınızı bilmək marağında olmalısınız.

Siz, istənilən sayda faktorlara əsasən mümkün rəqiblərin siyahısını hazırlaya bilərsiniz. İş ondadır ki, şirkətinizə təsiri olan rəqibləri identifikasiya edərkən hansı uğurlu metodları seçmək lazımdır.

Rəqabətinizi anlamaq üçün aşağıdakıları bilmək lazımdır:

- Müştərilər necə seçim edir.
- Müştərilər məhsullardan necə istifadə edir.
- Rəqiblərinizin bacarıqları.
- Rəqiblərinizin strategiyaları.
- Gələcək rəqabət haradan gələcək.

Müştəri seçiminə əsaslanan rəqabət

Müştərilər müəyyən məhsulları almaq üçün onların nisbi qiymətinə qarşı olaraq, müxtəlif məhsulların faydalarını müqayisə edərək dəyər bərabərliyi əsasında seçim edirlər. Bəs faktiki olaraq müştərilər hansı məhsulları müqayisə edirlər. Əsl rəqiblərinizin kimlər olduğunu bilmək üçün müştərilərin almaq qərarı verməmişdən qabaq nə qədər məhsula və hansı məhsullara baxdığını bilmək lazımdır.



Kola budur?

“Koka-Kola” şirkəti hazırda dünyadakı alkoqolsuz içkilərin, demək olar ki, yarısını istehsal edir, amma hələ də rəqabətdədir. Bunu demək yalnız olmasdı ki, **Koka-Kola** içənlərin çoxusu, ən azı, bir dəfə Pepsinin dadına baxıb. PepsiKo alkoqolsuz içkilərin ¼-nin istehsalçısıdır. Rəqiblərin siyahısı aşağıdakı kimi başlayır:

- Digər kolalar
- Digər alkoqolsuz içkilər
- Şirələr və şirə içkiləri
- Ətirli “ice-tea”lər
- İce-coffee
- Mineral sular
- Pivə və çaxır
- Krant suyu

Doğrudanmı, kola krant suyu ilə rəqabət aparır? Bəlkə də. O, hətta şüşə suları ilə də rəqabət aparırdı, hansı ki, sonradan Desani sularının buraxılma səbəbi olmuşdu. Amma “Koka-Kola” əsas rəqiblərini tanımağa gəldikdə hardasa bir yerdə sərhəd qoymalı oldu. Bu rəqiblər o rəqiblərdən idi ki, zaman keçdikcə onun biznesinə real təsir edəcəkdi. Bu səddin necə və harada çəkilməsini bilmək müştərilərin nə axtarıqlarını başa düşməkdən asılı idi. Koka-Kola üçün bu, aşağıdakı faktorlara əsaslanan müştəri seçimləridir:

- Kola və ya kola olmayan
- Koka-kola və ya supermarket kolası
- Dietik və ya dietik olmayan
- Yüksək kalorili və ya az kalorili
- Kafeinli və ya kafeinsiz
- Alkoqollu və ya alkoqolsuz

Bu meyarların vacibliyi bazardan-bazara fərqlənir və vaxt keçdikcə dəyişə bilər. Buna görə də Koka-Kola gərək rəqabətini yenidən qursun.



Əgər müştərilərinizin kimlər olduğunu və *seçim kriteriyalarının* (yəni onlar məhsul və ya xidmətdə nə axtarırlar) rəqiblərinizin hansı intensivliklə rəqabət apardığına əsaslanaraq onları qruplara ayıraraq siyahısını tuta bilərsiniz:

- **Birbaşa rəqiblər:** Bu şirkətlər sizin ən intensiv rəqabətinizi əks etdirir. Onların məhsulları hər zaman müştərilərin qısa siyahısında olur və müştərilər sizi vadar edə bilər ki, öz xüsusiyyətlərinizi, fayda və qiymətlərinizi onlarınki ilə müqayisə edəsiniz. Siz bu rəqiblər barədə bacardığınız qədər çox şey bilmək istəyirsiniz.
- **Əsas rəqiblər:** Bu şirkətlər birbaşa rəqiblərdir, lakin birbaşa rəqiblər kimi qəddar deyil. Bu şirkətlərə qarşı yalnız müəyyən ərazilərdə və xüsusi müştərilər arasında rəqabət apara bilərsiniz. Bu qrupa uzun müddət əhəmiyyət verməyə bilməzsiniz,

çünkü onlardan hər hansı birinin sizi izləmək və birbaşa rəqib olmaq arzusu və bacarığı ola bilər.

- **Dolayı rəqiblər:** Bu rəqiblər o rəqiblərdəndir ki, onlar barədə tez-tez fikirləşmirsiz. Onların məhsulları sizinkiləri təsadüfi hallarda əvəz edə bilər və sizin düşünməli olduğunuz daha vacib rəqabət var. Bu qrupa mütəmadi olaraq nəzər yetirmək lazımdır, çünki dolayı rəqiblərin hər zaman qəfil məhsullarla rəqabətə girərək sizi təəccübləndirmək potensialı var.

Bir tərəfdən, birbaşa rəqiblərinizi hesaba almağı bacarmalısınız. Sizin izləmək üçün dolayı rəqiblərinizin sayı qədər birbaşa rəqibiniz ola bilər. İzlədiyiniz rəqiblərin sayını idarə edə biləcəyiniz həddə tutmağa diqqət edin. Birbaşa rəqibləriniz dolayı rəqiblərdən daha çox diqqət tələb edir, lakin digər qruplardakı rəqiblərə nəzər yetirmək üçün də cədvəl tutmaq lazımdır. Birbaşa rəqabətin həftəlik analizi, əsas rəqiblərin aylıq icmalı və dolayı rəqiblərin rüblük icmalı ilə başlayın, cədvəli fəaliyyət sahənizdə dəyişikliklərin sürətinə uyğunlaşdırın.



Biznesinizdəki rəqabət səviyyələri fikirləşib tapmağın yolu potensial müştərilərdən öz məhsul seçimi prosesini sizin üçün nümayiş etdirməyi xahiş etməkdir (aşağıda göstərilən kimi). Bəzən bu tipli informasiyaları satıcılar və ya müştəri xidmətləri nümayəndələriniz vasitəsilə əldə edə bilərsiniz. (əgər varsa). Potensial müştərilərdən aşağıdakıları xahiş edin:

- Onların ciddi şəkildə qiymətləndirdiyi malların qısa siyahısı. Bu malları, ehtimal ki, sizin birbaşa rəqibləriniz təklif edir.
- Marketdə hansı malların olduğuna baxarkən qarşılarına çıxan malların geniş siyahısı. Çox güman ki, bu mallar sizin əsas rəqibləriniz tərəfindən təklif edilir.
- Alış-verişə getmək qərarına gələndə ağıllarına gələn ilk malların adları. Bu mallara dolayı rəqiblərin təklif etdikləri daxil ola bilər.

Malın istifadəsinə əsaslanan rəqabət

Mal və xidmətlərə müştərilərin onlardan necə istifadə edəcəyi kontekstindən baxmaq sizə rəqabətə başqa bir yöndən baxış verir.

Bu halda bir neçə addım atmaq gərəklidir:

1. **Müştərilərdən sizin məhsulu istifadə etməklə bağlı situasiyalar, tətbiqetmələr və ya hadisələr barədə düşünməyi xahiş edin.**
2. **Müştərilərdən onlar üçün münasib olan və eynilə həmin situasiya üçün qənaətbəxş olan digər məhsul və ya xidmət növləri fikirləşib tapmalarını xahiş edin.**



Məsələn, **Koka-Kola içənlər** koladan ləzzət ala-ala çöl idman oyunları (tennis və futbol) ilə məşğul olurlar. Onlar, həmçinin, digər içkilərdən və ya mineral sulardan da sərinləmək üçün və idmandan sonra istirahət zamanı istifadə edə bilərlər. Bu baxımdan, Koka-Kolanın yaxşı müəyyən olunmuş rəqibləri var ki, onlar digər situasiyalarda rəqabətdə fərqli ola bilər.

Rəqiblərinizə bazar perspektivindən baxsaz- müştərilər necə seçir və alternativ mallardan necə istifadə edir- üzləşdiyiniz rəqabət mənzərəsini tam görə bilərsiniz.

Strategiyaya əsaslanan rəqabət

Bəzən əgər geri çəkilib ətrafınızdakı rəqiblərə baxsanız, onların müxtəlifliyi sizi heyrləndirir. Bəzi sənaye sahələrində, məsələn, tam məhsul xəttinə malik olan şirkətlər yalnız bir məhsul təklif edən şirkətlərlə rəqabət aparırlar. Digər sənayelərdə öz innovativ tədqiqatı və inkişafı ilə məşhur olan şirkətlər heç bir inkişafı olmayan şirkətlərlə rəqabət aparır.

Axı bu, necə ola bilər? Eyni sənayedəki rəqiblər necə bu cür fərqli ola bilər? Vaxt keçdikcə şirkətlər ən yaxşı strategiyalarını müəyyən etmək, həmçinin, bizneslə məşğul olmaq üçün ən səmərəli və effektiv yollar müəyyən edə bilmirlərmə? Bütün şirkətlərin sonu bir-birindən fərqli mi bitməlidir? Bunlar yaxşı suallardır, cavablar isə aşağıdakılardır:

- Bir işi həll edərkən “ən yaxşı” yolu tapmaq hər zaman mümkün deyil. Bazar və sənayelər mürəkkəbdir. Bizneslə məşğul olmağın bir neçə yolu var və onların hər biri eyni dərəcədə uğurlu ola bilər.
- Eyni metodla bizneslə məşğul olan şirkət həmişə başqa metoda keçməyi və biznesi yeni yolla idarə etməyi asan olmur.

Rəqibləri onların unikal bacarıqları və strategiyalarına əsasən tanımağın fəsil 4-də müzakirə olunan sənaye təhlilinin bəziləri ilə çox böyük oxşarlıqları var. Bəzən təhlil apararkən bir addım irəli gedib sənayenizdə olan şirkətləri onların nə etdiklərinə və necə fəaliyyət göstərdiklərinə əsasən qruplara bölə bilərsiniz (6-cı fəsildə haqqında danışdığımız bazar segmentləri kimi), amma bu zaman bu, fərdi müştərilərə deyil, şirkətlərə tətbiq olunmalıdır.



Strateji qruplar bir-birinə oxşayan və eyni cür davranmağa meyilli olan və müəyyən bir sənayedə fəaliyyət göstərən şirkətlər toplusudur. Eyni strateji qrupdakı şirkətlərin aşağıdakı xüsusiyyətləri var:

- Onlar eyni xarakter nümayiş etdirirlər (həcm, coğrafi yer, artım dərəcəsi).
- Eyni üsullarla fəaliyyət göstərirlər (riskə meyilliliyin dərəcəsi, aqressivlik səviyyəsi).
- Onlar eyni bacarıqlar nümayiş etdirirlər (insanlar, bacarıqlar, imic, bankdakı pul).
- Əlaqəli strategiyalar izləyirlər (bölüşdürmə, marketing və məhsul xətti barədə qərarlar).

Əlverişli strategiya qruplarını müəyyənləşdirmək üçün bütün növ biznes kriteriyalarını tətbiq edə bilərsiniz. Baxmayaraq ki, hər bir sənaye müxtəlifdir, siz aşağıdakı ümumi fərqlilikləri nəzərə almalısınız:

- Öz məhsul komponentlərinin çoxunu istehsal edən şirkətlərə qarşı məhsulları quraşdırıb yenidən satan şirkətlər.

- Brend məhsullar istehsal edən şirkətlərə qarşı ümumi və ya özəl ticarət nişanı olan məhsullar istehsal edən şirkətlər.
- Öz şəxsi tədqiqat və inkişafına güvənən şirkətlərə qarşı olaraq texnologiyayı lisenziyalaşdıran və ya alan şirkətlər.
- Tam məhsul xətti olan şirkətlərə qarşı məhdud və ya xüsusi məhsulları olan şirkətlər
- Marketingə xüsusi önəm verən şirkətlərə qarşı məhsula önəm verən şirkətlər
- Bir neçə sənayeye yayılmış şirkətlərə qarşı yalnız bir sənayedə olan şirkətlər.

Strategiya qrupları individual şirkətlər və bütün sənaye arasında bir yerdə yerləşir. Rəqabətinizi qruplara ayırmaq sərfəlidir, çünki strategiya qrupundakı bütün şirkətlər bazardakı dəyişikliklərdən təsirlənmək və bəzi yollarla reaksiya verməyə meyillidirlər. Lakin qruplaşdırma ancaq onda işləyir ki, qrupa aid edilmiş şirkətlər analiz oluna biləcək qədər uzun vaxt orada qalır. Xoşbəxtlikdən, adətən, onlar qalırlar.



Sənaye təhlilinizin bir hissəsi kimi siz, yəqin ki, artıq bir neçə *giriş maneələri* müəyyən etmisiniz. Bunlar yüksək kapital xərcləri, bahalı bölüşdürmə sistemləri, yeni texnologiya və qayda-qanunlar kimi sizin biznesə daxil olmağınızı çətinləşdirən amillərdir. Həmçinin, *çıxış maneələri* ilə də rastlaşmışınız ki, bunlar sizin biznesdən çıxmağınızı çətinləşdirən bahalı zavodlar, təkmil avadanlıq və uzunmüddətli razılaşmalar kimi amillərdir. Strateji qrupların *dəyişmə maneələri* var ki, onlar rəqibləri olduğu yerdə, yeni bu və ya başqa qrupun daxilində saxlamağa meyillidir.

Biznes planlaşdırmasında strateji qrupları vaxta qənaət etmək üçün yaxşıdır, çünki siz bütün rəqiblərinizi bir yerə yığanda enerjinizi də hara cəmləyəcəyinizi bilərsiniz. Vaxtınızın çoxunu öz strategiya qrupunuzdakı şirkətləri analiz etməyə sərf edə bilərsiniz və digər şirkətlərlə ayrılıqda deyil, toplu şəkildə məşğul ola bilərsiniz.



Dostların strateji çevrəsi

Dünya miqyaslı avtomobil sənayesi o qədər geniş və mürəkkəbdir ki, rəqibləri izləmək strategiya qruplarının köməyi olmadan çox çətin olardı. Xoşbəxtlikdən, avtomobil istehsalçıları avtomatika dünyasını daha çox idarə olunabilən sənaye segmentlərinə bölmək üçün bir sıra meyarlardan istifadə edə bilərlər.

Ford rəqabət mənzərəsinə yuxarıdan baxarkən ən çox Toyota, Nissan, Fiat və Volkswageni görür. Bu şirkətləri eyni strategiya qrupuna daxil edən hansı ortaqlar var? Başlanğıc üçün deyək ki, onların hər birinin bu, aşağıdakı xarakterləri var:

- Onlar hədsiz iri şirkətlərdir
- Demək olar ki, avtomobil istehsalı prosesinin bütün aspektlərində mövcuddurlar.
- Onların çoxlu ölçülər, modellər və qiymətlərlə tam avtomobil xətti var.
- Onlar avtomobilləri global miqyasda satışa çıxarırlar.

Resurslar, bacarıqlar, məqsəd və strategiyalar baxımından bu şirkətlərin bir-birini yaxşı tanımaqdan başqa çox seçimləri yoxdur. Baxmayaraq ki, Ford BMW, Volvo və

Mercedesə də nəzər yetirir, o, bu dəbdəbəli avtomobil istehsalçılarını Toyota və Volkswagendə olduğu qədər izləməyə zəhmət çəkmir. Öz strategiya qrupu üzvlərini tanıyaraq Ford onun biznesinə təsir etmə ehtimalı olan rəqiblərə diqqət ayırır.

Rəqibləriniz siyahısını strategiya qruplarına bölmək üçün aşağıdakı addımları atın:

1. **Rəqibləriniz bir-birinə necə oxşar olduğunu fikirləşərək buna əsasən rəqiblərdən ibarət az sayda qruplar yaradın.**
2. **Öz şirkətinizi qruplardan birinə əlavə edin.**
3. **Hər qrupa diqqətlə baxaraq seçimləri edərkən istifadə etdiyiniz əsas meyarları müəyyən edin.**
4. **Öz şirkətinizi əlavə etdiyiniz qrupa daha diqqətlə baxın. Bu rəqiblər xarakteristika və müəyyən etdiyiniz meyarlar baxımından sizinkinə həqiqətən yaxındırlar mı?**
5. **Qrupları uyğunlaşdırın, lazım olarsa, digər strategiya qruplarına yönələn əlavə meyarlar üzərində işləyin.**



Strategiya qrupları bir çox sənayelər üçün münasib və faydalıdır: onlar rəqibləri elə üsullarla nizamlayırlar ki, bu, onların rəqabət mühitini sadələşdirə bilsin. Lakin unutmayın ki, bütün sənaye sahələri eyni qaydalarla işləmir. Məsələn, əgər dəyişmə maneələri yüksək olmasa, şirkətlər uzunmüddətli strateji qrupların faydalılığını məhdudlaşdıraraq öz bacarıqlarını asanlıqla uyğunlaşdırırlar və strategiyalarını dəyişə bilirlər. Əmin olun ki, öz sənaye sahənizdə müəyyən etdiyiniz qruplar realdır və onlar sizin onları təhlil etməzdən əvvəl qrupdan çıxmayacaqlar.

Gələcək rəqabət

Bir faktı həmişə yadda saxlayın: Rəqiblər yox yerdən çıxa bilirlər. Ən azı, bir gözünüzü potensial rəqiblərdən ayırmayın. Onlar kimlərdir? Aşağıdakılar yeni rəqabət mənbələri kimi meydana çıxa bilirlər:

- **Bazarın genişlənməsi:** Sizin coğrafi arealınızdan kənarda illərlə uğurla fəaliyyət göstərmiş bir şirkət ərazinize daxil olmağa qərar verir və bir gecənin içində rəqibə çevrilir. Eyni zamanda başqa bir bazar segmentində dominantlıq edən məhsula sahib bir şirkət sizin müştəriləri də hədəf kimi seçmək imkanı olduğunu görür.
- **Məhsulun genişlənməsi:** Bir şirkət qərara gəlir ki, öz brendindən, texnologiyasından və ya bölüşdürmə sistemindən faydalansın və yeni məhsul xətti yaradaraq sizinlə birbaşa rəqabətə girir.
- **Geri integrasiya:** Müştərilərinizdən biri qərara gəlir ki, sizin etdiyinizi o da edə bilər - daha yaxşı və ucuz. Beləliklə, əvvəlki müştəri mağaza qurur və əvvəllər sizə verdiyi işi öz daxili qrupuna ötürür. Birdən köhnə müştəriniz yeni rəqibiniz olur.
- **İrəli integrasiya:** Şirkətiniz bir çox təchizatçılardan çox şeylər alır. Bir gün bu təchizatçılardan biri qərara alır ki, o, sizin etdiyiniz kimi bütün hissələri bir yere yığa bilər. Beləliklə, yeni biznes və məhsul xətti yaradaraq sizinlə qəflətən rəqabətə girir.



- **Sərvətdə dəyişiklik:** Kiçik rəqib qəfildən əsas rəqibi alır. Yeni resurslara (maliyyələşdirmə, marketing və bölüşdürmə) giriş edən kiçik rəqib əsas

oyunçu olur. Siz, həqiqətən, bu rəqiblərə fikir verməlisiz; onlar qəfil peyda olanda sizi yaxalaya və daha da təhlükəli ola bilərlər.

Gələcək rəqibləri izləmək indiki rəqibləri izləmək qədər vacibdir. Sadəcə olaraq gözlərinizi və qulaqlarınızı açmalısınız.

Bütün bu deyilənlərə yekun olaraq:

- Rəqiblərinizin kim olduğunu bilmək üçün müştərilərdən başqa hansı şirkətlərin məhsullarını aldığını soruşun.
- Əgər müştərilərinizin hansı alternativ məhsullara üz tutacağını müəyyənləşdirmək istəyirsinizsə, öz məhsullarınızın necə istifadə olunduğunu araşdırın.
- Sizin bacarıqlarınız və strategiyanız bazarda kiminlə rəqabət apardığınızı müəyyənləşdirir.
- Bazar genişləndikcə, yeni məhsullar peyda olduqca və ya sənayenin qaydaları dəyişdikdə yeni rəqiblər yaranır.

Rəqiblərin gedişlərinə dair proqnoz vermək

Əlbəttə, rəqiblərin hara getdiyini proqnozlaşdırmaq asan deyil: gələcəyi görmək olmur. Lakin rəqiblərinizin gələcəkdə harada olmaq planı, məlumdur ki, bu gün harada olduqlarından asılıdır, eləcə də nümayiş etdirdikləri bacarıq və strategiyalarından. Rəqiblərinizin hərəkətlərini proqnozlaşdırmaq, həmçinin, onların nə düşündüyünə və necə düşündüyünə - qarşılarına qoyduqları məqsədlər, eləcə də sənaye barədə ehtimalları- qısa baxış tələb edir.

Onların məqsədlərini necə müəyyən etməli?

Rəqiblərinizin missiya, məram və dəyərlər barədə bəyanatı özlərindən gələcəkdə nə gözlədikləri barədə sizə çox şeyi deyir. Bu sənədlər əsas sirr deyil: onlar şirkətin niyyətlərini bütün maraqlı tərəflərə çatdırmaq üçün nəzərdə tutulub və siz bundan faydalanmalısınız. Siz rəqibinizin nə düşündüklərini oxumağa məcbur deyilsiniz. Etməli olduğunuz şeylər onların özləri barədə nə dediklərini və nə edəcəklərini oxumaqdır.

Şirkətlər adətən öz missiya, məram və dəyərlər barədə bəyanatlarını internet səhifələrində "Haqqımızda" (About us) bölməsinə yerləşdirirlər.



Cek Velç 1981-ci ildə "General Electric" şirkətində baş icraçı direktor vəzifəsini tutarkən o, bu nəhəng şirkətin yeni məqsədlərini baş menecerlərə çatdırdı:

bazar payı, bazar payı və yenə də bazar payı. “GE” öz sənayesində ya birinci, ya da ikinci yerdə olmalı idi, yoxsa.... Hər kəs “yoxsa”nın nə demək olduğunu düzgün başa düşmüşdü. “GE”nin rəqibləri Velçə qulaq asmalı idilər, çünki şirkət gələcək niyyətləri barədə aydın signal göndərirdi. Bazar payı üzrə “GE” ilə üz-üzə gələcək istənilən şirkəti döyüş vəziyyəti gözləyirdi. Bu faktı tez başa düşən şirkətlərin öz strategiyalarını dəyişilmiş rəqabət mühitinə uyğunlaşdırmaq üçün xəbərdarlığı və imkanı vardı.



Rəqiblərinizin missiya, məram və dəyərlər bəyanatlarını aşkar etmək üçün aşağıdakı addımları izləyin:

1. **Rəqiblərinizin qısa siyahısını hazırlayın**
2. **Rəqibin missiya, məram və dəyərlər bəyanatında, eləcə də bəyan edilmiş biznes məqsədləri və hədəflərində tapa biləcəyiniz qədər çox informasiya axtarın.**

Əgər şirkətlər dövlət sektorunda fəaliyyət göstərsə, başlamaq üçün ən yaxşı yer səhmdarlar üçün olan illik hesabatlardır

3. **Rəqiblərin maliyyə və strateji məqsədlərini qeyd edin.**

Bəzi şeyləri gözədən qaçırtmayın. Xüsusilə, bunları:

- Bazar payı məqsədləri
- Gəlir hədəfləri
- Gəlirlilik hədəfləri
- Texnoloji mərhələlər
- Müştəri xidməti barədə məqsədlər
- Bölüşdürmə hədəfləri

Rəqiblərin fərziyyələrini necə oxumalı?

Rəqiblərinizin nə planlaşdırması özləri barədə və sizin sənaye barədə düşüncələrinə bağlıdır- necə düşüncələr və dünyanı necə görürlər. Bəzən dönüb rəqiblərin məqsəd və hədəflərini yenidən gözədən keçirərkən siz rəqibləriniz barədə vacib ipucları əldə edirsiniz. Rəqibləriniz üçün bu gün harada olduqları barədə heç bir informasiya vermədən haraya getmək barədə danışmaq bəzən çətin olur. Rəqiblərinizin sənaye barəsində düşüncələrini sənaye barədəsində sizin doğru olduğunu bildiklərinizlə müqayisə edərək dəyərli fikirlər əldə edə bilərsiniz.



Məsələn, 1950-ci illərdə Britaniya və Amerika biznesləri bu düşüncə ilə fəaliyyət göstərirdilər: yapon şirkətləri hər zaman ucuz, zəif hazırlanmış, çölə atılmalı olan məhsullar istehsal edirlər. 1950-60-cı illər arasında yapon malları hamılıqla “yapon zibili” adlandırılırdı. Britaniya və Amerika şirkətləri fərziyyələrinin doğru olmadığını dərk edəndə rəqabət zərəri artıq vurulmuşdu. Bu monumental yanlış anlama gələcək nəsillər üçün global rəqabət və ticarət balansını dəyişdirdi. Məsələn, 1995-ci ildə Zenit korporasiyasının Koreya konqlomeratına satılması ilə ABŞ artıq

mühüm televizor istehsalçısı olmadı. Hazırda Britaniya və Amerika şirkətləri eyni qaydada geniş və yanlış istiqamətli fərziyyələrə əsaslanaraq aqressiv Asiya şirkətlərinə qarşı rəqabət aparmağın sadəcə olaraq mümkün olduğunu hesab edirlər.



Beləliklə, fərziyyələr hər zaman doğru deyil- elə buna görə də “fərziyyə” adlanırlar. Yanlış fərziyyələr şirkətlər üçün təhlükəli ola bilər, ələlxüsus da hamılıqla qəbul edilmiş mülahizələrə (conventional wisdom) gətirib çıxaranda və ya “kor nöqtələr”lə (blind spots” nəticələndə:

- ✓ **Hamılıqla qəbul edilmiş mülahizə:** Hər hansı bir sənayedə geniş yayılmış fərziyyələr çox vaxt o qədər kök salır ki, gerçəkliklə səhv salınır. Hamılıqla qəbul edilməyən rəqib ortaya çıxanda demək olar ki, həmişə hamılıqla qəbul edilmiş mülahizənin səhv olduğu sübut edilir. Rəqiblər öz fərziyyələrini çox ciddi hesab edirlərsə və həmişə “niyə” sualını verməyin əhəmiyyətini unudurlarsa, rəqibləri bu əlamətlərə görə izləyin.
- ✓ **Kor nöqtələr:** Siz sənayedəki bütün hadisələrin və ya trendlərin əhəmiyyətini asanlıqla qaçıra bilərsiniz, xüsusilə də əgər onlar ən çox üstünlük verilən anlayışlar və hamı tərəfindən qəbul edilən mülahizələrin əksinə gedirlərsə. Rəqibin dünyagörüşü çox zaman şirkətin nəyi görməli və görməməli olduğunu diktə edir. Rəqiblərinizi izləyərkən kor nöqtələrə və bazarda baş verənlər barədə yalnız təsəvvürə aparan fəaliyyətlər və reaksiyalara yaxından baxın.



Unutmayın ki:

- Rəqiblərinizin missiya, dəyərlər və məram bəyanatları onların gələcək məqsədlərini aşkar etmək üçün ən yaxşı metoddur.
- Rəqiblər bəzən bazar davranışları ilə öz niyyətlərini büruzə verirlər.
- Rəqiblərin sənaye barədə yanlış və ya doğru fərziyyələri onların necə fəaliyyət göstərəcəklərinə dair vacib açarlardır.

Qalib gəlmək üçün rəqabət aparmaq

Rəqiblər barədə nə qədər çox şey bilsəniz, bir o qədər də onların fəaliyyətlərini anlamaq və addımlarını öncədən görməyi yaxşı bacaraçaqsınız.



Yadınıza salın- rəqibləriniz barədə nə qədər çox şey kəşf edirsinizsə, onlar da sizin barədə, ehtimal ki, o qədər çox kəşf edirlər. “Sizin şirkət də özü və niyyətləri barədə rəqiblərin etdiyi qədər çox məlumat verir” demək yanlış olmazdı, beləliklə, rəqiblərinizi dinlədiyiniz qədər özünüzü də dinləməlisiniz. Özünüzü rəqibləriniz siyahısına

salmalısınız. Öz hərəkətlərinizə rəqiblərin aspektindən baxın. Bu yolla siz həm öz rəqabət davranışınızı, həm də rəqiblərin davranışını başa düşəcəksiniz.

Əgər rəqabət barədə ciddi düşünürsünüzsə, bu təhlillərin hamısını eyni zamanda edə bilməzsiniz, qollarınızı işə başlayın. Siz rəqiblərin sistemli monitorinqini aparacaqsınız. Onları yaxşı müşahidə etsəniz, uduzacağınız rəqabət vəziyyətində pusquya düşmək yerinə qalib gəlmək istədiyiniz rəqabət döyüşlərini seçmək üçün qiblə ediləcək mövqedə olacaqsınız.

Faktları və rəqəmləri nizama salmaq

Rəqibləri nəyin hərəkətə gətirdiyini müəyyən etmək üçün hər tərəfdən toplanmış məlumatlardan faydalanmaq lazımdır. (Resurslar siyahısına baxmaq üçün 4-cü fəslə keçin.) Aşağıdakı mənbələr də daxil olmaqla rəqabət barədə fakt və göstəriciləri demək olar ki, hər yerdən tapa bilərsiniz.

- Bizneslər, ticarət və texniki nəşrlər
- Ticarət şouları
- Şirkət sənədləri
- Şirkətin internet saytları
- Dövlət sənədləri
- Fond birjası analitikləri
- Menecement nitqləri
- Təchizatçılar və distribütorlar
- Müştəri əlaqələri
- Öz işçiləriniz



Siyahıdakı sonuncu mənbəni xüsusi qeyd etmək lazımdır. Rəqabət zamanı öz işçiləriniz ən yaxşı məlumat mənbələridir. Şirkətin daxilinə baxarkən satıcılar ilə başlayın, çünki onlar informasiya axınının tam ortasındadırlar, müştərilərlə söhbət edirlər, distribütorlarla məşğul olurlar və imkan düşdükcə təsadüfən rəqiblərlə rastlaşırlar. Onlar sizin sənaye sahənizə daxil olan bütün şayiələrdən və xəbərlərdən əgahdırlar. Onların mövqeyindən yararlanın və onların bildiklərini necə ələ keçirməyi öyrənin.



Satıcılardan başqa digər işçilərdən informasiya toplayarkən diqqətli olmaq lazımdır. Bir çox insanlar işdən-ışə, şirkətdən-şirkətə keçirlər. Müştərilərin nə düşündükləri barədə fikirləşməkdə yanlış heç nə yoxdur, amma kimsə “Tam Məxfi” kimi işarələnmiş sənədlərə əl vurursa, xəbərdarlıq bayraqları qalxmalıdır. Keçmiş işçinin rəqib barədə müəyyən biliklərindən istifadə etmək nəinki yanlıştır, eyni zamanda qanunsuzdur- bunlar, özəl informasiya kimi qəbul olunanlar və ya ticarət sirləri ola bilər. General Motorsla Volkswagen arasında vitse-prezident üstündə məhkəmə və hüquq pozuntuları bir yana, mübahisə də yaranmışdı. Əgər qeyri-sabit vəziyyətdə olduğunuzu hiss etsəniz, o zaman

kitabın 2-ci fəslinə və müəssisənin dəyərləri barədə konsepsiyaya nəzər salıb şirkətinizin hüquqşünası ilə məsləhətləşin.



Sizin bir çox resurslardan topladığınız məlumatları həqiqətən də istifadə edə biləcəyiniz rəqabətli məlumata çevirmək üçün fakt və rəqəmləri nizama salmaq üçün müəyyən bir yola ehtiyacınız var. Qovluqları yığdığınız kabinetlər və fayl qovluqları öz işlərini yaxşı görürlər, amma siz məlumatları qoruyub saxlamaq üçün kompüter sistemi quraşdırmaq istəyə bilərsiniz. Sistemi quraşdırdıqca yadda saxlayın ki, rəqibləriniz barədə məlumat növbəti 2 gün ərzində sizin qucağınıza düşməyəcək- əvəzinə, həftələr, aylar, illər ərzində damla-damla yığılacaq.

Çox güman ki, artıq sizin rəqibləriniz barədə saxlanılmış məlumat tör-töküntüləri var. Bu tör-töküntüləri bir yerə toplayan və sonra onları faydalı və müasir hala gətirəcək prosedur işləyib hazırlamalısınız. Aşağıdakı addımlar sizə bu prosesi işləyib hazırlamaqda kömək ola bilər:

1. Rəqibləri izləmək üçün pilot prosedur ilə başlayın.

Satış qüvvənizlə (və ya özünüz, əgər sərbəst işçisinizsə) başlayaraq satış kanalından rəqabət məlumatı əldə etmək üçün sınaq xarakterli sistem qurun. Standart formatda dövrü hesabatlar hazırlayın və ya bacarırsınızsa, prosesi kompüterə yerləşdirin.

2. Rəqibləri izləmək üçün şirkət miqyasında sistem yaradın.

Sizə lazım olan yerdə və vaxtda rəqabət barədə dəqiq məlumat əldə edəsiniz deyə şirkət boyunca rəqibləri tanımaq və izləmək prosesi formalaşdırın. Rəqibi təhlil etmək tələsik iş görmək üçün və ya yalnız böhran yaxalayan zaman çox vacib olur.

3. Rəqibin təhlili üçün məsul şəxs müəyyən edin.

Şirkətiniz üçün rəqib təhlili aparmağa menecer təyin edin (və ya bu işi özünüz görün). Bu yolla hər kəs anlayır ki, rəqibi təhlil etmək vacibdir. Sizin işçilərin də rəqabətə dair informasiya vermək və ya almaq ehtiyacı olduqda tapa biləcəyi şəxs var.

4. Sistemin işlədiyinə nəzarət etməyi özünüz üçün prioritet edin.

Rəqibin təhlilini öz biznes planınıza daxil edərək onun şirkətinizdə ciddi nəzərə alınmasına əmin olun. Özünüz özünü vəkillik edin və tələb edin ki, masanızdakı hər bir plan sənədində rəqabətə toxunulur.

Öz döyüşlərini seçmək

Rəqibləriniz barədə nə qədər çox şey bilsəniz - keçmişdə nə etmişlər, indi nə edirlər və gələcəkdə nə edəcəkləri gözlənilir- bir o qədər də iştirakçı olmaq istədiyiniz döyüşləri yaxşı planlaşdırın və seçə bilərsiniz.

Təbii ki, strategiyanız və uğur qazanmaq üçün bacarığınız olan bazarların ardınca düşməyi istəyirsiniz. Amma siz uzun müddət bazarda tək olursunuz. Rəqabətə məhəl qoymamaq yox, onu ehtiva etməklə rəqabətin harada zəif olduğunu bilmək üstünlüyünüz olur. Bu yolla yarış başlamadan siz döyüşün yarısını qazanmış olursunuz.



Rəqabəti müəyyən edərkən aşağıdakıları yadda saxlayın:

- Rəqabətinizi izləmək və anlamaq davamlı prosesdir.
- Zamanla ayaqlaşmaq üçün rəqibləriniz barədə informasiyaları toplamaq və təşkil etmək üçün sistem yaradın.
- Rəqiblərinizi nə qədər yaxşı tanısa, qalib gələ biləcəyiniz döyüşləri bir o qədər yaxşı seçə bilərsiniz.

3-cü hissə

Şirkətinizin perspektivləri barədə düşünmək



J.C. Blenkinsop Limited – “Blenkinsop” MMC

‘Still no luck with the bank loan, Mr. Blenkinsop?’ – Cənab Blenkinsop, bank kreditləri ilə bağlı heç bir müsbət dəyişiklik yoxdur?

Nədən bəhs edəcəyik?

Hər hansı yeni bir işlə məşğul olduqda, məsələn, məktəbə qayıtdıqda, ev aldıqda, iş yerini dəyişdikdə, yeni bir biznesə girişdikdə və ya dəyişikliklər etməyi planlaşdırdıqda və s. adətən ziddiyyətli suallar ortaya çıxır. Doğrudanmı yeni strategiya müəyyən etmək doğru qərardır?! Risk götürməyə hazırsınız mı? Sonda hər şey öz həllini tapacaqmı? Yaxşı suallardı. Çünki bu suallar sizi ortaya çıxaracağınız bacarıq və keyfiyyətlərinizdə vicdanlı olmağa sövq edir.

Bu hissədə biz sizə güzgüyə baxıb gördüklərinizi düzgün qiymətləndirməkdə kömək edəcəyik. Biz sizə sizdə olan bacarıq və resursları kəşf etməyə kömək edəcəyik. Olduğunuz sənaye sektorunda uğur qazanmaq üçün nəyə ehtiyacınız olduğunu araşdırıb qarşılaşacağınız imkan və təhlükələri nəzərə almaqla onlardan hansının zəif, hansının güclü cəhətləriniz olduğunu müəyyən etməyə çalışacağıq. Müştərilərə daha çox hansı sahələrdə dəyər verdiyinizi müəyyən etməklə şirkətinizin hansı sahəsinə daha çox fokuslanmalı olduğunuzu və bazarda əldə edilmiş rəqabət üstünlüyünü artırmaq və əldə saxlamaq üçün nələri etməli olduğunuzu öyrənəcəyik. Sonda isə sizin maliyyə mənbələrinə gəlib sizin gəliriniz, mənfəətiniz və pul vəsaitlərinizin cari durumuna əsasən biznesinizin obyektiv portretini yaratmaqda kömək edəcəyik. Daha sonra isə necə proqnoz verməyi və büdcəni necə tərtib etməli olduğunuzu öyrənəcəyik.

Fəsil 8

Başlanğıc mövqeyinizi qurmaq

Nələri öyrənəcəyik:

- İmkanlarınızı və resurslarınızı aşkar etmək
- Uğur qazanmanın həlledici amillərini gözdən keçirmək
- Şirkətin güclü və zəif cəhətlərini müəyyənləşdirmək

- İmkanları və təhlükələri tanımaq
- SWOT cədvəlindən istifadə etməklə situasiyanızı təhlil etmək

Siz güzgüyə baxdıqda öz şəklini görməyi gözləyirsiniz. Avtocavab aparatında öz səsinizə qulaq asanda öz səsinizi eşitməyinizi gözləyirsiniz. Şəkillərə və ya ailə videolarına baxanda özünüzü tanımağı gözləyirsiniz. Bəs neçə dəfə demisiniz ki:

Bu, mənə oxşamır.

Və ya:

Mənim səsim gerçəkdə belədir?

Düzgün avtoportret (istər özünü aydın görmək və ya eşitmək olsun, istərsə də öz güclü və zəif cəhətləriniz barədə obyektiv fikirlər demək) yaratmaq çətinidir. Güclü və zəif cəhətlər müvafiq situasiyaya uyğun olaraq ölçülməlidir. Bir vəziyyətə uyğun güclü cəhətin başqa birində zəiflik olduğu sübut oluna bilər. Məsələn, liderlik və qəti qərar qəbul etmə fəvqəladə vəziyyətdə sizə çox yaxşı kömək ola bilər. Lakin eyni xarakter nəzakətli kompromis danışıqlarına cəlb edilmiş komandanın üzvü olduqda sizin üçün məsuliyyətli iş ola bilər.

Siz şirkətinizin daxili güc və zəifliklərini müəyyən etmək tapşırığını yerinə yetirəndə bunları aydın və obyektiv görməklə bağlı eyni problemlərlə üzləşəcəksiniz. Bəlkə də siz nə qədər şirkətlərin özlərini obyektiv təhlil etməyə çalışarkən uğursuz olduqlarından dəhşətə gələcəksiniz- bu şirkətlər onlarda gizlənilən qalan resursların və onların bazara gətirdiyi bacarıqların təhrif olunmuş şəkildən asılı qalan şirkətlərdir.

Bu fəsildə biz sizə sizin üzləşdiyiniz imkan və təhlükələr fonunda şirkətinizin güclü və zəif cəhətlərini ayırd etməyə kömək edəcəyik. İlk öncə, bacarıq və resurslarınızın siyahısını hazırlamaqla sizin potensial güclü və zəif cəhətlərinizi göstərə biləcəyiniz üsullara nəzər salırıq. Sonra isə sənayenizdə olan həlledici uğur qazanma amillərinin hansı bacarıq və resursların güclü cəhət, hansıların isə zəif cəhət olduğunu müəyyən etmək üçün necə meydana gəldiyini göstəririk. Daha sonra isə tam bir şəkil yaratmaq üçün "puzzle"-ın bütün hissələrini, yəni şirkətinizin güclü və zəif cəhətlərini, imkan və təhlükələrini bir araya gətirməkdə kömək edirik. Həmçinin, sizin harada olduğunuzu, nə etməli olduğunuzu və bunu nə zaman etməli olduğunuzu izləməyə kömək etmək üçün strateji balans hesabı yaradırıq.

Situasiya analizi aparmaq



Biz sizin SWOT analizi kimi tanınmış sınaq və yoxlanmış yanaşmadan istifadə etməklə şirkətinizin vəziyyətini təhlil edirik. Silahlar və ya snayperlərdən narahat olmayın; SWOT şirkətinizin güclü (strengths) və zəif cəhətləri (weaknesses), imkanları (opportunities) və təhlükələri (threats) deməkdir.

Əlbəttə ki, şirkətinizin güc və zəiflikləri xarici aləmdən uzaq şəkildə ölçülə bilməz. Sizin situasiyanız tək-cə bacarıq və resurslarınızdan asılı deyil, həm də sizin nəzarətinizdən kənar baş qaldıran imkan və təhlükələrdən asılıdır. Imkan və təhlükələr barədə 4-cü fəslə müraciət edin. Üzləşdiyiniz situasiyadan asılı olaraq imkanlar və təhlükələr meydana çıxır, yox olur və zaman keçdikcə dəyişir və şirkətinizin güclü və zəif cəhətləri də onlarla birgə dəyişir.

Tam SWOT analizi elə bir şeydir ki, siz onu bir neçə dəfəyə tamamlayırsınız. Əslində siz biznes mühitinizin, sənayenin və şirkətinizin nə qədər sürətlə dəyişməsindən asılı olaraq müntəzəm əsasda SWOT analizi aparmalısınız.

Güclü və zəif cəhətləri müəyyən etmək



Şirkətinizin *güclü cəhətləri* sizin özünüz üçün yaratdığınız bacarıqlar, resurslar və vərdislərdir. *Zəif cəhətləri* isə rəqabətlə bağlı olaraq sizin bacarıq və resurslarınızda olan qabiliyyət çatışmazlığı və ya yoxluğuudur ki, bunlar sizə strategiyalar və planlar üzərində işləməyə və ya məqsədlərinizi həyata keçirməyə mane olur.



Şirkətiniz barədə ilk təəssürat yaratmaq üçün “Şirkətin güclü və zəif cəhətləri” anketini doldurun (şəkil 8-1). Anketin sağ tərəfində hər bir sahə üzrə öz bacarıq və resurslarınızı qiymətləndirin. Sol tərəfdə isə bu elementlərin sizin sənayeniz üçün əhəmiyyətini qiymətləndirin.



Güclü cəhət zəif cəhətə çevriləndə...

il əvvəl “Marks & Spenser” onun “Menecment Təlimi Proqramı”nı başa vurmuş xüsusən də 26 yaşlı gənc kişi və qadınlardan ibarət istedadlar toplusunun içindən öz menecerlərini və supervayzerlərini işə götürdü. “Marks & Spenser” bu işəgötürmə siyasətinin dünyagörüş və mədəniyyət baxımından diqqətəlayiq birlik və daimilik hissi yaratdığını düşünərək onu əsas korporativ güc kimi görürdü. Şirkətin sağlam dəyərlər və məram düşüncəsi yaratmaq üçün seminarlara və simpoziumlara ehtiyacı yox idi; “Marks & Spenser” dəyərləri lap başdan yaratmışdı.

arks & Spenser” bütün pərakəndə satış sahəsində dominantlığı və stabilliyi ələ keçirmək üçün can atanda bu aydın güclü cəhət 1980-ci illərin sonlarında dəyişdi. **“Tesco”, “Sainsbury’s” və s. kimi iri qida şirkətləri əvvəlcədən hazırlanmış bazar sektorunda “Marks & Spenser”in ənənəvi keyfiyyət üstünlüyünü zorla ələ keçirməyə başladı və nə baş verdiyi barədə “Marks & Spenser”də heç kimin heç bir fikri yox idi.** Uzaqgörən, fərqli düşüncəli menecerlərin bir çoxu sərt idarəçilik sistemindən çıxmışdılar. Şirkətdəki hər kəsin sosial çevrəsi eyni olub və eyni cür düşüncüydülər. Heç kim rəqabətli təhlükənin sürətini və həcmi və yaxud şirkəti cənginə almaq üzrə olan dəyişiklikləri başa düşmürdü.

kətin güclü cəhətləri zəif cəhətlərə çevriləndə “Marks & Spenser” xilasolma uğrunda mübarizəyə girişdi. Şirkət müxtəlif sosial çevrələrdən və müxtəlif təcrübələri olan menecerləri işə götürmək üçün gərgin kampaniyaya başladı. Həmçinin, top menecmenti şirkətin əsasını qoyan ailə üzvlərindən kənar, yəni gələcəyə hazırlıq görmək üçün əlindən gələn hər şeyi edən fürsətçil işçilərdən təşkil etdi. Bu “gələcək”də sürətli dəyişiklik və sərt rəqabət əsas qayə oldu. “M&S” rəqabət üstünlüyü uğrunda gedən mübarizədə ikinci qələbəni qazandı- “Woolworths” də daxil olmaqla bir zamanların ən böyük univermaqları bu qədər sərvətə sahib olmamışdı.

Baxış sistemlərinizi yaratmaq

8-1-ci şəkildə göstərilən sorğu anketini yazıb bitirəndə şirkətinizin güclü və zəif cəhətlərindən ibarət ilkin siyahı gözünün önündə olacaq. Buna baxmayaraq obyektiv olsun deyə ilkin təəssüratın hüdudlarını aşmalı və biznes aktivlərinizə bir neçə nöqtəyi-nəzərdən baxmalısınız. Müxtəlif baxış sistemləri sizə bir deyil, bir neçə nöqtəyi-nəzərdən baxmağın üstünlüklərini təklif edirlər. Həmçinin, sizə öz siyahınızı lazım olduğu qədər bitkin hazırlamaq üçün ən yaxşı imkanlar təklif edirlər. Aşağıdakı nöqtəyi-nəzərlər barədə düşünün:

- ✓ **Daxilə baxış:** şirkətinizin güclü və zəif cəhətləri barədə fikir birliyinə gəlmək üçün şirkətiniz daxilində olan idarəetmə təcrübəsindən yararlanın (özünüzdən, dostlarınızın və ya keçmiş həmkarlarınızın təcrübəsindən istifadə edin). Həmçinin, yaxın keçmişdə baş verənlər barədə də məlumatlanmaq istəyirsinizsə həmin şəxslərdən istifadə edə bilərsiniz. Kiçik bir korporativ hekayə sizə şirkətinizin güclü və zəif cəhətlərinin zaman keçdikcə necə dəyişdiyini və şirkətdə necə qəfildən asanlıqla dəyişikliklər getdiyini göstərəcək.
- ✓ **Xaricə baxış:** bu təhlili apararkən çalışın həddən artıq “məncil” olmaqdan ehtiyat edin. Rəqiblərinizdən nümunə kimi istifadə edərək geri qayıdıb ətrafa baxa bildiyinə əmin olun. Sizin bütün rəqibləriniz sizinlə eyni sənayedə və eyni bazarda bizneslə məşğul olurlar və sizin maraqlandığınız bütün əsas sahələrdə ya zəif, ya da güclüdürlər. Əgər siyahınızı öz biznes situasiyanıza təqdim etmək vaxtı gələndə bu siyahı sizin üçün heç bir şey ifadə etmirsə, sizin güclü və zəif cəhətləriniz rəqiblərinizin güclü və zəif cəhətlərinə qarşı qoyulmalıdır. (Rəqabət barədə daha ətraflı məlumat almaq üçün 7-ci fəslə keçin).
- ✓ **Kənardan baxış:** Bəlkə də siz şirkətinizin sizin üçün dəyərli olan güclü cəhətlərini yalnız ona görə müəyyən etmişiniz ki, rəqibləriniz onlara indiyədək reaksiya verməyiblər və ya bəlkə də zəif cəhətlərə ona görə əhəmiyyət verməmişiniz ki, bu zəif cəhətlər başqalarında da var. Ara-sıra şirkətinizin daxilində baş verənləri bilmək üçün kənardan obyektiv qiymətləndirməyə ehtiyacınız ola bilər. Faktiki olaraq bu zaman sizə məsləhətçilər müəyyən qədər köməklik edə bilərlər. Əgər sizə belə bir məsləhət verilməyibsə, onda mütəxəssislərin sizin sənayenizin əsas oyunçuları barədə nə dediyinə kənardan baxış əldə etmək üçün, ən azı, biznes dərgilərini izləyin. İngiltərənin “Business Link” xidməti (Şotlandiya və Uelsdə bunun ekvivalentləri var) şirkətinizin güclü və zəif cəhətlərini obyektiv olaraq qiymətləndirmək üçün şirkətlərə kömək edir.

Şirkətin güclü və zəif cəhətləri barədə sorğu anketi							
Sənaye əhəmiyyəti			Biznes sahəsi	İmkanlarınız və resurslarınız			
Aşağı	Orta	Yüksək		Zəif	Orta	Yaxşı	Əla

			İdarəetmə				
			Təşkilatçılıq				
			Müştəri bazası				
			Tədqiqat və inkişaf				
			Əməliyyatlar				
			Marketinq və satış				
			Bölüşdürmə və çatdırma				
			Maliyyə vəziyyəti				



Əgər sizin situasiya təhlili apara bilən idarəetmə komandanız yoxdursa, onda planlaşdırma barədə tapşırıqlarınız üçün etibar etdiyiniz qeyri-rəsmi qruplardan ibarət birini yaradın. Qrup üzvlərindən güclü və zəif cəhətlərinizi təhlil etmək üçün müəyyən qədər vaxt ayırmağı xahiş edin. Əmin olun ki, qrup şirkətiniz barədə vəziyyətlərə yuxarıdakı siyahıda olan müxtəlif baxış sistemlərindən istifadə etməklə müxtəlif yönərdən baxır.

İmkan və resurslarınızı müəyyən etmək

Şirkətinizin bacarıq və resurslar siyahısını yaradarkən torunuzu mümkün qədər uzağa atın. “Şirkətinizin Güclü və Zəif Cəhətləri barədə Sorğu Anketi”ndə (bu fəslin əvvəlindəki 8-1-ci şəkil) müəyyən olunmuş bütün biznes sahələrini gözdən keçirərək bacarıq və resurslarınıza sistemli qaydada baxın. Müxtəlif baxış sistemlərindən istifadə etməklə hər bir sahədə mümkün qədər çox bacarıq və resurslar müəyyən etməyə çalışın. Eyni zamanda, hər bir imkan və ya resursun sizin planlarınızı həyata keçirməyə və ya biznes məqsədlərinizə nail olmaqda kömək etməkdə nə qədər münasib olub-olmadığını qiymətləndirin. Məsələ şirkətinizin güclü və zəif cəhətlərini müəyyən etməyə gəlib çıxanda bu əsas siyahını xammal kimi istifadə edəcəksiniz.

İdarəetmə: istiqaməti yuxarıdan müəyyən etmək

Şirkətinizin idarəetmə komandası bacarıqlar, istedad və öhdəliklərdən ibarətdir. Siz komanda üzvlərinizin şirkətinizin missiya, məram və dəyər barədə hesabatları, həmçinin, nail olmağı planlaşdırdığınız məqsəd və hədəflər baxımından öz istiqamətlərini müəyyən etmələrini istəyəcəksiniz.

Sizin şirkətin idarəetməsi bacarıqları, istedadı və öhdəliyi bir yerə gətirir. Siz komanda üzvlərinizdən şirkətin missiyası, baxış və dəyərləri bəyannaməsindən, həmçinin, nail olmağı planlaşdırdığınız biznes məqsədlərini və obyektlərinizdən istiqamət tapmağı istəyirsiniz. Əla menecerlər və sahibkarlar sürətlə dəyişən texnologiyalar və ya artan rəqabətlə üzləşən sənayelərdə xüsusilə vacibdirlər. Bu kateqoriyalardan hər hansı birinə uymayan sənaye fikirləşmək çətindir. Artmaqda olan rəqabətlə və ya sürətlə dəyişən texnologiyalarla üzləşən sənayelərdə ən yaxşı səviyyəli menecerlər və sahibkarlar xüsusilə vacibdir. Bu iki kateqoriyalardan birinə uyğun gəlməyən sənaye barədə düşünmək çətindir.



Bura o yerdir ki, burada şirkətinizin nə etməyə hazırlaşdığı müəyyənləşdirilir. Baş menecerlərin əsas işi rəsmi olaraq şirkətinizin istiqamətini və strategiyasını seçməkdir, amma bütün menecerlər dolayı yolla müəyyən fəaliyyətlərə təkan verən və başqalarını zəiflədən qayda-qanunlar müəyyən edirlər. Məsələn, ofis ləvazimatları üzrə lider olan 3M öz menecerlərinə müstəqil şəkildə sahibkar olmaq üçün sərbəstlik verir və şirkətə daha kiçik rəqiblərin sürəti və praktikliyi ilə yeni biznes imkanları tanımağa və investisiya qoymağa imkan verir. Digər tərəfdən, "Body Shop" ekoloji baxımdan yaxşı idarəetmə sisteminin olmasına görə tanınır. Şirkət həm şəxsi, həm də korporativ sosial məsuliyyətliyə qiymət verən və biznes mühitində işləmək istəyən yüksək ixtisaslı şəxsləri özünə cəlb edir.

Aşağıdakılar şirkətinizin sahibkarlığı və idarə edilməsi haqqında verilən bir neçə əsas suallardır:

- ✓ Menecerlər şirkətinizin müxtəlif səviyyələrində nə qədər müddət olublar? (Və ya sizin sahibkar olaraq hansı təcrübələriniz var?)
- ✓ Şirkətiniz kənardan işçi götürməyi və ya şirkət daxilində olan işçilərin vəzifəsini artırmağı planlaşdırırmı?
- ✓ Sizin və ya şirkətinizin idarəetmə komandası tərəfindən müəyyən olunmuş ümumi tərz nədir?
- ✓ Şirkətinizin menecmentin inkişafı proqramı varmı? (Və ya siz fərdi sahibkarsınızsa, öz bacarıqlarınızı inkişaf etdirməyi necə planlaşdırırsınız?)
- ✓ Sizin və ya menecerlərinizin hansı sosial çevrələri var?
- ✓ Şirkətinizin menecment fəaliyyəti necə ölçülür?
- ✓ Özünüzün və ya idarəetmə komandanızın bacarıqlarının ümumi keyfiyyətini necə qiymətləndirirsiniz?

Təşkilatçılıq: insanları bir araya gətirmək

Şirkətinizi və onun işçi qüvvəsini təşkil edən insanlar həm kim olmaları, həm də necə təşkil olunmaları baxımından əsas resursdurlar. İnsan resurslarının bütün şirkətlər üçün vacib olmasına baxmayaraq onlar xüsusilə də xidmət sahələrində fəaliyyət göstərən şirkətlər üçün vacibdirlər. O sahələr ki, burada insanlar məhsulun böyük hissəsini təşkil edirlər. (Şirkətiniz barədə daha ətraflı 16-cı fəsildə biznes planınızı işlək hala gətirmək barədə danışarkən danışacağıq).

Şirkətiniz işçilərin kim olması ilə başlayır və bu da sizin onları necə yaxşı seçməyinizdən və təlim keçməyinizdən asılıdır. Bundan başqa, iş mühiti və şirkətinizin mükafatlandırma sistemləri kimin ixtisaslaşmış, çalışqan işçi olduğunu, kimin işdən bezib ayrıldığını müəyyən edir. İş komanda yaratmağa gəlib çıxanda (hətta kiçik komanda belə) şirkətinizin vəziyyəti (onun necə strukturlaşdırıldığı və yaradıldığı) sizin işçiləriniz qədər vacib ola bilər, belə ki, o, ildən-ilə ən yüksək səviyyələrdə icra olunur.

Məsələn, əczaçılıq şirkətləri hər il yüzlərlə satıcı işə götürürlər. Həqiqətənmi bu şirkətlər bu qədər sürətlə böyüyür? Əlbəttə, yox. Amma bu sahə hər üçüncü ilin sonunadək onların təlimlərinə külli miqdarda xərc çəkdikdən sonra yeni işçilərin 60%-ə qədərini müntəzəm olaraq itirirlər. Niyə? Bu sahə aşkar edib ki, bir problem işçilərin seçim prosesi ilə bağlıdır: yeni satıcıların çox böyük bir hissəsi stresə qarşı davamlı

deyillər, satış məqsədlərinə çatmaq və zənglərin sayını günə 20-ədək artırmaqla bağlı gərginliklərə qarşı dözümsüzdürlər. Nəhayət, tipik olaraq yeni satıcılar universiteti yenicə bitirmiş tələbələrdir. Beləcə, bu fəaliyyət sahəsi özünün işəgötürmə təcrübələrinə yenidən baxdı. Bunlar namizədlər barədə elan vermək, müsahibə götürmək və psixometrik testlər götürmək idi. Beləcə, həm fəaliyyət, həm də uzunömürlülük baxımından əsas inkişafı görməyə başladı.

Aşağıdakılar təşkilatınız barədə müzakirə edilməli olan bir neçə vacib suallardır:

- ✓ Təşkilatınızın ümumi strukturunu təsvir etmək üçün ən yaxşı sözlər hansılardır?
- ✓ Adi işçi ilə BİD-iniz arasında hesabatvermə mərhələləri var?
- ✓ Şirkətiniz nə qədər müddətdən bir restrukturizasiya edilir?
- ✓ İşçiləriniz öz işlərinə və məsuliyyətlərinə hansı münasibəti göstərirlər?
- ✓ İşçiləriniz şirkətinizdə neçə müddət işləyir?
- ✓ Sənaye standartları ilə müqayisədə sizin absenteizm səviyyəniz nə qədərdir?
- ✓ Şirkətinizin işçilərin davranış və əxlaqını ölçmək və izləmək üçün üsulları varmı?
- ✓ Şirkətiniz əxlaq normaları və pozitiv iş fəaliyyətini qoruyub saxlamaq üçün nə edir?

Müştəri bazası: kütləni razı salmaq

Şirkətinizin biznesi, əsas etibarilə, müştəri məmnuniyyəti və sadıqlıyından asılıdır. 5 və 6-cı fəsilərdə siz bu müştərilərin kimlər olduğunu və onlar haqda bacardığınız qədər çox məlumatı necə tapa biləcəyinizi öyrənəcəksiniz, çünki müştəriləri başa düşmək və onların tələb və ehtiyaclarını qane etmək şirkətinizin gələcəyi üçün çox vacibdir.



Məsələn, “Nordstrom” varlı alıcılara xidmət edən Amerika univermaqlar şəbəkəsidir. Şirkət adi bir ideya əsasında nüfuz qazanıb: müştəri həmişə haqlıdır. Şirkət də həmişə bunu nəzərinde saxlayır. Belə danışrlar ki, bir dəfə hirsli bir müştəri məmnunluq və yenicə aldığı defektli şinin geri qaytarılmasını tələb edərək Nordstrom mağazasının qapısından içəri daxil olur. Mağazanın menecerləri olduqca nəzakətli idi. Onlar dərhal bildilər ki, kişi əslində onların ən yaxşı müştərilərindən biridir və onun üçün şinlərin tam qiymətində kompensasiya müəyyən etdilər. Yaxşı əhval-ruhiyyədə olan müştəri qərara gəldi ki, yeni şinlərin quraşdırılması daha yaxşı olardı. Haradan maşın almağı soruşanda dedilər ki, Nordstrom şin satmır. Bu adam açıq-aydın məmnun müştəriyə və Nordstromun həyat müdafiəçisinə çevrildi.

Aşağıda müştəri bazanızı tədqiq edəndə müzakirə etməli olduğunuz bir neçə sual verilib:

- ✓ Şirkətiniz sadıq müştərilər yaratmaq üçün nə edir?
- ✓ Müştərilərin davranışlarını, məmnunluğunu və sadıqlığını müşahidə etmək üçün nə qədər cəhd edirsiniz?
- ✓ Müştəriləri bir daha sizə qayıtmaq üçün nələr təklif edirsiniz?
- ✓ Yeni müştərilər əldə etmək şirkətiniz üçün nə qədər asan və səmərəlidir?
- ✓ Tipik müştəri sizinlə neçə il müddətinə qalır?
- ✓ Şirkətiniz nə qədər mağazalara xidmət edir?
- ✓ Siz rəqəbat apardığınız bazarlarda bir, yoxsa ikinci yerdə dayanırsınız?

Tədqiqat və inkişaf: gələcəyi kəşf etmək

Tədqiqat və inkişaf çox zaman şirkətin uzun müddətli uğurunda mühüm rol oynayır. Tədqiqat və inkişaf yeni və daha yaxşı məhsulların birgə üzə çıxdığı sənayelərdə xüsusilə vacibdir. Amma tədqiqat və məhsulun inkişafı sizin bazarınızda işlək olan

digər qüvvələrlə balans təşkil etməlidir. Tədqiqat və inkişaf elə bir biznes sahəsidir ki, burada hətta ən yuxarı səviyyəli komandanın belə cəhdlərinə avtomatik olaraq cavab verilmir.



Kosmetik məhsullar sənayesini yadınıza salın. Estee Lauder və ya Revlon tədqiqat və inkişaf üçün milyonlarını rahatlıqla xərclədi. Bu şirkətlər dəri xüsusiyyətlərindən tutmuş insanların iyilmə hissinə qədər hər bir şey barədə daha çox məlumat əldə etmək üçün çox sayda araşdırmalar apardı. Onlar ən müasir laboratoriyalar yaradılar, ixtisaslaşmış dermatoloqlar və ən yüksək səviyyəli kimyaçıları işə cəlb etdilər və bu prosesdə kosmetik məhsulların əsas tədqiqat üzrə şübhəsiz liderə çevrildilər. Amma bu əlavə imkanlara investisiya edilmiş maliyyə vəsaitləri şirkətin dayanıqlı güclü cəhətlərinə çevrilə bildimi? Çox güman ki, yox. Bu şirkətlər öz məhsullarının hökumət idarələri tərəfindən tənzimlənməli olan dərman vasitələrinə çevrilməsini istəmədi. Əksər kosmetik məhsullar öz imiclərinə, həmçinin, reklamlara və tanıtım kampaniyalarına investisiya edilmiş resurslara güvənərək yaşayır və ya yox olub gedirlər. Müştərilər gözəllik məhsullarının bəxş etdiyi gözəllikləri alırlar- onun içində olan inqredientləri deyil.



Digər tərəfdən, integral sxem və mikropessor (kompüterin beyinləri) istehsalçıların az seçimi var, lakin tədqiqat və inkişaf üçün cəhd edirlər. Intel və Motorolanın dünya səviyyəli tədqiqat və inkişaf departamentləri var. Çünki onların sənayelərinə davamlı məhsul innovasiyaları təkan verir. Bu şirkətlər müntəzəm olaraq daha kiçik paketlərdə daha yüksək emal etmə sürətinə və gücünə can atırlar. Tədqiqata rəhbərlik edə bilməmə hər bir şirkət üçün fəlakətə nəticələnə bilər.

Aşağıdakı əsas suallar sizə şirkətinizdə tədqiqat və inkişafın rolunu təhlil etməkdə kömək edir:

- ✓ Texnologiya sizin şirkətinizə hansı səviyyədə təsir edir?
- ✓ Tədqiqat və inkişaf məşğul olmaq üçün pulunuzla kifayət qədər nəticələr əldə edə bilərsinizmi?
- ✓ Şirkətinizin tədqiqat və inkişafı ilə bağlı münasib, uzunmüddətli öhdəliyi varmı?
- ✓ Hərtərəfli tədqiqata qarşı olaraq sadə tədqiqata nə qədər pul xərcləyirsiniz?
- ✓ Tədqiqat heyətinizin əsas üzvləri sizinlə nə qədər müddətdir ki, birgədir?
- ✓ Şirkətiniz malik olduğu müəllif hüquqları və patentləri qoruya bilirmi?
- ✓ Universitetlərlə və ya kənar tədqiqat laboratoriyaları ilə əməkdaşlıq etməsinizmi?
- ✓ Sənayenizdə olan digər şirkətlərlə texnologiya üzrə müqavilə imzalamısınızmi?
- ✓ Sizin tədqiqat və inkişaf departamenti üzrə Birləşmiş Krallığın ədalətli vergi yanaşmaları barədə məlumatınız varmı?
- ✓ Tədqiqat və inkişaf layihələrinə Birləşmiş Krallıq hökumətinin mümkün grant yardımından xəbərdarsınızmi?

Əməliyyatlar: işləri hərəkətə gətirmək

Əgər siz istehsalat şirkətində işləyirsinizsə, biznesinizin əməliyyatlar tərəfi açıq-aşkar önəmlidir. Sizin istehsal etdiyiniz məhsullar (və onların işləmə mexanizmi, onların nə qədər davam edəcəyi, nə qədər xərc aparacaqları) tamamilə sizin istehsal avadanlıqlarının və iş gücünüzün bacarıq və resurslarından asılıdır- bu, xidmət

sektorunda əməliyyatların əməliyyatların şirkətlər üçün kifayət qədər vacib olmasını asanlıqla unuda bilməyiniz üçündür. Hazırda müştərilər bütün bazarlardan dəyər tələb edirlər və hər hansı biznesdə olan səmərəsizliklər üçün pul ödəməyi sadəcə olaraq istəmirlər. Sizin avtomobil və ya xalça hazırlamağınızdan, yarımfabrikat məhsul qutuları və ya ardıcıl portlar istehsal etməyinizdən, bank işlətməyinizdən və ya otel idarə etməyinizdən (məsələn, avtomatlaşdırma vasitəsilə) asılı olmayaraq əməliyyatlar müəssisənizin ürəyidir.

Həmçinin, avtomatlaşdırma da artım mənbəyi ola və şirkətiniz üçün yeni biznes imkanları yarada bilər. Hava yolları sənayesi kompüter inqilabı sayəsində bu gün olduğu qədər böyükdür: kompüterlər hava yollarına sənişinlərə əvvəlcədən milyonlarla bronlar etmək və eyni zamanda marşrutlar seçmək üçün imkan yaradır. Əgər hava yolları hələ də biletləri əllə satardılarsa və müştərilərin uçuş siyahılarını kopirovka kağızlardan istifadə edərək qeydə alardılarsa, aeroportlarda uzanan növbələri təsəvvürünüzə gətirin.



"Amerika Hava Yolları" kompüter əsaslı SABRE rezervasiya sistemini hazırlayanda proqnoz verə bilmədi ki, *tələblərin idarə olunması* (uçuşlara olan tələbləri müəyyən etmək və yerləri doldurmaq üçün qiymətlərə müntəzəm şəkildə nəzarət etmək) təyyarələrin vaxtında çatması qədər vacibdir. Şirkət öz gəlir marjalarını artırdı, çünki tələblərin idarə olunması üzrə proqram təminatı zəmanət verir ki, şirkətin həyata keçirdiyi hər bir uçuş mümkün qədər çox gəlir gətirir. Proqram təminatı çox mükəmməl və uğurlu idi, belə ki, **"Amerika Hava Yollarının" sədri Robert Krandal SABRE-ni müstəqil şirkət kimi ondan ayırdı. SABRE-nin təcrübəsi indi də tələblərin idarə olunması üzrə proqram təminatının avtomatik olaraq otaqları tənzimləyə bildiyi və bir gecə üçün mümkün qədər çox çarpayının qaldığına əmin edə bilən hotel biznesi kimi sahələrdə faydalanmaq üçün istifadə edilir.**

Aşağıdakı suallar sizin biznesinizin əməliyyatlar baxımından düşünüb-daşınmalı olduğunuz suallardır:

- ✓ Şirkətinizin keyfiyyətə nəzarət etmək və onu artırmaq üçün proqramları varmı?
- ✓ Şirkətiniz yeni texnologiyaların bəxş etdiyi avantajlardan yararlanırmı?
- ✓ Sizin istehsal xərcləriniz sənayenizin digər xərcləri ilə bir- birini tamamlayırmı?
- ✓ Yeni tələblərə cavab vermək üçün siz istehsalatı nə qədər sürətlə inkişaf etdirirsiniz və ya xidmətləri nə qədər sürətlə çoxaldırırsınız?
- ✓ Şirkətiniz kənar təchizatçılardan istifadə edirmi?
- ✓ Şirkətiniz işçi qüvvəsi praktik, yaxşı təlim keçmiş və dəyişikliklərə hazırdırmı?
- ✓ Şirkətinizin əməliyyatlar üzrə olan təcrübəsini biznesinizin digər hissələrinə də tətbiq edə bilərsinizmi?

Satış və marketinq: yaxşı hekayə danışmaq

Dünyadakı ən yaxşı məhsul və ya xidmət onu bazara çıxara və ya kənardakı potensial müştərilərə uğurla sata bilməyəndə sizin şirkətinizi çox uzağa apara bilməz. Sizin satış və marketinq menecerləriniz (və ya siz, əgər siz kiçik bir şirkət idarə edirsinizsə) sizin gözləriniz və qulaqlarınızdır, onlar sizə müştərilərinizin nə düşündüyü və nə axtardığı barədə əks əlaqələr verirlər. Onlar həm də sizin səsinizdir. Onlar sizin şirkətinizin hekayəsini danışirlar və bazarda həll yolları təklif edərək, tələbləri və ehtiyacları qarşılayaraq sizin məhsullarınızı sözlərlə ifadə edirlər.



Məsələn, natrium bikarbonatı kimi səpələnən köhnə kimyəvi məhsulları qablaşdırmaq və ya yerini dəyişdirmək üçün marketinq departamenti nə edə bilər? Aydındır ki, bu departament çox iş görə bilmir, amma əgər o, “Arm & Hammer” kimi natrium bikarbonatlı (çörək sodası) diş pastası satan şirkətlə əlaqəli olsaydı. Dişləri sanki diş həkimi tərəfindən təmizlənmiş kimi ağappaq dişlərlə gülümsəyən insanları göstərən “Wow” məhsullarının fəaliyyətə başladığından yalnız bir il sonra “Arm&Hammer “ Britaniyada diş pastası bazarının 4%-ini ələ keçirdi. Bütün bu gəlirlər geniş yayılmış, tez əldə edilməsi mümkün olan kimyəvi duzun sayəsində idi.

Aşağıdakı suallar sizin məhsul xəttiniz barədə soruşulmalı olan əsas suallardır:

- ✓ Şirkətinizin məhsul və ya xidmət xətti nə qədər genişdir?
- ✓ İstehlakçılar şirkətinizi brend adından tanıyırmı?
- ✓ Elə bir xüsusi prosesləriniz və ya məhsullarınız varmı ki, rəqibləriniz bundan faydalana bilmirlər?
- ✓ Bazar araşdırmasına və mütəmadi olaraq müştəri əks-əlaqələri almağa investisiya etmisinizmi?
- ✓ Sizin ixtiyarınızda olan bütün marketinq resurslarından istifadə edirsinizmi?
- ✓ Şirkətinizin satış menecerləri məlumatlı, enerjili və işə həvəslidirlərmi?

Bölüşdürmə və çatdırma: dövrəni tamamlamaq



Bölüşdürmə və çatdırma o deməkdir ki, sizin məhsul və xidmətləriniz faktiki olaraq olaraq öz son dayanacaqlarına, yəni müştərilərin əlinə çatmaq üzrədirlər. Sizin məhsullarınızın necə olması barədə nə qədər yaxşı fikirdə olduğunuzdan asılı olmayaraq müştəriləriniz öz istədikləri yerdə və istədikləri vaxtda onları əllərinə almaq istəyirlər. Müştərilərin necə alış-veriş etdikləri onların aldıkları qədər vacibdir, belə ki, siz məhsul və xidmətləri çatdırmaq üçün fərqli bir üsulun olduğunu görəndə (məsələn, internet üzərindən) təəccüblənməyin, yeni sistem bazarda və ya hətta bütün iqtisadiyyatda inqilab edir. Internet şirkətlərin nüfuzunu artırmaqla və eyni zamanda, çatdırılma xərclərini azaltmaqla şirkətləri öz müştərilərinə birbaşa çatdırma bilən gələcək barədə vəd verir.



Hazırda şirkətiniz güman ki, öz məhsul və xidmətlərini *ənənəvi üsullarla* bölüşdürür- bunlar sizin və sizin rəqiblərinizin müştərilərə çatması üzrə zamanla sınanmış üsullardır- və sizin bölüşdürmə və çatdırılma xərcləriniz ümumi xərclərinizin mühüm bir hissəsini təşkil edə bilər. Adətən standart xərclərə anbar əməliyyatları, t nəqliyyat məhsulunun qaytarılma xərcləri daxildir. Əgər siz pərakəndə satış biznesi ilə məşğul olursunuzsa, üstəlik iri bahalı şaf üçün də pul ödəyə bilərsiniz. Hazırda supermarketlər bir qayda olaraq yeni **məhsulu mağazaya** çıxartmazdan əvvəl sizdən pul tələb edirlər və siz mağazada tutulan ən yaxşı yerlər üçün artıq pul ödəyirsiniz. Nəhayət, bezmiş alıcılar cərgələr arasına uşaqlar və

arabalar isə onunla birlikdə irəlilədikcə supermarketlər də müştərilərin nəyə baxmalarını, yeni nə almalarını idarə edirlər.



Bir çox innovativ məhsul və şirkətlər qiymətə və ənənəvi bölüşdürmə şəbəkələri ilə əlaqəli digər məsələlərə yeni yanaşma tətbiq etdikləri səbəbindən keçmişdə uğur qazanıblar. Məsələn, Amazon kitab bazarına girişmək qərarına gələndə Amazonun təsisçisi Jeff Bezos mövcud rəqabətlə, həmçinin, ənənəvi pərakəndə satış mağazalarının hökmranlıq etdiyi çətin bölüşdürmə sistemləri ilə qarşılaşdılar.

Bu problemləri sıfırdan həll etməkdənsə şirkət yeni bir istiqamət seçdi. Bezos başa düşdü ki, heç bir kitab mağazasında çap olunmuş kitablardan ibarət mükəmməl material ehtiyatı yoxdur. Minlərlə kitab daşıyan distribütorlar əksər mağazalar üçün, xüsusilə də daha kiçik kitab satıcıları üçün anbar rolunu oynayır. Müştərilər nə zaman onların anbarında olmayan kitabı almaq istədikdə onlar müştərinin bu sifarişini çoxsaylı distribütorlarından biri vasitəsilə yerinə yetirdilər. Bu şirkətlərin material ehtiyatı 1980-ci illərin sonlarında rəqəmsala çevrildi. Onlayn material ehtiyatı siyahıları Bezosa onun yaratmaq istədiyi şirkət vasitəsilə kitabları onlayn təklif etmək imkanı verdi.

Amazon.com-un adlandırılması onun nisbi ölçüsünün əhəmiyyətinə əsaslanırdı. Bezos **bunu əsas gətirdi ki, Amazon çayı suyunun həcmi baxımından ikinci böyük çay olan Missisippidən on dəfə böyükdür və Amazon.com da fiziki baxımdan dünyanın ikinci ən böyük kitab mağazasından altı dəfə böyükdür. Amazon** ənənəvi kitab alış-satışından inqilab etdi və çox sayda imitator yaratdı.

Məhsul və ya xidmətinizin bölüşdürülmə və çatdırılması barədə aşağıda bir neçə sual verilib:

- ✓ Şirkətinizin inventar sistemi ilə əlaqəli xərclər hansılardır?
- ✓ Sifarişlərin yerinə yetirilmə qaydasını dəyişməklə inventarları azalda bilərsinizmi?
- ✓ Müştərinin sifarişini yerinə yetirmək nə qədər vaxt aparır və vaxt azaldıla bilərmi?
- ✓ Şirkətiniz hansı bölüşdürmə kanallarından istifadə edir?
- ✓ Distribütorlar şirkətinizi nə dərəcədə idarə edirlər?
- ✓ Müştərilərinizə birbaşa çatmaq üçün yeni kanallardan istifadə edə bilərsinizmi?

Maliyyə vəziyyəti:pulun arxasında getmək

Şirkətinizin uzun müddətli maliyyə sağlamlığı şirkətinizin maliyyə sağlamlığını müəyyən edir, bu, 100% belədir. Maliyyə məsələləriniz qaydasında deyilsə, siz sadəcə olaraq biznesdə uzun müddət qala bilməzsiniz. Yeri gəlmişkən, söhbət şirkətin maliyyə məsələlərindən gedirsə, sizin arxasına düşüb izləməli olduğunuz şeylər öz ev təsərrüfatınızı işlətmək üçün sizin üzləşdiyiniz məsələlərdən tamamilə fərqlidir. Məsələn, əgər siz biznesə yenidən başlayırınsınızsa, “şirkətiniz öz ilk qoyduğu puldan (*ilkin kapital*) nə qədər pul əldə edə bilər” sualı sağ qalmaq üçün əsas sualdır. (Bu, ilk evinizi alıb sonra mebellə təchiz etməyə çalışmaq kimi səslənirmi?) Şirkətiniz tamamilə düzgün işləməyə başlayanda bütün borclarınızı ödəyə bilməyiniz üçün gələn pulun gedən puldan daha çox olduğuna əmin olmalısınız (*pul vəsaitlərinin*

müsbət axını). (İstiqraz və xidmət haqlarının ödənməmiş olduğu zamanları yadınıza salın və ödəmə günü gəlməmişdimi?)

Şirkətinizi maliyyə baxımından necə sağlam saxlamağı müəyyən etmək biznes planlaşdırmanız üçün vacibdir. Vacib maliyyə hesabatlarını müntəzəm olaraq gözdən keçirməyə vaxt ayırdığınız zaman şirkətinizə müntəzəm maliyyə yoxlanmasının faydasını verirsiniz. Bu yoxlanış adətən müntəzəm olur, amma arasına siz öncədən xəbərdarlıq siqnalı eşidirsiniz- gəlirlər çox aşağıdır (məsələn) və ya tanıtım xərcləri həddən artıqdır. Bu zaman maliyyə sayıqlığına ehtiyac var.

Bu, şirkətinizin maliyyə sağlamlığı barədə veriləsi çətin suallardır (əgər siz bu sualların cavabını bilmirsinizsə, 10-11-ci fəsillərə baxın).

- ✓ Sizin gəlirləriniz və mənfəətiniz artırmı?
- ✓ Şirkətinizin pul axınlarını diqqətlə yoxlayırsınız mı?
- ✓ Şirkətinizin pul ehtiyatlarına cari giriş imkanı varmı?
- ✓ Şirkətinizin- və bir biznes vahidiniz və ya biznes sahənizin- növbəti il üçün büdcəsi varmı?
- ✓ Şirkətinizin əsas maliyyə nisbətlərini mütəmadi izləyirsiniz mi?
- ✓ Şirkətinizin maliyyə vəziyyəti rəqiblərinizin maliyyə vəziyyəti ilə müqayisədə necədir?

Uğur əldə etmənin həlledici amillərini düşünmək

Bacarıq və resurslar ınızın şirkətinizin güclü cəhətlərini (siz bunları daha da artırabilirsiniz) və ya zəif cəhətlərini (gələcək barədə plan qurarkən bunları düzəltməlisiniz) təmsil edib-etmədiyini müəyyən etməlisiniz. Bunu etmək üçün siz sənayeniz və bazarınız üçün nəyin vacib olduğunu dəqiqliklə müəyyən etməlisiniz. *Uğur əldə etmənin həlledici amilləri* o bacarıq və resurslar dır ki, əgər siz şirkətinizin uzun müddətə uğurlu olmasını istəyirsinizsə, onların yerində olması mütləqdir.

Bəlkə də si uğur əldə etmənin həlledici amilləri siyahısını hazırlamısınız. (Əgər hazırlamamısınızsa, 4-cü fəslə baxın). Bu siyahı ilə siz şirkətinizin bacarıq və resurslar ını müəyyən etməlisiniz. Cədvəl yaratmaq üçün iki siyahıdan istifadə edə bilərsiniz ki, bu cədvəl öz növbəsində sizə onları sizin sənayenizin vacib olaraq hesab etdiyi bacarıq və resurslar la müqayisə etmək imkanı verir.

Yaxşı olardı ki, siyahıkar bir-birinə oxşar olsun, amma bu, nadir hallarda belə olur. Hazır sizə sizə şirkətinizin hazırkı güclü və zəif cəhətlərini müəyyən etmək imkanı verir (şəkil 8-2-ə baxın).



8-2-ci şəkildəkinə oxşar cədvəl yaratmaq üçün aşağıdakıları yadda saxlayın:

- ✓ Cədvəlim yuxarı, aşağı, sağ və sol tərəfinə yerləşdirdiyiniz bacarıq və resurslar sənayenizdə mütləq şəkildə olmalı olanlardandır. Onlar uğur əldə etmənin həlledici amilləridir.
- ✓ Cədvəlin yuxarı sol küncünə yerləşdirdiyiniz bacarıq və resurslar şirkətinizdə yaxşı və ya mükəmməl olan həlledici uğur amilləridir. Onlar şirkətinizin güclü tərəflərini göstəririrlər.

- ✓ Cədvəlin aşağı sol küncünə yerləşdirdiyiniz bacarıq və resurslar şirkətinizdə qənaətbəxş və ya hətta zəif olan həlledici uğur amilləridir. Onlar şirkətinizin zəif tərəflərini göstərirlər.

Şirkətin güclü və zəif cəhətləri			Sənaye əhəmiyyəti		
Bacarıq və resurslar	Güclü cəhətlər		əla		
			Yaxşı		
			Qənaətbəxş		
	Zəif cəhətlər		Zəif		
			Mütləq olmalıdır	Olması yaxşıdır	Vacib deyil

Şəkil 8-2: bacarıq və resurslar ınızı sizin sənayenizdə olan həlledici uğurqazanma amilləri ilə müqayisə edin.

Company strengths and weakness- şirkətin güclü və zəif cəhətləri

Importance to industry- sənaye əhəmiyyəti

Capabilities and – bacarıq və resurslar

Critical success factors- uğur qazanmanın həlledici amilləri

Strengths- güclü cəhətlər

Weakness- zəif cəhətlər

Excellent- əla

Good- yaxşı

Fair- qənaətbəxş

Poor-zəif

Must have- mütləq olmalıdır

Nice to have- olması yaxşıdır, not necessary- vacib deyil



Siz şirkətinizin artıq üstünlük əldə etdiyi bacarıqlarda, həmçinin, şirkətinizin yaxşı olmadığı məsələlərin vacibliyini olduğundan az qiymətləndirməkdə asanlıqla dəyər tapacaqsınız. Bu zaman bacardığınız qədər obyektiv olmağa çalışın. Siz dəyərli resurslarınızı buna dəyməyən işlərə həsr etdiyinizi çətinliklə qəbul edərsiniz və eyni zamanda da əsas biznes sahələrinə əhəmiyyət vermədiyinizi də çətinliklə qəbul edə bilərsiniz.

Şirkətinizin güclü və zəif cəhətləri üçün aşağıdakılar barədə fikirləşin:

- ✓ Şirkətinizin əslində olan güclü və zəif cəhətləri barədə müxtəlif insanların müxtəlif fikirləri ola bilər.
- ✓ Həm şirkət daxilində, həm də şirkət xaricində müxtəlif nöqteyi-nəzərləri birləşdirməklə sizin balanslı görünüş əldə edirsiniz.
- ✓ Menecmentdən tutmuş marketingə, tədqiqat və inkişafa, çatdırılmaya qədər hər bir sahədə olan imkanlarınızı qiymətləndirməkdən əmin olun.
- ✓ Güclü cəhətlər yalnız sizin bacarıq və resurslar ınızın sənayenizdə olan həlledici uğurqazanma amilləri ilə uyğun gəldiyi halda güclü cəhətlər olurlar.

Situasiyanızın 3D təhlili

Şirkətinizin güclü cəhətlərindən fayda götürməyə və zəifliklərinizi minimuma endirməyə hazır olun, bu, o mənaya gəlir ki, siz qarşınıza imkanlar çıxanda onları necə tanımağı və təhlükələr sizi üstələməmiş onlara necə hazırlaşmağı bilməlisiniz. Burada zamanlama (tayminq) əsas məsələdir və o, sizin haqqında düşünməli olduğunuz üçüncü əsas bölgüdür.

Fəsil 4 əsas imkan və ciddi təhlükələrin haradan gəldiyindən bəhs edir. Bu “əjdahalar” hər yerdən, hər tərəfdən gələ bilərlər. Onlar çox zaman oyunun qaydalarını və hətta həlledici uğurqazanma amillərini də dəyişə bilərlər, o amillər ki, siz onların həmişə sənayenizin bir hissəsi olaraq qalacağını düşünürdünüz. Bir çox imlan və təhlükələr birbaşa dəyişikliyin nəticələridir (inanmırsınızsa, 12-ci fəslə baxın); digərləri isə birbaşa sizin rəqibləriniz və onların gətirdiyi qeyri-müəyyənlikdən irəli gəlirlər.

Rəqiblərə qısa baxış

Ən güclü 2-3 rəqibiniz üçün güclü və zəif cəhətlər cədvəli yaratmaq yaxşı fikirdir (rəqiblərinizin kim olduğu və sizin onlar barədə nə bildiklərinizi dəqiqliklə bilmək üçün 7-ci fəslə baxın). Əlbəttə ki, rəqibləriniz barədə özünüz barədə bildikləriniz qədər bilməyəcəksiniz, belə ki, cədvəllər rəqiblərin sizin şirkət barəsində bilə bildikləri qədər tam olmayacaq. Lakin sizin nə bildiyiniz sizə çox yaxşı məlumatlar verir.

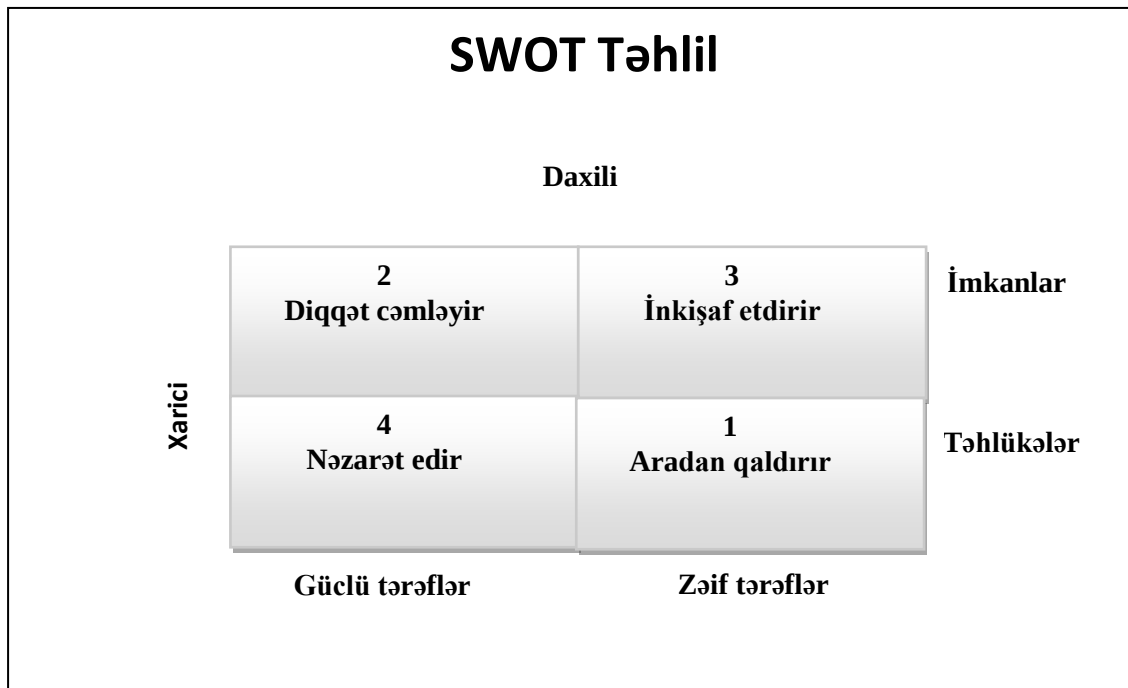
Rəqiblərinizin güclü və zəif cəhətlərini öz güclü və zəif cəhətlərinizlə müqayisə etmək sizə güclü rəqabət imkanlarının və biznesiniz üçün olan təhlükələrin haradan gəldiyini görməyə kömək edə bilər. İmkanlar rəqiblərinizin zəif olduğu arenada sizin onları məhv etmək üçün gücünüzün olduğu zamanlarda ortaya çıxır. Bəzən vəziyyət əksinə olanda, yəni rəqibizin sizin güclü olmadığınız sahədə öz gücündən faydalandıqda siz təhlükəni əvvəlcədən görə bilərsiniz. Rəqabət mühitinin həmişə dəyişdiyi üçün bu cədvəlləri müntəzəm şəkildə yoxlamağı planlaşdırın.

SWOT təhlili aparmaq

SWOT təhlili (sizin güclü və zəif tərəflərinizin, imkan və resurslarınızın təhlili) sizə şirkətinizin strateji balans hesabatını yaratmaq imkanı verir. Siz şirkətinizin bütün güclü və zəif cəhətləri daxil olmaqla bütün şirkətdaxili amilləri bu təhlildə bir araya gətirirsiniz. Sonra isə şirkətinizin biznes mühitində olan rəqabət aparan qüvvələr və ya trendlər ucbatından üzləşdiyi imkan və təhlükələr kimi özünüzün müəyyən etdiyiniz xarici qüvvələrə qarşı olaraq bu amilləri ölçürsünüz. Bu amillər şirkətinizin

nə etməli və bunu nə zaman etməli olduğunu nə dərəcədə müəyyən edir? SWOT təhlili aparmaq üçün aşağıdakı addımları izləyin:

- ✓ **Müəyyən etdiyiniz bütün güclü tərəfləri onları sizin sənayenizin potensial imkanları ilə, yoxsa gizli təhlükələri ilə müşayiət olunmasına əsasən iki qrupa bölün.**
- ✓ **Zəiflikləri də eyni qaydada bölün- bir qrupa imkanları, bir qrupa isə təhlükələri yazın.**
- ✓ **Cədvəl dörd kvadrattan ibarət olmalıdır.**
- ✓ **4 kvadrattan birinə şirkətinizin güclü və zəif cəhətlərini sənayenizin sənayenizin imkan və təhlükələri ilə müqayisə edərək yerləşdirin (şəkil 8-3).**



Şəkil 8-3: SWOT cədvəli şirkətinizin daxili güclü və zəif cəhətlərini xarici imkanlara və təhlükələr qarşı qoyaraq balanslaşdırır.

Swot analysis- SWOT təhlili

Internal- daxili, external-xarici

Opportunities- imkanlar, threats- təhlükələr, strengths- güclü tərəflər, weaknesses- zəif tərəflər

Eliminate these- aradan qaldırır, monitor these- nəzarət edir

Capitalise on these- diqqət cəmləyir, improve these- inkişaf etdirir.

SWOT təhlili bir qədər faydalı strateji məsləhətlər verir. Onların əksəriyyəti ağılabatan fikirlərdir. İlk öncə, çatışmazlıqları bərpa edin. Sonra isə gördüyünüz biznes imkanlarının əksəriyyətini yaradın. Yalnız bundan sonra sizə digər biznes və sahələrə meyil etməyin ləzzətini görəcəksiniz. Biznes planınızda aşağıdakı mərhələlərin hər birinə müraciət etdiyinizdən əmin olun:

- 1. Rəqiblərinizdən gələn ciddi təhlükələrlə və ya dəyişən biznes mühitində əlverişsiz olan trendlərlə üzləşdiyiniz sahələrdə müəyyən etdiyiniz hər hansı bir zəifliyi aradan qaldırın.**
- 2. Şirkətinizin real güclü cəhətlərini kəşf etdiyiniz biznes imkanlarına diqqət cəmləyin.**

3. Potensial biznes imkanlarından ibarət olan sahələrdə müəyyən etdiyiniz zəiflikləri düzəltmək üstündə işləyin.
4. Ortaya çıxacaq hər hansı bir gizli təhlükələrdən təəccüblənməmək üçün bu gün güclü olduğunuz biznes sahələrini nəzərdən keçirin.

Biznesinizdə, sənayenizdə və bazarınızda dəyişiklik yeganə sabit, dəyişməyən amildir. Sabit dəyişiklik o deməkdir ki, siz SWOT təhlilinizi bir dəfəylə tamamlaya bilmirsiniz; şirkətiniz böyüdükcə və sizi əhatə edən mühit dəyişdikcə cədvəli müntəzəm olaraq gözdən keçirməlisiniz. SWOT təhlilinizin davamlı bir proses olduğunu, yəni biznes planlaşdırması prosesinizin mühüm bir hissəsi olaraq müntəzəm olaraq etdiyiniz bir iş kimi düşünün.



Aşağıdakıları yadda saxlayın:

- ✓ Potensial imkanları və təhlükələri aşkar etmək üçün rəqiblərinizin güclü və zəif cəhətlərinə yaxından nəzər salın.
- ✓ SWOT cədvəli sizin güclü və zəif cəhətlərinizi imkan və təhlükələrlə bir araya qoyur və bu da sizə nə etməli olduğunuzu deyir.
- ✓ SWOT-un strategiyası təhlükələrin aydın görünmədiyi yerlərdə zəiflikləri aradan qaldırmaq, həmçinin, imkanların aydın göründüyü yerlərdə güclü cəhətlərə nəzər salmaqdır.

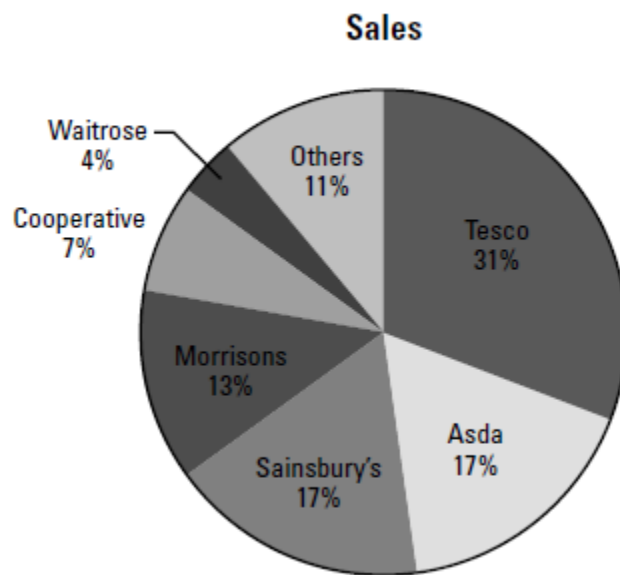
Bazar payını ölçmək

Rəqabət aparan istənilən bazarda bir qayda olaraq bazar lideri olur- bir neçə bazar ardıcılı və onların izinə düşən bir neçə biznes. Hər bir rəqibin bazarda malik olduğu hissə “bazar payı” adlanır. Yəni alqı-satqı ilə məşğul olan insanlar bazar payına, hətta bundan daha çox şərtsiz (tam) satışlara fokuslanırlar. Bu, “düşməni” düşməni məhv etmək və reytingi artırmaq kimi bir rəşional arzudan daha çox deməkdir, lakin bu, dərin kök salmış və əsaslı məntiqdir. “Uğur uğur gətirir” qədim məsəli bura aiddir və bazar payı uğrunda gedən döyüşdə qalib gəlmək biznesə çox vacib dayaq verir.

1960-cı illərin sonlarında Amerikanın bir menecment məsləhətçiləri şirkəti məhsul istehsal etmə (və ya xidmət etmə) qiyməti ilə həmin məhsulun həyatı ərzində istehsal olunmuş ümumi sayı arasında daimi əlaqə olduğunu aşkar etdi. Onlar gördülər ki, istehsal olunmuş ümumi məhsul sayının hər iki dəfə artırılması üçün hər vahidə düşən ümumi xərclər (işçi və material) 20-30%-ə qədər düşür.

Beləliklə, iri həcmli bazar payı götürən şirkət kiçik həcmli bazar payına malik olan rəqib üzərində mühüm qiymət üstünlüyünə malik olur. Bu qiymət üstünlüyü sonralar daha çox gəlir əldə, daha aşağı qiymətlər əldə etmək və bazarda daha böyük pay üçün rəqabət aparmaq üçün və ya daha yaxşı məhsul istehsal etməyə investisiya etmək, beləcə, rəqibi qabaqlamaq üçün istifadə edilə bilər.

8-4-cü şəkildə qısa nəzər salmaq sizə “Tesco”nun bazarda rəqabətə necə davam gətirə bilməsi, digər oyunçuları üstələməsi və səhmdarlar üçün yaxşı gəlirlilik gətirməsi barədə məlumat verir.



Sales- satışların həcmi
Others- digərləri

Fəsil 9

Nəyi ən yaxşı şəkildə etdiyinizə diqqət cəmləmək

Nələri öyrənəcəyik:

- ✓ Şirkətinizin nə etdiyini təsvir etmək
- ✓ Dəyər zənciri qurmaq
- ✓ Rəqabət üstünlüyünüzü axtarmaq
- ✓ Şirkətinizin əsas bacarığına diqqət cəmləmək
- ✓ Zaman keçdikcə rəqabət üstünlüyü qazanmaq
- ✓ Resurslar ayırmaq üçün dəyər zəncirindən istifadə etmək

Hər dəfə evdən alış-veriş üçün çıxanda günün sonunda ümumi olaraq evə nələr alıb qayıdacağınızı müəyyənləşdirmək üçün seçimlərinizi diqqətlə nəzərdən keçirirsiniz. Səhər qəhvəsində alış-veriş siyahısına nəzər salanda qərarlar başlayır:

- ✓ Şəhər mərkəzindəki mağazalar, yoxsa şəhəratrafı dükənlər?
- ✓ Firma mağazaları, yoxsa univurmaq?
- ✓ Dizayner brendləri, yoxsa mağaza malları?
- ✓ 25,50, yoxsa 100 funt limit?

Əgər siz mağazalarda məhsulların istehsalı və satışı biznesində olsanız, görürsünüz ki, bunlar tale yüklü qərarlardır. Alıcılar necə seçim edirlər? Nə üçün onlar yalnız bir mağazaya gedirlər, o birinə yox? Hardan dayanıb axtarmağı və nəyə ikinci dəfə baxmağa ehtiyac olduğunu nə müəyyənləşdirir? Müştərilər bir-birindən necə fərqlidirlər? Onlar bir-birilə necə oxşarırlar? Hansı sənayedə olmağınızdan asılı olmayaraq bu tip suallar olduqca mühümdür.

Nə alacaqlarına və hardan alış-veriş edəcəklərinə qərar verməyə hazırlaşanda müştərilər davamlı olaraq qiymətə qarşı xidmət faydaları və ya müxtəlif məhsul kombinasiyalarını ölçüb biçirlər. Müştərilər bazarda tapa biləcəkləri ən yaxşı dəyərin özləri tərəfindən aparılan hesablamalarına əsaslanan seçimlərini etdikdə bu zaman onlar *dəyər bərabərliyindən* istifadə edirlər (bu bərabərlik haqqında daha çox öyrənmək istəyirsinizsə, 7-ci fəslə nəzər salın). Axı burada ən yaxşı dəyərə malik olma əslində nə mənə verir? Əgər siz rəqiblərdən birsinizsə, siz məhsul və xidmətlərinizin müştərilərinizin gözündə necə dəyər əlavə etdiklərini dəqiqliklə bilməlisiniz.



Bu fəsildə məhsul və xidmətləriniz ətrafında müştəri dəyərini necə yaratmaq məsələsinə nəzər salacağıq. Çətin səslənən anlayışları sadələşdirməyə çalışan insanlar tərəfindən bu yanaşma *dəyər zənciri təhlili* adlandırılır və biz biznesinizin hansı hissəsinin müştərilər üçün ən yaxşı dəyər əlavə etməyə məsul olduğunu müəyyən etmək üçün istifadə edirik. Həmçinin, sizin nə üçün bazarda rəqabət üstünlüyünə malik olmalı olduğunuzun səbəbini izah etmək üçün dəyər zəncirindən istifadə edirik. Biz sizə dəyər zəncirinizi uzun müddət saxlamaq üçün sizin necə işləməli olduğunuz barədə də məlumat veririk və nəhayət, biz sizə biznes planı hazırladıqca şirkətinin insan və maliyyə resurslarından ən yaxşı şəkildə faydalanmaq üçün “dəyər zənciri” və “əsas bacarıq” anlayışlarından necə istifadə etməyi də göstəririk.

Nə etdiyinizi təsvir etmək

Əsas biznes fəaliyyətlərinizi bir neçə yaxşı seçilmiş cümlədə və ya bir-iki diaqramda cəmləməklə şirkətinizin nə etdiyini təsvir etməyin asan iş olduğunu düşünə bilərsiniz. Belə deyil. Biznesinizin daxilindən ətrafa baxdıqda zaman keçdikcə sizi biznesdə saxlayan bacarıqlara nail olmaq üçün gündəlik detalları uzaqlaşdırmaq sizin düşündüyünüzədən daha çətinidir.

Bu səbəbdən məsləhətçilər çox yaxındadırlar. Onların çoxu nə etdiyinizi təsvir etmək üçün sizə kömək etməkdən başqa heç nə istəməirlər. Əlbəttə ki, onlar əslində sizdən heç də ağıllı deyillər. Bu, onların kiçik bir sirridir. Məsləhətçilər sizin biznesiniz haqda daha aydın fikrə malikdirlər, sadəcə olaraq ona görə ki, onlar sizin şirkətə kənardan baxırlar.

Lakin güman edirik ki, siz şirkətiniz barədə və onu faktiki olaraq nələrin uğurlu etdiyi barədə məlumatlısınız və sizin sadəcə olaraq bildiyiniz bu məlumatları açmağa ehtiyacınız var.



“Leith” şirkətinin həftəyə 5 funt qazanan dispetçerinin oğlu olan Tom Farmer “Kwik-Fit” adlı şirkət açır ki, bu şirkət “Ford”a 1 milyard funt satılmazdan öncə 1000-ə yaxın mağazalar şəbəkəsi ilə 418 milyon funt gəlirləri olan dövlət şirkəti kimi böyümüşdü. Onun öz sözləri ilə desək, onun uğurunun arxasında dayanan fəlsəfə bu idi: “Müştəri məmnuniyyəti-100%. Əgər birsinə saat yarım ərzində zəng edəcəyinizi deyir və vədinizə əməl edərək saat yarım ərzində zəng edirsinizsə, xidmət göstərmək sadəcə olaraq sizi orada olan başqa bir insandan daha irəli aparacaq”. Bunu bilmək davamlı rəqabət üstünlüyünə malik olan “Kwik-Fit” üçün çox vacibdir.

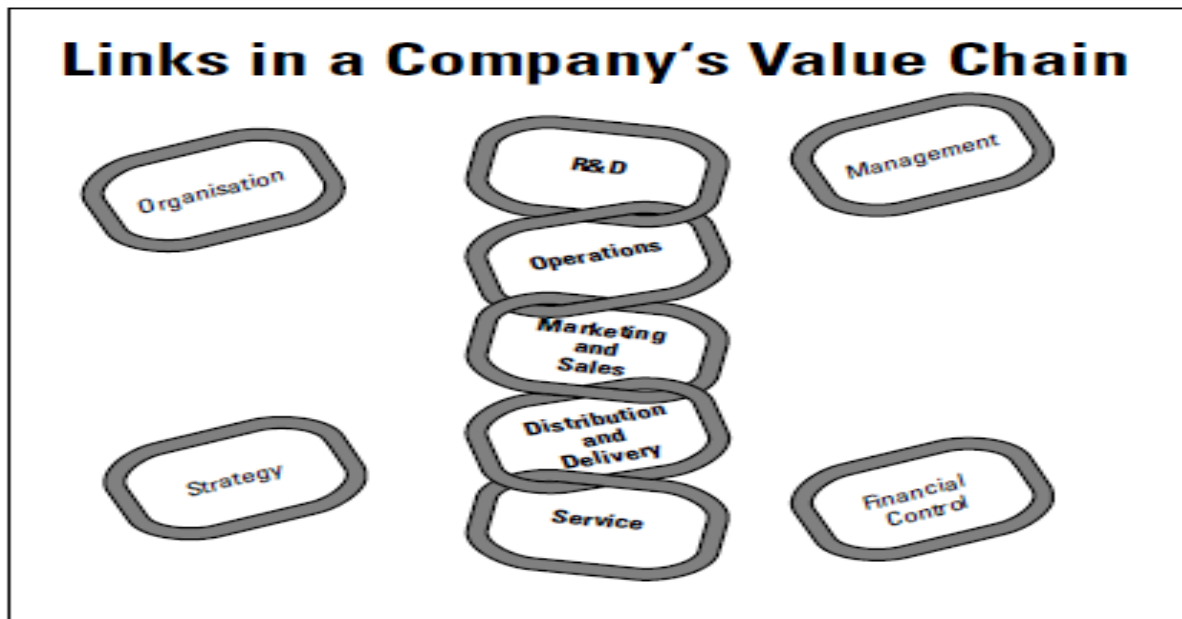
Bu ağıllı biznesmen etdiyi işin nə üçün uğurlu olduğunu düz hiss edirdi. Sadə təlimat verməklə siz biznesinin ən aşağı səviyyədə başa düşülməsinə nail ola və şirkətinizin biznesdə qalmaq üçün edə bildiyi fəaliyyətlər zəncirini inkişaf etdirə bilərsiniz. Xüsusilə də biz müştəri dəyəri yaratmağa diqqət yetirir və sizin biznesinizi xüsusi sahələrə və fəaliyyətlərə bölürük ki, onlar da sizin təklif etdiyiniz məhsul və xidmətlərə dəyər qazandırırırlar.

“Kwik-Fit” yeni sahibkarlıq altında bir o qədər də uğurlu olmadı. Fransız investisiya fondu PAİ Partners 2005-ci ildə “Kwik-Fit” şirkətini 800 milyon funt-sterlinqə aldı və 2011-ci ilin martında Yaponiya konqlomeratı olan “İtochu” şirkətinə 637 milyon funt-sterlinq qarşılığında satdı.

Tipik dəyər zənciri qurmaq



Şirkətinizin öz dəyər zəncirini müştərilərin gözlərində sizin məhsul və xidmətlərinizin dəyərini artırmaq üçün məşğul olduğu fəaliyyətlər ardıcılığından qurur. (9-1-ci şəklə baxın). Zəncir sizi bazarla əlaqələndirir və xidmət etdiyiniz müştərilərdən çox da uzaqlaşmadığınıza əmin edir.



Şəkil 9-1: şirkətinizin dəyər zəncirinin iki tip halqası var: əsas fəaliyyətlər və yardımçı fəaliyyətlər

Dəyər zəncirindəki halqalar sizə şirkətinizin fəaliyyətlərini başa düşməkdə kömək edir.



Dəyər zəncirindəki *əsas halqalar* şirkətinizin əsas funksiyalarıdır ki, onlar şirkətinizin nə etdiyinin əsas mərkəzində dayanır. Əsas halqalar adətən ardıcıl olur. Onlar şirkətinizin inkişaf etməsində, məhsul istehsalında və məhsulları bazara çatdırmaqda əsas mərhələlərdir və buraya çox zaman aşağıdakılar aiddir:

- ✓ Tədqiqat və inkişaf
- ✓ Əməliyyatlar
- ✓ Marketing və satış
- ✓ Bölüşdürmə və çatdırılma
- ✓ Xidmət

Dəyər zəncirinizdə olan *yardımçı halqalar* şirkətinizin əsas halqalarını gücləndirərək şirkətinizin ümumi uğuruna təkan verir. Yardımçı halqalar çox zaman bütün şirkət boyunca yayılır. Onlar bütün əsas biznes fəaliyyətlərini bir-birinə bağlayır və bir-birilə əlaqəndirir, həmçinin, bir-birinə dəstək verirlər. Bu fəaliyyətlərə aşağıdakılar aiddir:

- ✓ İdarəçilik
- ✓ Təşkilatçılıq
- ✓ Strategiya və planlaşdırma
- ✓ Maliyyə nəzarəti



Əsas biznes fəaliyyətlərinizi və bir parlaq ideya ətrafında – şirkətinizdə etdiyiniz hər bir şey necə olursa, olsun, bu cəhdə təkan verməlidir- birləşdirməyə diqqət yetirməyə çalışın. Dəyər zənciri təhlili sizə imkan verir ki, şirkətinizi bir kənara qoyub zəncirinizdə olan hər bir əlaqənin müştərilər sizin məhsulu və ya xidməti aldıqda dəyər verdiyinə əmin olduqdan sonra təkrar yerinə qaytarmağa imkan verir.

Müxtəlif dəyər zəncirlərini müqayisə etmək

Şirkətin dəyər zəncirini yoxlamaqla şirkət haqqında geniş məlumat əldə etmək olar: şirkət müştəri dəyərini harada və necə yaradır. Əslində, dəyər zənciri sizin sənayedə olan rəqiblərinizi bir-birinə qarşı qoyub müqayisə etmək üçün nisbətən yaxşı yoldur. Siz hətta bu məlumatı öz strateji rəqiblər qrupunuza bir daha baxmaq üçün də istifadə etmək istəyə bilərsiniz. (“Strateji rəqiblər qrupu” haqda daha geniş məlumat almaq üçün 7-ci fəslə keçin).

Dəyər zəncirini necə etməyi bilmək istəyirsinizsə, hava yolları sənayesinə yaxından nəzər salaq. Məsələn, Londonun “Heathrow” aeroportundan Belfasta qədər uçuş adətən dözülməz, hətta dəhşətli ola bilər. Çox zaman adama elə gəlir ki, hava səyahəti mal-qara daşıyan vaqonlara, pik saatlarda metroya doluşmaqdır və ya telefon köşklərinə doluşmuş insanlarla “məşğul olmaq” üçün Ginnes rekordları və ya Volksvagenidir. Lakin belə desək, hava yolları bu maneələrlə əslində müxtəlif mənalarda sizin “səma biznesi”nizlə rəqabət aparır.



Məsələn, “Ryanair” və “easyjet” “büdcə” adlı segmentdə əsas oyunçulardır. Digər hava yolları ilə müqayisədə bu şirkətlər 20 dəqiqə ərzində təyyarəni geri döndərmək qabiliyyətlərinə (boşaltmaq, yenidən doldurmaq və havaya qaldırmaq) əsasən çox sayda əlavə uçuşlar edə bilirlər. Hava yolları sənayesində xərclərin çox hissəsi təyyarə və təmir işləri ilə bağlıdır. Beləliklə, bir günlük əlavə uçuşlar aviaşirkət üçün əlavə gəlirlər, başqa sözlə, müştərilər üçün aşağı qiymətlər deməkdir. Bu şirkətlər ilk olaraq səyahət üçün öz ciblərindən pul ödəyən və ən yaxşı xidmətlər axtaran insanlara xidmət edirlər. Bəs büdcəli hava yolları öz bizneslərini necə işlədirlər? “Easyjet” şirkətinin dəyər zəncirinə qısa baxış dəyər əlavə etməklə bağlı bir sıra vacib fəaliyyətləri vurğulayır. Əsas halqalar aşağıdakılardır:

- ✓ **Əməliyyatlar:** büdcəli aviaşirkətlərin effektiv işçiləri, peşəkar ekipajı və ən müasir avadanlıqları var ki, bu da onlara təyyarələrin mümkün qədər sürətlə enib-qalxmasına, sıx uçuş qrafiklərini yerinə yetirməyə və ümumi xərcləri azaltmağa imkan verir.
- ✓ **Bölüşdürmə:** bu aviaşirkətlərin izdihamlı aeroportların və həddən artıq rəqabətli gediş məkanlarının yanından sürətlə ötüb keçməyə meyilli olan yerli marşrut sistemləri var. Sərnişin sıxlığının və rəqabətin müntəzəm olaraq gözdən keçirilməsi sərnişinlərin aşağı qiymət strategiyası ilə üst-üstə düşən genişlənmə imkanları təklif edir.
- ✓ **İdarəçilik:** onların stresli işlərin öhdəsindən gəlmək üçün kifayət qədər səbrli, bacarıqlı və qabiliyyətli, həmçinin, işini yaxşı bilən menecerlər və mütəxəssislər komandası var.



Bunun əksinə olaraq Britaniya Hava Yolları global və kompleks xidmətlər göstərən sərnişindaşıma şirkətidir. Şirkət gündə yüzlərlə istiqamətə daşınmalar həyata keçirir və dünyanın əksər kommersiya aeroportlarının çoxuna qrafikli uçuşlar təklif edir.

Onun çox geniş olan beynəlxalq şəbəkəsi bütün aeroportların dünyanı əhatə edən beynəlxalq qrafiklərinə əlaqə ötürür. Britaniya Hava Yollarının pulsuz rezervasiya nömrəsi, səyahət agentlikləri ilə, həmçinin, beynəlxalq mükafatları və uzaq məsafələri əhatə etməklə kredit kartları təklif edən müntəzəm uçuş proqramları ilə yaxın münasibəti var. Müştərilər Britaniya Hava Yollarına uzun məsafəli uçuşlar zamanı təyyarə daxilində yemək

vermək, film izləmək, çantaları transfer etmək və yolda baş verə biləcək xoşagəlməz hadisələrlə bağlı xidmət göstərmək üçün güvənirlər. Bu müştərilər kimlərdir? Onların çoxu biznes-klas müştərilər və ya bütün bu əlavə xidmət haqlarını əhatə etmək üçün əlavə pul ödəməyə razı olan digər imkanlı səyahətçilərdir.

Baxmayaraq ki, hər təyyarənin tez bir zamanda yerə enməsinə təmin etmək Britaniya Hava Yolları üçün vacibdir, amma bu, “easyJet”də olan qədər vacib deyil. Əslində, Britaniya Hava Yollarının sənişinlərinin heyətdən etdikləri tələb- yerə etməkdə “easyJet” ayaqlaşmaq bunu mümkünsüz edir. Britaniya Hava Yollarının dəyər zənciri hava yollarının müştərilərə dəyər əlavə etdiyi yerləri göstərir. Əsas halqalar aşağıdakılardır:

- ✓ **Tədqiqat və inkişaf:** daha rahat biznes-klas oturmaqlar, daha yaxşı uçuş şəraiti və ya 35.000 fit məsafədən internet bağlantısı yaratmaqla Britaniya Hava Yolları özünün ən tələbkar müştərilərini razı salmaq üçün çalışır. Eyni zamanda, onun rezervasiya sistemi və tələblərin idarə olunma proqramı hava yollarında rəqabət aparan bazarlarda gəlirləri maksimum artırmaq və xərcləri digər hava yollarının xərclərinə uyğunlaşdırmaq imkanı verir.
- ✓ **Marketing və satış:** şirkət öz imicini və dünyaca məşhur brendini yaxşılaşdırmağa mühüm zaman və resurslar sərf edir. Britaniya Hava Yolları dünya mediasında reklamlarını yayımlayır, bütün xüsusi tədbirlərə sponsorluq edir, həmçinin, ölkənin və dünyanın səyahət agentlikləri ilə sıx əlaqə saxlayır.
- ✓ **Xidmət:** müştəriyə xidmət Britaniya Hava Yollarının dəyər zəncirinin əsas halqasıdır. Şirkət mütəmadi uçuş proqramları vasitəsilə ən sadıq müştərilərlə uzun müddətli əlaqə qurmaq üçün hər cür səy göstərir və əmin edir ki, bu dəyərli müştərilər aeroportlarda xüsusi gözləmə salonlarında oturmaq, növbədə gözləmədən qeydiyyatdan keçəcək və yoxlanmış baqaqları birinci alacaqlar.
- ✓ **Maliyyə nəzarəti:** Britaniya Hava Yollarının dünyanın bütün istiqamətlərinə və məkanlarına xidmət etmək üçün ona imkan verən uçuşla bağlı avadanlıqlara və nəhəng təyyarə flotuna davamlı investisiya qoymaq üçün bu şirkətin maliyyə resursları və imkanları var.

Həm “easyJet”, həm də “Britaniya Hava Yolları” müntəzəm reyslər üzrə təyyarələrdən istifadə etməklə müştəriləri bir məkandan başqa birinə aparmaq biznesi ilə məşğuldurlar, buna baxmayaraq onların dəyər zəncirləri və müştəriyə dəyər yaratmaq işində ən vacib halqalar tamamilə fərqlidir.



Dəyər zənciri hərəkətsiz halda dayanmır. 2011-ci ilin aprelində “Ryanair” biznes-klas müştərilər üçün uçuş prosesini asanlaşdırmaq məqsədilə bəzi uçuşlarda yer rezervasiya etmək xidmətini tətbiq etdi. İlin əvvəlində onlar “wifi”, çap və skan işləri, faks aparatı, həmçinin, bar və bistro xidməti təklif edərək Standsteddə biznes-klas zalı açdılar. 2011-ci ilin sentyabrında “easyJet” şirkəti öz “Flexi Fare” biletlərinin qiymətini artırdı, səyahətçilər üçün təyyarəyə sürətli miniş, biletləri istənilən qədər dəyişmək və “easyJet”in şəbəkəsinə daxil olan istənilən yer üzrə olan pulsuz istirahət biletlərinin 15 dəqiqədən artıq gecikməsi səbəbindən çatış vaxtları gecikmiş şəxslərə təklif etmək məqsədilə bir ədəd əl baqajı götürmək kimi bəzi faydalı xidmətləri tətbiq etdi.

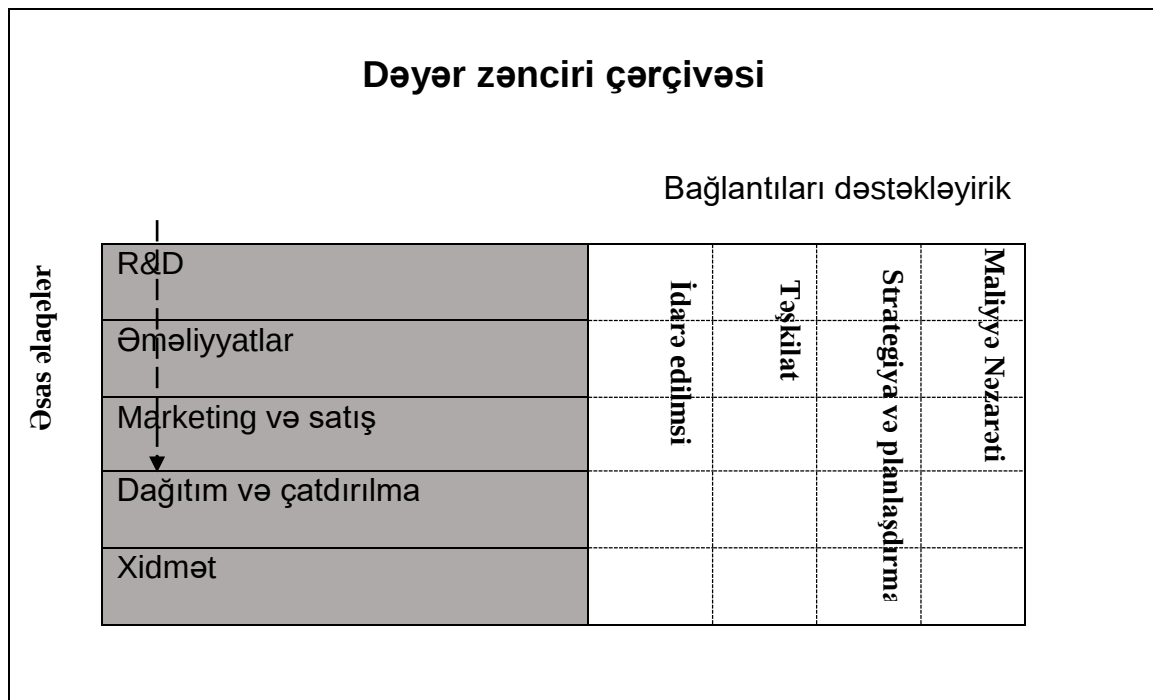
Öz dəyər zəncirinizi yaratmaq

Şirkətinizin öz dəyər zəncirini, yəni məhsul və xidmətlərinizə dəyər əlavə etmə prosesində məşğul olduğunuz fəaliyyətlərin ardıcılığını işləyib hazırlamaq üçün sizin şirkətinizin

bacarıq və resurslarının siyahısını hazırlamalısınız. Köməyə ehtiyacınız varsa, 8-ci fəslə baxın.

Siz biznesini dəyər yaratma sahələrinə bölən cədvəl qurmaqla öz dəyər zənciriniz üçün struktur hazırlaya bilərsiniz (şəkil 9-2). Sonra isə onların sizin biznesinizin əsas funksiyaları olduğuna, yoxsa yardımçı sahələrlə əlaqəli olduğuna əsasən fəaliyyətləri cədvələ yerləşdirirsiniz.

Şəkil 9-2. Dəyər zəncirinin strukturu.



1. İdarə edilməsi
2. Təşkilat
3. Strategiya və planlaşdırma
4. Maliyyə nəzarəti
5. Primary links - əsas əlaqələr

Öz dəyər zəncirinizi yaratmaq məqsədilə cədvəl qurmaq üçün aşağıdakı addımlara əməl edin:

1. Şirkətinizin məhsul və xidmətlərini bir araya gətirmək və onları müştərilərə çatdırmaq işinə birbaşa cəlb olunmuş əsas biznes sahələrinin siyahısını tutun.

Tədqiqat və inkişaf, əməliyyatlar, marketinq, satışlar, bölüşdürmə, çatdırmaq və xidmət kimi sahələri də buraya daxil edin.

2. Məhsul barədə ilkin ideyadan tutmuş hazır mal və ya xidmətə qədər əsas biznes sahələrini sırayalayın.

3. Şirkətinizdə olan əsas biznes funksiyalarını dəstəkləyən ümumi biznes sahələrinin siyahısını tutun.

İdarəetmə, təşkilatçılıq, insan resursları, strategiya və planlaşdırma, həmçinin, maliyyə nəzarəti kimi mövzuları buraya daxil edin.

4. Əsas və yardımçı biznes sahələrindən ibarət olan öz siyahınızdan istifadə etməklə 9-2-ci çəkildə olan cədvəl kimi bir cədvəl yaradın.



Sizin dəyər zənciriniz şirkətiniz ətrafında olan bütün digər şirkətlərin təşkilati strukturlara eynilə oxşamaya bilər. Müştəri dəyəri əlavə etməklə əsas və yardımçı biznes funksiyaları sizin kimdən soruşmağınızdan asılı olaraq tamamilə fərqli strukturda ola bilər, beləcə, əmin olun ki, siz müştəri ilə yanaşı, həm də əməkdaşlarla da danışırınsınız. Müştərilərdən biznesinizi gördükləri kimi təsvir etməyi xahiş edin. Sizin müştəriləriniz sadəcə olaraq daha yaxşı əlverişli vəziyyətə malik ola bilərlər.



Dəyişiklik planı

Şimal-şərqdə yerləşən arxitektura və mühəndislik şirkəti ("A" şirkəti) tikinti işində kompleks xidmətlər göstərən məsləhətçi olması ilə qürur duyurdu. Onun heyətinə tikinti mühəndislərindən tutmuş interyer dizaynerlərinə qədər hər kəs daxil idi. Şirkət iki əməliyyatla məşğuldur: layihələrin büdcələşmə departamenti və daxili layihələndirmə planı; əslində, şirkət adətən kiçik kənar podratçılar tərəfindən gələn sorğuları udulma və təchizatın layihəsini hazırlama xidmətlərinə dəyişir. Biznes getdikcə çiçəklənir, şirkət böyüyürdü. Müştərilər isə bundan razı qalmaya bilməzdi.

Bütün bunlar 2008-ci ildə dəyişdi. Əmlak bazarında olan mühüm və davamlı böhran "A" şirkətinə ağır zərbə vurdu və şirkət xərcləri azaltmaq yolları barədə düşünməyə məcbur oldu, çünki bu, onlar üçün ölüm-dirim məsələsi idi. Restrukturlaşma cəhdlərinin bir hissəsi olaraq şirkət daxili layihələndirmə əməliyyatlarına dərinlən baxış keçirdi və aşkar etdi ki, kənar təchizatçılardan daha da ciddi şəkildə təkliflər almalıdır. Müstəqil podratçılar şirkətin tələb etdiyi keyfiyyət və etibarlılığı təmin edə bilməli və eyni zamanda da şirkətin layihələndirmə xərclərini də zəruri dərəcədə aşağı salmalı idilər.

Şirkət ən vacib müştərilərindən təklif olunan dəyişikliklər barədə nə düşündüklərini soruşduqda cavablar təəccüblü oldu. Həç bir müştəri şirkətin təklif etdiyi layihə işlərinin keyfiyyətinə görə onu seçməmişdi, müştərilər şirkətin peşəkar heyəti daxilində real dəyər və təcrübə görürdü. Dəyər zəncirinə nəzər salmaqla şirkət zəncirdə öz müştərilərinə ən yaxşı dəyəri

təmin edən halqalarına və fəaliyyətləri ilə əlaqəli öz resurslarını və enerjisinə yenidən diqqət yetirmək imkanı qazandı. Həmçinin, bunu etməklə şirkət bu işə daha az diqqət yetirən rəqiblərindən daha fərqli olaraq ayaqda qalmaq bacardı.

Dəyər zənciri cədvəlini doldurmaq üçün siz bütün dəyər əlavə edən fəaliyyətlərin hamısını doldurmalısınız. Bunlar müştərilərin gözündə məhsul və xidmətlərinizin dəyərini artırmaq üçün şirkətinizin istifadə etdiyi bacarıq və resurslardır. Aşağıdakı qaydalara əməl edin:

- ✓ **Bacarıq və resurslarınızın siyahısını gözdən keçirin və onları dəyər zənciri cədvəlinizə yerləşdirməklə başlayın.**
- ✓ **Cədvəlin sol tərəfindəki qutulara sizin əsas biznes əməliyyatlarınıza birbaşa təkan verən dəyər əlavə etmə fəaliyyətlərini yerləşdirin.** Bu fəaliyyətlər sizin dəyər zəncirinizin əsas halqalarını təşkil edir.
- ✓ **Əsas funksiyaların yanındakı qutulara əlavə funksiyalarla əlaqəli dəyər əlavə etmə fəaliyyətlərini yerləşdirin.** Bu fəaliyyətlər sizin dəyər zəncirinizin köməkçi halqalarıdır.
- ✓ **Həmçinin, buraya hər bir halqaya əlavə edilmiş müştəri dəyərinin təsvirini, o cümlədən, bu dəyərin necə əlavə edildiyini də daxil edin.**



Dəyər zənciri sizə müştərilərinizin gözləri vasitəsilə şirkətinizə bənzərsiz nəzər salmaq təklif edir. Dəyər zəncirinin hər bir halqası sizin şirkət olaraq gördüyünüz işi təmsil edir. Hər bir halqa sizin xərclədiyiniz pulu göstərən fəaliyyətdir. Dəyər zənciri sizə imkan verir ki, müştərilərinizin hər bir halqadan nə əldə etdiyini görsünüz. Dəyər zənciri təhlili sizin nə üçün biznesdə qalma səbəbinizin aydın təsvirini, həmçinin, sizin harada daha yaxşı işlə məşğul ola bildiyinizi göstərir.



Dəyər zənciri barədə aşağıdakıları yadda saxlayın:

- ✓ Dəyər zənciri sizin müştərilərə təklif etdiyiniz məhsul və xidmətlərə dəyər əlavə etmək üçün etdiyiniz bütün işləri təsvir edir.
- ✓ Dəyər müştərilərinizin gözləridir.
- ✓ Sənayenizdə olan digər şirkətlərin dəyər zənciri ilə özünüzlükünü müqayisə etməklə rəqabət mühitini aşkar etməyi və ona necə uyğunlaşmaq müəyyən edə bilərsiniz.
- ✓ Dəyər zənciri sizə müştərilərinizin sizin əsas biznes funksiyalarınızdan əldə etdiyi dəyərləri dəqiqliklə şəkildə göstərir.

Biznesdə qalmaq

Şirkətlərin illər keçdikcə biznesdə qalmaları təsadüfi deyil. Bəli, ola bilər ki, hardasa bir yerdə və nə zamanda menecerin bəxti üzünə gülür və heç bir ipucu olmadan təsadüf nəticəsində əla imkan qazanır. Amma belə uğur heç zaman uzun müddətli olmur, xüsusilə də rəqabət gərgin olanda. Şirkətlər uzun müddət uğurlu olurlar, çünki onlar öz müştərilərinin ən yaxşı dəyəri haraya qoyduqlarını bilirlər və müntəzəm olaraq müştərilərin

gözləntilərinə cavab vermək və ya onları üstələmək üçün (bu, çox zaman etibarlı müştərilərin sayəsində baş verir) biliyi məhsul və xidmətlərə köçürürlər.

Şirkətiniz üçün dəyər zəncirindən istifadə etmək sizə müştərinizin çoxunun dəyər yaratdığı biznes sahələri və fəaliyyətlərlə məşğul olmaq imkanı verir. Məsələn, dəyər zənciri bazarda sizin qiymət üstünlüyünüzün əhəmiyyətini göstərə və şirkətinizin bazarda necə diqqətli və müntəzəm inkişaf etməsi vasitəsilə bu uğura necə nail olduğunu müəyyən edə bilər. Yaxud sizin dəyər zənciriniz işə götürmə, inkişaf və orada çalışan ən bacarıqlı işçiləri dəstəkləmək üçün götürdüyü öhdəlik vasitəsilə bazarda nail olduğu əsas üstünlük olaraq peşəkar heyətinizin əsas meyarının göstəricisi ola bilər.

Bazarınızda rəqabət üstünlüyü qazanmağın nə demək olduğuna, üstünlüyün haradan gəldiyinə və onu uzun müddət qoruyub saxlamaq üçün necə işləməyin lazım olduğuna diqqətlə baxın.

Rəqabət üstünlüyü axtarmaq

Hər birimiz maşınla səhayətə çıxmağı sevən insanları görmüşük- onların arasında hətta həftə sonu gəzintisinə və ya hava yaxşı olan zamanlarda ailə gəzintisinə çıxmaq üçün Leyk Distriktə (ing. "Lake District") qədər gedənlər var. Əgər onlardan yolda harada dayanacaqların soruşsanız, ya ayaqüstü yemək satan səyyar obyektləri, ya sevimli pablarını və ya kafələrini, ya da heç zaman yanından dayanmadan keçmədikləri dondurma satan yerləri deyəcəklər. Bəs nəyə görə səhayətçilər yol üstündə yüzlərlə başqa yerlər olduğu halda bu tipli xüsusi obyektlərə meyil edirlər? Bu yerləri belə unikal edən nədir axı?

Bu sualları onlara verəndə çox səbəblər gətirirlər. Deyə bilərlər ki, onlar uzun müddətdir, burda dayanırlar; oranın yeməklərini sevirlər; oranın atmosferi xoşlarına gəlir; sahibkarı tanıyırlar; xidmətə arxayındırlar və sair və ilaxır. Şübhəsiz ki, bunların hər biri doğrudur. Lakin bu şirkətlərin bir çoxlarının dəyər zəncirinə diqqət edin və görəcəksiniz ki, sizin ağılınıza gələn ən vacib hal, şübhəsiz ki, yerləşmə olacaq. Məsələlər və maşın sürmə zamanları çox zaman onların müştərilərinin nə üçün başqalarından öncə bu müəssisələri tapmalarının əsas səbəbidir; həqiqətən də vitrinlər doğru zamanda doğru yerdə qoyulmalıdır. Yerləşmə bu yolüstü obyektlərdə mühüm rəqabət üstünlüyü təmin edir.



Rəqabət üstünlüyü- mənası elə adından görünür: şirkətin rəqabət üzərində müəyyən qədər üstünlüyü var. Bu, haradan gəlir? Adətən, şirkətin öz müştərilərinə təklif edə bildiyi fərqli və xüsusi dəyərdən, həmçinin, müştərilərin dəyər üzərinə yerləşdirdikləri mükafatdan. Bu sadə sualı özünüze verin:

- ✓ *Sənayedəki digər rəqiblərin az və ya çox dərəcədə oxşar təklifləri olduğu halda nə üçün müştərilər mənim şirkətimi və məhsullarını seçirlər?*

Bu sualın cavabını dəyər zəncinizin ən güclü halqalarında tapa bilərsiniz. Müştəri dəyərinizin böyük bir hissəsini təşkil edən bu halqalar (bu dəyərin yerləşmə, xidmət, imic və ya məhsul xüsusiyyətləri olmasından asılı olmayaraq) bazarda sizin rəqabət üstünlüyünüzü yaradan halqalardır.



Yarandığı ilk illərdə “Microsoft” şirkətinin 2 əməkdaşı vardı: Bill Qeyts və Pol Allen. Onlar özləri kimi parlaq zəkali gənc sahibkarlara qarşı rəqabət aparmaqla başladılar və zaman keçdikcə birbaşa “IBM” şirkətinin özü ilə rəqabətə girişdilər. Hazırda “Microsoft”un 20.000-dən artıq işçisi və 5.18 milyard funt gəliri var, həmçinin, o, söz prosessorları proqramları və iri cədvəl tətbiqetmələrindən tutmuş dil alətləri və əməliyyat sistemlərinə qədər geniş həcmli proqram təminatı məhsulları təklif edir. Təkcə onun “Windows” proqramı 100 milyondan artıq satılıb. Şirkətin rəqabət üstünlükləri aşağıdakılardır:

- ✓ **Standartlar:** “Microsoft”un proqramları şəxsi kompüterlər dünyasında özünəməxsus yaxşı standartlar müəyyən edib. Şirkət standart əməliyyat sistemi və ofis proqramı tətbiqetmələri yaradıb. Digər şirkətlərin hər yerdə məhsullarını daha yaxşı satmasına baxmayaraq “Microsoft”un bazarda daha sağlam və daha səmərəli seçim olduğu sezilir.
- ✓ **Rəqabətə davamlılıq:** “Microsoft” proqramları bir-birilə və əməliyyat sistemi ilə işləməkdə israrlıdır. Sevimli tətbiqetməninizi işləməyəcəyinizə və ya kompüterinizə müəyyən qədər pis təsir edəcəyindən narahat olmayın.
- ✓ **Məhsul çeşidi:** Nə deyirsiniz, deyin. “Microsoft”un demək olar ki, hər cür məhsulu var. Şirkət sürətlə dəyişən bazarların ehtiyaclarını qarşılamaq üçün ciddi-cəhdlə yeni proqram təminatı işləyib hazırlayır. Bu yaxınlarda şirkət internet istifadəçilərini yeni məhsul çeşidləri ilə hədəfə aldı.
- ✓ **Xidmət və dəstək:** “Microsoft”la nə əldə etdiyinizi bilirsiniz. Əgər nəşə işləmirsə, şirkət onu düzəltmək üçün var gücü ilə çalışır. Eyni zamanda problemi sizinlə eyni olan başqa insanları da həmişə tapa biləcəyinizi bilmə insana rahatlıq gətirir.



“Hertz” indiyədək dünyada maşın icarəyə götürmə sahəsinə ən böyük agentlikdir. Şirkətin 150-dən artıq ölkədə icarə obyektini və 500.000-dən artıq daşıma vasitəsi var. Lakin şirkət tətillik məkanlarında bir ailə tərəfindən idarə olunan icarə şirkətlərindən tutmuş “easyCar” (“easyJet”in bir qanadı) və digər beynəlxalq şirkətlər (məsələn, “Avis” və “National”) kimi regional agentliklərə qədər bütün səviyyələrdə rəqabətlə üzləşir. “Hertz” şirkətinin rəqabət üstünlükləri bunlardır:

- ✓ **Universal rezervasialar:** “Hertz”ə ödənişsiz zəng edəndə dərhal şirkətin beynəlxalq flotuna giriş imkanı qazanırsınız. Bu zaman tez və rahat şəkildə istədiyiniz zamana və məkana uyğun olaraq istədiyiniz tiptə maşın icarəyə götürə bilərsiniz. Qərar vermək bu qədər asandır.
- ✓ **Hər yerdə mövcud olma:** Maşını harada və hansı məqsədlə istəməyinizdən asılı olmayaraq (məsələn, Afrikaya safari üçün, İtaliyaya gəzinti üçün, Birminqama işgüzar səfər üçün) siz yüzə-yüz əmin ola bilərsiniz ki, “Hertz” sizi istədiyiniz maşınla təmin edə biləcək.
- ✓ **Daxili rahatlıq:** “Hertz”lə siz maşının olmamasından, qiymətin ikiqat artıq olmasından və ya son qəpiyinizə qədər bütün pulunuzu icarə haqqına ödəyəcəyinizdən narahat olmayın. Həmçinin, sizə yolu tapmaqda kömək etmək üçün şirkət fərdiləşdirilmiş xəritələr təklif edir və yeni naviqasiya sistemi təqdim edir.
- ✓ **Sadiqliyə mükafatlar:** sadiq “Hertz” müştərisi kimi sizə mükafat olaraq kluba üzvlük kartı verilir ki, bununla ekstra xidmətlərdən yararlanı bilərsiniz, həmçinin, sizə xüsusi diqqət və pulsuz icarə günlərinə xərcləmək üçün pul qoymaq imkanı verilir.



"Ən böyük əlverişlidir, amma ən yaxşı daha yaxşıdır". 2010-cu ilin oktyabrında "Conde Nast Traveler" tərəfindən aparılmış sorğuya əsasən "Hertz", "Enterprise", "Avis" ən yaxşı maşın icarəyə verən şirkətlər siyahısına başçılıq edirlər. Nəticələr reytinglərə, etibarlılığa və məkanlara əsaslanıb. Lakin sənayedə gedən yeni inkişafın öncülü olaraq qalmaq üçün Hertz bu yaxınlarda müştərilərə maşınları qarşılanma məntəqəsində saxlamaq əvəzinə aeroportda saxlamaq imkanı verdi ki, bu da istifadəçilər üçün dəyərli bir fayda idi. Digər tərəfdən, "Enterprise" və "Avis" müştəriləri rahat və pula qənaətli bazarlara cəlb edən elektrik maşın kirayələri üzrə birincilik edirdi.

Əsas bacarığa diqqət cəmləmək

Sizin rəqabət üstünlüyünüz bazarda yaranır. Bu üstünlük müştərlərin sizin məhsul və xidmətlər üzərinə yerləşdirdiyi nisbi dəyərlə və onların son anda verdikləri alış qərarları ilə hər şey etmək gücünə qadırlar. Bəs şirkətinizdə sizə bu rəqabət üstünlüyünə nail olmaq imkanı verən nədir? Sizin hansı daxili bacarıqlarınız və resurslarınız var və siz şirkətinizi rəqabət üstünlüyünə birbaşa gətirib çıxaran hansı biznes fəaliyyətləri ilə məşğul olursunuz?

Çox güman ki, sizin artıq cavabınız var. Şirkətinizin dəyər zəncirinə qayıdın və şirkətinizin öz rəqabət üstünlüyünə ən çox məsul olan bu halqalara diqqət cəmləyin. Bunu edəndə siz "əsas bacarıqlar" adlanan "ekspert"lərlə üzləşəcəksiniz. Sadəcə dildə desək, *əsas bacarıq* şirkətinizin bazarda özü üçün rəqabət üstünlüyü yaratması üçün xüsusi bacarıqdır. Demək olar ki, həmişə bu, şirkətiniz üçün spesifikdir. Əsas bacarığı şirkətinizin DNT-si kimi düşünün. Fərdi genetik kodunuzdan fərqli olaraq şirkətinizin əsas bacarığı sizin bazarlarınıza və biznesinizə nə qədər diqqət yetirməyinizdən asılı olaraq bunun əsasında yaratmalı və ya itirməli olduğunuz əsas amildir.

Bu fəsilə bir qədər yuxarıdakı "Rəqabət üstünlüyü axtarmaq" adlı bölmə 2 məşhur şirkətlərdən bəhs edirdi. Həm "Microsoft", həm də "Hertz" üçün rəqabət üstünlüyünün arxasında dayanan əsas bacarıqların hansı olduğunu deyə bilərsinizmi?

"Microsoft"-un əsas bacarığı aşağıdakılar əsasında yaradılıb:

- ✓ **Uzaqgörən icraçılar:** icraçı komandanın şirkətin gələcəyi haqda geniş məramı var və bu, şirkətə bu günkü proqram standartlarını yaratmaqla gələcəyin proqram standartlarını formalaşdırmağa imkan verir.
- ✓ **Ən yüksək səviyyəli inkişaf komandası:** şirkət özünü son dərəcə müasir məhsul xətti yaratmaq və istehsal etməklə məşğul olan ən yüksək səviyyəli proqramçılarla işləməyə həsr edir.
- ✓ **Mürəkkəbliyin idarə edilməsi:** "Microsoft"-un menecerləri hamının birgə idarə edə və işlədə biləcəyi çox saylı mürəkkəb proqramlar toplusunu idarə edir.
- ✓ **İstiqaməti dəyişmək bacarığı:** sürətlə dəyişən bazar istiqamətini dəyişəndə və buna müvafiq olaraq oyunun qaydaları qəfil dəyişəndə şirkətin öz resurslarını və enerjisini başqa istiqamətə yönəltmək potensialı var.

"Hertz" şirkətinin əsas bacarığı aşağıdakılardan ibarətdir:

- ✓ **Informasiya sistemləri:** inkişaf etmiş məlumat bazası şirkətə müştəri profillərini izləmək və onları bütün dünyada olan sürətlə dəyişən kirayə avtomobillərlə müqayisə etmək imkanı verir.

- ✓ **Qlobal maddi-texniki təminat bazası:** şirkətin dünya miqyasında iri avtomobil parkları salmaq, bölüşdürmək və onları istənilən ölçü və həcmdə tərtib etmək imkanına malikdir.
- ✓ **Əməliyyatların miqyası:** Yeni maşın alışları və hətta sığorta haqları məsələsinə gəldikdə əlverişli şərtlərlə danışıqlar aparmaq üçün öz geniş miqyasından və biznes həcmindən istifadə edir.
- ✓ **Əlaqələr və münasibətlər:** maşın icarəsi imkanlarını və alternativlərini genişləndirməklə yeni biznes yaratmaq məqsədilə “Hertz” şirkətinin səyahət agentlikləri və səyahət sənayesi ilə yaxından işləmək üçün imkanları var.



Bəzən şirkətin əsas bacarığı yeni bazar imkanlarına doğru gedən yolu göstərə bilir. Məsələn, “Honda” öz bazarlarını genişləndirmək üçün dizayn mexanizmlərində əsas bacarıqdan istifadə etdi. Şirkət mühərrik əsaslı avadanlıqlarının bəzilərinə sadəcə olaraq ad vermək üçün qazon otçaları, qartəmizləyənlər, aerokizəklər və xizəkli-tırtıllı avtomobillərdən ibarət məhsul xətləri yaratdı. “Honda” bu müxtəlif bazarların hər birindən əlaqəli rəqabət üstünlüyü götürür. Siz də artıq yaxşı bacardığınızı bu şeylərə əsaslanaraq yeni biznes istiqamətləri yaradıb-yarada bilmədiyinizi görmək üçün öz şirkətinizin əsas bacarığına bir daha nəzər salın.

Üstünlüyü uzun müddət saxlamaq

Bu aydan o biri ayda biznesdə qalmağı bacaran hər bir şirkətin yararlanmaq üçün müəyyən qədər rəqabət üstünlüyü və əsas bacarığı var; əks halda, o, sadəcə olaraq biznesdə qala bilməz. Lakin bu rəqabət üstünlüyünü uzun illər və hətta onilliklər boyunca necə yeniləmək və necə saxlamaq çox qəliz sualdır. Müştərilər və onların ehtiyacları zaman keçdikcə dəyişir, rəqabət getdikcə daha da şiddətlənir və sənayələr inkişaf edir, beləcə, sizin rəqabət üstünlüyünüzün və ona təkan verən əsas bacarığınızın uzun müddət qalacağına zəmanət verilmir. Siz onları icarəyə götürürsünüz; onlar sizin özünüzkü deyil və onların hər ikisinin uzun müddətli icarə olaraq qalacağına əmin olmaq istəyirsiniz.



Davamlı rəqabət üstünlüyü- bu, biznes aləmində ən ümdə məsələdir. Bu, şirkətin mütəmadi olaraq dəyişən biznes mühitində və bazarda zaman keçdikcə rəqabət üstünlüyünü yeniləmək bacarığıdır. Amma əgər siz rəqabət üstünlüyünü uzun müddət saxlamaq istəyirsinizsə, sizin cari uzun müddətli strategiyanızın olmalıdır. 7-ci fəsil “ümumi strategiyalar” adlanan üç ümumi alternativ təklif edir və sizə rəqiblərinizdə olan qədər dəstək verir. 13-cü fəsil isə sizə öz strateji seçimlərinizə daha yaxından baxmaq imkanı verir.



“Dəyişmiş bazar tələblərinə cavab vermək üçün şirkətinizin əsas bacarığı eyni qalır, yoxsa inkişaf edir?” Bunu görmək üçün şirkətinizin mütəmadi olaraq etməli olduğu şeylər barədə düşünmək üçün bir qədər vaxt ayırın. Şirkətinizin artıq malik olduğu rəqabət üstünlüyünü saxlaya bilərsinizmi? Qoşa vərəq götürün və bu əsas suallar barədə cavabları ora qeyd edin:

- ✓ Sizin biznesinizdə dəyişikliklərin hardan gəlməsi ehtimal olunur?
- ✓ Bu dəyişikliklər şirkətinizin rəqabət üstünlüyünə necə təsir edir?
- ✓ Dəyişikliklə üzləşərkən şirkətiniz əsas bacarığı qoruyub saxlamaq üçün nə edə bilər?

Sənayenizdə dəyişikliklərə yol açan əsas qüvvələrin hər birinə diqqət yetirin:

- ✓ Müştəriləriniz, onların dəyişən ehtiyac və tələbləri.
- ✓ Müştəriləriniz, onların dəyişən bacarıqları, strategiyaları və məqsədləri.
- ✓ Şirkətiniz, onun dəyər zənciri, onun dəyişən güclü və zəif cəhətləri.

Biznes planınızı yaradanda əmin olun ki, bu qüvvələr sizin nail olmaq üçün gərgin çalışdığınız əsas bacarığa təhlükə yaratmasın deyə və ya sizin əsas bacarığınız inkişaf etsin deyə bu qüvvələri izləməyə davam edirsiniz.

Xülasə aşağıdakı kimidir:

- ✓ Sizin əsas bacarığınız (yəni sizi başqalarından fərqləndirən amil) sizin dəyər zəncirinizdə olan ən güclü halqadır.
- ✓ Bazarda olan rəqabət üstünlüyü sizin başqalarından fərqli olan əsas bacarığınızın birbaşa nəticəsidir.
- ✓ Rəqabətin önündə getmək sizdən uzun müddətli strategiya tələb edən rəqabət üstünlüyünüzü qoruyub saxlamaq deməkdir.



“Daddy’s Daimler”də nə baş verdi?

Daimler Birləşmiş Krallıqda eyni adlı avtomobilin adıdır. “Daimler” kimin evinin qarşısında dayanırdısa, bu, o deməkdir ki, ev yiyəsi artıq evdədir. Əslində, siz öz sahibinə çox yüksək status qazandıran başqa məhsullar haqda da beyninizi fikirləşməyə məcbur edə bilərsiniz. Avtomobil son dərəcə komfort üçün hazırlanmışdı, o, zənginlik və dəbdəbə ifadə edirdi. “Daimler” sahibləri modelə son dərəcə sadıq adamlar idi və sadəcə olaraq bu imici hər dəfə daha da qabartmaq üçün bir qayda olaraq hər bir neçə ildən bir yeni modellər sifariş edirdilər.

“Daimler” sahibləri bu günkü gündə də brendə sadıqdırlar, amma bu brendə yox. 1980-ci illərdə avtomobil alıcılarından ibarət yeni bir nəsil daha yeni status simvolu axtarışına çıxdılar. Gənc və daha zəngin olan bu nəsil BMW, Mercedes və Volvo (və ya Lexus, Infiniti, Acura) kimi xarici avtomobillərin dalınca düşdülər. Bəs “Daimler”in dəbdəbəli avtomobil bazarında olan qibtə olunan mövqeyinə nə oldu? Əlbəttə ki, rəqabət və “Daimler”in dəyişən zövqlərə tez bir zamanda cavab verə bilməməsi. Avtomobilin paylaşıdığı dəbdəbə və brendə qarşı güclü sədaqət hissi növbəti alıcılar nəslinə keçə bilmədi və bir zamanların ən güclü rəqabət üstünlüyü tədricən yox oldu.

Resurslara pul ayırmaq

Dəyər zənciri şirkətinizin portretini çəkir. O portreti ki, müştərilər görürlər. Zəncirin halqaları müştərilərinizin sizin xidmət və məhsullar üzərinə qoyduğu dəyəri əks etdirir. Ən güclü halqalar şirkətinizin bazarda olan rəqabət üstünlüyünü əks etdirir və şirkət olaraq sizin əsas bacarığınızı göstərir. Dəyər zəncirinin şirkətinizin gördüyü işlərin əhəmiyyətini ölçməkdə yaxşı olduğu üçün bu, siz resurslarınızdan necə istifadə etməyi planlaşdırarkən işə yararır.



Nə zamansa at yarışında olmusunuz? Əgər olmusunuzsa, onda yəqin ki, hasar arxasına toplaşan və ya cərgələr arasında var-gəl edən insanları görmüsünüz. Bu insanlar at yarışlarına ciddi yanaşırlar. Onlar qəzet-jurnallarda onu-bunu cizmaqara etməklə, yoxlamaqla vaxt keçirirlər. Nəsə etmək üçün müvəqqəti olaraq yoxa çıxır və oralarda var-gəl edirlər. Axı onlar nə edirlər?

Əlbəttə ki, mərcə giriblər. Amma onlar əlbəttə ki, yalnız öz bəxtlərinə güvənmirlər. Əvəzinə, öz pullarını yalnız ən yaxşı ödənişlərlə və ən yaxşı qələbələrlə nəticələnmə ehtimalı daha çox olan mərclərə qoymaq üçün mümkün olan bütün məlumatlardan istifadə edirlər- cığırın vəziyyəti, atın sağlıq durumu, jokeyin qeydləri və qoyulan pulun miqdarı.

Atlar üzərində mərcə girmək bu işin peşəkarları üçün ciddi biznesdir. Ola bilsin ki, bu peşəkar oyunçular sizə əlinizdə olan pulları necə bölmək barədə nəse desinlər. Şirkətinizin məhdud resurslarını sizin biznesinizi təşkil edən bütün sahələr arasında bərabər bölüşdürmək düzgündürmü? Güman ki, yox. Hər dəfə müəyyən bir biznes fəaliyyəti üçün zaman və pul ayıranda mərcə girirsiniz. Bu mərc ondan ibarətdir ki, sizin sərf etdiyiniz resurslar sizin biznesinizə təkan verəcəkmi, sizə dəyər əlavə edəcəkmi və son nəticədə, mənfəət və gəlir vermək üçün sizə qayıdacaqmı?

10-11-ci fəsillər sizə rəqəmlərlə (maliyyə hesabatları, əmsallar və büdcələr) işləməkdə kömək edir. Bunlar sizin pulları hara xərclədiyinizi qeydə alır və sonra isə bir şey qazanıb-qazanmadığınızı deyir. Qısası, maliyyə hesabatları sizə pullarınızı necə idarə etmək, qoyduğunuz mərcilər və nəyi ən yaxşı bacardığınızı barədə çox şey deyir. Bununla belə, sizin maliyyə hesabatlarınız sizə yalnız nəyi etməli olduğunuzu demir, həm də mərci ilk növbədə nə üstündə gəlməyi öyrədir.



Yenə şirkətinizin dəyər zəncirinə qayıtdıq. Bunu öz dəyər zəncirinə əsasən öz dəyər bölüşdürməyinizi müəyyən etməyin ən sadə yolu kimi düşünün:

1. Hazırda şirkətinizin öz pullarını haraya xərclədiyinə baxın.

Şirkətinizin illik xərclərini tədqiqat və inkişafdan tutmuş çatdırılma və xidmətə qədər biznes fəaliyyətlərini necə böldüyü barədə tez-tələsik hesablama aparın və rəqəmləri dəyər zənciri cədvəlində yerləşdirin. Sadə olsun deyə faiz nisbətlerinden istifadə edin. Bu rəqəmlərin 100%-ə vurulduğuna əmin olun.

2. Müştərilərin onları harada dəyərlə təmin etdiyinizi fikirləşdiklərinə nəzər salın.

Sizin müştərilərə verdiyiniz ümumi dəyəri öz biznes fəaliyyətləriniz arasında bölün. Məsələn, əgər müştəri sizin məhsulu almaq üçün 100 funt xərcləyirsə, bunun nə qədərini məhsulun xüsusiyyətlərinə, nə qədərini xidmətə, nə qədərini istifadə rahatlığına ödəyirlər. Yenə də faiz nisbətindən istifadə edərək bu rəqəmləri də dəyər zənciri cədvəlində yazın. Rəqəmlərin 100%-ə vurulduğuna əmin olun.

3. Dəyər zənciri cədvəlinizdə sizin əsas bacarığınızı göstərən və bazarda rəqabət üstünlüyünə cavabdeh olan qutuları xatırladıcı kimi xüsusi vurğulayın.

4. Hazır cədvəli təhlil edin.

Əgər faizlər yuxarıya doğru artarsa və xüsusi vurğuladığınız qutulara yaxınlaşarsa, demək olar ki, yaxşı vəziyyətdəsiniz. Amma əgər pullarınızı hara xərcləmək, əsas bacarığınızın nə olması və müştərilərinizin sizin məhsullarından dəyər əldə etdiyini düşünmək baxımından müəyyən qədər uyğunsuzluq aşkar edirsinizsə, şirkətinizin resurslarını hara yönləndirməyi yenidən qiymətləndirməyə zaman ayırın.

Qıt resurslarınızı ayırmalı olduğunuz zamanlarda biznes fəaliyyətləriniz üçün resurslara pul ayırmaq zamanı gəldikdə dəyər zənciriniz çox qiymətlidir. Əsas bacarığınızı və rəqabət üstünlüyünüzü aydın şəkildə başa düşmək sizə düzgün qərarlar verməkdə kömək edir.



Dəyər zənciri barədə aşağıdakıları yadda saxlayın:

- ✓ Şirkətinizin resurslarını bölüşdürmək üçün ən yaxşı yol axtarmaq məsələsinə gəldikdə dəyər zəncirləri işə çox yararlır.
- ✓ Dəyər zənciri müştərilərə ən yüksək dəyəri verən cari xərclərlə sahələr arasındakı uyğunsuzluğu göstərir.

Fəsil 10

Maliyyə məsələlərinin araşdırılması

Nələri öyrənəcəyik:

- Mənfəət və zərər hesabatının mahiyyəti
- Balans hesabatının interpretasiyası
- Pul vəsaitləri barədə hesabatı aydınlaşdırmaq
- Maliyyə əmsalını qiymətləndirmək

Rəqəmlər.. Bəziləri onları sevir, bəziləri onların əlindən bezib; digərləri isə rəqəmləri gördükdə kəkələməyə, əsməyə və digər fiziki narahatlıq göstəricisi olan hallar keçirməyə başlayırlar. Lakin demək olar ki, hər kəs bu fikirlə razıdır ki, onları sevsək də, sevməsək də rəqəmlər bir çox şeylərin axarını izləmək üçün əsas vasitədir: futbolun, xolestorolun, fond birjasının və ən son biznes risklərimizin. Lakin əslində rəqəmlər təkcə oyunun sonundakı göstərilən hesab və ya “Futsi” indeksi deyil. Rəqəmləri düzgün qaydada düzdükdə onlar müfəssəl təsvirlər yaradır və bir futbolçunun karyerasından qlobal iqtisadi duruma qədər hər şey haqqında ətraflı şəkildə bəhs edir.

Yəqin ki, hər biriniz Devonda arzuladığınız maşına, böyük bir evə və ya avtofurqona sahib olmaq üçün bankdan borc pul götürərkən bankın sizdən tələb etdiyi rəqəmli fotolarla tanışsınız. Adətən həmin fotolar balans hesabından başqa mənfəət və zərər hesabatına da daxildir. Mənfəət və zərər haqqında hesabat sizə pul götürdüyünüz bankı və onu harada xərclədiyinizi deyir. Balans hesabatı sahib olduğunuz əşyaların siyahısını əks etdirir və maşının kredit borcu, ipoteka borcu, kredit kartı borcu və sizin borc itizamlarınız da daxil olmaqla onları borclu olduğunuz pulla balanslaşdırır.

Maliyyə hesabatları banklara sizinlə bağlı informasiya verir, banklar isə öz növbəsində həmin hesabatlardakı rəqəmləri götürməklə və müxtəlif əmsalları hesablamaqla daha çox informasiya toplayır. Bank sizin aylıq borc ödənişlərinizi toplayır, onu sizin aylıq gəlirinizə bölür və daha sonra əldə edilən faiz əmsalını digər borc götürənlərin orta əmsalları ilə müqayisə edir. Əldə olunmuş nəticələr banka kredit borcunuzu ödəmək bacarığınızı ölçmək üçün nisbətən daha yaxşı imkan yaradır. Ümumilikdə götürdükdə, hesabatlar və faiz əmsalları bankların sizi daha yaxşı tanıması üçün istifadə etdiyi maliyyə portretidir. Və bank sizi nə qədər yaxşı tanısa, onun sizin barənizdə qərarı da bir o qədər yaxşı olur.

Bu fəsilə biz sizi biznes planlaşdırmasında geniş şəkildə istifadə olunan və fərdi maliyyə xərclərini ifadə etməkdə bir-birilə eyni olan maliyyə hesabatlarının əsasları və əmsallarla tanış edəcəyik. İlk öncə mənfəət və zərər hesabatı ilə balans hesabatını necə birləşdirməli olduğunuzu izah edəcəyik. Daha sonra isə adından da nəyi ifadə etdiyi bəlli olduğu kimi pul vəsaitləri barədə hesabatları izah edəcəyik. Sonda isə biznesinizi qiymətləndirmək üçün istifadə edə biləcəyiniz sadə maliyyə əmsallarını tədqiq edəcəyik.

Mənfəət və zərər hesabatının mahiyyəti



Mənfəət və zərər hesabatının nə olması elə adından bəllidir. Məhsul və ya xidmətlərin satışından əldə olunan gəliri əlavə edib sonra isə şirkətin ümumi əməliyyat xərclərini çıxdıqda mənfəət və zərər hesabatı *xalis gəliri*, yəni müəyyən müddət ərzində şirkətin nə qədər pul əldə etdiyini və ya nə qədər zərərə uğradığını göstərir. Aşağıda xalis gəlirin nə olduğu izah edilmişdir.

Xalis gəlir = mənfəət – xərc

Mənfəət və zərər hesabatının sadə bir fikri özündə ehtiva etməsi faktını yadda saxlamaq vacibdir. Mühasiblərin bunu necə adlandırırsa da (“mənfəət və zərər hesabı” və ya “gəlirlər haqqında hesabat”) və bunun nə qədər mürəkkəb mühasibatlıq anlayışı hesab edilməsinə baxmayaraq bu, sadə bir prinsiplə işləyir: gəliri tapmaq üçün mənfəətdən xərcləri çıxmaq lazımdır.

Sizin mənfəət və zərər hesabatınız biznes planlaşdırmanız (aylıq, rüblük və ya illik) üçün ən vacib olan dövrləri əhatə etməlidir. (Əlbəttə ki, vergi işinə baxan məmurlar sizin mənfəət və zərər hesabatınıza ildə bir dəfə baxmaqda maraqlıdırlar. Bir müddətdən və ya bir neçə ildən bir mənfəət və zərər hesabatına nəzər salsanız, şirkətin maliyyə durumu və gedişatı ilə bağlı daha ətraflı məlumat əldə etmiş olacaqsınız. 11-ci fəsildə nəzərdə tutulan gəlir və xərclərə əsaslanan gəlirinizin proqnozu, yəni mənfəət və zərər hesabatının nümunə forması ilə tanış olacaqsınız.

“Global Gizmos” şirkəti üzrə mənfəət və zərər hesabatının müxtəlif hissələrinə baxaq (Şəkil 10-1). Diqqət edin ki, mənfəət, qazanc və xərclərin zaman keçdikcə necə dəyişdiyini göstərmək üçün “Global Gizmos” şirkəti üzrə sadəcə iki illik müqayisə aparılmışdır. “Global Gizmos” kiçik şirkətdir; əgər onu böyük şirkət etmək istəyirsinizsə, o zaman bütün rəqəmlərin sonuna üç ədəd sıfır əlavə edin. Hər iki halda mənfəət və zərər hesabatı mexanizmi eyni cür işləyir.

Mənfəət



Biznesin idarə edilməsi nəticəsində şirkətin əldə etdiyi qazanc onun *mənfəəti* adlanır. Ən mühüm mənfəət mənbəyi (adətən məhsul və ya xidmətin satışından əldə olunur) gəlir haqqında hesabatın birinci bəndində göstərilir. “Global Gizmos” şirkəti ilə bağlı nümunədə isə satış üzrə məcmu mənfəət göstərilmişdir. Burada *məcmu* sözü xoşagəlməz anlamda işlənmir; bu, xərclər çıxılmadan öncəki ümumi gəlirin göstəricisidir. Satışlardan başqa yerdə qalan digər gəlir mənbələri mənfəət və zərər hesabatında özünü nisbətən gec göstərir.

Profit and Loss at a Glance

Global Gizmos Company



PROFIT AND LOSS ACCOUNT AS OF DECEMBER 31			
		This Year	Last Year
1	Gross Revenue on Sales	£ 810,000	£ 750,000
2	Cost of goods sold	-560,000	-520,000
	Gross Profit	250,000	230,000
3	Sales, general, and administration Depreciation expense	-140,000 -30,000	-140,000 -25,000
	Operating Profit	80,000	65,000
4	Dividend and interest income Interest expense	+ 3,000 -13,000	+ 2,000 -14,000
	Profit Before Taxes	70,000	53,000
5	Taxes	-20,000	-18,000
	NET PROFIT FOR YEAR	£ 50,000	£ 35,000

Şəkil 10-1: Mənfəət və zərər hesabatı məcmu mənfəətlə başlayır, daha sonra isə müxtəlif növ portretlər əldə etmək üçün həmin gəlirdən biznes fəaliyyətinin xərcləri çıxılır.

Mənfəət və zərər hesabatına qısa baxış

"Global Gizmos" şirkəti

Dekabrın 31-nə aid mənfəət və zərər hesabatı

		Cari il	Ötən il
1	Satışlar üzrə məcmu gəlir	810.000 £	750.000 £
2	Satılan məhsulların xərci	-560.000	-520.000
	Məcmu gəlir	250.000	230.000
3	Satış, ümumi və inzibati xərclər, Amortizasiya xərcləri	-140.000 -30.000	-140.000 -25.000
	Əməliyyat gəliri	80.000	65.000
4	Divident və faiz gəliri. Faiz xərcləri	+3.000 -13.000	+2.000 -14.000
	Vergidən əvvəlki mənfəət	70.000	53.000
5	Vergilər	-20.000	-18.000
	İllik xalis gəlir	50.000 £	35.000 £

Satışlardan gələn məcmu gəlir

Satışlardan gələn məcmu gəlir belə hesablanır: müəyyən bir dövr ərzində satılan vahidlərin sayı x faktiki ödənməmiş qiymətlər. “Global Gizmos” şirkəti hər biri 25 funt, məcmu gəliri isə 810.000 funt olmaqla 32.400 detal satmışdır. Əlbəttə ki, rəqəmlər bu nümunələrdə göstərildiyindən daha böyük ola bilər; şirkətinizin müxtəlif növ məhsul və ya xidmətləri ola bilər və ya məhsulun qiymətləri daima dəyişə bilər və s. Geri qayıdan məhsullar üçün güzəştlər edə bilərsiniz. Bu mülahizələrin hamısı satışlar üzrə məcmu gəlirinizin hesablanmasına təkan verəcək.

Divident və faiz gəliri

Şirkətinizin satışlardan əlavə gəlir mənbələri də var – bank əmanətləri və digər qiymətli kağızlardan gələn gəlirlər. Necə olur, olsun, şirkəti idarə etmək üçün pulunuz olmalıdır, buna görə də bəlkə də siz boş otura-otura pul qazanmaq istəyərsiniz. Lakin şirkətin özünün ayrıca nə qədər pul əldə etdiyini öyrənmək üçün investisiya gəlirlərini satışlardan gələn gəlirdən ayrı tutmalısınız. Mənfəət və zərər haqqında verdiyiniz hesabatda dividend və faiz gəlirləri digər gəlirlərinizdən ayrı şəkildə göstərməlidir.

Xərclər

Təəssüf ki pul qazanmaq üçün pul xərcləməlisiniz. Bizneslə məşğul olma xərcləri adətən şirkətin cəlb olunduğu müxtəlif fəaliyyətlərə və müxtəlif növ məsrəflərə təsir edən ümumi kateqoriyalara bölünür. Əsas xərc kateqoriyalarına satılmış malların

maya dəyəri və inzibati xərclər, köhnəlmə faiz xərcləri və vergilər daxildir. Hər bir məhsul mənfəət və zərər üzrə hesabatda öz yerində göstərilir.

Satılmış malların maya dəyəri



Satılmış malların maya dəyəri sizin məhsul və ya xidmətlə bağlı birbaşa xərcləri özündə birləşdirir. Məhsulun yığılması üçün sərf olunan əmək, xam mal və təchizat satılmış malların maya dəyərinin hissələridir; buraya istehsalat zamanı istifadə olunan elektrik təchizatı, su, qaz və istehsal müəssisələrinin saxlanma xərcləri daxildir. Məsələn, əgər siz ev heyvanı saxlayanlara it gəzintisi xidməti təklif edirsinizsə, bu xidməti yerinə yetirmə xərcləri satılmış malların maya dəyəridir.

Bəlkə də siz bunun həqiqətən də satılmış malların maya dəyərinə aid olub-olmadığı barədə mülahizə yürüdürsünüz. Sadəcə olaraq fikrinizdə qətiyyətli olun.

Satış, ümumi və inzibati xərclər



Satış, ümumi və inzibati xərclər sizin məhsul və ya xidmətinizi dəstəkləyən bütün xərcləri özündə birləşdirir. Əgər şirkət təkcə sizdən, telefondan və icarəyə götürülmüş balaca bir ofisdən ibarətdirsə, o zaman xərclər bir o qədər çox olmayacaq. Lakin böyük şirkətlər üçün bu xərclər daim artmaqdadır. Satış, ümumi və inzibati xərclərə satış heyətinin, katibənin, xidmətçinin və müdirin əmək haqqları və s. kimi əlavə xərclər daxildir. Həmçinin buraya, reklam və tanıtım, səyahət, telefon zəngləri, mühasibatlıq ödənişləri, ofis təchizatı, vergi və abunəliklər və digər çoxsaylı xərclər daxildir.

Satış, ümumi və inzibati xərclərə ayrı-ayrılıqda nəzarət etmək lazımdır. Çünki onlar gəlirlə birbaşa əlaqədar deyillər və asanlıqla nəzərdən yayına bilirlər. Bu məsələyə diqqətlə göz qoyduğunuza əmin olun.

Amortizasiya xərcləri



Amortizasiya xərcləri zaman keçdikcə bahalı məhsulların faydalılığını və xərclərini ayırd etmək üçün standart bir vasitədir. Mənzil, yük maşını və ya kompüter olmasından asılı olmayaraq aldığınız istənilən maddi aktiv yavaş-yavaş dəyərdən düşməyə başlayır. Buna səbəb sadəcə olaraq məhsulun köhnəlməsi və ya yeni texnologiyanın həmin məhsulu köhnəldib sıradan çıxarması ola bilər. Mühasiblər dəyərdən düşmə (amortizasiya) xərclərini hesablamaq üçün müxtəlif yollar irəli sürdülər. Bütün vasitələr sizə alqı-satqı xərclərinin bir hissəsini biznes xərcləri kimi bölüşdürməyə və amortizasiyaya təsir etməyə imkan verir. (Onu da deyək ki, torpaq amortizasiya xərclərinə daxil deyil və dəyərdən düşə bilməz).

Faiz xərcləri



Faiz xərclərinə şirkəti idarə etmək üçün sizə borc pul verən tərəflərə etdiyiniz bütün ödənişlər daxildir. Siz bu xərclərin üstündən keçmək istəməzsiniz. Məsələn, siz bank və ya digər investorlarla müqavilə bağlaya bilərsiniz və onları müəyyən olunmuş vaxtda faizi geri qaytarmağa məcbur edə bilərsiniz. Faiz xərcləri (*sabit xərclər* də adlanır) bir ildən bir ödənilməli olduğundan mənfəət və zərər üzrə hesabatla salınmır.

Vergilər

Hətta Albert Eynşteyn də öz vergi borclarını hesablamaq bilməmişdi. Lakin vergilər həyatın bir reallığıdır və bizneslə məşğul olmanın başqa xərclərini təmsil edir. Əlavə xərcləriniz də daxil olmaqla bütün xərclərinizi nəzarətdə saxlaya bilərsiniz, o zaman şirkət vergilərini minimuma endirə bilərsiniz.

Gəlir

Gəlir əhəmiyyətli bir şeydir. Hər şeyi düzgün edəndə şirkətdən çıxan ümumi xərclər əldə etdiyiniz mənfəətdən daha az olur. Əlbəttə ki, gəlir aradakı fərqi göstərir. Lakin bununla yanaşı müxtəlif mərhələlərdə gəlirin müxtəlif növlərindən bəhs etmək də faydalı olardı. Xüsusilə də məcmu gəliri, əməliyyat gəlirini, vergi ödənişindən öncəki gəliri, həmçinin, ümumi xalis gəliri nəzarətdə saxlaya bilərsiniz. Gəlirləri müxtəlif mərhələlərdə bir-birilə müqayisə etmək sizə şirkətinizin harada daha faydalı olduğu və ya harada əlinizdən gələnin daha yaxşısını edə biləcəyiniz haqqında aydın təsəvvür yaratmağa kömək edəcək.

Məcmu gəlir



Məcmu gəlir satışlardan əldə olunan ümumi gəlirdən məhsul və ya xidmətiniz də daxil olmaqla bütün birbaşa xərcləri çıxıldıqdan sonra şirkətin özünə nə qədər pulu qaldığını müəyyən edir. Gəlirin bu növünə şirkətin idarə edilmə xərcləri və ya satışlardan deyil, başqa mənbələrdən gələn gəlirlər daxil deyil.

Əməliyyat xərcləri



Əməliyyat xərclərinə biznesin idarəetməsinin bir hissəsi olan bütün əlavə xərclər, satış, ümumi və inzibati xərclər daxildir; burada həmçinin bahalı alış-satışların amortizasiya xərcləri də daxildir. Əməliyyat xərcləri sizin ümumi biznes əməliyyatları nəticəsində əldə etdiyiniz pulu əks etdirir.

Vergi ödənişindən öncəki gəlir



Vergi ödənişindən öncəki gəlir dedikdə buraya yerdə qalan bütün xərclər, yəni istənilən maliyyə əməliyyatları daxildir. Buraya, həmçinin, digər mənbələrdən olan gəlirləriniz (investisiya dividendləri və faiz gəlirləri) və kreditrlara etdiyiniz faiz ödənişləri də daxildir.

Xalis gəlir

Əlbəttə ki, xalis gəlir şirkətin vergi xərcləri çıxıldıqdan sonra yerdə qalan puludur. “Global Gizmos” şirkəti son vaxtlarda külli miqdarda pul əldə etmişdir.

Bütün yuxarıda deyilənləri aşağıdakı kimi ümumiləşdirə bilərik:

- ✓ Mənfəət və zərər hesabatı sizin mənfəətinizlə başlayır və adətən bir il üzrə illik xalis gəlirinizdən bütün xərclərinizi çıxır.
- ✓ Mənfəət dedikdə sizin satışlardan götürdüyünüz, eləcə də dividend və faiz gəlirlərinizdən əldə etdiyiniz gəlir nəzərdə tutulur.
- ✓ Satılmış malların maya dəyəri, satış, ümumi və inzibati xərclər, amortizasiya xərcləri, faiz xərcləri və vergilər sizin ümumi xərclərinizə daxildir.
- ✓ Gəliri müxtəlif mərhələlərdə (məcmu gəlir, əməliyyat gəliri və vergi ödənişindən öncəki gəlir) hesablamaqla pulun hardan gəlib hara getdiyini asanlıqla müəyyən edə bilərsiniz.

Marja barədə

Gəlir biznes oyununda hesabı tutmağa bənzir. Daha dəqiq desək, bu oyunda rəqəmlərin aşağı deyil, yüksək olması lazımdır. Lakin burada belə bir sual meydana çıxır: “yüksək” dedikdə nə qədər yüksək nəzərdə tutulur? Gəlirləri olduğu kimi saxlamağın bir yolu gəliri biznes fəaliyyətinin səviyyəsinə nisbətən ölçməkdir. Məsələn, əgər məcmu gəlir 10 funt, satış dövriyyəsi isə 100 funt olarsa, bu zaman gəlir marjası 10 faiz təşkil edir ($10 \div 100 \times 100$). Əgər ötən il məcmu gəlir 5 funt, satış dövriyyəsi isə 50 funt olubsa, bu zaman ümumi gəlir marjası yenə də 10 faiz təşkil edəcək. Belə ki, gəlirin miqdarı artdıqca fəaliyyət də ona nəzərən dəyişməlidir. Lakin bu, o demək deyil ki, artımın olması heç nə ifadə etmir. Sadəcə olaraq 10 funt məcmu gəlir əldə etmək üçün 80 funt-sterlinq dövriyyəimizin olması daha yaxşı olardı. Belə etdiyimiz zaman ümumi gəlir marjamız 12.5 faiz ($10 \div 80 = 100$) təşkil edəcək ki, bu da 10 faizdən daha yaxşı göstəricidir.

Eyni hesablamayı əməliyyat gəliri və vergidən öncəki və sonrakı gəlir üçün də edə bilərsiniz. Marjaların bu yolla hesablanması şirkətin həcmi nəzərə almadan ən effektiv yolla gəlirliliyi müəyyən etməyə imkan verir. Bu və ya digər faydalı maliyyə məsələləri haqqında ətraflı məlumatı bu fəsilin sonundakı “Maliyyə nisbətələrinin qiymətləndirilməsi” bölməsindən əldə edə bilərsiniz.

Balans hesabatının yaradılması



Mənfəət və zərər üzrə hesabat müəyyən bir müddət ərzindəki əməliyyatların maliyyə nəticələrini əks etdirdiyi halda *balans hesabatı* spesifik bir zaman kəsiyindəki maliyyə durumunu əks etdirir. Mənfəət və zərər üzrə hesabat sizin gəlirlərinizi, xərclərinizi və əldə etdiyiniz mənfəəti özündə birləşdirir. Digər tərəfdən, balans hesabatı isə şirkətinizin nəyə sahib olduğunu, borclarını və dəyərinin nə qədər olduğunu göstərir. Əslində balans hesabatı sadəcə olaraq hər şeyi satın borclarınızın hər birini ödədikdən sonra əldə nə qədər pulun qaldığını göstərir.



Şirkətinizin sahib olduğu şeylər audit yoxlanışını səbirsizliklə gözləyən və mühasibatlıq standartlarını arzulayan insanlar tərəfindən *aktivlər* adlanır. Ödəməli olduğunuz miqdar isə sizin *öhdəlikləriniz*, başqa sözlə, borclarınız adlanır. Hər ikisi arasındakı fərq sizin biznesinizdəki *kapitalın* göstəricisidir.

Kapital= aktivlər - borclar

Hesabat cədvəli tərtib etmə

Balans hesabatı xüsusi qayda əsasında yaradılır. Buna uyğun nümunə aşağıdakı şəkil 10.2-də göstərilmişdir.

Biz bu cədvəlin hazırlanmasına *sabit aktivləri*, mənzil və torpaq sahəsi və digər avadanlıqları izah etməklə başlayacağıq. Sabit aktivlərin cəmi hesablandıqdan sonra maddi (torpaq, mənzil və s) və qeyri-maddi aktivlərin qalıq dəyərinin hesaba qatılmadığını müəyyən edirik: yəni, 295.000 £. Daha sonra cari aktivləri nağd pula çevirmə qabiliyyətinə görə əks sıra ilə sıralayırıq. Bunun nəyə görə edildiyini soruşmayın. Qaydası belədir. Əslində, onlar balans hesabatının sağ tərəfində yazılmayınca hansı sıra ilə yazılması fərq eləmir. Cari aktivlərin cəmi 320.000 £ təşkil edir.

İndi isə toplam cəmi 140.000 £ olan *cari borclardan* toplam cəmi 180.000 £ olan cari aktivlər çıxılır.



Cari aktivlərdən cari öhdəlikləri (borcları) çıxdıqdan sonra yerdə qalan məbləğ *xalis cari aktivlər* adlanır. Həmin məbləğ adətən *dövriyyə kapitalı* hesab olunur və biznesdə gündəlik dövr **edən pulu əks etdirir.**

180.000 £ dəyərində *xalis cari aktivləri* (dövriyyə kapitalı) 295.000 £ dəyərində ümumi sabit aktivlərə əlavə etdikdə görürük ki, 475.000 £ dəyərində ümumi xalis aktivimiz var. Uzun müddət borclu olduğumuz pulu kreditörlərin bir il ərzindəki ödəmə müddəti çatmış veksellərini, bankları təsvir etmənin xəyali yolu ilə overdraftdan əlavə digər borcları çıxdıqda ümumi xalis aktivlər əldə etmiş oluruq. Yeri gəlmişkən, xalis göstərici mühasib rolunu oynayır, çox zaman hesaba 4 rəqəmli məbləği əlavə edərək bir rəqəmdən o birini çıxır..

Göstəricisi 385,000 funt olan xalis ümumi aktivlərə müəssisə fəaliyyətə başlayarkən onun sahibkarları tərəfindən qoyulmuş pulun ümumi məbləği (155,000 funt) və illər ərzində bölüşdürülməmiş gəlirlərdən qalan məbləği (230,000 funt) əks etdirir. Beləcə, balans hesabı taraz olur.

<i>Fixed assests</i>	<i>£s</i>	<i>£s</i>	<i>£s</i>
Land	60,000		
Buildings, equipment, machinery	355,000		
Less accumulative depreciation	125,000		
Net book value		290,000	
Intangible (goodwill, patents)		5,000	
Total fixed assets			295,000
Current assets			
Pre-paid expenses	5,000		
Stock	115,000		
Debtors	135,000		
Investments	35,000		
Cash	30,000		
Total current assets		320,000	
Less current liabilities			
Creditors	60,000		
Accrued expenses payable	80,000		
Total current liabilities		140,000	
Net current assets			180,000
Total assets			475,000
Less creditors, amounts falling due in over one year			<u>90,000</u>
Net Total Assets			385,000
<i>Financed by</i>			
Share capital	155,000		
Reserves (retained earnings)	230,000		
Total owner's equity			<u>385,000</u>

Şəkil 10.2: Böyük Britaniyanın balans hesabı

Sabit aktivlər	£ (funt sterlinq ilə)	£ (funt sterlinq ilə)	£ (funt sterlinq ilə)
Torpaq	60.000		
Mənzil, təchizat, mexaniki avadanlıq	355.000		
Çıxılsların amortizasiya xərcləri	125.000		
Xalis balans (hesabaalma) dəyəri		290.000	
Qeyri-maddi aktivlər (qudvil, patentlər)		5.000	
Ümumi sabit aktivlər			295.000
Cari aktivlər			

Əvvəlcədən ödənen xərclər	5.000		
Səhmlər	115.000		
Debitorlar	135.000		
Investisiyalar	35.000		
Nağd pul	30.000		
Ümumi xalis aktivlər		320.000	
Çıxılın cari öhdəliklər			
Kreditorlar	60.000		
Yığılmış xərc ödənişləri	80.000		
Ümumi cari öhdəliklər		140.000	
Xalis cari aktivlər			180.000
Ümumi aktivlər			475.000
Çıxılın kreditorlar, bir ildən artıq müddətə düşən məbləğlər.			90.000
Ümumi xalis aktivlər			385.000
Tərəfindən maliyyələşdirilmişdir:			
Nizamnamə kapitalı		155.000	
Ehtiyat fondu (bölüşdürülməmiş mənfəət)		230.000	
Səhmdar kapitalı			385.000

Gəlin, balans hesabatının hazırlanmasının təməl daşları olan aktiv və öhdəlikləri daha yaxından və daha ətraflı nəzərdən keçirək.

Aktivlər



Şirkətinizin *aktivlərinə* sahib olduğunuz və maddi dəyəri olan hər şey daxildir. Aktivlərinizə balans hesabatı baxımından yanaşdıqda nəzərə almalı olduğunuz əsas məsələ hər bir aktivin dəyəri və nə qədər tez satıla bilməsidir. Aktivlər onların likvidləşmə, yəni nağd pula çevrilmə tezliyindən asılı olaraq müxtəlif kateqoriyalara bölünür. *Cari aktivlərdən* ildə bir dəfə, əgər ehtiyacınız olarsa, istifadə olunur. Sabit aktivlərdən qurtulmaq isə xeyli vaxt aparır. *Qeyri-maddi aktivlər* heç vaxt nağd pula çevrilməyə də bilər.

Cari aktivlər

Cari aktivlər şirkətinizin hazırda mövcud olan ehtiyatlarının göstəricisidir. Belə ki, cari aktivlər sizin gündəlik biznes fəaliyyətlərinizi maliyyələşdirir və maliyyə çətinliyiniz olduğunda istifadə olunur. Cari aktivlərə aşağıdakılar daxildir:



- ✓ **Nağd pul:** Siz nağd puldan daha çox likvidlik əldə edə bilməzsiniz. Nağd pul sizin kassanızda olmasını gözlədiyiniz qəpiklər və xırda pullar, bankda olmasını gözlədiyiniz xırda pul vəsaitləri və pul depozitidir. Kassadakı bütün metal pullar və banknotlar, kiçik pul fondu və bankdakı depozit.
- ✓ **Investisiya portfeli:** İnvestisiyalar da likvid aktivlər hesab olunur. İnvestisiya portfelinə istifadə etməyi gözlədiyiniz və pul vəsaitlərinin axınlarına nəzarət etmək üçün yatırdığınız əmanət hesabları, qısa müddətli dövlət səhmləri və digər qiymətli kağızlar daxildir.
- ✓ **Debitorlar:** *Debitorlar* artıq təmin etmiş olduğunuz məhsul və ya xidmətin haqqı üçün sizə borclu olan şəxslərə deyilir. Ödəməni həyat keçirmək üçün müştərilərə 30, 60 və ya 90 gün vaxt verə bilərsiniz. Aktivlərin bu növü haqqında hərtərəfli və geniş məlumat əldə etməlisiniz. Əgər siz borcunu ödəyə bilməyən müştəri ilə rastlaşsanız, bu zaman onu bir neçə faiz azaltmaqla məsələni həll etmiş olarsınız.
- ✓ **Səhmlər:** səhmlərinizin pul dəyərini hesablamaq bir qədər gülünc görünə də bu, əlinizdə olan təchizat və xam malların dəyərini, eləcə də qismən tamamlanmış və ya yüklənməyə hazır olan məhsulların dəyərini əks etdirməlidir.
- ✓ **Əvvəlcədən ödənmis xərclər:** əgər siz biznes xərclərinizin hər hansı birini indidən ödəməyə başlamısınızsa, o zaman onlarla cari aktivlər kimi rəftar etməlisiniz. Bu xərclərə ödənilmiş sığorta müqafatları, istifadəsiz mühasibatlıq və ya reklam xidmətləri üçün verilən qonorarlar daxil ola bilər.

Sabit aktivlər

Sabit aktivlər dedikdə asanlıqla nağd pula çevrilə bilməyən aktivlər nəzərdə tutulur. Hər şeydən öncə sabit aktivlər külli miqdarda pul gətirir və bir neçə il müddətinə istifadə olunur – mənzillər, yük maşınları və kompüter kimi şeylər.

Balans hesabatında sabit aktivlərin dəyəri onun əsl dəyərindən zamanla yığılmış dəyərdən düşmə qiyməti çıxılır; və alınan rəqəm doğru bazar dəyərini və ya onun nə qədər ola biləcəyini ifadə etmir. Sabit aktivlərə aşağıdakılar daxildir:

- ✓ **Torpaq:** şirkətinizin yerləşdiyi torpaq sahəsi balans hesabatında ayrıca olaraq göstərilir. Çünki o, zaman keçdikcə dəyərdən düşür; onun kitabda olan dəyəri il keçdikcə eyni qalır.
- ✓ **Mənzil, təchizat və mexaniki avadanlıq:** bu aktiv şirkətinizi idarə etmək üçün sizin investisiya etdiyiniz bütün bahalı məhsulların ilkin qiymətini göstərir. Buraya həm də bir ildən çox davam edəcəyini zənn edərək aldığınız şeylər də daxildir.
- ✓ **Yığılmış amortizasiya borcları:** amortizasiya hər hansı bir bahalı məhsulun dəyərindəki zamanla baş verən azalmanı ölçür. Belə ki, bütün sabit aktivlərinizin (istənilən bir torpaq sahəsi istisna olmaqla) ilk qiyməti illərlə yığılmış amortizasiya borclarının toplam miqdarına qədər azaldılır. “Global Gizmos” şirkətinin son illərdə yığılmış amortizasiya borcları 30.000 funt sterlinqə qədər artmışdı. Şirkətin kağız

üzərindəki sabit aktivlərinin dəyəri 30.000 £ olduğundan mənfəət və zərər üzrə hesabatında (Şəkil 10.1-dəki üçüncü rəqəmə əsasən) da amortizasiya xərcləri 30.000 £ göstərilir.

Qeyri-maddi aktivlər



Qeyri-maddi aktivlər nağd pula çevrilməsələr belə, şirkətiniz üçün olduqca əhəmiyyətli dirlər. *Qeyri-maddi aktivlərə* istehsalat patenti, uzunmüddətli müqavilələr və ya xüsusi fransize xidməti kimi şeylər daxildir. Qeyri-maddi aktivlər bəzən *qudvil* də adlandırılır. Adından nə olduğu anlaşılmasa da *qudvil* yuxarıda göstərilən aktivlərdən biri üçün xərcləyə biləcəyiniz əlavə pul və onların ədalətli bazar dəyəri deməkdir. Belə ki, həmin aktiv başqa şirkətlərdən daha çox məhz sizin şirkət üçün daha dəyərli və vacibdir.

İzahından da göründüyü kimi qeyri-maddi aktivləri təsvir etmək və həqiqi dəyərini müəyyən etmək olduqca çətinidir. Bəzi şirkətlər isə buna heç cəhd də etmir. Əksinə, qeyri-maddi aktivlərin mövcud olmasına baxmayaraq onların əsl dəyərini müəyyən etmək üçün heç bir vasitələri olmadığını göstərmək üçün bütün qeyri-maddi aktivlərin dəyərini 1 £ nominal dəyərində müəyyən edirlər.

Öhdəliklər və səhmdar kapitalı



Şirkəti işə salarkən daxil etdiyiniz girdiyiniz bütün borc və öhdəliklər şirkətin *öhdəlikləri*dir. Aktivlərdə olduğu kimi öhdəliklər də onların nə qədər tez ödəniləcəyinə əsasən müxtəlif kateqoriyalara bölünür. *Cari borclar* bir il ərzində ödənməsi vacib olan borclardır; *uzunmüddətli borclar* mühasibatlıq kitabında daha uzun müddət qala bilər. Bu öhdəlikləri ümumi aktivlərin cəmindən çıxdıqda yerdə qalan aktivlər şirkətin həqiqi dəyərini göstərən *səhmdar kapitalı* olur.

Cari öhdəliklər



Cari borclar sizin şirkətinizin qısa vaxt ərzində (məsələn, bir il ərzində) ödəmək üçün razı olduğu borc növüdür. Odur ki, həmin borcları cari aktivlərin köməyi ilə ödəyə bilməlisiniz. Bu zaman yerdə qalan miqdar olduqca vacibdir və bu miqdar *dövriyyə kapitalı* adlanır. Dövriyyə kapitalı sizin işlətməli olduğunuz pul yığınıdır. Aşağıda bir neçə standart öhdəlik göstərilmişdir:

- ✓ **Kreditorlar:** *kreditorlar* şirkət əməliyyatlarında rol oynayan daimi biznes kreditorlarınıza borclu olduğunuz pulu ifadə edir. İstənilən vaxt hər növ xarici

təchizatçılara və xidməti şəxslərə, eləcə də tacirlərə, peşəkarlara və hətta kommunal xidmət şirkətlərinə kreditor hesabı açma bilərsiniz.

- ✓ **Toplanmış (ödənilməyən) xərclər:** istənilən vaxt şirkətiniz işçilərinə maaşlarını, banka faiz borclarını və ya sığorta haqlarını (göndərmədiyiniz vergiləri nəzərə almadan) borclu ola bilər. Bu növ borcların hamısı balans hesabatında göstərilən tarixə uyğun olaraq ödənilməyən borclardır və hesabatda *toplanmış (ödənilməyən) xərclər* kimi adlandırılır.

Uzun müddətli öhdəliklər



Uzun müddətli borclar bir neçə il ərzində ödəməyi planlaşdırdığınız böyük miqdarda pul deməkdir. Adətən bu cür öhdəliklər şirkətin maliyyə durumunda əhəmiyyətli rola malik olur. Məsələn, siz istiqraz emissiya etmiş və ya investorlar üçün direktor hesabı açmış ola bilərsiniz; və ya birbaşa banka gedib şirkət aktivlərinizin müqabilində borc götürmüş ola bilərsiniz. İstənilən halda, çox güman ki, həmin puldan şirkətin uzun müddətli inkişafına (yeni avadanlıqlar almaq, yeni istehsal avadanlığı yaratmaq, əlavə məhsullar işləyib hazırlamaq və ya yeni bazarlara çıxmaq) yatırmaq üçün istifadə edirsiniz.

Səhmdar kapitalı

Şirkət sahibkarları müxtəlif forma və ölçülərdə olur. Onların şirkətə yatırmış olduqları investisiyalar və səhmlər bir çox müxtəlif yollarla sıralanır və paylanır ki, bu da inanılmaz dərəcədə mürəkkəblik yaradır. Xüsusən də şirkət məhdud məsuliyyətli şirkətdirsə. Lakin çaşqınlığa heç bir əsas yoxdur. Bütün bu mürəkkəblik iki müxtəlif kapital mənbəyinə gətirib çıxarır: 1. şirkətə kənardan gələn pul və pul ehtiyatları. 2. sahibkarların əldə saxladığı pul və geri qaytardığı pul. Səhmdar kapitalı aşağıdakılardan biri ola bilər:



- ✓ **Nizamnamə kapitalı:** şirkətə yatırılan pullar müxtəlif formalarda ola bilər: biznesi idarə edən daxili sahibkarlar tərəfindən verilən birbaşa pul vəsaitlərinin axını və ya xarici investorların sahib olduğu kiçik büdcəli şirkətləri göstərən alqı-satqı səhmləri. Nizamnamə kapitalı isə haradan və necə gəlməsindən asılı olmayaraq bu pulların hamısını ifadə edir.
- ✓ **Bölüşdürülməmiş mənfəət:** şirkətiniz hər il gəlir əldə edir (ən azı, ümid edək ki, belədir) və buna görə də həmin əlavə nağd pulla nə etməli olduğunuzu seçməlisiniz. Pulu sahibkarlara (dividentləri verən) paylaya və ya investisiya kimi təzədən şirkətə yatıra bilərsiniz. Əgər əldə etdiyimiz gəliri investisiya kimi təzədən şirkətə yatırırsanız, şirkət daha da böyüyər. Və əgər şirkət böyüsə, onun xalis dəyəri və səhmdar kapitalı da artar (ən azı, ümid edirik ki, belə ola bilər). Bölüşdürülməmiş mənfəətə həm də *ehtiyat fond* deyilir və bu, hər il şirkətə gətirdiyiniz gəlirlərin göstəricisidir.



Balans hesabatını şərh edərkən aşağıdakıları yadda saxlayın:

- ✓ Balans hesabatı sizin şirkətinizin maliyyə durumunun yalnız müəyyən bir mərhələsini göstərir - adətən, ilin sonunu.
- ✓ Sizin sahib olduğunuz aktivlərə nağd pul və investisiyalardan tutmuş mənzillər və səhmlərə qədər maddi dəyəri olan hər şey daxildir.
- ✓ Şirkət öhdəliklərinə şirkətin idarə edilməsi ilə bağlı xərclənən bütün borclar və maliyyə öhdəlikləri daxildir.
- ✓ Biznesdəki kapitalınızı hesablamaq üçün öhdəlikləri aktivlərdən çıxın.

Pul vəsaitlərinin axını hesabatı

Şirkətinizin həqiqi dəyərini və və illik gəlirini bilsəniz belə maliyyə planınızın kifayət qədər yaxşı formada olduğunu zənn edib rahatca oturmamalısınız. Bundan başqa da sizin bilməli olduğunuz şeylər var.

Belə ki, tamamilə başqa bir zəruri mənbəni – pul vəsaitlərinin axını – nəzarətdə saxlamalısınız. Hər şeyin kağız üzərində nə qədər yaxşı görünməsindən, balans hesabatındakı göstəricilərin nə qədər parlaq olmasından və gəlir hesabatının nə qədər ümidverici olmasından asılı olmayaraq, borclarınızı ödəmək üçün hələ də pula ehtiyac duyursunuz. Aktiv və gəlirlərinizin olması o demək deyil ki, sizin bankda pulunuz var. Nağd pul, xüsusən də şirkətinizin ilk mərhələlərində gəlirdən, mənfəətdən, aktiv və öhdəliklərdən daha çox önəm daşıyır.



Pul vəsaitlərinin axını barədə hesabat müəyyən bir dövr ərzində maddi durumunuzda olan dəyişikliklərə nəzər salır. Hesabatın yuxarı yarısında şirkətin mədaxil və məxaricləri göstərilir; aşağı yarısında isə pul vəsaitlərinin harada bitməsi haqqında məlumat verilir. Pul vəsaitlərinin axını hesabatının yuxarı və aşağı hissələri balans hesabatında olduğu kimidir. Nağd pul vəsaitlərinin əhəmiyyətini nəzərə alaraq pul vəsaitlərinin axını balansını müntəzəm şəkildə - rüblük, aylıq və həftəlik – nəzərdən keçirə bilərsiniz.

Şəkil 10.3-də “Global Gizmos” şirkəti üzrə pul vəsaitlərinin axını haqda balans hesabatı göstərilmişdir. Bir neçə zəruri düzəlişləri çıxmaqla pul vəsaitlərinin axını üzrə balans hesabatı mənfəət və zərər üzrə hesabatın bir sıra elementləri ilə eynidir.

Mədaxil və məxaric

Pul vəsaitlərinin axını üzrə balans hesabatının yuxarı yarısı şirkətinizin pul vəsaitlərini haradan əldə etməsi və bu pulların haraya xərclənməsini göstərməklə pul vəsaitlərinizin mədaxil və məxaricindən bəhs edir. Pul vəsaitlərinin axını hesabatı mənfəət və zərər hesabatından daha etibarlıdır, çünki pul vəsaitlərinin axını hesabatı siz depozit qoyanda sizə daxil olan pulları və siz qəbz yazanda sizdən çıxan pulları göstərir.

Cash Flow at a Glance

Global Gizmos Company



CASH FLOW AS OF DECEMBER 31			
INFLOW AND OUTFLOW		This Year	Last Year
1	Funds Provided By:		
	Gross receipts on sales	825,000	760,000
	Dividend and interest income	3,000	2,000
	Share capital	5,000	10,000
	Total Funds In	£ 833,000	£ 772,000
2	Funds Used For:		
	Cost of goods produced	555,000	515,000
	Sales, general, and administration	160,000	150,000
	Interest expense	13,000	14,000
	Taxes	20,000	18,000
	Buildings, equipment, machinery	40,000	50,000
	Long-term debt reduction	10,000	5,000
	Dividend distribution to owners	5,000	5,000
	Total Funds Out	£ 803,000	£ 757,000
	NET CHANGE IN CASH POSITION	£ 30,000	£ 15,000
CHANGES BY ACCOUNT		This Year	Last Year
3	Changes In Liquid Assets		
	Cash	15,000	5,000
	Investment portfolio	15,000	10,000
	Total Changes	£ 30,000	£ 15,000
4	NET CHANGE IN CASH POSITION	£ 30,000	£ 15,000

Şəkil 10.3: Pul vəsaitlərinin axını barədə hesabat pul vəsaitlərinin axını üzrə müəyyən dövrlük dəyişikliklərə nəzarət edir

Pul vəsaitlərinin axını hesabatına qısa bir baxış.

“Global Gizmos” şirkəti

Dekabrın 31-i tarixinə olan pul vəsaitlərinin axını

Mədxil və Məxaric	Bu il	Ötən il
1. Pul vəsaitləri aşağıdakılardan gəlir: Satışlar üzrə ümumi qəbzlər Divident və faiz üzrə gəlir Nizamnamə kapitalı Ümumi yığılan məbləğ	825.000 3.000 5.000 833.000 £	760.000 2.000 10.000 722.000 £
2. Pul vəsaitləri aşağıdakılar üçün istifadə olunur: İstehsal olunmuş malların maya dəyəri Satış, ümumi və inzibati xərclər Faiz xərcləri Vergilər Mənzil, təchizat və avadanlıq Uzunmüddətli borcların çıxılması Dividentlərin sahibkarlara paylanması Ümumi xərclənən məbləğ	555.000 160.000 13.000 20.000 40.000 10.000 5.000 803.000 £	515.000 150.000 14.000 18.000 50.000 5.000 5.000 757.000 £
Pul vəsaitlərinin vəziyyətində xalis dəyişmə	30.000 £	15.000 £
Pul vəsaitləri hesabındakı dəyişikliklər	Bu il	Ötən il
3. Likvid aktivlərdə dəyişikliklər Nağd pul İnvestisiya portfeli Ümumi dəyişikliklər	15.000 15.000 30.000 £	5.000 10.000 15.000 £
Pul vəsaitlərinin vəziyyətində xalis dəyişmə	30.000 £	15.000 £

Pul vəsaitləri haradan gəlir?

Bu pullar haradan gəlir? Pul vəsaitlərinin axını barədə hesabat faktiki pul qəbzlərini əks etdirdiyindən pulun haradan gəlməsindən asılı olmayaraq mühasibat yazılışları şirkətin mənfəət və zərər üzrə hesabatında göstərilən gəlirdən fərqlənir. Bu pullar adətən aşağıdakı yollarla əldə olunur:

- ✓ **Satışlar üzrə ümumi qəbzlər:** Bu yazılış satışlar üzrə əldə etdiyiniz ümumi qəbzləri əks etdirir. Əlbəttə ki, məcmu qəbzlər sizin məcmu gəlirinizə əsaslanır, lakin burada həmçinin ödənişi aldığınız vaxt da nəzər alınır. Məsələn, “Global Gizmos” şirkəti 810.000 funt sterlinq dəyərində illik məcmu gəlirini və ötən ildən qalma şirkətə borcu olan debitorlardan 15.000 funt sterlinq dəyərində (ümumilikdə 825.000 £) pul almışdır.
- ✓ **Divident və faiz gəliri:** Əmanət hesabları və qiymətli kağızlardan gələn gəlirləriniz də mənfəət və zərər hesabatında qeyd olunur. Hesabatın əhatə etdiyi dövr ərzində siz nə qədər ki, pul əldə edirsiniz, həmin müddətdə hesablar da eyni qalmalıdır.
- ✓ **Nizamnamə kapitalı:** Şirkətinizə yatırılmış pul balans hesabatınızdakı səhmdar kapitalının bir hissəsi kimi görünür. Təbii ki, investisiya kapitalı biznes əməliyyatları nəticəsində əldə edilmiş gəliri ifadə edir. Odur ki, mənfəət və zərər hesabatında heç vaxt göstərilməsə də şirkətin nağd pul mənbəyi kimi istifadə oluna bilər. 10.3-dü şəkildə göstərildiyi kimi, “Global Gizmos” şirkəti bu il 5.000 £ dəyərində əlavə investisiya kapitalı qazanmışdır.

Pul vəsaitləri nə üçün istifadə olunur?

Əldə edilən pullar hara gedir? Pul vəsaitlərinin axını barədə hesabatda istənilən bir şey üçün etdiyiniz ödəməli olduğunuz xərcləri və qiymətləri qeyd etməlisiniz. Həmin xərclərin bir qismi mənfəət və zərər üzrə hesabatda göstərilir, digər bir qismi isə yox. Çünki onlar sizin biznes xərclərinizlə birbaşa əlaqədar deyil. Bu pullar aşağıdakılardan ibarətdir:

- ✓ **İstehsal olunmuş malların maya dəyəri:** Bu yazılış müəyyən müddət ərzindəki istehsal olunan məhsul və ya xidmətin ümumi istehsalat xərclərini göstərir. Adətən istehsal olunan malların xərci mənfəət və zərər üzrə hesabatda göstərilən satılmış malların maya dəyərindən bir qədər fərqlənir. Çünki satılmış malların maya dəyəri birjadan (şirkətinizin istehsal etdiyi və onlara görə ödədiyi detallar) kənar xərclərə daxildir və fonda əlavə etdiyiniz məhsulun xərcləri buraya daxil deyil. Məsələn, “Global Gizmos” şirkəti öz mal-material ehtiyatlarını 5.000 funt sterlinqə qədər azaltmış, nəticədə isə şirkət üzrə istehsal olunmuş malların maya dəyəri 5.000 funt sterlinq olmuşdur ki, bu da mənfəət və zərər üzrə hesabatda göstərilən satılmış malların maya dəyərindən azdır.
- ✓ **Satış, ümumi və inzibati xərclər:** Bu xərclər mənfəət və zərər hesabatında hər zaman gördüyümüz adi satış, ümumi və inzibati xərclərdir. Borclu olduğunuz və təxirə saldığınız ödənişlər isə öz miqdarını dəyişə bilər. “Global Gizmos” şirkəti özünün satış, ümumi və inzibati məxaric dövrüyyəsini 20.000 £, ümumilikdə isə 160.000 £ artırmaqla bu il ərzində həm borc hesabları, həm də məqbul xərclər üçün 10.000 £ ödəmişdir.

- ✓ **Faiz xərcləri:** Faiz xərcləri özünü mənfəət və zərər üzrə hesabatda da göstərir. Burada rəqəmlər müəyyən dövr ərzində ödədiyiniz miqdarı əks etdirir.
- ✓ **Vergilər:** Vergilər də mənfəət və zərər üzrə hesabatda qeyd olunur. Lakin pul vəsaitlərinin axını barədə hesabatda vergilər müəyyən dövr ərzində ödədiyiniz miqdardır.
- ✓ **Mənzil, təchizat və avadanlıq:** Şirkətiniz bahalı bir məhsul aldıqda həmin məhsul mənfəət və zərər üzrə hesabatda xərc kimi göstərilir. Çünki siz digər bir aktiv üçün treyding pulu hesab olunursunuz. Əksinə, aktivlərin faydalı dövründə baş vermiş xərclərin miqyasını əks etdirmək üçün amortizasiya xərclərini nəzərə alırsınız. Mənzil, avtomobil və ya bir digər məhsul aldıqda ona görə ödəmə etməli olursunuz. Məsələn, "Global Gizmos" şirkəti yeni təchizat və avadanlıq üçün 140.000 £ ödəməli olmuşdu.
- ✓ **Uzunmüddətli borcların azaldılması:** istənilən bir uzunmüddətli borcu azaltmağa çalışdıqda buna görə pul xərcləməlisiniz. Və həmin xərcləmələr, mənfəət və zərər üzrə hesabatda göstərilir. "Global Gizmos" şirkəti özünün uzunmüddətli borclarını ötən il 5.000 £, bu il isə 10.000 £ azaltmışdır.
- ✓ **Dividentlərin sahibkarlara paylanması:** Şirkətin kassasından sahibkarlara geri qaytarmaq istədiyiniz pul birbaşa sizin nağd pul balansınızdan çıxılır. Bu növ mühasibat yazılışı mənfəət və zərər üzrə hesabatda qeyd olunmasa da yenə də sizin üçün baha başa gələcək. "Global Gizmos" şirkəti bu il sahibkarlara 5.000 bölüşdürmüşdür.

Əldə nə qalır?

Biznesin mədaxil və məxaric dövriyyəsi suyun çənə daxil olub oradan da axmasına bənzəyir. Əgər axıb gedən sudan daha çox su gələrsə, suyun səviyyəsi qalxacaq və ya əksinə. Lakin şirkətin nağd pul ehtiyatları artarsa, pul vəsaiti sizin bir və ya bir neçə likvid aktiv hesabınıza keçir. Pul vəsaitləri haqqında balans hesabatının aşağı yarısı həmin hesablarla bağlı yenilikləri və dəyişiklikləri izləyir.

Likvid aktivlərdəki dəyişikliklər

Şirkətin mədaxil və məxaric dövriyyəsi artdıqca pul vəsaitləri haqqında hesabatda göstərilən dövr ərzində likvid aktivlər getdikcə dəyişməyə başlayır. Pul vəsaitlərinin axını barədə hesabatın bu hissəsində qeyd olunan məhsullar balans hesabatında göstərilən məhsullarla eynidir. Məsələn, bu il "Global Gizmos" şirkəti nağd pul ehtiyatlarını və investisiya portfelindəki qiymətli kağızların hər birini 15.000 £ - ə qədər artırmışdır.

Pul vəsaitlərinin durumunda xalis dəyişmə

Likvid aktiv hesablarının səviyyəsinin qalxması pul vəsaitlərinin durumunu gücləndirmək kimi yaxşı təsirlə nəticələnir. "Global Gizmos" şirkəti bu il öz likvid aktivlərini və pul vəsaitlərini 30.000 £ - ə qədər artırmışdır. Təsədüfi deyil ki, şirkətin il ərzində (ümumi əldə olunmuş pul vəsaitləri) əldə etdiyi 833.000 £ ilə xərclədiyi 803.000 £ arasındakı fərqi 30.000 £-dür.



Pul vəsaitlərinin axını ilə bağlı aşağıdakı bəndləri yadda saxlayın:

- ✓ Pul vəsaitlərinin axını haqda hesabat şirkətinizin mədaxil və məxaric dövriyyəsinə izləyir.
- ✓ Mədaxil depozit olaraq qoyduğunuz pulu, məxaric isə yazdığınız çekləri əks etdirir.
- ✓ Xüsusilə də yeni biznes müəssisəsi üçün pul vəsaitlərinin dövriyyəsi gəlir və aktivlərdən daha önəmlidir.

Maliyyə nisbətlərinin qiymətləndirilməsi

Mənəfəət və zərər üzrə hesabat, balans hesabatı və pul vəsaitlərinin axını barədə hesabatla “silanlanmışsınızsa”, öz şirkətinizin maliyyə durumu haqqında demək olar ki, kifayət qədər məlumata sahibsiniz. Bəs həmin hesabatları diqqətlə nəzərdən keçirsək, əslində onlar bizə nə deyir? Bu yaxşı xəbərdir, ya pis? İrəliyə getdikcə nə kimi fərqli şeylər etməyi planlaşdırmalısınız?

Maliyyə durumunuz sizə borclarınızı vaxtında ödəməyiniz, xərcləri mümkün qədər azaltmanız və ya gəlir əldə etməyiniz haqqında məlumat verir. Bəs şirkətiniz bu uğurunu gələcəkdə də davam etdirə biləcəkmi? Maliyyə durumunuzu il boyu nəzarətdə saxlayıb onu digər bir rəqib/rəqiblərlə və ya bütöv sənaye sahəsinə görə müqayisə etməyiniz daha məqsədəuyğun olardı. Lakin şirkətlər öz həcminə və miqyasına görə olduqca çoxdur. Odur ki, istənilən iki şirkətin maliyyə durumunun müqayisəsini aparmaq bir qədər çətinidir.

Nəticədə, şirkətlər *maliyyə nisbətlərindən* istifadə edirlər. Bir rəqəmi digəri ilə böldükdə nisbət əldə etmiş olursunuz. Siz bu yolla müqayisə ilə bağlı bir sıra problemləri aradan qaldıra bilərsiniz.

Öz maliyyə durumunuzu nümunə olaraq götürün. Siz investisiya axtarışındasınız və dostlarınızdan biri ötən ay səhm bazarına 5.000 funt sterlinq yatırması ilə lovğalanır. Digər bir dostunuz isə sadəcə 1.000 funt sterlinq yatırır. Hansından məsləhət alacağınız sizdən asılıdır. Əgər birinci dostunuzun investisiyası 500.000 funt sterlinq, digərininki isə 20.000 funt sterlinq olmuş olsaydı necə? Hansı investor daha fərasətli olmuş olardı sizcə?

Buna maliyyə əmsalı ilə cavab almaq olar? Birinci dostunuz yalnız 1 faiz ($5.000 \div 500.000$) gəlir əldə etdiyi halda, digər dostunuz daha yaxşı – 5 faiz ($1.000 \div 20.000$) gəlir əldə edir.



Müxtəlif həcmli şirkətlərin müqayisəsi də eyni yolla aparılır. Əgər siz öz şirkətinizin maliyyə nisbətlərini digər əsas rəqiblərinizin maliyyə nisbətləri ilə və ya sənaye üzrə orta göstərici ilə müqayisə etmək istəyirsinizsə, o zaman kənardan gələ biləcək bütün informasiyalara sahib olmalısınız. Bunun üçün bank işçisinə, mühasibə və ya investisiya üzrə məsləhətçiye müraciət edə bilərsiniz. Çünki maliyyə qurumları bütün sənaye sahələri üzrə maliyyə nisbətlərini yaxından izləyirlər. Bundan başqa siz “Standard and Poor’s”, “Value-Line”, və “Moody’s” kimi maliyyə üzrə məlumat xidmətlərinə və “Dun & Bradstreet” şirkətinin çap etdirdiyi “Sənaye normaları və əsas biznes əmsalları” adlı nəşrə də baş vura bilərsiniz.

Bütün bu məlumatlar əlinizdə olduqda şirkətinizin özünü nə dərəcə təsdiqlədiyini görəcəksiniz. Çünki siz olmasanız belə investorlarınızın, kreditorlarınızın və rəqiblərinizin özünü təsdiqləyəcəyinə əmin ola bilərsiniz.

Maliyyə nisbətləri üç kateqoriyaya bölünür. İlk iki kateqoriya şirkətinizi ayaqda saxlayan, yəni ödəmə qabiliyyətli saxlayan əlamətlərdən bəhs edir. Bir qrup əmsallar şirkətin qısa müddətli borclarını, digər bir qrup əmsallar isə uzun müddətli borclarını ödəmək qabiliyyətini müəyyən edir. Sonuncu qrup əmsallar isə şirkətin müxtəlif nöqtəyə-nəzərdən nisbi rentabelliğini ölçməklə onun nə qədər güclü və böyük olmasını müəyyən edir.

Qısamüddətli öhdəliklər

Cari aktivlərin və cari borcların şirkətin balans hesabatında ayrıca göstərilməsinin əsas səbəbi hər ayın borcunun vaxtlı-vaxtında ödənməsinin vacib olmasıdır. İkisi arasındakı fərq (dövriyyə kapitalınız) sizi demək olar ki, bir çox maliyyə "faciə"lərindən qoruyan qoruyucu vasitədir.



Sağ qalmaq üçün sizin nə qədər dövriyyə kapitalına ehtiyacınız var? *Likvidlik* – qısamüddətli borcları qarşılamaq üçün ehtiyacınız olan likvid aktivlər deməkdir. Şirkətinizin likvidliyini yoxlamaq üçün bir neçə maliyyə nisbətlərini sınaqdan keçirə bilərsiniz. Aşağıdakı nisbətləri illər keçdikcə yoxlayıb onu rəqiblərinizin və sənaye üzrə orta qiymətin maliyyə nisbətləri ilə müqayisə edə bilərsiniz.

Cari əmsal = cari aktivlər ÷ cari öhdəliklər

Şirkətin cari əmsalı balans hesabatına baxıb ümumi cari aktivləri ümumi cari öhdəliklərə bölməklə müəyyən olunur. Məsələn, "Global Gizmos" şirkətinin cari əmsalı $320.000 \div 140.000 \text{ £}$ və ya 2.3-dür (şəkil 10.2-yə əsasən). Bu əmsal, həmçinin, 2.3 : 1 kimi də ifadə oluna bilər.

Bir çox maliyyə nisbətləri kimi cari əmsal da dəqiq ölçü metodu deyil. Odur ki, bir və ya ikidən çox onluq işarələri hesablamaqla özünü yormayın.

Hədəfdə olan ən böyük rəqəm neçədir? Əgər şirkətin cari əmsalı (1.0) aşağı olarsa, deməli şirkət doğrudan da təhlükə ilə üz-üzədir. Bir çox hallarda həmin rəqəmin 2.0-dan yuxarı olmasını istəyərsiniz. Belə olan halda, demək ki, siz cari öhdəlikləri ödəmək üçün iki dəfədən çox cari aktivlərə sahibsiniz. Amma yenə də cavab sizin şirkətdən asılıdır. Səhmlərini tez bir şəkildə bazara yerləşdirən şirkətlər adətən bunu cari əmsal aşağı olduqda edirlər. Çünki elə səhmlərin özünün likvidlik qabiliyyəti azdır. Eyni zamanda, cari əmsalın həddindən çox yuxarı olmasını da istəməzsiniz. Bu zaman da siz dövriyyəyə qoyula biləcək və şirkətə investisiya kimi qoyula biləcək potensial izafi pul vəsaitlərinin qarşısını almış ola bilərsiniz.



Cəldlik əmsalı = (pul + investisiyalar + debitorlar) ÷ cari borc öhdəlikləri

Cəldlik əmsalı cari əmsaldan daha möhkəm və dəqiq olduğundan belə deyilir. Cəldlik əmsalı səhmləri hesablamağa və xərcləri cari aktivlərin bir hissəsi kimi əvvəlcədən ödəməyə imkan vermir. Çünki xüsusilə də fəvqəladə hallarda cari aktivləri tez bir şəkildə nağd pula çevirmək bir qədər çətin ola bilər. Bu situasiya ən çox da məhsulları sürətlə dəbdən düşən və ya yeni texnologiya tərəfindən sıxışdırılıb çıxarılan sənayə müəssisələri üçündür.

“Global Gizmos” şirkətinin bu il üzrə cəldlik əmsalı 200.000 £ ÷ 140.000 £, və ya 1.4-dür (şəkil 10.2-yə əsasən). Sənayə sahəsilə eyni səviyyədə olan qənaətbəxş bir marja ilə şirkətinizin cəldlik əmsalını 1.0-dan yuxarı saxlaya bilərsiniz.

Mal-material ehtiyatlarının dövriyyəsi + satılmış malların maya dəyəri ÷ səhm

Mal-material ehtiyatlarının dövriyyəsi səhmlərinizin nə qədər likvid olduğunu müəyyən edir. Mənfəət və zərər üzrə illik hesabatınızda göstərildiyi kimi bu əmsal satılmış malların maya dəyərini səhmlərin orta dəyərinə bölür. Əgər orta dəyəri bilmirsinizsə, onu ilin yekunu üzrə balans hesabatında göstərilən səhm rəqəmlərindən istifadə etməklə müəyyən edə bilərsiniz.

“Global Gizmos” şirkətinin mal-material ehtiyatlarının dövriyyəsi 560.000 £ ÷ 115.000 £ və ya 4.9-dür (şəkil 10.1-ə və 10.2-yə, yeni şirkətin mənfəət və zərər və balans hesabatında göstərilənlərə əsasən). Bu əmsal onu göstərir ki, “Global Gizmos” şirkəti öz səhmlərini ildə ən az beş dəfə dövriyyəyə buraxır. Günlə ifadə etsək, “Global Gizmos” şirkətinin 75 günlük mal-material ehtiyatları təchizatı var.

75 günlük mal-material ehtiyatlarının olması yaxşı, yoxsa pis haldır? Bu sənayə müəssisəsindən və ilin hansı vaxtının olmasından asılıdır. 75 günlük maşın ehtiyatı olan avtomobil satıcısı mövsümün ən qızgın vaxtında güclü səhm durumuna malik ola bilər, lakin eyni səhm durumu mövsümün sonunda sürətlə zəifləmiş ola bilər. Avtomatlaşdırılmış kompüter və informasiya sistemləri mal-material ehtiyatlarının dövriyyəsi qalxmaqda olan və orta səhm müddəti azalmaqda olan bütün sənayelər üzrə biznes əməliyyatlarının effektiv inkişafına kömək edir.

Debitor borcları dövriyyəsi = kreditlə satış ÷ debitor borcları

Debitor borcları dövriyyəsi kreditlə əldə olunmuş satışları orta debitor borclarına bölməklə onların likvidliyini müəyyən edir. Əgər orta debitor borcları yoxdursa, balans hesabatındakı debitor borclarından istifadə edə bilərsiniz.

Əgər “Global Gizmos” şirkəti kreditlə satışdan 80 % gəlir əldə edibse, bu zaman debitor borcları dövriyyəsi (810.000 £ x 0.8) ÷ 135.000 £ və ya 4.8-dir. (“Global Gizmos” şirkəti üzrə mənfəət və zərər və balans hesabatlarının göstərildiyi şəkil 10.1 və 10.2-yə əsasən.) Başqa sözlə, şirkət öz debitor borclarını hər il 4.8 dəfə və ya təxminən hər 76 gündən bir dövriyyəyə buraxır. Əgər “Global Gizmos” şirkətinin ödəmə müddətləri 30-60 gün arasındırsa, bu, heç də yaxşı hal deyil. Debitor borcları şərab deyil ki, qaldıqca daha da yaxşılaşsın.

Uzunmüddətli öhdəliklər

Şirkətin likvidliyi sizin günlük və aylıq ödəmə qabiliyyətinizi yaxşı saxlayır. Bəs uzunmüddətli borcları il ərzində ödəmək qabiliyyətinizi necə? İki maliyyə əmsalı şirkətin uzun müddətə necə formada olacağını göstərir. Onlardan birincisi şirkətinizin borclar üzərindən faiz ödənişləri əldə etməyi davam etdirmək qabiliyyətini müəyyən edir; digəri isə borclarınızın böyük bir qisminin təhlükədə olub-olmamasını müəyyən edir.

Əgər bu fəslə lap əvvəldən oxuyursunuzsa, artıq maliyyə nisbətlərindən təngə gəlmiş ola bilərsiniz. Amma borca pul verənlər – bank işçiləri və səhm sahibləri (əgər varsa) üçün uzunmüddətli əmsallar bəzi aydın səbəblərdən olduqca cazibədardır.

Kredit üzrə faiz nisbəti = vergi və faiz ödənişindən öncəki gəlir ÷ faiz xərcləri



Vergi və faiz ödənişindən öncəki gəlir (EBİT) faiz ödənişləri əldə etmək üçün potensial gəlir hesab olunur. Məsələn, “Global Gizmos” şirkətinin 4.4 kredit üzrə faiz nisbətinə nəzərən bu il üzrə vergi və faiz xərclərindən öncəki gəliri 57.000 £, faiz xərcləri isə 13.000 £ olmuşdur. (Şirkətin gəlirləri haqqında hesabatın göstərildiyi şəkil 10.1-ə əsasən.) Başqa sözlə, “Global Gizmos” şirkəti öz faiz xərclərini il ərzində 4.4 dəfə qarşılaya bilir.



Bu, həm də *faizin qarşılanma əmsalı* adlanır. Əgər bu əmsal 1.0-a yaxınlaşarsa, bu, borc verənlər üçün olduqca xoşagəlməz hal olar. Belə ki, bu zaman əldə olunan gəlir son qəpiyinədək uzunmüddətli faiz ödənişlərini qarşılamağa xərclənir.

Borc-kapital nisbəti = uzun müddətli öhdəliklər ÷ səhmdar kapitalı

Borc-kapital nisbəti şirkətin ümumi maliyyə strukturu haqqında çox şey deyir. Şirkətə dəstək vermək üçün maliyyə imkanlarınızı yalnız iki yolla artır bilərsiniz: borca pul alıb onu faizlə qaytaracağınıza söz vermək və ya şirkətin hissələrini satıb mülkiyyətin bütün mükafatlarını bölüşəcəyinizə söz vermək. Birinci üsul borc, ikinci isə kapitaldır.

“Global Gizmos” şirkəti üzrə borc-kapital nisbəti 190.000 £ ÷ 385.000 £ və ya 23 faizidir. (“Global Gizmos” şirkəti üzrə balans hesabatının göstərildiyi şəkil 10.2-yə əsasən.) Bu əmsal o deməkdir ki, şirkət uzunmüddətli borclarını dörd dəfədən çox, yəni kapitalın maliyyələşdirə bildiyi qədər çox dövrüyyəyə buraxır.

Borc verənlər şirkət borclarını qarşılayan daha çox sayda kapitalın olmasını görmək istəyərlər. Çünki bu zaman aldığı kreditin daha etibarlı əmin olurlar. Əgər şirkətdə işlər yolunda getməzsə, onlar sahibkarın pulunu geri ala bilərlər. Digər tərəfdən, investorlar faktiki olaraq müəyyən qədər riskə də gedə bilərlər. Onlar borc-kapital nisbətinin yuxarı olmasında maraqlıdırlar, çünki bu hal onların kredit dayağını daha da artırır (bu haqda növbəti bölmədə) və gəlirləri əsaslı şəkildə artırır. Odur ki, şirkətinizə uyğun olan borc-kapital nisbəti təkcə sizin olduğunuzu sənayə müəssisəsinin növündən və onun nə dərəcəfə davamlı olmasından deyil, həm də sizin bir şirkət kimi kimə müraciət etməyinizdən asılıdır.

Nisbi gəlirlilik

Əgər gəlir şirkətiniz üçün ən aşağı xəttdirsə, gəlirlilik ən yuxarı xəttidir. Gəlirlilik şirkətin maliyyə dəyərini müəyyən etməkdə nə qədər bacarıqlı olmağınızı müəyyən edir. Gəlirlilik nisbətləri öz fəaliyyətinizi ilbəlil nəzarətdə saxlamağınıza kömək edir. Gəlirlilik həm də həmin fəaliyyəti digər rəqiblərin, hətta digər sənaye sahələrinin fəaliyyəti və investisiya qoymaq üsulları ilə müqayisə etməyə imkan verir.

Şirkətə daxil olan pulları asanlıqla digər bizneslərə, məsələn, bank hesablarına, mülkə və ya dövlət istiqrazlarına investisiya kimi yatıra bilərsiniz. Bu investisiyaların hər biri özlüyündə müəyyən qədər risk daşıyır. Gəlirlilik nisbətlərini müqayisə etməklə siz əlaqəli risklərin olduğunu sübuta yetirən pul mükafatları təsis etməklə şirkətinizin meyarlara cavab verib- vermədiyini görməyə başlayırsınız.

Gəlirlilik nisbətləri üç cür olur. Birinci növ nisbət şirkət satışların gələn gəliri, ikinci növ nisbət ümumi aktivlərdən gələn gəliri, üçüncü isə səhmdar kapitalından gələn gəliri müəyyən edir. Bu nisbətlərin hər biri şirkətinizin investorlar üçün nə qədər cəlbedici olduğunu göstərir.

Xalis gəlir marjası = xalis gəlir ÷ satışlar üzrə məcmu gəlir

Xalis gəlir marjası xalis gəlirin məcmu gəlirə bölməklə əldə edilir. Gəlirlilik nisbəti qoyulan qiymətlərlə bağlı xərclər haqqında daha ətraflı təsəvvür yaradır. Əgər xalis mənfəət marjanız digər şirkətlərlə müqayisədə azdırsa, deməli, sizin qoyduğunuz qiymətlər ya çox aşağıdır, ya da xərcləriniz həddindən çox artıqdır. Aşağı marjalar yalnız o halda qəbul edilə bilər ki, onlar satışları artır bilsin, gələcəkdə daha böyük bazar səhmləri və böyük mənfəət gətirsin. Lakin bu zaman gəlirlilik əmsalına xüsusi diqqət yetirilməlidir. Digər tərəfdən, xalis gəlir marjaları yeni rəqiblər cəlb etmək üçün olduqca yaxşı vasitə olmasına baxmayaraq, heç kim onunla bağlı mübahisələrə girişmir.

“Global Gizmos” şirkətinin bu il üzrə xalis gəlir marjası 50.000 £ ÷ 810.000 £, və ya 6.2 %-dir. (“Global Gizmos” şirkətinin mənfəət və zərər üzrə hesabatını təhlil etmək üçün şəkil 10.1-ə baxın.) Bu nəticə ötən ilki göstəricilə (4.6%) müqayisədə mühüm artım deməkdir. Şirkət təkcə mənfəət baxımından deyil artmayıb, həm də daha da gəlirli olub.

Şəxsi xalis mənfəət marjasını hesablayarkən əməliyyat və məcmu gəlirlərinə əsaslanan marjaları da əlavə etməlisiniz. Bu əmsallar hamısı birlikdə şirkətin gəlirliliyinin artmasını səbəbini müəyyənləşdirməyə kömək edəcək.

Investisiyaların gəlirliliyi = xalis gəlir ÷ ümumi aktivlər



Xalis gəlirin ümumi aktivlərə bölünməsi nəticəsində sizin şirkət aktivləriniz üzərində əldə edə biləcəyiniz ümumi gəlirlilik əldə edilir, buna *aktivlər üzrə gəlirlilik* deyilir. Bu aktivlər sizin bütün borclarınıza və səhmdar kapitalına bərabər olduğundan gəlirlilik əmsalı şirkətə qoyulmuş ümumi kapital üzrə orta gəliri müəyyən edir. Nisbət nə deməkdir? Bu, əmanət istiqrazları üzrə gəlirlilik və ya sizin yenicə aşkar etdiyiniz qarşılıqlı fond üzrə gəlirliliyə bənzəyir. *Investisiya üzrə gəlirlilik* şirkətin rentabelliyyənin yoxlanmasında geniş istifadə olunur. Çünki bu yolla şirkətin gəlirliliyini investorun qoyduğu digər kapital növlərlə müqayisə edə bilərsiniz.



Gəlin bir nüansa diqqət yetirək: investisiya üzrə rentabelliyyənin hesablanmasında istifadə olunan ümumi aktivlərin dəyəri şirkətin balans hesabatından götürülür ki, bu da yalnızlığa gətirib çıxara bilər. Əgər aktivlər bir müddət istifadə olunarsa, səhifələrin nömrələri həqiqi əvəzetmə xərclərini ifadə etməyə bilər və əgər aktivlər dəyərdən düşərsə, ümumi aktivlərin rentabelliyyəsi şişirdilə bilər.

“Global Gizmos” şirkətinin bu il üçün investisiya üzrə gəlirliliyi $50.000 \text{ £} \div 475.000 \text{ £}$, və ya 10.5 %-dir. (“Global Gizmos” şirkətinin mənfəət və zərər və balans hesabatının göstərildiyi şəkil 10.1 və 10.2-yə əsasən.) Bu nəticə ötən ilki göstəriciyə (7.1%) müqayisədə, sözsüz ki, artım deməkdir.

Şirkətinizin investisiya üzrə gəlirliliyi əsas etibarilə sizin sənayenizdən, həmçinin, cari anda iqtisadiyyatın nə ilə məşğul olduğundan asılıdır.

Kapital üzrə gəlirlilik = xalis gəlir ÷ səhmdar kapitalı



Xalis gəliri səhmdar kapitalı ilə bölmək sizə sadəcə investisiyanın kapital nisbətinin (kapital üzrə gəlirlilik) verir. Unutmayın ki, əldə etdiyiniz gəlirlə bankirlərin və istiqraz sahiblərinin ödənişlərini – borc üzrə faiz xərcləri – əvvəlcədən etmişiniz. Yerdə qalan məbləğ isə ya sahibkarlara gedir, ya da kapitalın rentabelliyyətini göstərir.

Kreditörünüzün sabit məbləğdə olan ödənişlərini ilkin olaraq almağa üstünlük verirlər; yerdə qalan digər məbləğ isə sahibkarların payına düşür. Bu zaman *leverec (kredit dayağı)* meydana gəlir. Şirkətinizi nə qədər borc pul götürməklə maliyyələşdirsəniz, şirkət bir o qədər yüksək leverecə malik olur və pul qazanmaq üçün bir o qədər çox başqa şəxslərin pullarını istifadə etmiş olur. Borc kapitalını işlənmək üçün qoyduqca, yəni faiz xərclərindən daha yüksək gəlir əldə etdiyiniz müddətcə leverec sizin məqsədlərinizə tam xidmət edəcək. Əks təqdirdə, həmin digər şəxslər şirkətinizə tam sahib ola bilərlər.

Məsələn, “Global Gizmos” şirkətinin kapital gəlirliliyi $50.000 \text{ £} \div 385.000 \text{ £}$, və ya 13.0 %-dir. (Bu fəsilin əvvəlində şəkil 10.1 və 10.2-də göstərilən mənfəət və zərər üzrə və balans hesabatlarında daha geniş izah olunmuşdur.) Leverec olmadan kapital gəlirliliyi şirkətin ümumi aktivlər üzrə gəlirliliyi ilə eyni olub 10.5%-ə enə bilər. Leverecin çox olması isə özü ilə bərabər riski artırırsa da həm də kapital gəlirliliyini artıracaq. Qısacası, leverec sahibkarlar üçün yaxşı ili daha yaxşı, pis ili isə daha da pis edə bilərlər.



Əmsallarla bağlı aşağıdakı nüansları unutmayın:

- ✓ Maliyyə nisbətləri öz fəaliyyət səviyyənizi digər şirkətlərlə, xüsusən də rəqiblərinizlə müqayisə etməyə imkan verir.

- ✓ Bir qrup nisbətələr şirkətinizin ödəmə qabiliyyətinin olub-olmamasını yoxlayır.
- ✓ Digər qrup nisbətələr isə satışlar, aktivlər və kapitaldan gələn gəliri ölçməklə maliyyə cəhətdən şirkətinizin nə qədər güclü olmasını yoxlayır.

Zərərsizlik nöqtəsi (minimum gəlir səviyyəsi) anlayış

Bu fəsilin əvvəlində xərclər barədə danışarkən onların bir-birilə oxşar olduğunu müzakirə etmişdik. Belə ki, onlar əldə olunmuş ilkin məbləği müəyyən etmək məqsədilə satış üzrə gəlirdən çıxılmış xərclərdir. Lakin gəlirin əvvəlcə xərclərin mövcud olan iki əsas növünün mahiyyətini anlamağa çalışaq. *Sabit xərclər* məhsulun həcminə əsasən dəyişmir. Məsələn, pərakəndə satış mağazasının icarə haqqı satışlar nəticəsində əldə olunmuş gəlirlə müqayisədə "sabit" qalır. Əlbəttə ki, mağaza sahibi icarə haqqını dəyişə biləcəyi üçün xərclər də sabit qalmır. Satışların səviyyəsinə nəzərən dəyişən xərclər isə *dəyişkən xərclər* adlanır. Məsələn, pərakəndə satışla məşğul olan şəxs artan tələbatı qarşılamaq üçün səhm almaq gərəyi duyur, istehsalçı isə daha çox xam mala və daha çox iş saatına yiyələnmək arzusundadır.

Zərərsizlik nöqtəsi bərabərliyi aşağıdakı kimidir:

Zərərsizlik nöqtəsi (ədədlə) = Sabit xərclər ÷ (Satış qiyməti – dəyişkən qiymət vahidi)

Beləliklə, məhsulun satış qiyməti 5 funt-sterlinq olarsa və məhsulun birini biz 3 funt-sterlinqə satsarıqsa, bu zaman zərərsizlik nöqtəsi 5000 (məhsul) olar. Əgər məqsədiniz 10.000 £ dəyərinə mənfəət əldə etməkdirsə, o zaman onu sabit xərclərinizə əlavə etməklə satışları görə bilərsiniz, daha sonra isə 10.000 məhsul əldə edə bilərsiniz.



Çoxsaylı iri formatlı onlayn elektron cədvəllər və öyrədici vəsaitlər bu prosesi daha yaxşı izah etməyə kömək edir. "Biz/ed" (www.bized.co.uk) saytında zərərsizlik nöqtəsini lazımi şəkildə və tam hesablamaqla dəyişkən xərclərin təsirini göstərən simulyasiyalar verilmişdir. "Score" saytında (www.score.org/template_gallery.html) isə zərərsizlik nöqtəsinin təhlili üçün şablonlar və nümunələr yerləşdirilmişdir. BizPep saytı www.bizpeponline.com/PricingBreakeven.html isə sizi zərərsizlik nöqtəsini hesablayan proqram ilə təmin edir. Satış dəyərinin optimallaşdırmaq və mənfəət olaraq ən böyük məqsədinizə çatmaq üçün xərcləri azca dəyişdirə bilərsiniz.



Təhlükəsizlik marjası mühasiblər tərəfindən ağızdan-ağıza yayılmış və şirkətin gəlir əldə edə bilmə bacarığını ifadə edən bir termdir. Məsələn, hər hansı bir biznesin istehsal xətti 7.000-dən artıq məhsul istehsal edə bilmir. Əgər bu məhsulların hər biri 5 £-dən satılırsa, satışlardan əldə olunan maksimum yüksək gəlir 35.000 £ olar. 5000 vahidin hər biri 5 funt-sterlinqə satılaraq 25.000 funt-sterlinq gəlir gətirərsə, zərərsizlik səviyyəsi hesablanır. Beləcə, zərərsizlik üçün zavodun istehsal edə bildiyi tələb olunan 5000 vahiddən əlavə müəssisənin gəlir əldə etmə gücü 2000 vahiddir. Bu, adətən faizlə ifadə olunur: $2.000 \text{ £} \div 7.000 \times 100 = 29 \text{ faiz}$. Aşağı faiz dərəcəsi (25-30 faizdən aşağı) olarsa, deməli şirkət zərərsizlik

səviyyəsi üçün əlindən gələnin daha artığını etməlidir və ya əksinə. Təhlükəsizlik marjası nə qədər yüksək olarsa, zərərsizliyə də də bir o qədər tez çatmaq olar və daha çox gəlir əldə etmək üçün imkan da bir o qədər çox olar.

Fəsil 11

Proqnozlaşdırma və büdcələşmə barədə

Nələri öyrənəcəyik:

- Maliyyə proqnozunu necə aparmalı?
- Mənfəət və zərər üzrə və balans hesabatlarının proformasının tərtibi
- Pul axını üzrə proqnozlaşdırma
- Büdcə proqnozlarının sınaqdan keçirilməsi
- Balans hesabatının hesablanması
- Uzunmüddətli kapital büdcəsinin hazırlanması

Neçə dəfə ailənizlə birlikdə süfrə başına toplaşıb evin şəxsi büdcəsini yaratmağın vacibliyi haqqında söhbət etmişiniz? Əlbəttə ki, hər kəs büdcənin nə olduğunu bilir; büdcə əsas şeylərə (ehtiyacınız olan şeylərə) və xırdalıqlara (lazımsız şeylərə) nə qədər pul xərclədiyinizi müəyyən etmək üçün bir vasitədir. Təbiəti etibarilə, büdcə proqnoz və pul xərcləmək barədə təlimatlar toplusunun kombinasiyasıdır.



Təcrübədən də bildiyiniz kimi işləmək üçün sadə maliyyə məlumatlarına maliksinizsə, onda büdcə tərtib etmək sizə bir qədər asan olur. Məsələn, nə qədər pul əldə edəcəyinizi və onun əlinizə nə vaxt çatacağını bilmək yaxşı olardı. Həmçinin siz ipoteka və avtomobil ödənişləri kimi mühüm xərcləri də diqqət mərkəzində saxlamalısınız. Yalnız bundan sonra *dövriyyə kapitalınızın* nə qədər olduğunu müəyyən edə bilərsiniz.

Şirkətiniz üçün bu kimi sadə maliyyə məlumatları onun maliyyə hesabatlarında qeyd olunur. (Maliyyə hesabatları üzrə daha ətraflı məlumat üçün bax: Fəsil 10.) Maliyyə hesabatları – mənfəət və zərər hesabatı, pul vəsaitlərinin axını barədə hesabat – tam dolğun informasiya verir, çünki onlar şirkətinizin ötən ilki və ondan qabaqkı ilə aid fəaliyyətinə əsaslanaraq hazırlanır. Təəssüf ki, maliyyə üzrə informasiyanı bundan sonrakı il və ya 3 il, 5 il sonra istifadə etmək üçün toplamaq o qədər də asan deyil.

Nə üçün maliyyə üzrə informasiya toplamaq bu qədər çətinidir? Cavab sadədir. Rəqəmlər və maliyyə üzrə digər hesablamalar biznes plana daxil olmasalar da biznes planın yerinə yetirilməsinə kömək edirlər. Onlar olmadan maliyyə durumunuzu və biznes planınızı riskə atmış olarsınız. .

Bu fəsilə mənfəət və zərər üzrə hesabatın proformasını, balans hesabatı və planlaşdırılmış balans hesabatı və proqnozlaşdırılmış pul vəsaitlərinin dövriyyə hesabatı da daxil olmaqla şirkətiniz üçün maliyyə proqnozunu hazırlamağa kömək edəcəyik. Gələcəkdə bizi gözləyənlərdən xəbərsizik, bunun üçün də bir neçə maliyyə alternativini də nəzərə almaq üçün müxtəlif alternativlərin təhlili və planlaşdırma ssenarisi ilə sizi tanış edəcəyik. Nəhayət, büdcəyə nələrin daxil olduğunu və büdcəni necə yaratmaq lazım olduğunu izah edərək bir büdcə yaratmaq üçün maliyyə informasiyalarından necə istifadə etmək barədə danışacağıq.

Maliyyə proqnozlaşdırmasını necə aparmalı?

Özünü filosof hesab edən hər kəs gələcək haqqında və onu əvvəlcədən bilməli olub-olmamağımız haqqında qəliz sözlərdən istifadə edib danışır. Sözsüz ki, gələcək qabaqdadır və həyatımızın yerdə qalan hissəsini buna sərf edirik.

Hər birimiz hər gün qarşıda bizi nə gözlədiyi haqda öz fikirlərimizə əsaslanaraq qərarlar veririk. Adətən hadisələr gözlənilməz sonluqla bitmə də ən azı, gələcək haqqında fərziyyələr həyatımızı planlaşdırmaq üçün sadə çərçivə qurmağa kömək edir. Gözləntilərimiz nə qədər uzaqda olsa da bizi qarşıma məqsədlər qoymağa, irəliyə doğru addımlamağa və gələcəkdəki məqsədlərimizə çatmağa vadar edir.

Eyni şeyi siz şirkətinizin gələcəyi haqqında da düşünürsünüz. Olduğunuz sənaye müəssisəsi və bazar (yeni rəqiblərin olmadığı, yeni texnologiyanın tezliklə məşhurlaşacağı və ya müştərilərin loyal qaldığı) haqqında fərziyyələr onlarla bağlı planlar qurmağa kömək edəcək. Gələcəklə bağlı gözləntiləriniz sizin biznes məqsədlərinizə və şirkətlə bağlı qarşınıza qoyacağınız məqsədlərə təsir edir.



Biznes fərziyyələrinin nə olduğunu və onların haradan meydana gəldiyini bilməyiniz yaxşı olardı. Çünki proqnozlaşdırma zamanı sizin fərziyyələriniz, ən azı, rəqəmlər qədər önəmlidir. Əgər heç bir yeni rəqibin bazara daxil olmayacağına inanırsınızsa, buna səbəb nədir? Gələcəkdə texnologiyanın sürətli dəyişəcəyini düşünürsünüzsə, arqumentlərinizi izah edin. Biznes fərziyyələrinizi balaca qeyd kağızlara yazaraq gizlətməyə çalışmayın; onları görünən yerlərə qoyun. Beləcə, maliyyə üzrə proqnozlarınız daha ədalətli, tətbiq edilə bilən və faydalı olacaq. Əgər sizin fərziyyələriniz kifayət qədər açıq və göz önündə olarsa, heç kim onlara laqeyd yanaşmayacaq və:

- ✓ Sizin maliyyə proqnozunuza baxan hər kəs nə demək istədiyinizi anlayacaq;
- ✓ Fərziyyələrinizin dəyişməyə ehtiyacı olduqda haraya getməli olduğunuzu dəqiqliklə biləcəksiniz.

Təsəvvür edə biləcəyiniz kimi həqiqətən də inandığınız fərziyyələrə belə irəli sürmək heç də asan deyil. Bəzi rəqəmlərə (növbəti ilin satış rəqəmləri) digərlərindən (yenicə inkişaf edən bazarın həcmi) daha çox inana bilərsiniz. Bəzi maliyyə fərziyyələriniz sizin hesablamanızdan asılıdır. Yaxşı inkişaf etmiş rəqəmsal informasiyaların yenidən işlənməsi kimi mürəkkəb üsullardan istifadə etməklə başqa şeylər əldə edə bilərsiniz. Bu işin necə həyata keçirildiyini öyrəndikcə maliyyə proqnozunuzun necə geniş və güclü planlaşdırma vasitəsi olduğunu görəcək və aşağıdakı kimi bütün vacib suallara asanlıqla cavab tapa biləcəksiniz:

:

- ✓ Növbəti ildə şirkətinizin nə qədər pula ehtiyacı var?
- ✓ Şirkət növbəti üç il ərzindəki borc öhdəliklərini qarşılaya biləcəkmi?
- ✓ Şirkət növbəti il gəlir əldə edə biləcəkmi?
- ✓ Şirkət maliyyə üzrə qarşısına qoyduğu məqsədləri həyata keçirə bilirmi?
- ✓ Şirkətiniz investorlar üçün cəlbedici biznes müəssisədirmi?



Sözügədən bütün vacib suallarla birlikdə maliyyə proqnozlaşdırması ona sərf olunan vaxta və səylərə dəyər. Çünki diqqətli olmasanız, proqnoz sizi yalnız istiqamətə apara bilər. Köhnə kompüter proqramçılarının işlətdiyi “nə əkərsən, onu da biçərsən” ifadəsini eşitmiş olarsınız. Eyni ifadəni maliyyə proqnozu üçün də işlətmək olar. Sizin maliyyə proqnozunuz, ən azı, onun tərkib hissəsini təşkil edən rəqəmlər qədər əhəmiyyətlidir. Əgər rəqəmlər sizə əlçatmaz görünürsə, səbəb aşağıdakılardan biridir:

- ✓ Gözləntilər qeyri-realdır.
- ✓ Fərziyyələr obyektiv deyil.
- ✓ Proqnozlar lazımı qədər diqqətlə yoxlanılmayıb.

Aşağıdakı bölmələrdə maliyyə proqnozundan bəhs edən maliyyə hesabatlarından söz açacağıq. Bu hesabatları necə tərtib etməyi izah etdikdən sonra gələcəklə bağlı fərziyyələrinizdə və gözləntilərinizdə hansı vacib dəyişikliklərin edilməli olduğunu müəyyən edəcəyik.

Mənfəət və zərər üzrə hesabatın proformasını üzərində düşünmək



Proforma sizin əvvəlcədən təsvir etdiyiniz və ya fərz etdiyiniz bir şeydir. (Buna sadəcə bir rəsmiyyət kimi də yanaşıb əhəmiyyət verməmək də olar – amma buna çox da arxayın olmayın; burada biznes planının olduqca vacib bölməsindən bəhs edilir.) Şirkətin maliyyə proqnozunu hazırlayarkən biznesin növündən asılı olaraq onun gələcək minimum üç, maksimum beş il ərzindəki *mənfəət və zərər üzrə proformasını* (pulu haradan əldə etməyi planlaşdırdığınız haqqında və onu necə xərcləyəcəyiniz haqqında sənədlər) da hazırlamalısınız. İlk iki ili kvartal üzrə gəlir fərziyyələrinizi qruplara ayırmalısınız. İki ildən sonra, yəni gəlir üzrə fərziyyələriniz nəzərdə tutulduğundan az olduqda illik fərziyyələriniz daha yaxşı olacaq. (Mənfəət və zərər üzrə hesabatı baxmaq üçün bax: Fəsil 10.)



Şirkətinizin mənfəət və zərər üzrə proformasını sizdən biznes üzrə ümumi gəlirinizi planlaşdırmanızı tələb edib daha sonra əvvəlcədən nəzərdə tutulmuş xərcləri çıxmaqla gələcəkdə gəlirin hansı növünü əldə edəcəyinizi qabaqcadan proqnozlaşdırmağa kömək edir. Aşağıdakılar sizə hazırlıq mərhələsində köməkçi olacaq:

- ✓ Əgər siz artıq biznesdəsinizsə və bu biznes kifayət qədər maliyyə tarixçəsinə malikdirsə, əvvəlki maliyyə hesabatlarınızın hamısını kənara qoyun. Onlar sizə nələrin baş verə biləcəyi haqqında fikir formalaşdırmağa kömək edə bilər.

- ✓ Əgər şirkətiniz yenidirsə və etibar edəcəyiniz maliyyə tarixçəsi yoxdursa, ehtiyacınız olan informasiyanı əldə etmək üçün başqa yollar axtarmalısınız. Oxşar biznes sahəsində olan insanlarla danışın, bankir və mühasibatçınızla daha çox vaxt keçirin, ticarət birliklərini ziyarət edin və ya sənaye ilə bağlı jurnal və qəzetlər oxuyun.

Mənfəət və zərər üzrə hesabatın proformasını iki hissədən ibarətdir: proqnozlaşdırılmış gəlir və gözlənilən xərc.

Proqnozlaşdırılmış gəlir

Şirkətinizin proqnozlaşdırılmış gəliri satış proqnozlarınıza, yeni məhsul və ya xidmətinizin nə qədərini satışa çıxarmağı planlaşdırmanıza əsaslanır. İki şeyi nəzərə alın: satışın nə qədər olacağını gözləyirsiniz və nə qədər pul xərcləmək fikrindəsiniz? Təəssüf ki, bu iki məsələni bir-birindən tamamilə ayıra bilmərsiniz. Çünki adətən qiymətlər üzərində etdiyiniz ən kiçik dəyişiklik satışların səviyyəsinə təsir edir.



Sizin satış proqnozunuz bəlkə də etdiyiniz ən vacib biznes əməliyyatıdır. Burada edəcəyiniz ən kiçik yanlışlıq sizi qalaq – qalaq ödənməmiş səhmlərə, ümitsizliyə və narazı müştərilərə, bir sözlə - maliyyə faciəsinə apara bilər. Kubok finalı üçün nəzərdə tutulmuş qısaqol köynəkləri alacaq müştərilərin sayını şişirdən qolsuz köynək satan şirkətin həddən çox sayda satılmamış malları qalıb. Eynilə, ən son çıxan “Bratz” markalı oyuncaqları nə qədər uşağın istəyəcəyini dəqiq hesablama bilməyən yaxınlıqdakı oyuncaq mağazası bundan məyus olan valideynlərə və narazı uşaqlara cavab verməli olacaq və itirdiyi satışların peşmançılığını çəkəcək.

Necə etmək olar ki satış üzrə verdiyiniz proqnozlar doğru olsun? Aşağıdakı düstura nəzər salın:

Satış proqnozu = bazarın həcmi x artım norması x hədəf bazar payı

Aşağıdakı punktlara baxaq:

- ✓ Bazarın həcmi potensial müştərilərin cari sayını hesablayır.
- ✓ Artım sürəti bazarın artım tempini hesablayır.
- ✓ Hədəf bazar payı əldə etməyi planlaşdırdığınız bazar payının həcmi faizlə hesablayır.

Satış proqnozlarınızın yerdə qalan maliyyə proqnozlarınıza (şirkətin özünü nəzərə almadan) birbaşa və əhəmiyyətli təsiri olduğundan əldə edə bildiyiniz mümkün qədər çox informasiyanı, yəni hesablamaları dəstəkləməlisiniz. Situasiyadan asılı olaraq aşağıdakı təlimatlara da etibar edə bilərsiniz:



- ✓ **Şirkət təcrübəsi:** Əgər bazar üzrə kifayət qədər təcrübəyə, yəni keçmiş fəaliyyət təcrübəsinə maliksinizsə, satış proqnozu vermək üçün maliyyə tarixçənizdən istifadə edə bilərsiniz. Yadda saxlayın ki, satışlarınızın bazar həcmi ilə şəxsi bazar payınızın kombinasiyasıdır. Bundan başqa, bazar paylarınızın gələcəkdə necə

dəyişəcəyini bilməkdə sizə yardımçı olacaq digər məlumat mənbələrə (növbəti bölmələrdə bəhs edəcəyik) də ehtiyacınız olacaq.

Şirkətdən kənar mənbələrdən gələn məlumatlardan istifadə etməklə mümkün artım imkanlarının faydalarından maksimum yararlanacaqsınız. Lakin gözləniləndiyi üzrə adətən şirkətlər növbəti ilin satışlarını hesablamaq üçün kəsə yol kimi öz şirkətlərinin necə dəyişməsinə nəzarət etmədən ötən ilin satış hesablamalarından istifadə edirlər. Satış proqnozları öz-özünə həyata keçirildiyindən həmin şirkətlər heç vaxt nə itirdiklərini bilməyəcəklər.

- ✓ **Sənaye məlumatları:** Bazar həcmi ilə bağlı sənaye məlumatları və gələcək artım üzrə hesablamalara, ticari birliklər, investisiya şirkətləri və bazar araşdırması aparan şirkətlər (daha ətraflı fəsil 4-də izah olunub) daxildir. Sənaye üzrə təchizatçılardan və distribütorlardan daha praktik və lazımi informasiyanı əldə edə bilərsiniz.
- ✓ **Kənar trendlər:** Müəyyən bazarlarda satış səviyyələri digər bazarların sosial və iqtisadi trendləri (bu barədə fəsil 12-də bəhs edilmişdir) ilə yaxından əlaqədardır. Məsələn, avtomobil satışları ümumi iqtisadiyyata uyğun şəkildə dəyişməyə meyillidir. Belə ki, maşın alqı-satqısı ilə məşğul olan şəxslər Ümumdaxili Məhsul (ÜDM) üzrə dəyişiklikləri izləməklə avtomobil satışlarının hansı istiqamətə meyillənməsini hesablamaq bilirlər.

Məhsulun yepyeni bir məhsul olmasına baxmayaraq nümunəvi bazar kimi izləyə biləcəyiniz əvəzedici bazar tapa bilərsiniz. Məsələn, ilk dəfə dondurulmuş yoğurt meydana çıxdıqda onun yaradıcıları satış proqnozları vermək üçün dondurma satışlarının maliyyə tarixçəsindən istifadə etmişdilər.



Dondurmadan danışmışkən satış dövriyyələrini də proqnozlarınıza əlavə etməyi unutmayın; Birləşmiş Krallığın bir çox yerlərində yanvar və fevral aylarında dondurma satışları dayanır. Digər bazarlar da müxtəlif satış dövriyyələrinə malikdir. Daha sonra, satış proqnozlarınızı qiymət gözləntinizin olduğu qədər orta qiymətə vurun. Nəticədə planlaşdırılmış gəliri əldə edəcəksiniz. Belə ki:

$$\text{Proqnozlaşdırılmış gəlir} = \text{Satış proqnozları} \times \text{Orta qiymət}$$

Orta qiymət necə yaranır? Sizin orta qiymətiniz müştərilərinizin pul ödəməyə nə qədər hazır olduğu və rəqiblərinizin nə qədər qiymət qoyması barədə sizin nə düşündüyünüzə əsaslanır. Sənaye müəssisənizdən və bazardan əldə etdiyiniz informasiyalardan istifadə edin. (İkinci hissə sənaye müəssisəsinin və müştərilərin təhlilinə həsr olunub.) Şəxsi xərcləriniz və şirkətin ümumi maliyyə durumu da həmin orta qiymətdə nəzərə alınmalıdır.



İndi isə bütün bu rəqəmləri tətbiq edin və onların necə işləməsinə baxın. Burada xəyali “Global Gizmos” şirkətini nümunə kimi göstərmək olar. Seli Smart-şirkətinin məhsul meneceri üç illik planlaşdırma gəliri üzrə proqnozlar verib. Seli şirkətin satış üzrə keçmişi ilə yanaşı sənaye və bazar üzrə informasiyalarından da istifadə etməklə hesabladı ki, həmin məhsul üzrə bazardakı artım son bir ildə 10

faiz, “Global Gizmos” şirkətinin bazar səhmləri isə təxminən 2 faiz artacaq (planlaşdırılmış gəlir 1 £-dən 2 £-ə qalxmışdır). O, şirkəti dəstəkləyən fərziyyələrə və əvvəldə qeyd olunan hesablamalara asanlıqla istinad edə bilmək üçün bütün rəqəmləri toplamağa çalışmışdır (bax: Cədvəl 11).

Cədvəl 11-1

“Global Gizmos” şirkətinin məhsul üzrə gəlir planlaşdırması

Table 11-1 Widget Revenue Projection for Global Gizmos Company			
Revenue projection	Year 1	Year 2	Year 3
Projected market size (units)	210,000	231,000	254,100
Projected market share (per cent)	20	22	24
Sales forecast (units)	42,000	50,820	60,980
Average price	£26	£27	£29
Projected revenue	£1,092,000	£1,372,140	£1,768,420

Gəlir planlaşdırması	1-ci il	2-ci il	3-cü il
Planlaşdırılmış bazar həcmi (rəqəmlə)	210.000	231.000	254.100
Planlaşdırılmış bazar səhmləri (faizlə)	20	22	24
Satış proqnozları (rəqəmlə)	42.000	50.820	60.980
Orta qiymət	26£	27£	29£
Proqnozlaşdırılmış gəlir	1.092.000£	1.372.140£	1.768.420£

Gözlənilən xərclər

Gəlir proqnozunuzun tamamlanması işin tam başa çatması demək deyil. Siz bu zamanda gözlənilən xərclərə, yəni növbəti bir neçə il ərzində bizneslə məşğul olmaq üçün qiymət etiketlərinə daha diqqətlə yanaşmalısınız. Bu işi asanlaşdırmaq üçün gözlənilən xərcləri mənfəət və zərər üzrə hesabatın proformasında göstərilən bir neçə böyük kateqoriyalara ayıra bilərsiniz: satılmış malların proqnozlaşdırılan maya dəyəri, proqnozlaşdırılmış satış, ümumi və inzibati xərclər, proqnozlaşdırılmış faiz xərcləri və planlaşdırılmış vergi və amortizasiya xərcləri. Aşağıda bu kateqoriyaların izahı verilmişdir:



- ✓ **Satılmış malların proqnozlaşdırılmış maya dəyəri:** məhsulun hazırlanması və ya xidmətin çatdırılması ilə bağlı bütün birbaşa xərcləri özündə birləşdirir və sizin yeganə ən böyük xərcinizdir. Əgər sizin biznesdə iş təcrübəniz varsa, demək,

şirkətin mallar üzrə gələcək satış xərclərini hesablamaq üçün faydalı informasiya mənbəyiniz var.

Aşağıdakı düstur xoşagəlməz görünə də şirkətin mallar üzrə gələcək satış xərclərini hesablamaq üçün ən asan üsul budur. Xərclərinizin gəlirinizə olan nisbəti eyni qalacaq:

Satılmış malların proqnozlaşdırılmış maya dəyəri = (satılmış malların cari maya dəyəri ÷ satışlar üzrə car gəlir) x proqnozlaşdırılmış gəlir.

Əgər uzun müddətdir, biznesdə deyilsinizsə və ya sadəcə olaraq biznesə təzəcə qoşulmusunuzsa, bu növ informasiyaları əldə etməyiniz bir qədər çətinidir. Lakin yenə də sənaye üzrə orta göstəricini yerinə qoymaqla və ya eyni məhsul və ya xidmətin istehsalı ilə məşğul olan şirkətlərdən əldə etdiyiniz məlumatlardan istifadə etməklə satılmış malların proqnozlaşdırılmış maya dəyərini hesablamaq bilərsiniz.

Bu düsturdan istifadə ən sadə yol olsa da, irəli sürdüyünüz satılmış malların proqnozlaşdırılmış maya dəyərini tədiqləməsəniz, problem yaşaya bilərsiniz. Ən azı, satılmış malların proqnozlaşdırılmış maya dəyərini dəqiqləşdirmək üçün gələcəkdə gözlənilən xərclərin (materiallar, əmək, cihazlar, xidmətlər və s) əsas və böyük bir qismini hesablamalısınız. Bu üsul bir qədər qeyri-ənənəvidir, lakin sizə əsas xərclərin hər biri üçün ayrıca ehtimallar və proqnozlar hazırlamağa imkan yaradır. Sizdə xoş təəccüb yarana bilər; müəyyən edə bilərsiniz ki, şirkətiniz getdikcə böyüdüyündən və siz uzun müddətdir ki, biznesdə olduğunuzdan sizin proqnozlaşdırılmış gəliriniz xərclərinizdə olduğundan daha sürətlə qalxır. Bu, təcrübə əyrisi adlanır (Fəsil 13-də ətraflı izah olunub) və bu, o deməkdir ki, satılmış malların proqnozlaşdırılmış maya dəyərinin gəlirinizə olan nisbəti növbəti illərdə getdikcə azalacaq.

- ✓ **Satış, ümumi və inzibati xərclər:** bu, şirkətin ümumi məsrəflərini göstərir: satış xərcləri, reklam, səyahət, mühasibatlıq, telefonlar və sizin biznesinizi əhatə edən digər xərclər. Əgər şirkətiniz yenidən yaranıbsa və məlumat almaq üçün eyni biznes sahələrində olan insanlardan, mühasibatlardan maraqlanmaq və ya sənaye üzrə orta dəstək xərclərini müəyyən etmək üçün ticari birliklərlə danışıqlar aparmaq dəstək xərclərinizə necə təsir edəcək? Aqlınıza gələ biləcək ümumi və əsas məsrəflər üzrə hesablamalarınız da daxil olmaqla təxmini rəqəmlər də irəli sürün.

Əgər uzun müddətdir ki, biznesdəsinizsə, o zaman iki növ hesablama üsulundan istifadə etməklə satış, ümumi və inzibati xərclərinizin həcmi hesablaya bilərsiniz. Şirkətin satışları artmaqda olsa belə birinci metod daimi məxaric səviyyəsini planlaşdırır. Əslində, siz elə zənn edirsiniz ki, sizin bütün dəstək fəaliyyətləriniz daha da effektiv olur və sizin əlavə artımınıza xidmət edir. Digər metod isə daimi gəlir və satış, ümumi və inzibati xərc nisbətini proqnozlaşdırır. Belə olan halda, dəstək xərcləriniz gəlirlər üzrə olduğu qədər sürətlə artacaq, səmərəliliyə isə heç bir inkişaf olmayacaq. Satış, ümumi və inzibati xərclər üzrə verilmiş dəqiq proqnoz hardasa bu iki üsulun arasında orta bir mövqedədir. Şirkətinizin əməliyyatları haqda bildiklərinizi nəzərə alaraq öz fikirlərinizi (hesablamalarınızı) irəli sürüb öz irəli sürdüyünüz fərziyyələri daxil edin.

- ✓ **Faiz xərcləri:** faiz xərcləri, sizin şirkətin uzunmüddətli maliyyə durumu üzrə verdiyi qərarların nəticəsidir. Bu qərarlar isə öz növbəsində şirkətə gələn gəlirlərdən faiz xərclərinizi ödəmə qabiliyyətinizdən asılıdır. Hansı növ maliyyə mənbəyinə

ehtiyacınız olduğunu və faiz dərəcəsini nə qədər azalda biləcəyinizi müəyyən etdikdən sonra faiz xərcinizi hesablayın.

- ✓ **Vergi və amortizasiya xərcləri:** Vergilər sizin nəticələrə çox təsir edir və siz öz ehtimal və proqnozlarınızı gözlənilən xərclərə əlavə etmək istəyərsiniz. Adətən vergilərin hal-hazırda şirkət üzərində olan təsirini müşahidə etməklə onların gələcəkdəki ümumi təsirini asanlıqla hesablaya bilərsiniz. Əgər biznesə yenidən başlamısınızsa, o zaman vergi normaları üzrə bir qədər araşdırma aparın.

Digər tərəfdən, amortizasiya bir mühasibin zamanla itirilmiş və istifadə etmək fikrində olduğunuz aktiv alqı-satqılarının dəyərini hesablamaq üsuludur. Belə ki, amortizasiya xərcləri hər il sizin cibinizdən xərclənən pullar deyil. Rəqəmləri hesablayarkən onları hesaba daxil etməyi unutmayın. Gələcəkdə biznesi sağlam və güclü saxlamaq üçün almaq məcburiyyətində olduğunuz bahalı məhsulların (kompüterlər, maşınlar, yükqaldıran maşınlar və s) böyük bir qismi də amortizasiya xərclərinə əlavə ediləcək.



Əldə etdiyiniz rəqəmləri mənfəət və zərər üzrə hesabatın proformasına daxil etdikdə və xalis gəlirinizi hesabladıqda şoka hazır olun. Məsələn, birinci və ya ikinci ildə gözlədiyiniz gəlir proqnozlaşdırılmış zərərlə əvəz olunmuş ola bilər. Lakin həyəcanlanmağa lüzum yoxdur. Adətən yenidən yaranmış biznes müəssisələri müəyyən müddət üçün pul itirə bilərlər; təbii ki, onların istehsal etdiyi məhsul bazarda öz yerini tutmağa və bəzi başlanğıc xərclərini ödəyəənə qədər. Amma nə olursa olsun, çalışın rəqəmlərlə oynayıb onları qarışdırmaqla mümkün gəlirinizi nəzərdə tutulan zərərə çevirməyin. Məqsəd kağız üzərində pul qazanmaq deyil; məqsəd itkilərin nəzərdə tutulan gəlirə çevrilmədən şirkəti xilas etmək üçün olan mənbə və imkanları göstərən mənfəət və zərər üzrə hesabatın proformasından vasitə kimi istifadə edib ondan faydalana bilməkdir.

Proqnozunuzun sağlam gəlir göstərsə belə alqı-satqının planlaşdırılmış səviyyədə olduğundan əmin olmaq üçün pul axınları barədə proqnozlaşdırmanı da (bax: Fəsil 10) tamamlamağı unutmayın. Gəlir əldə etmək heç də həmişə xam materialları nağd almaq, heyətin maaşını və vergiləri nağd ödəmək demək deyil.

Hesablanmış balans hesabatına baxış



Maliyyə proqnozunuzun digər bir hissəsini də müntəzəm balans hesabatı olan *hesablanmış balans hesabatı* təşkil edir. Belə ki, şirkətin müəyyən bir anının (nəyə sahib olduğunuz, nə qədər borcu olduğunuz, dəyərinin nə qədər olduğunuz və s) təsvirini göstərir. Zamanla bu təsvirlərdən (hesablanmış balans hesabatı) ibarət “rəsm albomu”nda şirkət üzrə baş vermiş dəyişikliklər yer alır. Hesablanmış balans hesabatınız sizin şirkətinizin harada olmasını və ora necə çatmaq istəməyinizi göstərir. Maliyyə üzrə proqnozların bir hissəsi kimi tərtib etdiyiniz hesablanmış balans hesabatları cari dövrdən başlamaqla 3 ildən 5 ilə qədər olan dövrü əhatə etməlidir. (Balans hesabatları üzrə daha ətraflı məlumat üçün bax: Fəsil 10.)



Maliyyə proqnozlarındakı mənfəət və zərər üzrə hesabatın proforması gələcək gəlirləri, xərcləri və mənfəəti göstərdiyi halda hesablanmış balans hesabatı həmin planları yerinə yetirmək üçün şirkəti necə böyütmək lazım olduğunu göstərir. İlk öncə biznesin planlaşdırılmış həcm və ölçüsünü dəstəkləmək üçün konkret olaraq nəyə (*aktivlər*) ehtiyacınız olduğunu aydınlaşdırmalısınız. Daha sonra bu aktivləri necə ödəyəcəyiniz haqqında düşünməlisiniz. Şirkəti necə maliyyələşdirmək fikrində olduğunuzu nəzərə alın – nə qədər borc pul (*öhdəliklər*) götürəcəyinizi və şirkətin öz pulunun (*kapital*) nə qədərindən istifadə edəcəyinizi müəyyənləşdirməlisiniz.

Aktivlər

Hər ilin yekunu üzrə şirkətin proqnozlaşdırılmış aktivlərinə xırda pul qutunuzda olmasını nəzərdə tutduğunuz puldan sahib olmağı planlaşdırdığınız maşınlarla və evlərə qədər hər şey daxildir. Bu aktivlərdən bəziləri cari, yəni asanlıqla nağd pula çevrilə bilən, digər bir qismi isə sabit aktivlərdir. Buradakı *cari* sözü sizi çaşdırmasın; biz hələ də gələcək dövrdən bəhs edirik. Aşağıda aktivlərin növləri verilmişdir:

- ✓ **Cari aktivlər:** Cari aktivlərə əldə olan pul və investisiya portfeli eləcə də debitorlar və səhmlər daxildir. Gələcək üçün nə qədər pul planlaşdırmalısınız? Bu, sizin mümkün cari borclar siyahınızdan asılıdır. Belə ki, siz qısamüddətli borcları cari aktivlərin vasitəsilə ödəməlisiniz. Yerdə qalan məbləğ isə işlək kapitaldır. Ehtiyacınız olan işlək kapitalın miqdarı isə nağd pul dövriyyənizin gələcəkdəki durumundan asılıdır.

Sizin gələcək debitor hesablamalarınız (müşətilərin sizi borclu olduğu pul) sizin təklif etdiyiniz ödəmə dövründən və kreditlər üzrə əldə edilən satışlardan asılıdır.

Proqnozlaşdırılmış səhmlər (anbardakı malların toplam miqdarı) şirkətin məhsul və ya xidmətləri nə qədər cəld bir yerə toplayıb müşətilərə çatdırmasından asılıdır. Məhsul yaratmaq nə qədər çox çəkersə, sizin də bir o qədər çox pul ehtiyatına ehtiyacınız ola bilər.

- ✓ **Sabit aktivlər:** torpaq sahəsi, binalar, avadanlıq və təchizatlar və əldən çıxarılması o qədər də asan olmayan digər şeylər isə şirkətin sabit aktivlərinə daxildir. Hesablanmış balans hesabatında almaq və ya xərcləmək niyyətində olduğunuz bahalı məhsullar da göstərməlidir. Kapital alqı-satqısı (əlavə binalar, daha çox avadanlıqlar və daha yeni cihazlar kimi) şirkətin böyüməsində, biznes əməliyyatlarının və gəlirin həcmnin artmasında əsas rol oynayır.



Hər bir cihazın və ya avadanlığın sizin hesabatın mənfəət və zərər bölməsi üçün nə qədər faydalı olduğuna fikir verin. Əgər nəse böyük bir şey almaq niyyətindəsinizsə, o zaman dərhal məhsulun *geri ödəmə müddətini* (əldə etdiyiniz əlavə gəlirdən cihazın ilkin dəyərini geri ödəmək müddəti) hesablayın. Geri ödəmə prosesi neçə ay və ya neçə il çəkəcək? Gələcək üçün planlar qurduğunuzdan xalis gəlirinizin ümumi aktivlərə bölünməsi nəticəsində yaranan *aktivlər üzrə gəlirlilik*

nisbətini izləyə bilərsiniz. Bu rəqəm aktivlərinizin gələcəkdə nə qədər yaxşı fəaliyyət göstərəcəyi ilə bağlı gözləntilərinizi əks etdirir. Aktivlər üzrə hesablanmış gəlirlilik səviyyəsini sənaye ortalaması və digər investisiya növləri ilə müqayisə edin.



Daha çox gəlir ekstruziyası

Qərb ölkələrindən birində yerləşən kiçik və perspektivli “Klever Kitchens” (xəyali) şirkəti mətbəx aksesuarları satışı üzrə yaxşı nüfuz qazanmışdı. “Klever Kitchens” peşəkar aşpazlar üçün lazım olan hər şey – son model cihazlar və alətlər, makaron üçün çəngəl və qovunun içini oyan xüsusi qaşığı və s. istehsal edir. Əksər şirkətlərin məhsulları plastik kütlədən hazırlandığından sahibkarlar ikinci plastik kütlələr ekstruziya (emal) edən qurğu almağa qərar verdilər. Onlar bilirlər ki, investisiya etibarlıdır. Çünki yeni 20.000 funt sterlinq dəyərində olan qurğu şirkətin böyüməsinə imkan verəcək; onların gözləntisi isə hesablanmış geri ödəmə müddəti təqribən beş il (20.000 £, 4.000 £ - ə bölünür) olan əlavə 4.000 funt sterlinq olacaq. Burada əsas məsələ ekstruderlərin ödənişini borc pul almaqlamı, yoxsa şirkətin səhm ehtiyatlarından istifadə etməkləmi ödəməkdir.

Sahibkarlar bilirlər ki, borcdan istifadə şirkəti gücləndirmək üçün ən yaxşı vasitədir. Bank “Klever Kitchens” şirkətinə 8%-lik sabit faiz dərəcəsi ilə 20.000 funt sterlinq dəyərindəki investisiyanın 75%-ni borc verməyə razıdır. Bu rəqəmlər nəyi ifadə edir?

Səhmdar kapitalı üzrə gəlirlilik “Klever Kitchens” şirkətinin investisiya olaraq qoyduğu puldan nə qədər gəlir əldə etdiyin müəyyən edir (səhmdar kapitalı üzrə gəlirlilik = (əlavə gəlir – faiz xərcləri) ÷ səhmdar kapitalı). Sahibkarlar borc götürməklə yeni ekstruder qurğusuna qoyulmuş 5.000 funt sterlinq dəyərindəki investisiyadan 2.800 funt sterlinq əlavə gəlir əldə etməyi planlaşdırırlar. Bu zaman səhmdar kapitalı üzrə gəlirlilik 56%-dir. Bu rəqəm onların qoyduqları pul vəsaitlərindən gələ biləcək gəlirin üç qatı deməkdir.

Maliyyə aləti olaraq leveric “Klever Kitchens” şirkətinə öz gəlirini artırmaq üçün başqa insanlardan istifadə etməyə imkan verir. Əlbəttə ki, risklər də böyükdür. Çünki sahibkarlar ya əlavə faiz ödəmələri etməli, ya da ekstruderləri və ya bütövlükdə şirkəti itirmək təhlükəsi ilə üzləşməlidirlər. Belə olan halda, “Klever Kitchens” şirkəti mükafatların riskə daha çox layiq olduğu barədə qərar verərək borc pul almalıdır.

<i>Additional Plastic Extruder</i>	<i>No Leverage</i>	<i>Leverage</i>
Liability	£0	£15,000
Equity	£20,000	£5,000
Added net profit	£4,000	£4,000
Added interest expense	£0	£1,200
Added profit minus interest expense	£4,000	£2,800
Return on equity (ROE)	20%	56%

Əlavə plastik kütlə ekstruderi

Levericsiz

Levericlə

Öhdəlik	0 £	15.000 £
Səhmdar kapitalı	20.000 £	5.000 £
Əlavə xalis gəlir	4.000 £	4.000 £
Əlavə faiz ödənişi	0 £	1.200 £
Əlavə gəlir çıxılısın faiz ödəmələri	4.000 £	2.800 £
Səhmdar kapitalı üzrə gəlirlilik	20%	56%



Təbii ki, hesablanmış balans hesabatı balanslaşdırılmalıdır və gələcək hər bir növbəti ilin sonundakı proqnozlaşdırılmış aktivləriniz götürmək niyyətində olduğunuz öhdəliklərlə əvəzlənməli və şirkətin proqnozlaşdırılmış səhmdar kapitalı əlavə olunmalıdır. Məqsədlərinizi necə maliyyələşdirəcəyiniz haqqında düşünün (yəni ümumi aktivlərinizin nə qədərini borc götürdüyünüz pulla ödəyəcəksiniz). Sizin levericdən istifadə etməyiniz şirkətiniz haqqında da çox şey deyir. Gələcək gəlirlərinizdən nə qədər əmin olduğunuzu və gələcəkdə gəlir əldə etmək üçün risk götürməyə nə qədər meyilli olduğunuzu açıq-aşkar göstərir. Levericin işlənmə mexanizmi haqqında daha ətraflı məlumat almaq üçün “daha çox gəlirin ekstruziyası” bölməsinə və ya 10-cu fəsilə baxın. Aşağıda öhdəliklər və səhmdar kapitalının izahı verilmişdir:



- ✓ **Cari öhdəliklər:** bu kateqoriyaya borclarını qısa müddət ərzində ödəməyi proqnozlaşdırdığınız bütün pullar daxildir. Ona görə də gələcək haqqında danışmağımıza baxmayaraq bu borclar *cari öhdəliklər* adlanır. Cari öhdəliklər planlaşdırılmış biznes əməliyyatlarınızın bir hissəsi kimi digər şirkətlərə, eləcə də vergi verən şəxslərə ödəməyi proqnozlaşdırdığınız məbləğlər daxildir. Təkcə hesablanmış öhdəlikləri deyil, həm də onunla birgə dövrüyyəyə əlavə kapital qoya bilmək üçün gələcək cari aktivlərinizi planlaşdırmalısınız.
- ✓ **Uzunmüddətli öhdəliklər:** götürmək niyyətində olduğunuz uzunmüddətli borc şirkətin maliyyələşdirmək istədiyiniz hissəsini göstərir. Xüsusən də biznesə yenidən başlamısınızsa və potensial kreditorlar sizə borc kimi verəcəkləri miqdara ciddi limit qoyurlarsa, buna heç də təəccüblənməyin. Məsələn, ilkin ödəniş etmədən ev ala bilməzsiniz. Bu fikir şirkət üçün də eynidir. İlkin ödəniş sizin kapital qoyuluşunuzdur. Ümumiyyətlə, bankirlər və digər kreditorlar sizin biznesinizə kifayət qədər kapital qoyulduğunu görmək və sizin onlarla eyni vəziyyətdə olduğunuzu hiss etmək istəyirlər. Səhmdar kapitalının olması onları şirkətdə sizin və digər səhmdar kapitalı investorlarının maliyyə payı olduğuna və əldə edilməli maddi səbəblər olduğuna inandırır.

Borc verən şəxslər sizə nə qədər borc verməyə hazırdırlar və ya onları qane etmək üçün nə qədər ilkin ödənişə ehtiyacınız var? Cavab müxtəlif şeylərdən asılıdır. Əgər siz artıq biznesdəsinizsə, cavab şirkətinizin nə qədər borcu olmasından, şirkətinizin mövcud olma müddətindən, bu günə qədər şirkəti necə idarə etdiyinizdən və sənaye sahəsi üzrə hansı perspektivlərin olmasından asılıdır. Əgər şirkətiniz yenidirsə, onda

maliyyələşmə digər bizneslərin əvvəlki fəaliyyətlərini izləməyinizdən və ya ev tapşırığınızı necə etməyinizdən və inandırıcı biznes planı hazırlamanızdan asılıdır.

Yeni borc götürməyinizdən əvvəl oxşar şirkətlərin borc-kapital nisbətinin necə olduğunu müəyyən edin. (Ətraflı fəsil 10-da.) Əmin olun ki, sizin şirkətinizin nisbətləri o birilə eyni sırada hansısa bir yerə düşür. Test üçün borc və onunla birgə faiz ödənişlərini edə biləcəyinizə əmin olmaq üçün bir neçə rəqəm götürün.



- ✓ **Səhmdar kapitalı:** sizin, dostlarınızın, qohumlarınızın, tanışlarınızın və ya tamamilə yad insanların şirkətinizin hissələrinə qarşı iddia etdiyi haqq, ümumiyyətlə, *səhmdar kapitalı* adlanır. Sahibkarlığın təfərrüatları qəribə bir təzad təşkil etsə də prosesin nəticəsi tamamilə doğruları göstərir. Bütün sahibkarlar şirkətinizdə pay sahibi ola bilər və onların qoyduğu pulun batıb-batmaması şirkətin necə işləməsindən asılıdır.

Ümumiyyətlə, sahibkarların investisiyaları üzrə (daha ətraflı məlumat üçün bax: Fəsil 10) əldə etməyi gözlədiyiniz gəliri planlaşdırmaqla şirkətin sahibkarlar üçün nələri edə biləcəyini hesablaya bilərsiniz. Daha sonra həmin gəliri digər şirkətlərin və ya sənaye müəssisələrinin qazancı ilə müqayisə edə bilərsiniz.

Şirkətin fəaliyyətinin ilkin dövrlərində səhmdar kapitalı əsasən sahibkarların özləri tərəfindən təmin olunur; yəni ya öz ciblərindən gələn pullar, ya da səhmlərin digər investorlara satışından əldə olunan gəlirlər. Bu mərhələdə səhmdar kapitalının önəmi olduqca böyükdür, çünki əgər sonra da borc pul almaq istəyirsinizsə, bu zaman borc aldığınız banklara şirkətinizə maliyyə risklərindən qorunmaq üçün kifayət qədər investisiya qoyulduğunu göstərməlisiniz. Əlbəttə ki, şirkət yüksəlişə doğru getməyə başladıqda gəlirinizin müəyyən bir qismini götürüb əlavə səhmdar kapitalı yaratmaq məqsədilə (hər halda bu, hər zaman arzuladığınız idman maşını almaqdan yaxşıdır) şirkətə geri qaytara bilərsiniz.



Təssüf ki, gəlirin əks tərəfi də var, bu, şübhəsiz ki, borca girməkdir. Bu haqda düşünmək belə istəməzsiniz, amma şirkətiniz bəzi illərdə pul da itirə bilər (xüsusilə də ilkin dövrlərdə). Zərərə uğramaq isə pul gətirmir; əksinə, onları tükədir. Mənfəət və zərər üzrə hesabatın (bu fəsilin əvvəlindəki “Mənfəət və zərər üzrə hesabatın proforması” bölməsinə əsasən) proformasında planlaşdırdığınız gözlənilən itkiləri aradan qaldırmaq üçün kifayət qədər potensial pul ehtiyatı yaratmalısınız.

Pul vəsaitlərinin axının planlaşdırılması

Pul vəsaitlərinin biznes boyunca axını yağın mühərrik boyunca axınına bənzəyir; o, bütün fəaliyyəti tənzimləyir və şirkətin digər hissələrinin də rahat işləməsinə zəmin yaradır. Maşının yağı quruyarsa, nə baş verəcəyini hamı bilir; maşın qara tüstü buraxmağa başlayar və xarab olar. Eynilə, nağd pulun kənara “axması” da şirkətiniz üçün dəhşətli bir haldır. Bu hadisədən sağ-salamat çıxı bilərsinizsə, şirkətin yenidən əvvəlki vəziyyətinə qayıtması aylar, hətta illər çəkə bilər.

Pul vəsaitlərinin axını hesabatında təkcə şirkətin mədaxil və məxarici deyil, həm də pulun nə vaxt bitəcəyi göstərilir. Bu hesabatlar olduqca vacibdir. Planlaşdırılmış pul vəsaitlərinin axını hesabatı ödənəcək külli miqdarda borcunuz olsa belə ay sonunda kassanın heç vaxt boş olmamasını təmin edir.

Pul vəsaitlərinin axını hesabatı 3ildən 5ilə qədər planlaşdırılmalı və ilk iki il ərzində aylıq nağd pul hesablamaları da həmin hesabatda daxil edilməlidir. Əgər şirkətiniz mövsümi tsikllərə və ya satış və xərclər üzrə böyük tərəddüdlərə məruz qalırsa, o zaman aylıq hesablamaların aparılması sizin üçün xüsusilə vacibdir. (Əgər pul vəsaitlərinin axını hesabatının nə olduğunu və ya onun mənfəət və zərər üzrə hesabatdan fərqi bilmirsinizsə, fəsil 10-a baxın.)

Bütün bu işlərin yaxşı nəticələrinin görəcəksiniz: şirkətin dövryyə vəsaitləri balansını hazırlamaq üçün etdiyiniz cəhdlər gələcəkdə öz biznesiniz üçün büdcənin formalaşdırmaqda sizə yardımçı olacaq (bu fəsilin sonundakı “Büdcənin formalaşdırılması” bölməsinə baxın).

Deyilənləri aşağıdakı kimi yekunlaşdırma bilərik:

- ✓ Mənfəət və zərər üzrə hesabatın proforması hesablanmış balans hesabatı və planlaşdırılmış pul vəsaitlərinin axını hesabatı maliyyə proqnozunuza daxil edilməlidir.
- ✓ Proqnozlarınızda nəzərdə tutduğunuz fərziyyələr onların sayı qədər önəmlidir.
- ✓ Şirkətin mənfəət və zərər üzrə hesabat proforması gələcək illərdə gözləntisində olduğunuz gəliri proqnozlaşdırır.
- ✓ Hesablanmış balans hesabatı şirkətin gələcəkdə inkişafını necə gözlədiyinizi göstərir.
- ✓ Şirkət üzrə planlaşdırılmış pul vəsaitlərinin axını hesabatı gözlənilən nağd pulun gələcək illərdəki durumunu göstərir.

Alternativlərin təhlili

Maliyyə proqnozunu (mənfəət və zərər üzrə hesabatın proformasının, hesablanmış balans hesabatının və proqnozlaşdırılmış pul vəsaitləri axını hesabatının hazırlanması) hazırladıqdan sonra hər şeyin olduğu kimi qalması necə də arzuolunandır. Təəssüf ki, maliyyə proqnozunu olduqca zəruri edən qeyri-müəyyən gələcək daimi diqqət tələb etmək üçün kifayət qədər gözlənilməyəndir. Bunu davam etdirmək üçün aşağıdakıları etməlisiniz:

- ✓ Maliyyə durumunuza nəzarət etmək, proqnozların şərtlər və ya maliyyə məqsədlərinə görə dəyişən hissələrini təkrar nəzərdən keçirmək.
- ✓ Ümumi maliyyə proqnozlarınızı müntəzəm şəkildə yeniləmək, keçmiş gözləntilərin hədəfdə olub-olmamasını izləmək və proqnozların müddətini başqa bir aya, rübə və ya ilə qədər uzatmaq.
- ✓ Haqqında daha az əmin olduğunuz hesablamalara xüsusi diqqət ayırmaqla fərdi proqnozlarınızdan daha optimist və ya daha pessimist olan maliyyə fərziyyələrini nəzərə alın.



Nə üçün müxtəlif maliyyə fərziyyələrinə baxmağa bu qədər vaxt sərf edirik? Birincisi, ona görə ki, hadisələrin axını sizin gözlədiyinizdən fərqli istiqamətdə cərəyan etdikdə onlar sizə proqnozlarınızın nə qədər uzaqgörən olduğunu göstərir. Həmçinin, üzləşdiyiniz çətinliklər proqnozların əhəmiyyətini bir daha xatırladır. Alternativlərə hazır olmalısınız.

“DuPont” düsturundan istifadə

Şirkətin maliyyə proqnozlarını təşkil edən istənilən bir hesablamada dəyişiklik etdiyinizdə nəyin baş verə biləcəyini bilmək istəyirsinizsə, o zaman ilk öncə rəqəmlərin bir-birilə necə sıx əlaqəli olduğunu anlamalısınız. “DuPont” şirkəti bu günə qədər digər şirkətlərin istifadə etdiyinə bənzər, lakin daha faydalı bir düstur təqdim etdir.

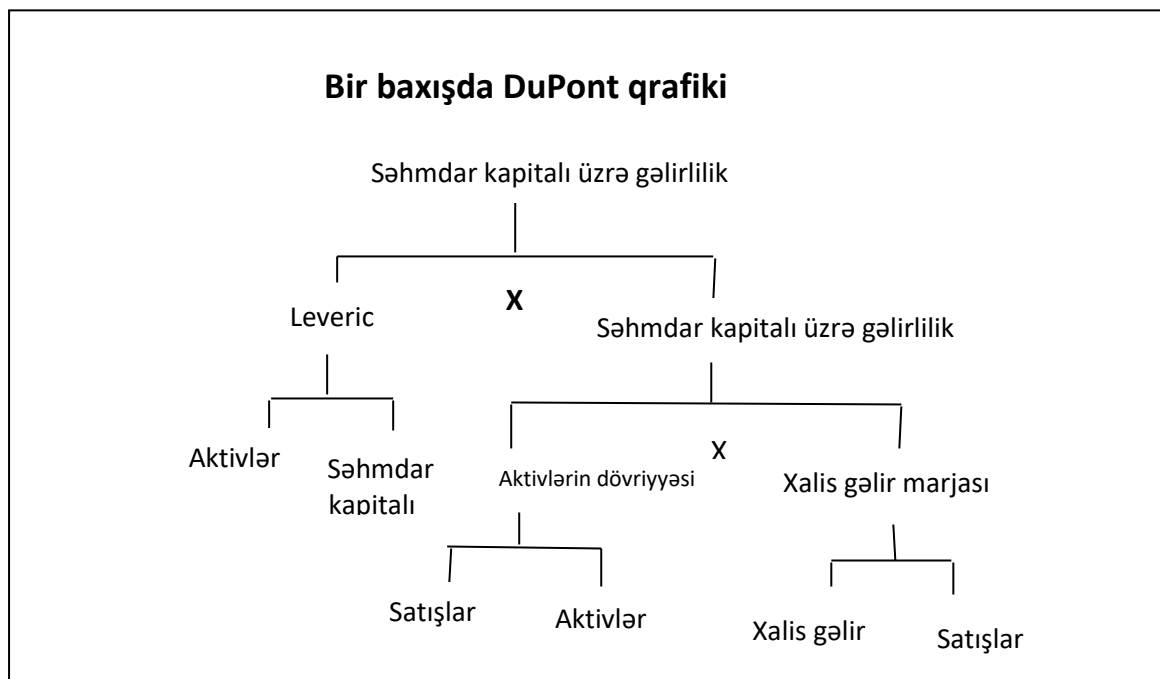


DuPont düsturunun mahiyyəti olduqca sadədir. Bu düstur səhmdar kapitalı üzrə gəlirliliyin – şirkətin ümumi rentabelliğini ifadə edən rəqəmlərin - müəyyən edilməsində əsas rol oynayır. Səhmdar kapitalı üzrə gəlirliliyi tapmaq üçün şirkətin ümumi xalis gəlirini səhmdar kapitalına bölmək lazımdır. Məsələn, səhmdar kapitalı üzrə gəlirlilik 13 faiz olarsa, B planını sınaqdan keçirmək lazımdır. Siz düz etdiyinizi düşünürsünüz, bəs bu rəqəmi necə aldınız? Niyə A almadınız? Siz gələn dəfə daha yaxşısını etmək üçün rəqəmin arxasında nə dayandığını bilmək istəyirsiniz.

Səhmdar kapitalı üzrə gəlirliliyi müəyyən etdikdə maliyyə proqnozlarınızın rentabellik üzrə təsirini ölçə bilərsiniz. Şəkil 11-1 də “DuPont” düsturu piramida şəklində səhmdar kapitalı üzrə gəlirlilik yuxarıda olmaqla göstərilmişdir. Piramidanın hər bir pilləsi bir neçə maliyyə elementlərinə bölünür.

Şəkil 11-1

Səhmdar kapital üzrə gəlirlilik başda olmaqla “DuPont” düsturunun piramida şəklində təsviri



ROE - Səhmdar kapitalı üzrə gəlirlilik
 Leverage - Leveric
 Assets – Aktivlər
 Equity – Səhmdar kapitalı
 ROA – Aktivlər üzrə gəlirlilik
 Assets turnover – Aktivlərin dövriyyəsi
 Net profit margin – Xalis gəlir marjası
 Sales – Satışlar
 Assets – Aktivlər
 Net profit – Xalis gəlir
 Sales – Satışlar

Birinci səviyyə

Səhmdar kapitalı üzrə gəlirlilik = Aktivlər üzrə gəlirlilik x Leveric

Şirkət aktivləri üzrə ümumi gəliri və ya leveric səviyyəsini (ümumi şirkət aktivlərinin səhmdar kapitalına olan nisbəti) artırmaqla şirkətin səhmdar kapitalı üzrə gəlirliliyini artırə bilərsiniz.

İkinci səviyyə

Leveric = Aktivlər ÷ Səhmdar kapitalı

Borcunuz səhmdar kapitalına nisbətən artdıqca şirkətin leveric səviyyəsi də artır.

Aktivlər üzrə gəlirlilik = Aktivlərin dövriyyəsi x Xalis gəlir marjası

Şirkət aktivlərini satışlara çevirməklə və ya hər bir satışdan əldə etdiyiniz pulun miqdarını artırmaqla həmin aktivlərdən gələn gəliri də artırə da bilərsiniz.

Üçüncü səviyyə

Aktivlərin dövriyyəsi = Satışlar ÷ Aktivlər

Aktivlərin dövriyyəsi sizin şirkətinizin aktivləri ilə nisbətdə sizin satışların həcmindən götürdüyünüz pulun miqdarıdır. Aktiv dövriyyəniz nə qədər çox olarsa, siz də aktivləri satışlara bir o qədər səmərəli keçirərsiniz.

Xalis gəlir marjası = Xalis gəlir ÷ Satışlar

Satışlardan əldə edilmiş pulun miqdarı bölməklə alınmış xərclərdən çıxıldıqdan sonra yerdə qalan gəlir *xalis gəlir marjası* adlanır. Xalis gəlir marjası nə qədər çox olarsa, ümumi xərclərin qoyduğunuz qiymətlərə olan nisbəti də bir o qədər az olar.

Müxtəlif alternativlərin təhlili

DuPont düsturunun necə tətbiq edildiyini gördükdən sonra müxtəlif fərziyyələri araşdırə və maliyyə proqnozunu dəyişdirdiyiniz halda nəyin baş verə biləcəyini müəyyən edə bilərsiniz. DuPont düsturunun köməyilə baş verən dəyişikliklərin səhmdar kapitalı üzrə gəlirlilik tərəfindən hesablanmış planlaşdırılmış gəlirliliyə olan təsirini görə biləcəksiniz. DuPont düsturu aşağıdakı sualların cavablarını daha da asanlaşdırır:

- ✓ Qiymətləri 3%-dək azaltsanız, nə baş verər?

- ✓ Satışların həcmi 10%-dək artırırsanız, nə baş verər?
- ✓ Satılmış malların xərci 8%-dən yuxarı qalxarsa, nə baş verər?
- ✓ Leveric səviyyəsini 25%-dək azaltsanız, nə baş verər?



Əgər sizin təhlillə əlaqədar kompüter və elektron cədvəl proqramınız varsa (köməyə ehtiyac olarsa, yerli kompüter mütəxəssisinə müraciət edin), siz proqrama bu tipli 10 sual verib dərhal cavab ala bilərsiniz.

Gəlir və mənfəətlərinizin haradan gəldiyini daha yaxşı bildikdə maliyyə çətinliklərinə daha çox hazır olacaqsınız:

- ✓ Müxtəlif maliyyə fərziyyələrini nəzərdən keçirmək qarşıdakı qeyri-müəyyən gələcəkdə sizə iddialarınızı təmin etməyə imkan verəcək.
- ✓ “DuPont” düsturu ümumi gəlirliliyin ölçü vahidi olan səhmdar kapitalı üzrə gəlirliliyin cari durumunu təsvir edir.
- ✓ DuPont” düsturundan istifadə etməklə maliyyə fərziyyələrini dəyişməyin təsirlərini hesablamaq üçün bir sıra “əgər olarsa” tipli suallar verə bilərsiniz.

Dəyişikliklərə hazır olmaqla bağlı daha ətraflı məlumat üçün, bax: Fəsil 12.

Büdcənin hazırlanması

Maliyyə üzrə proqnozların tərkib hissələri (mənfəət və zərər üzrə hesabatın proformasını, hesablanmış balans hesabatı, planlaşdırılmış pul vəsaitlərinin axını hesabatı) şirkətin sabah, növbəti ay, hətta bundan sonrakı 3 və ya 5 il ərzində ola biləcək maliyyə durumunu ifadə edir. Əlbəttə ki, maliyyə durumunuz yaxın müddətdə daha da yaxşılaşa bilər və ya nəzərdə tutduğunuzdan daha pis ola bilər. Nə yaxşı ki, şirkət üzrə gələcəkdə harada, nə vaxt və nə qədər pul xərcləməli olduğunuz haqqında düzgün proqnozlar vermisiniz.



Şirkət üçün büdcənin hazırlanması biznes planı kimi sizin üçün olduqca vacib addımlardan biridir. Büdcəniz, ümumilikdə, sənaye səhəsində və bazarda baş verə biləcək hadisələr üzrə proqnozlarınıza əsasən irəli sürdüyünüz çoxsaylı iddialardan ibarətdir. Büdcəniz şirkətin maliyyə resurslarını haradan gəldiyini və hara gedəcəyini göstərir; eləcə də düzgün maliyyə qərarları verməkdə yardımçı olur.



Büdcə təkcə rəqəmlər toplusu demək deyil. Büdcə həm də biznesdə baş verənlərə nəzarət etmək, onları təşkil etmək və bir-birilə əlaqələndirmək üçün köməkçi bir vasitədir. Büdcə aşağıdakıları həyata keçirir:

- ✓ Gəlir səviyyələri və plan üzrə xərc normaları da daxil olmaqla spesifik maliyyə məqsədləri üzrə razılıq əldə etmək üçün menecerlərin birinin digəri ilə ünsiyyətdə olmasını tələb edir
- ✓ Nə qədər pul gətirməli olduqlarına və nə qədər pul xərcləməli olduqlarına əsaslanaraq menecerlər üçün rollar və vəzifələr tərtib edir
- ✓ Plan üzrə xərc normalarını və xərcləmə limitini nə dərəcədə yaxşı qarşılaya bildiyini izləməklə menecment fəaliyyəti üzərində standart nəzarət sistemi yaradır

- ✓ Sizin bütün resurslarınızın ümumi biznes məqsədlərinə doğru irəlilədiyinə əmin olmaqla maliyyə resursların effektiv və səmərəli istifadəsini təklif edir.

Büdcənin mahiyyəti

Şirkət büdcəsinin təxmini (ilk) planı daha çox proqnozlaşdırılmış pul vəsaitlərinin axını hesabatına bənzəyir. Belə ki, pul vəsaitlərinin axını hesabatından başlamaq yaxşı olardı. Proqnozlaşdırılmış pul vəsaitləri axını hesabatı şirkətə pulların haradan gəlməsi və gələcəkdə hara gedəcəyi ilə bağlı məlumat verən proqnozlaşdırma növüdür. Hazırladığınız büdcə maliyyə üzrə proqnozlarınızı pul əldə etmək və paylamaq üzrə xüsusi bir plana çevirməklə bütün təfərrüatları özündə birləşdirir.



Hazırlamış olduğunuz *əsas büdcə* şirkətinizin növbəti 2 il ərzində etməyi planlaşdırdığı hər şeyi üçün məsuliyyət daşıyır. Şirkətin pulunu xərcləmək üçün mümkün olan bütün vasitələrə əl atsanız da bu vasitələr uzunmüddətli və qısamüddətli olmaqla iki növ xərcləmələrə bölünür. Siz qısa müddətli xərcləmələr zamanı pulu, məhsul və xidmətlərin toplanıb satılması xərclərini qarşılamaqla biznesinizi hər gün bir az daha irəli aparmaq üçün xərcləyirsiniz. Uzunmüddətli xərcləmələr zamanı isə pulu şirkəti daha böyük və daha gəlirli edən investisiyalar üçün istifadə edirsiniz.



Əgər şirkətiniz kiçikdirsə və işçi sayınız da azdırsa, bu zaman *əsas büdcə* gələcəklə bağlı qərarların verilməsi ilə yanaşı, gündəlik maliyyə durumunuzu da yaxından izləməlidir. Lakin şirkət böyüməyə başladıqca biznesin müxtəlif aspektlərini və maliyyə durumunu əhatə edən başqa bir büdcə yaratmaq haqqında düşünə bilərsiniz. Büdcənin aşağıdakı növlərini yarada bilərsiniz:

- ✓ **Əməliyyat büdcəsi:** Büdcənin bu növünə məhsul və ya xidmətin hazırlanması ilə birbaşa əlaqəli bütün xərclər daxildir. Məsələn, materiallar, təchizatlar, işçi qüvvəsi, kommunal xərclər, xidmətlər və avadanlıqlar.
- ✓ **İnzibati büdcə:** Büdcənin bu növünə məhsul və ya xidmətin hazırlanmasını təmin edən xərclər – satış və ya reklam, maaşlar, telefon və faks xidmətləri və səyahət kimi xərclər daxildir.
- ✓ **Maliyyə büdcəsi:** Büdcənin bu növünə aktivlərin idarə olunması, qeydlərin kitaba daxil edilməsi, vergilərin ödənməsi, mal-material ehtiyatlarına nəzarət və debitorların (müşətilərin sizə borclu olduğu pul) diqqətdə saxlanması üzrə xərclər daxildir.
- ✓ **Kapital büdcəsi:** Büdcənin bu növünə yeni avadanlıqların, kompüterlərin, xidməti avtomobillərin, əlavə ofis sahəsinin və s. kimi bahalı şeylərin alınması üçün ayrılmış pul vəsaitləri daxildir.
- ✓ **İşlənilib hazırlanma üçün ayrılan büdcə:** Büdcənin bu növünə yeni məhsullar yaratmaq, başqa şəhərlərdə filiallar açmaq və ya yeni müştəri qruplarının marketinqi üçün ayrılmış pul vəsaitləri daxildir.

Yuxarıdakı siyahıda olduğu kimi müxtəlif büdcələrə ehtiyacınız olduqda ayrı-ayrılıqda bütün büdcələri bir araya toplamaq üçün əsas büdcədən istifadə edin və onların sizin şirkətinizin maliyyə məqsədlərinə cavab verdiyinə əmin olun.

Maliyyə üzrə proqnozlara və proqnozlaşdırılmış pul vəsaitləri axını hesabatına (bax: Cədvəl 11-2) əsasən, "Global Gizmos" şirkəti iki illik büdcə tərtib etmişdir. Şirkətin əsas büdcəsi onun pul vəsaitlərinin axını hesabatına (müqayisə üçün bax: Fəsil 10) olduqca çox bənzəyir. Lakin zaman keçdikcə büdcə geniş maliyyə məqsədləri ilə bağlı həqiqi gəlirə və xüsusi şirkət fəaliyyətləri üçün olan xərc normalarına bölünür. Məsələn, istehsal olunmuş malların maya dəyəri xam mallar, təchizatlar və xidmətlər üzrə xərc növlərinə bölünür.

Master Budget		
Global Gizmos Company		
REVENUE AND EXPENSES		
	Next Year	Year After
Budgeted Revenue:		
1 Gross receipts on sales	£895,000	£970,000
Dividend and interest income	4,000	5,000
Total Revenue Available	£ 899,000	£ 975,000
Budgeted Expenses:		
Cost of goods produced	£ 600,000	£ 650,000
Raw materials and supplies	250,000	275,000
Labor costs	300,000	325,000
Utilities and facilities	50,000	50,000
Sales, general, and administration	£ 165,000	£ 170,000
Sales and distribution	90,000	95,000
Advertising and promotion	30,000	30,000
Product service	15,000	20,000
Accounting and office support	30,000	30,000
2 Interest expense	12,500	12,000
Taxes	22,000	24,000
Buildings, equipment, machinery	40,000	£100,000
Equipment and computers	35,000	25,000
Expanded warehouse	5,000	75,000
Development projects	10,000	15,000
New product development	8,000	5,000
New market development	2,000	10,000
Long-term debt reduction	2,500	2,000
Dividend distribution to owners	6,000	7,000
Total Expenses Out	£ 858,000	£ 980,000
NET CHANGE IN CASH POSITION	£ 41,000	£ -5,000

Şəkil 11-2

Əsas büdcə şirkətin proqnozlaşdırılmış pul vəsaitləri axını hesabatına çox bənzəyir.

Əsas büdcə “Global Gizmos” şirkəti Mənfəət və xərclər			
		Növbəti il	Ötən il
1.	Planlaşdırılmış gəlir:		
	Satışlar üzrə məcmu gəlir	895.000 £	970.000 £
	Divident və faiz gəliri	4.000 £	5.000 £
	Əldə edilən ümumi gəlir	899.000 £	975.000 £
2.	Planlaşdırılmış xərclər:		
	İstehsal olunmuş malların xərci	600.000 £	650.000 £
	Xam mallar və təchizatlar	250.000 £	275.000 £
	İşçi qüvvəsi üzrə xərclər	300.000 £	325.000 £
	Xidmət və avadanlıqlar	50.000 £	50.000 £
	Satış ümumi və inzibati xərclər	165.000 £	170.000 £
	Satış və çatdırılma	90.000 £	95.000 £
	Reklam və endirim kompaniyaları	30.000 £	30.000 £
	Məhsul xidməti	15.000 £	20.000 £
	Mühasibatlıq və dəstək xidməti	30.000 £	30.000 £
	Faiz xərcləri	12.500 £	12.000 £
	Vergilər	22.000 £	24.000 £
	Binalar, avadanlıqlar və qurğular	40.000 £	100.000 £
	Təchizat və kompüterlər	35.000 £	25.000 £
	Genişləndirilmiş anbar	5.000 £	75.000 £
	İnkişaf üzrə layihələr	10.000 £	15.000 £
	Yeni məhsulun hazırlanması	8.000 £	5.000 £
	Yeni bazarın yaradılması	2.000 £	10.000 £
	Uzunmüddətli borcların azaldılması	2.500 £	2.000 £
	Dividentlərin sahibkarlara paylanması	6.000 £	7.000 £
	Ümumi xərclər	858.000 £	980.000 £
	Pul vəsaitlərinin durumunda xalis dəyişiklik	41.000 £	-5.000 £

Büdcənin necə yaranmasını müəyyən etmək

Adətən insanlar heç zaman oturub büdcə hazırlamaq məsələsinə vaxt ayırmırlar, onlar bu vaxtda daha vacib hesab etdikləri digər bir işlə məşğul olurlar. Belə olan halda haqlı olaraq ev işlərini görmək şirkət büdcəsi hazırlamağa bənzədilir. Nə üçün heç kəs bunu etməyi xoşlamır? Adətən büdcə hazırlamaq üçün kifayət qədər maliyyə informasiyası olmadığından belə olur. Əgər maliyyə proqnozlarınızı əvvəlcədən hazırlamısınızsa, o zaman şirkət büdcəsini tamamlamaq sizin üçün daha da asan olacaq.

Bəs nə zaman başlamalı? Əgər şirkətiniz fəaliyyətə yenidən başlayıbsa, o zaman bir an belə vaxt itirməməlisiniz. Əgər inkişaf etmiş şirkətsinizsə, o zaman büdcənin hazırlanması şirkətin böyüklüyündən asılıdır. Böyük şirkətlərdə illik büdcənin hesablanması 6-9 ay öncədən başlanılır. Şübhəsiz ki, bu iş sizə sonu gəlməyən ağır və yorucu bir iş kimi görünəcək. Lakin şirkətlərin əksəriyyəti büdcənin hazırlanmasına növbəti ilin astanasında 3-4 ay öncədən xüsusi vaxt və diqqət ayırırlar.



Çoxdan qurulmuş şirkətlər növbəti ilin büdcəsini hazırlamaq üçün başlanğıc kimi özlərinin ötən illərə aid fəaliyyəti və maliyyə tarixçəsindən istifadə edə bilər. Lakin burada diqqətli olun. Bu barədə kifayət qədər təcrübəli olsanız belə növbəti ilin hesabatını aparmaq üçün ötən ilin hesabatından yardımçı vasitə kimi istifadə etməklə büdcəyə qarşı göstərdiyiniz etinasızlığın pis nəticələriylə qarşılaşa bilərsiniz. Təəssüf ki, maliyyə kursunu tam öyrənməmiş ondan boyun qaçıra bilərsiniz. Belə hallarda, çıxış yolu üçün ən yaxşı göstərici *sıfır əsaslı büdcə*dir. Əgər sıfır əsaslı büdcədən istifadə etməkdə israrlısınızsa, o zaman özünüz də daxil olmaqla hər kəsdən bunu - yeni geriye qayıdıb büdcəni hazırlamağa lap başdan başlamağı bir daha soruşun. Ötən ilin büdcə hesabatından istifadə etməkdənsə rəqəmləri sıfırdan bir də tərtib edin və öz maliyyə proqnozlarınızdan istifadə edin. Bu proses xeyli vaxtınızı alsa da ona vaxt itirməyə dəyər.

Büdcə hazırlanması prosesi biznesdə özünə o qədər də yaxşı ad qazanmamışdır. Adətən biznes sahibkarları büdcə hazırlanmasını faydalı biznes vasitəsi kimi hesab etməkdənsə, onu yer üzünün ən böyük şeytanı adlandırır və onun haqqında yazıda ifadə edilməyəcək sözlər işlədirlər. Axı bu sizə nə verir? Əgər bir şirkətdə büdcənin hazırlanması prosesi uğursuz olarsa, o zaman aşağıdakı hallardan, ən az, biri baş verməlidir:



- ✓ Büdcə yuxarıdan idarə olunurdu və şirkət menecerlərinin yerinə yetirmək məcburiyyətində olduqları biznes qərarlarının verilməsi prosesinə təsir qabiliyyətini azaltmaq üçün onlara nəzarət edirdi.
- ✓ Büdcə şirkətin uzunmüddətli planları və strateji məqsədlərini nəzərə alınmadan, tələsik hazırlanmışdı.

- ✓ Bütçə gəlirləri və plan üzrə xərc normalarının şirkətin geniş maliyyə məqsədləri və ya maliyyə durumunda heç bir rolu olmamışdır.

Sizin şirkətinizin də belə məhvedici qüsurlardan əziyyət çəkməməsi üçün bütçə hazırlanmasının aşağıda verilmiş iki üsulunu diqqətlə nəzərdən keçirin:

“Yuxarıdan aşağı” bütçə yanaşması

Bütçənin hazırlanmasında istifadə olunan “yuxarıdan aşağı” bütçə yanaşması şirkətin maliyyə planları üzrə işləməkdə ən sadə üsuldur. Bu proses, əsasən, bu işə məsul şəxslərlə başlayır və bitir. Əgər şirkətiniz kiçikdirsə, o zaman sizə inamı olan kənar insanları, yəni bankirləri, mühasibləri və ya yaxın biznes həmkarınızı və s. şəxsləri sizə qoşulmağa dəvət edə bilərsiniz. Proses aşağıdakı kimi cərəyan edir:

- 1. Mənfəət və zərər üzrə hesabatın proformasını, gözlənilən balans hesabatları və proqnozlaşdırılmış pul vəsaitləri axını hesabatları da daxil olmaqla şirkətin maliyyə üzrə proqnozlarına son düzəlişləri edin.**

Müəyyən hissələr buraxılmış və ya tamamlanmamış olduqda ehtiyacınız olan informasiyanı əldə etməyə çalışın və ya ehtiyacının olan sənədi tapa bilmədiyinizlə bağlı qeydi əlavə edin.

- 2. Maliyyə üzrə proqnozları təkrar baxışdan keçirmək üçün şirkətin qərar qəbul edən şəxsləri ilə (əgər bu işlə özünüz məşğul olursunuzsa, etibar etdiyiniz qruplarla) görüş təşkil edin.**

Gələcəklə bağlı gözləntilərin geniş müzakirəsinə vaxt ayırın. Proqnozların da bəhs etdiyiniz maliyyə fərziyyələri və bununla bağlı əsas gözləntilərinizi və hesablamalarınızı müzakirəyə çıxarın.

- 3. Mümkün maliyyə alternativlərini təhlil etmək üçün bir daha görüş keçirin.**

Müxtəlif biznes fərziyyələrini nəzərdən keçirin və onların proqnozlar üzərindəki potensial təsirini qiymətləndirin. Qrup gələcək barədə razılığa gələndə və ya gəlməyəndə qədər görüşləri davam etdirin.

- 4. Şirkətin əsas biznes fəaliyyətləri və funksional sahələrin hər biri üçün plan üzrə (şirkətiniz üçün daha uyğun olan) gəlir və xərc normaları irəli sürün.**

- 5. Rəqəmləri bir daha nəzərdən keçirmək və doğruluğundan bir daha əmin olmaq üçün bütçə hazırlandıqdan sonra son bir dəfə daha görüşün.**

Şirkətdəki hər kəsin bütçənin nə olduğunu, haradan gəldiyini və hara getdiyini bilməsi üçün rəqəmlərlə birlikdə yazılı icmal hazırlayın.

Şirkətinizdə çalışan hər kəsin adını tanıyırsınızsa, “yuxarıdan aşağı” bütçə yanaşması yaxşı işləməsinə baxmayaraq şirkətiniz getdikcə böyüdükcə yanaşmanın müəyyən mənfi cəhətləri olur. Əvvəlcə yalnız top menecerləri daxil etməklə iri həcmli şirkətləri diqqətə almamaq riskini gözü alırsınız və mövzu rəqəmlərlə bağlı olduqda əsl biznes durumunuzu nəzərdən qaçırmış olursunuz.

“Aşağıdan yuxarı” bütçə yanaşması

Bütçənin hazırlanmasında “aşağıdan yuxarı” bütçə yanaşması “yuxarıdan aşağı” yanaşma ilə hazırlanan bütçə prosesinin ən geniş yayılmış formasıdır. Bu yanaşmada daha böyük şirkətlərin və insanların əksəriyyətinin tələbləri nəzərə alınır. Amma yenə də baş menecerlərdən ibarət qrup yığmaqla da bütçəni hazırlaya

bilərsiniz. Bu qrup gələcəklə bağlı gözləntilər və biznes fərziyyələri ilə yanaşı şirkətin maliyyə üzrə proqnozları ilə də bağlı ümumi razılığa gəlməlidir. Lakin özünü bütçəni yuxarıdan başlayaraq hazırlamağa məcbur etməkdənsə, bu yanaşmanın köməyi ilə bütçəni aşağıdan yuxarıya doğru hazırlaya biləcəksiniz.



Yüksək vəzifəli menecerlər qrupundan şirkət bütçəsini sizə diktə etməsini istəməyin. Bütçə hazırlanmasının bu mərhələsində “aşağıdan yuxarı” yanaşma o deməkdir ki, şirkətin bütün səviyyələrdən olan menecerlərini və nəzarətçilərini işə cəlb etmək vaxtıdır. Proses aşağıdakı kimi cərəyan edir:

1. Yüksək vəzifəli menecerlərlə görüşün və əsas biznes sahələrinin hər biri üzrə geniş maliyyə məqsədlərini nəzərdən keçirməsini xahiş edin.

Şirkət daxilində aparılan bütçə üzrə danışıqlar və müzakirələr üçün müəyyən bir istiqamət təyin edən qaydalar toplusu hazırlamağa çalışın.

2. Menecerlərdən şirkətin bütün səviyyələrindən olan nəzarətçi və menecerlərlə görüş keçirməsini xahiş edin.

Görüş bütçə üzrə təlimatlara təkrar baxış keçirməklə başlayır. Müzakirələr plan üzrə gəlir və xərc normalarının müəyyən olunmasına fokuslanır. Bundan sonra həmin menecerlər xərc normalarını aşmamağa və qoyulan məqsədlərə çatmağa çalışacaqlar.

3. Bütçə üzrə danışıqları yekunlaşdırın.

Ehtiyac olarsa, şirkətin ümumi idarəetmə komandasının bacarıq, fikir və təcrübələrinə əsasən, maliyyə məqsədlərinə olan düzəlişləri müzakirə etmək üçün qrupun baş üzvlərinin təkrar görüşü keçirilə bilər.

4. Şirkətin hər bir səviyyəsindən olan hər kəsi (və ya ən azından bütçə və rəqəmlərlə bağlı anlayışı olan şəxsləri) idarə heyətinə cəlb etmək üçün prosesi davam etdirin.

5. Bütçəni yuxarıda təsdiqlədin.

Şirkətdə çalışan hər kəsin bütçənin nə olduğunu bildiyindən və bütçəni təkcə maliyyə məqsədlərinə deyil, həm də geniş biznes məqsədlərinə də tətbiq etdiklərindən əmin olun.



Bütçənin hazırlanması ilə bağlı aşağıdakı məqamları yadda saxlayın:

- ✓ Hazırladığınız bütçə şirkət resurslarının haradan gələcəyini və hara gedəcəyini dəqiqliklə sizə deyir.
- ✓ Hazırladığınız bütçə sizin proqnozlaşdırılmış pul vəsaitləri axını hesabatı üzrə hesabatlarınıza əsaslanmalıdır.
- ✓ “Yuxarıdan aşağı” bütçə yanaşması yüksək vəzifəli şəxslər (sahibkarlar və baş menecerlər) tərəfindən aparılır və kiçik həcmli şirkətlər üçün daha xarakterikdir.
- ✓ “Aşağıdan yuxarı” bütçə yanaşması isə idarəetmənin bütün səviyyələrini əhatə edir ki, bu da plan üzrə daha real gəlir hədəfləri və xərc normaları deməkdir.

Büdcənin inkişafı üçün nisbətlərdən istifadə

10-cu fəsilə izah etdiyimiz kimi istənilən gələcək xərcləri müəyyən etmək üçün nisbətlərdən istifadə edə bilərsiniz. Fərz edək ki, siz büdcə hesabatı apardığınız il üzrə şirkətin telefon borclarının nə qədər olduğunu bilmək istəyirsiniz. Əgər ötən il telefon borcu satışların 1 faizini təşkil edirdisə, o zaman bu xərc barədə hesablama aparmaq üçün bu nisbətdən istifadə edə bilərsiniz. Bu üsuldən büdcənin bir çox sahələrində istifadə edə bilərsiniz. Odur ki, əgər siz məhsulun 20 günlük mal-material ehtiyatını anbarda saxlayırınsınızsa, o zaman mal-material ehtiyatlarını büdcədə göstərilmiş satış səviyyəsinə uyğunlaşdırmağa çalışın.



“SCORE” veb-saytında (www.score.org/template_gallery.html) verilən və Excel proqramında hazırlanmış yüklənilə bilən cədvəldən istifadə etməklə gələcək satışlarınızı planlaşdırmaqla və şirkətin fəaliyyətini əvvəlki illərlə müqayisə etmək üçün nisbətlərdən istifadə edə bilərsiniz. Satış proqnozları size qane etsə, mənfəət və zərər üzrə proqnozlardan da istifadə edin (yuxarıda verilmiş linkdən istifadə etməklə).

Fərqliliklərin təhlili

İstənilən bir fəaliyyətə diqqətlə nəzərat edilməli və büdcə ilə müqayisə edilməlidir; lazım gələrsə, ikisini bir-birinə uyğunlaşdırmaq üçün düzəlişlər etməlisiniz. Bu iş ayda bir dəfə (və ya lazım gələrsə, daha qısa vaxt intervalından istifadə etməklə) həyata keçirilir: haqqında bəhs etdiyimiz şirkətin aylıq fəaliyyətini və il ərzində bu günə qədər olan fəaliyyətini göstərir.

Şəkil 11-3-ə baxın. İlk baxışdan biznesdə bu ay üzrə satışların həcmi az olsa da illik baxımdan normal olduğunu görə bilərsiniz. Burada qayda bütün arzuolunmaz fərqlilikləri mötərizəyə daxil etməkdir. Lakin bahalı məhsulların xərci mötərizəyə daxil edildiyi halda büdcə üzrə satışlardan yuxarı olan rəqəmlər daxil edilmir. Burada onu da müşahidə edə bilərik ki, gəlir büdcəni üstələdikcə gəlir marjası da yavaş-yavaş enir (-0.30 faiz).

Bu nümunədə göstərilən iş və çatdırılma kimi xərclər büdcə fərqliliklərini üstələdiklərinə görə bu hal nisbidir.

Büdcənizin elastikləşməsi

Büdcə satışların həcmi məqsədləri toplusuna əsaslanır və onların bir qismi ilə biz təcrübədə qarşılaşırıq. Şəkil 11-3 göstərir ki, biznes müəssisəsi məhsullar üçün büdcədə nəzərdə tutulan maliyyə dəyərindən daha çox – 762.000 funt sterlinq istifadə etmişdir. Hazır məhsullar daha çox satıldıqca bu rəqəm daha az təəccübləndirici olur. Bu vəziyyəti idarə etməyin yolu büdcəni elastikləşdirməkdir. Belə ki, bütün satışlar həyata keçirildikdə xərclərlə bağlı nəyin baş verəcəyini bu yolla öyrənmək olar. Bunu real rəqəmləri büdcə nisbətlərinə tətbiq etməklə də edə bilərsiniz. Məsələn, məhsulların büdcənin 22.11 faizini təşkil edəcəyi planlaşdırılır. Bunu aylıq satışlara tətbiq etdikdə isə məhsulları 587.000 funt sterlinqə əldə edə biləcəksiniz.

<i>Heading</i>	<i>Month</i>			<i>Year to date</i>		
	<i>Budget</i>	<i>Actual</i>	<i>Variance</i>	<i>Budget</i>	<i>Actual</i>	<i>Variance</i>
Sales	805*	753	(52)	6,358	7,314	956
Materials	627	567	60	4,942	5,704	(762)
Materials margin	178	186	8	1,416	1,610	194
Direct costs	74	79	(5)	595	689	(94)
Gross profit	104	107	3	820	921	101
Percentage	12.92	14.21	1.29	12.90	12.60	(0.30)

Şəkil 11-3

Sabit büdcə. Rəqəmlər min funt sterlinqlə ifadə edilmişdir. Unutmayın ki, minliklə ifadə olunmuş bu rəqəmlər yuvarlaqlaşdırılıb və faiz nisbətlərinə təsir edə bilər.

Başlıq	Ay			İlin əvvəlindən bu günə qədərki		
	Büdcə	Cari	Variasiya	Büdcə	Cari	Variasiya
Satışlar	805*	753	(52)	6,358	7,314	956
Məhsullar	627	567	60	4,942	5,704	(762)
Məhsul üzrə marja	178	186	8	1,416	1,610	194
Birbaşa xərclər	74	79	(5)	595	689	(94)
Məcmu gəlir	104	107	3	820	921	101
Faiz nisbəti	12.92	14.21	1.29	12.90	12.60	(0.30)

Şəkil 11-4-də göstərilmiş elastikləşdirilmiş büdcəyə baxsaq, biznes müəssisəsi satışların faktiki həcmi əldə etməklə məhsul üzrə nəzərdə tutulduğundan daha çox, yəni 19.000 funt sterlinq xərcləmişdir. Halbuki elastikləşdirilmiş büdcədə xərclər 762.000 funt sterlinq göstərilmişdir. Eyni prinsip illik büdcə üzrə 94.000 funt sterlinq olan digər xərclərə də aiddir. Elastik büdcədə göstərilən əlavə satışları nəzərə alsaq, görürük ki, şirkət birbaşa xərclər üzrə 4.000 funt sterlinqdən çox xərcləmişdir. Belə həddindən artıq xərcləmələr bizə ciddi kimi görünərsə də bu sabit büdcədə göstəriləndən daha ciddi deyil. Elastik büdcə sizə cəhdlərinizi fəaliyyət üzrə həqiqi variasiyalar üzərində cəmləşdirməyə imkan verir.

<i>Heading</i>	<i>Month</i>			<i>Year to date</i>		
	<i>Budget</i>	<i>Actual</i>	<i>Variance</i>	<i>Budget</i>	<i>Actual</i>	<i>Variance</i>
Sales	753*	753	–	7,314	7,314	–
Materials	587	567	20	5,685	5,704	(19)
Materials margin	166	186	20	1,629	1,610	(19)
Direct costs	69	79	(10)	685	689	(4)
Gross profit	97	107	10	944	921	(23)
Percentage	12.92	14.21	1.29	12.90	12.60	(0.30)

Şəkil 11-4

Sabit büdcə. Rəqəmlər min funt sterlinqlə ifadə edilmişdir. Unutmayın ki, minliklə ifadə olunmuş bu rəqəmlər yuvarlaqlaşdırılıb və faiz nisbətlərinə təsir edə bilər.

Başlıq	Ay			İlin əvvəlindən bu günə qədərki		
	Büdcə	Cari	Variasiya	Büdcə	Cari	Variasiya
Satışlar	753*	753	-	7,314	7,314	-
Məhsullar	587	567	20	5,685	5,704	(19)
Məhsul üzrə marjas	166	186	20	1,629	1,610	(19)
Birbaşa xərclər	69	79	(10)	685	689	(4)
Məcmu gəlir	97	107	10	944	921	(23)
Faiz nisbəti	12.92	14.21	1.29	12.90	12.60	(0.30)

Kapital xərcləri üzrə büdcə tərtibi

Bu günə qədər bu fəsilə növbəti il üçün büdcənin hazırlanmasından bəhs etmişik. Büdcə tərtibi prosesinin digər vacib elementi biznes plana daxil edəcəyiniz *uzun müddətli kapital xərcləri üzrə büdcə*dir. Biznes müəssisəsi özünün uzunmüddətli aktivlərinə (xüsusilə də həmin resursların potensialına, durumuna və səmərəliliyinə) nəzər yetirməli və onların genişləndirilməsinə və ya sabit aktivlərin yeniləşdirilməsinə qərar verməlidir. Əksər hallarda, biznes müəssisəsi yeni sabit aktivlərin alınmasına və ya köhnə sabit aktivlərin gücləndirilməsinə və inkişafına əhəmiyyətli miqdarda pul qoyur. Belə uzunmüddətli investisiyalar çoxlu nağd xərclər tələb edir. Odur ki, biznes müəssisəsi (və ya biznesin istənilən bir digər sahəsi) alınacaq və inkişaf etdiriləcək olan sabit aktivlərdən ibarət rəsmi siyahı hazırlayır. Nağd xərcləmələrə sərf olunan pul biznesin mərkəzi xəzinəsindən gəlir. Buna müvafiq olaraq son dəfə baxışdan keçirib təsdiqlənmək üçün kapital xərcləri üzrə büdcə şirkətin yuxarı səviyyələrinə göndərilir. Biznes müəssisəsinin baş maliyyə direktoru, baş icraçı direktoru və direktorlar şurası kapital xərcləri üzrə büdcə tələbini dərinliyinə və incəliyinə qədər tədqiq edib araşdırırlar.

Geniş şirkət səviyyəsində maliyyə direktorları gəlir və pul vəsaitlərinin axını üzrə bütün biznes sahələrini birləşdirirlər. Bir və bir neçə sahə tərəfindən təqdim olunan büdcələr yekun təsdiqlənmədən öncə təkrar baxışdan keçmək üçün geri qaytarıla bilər. Burada əsas narahatlıq bütün sahələrdən olan ümumi pul axınlarının həcmi və növbəti il yeni sabit aktivlər üçün edilməli olan kapital xərcləri üzrə kifayət qədər pul təmin edib-etməməsi ilə və pul vəsaitləri ilə bağlı digər tələbatları ödəməklə bağlıdır. Gəlir üzrə pul axınları ilə nağd pula olan ehtiyac arasındakı boşluğu doldurmaq üçün şirkət növbəti il ərzində borc və səhmdar kapitalı mənbələrindən pul əldə edə bilər. Maliyyə direktorları təklif olunan istənilən bir kapital xərcləri üzrə büdcənin biznesi daha da inkişaf etdirmək üçün olduğuna əmin olmalıdırlar. Bu məsələni sonrakı 3 bölmədə izah edəcəyik. Əgər bu qədər pulu xərcləməyə dəyərse, o zaman onlar ödəniş üçün daha çox pula ehtiyac duyacaqlar. “For Dummies” veb-saytının “Biznes Planın hazırlanması üçün on köməkçi” (Ten Business-Plan Helpers) bölməsində haqqında bəhs etdiyimiz təşkilatlardan birini nümunə kimi götürə bilərsiniz. (bu material necə yükləməyi öyrənmək üçün kitabın giriş hissəsindəki “Buradan haraya getməli?” bölməsinə baxın).

Geri ödəmənin (peybekin) başa çatdırılması

Investisiyanı qiymətləndirməyin ən sadə yolu geri ödəməni (pulunuzu geri almağın nə qədər vaxt aparmasını) hesablamaqdır. Cədvəl 11-5-də göstərilir ki, növbəti beş il ərzində 25.000 £-in geri qayıdacağını ümidi ilə 20.000 £ nağd ödəniş. 20.000 £ dəyəridəki investisiyanın 4 ilin sonunda geri qayıdacağı proqnozlaşdırılırsa, deməli, investisiya dörd illik geri ödəmə müddətinə malikdir.

Initial cost of investment	£ 20,000
Annual net cash inflows	
Year 1	1,000
Year 2	4,000
Year 3	8,000
Year 4	7,000
Year 5	5,000
Total cash in	25,000

Şəkil 11-5

Geri ödəmənin hesablanması

Investisiyanın ilkin qiyməti	£ 20.000
İllik xalis gəlir mədaxili	
1-ci il	1.000
2-ci il	4.000
3-cü il	8.000
4-cü il	7.000
5-ci il	5.000
Ümumi pul axını	25.000



Texniki vəsait

Uzunmüddətli investisiyaları üzrə gəliri hesablayarkən mənfəətdən deyil, nağd puldan istifadə edirik. Oxşarları ilə müqayisə etmək üçün bunu məhz belə etməliyik. Investisiyalar nağd pulla edildiyindən gəlirləri hesablayarkən nağd puldan da istifadə edin.

Fərz edək ki, bir-birilə rəqabət aparan iki layihə var və siz onlardan yalnız birini seçməlisiniz. Şəkil 11-6 bunu riyazi baxımdan izah edir. Hər iki layihə 4 il ərzində məsrəflərinin qarşılanacağı peybək müddətinə malikdir; odur ki, bu üsul bizə 4 il ərzində məsrəfləri qarşılamağa razı olduqca hər iki layihənin eyni dərəcədə qəbuledilən olduğunu deyir.

Bu, işin hələ yarısıdır. İlk baxışdan görə bilərik ki, 2-ci layihə son beş il ərzində 1-ci layihədən 9.000 £ daha çox pul gətirir. İlk iki ildə 2-ci layihənin köməyi ilə daha çox nağd pul geri alınmışdır ki, bu da şirkət üçün yaxşı hal olmaqla bərabər investorlar

üçün də daha təhlükəsizdir. Peybek həmin göstəricilərə cavab verə bilməsə də öz sadəliyinə görə olduqca məşhur vasitədir.

	£ Project 1	£ Project 2
Initial cost of investment	20,000	20,000
Annual net cash inflows		
Year 1	1,000	3,000
Year 2	4,000	5,000
Year 3	8,000	8,000
Year 4	7,000	8,000
Year 5	5,000	10,000
Total cash in	25,000	34,000

Şəkil 11-6

Peybekdən istifadə etməklə investisiyaların müqayisəsi.

	£ Layihə 1	£ Layihə 2
Investisiyanın ilkin qiyməti	20.000	20.000
İllik xalis gəlir mədaxili		
1-ci il	1.000	3.000
2-ci il	4.000	5.000
3-cü il	8.000	8.000
4-cü il	7.000	8.000
5-ci il	5.000	10.000
Ümumi pul axını	25.000	34.000

Pul axınının diskontlaşdırılması

Günümüzdə işlədilən funt sterlinq 2 və daha çox il öncə işlədilən funt sterlinqdən daha dəyərlidir. Pulları gələcəkdəki hansısa bir vaxtda geri almaq üçün indidən nə qədər pul ödəməli olduğumuzu bilməliyik. Beləcə, əsaslı investisiya qərarları verə bilərik. Əgər bankdan 10 faizlik qazanc götürsək, o zaman bir il ərzində pulu geri götürmək üçün indidən ödənişin 90%-ni etməliyik. 90 faiz *xalis cari dəyəri* (XCD) – yəni, pulları gələcəkdə hansısa bir vaxtda geri almaq üçün indidən ödədiyimiz məbləğdir.

Beləliklə, bu etdiklərimiz qazanmaq istədiyimiz minimum gəlirə bərabər olan faiz nisbətindən istifadə etməklə gələcəkdəki nağd pul vəsaitlərinin diskontlaşdırılmasıdır. Gəlir artdıqca pulu əldə etmək üçün daha az ödəniş edirik.



Nağd pul vəsaitlərini diskontlaşdırmaq üçün istifadə edilən düstur belədir:

$$\text{Cari dəyər (CD)} = \text{£Px } 1 \div (1+r)^n$$

Burada “£P” ilkin investisiya, r onluqla ifadə olunmuş faiz, və n isə nağd pulun daxil olacağı ildir. (Məsələn, 1 ildən sonra $n=1$, 2-ci ildə 2 və s. belə olacaq.) Odur ki, əgər bizə 15 faiz gəlir lazımdırsa, o zaman bir ildən sonra 1 £ almaq üçün, indidən 0.87 £ ödəməli, iki ildən sonra almaq üçün 0.76 £ ödəməli və nəhayət, beş ildən sonra gələcək pul üçün 0.50 £ ödəməlisiniz.

Şəkil 11-7-ə baxın. Əgər 15%-lik diskont dərəcəsi (biznes kapitalı üzrə orta gəlir) istifadə etsək, yaranan mənzərə o qədər də ürəkçan olmayacaq. 4 ilə geri ödəmədən və 20.000 £ xərc üzrə 25.000£ nağd xərcləmədən layihə 1 faktiki olaraq bizim ödədiyimiz pulun zamana görə dəyərində imkan yaradaraq real baxımdan daha az pul, yəni 15.642 £ xərcləyir.

	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Total
Cash in	1,000	4,000	8,000	7,000	5,000	25,000
NPV of cash	870	3,025	5,260	4,002	2,486	15,642

Şəkil 11-7

Nağd pulun 15 faizlik diskont dərəcəsinə malik xalis cari dəyərlə müqayisəsi.

	1- il	2- il	3- il	4- il	5-ci il	Ümu mi
Nağd pul	1.0 0 0	4.0 0 0	8. 0 0	7.0 0 0	5.00 0	25.00 0
Nağd pulun XCD-si	87 0	3.0 2 5	5. 0	4.0 0 2	2.48 6	15.64 2

Daxili gəlirlilik normasının hesablanması

XCD anlaşılmaması bir qədər çətin olsa da, olduqca güclü anlayışdır. Hamımız bilir ki, 1-ci layihəni qiymətləndirməklə bağlı etdiyimiz cəhdlər ona görədir ki, əgər 15%-lik gəlir əldə edirlərsə, gəlirlərimiz çox olmayacaq. Odur ki, kapital investisiyaları üzrə təklifləri artırmaq üçün daha əsaslı yolun axtarılması prosesində yeni bir mərhələyə keçirik – investisiya üzrə gəlirin konkret olaraq nə qədər olacağını hesablamaqla.

Bu rəqəmi əldə etmək üçün layihənin diskont pul axını (*daxili gəlirlilik norması (DGN)*) üzrə əldə etdiyi faktiki gəliri hesablamaq lazımdır. Bunun üçün XCD düsturundakı (bir qədər yuxarıdakı “pul vəsaitlərinin diskontlaşdırılması” bölməsinə bax) “ r ”-in dəyərini tapmaq lazımdır. “ r ”-in qiyməti gələcək nağd pul axınlarının xalis cari dəyərinin investisiya üzrə xərclərə bərabər olmasını təmin edir. Bu hesablamayı həyata keçirmək üçün sınaq və səhvlərin hesablama metodundan da istifadə edə

bilərsiniz. Lakin ən asan vasitə kimi rəqəmləri sizin üçün hazır şəkildə verən www.solutionmatrix.com saytındakı cədvəllərdən istifadə edin ("Yükləmə Mərkəzi"nə (Download Center) basıb "Excel proqramı üzrə maliyyə ölçmələrini yüklə"ni (Download Financial Metrics Lite for Microsoft Excel klikləyin) 1-ci layihədə DGN 7%-dən azdır. Bu halda banka depozit qoymaqla məsələdən daha az ziyanla çıxə bilərsiniz.

DGN maliyyə baxımından hansının daha yaxşı olduğunu dəyərləndirmək üçün iki layihənin müqayisəsini aparmaqda köməkçi olan rəqəmdir. Məsələn, 2-ci layihə üzrə DGN 17%-dir ki, bu da açıq-aşkar 1-ci layihə üzrə olduğundan azdır. Bu faktı peybek metodundan istifadə etməklə dəyişmək olmaz.



"Solutions Matrix" (www.solutionmatrix.com) adlı veb-saytda peybek, diskontlaşdırılmış pul vəsaitlərinin axını, daxili gəlirlilik norması və kapital büdcəsi ilə bağlı digər hesablamaları həyata keçirmək üçün müxtəlif vasaitlər verilmişdir. Saytda yerləşdirilən kapital büdcəsinin hesablanması üzrə öyrədici materialları yükləməzdən öncə saytda qeydiyyatdan keçməlisiniz. Sadəcə olaraq ana səhifəyə keçib ("Yükləmə Mərkəzi"nə (Download Center) basıb "Excel proqramı üzrə maliyyə ölçmələrini yüklə"ni (Download Financial Metrics Lite for Microsoft Excel) klikləyin.

4-cü hissə

Gələcəyə baxış



'OK – Here's the business plan. Nigel takes charge of marketing, Tristram sales, Keith accounts and Psycho makes sure clients pay on time.' – Budur, biznes plan! Nigel marketingə, Tristram satışlara, Keith mühasibatlıq işlərinə, Psiko isə müştərilərin vaxtlı-vaxtında ödənişinə nəzarət etmək işlərinə baxırlar.

Nədən bəhs edəcəyik?

Gələcəyi qabaqcadan bilsəydik, yaşamaq daha da asan olmazdı?! Bu zaman qərarınız barədə alternativ verməyəcəkdiniz. O zaman sizə bir neçə yaxşı xəbərimiz var: gələcəyi dəqiqliklə bilməsəniz də özünüzü gələcəyə hazırlaya bilərsiniz. Gələcəyin planlaşdırılması – istər biznesdə, istərsə də həyatda – yarana biləcək bütün alternativləri aradan qaldırmağın ən yaxşı yoludur.

Bu hissədə şirkətinizin gələcəyi görə bilməsinə kömək edəcəyik. Dəyişikliklərin haradan meydana gələ biləcəyini təxmin etməklə sizə onlara qarşı hazırlayacağıq. Bu dəyişikliklərin biznesinizə təsirini və onların baş tutma ehtimalının nə qədər real olmasını dəyərləndirməklə sizin dəyişiklikləri əvvəlcədən necə hiss etdiyinizi müəyyən edəcəyik.

Əlbəttə ki, proqnoz etdiyiniz gələcəyi mütləq şəkildə qəbul etməyə də bilərsiniz. Odur ki, gələcəyi strateji düşüncə ilə formalaşdırmaqda sizə yardımçı olacağıq. Biz sizə

tarixin sınaqlarında uğurla keçmiş biznes strategiyalarını təqdim edəcək, gələcəkdə şirkətin öz strategiyasının necə hazırlanmalı olduğunu göstərəcəyik. Sonda isə biznesinizi böyütmək, məhsul xəttini inkişaf etdirmək, yeni bazarlara girişi artırmaq və yeni yaranmış bizneslərdə filiallar açmaq üçün müxtəlif yollar axtaracağıq.

Fəsil 12

Dəyişikliyə hazırlıq

Nələri öyrənəcəyik:

- Dəyişiklik bölgülərini müəyyənləşdirmək;
- İqtisadi, dövlət, texnoloji və mədəni trendlərini izləmək;
- Dəyişiklikləri əvvəlcədən görmək;
- Trendlərin proqnozlaşdırılması və ssenari planlaşdırmasından istifadə etmək;
- Dəyişikliyin təsirlərini qiymətləndirmək;
- Ehtimallardan və təsirlərdən faydalanmaq.

Həyat dəyişiklik deməkdir. Səhər yuxudan duranda biz həmin günü ötən gündən fərqli şəkildə yaşamağa ümid edirik. Bildiyimiz qədər ilə yalnız “*Marmot günü*” (Groundhog Day) filminin qəhrəmanı olan Bill Murrey eyni günü dəfələrlə yaşamalı olub və bu, onu dəli edib.

Biz hamımız dəyişiklik gözləyirik. Şübhəsiz ki, nə zamansa hər birimiz demişik: “Mənim həqiqətən dəyişikliyə ehtiyacım var”. Lakin siz heç eşitməzsiniz ki, insanlar tez-tez dəyişikliyi *istədiklərini* və ya *xoşladıqlarını* desinlər. Dəyişiklik qeyri-müəyyənliyə səbəb olur, qeyri-müəyyənlik planlaşdırmanı çətinləşdirir, insanlar isə planlaşdırmağı xoşlayırlar (Hər nə olursa, olsun, siz bu kitabı oxuyursunuz).

Şirkətlər dəyişikliyi nə xoşlayır, nə də istəyirlər. Onlar hər şeyi olduğu kimi saxlamaq üçün yüzlərlə bəhanələr gətirirlər. Aşağıdakılar ən çox yayılan bəhanələrdən bir neçəsidir:

- ✓ Buna əvvəllər heç vaxt cəhd edilməyib.
- ✓ Biz buna əvvəllər cəhd etmişik.
- ✓ Bu, çox radikaldır.
- ✓ Bu, olduğu kimi yaxşı işləyir.
- ✓ Buna vaxtımız yoxdur.
- ✓ Buna hazır deyilik.
- ✓ İmkanımız yoxdur.
- ✓ Bizim şirkətimiz fərqlidir.
- ✓ Biz etməliyik, lakin ...
- ✓ Bu, mümkünsüzdür.

Şirkətlər dəyişiklikdən nə qədər qaçsalar da, bundan qaça bilməzlər, çünki bazarı işlədən ilk növbədə dəyişiklikdir. Dəyişiklik şirkətlərə formalaşmağa və böyüməyə, məhsulların və xidmətlərinin daha da yaxşı olmasına, hər tərəfdən rəqiblərin gəlməsinə və müştərilərin alış-verişə davam etmələrinə imkan verən mexanizmdir. Rəqabətli bazarda dəyişikliyi dayandırsanız, öləcəksiniz. Sərt olsa da, doğrudur.

Yaxşı şirkətlər bu faktı başa düşürlər, lakin onlar uğurlu şirkət olanda buna uyğun hərəkət etməkdə çətinlik çəkirlər – bəlkə də ona görə ki, onlar daha çox təhlükə altında olublar. İlk dəfə 1984-cü ildə hesablanmış “Futsi 100” indeksi ən böyük Britaniya şirkətlərini təmsil edir. Bu gün buraya ilk daxil edilən şirkətlərin yalnız bir neçəsi hələ də siyahıdadır və onlar indi tamamilə fərqli bizneslərdədirlər.

Bütün sənayelər arasından ulduzları parlayan şirkətlərin siyahısı getdikcə artır:

- ✓ “Woolworths” şirkəti (Birləşmiş Krallıqda əsrin yarısındanək fəaliyyət göstərmiş 813 “Woolworths” mağazasından sonuncusunun axıncı dəfə öz qapılarını bağladığı 6 yanvar 2009-cu ilə qədər hər bir baş küçədə vardı).
- ✓ “Sinclair Computers” şirkəti (şəxsi kalkulyatorlar bazarı yaradıb).
- ✓ “Land Rover” (“Jeep”dən sonra ikinci ən qədim 4 təkərli bu avtomobil brendi “British Aerospace” şirkəti tərəfindən alındı; sonra isə “Rover Group” 1994-cü ildə BMW tərəfindən alındı, yalnız 2000-ci ildə “Land Rover” “Ford Motor Company”ə satıldı; 2008-ci ilin iyununda “Ford” şirkəti “Land Rover” və “Jaguar” avtomobillərini Hindistanın “Tata Motors” şirkətinə satdı.
- ✓ “GEC” (Birləşmiş Krallığın ən iri elektron texnikası şirkəti “Markoni” adı ilə restrukturlaşdırıldı və həmişəlik yox oldu).

Bu fəsildə biz sizi dəyişikliyə hazırlamağa çalışırıq. İlk olaraq iqtisadi, texnoloji, hökumət və mədəni trendlər daxil olmaqla dəyişikliyin elementlərini müəyyənləşdirməklə başlayacağıq. Biz sizə dəyişikliyi həmin trendləri əvvəlcədən proqnozlaşdırmaqla və alternativ ssenarilər yaratmaqla qabağını ala biləcəyiniz yollara baxmaqla davam edəcəyik. Həmçinin, dəyişikliyin mümkün effektlərini necə qiymətləndirməyi göstərəcəyik.

Dəyişiklik bölgülərini müəyyənləşdirmək



Sizin idarənizdən kənar olan qüvvələr və hadisələr ətrafınızdakı biznes şəraitini davamlı olaraq dəyişir. Siz fizikanın qaydaları və ya insan təbiəti ilə məşğul ola bilməzsiniz, lakin dəyişiklik baş verəndə onları izləyə bilərsiniz. Ekspertlər deyirdilər ki, siz *ətraf mühitlə bağlı analizlər* aparırsınız- bu, Birləşmiş Krallıq hökumətinin Sağlamlıq və Əməyin Təhlükəsizliyi İnstitutunun (HSE) apardığı analizlərdən deyil, sizin biznes situasiyanıza təsir edə biləcək bir analizdir.



Özünü uğursuzluğa hazırlamaq

Dəyişiklik nəticəsində yox olan təkcə böyük, lakin zəif sürətlə hərəkət edən şirkətlər deyildi. Siz heç “Sinclair”in cib kalkulyatorları haqqında eşitmisiniz? Sonradan kiçik Kembric “hifi” şirkətinin rəhbəri olan Kliv Sinkler 1971-ci ildə integrə olunmuş yeni mikrosxemlə ABŞ-da yerləşən “Texas Alətləri” (Texas Instruments) şirkətinə görüşdən qayıdır. O, bu inqilabi mikrosxemdən dünyanın ilk cib kalkulyatorunu kəşf etmək üçün istifadə etdi. Bu vaxta qədər kalkulyator yöndəmsiz və elektrik enerjisinə bağlı stolüstü əşya idi. Altı aylıq tədqiqatdan sonra yaratmış olduğu tək çipli kalkulyator portativin əksinə olaraq cib ölçülü idi. Amerikanın portativ kalkulyatorunda olan böyük batareya tələb edən eyni PMOS çipindən istifadə edərək PMOS çipinin enerji təchizatına olan ağır tələb sayəsində Sinkler enerji istehlakını 20 dəfəyədək azaltmağın yolunu tapdı. Bu dəyişikliyin mənası o idi ki, əsl portativ kalkulyatorun olması mümkündür. “Sinclair Radionics” bunu etdi və sadəcə olaraq ixrac gəlirlərindən 2.5 milyon funt-sterlinq qazanmaqla “The Executive” adlı ilk kalkulyator bumuna start verdi. Bu zaman Sinklerin təxminən 60 nəfərlik heyəti vardı. 1977-ci ilədək Sinkler kalkulyator istehsalçısı kimi dünya məşhuruna çevrildi və “Cambridge Programmable” kalkulyatorlarının proqram təminatlı və elmi növlü kalkulyatorları daha çox satıldı.

Nə baş verdi? Düz tapdınız: dünya dəyişdi. Rəqiblər daha gəlirli bazar gördülər və kalkulyator istifadəçilərinin dəyişən zövqlərinə cavab verdilər. “HP” və “Texas Alətləri” bazarı cəld ələ keçirdilər və bazarda dominatlıq etdilər, Sinklerin isə bu müddətdə başı özünün “Black Watch”, C5 elektrik maşını və daşına bilən kompüterlərinə başı qarışmışdı.

Baxmayaraq ki, milyonlarla faktorlar sizin biznes mühitinizə təsir edə bilər, siz yalnız şəkil 12-1-də göstərilənlərə baxmaqla məsələləri sadələşdirə bilərsiniz (ətraflı məlumat üçün aşağıdakı bölmələri nəzərdən keçirin). Radikal dəyişiklikləri sizin biznesinizi yenidən formalaşdırmaq təhlükəsi olduqda əmin ola bilərsiniz ki, siz geniş iqtisadi, texnoloji, hökumət və ya kultural trendlərə daha yaxından baxmalısınız.

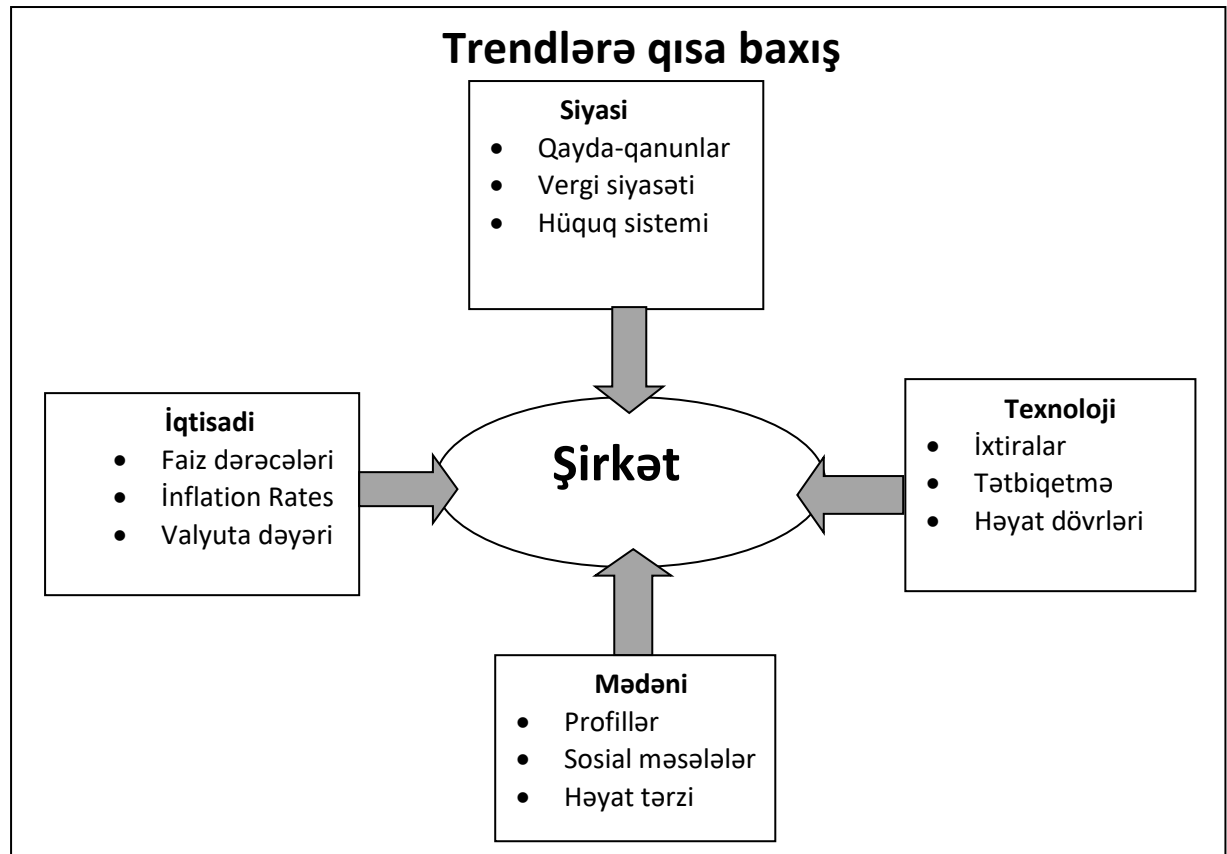
İqtisadi trendlərə baxmaq

Bank hesabı, istiqraz, avtomobil krediti və kredit kartları gündəlik faydalandığımız sadə maliyyə mexanizmləridir. Birləşən zaman bu mexanizmlər iqtisadiyyatımızı ayaqda saxlayan sütun yaradırlar. Təəccüblü deyil ki, iqtisadiyyat geniş mənada çətin və mürəkkəbdir, lakin iqtisadiyyatda ən böyük müəmma niyə heç kimin keçərli olan əsas qüvvələri başa düşməməsidir.



İqtisadiyyat *göstəricilər* adlandırılan rəqəmlərdən ibarətdir. Göstəricilərə inflyasiya dərəcələri, artım tempi və s. daxildir – siyahını uzatmaq da olar. Nə yaxşı ki, siz iqtisadiyyatda əsas trendləri əks etdirən yalnız 4 iqtisadi göstəriciyə diqqət cəmləməlisiniz:

- ✓ Ümumdaxili Məhsul və ya ÜDM (dövlətin illik məhsul və xidmətlərinin istehsalının ümumi dəyəri)
- ✓ Faiz dərəcələri (borc alınmış pulun dəyəri)
- ✓ İnflyasiya dərəcələri (qiymətlərin qalxdığı dərəcə)
- ✓ Valyuta dəyəri (milli pulun beynəlxalq arenada olan dəyəri)



Şəkil 12-1

Ətraf mühitlə bağlı analizləri 4 qrupa ayıra bilərsiniz:

Trends at a glance- trendlərə qısa baxış

Your company- şirkət

Economic- iqtisadi

Interest rates- faiz dərəcələri

Currency value- valyuta dəyəri

Political- siyasi

Regulations- qayda-qanunlar

Tax policy-vergi siyasəti

Legal system- hüquq sistemi

Technological- texnoloji

Inventions- ixtiralar

Adoption-tətbiq etmə

Life cycles- həyat dövrləri

Cultural- mədəni

Profiles- profillər

Social issues- sosial məsələlər

Lifestyle- həyat tərzı

İqtisadi qeyri-müəyyənliklə məşğul olmaq çətin ola bilər, lakin iqtisadi trendlər o qədər vacibdir ki, siz onları hətta məlumat natamam olduqda belə izləməlisiniz. Hansı rəqəmlərə nəzarət etməlisiniz? Cavab sizin işinizdən asılıdır. Biz sizin üçün çox sayda trendlər qeyd edir və sizə sizin xəbərdar olduğunuz olmalı olan vacib trendləri müəyyən etməyinizə kömək edirik:

- **ÜDM:** ÜDM (Ümumdaxili Məhsul) ölkənin illik məhsul və xidmətlərinin istehsalının ümumi dəyəridir və iqtisadiyyatda ən geniş ölçüdür. Siz yaxın ki, ildən-ilə ÜDM-də gedən dəyişikliyi izləmək istəyəcəksiniz, çünki bu dəyişiklik iqtisadiyyatda baş verənləri əks etdirir. ÜDM-də gedən mülayim, lakin davamlı artım bir çox bizneslər üçün genişlənməkdə olan imkanlarla ümumən sağlam iqtisadiyyat yaradır. Digər tərəfdən, ÜDM-də düşüş çox zaman məhsul və xidmətlər üçün daha az tələbat, artan rəqabət və hər kəs üçün azalan gəlirlərə gətirib çıxarır.

Buna baxmayaraq heç zaman ÜDM barəsində ümumi bir nəticəyə gələ bilməzsiniz. Hətta iqtisadiyyat çiçəklənsə belə bizneslər müflisləşə bilər və ən pis halda əyləncə sənayesi çox pullar “qıra” bilər. ÜDM-ə çox da arxayın olmayın; sənayenizin və şirkətinizin daha iri iqtisadiyyat daxilində necə işləməsinə də diqqət yetirin.

- **Faiz dərəcələri:** Faiz dərəcələri sadəcə qısa müddətə borc verilmiş pulun miqdarıdır – məsələn, bu puldan müəyyən müddətə istifadə etmək üçün siz banka nə qədər pul ödəməlisiniz. Siz 1 ay- 2 il intervalında borca pul götürürsünüzsə, onda qısa müddətli faiz dərəcələri tətbiq olunur. Uzun müddətli dərəcələr isə 25 ilədək uzanan ev ipotekalarına tətbiq edilir. Bildiyiniz kimi, pulun dəyəri istehlak xərclərindən tutmuş biznesin genişlənməsinə qədər iqtisadiyyatın hər bir aspektinə təsir edir.

Birləşmiş Krallıqda qısa müddətli faiz dərəcələri dövlətin bank hesabının olduğu İngiltərə Bankı tərəfindən çox yaxşı şəkildə tərtib olunub. Universal kredit kartlarının çoxalması ilə qısa müddətli faiz dərəcələri alış-veriş verişlərinə təsir göstərir, bu, o deməkdir ki, gər siz pərakəndə ticarətə başlamaq barədə fikirləşirsinizsə, bu zaman qısa müddətli faiz dərəcələrinə xüsusi diqqət yetirməlisiniz.

Uzun müddətli faiz dərəcələri hökumət və korporativ istiqraz bazarlarında artıb-azalır. Uzun müddətli faiz dərəcələrinin müştərilərin ev, maşın və ya digər hansısa bir böyük və bahalı şeyləri asanlıqla almasına mühüm təsiri var, çünki bu əşyalar uzun müddətli kreditlərlə maliyyələşir. Buna görə də uzun müddətli faiz dərəcələri istehlakçının bahalı mallara olan tələbatına, həmçinin, yeni böyük zavod tikmək və yeni bahalı avadanlıq almaq kimi biznes qərarlarına təsir edir.

- **İnflyasiya dərəcələri:** İnflyasiya maaşlarda və qiymətlərdə durmadan artım deməkdir, bu, iqtisadiyyatın çox zaman əziyyət çəkdiyi pis vərdəşdir. İnflyasiya baş qaldıran andaca ilk olaraq istehlakçılar bundan xəbər tutmalıdırlar, çünki qiymətlər qalxır və eyni pula əvvəllər olduğu qədər mal almaq olmur.

İnflyasiya yüksək olduqda şirkətlər görürlər ki, mallar onlar üçün də daha baha olur. Onlar materiallardan tutmuş işçilərin maaşlarına və təqaüdlərinə qədər hər şeyə

daha çox pul ödəməli olurlar. İnvestorlar qızıl, əmlak və incəsənət kimi həqiqi dəyəri olan, yəni onları pulun həddən artıq az olmasından qoruyan hər şeyə diqqət yönəldirlər. İstehlakçılar daha çox pul borc ala bilirlər, bunu qismən daha yüksək xərcləri ödəmək üçün, qismən də bu günkü pulu dəyəri əvvəlki qədər olmayan pulla ödəmək üçün edirlər. Borc verənlər nə baş verdiyini bilirlər: faiz dərəcələri artır. Bütün bu faktorlar zaman keçdikcə iqtisadiyyatda real maneəyə çevrilir və əgər inflyasiyaya nəzarət olunmazsa, tənəzzülə gətirib çıxara bilər.

Heç də bütün şirkətlər inflyasiyadan bərabər şəkildə əziyyət çəkmir. Məsələn, əgər siz qiymətli metal çıxarma, neft çıxarma və ya mülk satma ilə məşğulsunuzsa, inflyasiya dövrü ərzində kifayət qədər yaxşı işləyə bilərsiniz. Bu zaman siz geniş iqtisadi trend ilə onun sizin şirkətinizə olan effekti arasında balans yaratmalısınız.

- **Valyuta dəyəri:** Keçmişdə ABŞ dollarına, avroya və yapon yeninə qarşı funtun dəyəri barədə yalnız ən böyük çoxmillətli şirkətlər narahat olurdular, çünki iqtisadiyyatlar digər ölkələrin iqtisadiyyatına çox da bel bağlamırdılar. Bu, artıq belə deyil. Bu günkü global iqtisadiyyatda funtun dəyərinin artması və ya azalmasının bütün sənayeyə çox mühüm təsiri ola bilər. Sizin hansı sənayedə olduğunuzdan və ya şirkətinizin nə qədər kiçik olmasından asılı olmayaraq dünyanın hər bir yerində təchizatçılarınız, rəqibləriniz və müştəriləriniz ola bilər.

Valyutalar bir sıra səbəblərdən öz nisbi dəyərini dəyişirlər. Nəticədə, funtun (məsələn) dəyərində qısa müddətli tərəddüdləri qabaqcadan proqnozlaşdırmaq olmur. Digər tərəfdən, uzun müddətli valyuta trendlərinin təsirlərini əvvəlcədən proqnozlaşdırmaq bir qədər asan olur.

Məsələn, funtun dəyəri nisbətən aşağı olduqda Britaniya malları ticarət edilir, belə ki, dünyanın hər bir yerində olan istehlakçıların Britaniya mallarını almaq üçün daha da çox stimulları olur. Rəqabət aparmaq üçün xarici rəqiblər öz qiymətlərini azaltmalı (və gəlirlərin azalmasını izləməli) və ya bazar paylarının kiçildiyini görməli olurlar). Bu şirkətlərin üçüncü imkanı da var: Britaniya gəlib zavodlar tikmək və zəif funtun verdiyi üstünlüklərdən yararlanmaq üçün məhsullar istehsal etmək.

Əksi də doğrudur. Güclü funt xarici məhsullara qoyulan qiymətə ticarət etməyə gətirib çıxara bilər ki, bu da idxal mallarına doğru dəyişiklik və bəzən də daha ucuz xarici valyutalardan fayda götürmək üçün xaricdə yerləşən Birləşmiş Krallıq şirkətlərinin yenidən bölüşdürülməsinə gətirib çıxarar.

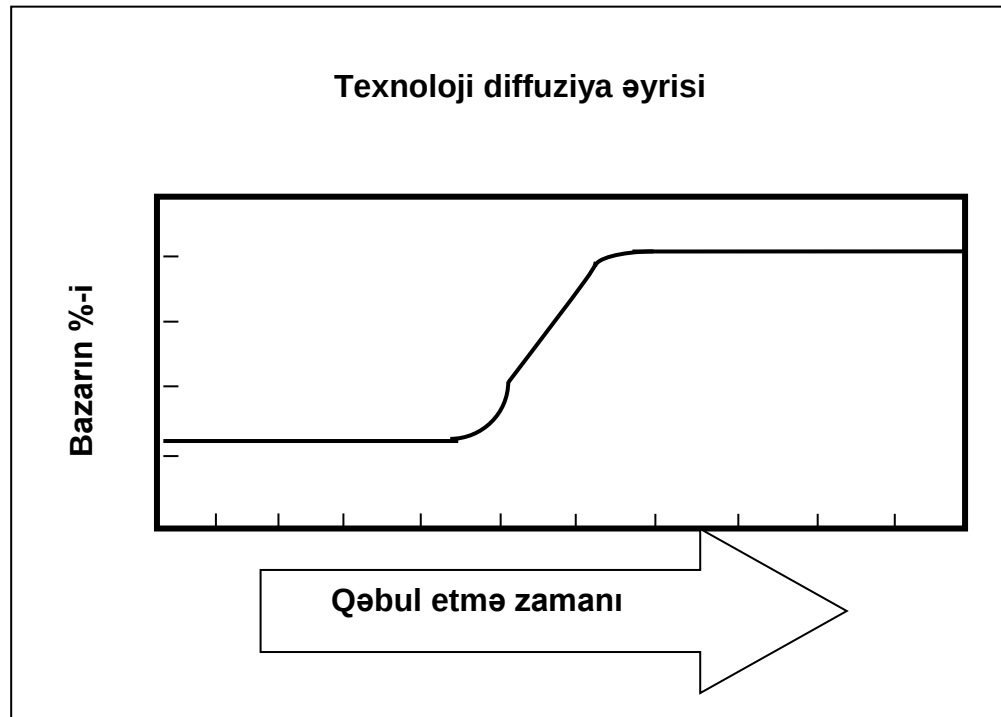
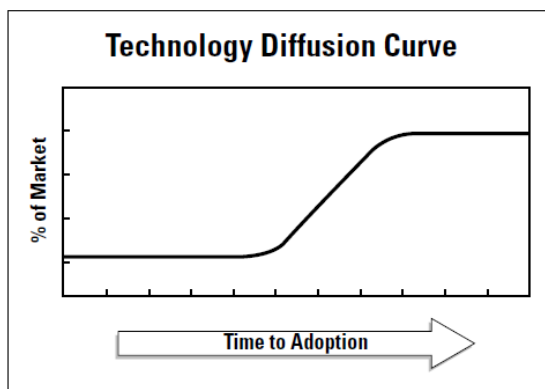
Texnoloji trendlərə diqqət yetirmək

Texnologiyanın yaxşı, pis və ya təhlükəli olduğu barədə müzakirə edə bilərsiniz. Lakin sizin nə fikirləşməyinizdən asılı olmayaraq hər kəs razılaşır ki, texnologiya dəyişiklik deməkdir. Son 150 ildə biz atları və at arabalarını hava nəqliyyatı ilə, poçt karetlərini internetlə əvəz etmişik.



Lakin yeni yaranan texnologiyaların heç də hamısı dünyanı bir gecənin içində dəyişməyə zəmanət vermir. Siz dünyanın ən maraqlı kəşfləri barədə həftəlik şou-proqram yayımlaya bilərsiniz. Bunu edən texnologiyalar əsas etibarilə artıq bir neçə ildir ki, mövcuddurlar. Yeni texnologiyanın köhnəni nə dərəcədə sürətlə sıradan çıxarmasından asılı olmayaraq o, çox zaman *diffuziya əyrisinə* meyil edir-yəni, texnologiyanın sənayedə nə qədər populyarlıq qazanmasını izləyir (şəkil 12-2).

Diffuziya əyrisi onu göstərir ki, yeni texnologiyanın işə düşməsi müəyyən qədər vaxt aparır. Əgər (və nə vaxt) bu məşhurlaşsa, texnologiya adətən bütün sənayeni əhatə edir, çünki şirkətlər bir-birindən geridə qalmaq istəmirlər. Yeni texnologiyayı qəbul etməyi planlaşdırmış şirkətlərin bir çoxu bunu etdikdə texnologiya zəifləyir.



Şəkil 12-2: texnoloji diffuziya əyrisi göstərir ki, yeni texnologiya çıxan kimi adətən sürətlə məşhurlaşır.

Technology diffusion curve- texnoloji diffuziya əyrisi

% of market- bazarın %-i

Time to adoption- qəbul etmə zamanı



Sənayenizdə sürətlə yayılan yeni texnologiyanın qəbul edilməməsi qorxulu ola bilər. Məsələn, audio CD texnologiyasının gəlişi bir çox vinil plastinka, pleyer və almaz başlıqlı əqrəb istehsalı ilə məşğul olan müəssisələri biznesdən kənarlaşdırdı. Lakin heç də bütün texnologiyalar çox yaşamırlar. Nüvə enerjisini və onun ucuz, təmiz və bitib-tükənməyən enerji verəcəyi barədə vədini yada salın. **Ümumi prosesə qoşulmuş kommunal xidmətlərin bir çoxu hazırda güclü bahalı nüvə texnikaları ilə yüklənib- bu da praktiki baxımdan heç bir nəticə verə bilməz.**

Yaranan yeni texnologiyaların böyük əksəriyyəti üçün realıq onun həm evrika, həm də potensial zərər verməsidir. Elektronika sənayesi barədə düşünün- tranzistorlar uğurlu olsa da öz “qohumları” olan vakuum lampaları tam sıradan çıxma bilmədilər. Köhnə texnologiya hələ də durduğu yerdə dayanıb qalmağı bacardı, çünki bəzi tətbiqetmələr üçün hələ də vakuum lampalara üstünlük verilirdi. Radiolar (televiziya ilə əvəz olunmalı olduğu güman edilirdi), eynəklər (kontakt linzaların yaranmasından sonra köhnəldiyi düşünülürdü) və ülgüclər (elektrik üzqırخانları sırasında artıq istifadə olunmurdu) üçün yeni xidmətlərin yaranmasından sonra bu sənayələrin hamısı daha da yaxşılaşıb inkişaf etdi. Hazırda radio stansiyalar ən məşhur yayım məkanlarıdır, linzalar çox dəbdədir və təhlükəsiz tərəş aparatları isə genişlənməkdə davam edirlər.

Bütün bu misallar texnologiyada olan trendlər barədə sizə nə deyir? Hər bir sənayenin fərqli olmasına baxmayaraq onların bir sıra oxşar cəhətləri də var:

- ✓ Köhnə texnologiyaların innovasiyalara uyğunlaşmaq üçün vaxtları var.
- ✓ Hətta yetkinləşdikdən sonra da köhnə texnologiyalar daha yaxşı ola bilərlər.
- ✓ Yeni texnologiyalar adətən ixtisaslaşmış bazarlara fokuslanmaqla başlayırlar.
- ✓ Yeni texnologiyalar bazarı genişləndirərək yeni müştərilər yarada bilərlər.
- ✓ Çox zaman yeni və köhnə texnologiyalar uzun müddət birlikdə yaşayırlar.



Yeni texnologiyanın nə zaman gələcəyini təxmin etmək çətinidir və hətta o gələndə nə baş verəcəyini də dəqiqliklə deyə bilməzsiniz. Kompüter printerləri dəyişən texnologiyalara mükəmməl misaldır. Bir neçə il əvvəl bazara 4 əsas texnologiya təqdim olundu və onların hər biri öz *texnoloji həyat dövrünün* müxtəlif mərhələlərində idi- bu, hər bir yeni texnologiyanın keçdiyi 4 mərhələli prosesdir. Lazer printerləri təzəcə buraxılıanda şırnaqlı printerlər inkişaf mərhələsində, çiçəkli printerlər yetkinlik mərhələsində, yazı makinası tipli printerlər isə ən son tənəzzül mərhələsində idi.



Özünüzü texnologiyada gedən mümkün dəyişikliklərə və onların sənayeyə olan mümkün təsirlərinə hazırlamaq üçün hazırda istifadə edilən əsas texnologiyaları gözdən keçirin. Hər bir texnologiya üçün aşağıdakıları edin:

- Texnologiyada hansı tədqiqat laboratoriyalarının ixtisaslaşdığını, həmçinin, bu barədə hansı jurnal və nəşrlərdə yazıldığını və məlumat verildiyini müəyyənləşdirin. Akademik, özəl və hökumət institutlarını araşdırdığınıza əmin olun.
- Texnologiya barədə əsas konvensiyalarda və elmi görüşlərdə iştirak edin və müvafiq jurnal və nəşrlərdən birinə abunə olun.
- Texnologiya barədə əsas pres-revizləri gözdən keçirin və buna uyğun olan patentləri izləyin.
- Şirkətinizin bacarığını əsas rəqiblərinizin bacarığına uyğun gəlməsi üçün müqayisə edin və onlara uyğun olan texnologiya tətbiq edin.
- Texnologiya sahəsində fundamental böyük nailiyyətlərin baş vermə ehtimalını müntəzəm qaydada bir daha nəzərdən keçirin və texnologiyada baş verən kiçik, mərhələli proseslərin vəziyyətini araşdırın.



Sizin sənayenizdə olan texnologiyalar barədə öncədən proqnoz vermək mümkünsüz ola bilər, buna baxmayaraq zaman keçdikcə onları ən azı izləyə və biznes planı yaradanda nəzərə ala bilərsiniz. Baş verənləri bilməzdən öncə texnologiya sizi “vumaq” imkanı olan tanış olmayan sahələrdə uğur qazanır. “Xerox” 1959-cu ildə ilk surətçixarma aparatını təqdim edəndə bu, mimeoqraf hazırlayanları anıdan dayandırdı. 1971-ci Sinkler, ardınca isə Hyulet Pakkard öz portativ kalkulyatorlarını təqdim edəndə loqarifmik xətkəş istehsalçıları artıq unuduldular. Beləcə, siz bilavasitə sənayeniz arxasında dayanan texnologiya trendlərini izləməyə can atmaq istəyirsiniz. Bununla da siz biznesində qəfildən meydana çıxan dəyişikliklərə daha yaxşı hazır olursunuz.

Siyası trendləri diqqətlə nəzərdən keçirmək

Sizin hansı sənayedə olmağınızdan asılı olmayaraq bizim məqsədimiz hökumətin sizin şirkətinizə əsaslı təsir göstərdiyini xatırlatmaqla diqqətinizi başlığa yönəltmək deyil. Hökumətin vergi siyasətləri üçün çıxartdığı qayda-qanunlarla və dəstəklədiyi hüquq sistemilə hökumət sizin bazarınızda əsas oyunçu olur. Bazarın həcmi və təsiri səbəbindən iqtisadiyyatımızın hazırkı fəaliyyətinə hökumətin nə dərəcədə geniş, nə dərəcədə böyük və nə dərəcədə dərin cəlb olunması barədə dövlət səviyyəsində mütəmadi debatlar gedir.

Sizin hökumət debatinin hansı tərəfində olmağınızdan asılı olmayaraq sizin müzakirənin harada getdiyini izləməkdən başqa heç bir seçiminiz yoxdur. İstənilən səviyyədə- yerli, dövlət və Aİ- hökumət fəaliyyətləri sizin biznes mühitinizi sürətlə və dramatik şəkildə dəyişə bilər.

Hansı tipli məsələləri gözləyirsiniz? İctimai rəy yaradan və sonda hökumətin müəyyən qədər reaksiya verməsinə gətirib çıxaran mövzuların 8 il müddəti var. İlk 5 işdə xüsusi bir şey baş vermir. Məsələ gündəmə gəlir və ictimai rəy sorğusu keçirilir. Adətən təxminən 6 il ərzində mətbuat məsələni ciddi şəkildə işıqlandırır və ictimai təzyiqin artması sonda hökumətin qanunlar çıxarması ilə nəticələnir. Sizə təsir edə biləcək məsələləri nə qədər tez aşkar etsəniz, cavab verməyə hazırlaşmaq üçün bir o qədər çox vaxtınız olar. Aşağıdakı şirkətlər bunları edib:



- ✓ 2003-cü ilin mayında "Rolls Royce" hökumətin növbəti 5 ildə təqdim etməyi hədəfə aldığı planlaşdırılmış mühasibat uçotu dəyişikliklərinə hazırlaşmaq üçün öz korporativ strukturunu dəyişdirməli oldu. MHBS 17 şirkətin dividend ödənişlərini 2003-cü il səviyyələrində saxlamaq imkanını azaltmalı idi.
- ✓ 40 ildən artıq davam edən xidmətin ardından 2006-cı ilin yazının sonlarında evdən çıxmayan təqaüdcüləri və yemək bişirməyi sevməyən insanları hədəfə alan yeməkləri arabada evə çatdırma xidməti tətbiq edildi. Hökumət xidmət istifadəçilərinin "takeaway" yeməkləri yerli Çin, Hindistan və pizza restoranlarından almasına sərf etmək üçün onlara kredit vermək üçün plan tərtib etdi. Yerli idarəetmə orqanları təqaüdcülərin öz yarımfabrikat yeməklərini bişirə bilməsi üçün onları mikrodalğalı sobalarla təmin etməyi təklif etdilər. Burada məqsəd istifadəçiləri üçün daha çox seçim vermək idi, amma əslində bu, hökumətə yaşı 70-80-dən yuxarı olan əhəlinin sayında mühüm artımla məşğul olmaqda kömək etmək üçün xərcləri azaltmaq barədə tədbir idi.
- ✓ 2009-cu ildə Birləşmiş Krallığın maliyyə sektoru bir faktı yenicə qəbul etməyə başlamışdı: bank sisteminin çox hissəsi milliləşdirilməlidir. Şaxələnmə qarşından gələn illər üçün kommersiya dövrünün hər bir aspektinə təsir edir. Məsələn, təsəvvür edin ki, "Tesco", "Morrison" və "Sainsbury" "BP" və "Shell" kimi dövlət mülkiyyətinə keçir və siz qarşından gələn dəyişikliklərin həcmindən qorxuya düşünürsünüz!

"Hökumət"nin hansı hissələrinə daha çox diqqət yetirməlisiniz? Hökumətin 4 əsas mərhələsinin olduğu düşünülür: Aİ (Avropa İttifaqı), milli hökumət, yerli hökumət və məhkəmə. Onların hər biri sizin şirkətinizə təsir edə bilər:

- ✓ **Avropa İttifaqı (Aİ):** Aİ-nin əsası formal olaraq 1993-cü il noyabrın 1-i qoyulmuşdur. Aİ-nin təməli 1951-ci ildə Avropa Kömür və Polad Birliyinin (AKPB) və 1967-ci ildə Avropa Birliyinin (AB) yaradılması ilə qoyulmuşdur və o, çoxsaylı Avropa təşkilatları arasında ən son yaranandır.

Aİ ölkələri 3 sahədə əməkdaşlıq edirlər ki, onlar da çox zaman Aİ-nin sütunları adlanır. Bu sistemin əsasını dövlətlərustü funksiyalara və idarəetmə institutlarına malik AB sütunu təşkil edir. AB sütununun digər 2 sütunu var: Təhlükəsizlik və Xarici Siyasət; Ədalət və Daxili İşlər.

Hazırda Aİ və Brüssel Müqaviləsindən olan tanınmayan qayda-qanunların hər biri insanların iş vaxtlarından tutmuş iş elanınızı ifadə etməyə qədər korporativ həyatın hər bir aspektinə təsir edir. Onun qaydaları sizin məhsulları necə istehsal edə və bölüşdürə bilməyinizə, həmçinin, sizin ideya və kəşfləri necə qoruya bilməyinizə təsir edir. Aİ-nin gündəliyi sənayenin gələcəyinə necə təsir edə bilər?

- ✓ **Milli hökumət:** Birləşmiş Krallıq hökumətinin idarəetmə orqanı olan Vestminster əksər qanunlar üzərində hakimdir və hələ də Brüssel müqaviləsinin qayda-qanunlarının necə həyata keçirilməsi üzərində təsirə malikdir. Tetçerin dövründə məqsəd vergiləri azaltmaq, kommunal xidmətləri yaxşılaşdırmaq və sənayeni önə çəkmək idi. hazırkı Koalisiya hökuməti isə buna daban-dabana ziddir. Birləşmiş Krallıqda müqavilə bağlanmış digər Avropa ölkələrindən fərqli olaraq vergi dərəcəsi 50%-dir. Hökumət reklam və konsultasiya xidmətlərinin ən iri istehlakçısıdır. Hazırda Uels, Şimali İrlandiya və Şotlandiyanın qanunları mərkəzi hökumət qüvvələrinin bir çoxunu mənimsəyiblər.

Sizin fikrinizcə, hökumətin gündəliyi sizin sənayenizə nə dərəcədə təsir edə bilər?

- ✓ **Yerli hökumət:** London meri Ken Livingston hər bir londonlu ziyarətçinin şəhərin mərkəzinə girişi üçün 5 funt məbləğində haqq müəyyən etmişdi. Bu, “easyCar”ın sahibkarı Stelios Haji-Lonnaunun avtomobil icarəsi biznesinizin ziyana düşməsindən az öncə baş vermişdi. Londonun mərkəzində avtomobil icarəsi bazarı mühüm şəkildə zəiflədi. Cənab Haji-Lonnau bunu belə əsaslandırmışdı ki, Kenin vergisi onun heyətinin yarısının azalmasının əsas səbəbidir, belə ki, bu sistem iş saatlarını 16-dan 8-ə endirir və onun avtomobil parkını 3500 avtomobil bəzəyir.

Dairə, şəhər rayonları və ya rayon səviyyəsində yerli hökumətlər şuralar və ya rəhbər orqanlar ola bilər. Yerli şuraları mərkəzi hökumət tərəfindən yaradılan qanunlar və siyasətlər (xüsusilə də büdcə və məsrəflərlə bağlı) idarə edir. Britaniyada yerli səviyyədə şuralar polis və yanğın xidmətlərinə, yollara, nəqliyyata, mənzil tikintisi, tikinti qayda-qanunlarına, kitabxanalara, ətraf mühitlə bağlı məsələlərə və mərkəzi səlahiyyətli orqanlar tərəfindən maliyyələşdirilən məktəblərə məsuldurlar.

- ✓ **Məhkəmə:** Britaniyanın uzun məhkəmə tarixçəsi var. Britaniyanın hüquq sistemi ümumi hüquqlara əsaslanır ki, bu da “presedentlər” adlandırılan əvvəlki məhkəmə işlərində verilmiş qərarlara və hamılıqla qəbul edilmiş qanunlara əsaslanır. Hamılıqla qəbul edilmiş qanunlar adi insanların zaman-zaman üzərində işlədikləri qaydalardan və ənənələrdən meydana gəlməklə 20-ci əsrdə yaranıb. Hamılıqla qəbul edilmiş qanunlar əsrlər keçdikcə xüsusi hallarda verilmiş hüquqi qərarlar kimi bir məqsəd altında birləşdirilərək inkişaf edib və qanunvericiliklə dəyişdirildiyi halları çıxmaqla Britaniya qanunlarının əsası olaraq qalır. Qanunların konstitutionallığını müəyyən etmək üçün onların nəzərdən keçirilməsi parlamentin işidir.

Lordlar palatasının üzvləri belə bir qərara gəliblər ki, “Bərabər hüquqlu Həyat” (Equitable Life) sığorta şirkəti, məsələn, öz üzvlərinə bərabər yaşayır və təhlükəsiz təqaüd annuitetləri baxımından onların bir qrupuna xüsusi hüquqlar verir. Əslində, bu qərar

biznesin yeni bizneslər ələ keçirməsini dayandırmasına, öz qapılarını isə bağlamasına səbəb olur.

Bizim burada Birləşmiş Krallıq hökuməti üzərinə fokuslanmağımıza baxmayaraq digər ölkələrin hökumətlərində də qarışıqlıq ola bilər.



Sizin öz biznes mühitinizə təsir etmə ehtimalı olan hökumət fəaliyyətləri və trendlərini seçməkdə bir qədər köməyə ehtiyacınız ola bilər. Demək olar ki, hər bir sənayenin sənaye bülleteni ilə yanaşı, ticarət assosiasiyası və ya hər ikisi var. Siz həm də yerli kommersiya palatalarınıza da baxa bilərsiniz. Bu təşkilatlar öz vaxtlarının və resurslarının çoxunu hökumətin bütün səviyyələrində baş verənləri izləməyə və təsir etməyə həsr edir. Zaman keçdikcə öz ticarət assosiasianızı və ya Kommersiya Palatanızı qeydiyyatdan keçirin.

Mədəni trendləri nəzərdən keçirmək

İki qurbağa və bir tava götürün. Tavanı qazın üstünə qoyun və qaynaması üçün bir qədər su tökün. Qurbağalardan birini tavanın içinə qoyun. Qurbağa tavadan yerə tullanıb qapıdan çıxacaq. Qoyun getsin.

Tavanı qazın üstündə yerləşdirin, bu dəfə soyuq su ilə doldurun və ikinci qurbağanı qoyun. Su yavaş-yavaş qızdıqca qurbağa xoşhallanıb oturacaq və temperaturun artdığını da bilməyəcək. (Bu təcrübəni nahara qurbağa ayaqları bişirməyi planlaşdırmamasınızsa, həyata keçirməyin). Mədəniyyətsizlikdir? Ətrafınızda baş verən dəyişikliklərə əhəmiyyət vermədikcə “qaynayırsınız”.

Mədəni dəyişikliklər bir gecənin içində baş vermir (demoqrafik partlayış zamanı doğulanların yaşlanması uzun illər çəkib). Lakin bu trendlərin “buzlu” sürəti onların arxasında “buzlu” qüvvələrin dayandığını göstərir. Əsas təhlükə isə bu trendlərə sadəcə olaraq əhəmiyyət verməməkdir, çünki siz sonradan onlar barədə həmişə narahat ola bilərsiniz. “Gec” dediyiniz fikirləşəndə həmişə tez gəlir. Aşağıdakı bölmələrdə təsvir olunmuş mədəni dəyişiklikləri nəzərdə saxlayın.



“Jewson’s” haqqında...

Onilliklər boyunca “Jewson’s” Kembridjirdə köhnə inşaat materialları mağazası zənciri işlədirdi. 1836-cı ildə onların ilk ərzaq mağazaları açıldı, lakin onlar tezliklə öz satış istiqamətlərini dəyişərək əsas üstünlüyü müstəqil podratçılara və ya sənaye inqilabı tərəfindən yaradılmış sərvətlə bağlı meydana gələn xırda inşaat işçilərindən ibarət artmaqda olan kütlənin ehtiyaclarını qarşılamağa verdi. 1970-ci illərin sonunda isə şirkət inkişaf etməkdə olan trend yaratdı, belə ki, şirkət boynuna aldı ki, o, təmir işlərini özləri edənlərin getdikcə çoxalmasına hazır deyil. Bu insanlar, ümumiyyətlə, “Jewson’s”un ənənəvi müştəriləri kimi deyillər. Onlar nə etdiklərini bilmirlər, onlara çox şeylər öyrətmək lazımdı və onlar çox seçimlər istəyirlər.

“Jewson’s” dəyişikliyə hazırlaşdı. Hazırda siz bütün dünya üzrə onun 500 mağazasını

tapa bilərsiniz. Bu mağazalar onların keçmiş mağazalarına oxşamırlar; onların əksəriyyəti keçən 10 illik ərzində tikilib və ya ekstensiv şəkildə təmir edilib. Mağazaların içincə qapılar, pəncərələr, şkaflar, piştaxtalar, armaturlar, taxta, alətlər, santexnika materialları, vanna otağı avadanlığı- bir sözlə, ürayın istəyən hər şey. Kömək lazım olsa, mətbəx proyektantları, interyer dizaynerləri və hətta yaşıllaşdırma və landşaft ekspertlərinin köməyindən pulsuz yararlanı bilərsiniz. Onların 2010-cu ilin noyabrın işə saldıqları "Davamlı İnşaat Bələdçisinə" nə onların məhsullarının ekoloji xarakteristikasının detalları, hökumət stimulları və təşəbbüsləri, həmçinin, şirkətin yeni təşəbbüsü olan "Greenworks" Təlim Akademiyası" üzrə yeniliklər daxildir.

Hazırda "Jewson's"-un müştərilərinin 60%-indən çoxu podratçılardan fərqli olaraq, pərakəndə alıcılardır. Müştərilərin çoxu qadınlardır, onların bir daha buraya üz tutma səbəbi onlara edilən xidmətdir. Müştəri xidməti əsas prioritetdi və hər bir işçiyə ekstensiv və mütəmadi təlimlər keçirilir. Onların 10.000 nəfərlik heyət üzvləri öz hər tərəfli biliklərinə və təcrübələrinə görə seçiliblər. Müştərilər onlara hər bir sorğu üçün yaxınlaşa, onların məsləhətlərinə arxayın ola və mümkün olan ən yaxşı xidməti ən yaxşı şəkildə necə əldə etməyi öyrənmə bilərlər.



✓ **Demoqrafik dəyişikliklər:** *Demoqrafiya* xüsusi kütlənin, yeni şirkət müştərilərindən tutmuş ölkə vətəndaşlarına qədər hər kəsin ümumi profili deməkdir. Demoqrafik göstəricilərə yaş, cins, ailə üzvlərinin sayı kimi dövlət siyahıyaalmasında tapa bilərsiniz amillər daxildir. Demoqrafiya barədə daha geniş məlumat almaq və dəyişiklik yaratmaq üçün manea və imkanları öncəcadən proqnoz etmək üçün bu fəsildə bir qədər irəli baxın.

✓ **Sosial dəyişikliklər:** cəmiyyət insanları bir-birilə birləşdirən ümumi dəyərlər, adət-ənənələrdən ibarətdir. Əlbəttə ki, sosial davranış zaman keçdikcə dəyişir, insanlar isə ənənələri yavaş-yavaş və istəməyərək unutmağa meyil edirlər. Məsələn, artıq uşaqların sahələrdə işləməyə kömək etməsinə adətən ehtiyac olmasa da indinin özündə də amerikalı uşaqlar üçün yay tətili verilir.

İnsanlar dəyişdikcə, bir yerdən başqa yerə köçdükcə, ailələr bir-birindən fərqləndikcə, yeni vətəndaşlar öz adət-ənənələrini gətirdikcə adət-ənənələr bəs necə olur? Geniş sosial davranışda hər hansı dəyişiklik, onun nə qədər zəif baş verməsindən asılı olmayaraq, şirkətinizə və sənayelərə əsaslı təsir edə bilər.

✓ **Həyat tərzı dəyişiklikləri:** insanların yaşayış tərzlərində dəyişikliklər onların necə işləməsinə, nə almasına, necə davranmasına və harada yaşamasına təsir edir. Məsələn, təxminən 10-15 ildən bundan əvvəl Birləşmiş Krallıq sağlamlıq və fitnes maniyasına tutulmuşdu. Hazırda bu sənayeyə idman ayaqqabıları, idman geyimləri, məşq avadanlığı, tennis raketləri, dağ motosikletləri, kayaklar, yoqurt, pəhriz içkiləri, şüşə sular və bir çox digər məhsullar daxildir.

Sənayelərə təsir edən digər həyat tərzı dəyişikliklərinə daxildir:

- Hər bir sahədə artmaqda olan gender bərabərliyi.
- Müstəqil şirkətlər və telekomüninq (məsafədən iştirak).
- Evdən alış-veriş, təhsil və əyləncə.
- Bir neçə sahə üzrə ixtisaslaşmış peşəkarlar.
- Alternativ ailə vahidləri.

- Əvvəlki təqaüd yaşında işləməyə davam edən işçilər.
- Təqaüdə tez çıxmağı seçən işçilər.

Dəyişiklik bölgülərini müəyyən etdikdə aşağıdakı sahələr üzrə trendlərə baxmalısınız:



- ✓ Rəqabətli bazarda əgər dəyişikliyə məhəl qoymasanız, itirəcəksiniz.
- ✓ 4 əsas dəyişiklik bölgüsü bunlardır: iqtisadi, texnoloji, hökumət və mədəni trendlər.
- ✓ İqtisadi dəyişiklikləri izləmək üçün Ümumdaxili Məhsula (ÜDM), faiz dərəcələrinə və valyuta dəyərində nəzər salın.
- ✓ Texnoloji dəyişikliklərə innovasiya diffuziyası (yeni yeni texnologiyaların nə qədər sürətlə yayılması) təsir edir.
- ✓ Hökumət qayda-qanunlarla, vergilər və ya xərclərlə bağlı öz fikrini dəyişirsə, bütün biznesə zərbə dalğası yayıla bilər.
- ✓ Mədəni trendlər buz kimidir-yavaş-yavaş hərəkət edirlər, amma əgər diqqət yetirməsəniz, yıxılmaq ehtimalınız var.

Dəyişiklikləri əvvəlcədən görmək

Aydındır ki, gələcəkdə nə baş verəcəyini əvvəlcədən görməyə çalışmağınızdan asılı olmayaraq ətrafınızda baş verənləri izləmək sizin üçün çətinidir. Biz burada gələcək barədə proqnozlar vermirik. Bunu falçıların və mistik şarlara baxan insanların ixtiyarına buraxırıq. Burada sizin rəqabətə daha yaxşı hazırlaşmağınız üçün nələrin *baş verə biləcəyini* başa düşməyə çalışırıq.

Bunu etmək üçün bir çox trendlərdən (iqtisadi, texnoloji, hökumət və mədəni) hansıların gələcəyin sahibkarlarını varlı edən meqatrendlərə çevriləcəyini müəyyən etməlisiniz. Sizin sənayenizə, strategiyalarınıza və rəqabətinizə hansı trendlər təsir edəcək?

Peşekarlara müraciət edin və onların dediklərinə qulaq asmaqla başlayın. Bu trendləri izləmək üçün nəşrləri gözdən keçirin. Sonra isə sizin üçün ən faydalı olanı seçin. *“Economist”, “Financial Times”* jurnalları ilə yanaşı *“Wall Street”, “Business Week”, “Forbes”, “New Scientist”* jurnallarını da oxuyun.

Həmçinin, Birləşmiş Krallıqda yerləşən *“Siyasi Tədqiqatlar Mərkəzi” (STM)*, *Fabian Cəmiyyəti* və *Siyasi Tədqiqatlar İnstitutu*, həmçinin, ABŞ-da yerləşən *Aspen İnstitutu*, *Qlobal Biznes Şəbəkəsi*, *Forsayt İnstitutu*, *Proqnozlaşdırma İnstitutu*, *Millenium İnstitutu* kimi proqnozlaşdırma üzrə ixtisaslaşmış təşkilatlar axtarın.

Trend proqnozlaşdırmasını sınaqdan keçirmək

Siz bəzi ticarət hiylələrindən istifadə edərək gələcəyə baxmaq və hansı xüsusi bir trendin davam etmə ehtimalının olub-olmadığını görə bilərsiniz. Lakin işin təbiətini nəzərə alaraq siz bu hiylələrdən hər hansı birinə çox da arxayın olmaq istəməzsiniz. Hər bir yanaşmanın gələcəyə öz unikal baxışı var.



Ekstrapolyasiya

Bəzən gələcəklə bağlı tarixi trend barədə proqnoz vermək üçün riyazi metodlardan istifadə edirsiniz. *Ekstrapolyasiya* adlanan bu proses sürətlə dəyişməyən trendlər üçün yaxşı işləyir və rəqəmlərlə hesablana bilər. İdeya olduqca sadədir. Sevimli trendinizi götürürsünüz (məsələn, inflyasiya dərəcəsi) və fərz edirsiniz ki, bu trend eynilə keçmişdə olduğu qaydada dəyişir. Bəzi iqtisadi bölgələr, müştəri profilləri və hətta bəzi texnoloji trendlər də ekstrapolyasiya subyektləri ola bilərlər.

Trendi ekstrapolyasiya etməyin ən asan yolu bunu artıq sizin üçün etmiş birini, yeni jurnal məqaləsi və ya akademik qəzet tapmaqdır. Amma işi özünüz görəsi olsanız belə məyus olmayın. Kompüterlər işi asanlaşdırır və hazırda iri cədvəl formatlarının düymələri var ki, onu basmaqla ekstrapolyasiya yaratmaq olar. Başlamaq üçün, əlbəttə ki, sizə əvvəlki məlumatlar lazımdır.



Trenddə baş verən hər hansı bir qəfil dəyişiklik ekstrapolyasiyanı həqiqətən də poza bilər. Təəssüf ki, bu günlərdə bir çox trendlər barədə proqnoz vermək getdikcə çətinləşir ki. Bu da proqnozlaşdırmanı çətinləşdirir və gözlənilməz dəyişikliklər sizin biznesinizin gələcək zaman barədə həqiqətən də bilməyə ehtiyacı olan dəyişikliklərdir. Mühakimə əsaslı proqnozvermə və Delfi tədqiqatları sizə bu dəyişikliklərin bəziləri barədə proqnoz verməkdə kömək edə bilər.



Mühakimə əsaslı proqnozlaşdırma

Mühakimə əsaslı proqnozlaşdırma spesifik trendlər barədə proqnoz vermək üçün şirkət daxilində və xaricində olan insanların məlumatlarına, təcrübəsinə və intuisiyalarına əsaslanır. Trendlərin hansı istiqamətə gedəcəyi barədə menecerlərinizin, işçilərinizin, hətta təchizatçıların və müştərilərinizin fikirlərini öyrənmək üçün qısa sorğu anketindən istifadə edin və ya müzakirə keçirin.

Mühakimə əsaslı proqnozlaşdırma riyazi deyil. Onu rəqəmlərlə təsvir edilə bilməyən şeylər barədə proqnoz vermək üçün istifadə edə bilərsiniz. Biznes mühitində gedən son hadisələrdən və dəyişikliklərdən bir addım öndə dayanmaq üçün müntəzəm olaraq mühakimə əsaslı proqnoz verə bilərsiniz.



Delfi metodu üzrə proqnozlaşdırma

Delfi metodu üzrə proqnozlaşdırma sorğu anketləri toplusudur ki, gələcək barədə hər hansı bir sualınız olarsa, bu anketləri bir qrup ekspertə göndəresiniz. Sonra isə

cavabları ümumiləşdirib başqa cavablar almaq üçün yenidən göndərirsiniz. Delfi metodu üzrə proqnozlaşdırma əlaqəli şəxslərin fikirlərini bir yerdə olmadan belə bir araya gətirməyin əsl yoludur.



Tutaq ki, siz ümumi yaşayış massivini qızdırmaq, soyutmaq və elektrik enerjisi ilə təmin etmək üçün günəş enerjisinin istifadəsi ilə bağlı trendləri proqnozlaşdırmaq istəyirsiniz. Bilirsiniz ki, bu məsələni günəş enerjisi sahəsində olan ekspertlər daha yaxşı bilirlər. ən yaxşı halda, məsələni üz-üzə müzakirə etmək üçün bu ekspertləri bir araya gətirmək istərdiniz, amma görüş çox xərc aparır və onu təşkil etmək çətindir. Onun əvəzinə Delfi proqnozlaşdırma metodundan istifadə edə bilərsiniz. Aşağıdakı addımları izləyin:

1. Ekspertlərin hər birinə məsələ barədə fikirlərini bildirmələri üçün sorğu anketi göndərin.

Bu nümunədə məsələ günəş enerjisi və gələcəkdə günəş enerjisi ilə işləyən yaşayış massivlərinin mümkün olub-olmamasıdır.

2. Ekspertlər anketləri qaytaranda onları bir-bir oxuyun.

3. Çoxluq təşkil edən mühakimələr, azlıq təşkil edən rəylər, nöqtəyi-nəzərlər də daxil olmaqla ekspertlərin proqnozlarını ümumiləşdirin.

4. Sorğu anketinin ikinci nüsxəsi ilə yanaşı bu xülasəni hər bir eksperte göndərin.

Ekspertlərdən əvvəlki xülasəni bir daha gözdən keçirməyi və sonra anketi doldurub yenidən qaytarmağı xahiş edin. Bəzi ekspertlər əvvəlki fikirlərini dəyişə və yaranmış yeni problemlərə və məsələlərə cavab verə bilərlər.

5. Razılaşmanın əldə olunmasından məmnun qalanadək cavab vermə və əks-əlaqə yaratma prosesini davam etdirin.

Ssenari planlaşdırması nədir?



Bəzən trendlər proqnoz edilməsi mümkünsüz və saysız-hesabsız olurlar. Beləliklə, siz gələcəyə baxmaq üçün hər hansı bir vahid baxış seçə bilmirsiniz. *Ssenari planlaşdırması* sizə gələcəklə bağlı müxtəlif versiyaları təsvir etməyə və hər bir versiyanın şirkətin sərvətlərinə necə təsir edə biləcəyini nəzərə almağa imkan verir.

Trendlə (məsələn, inflyasiya dərəcəsi) başlayın və gələcəklə bağlı müxtəlif inflyasiya səviyyələri əsasında 2-3 alternativ ssenari yaratmaq barədə fikirləşin. (İnflyasiya barədə daha ətraflı məlumat almaq üçün bu fəslin əvvəlindəki “İqtisadi trendlər” adlı bölməyə müraciət edin.) Hər bir ssenari üzrə biznes mühitinizin necə göründüyü barədə kifayət qədər tam təsvir verməyə çalışın.

Əgər ssenarinizə başqa bir vacib tendensiya təqdim etməli olduğunuzu hiss etsəniz, təəccüblənməyin. Ola bilər ki, şirkətin gələcəyi növbəti 5 ildə elan edilməli olan

hökumət qayda-qanunları ilə də bağlı olsun; onda bu qayda-qanunların daxil olduğu başqa ssenarilər toplusu da yarada bilərsiniz. Amma əgər sizin tənzimləmənin 3 mümkün səviyyəsi üzrə 3 imkanınız varsa, onda sizin ümumiyyətlə, 9 ssenariniz olur. Aydın ki, bu situasiya tez bir zamanda nəzarətdən çıxa bilər.



Təcrübəli ssenari “janqlyorları”ları eyni zamanda 3-4-dən artıq olmayan ssenari ilə işləməyin müdrikliyini göstərməkdə mahirdirlər. Artmaqda olan ssenarilər toplusuna trend arxasında trend artırmaqdan daha gələcəkdə öz sənayenin müxtəlif fikirləri əsasında özünü 3 tam ssenari ilə məhdudlaşdırın:

- ✓ Optimist fikir əsaslı ssenari
- ✓ Pessimist fikir əsaslı ssenari
- ✓ Ən çox ehtimal olunan fikir əsaslı ssenari

Belə bir qərara gələ bilərsiniz ki, aşağı inflyasiya, minimum tənzimlənmə və texnoloji nailiyyət optimist ssenari yaratdığı halda yüksək inflyasiya, çətin tənzimləmə və texnoloji nailiyyətlərin olmaması pessimist ssenari yaradır. Ən çox ehtimal olunan fikir əsaslı ssenari isə onların arasında qərarlaşır.

Geriye baxmaqla və keçmişdə etdiklərinizi təkrarlamaqla gələcək üçün biznes planı yaratmaq qərarına gələ bilərsiniz. Bu metod asan, rahat və təhlükəlidir. Ssenari planlaşdırması gələcək barədə proqnoz vermək demək deyil, o, fikirləşmək üçün sizə yeni seçimlər və daha geniş imkanlar diapazonu təklif edir. Müxtəlif biznes ssenariləri sizin təxəyyülünüzü stimulyasiya edir və şirkətinizin gələcəyinə həyat şərtləri gətirir.



Proqnozlaşdırma barədə aşağıdakı məqamları yadda saxlayın:

- ✓ Effektiv planlar gələcək barədə proqnoz verməməli, əksinə, dəyişikliyi öncədən görməlidir.
- ✓ Trendləri proqnoz verməyin bir yolu ekstrapolyasiya kimi riyazi metodlardan istifadə etməklə rəqəmlərlə işləməkdir.
- ✓ Gələcək barədə müzakirələr aparmaq və mülahizə irəli sürmək üçün ətrafınızda olan ağıllı insanlara müraciət edə bilərsiniz.
- ✓ Qeyri-müəyyənliklər çox olduqda müxtəlif ssenariləri sınaqdan keçirin: optimist, pessimist və ən çox ehtimal olunan.

Demoqrafik dəyişikliklərə baxmaq

Bütün biznes planlarının əsasını təşkil edən proqnozlaşdırma aspektlərindən biri əhalinin ümumi sayı və hər bir yaş qrupunda onların sayıdır. Nəticə etibarilə, insanlar istehsal olunmuş və ya təqdim olunmuş hər bir məhsul üçün istehlak yaradırlar. Körpələrin anaların sağlamlığı xidmətlərinə, uşaqların məktəbə, yeniyetmələrin mobil telefona, ailələrin evə, təqəddülərin isə təqaüdə ehtiyacları var.

Demoqrafik proqnozlaşdırma nəzəriyyəsi kifayət qədər sadədir. Əgər siz ölkənin cari əhalisinin və ya mağazanın müştərilərinin sayını və onların yaşını, həmçinin, ölüm hallarının sayını və yaşını bilirsinizsə, onu gələcəyə qədər uzada bilərsiniz. Məsələn, 100% doğrudur ki, Birləşmiş Krallıqda doğuş zamanı ölümdən xilas edilən uşaqların (hər mində 5 nəfər) ömrü təxminən 79 il olur. Zimbabvedə 1000 uşaqdan 52-si doğum zamanı ölür və sağ qalanlar da orta hesabla yalnız 39 il yaşayır. Belə məlumatlar bir sıra faktorlarla birləşərək demoqrafiya əmələ gətirirlər. Bu faktorlara tibbi nailiyyətlər və həyat tərzində baş verən dəyişikliklər daxildir. Məsələn, Rusiya Federasiyasının kommunizmə zorakı keçid dövrü ərzində alkoqol istehlakında baş verən artım orta ömür uzunluğunu 5 ilədək azaltmışdı. Nəzərə alınmalı olan digər faktorlar doğum səviyyəsi və xalis immiqrasiyada baş verən dəyişikliklərdir.

Proqnoz vermək üçün olduqca çox məlumat tapa bilərsiniz və onların çox hissəsi biznes məqsədləri üçün kifayət qədər etibarlıdır. Məsələn, 18840-cü ildə İsveçrənin Statistika Bürosu 2000-ci ilədək müxtəlif Avropa ölkələrinin əhalisini tam dəqiqliklə hesablamışdı. İtaliya üçün əhalinin 28 milyondan 56 milyona qədər artacağı gözlənilirdi və faktiki olaraq 56 milyona çatdı. Fransa üçün əhalinin sayının 36 milyondan 64 milyona çatacağı proqnoz edilirdi və həqiqətən 59 milyona çatdı.

Əhalinin sayını proqnozlaşdırmaq üçün çox sayda köməkçi vasitələr tapa bilərsiniz. Birləşmiş Krallıq hökuməti başqa hökumətlər kimi Dövlət Statistika Komitəsinin veb saytında [məlumatları](http://www.statistics.gov.uk/hub/population/index.html) pulsuz yerləşdirib (www.statistics.gov.uk/hub/population/index.html). “Euromonitor” (www.euromonitor.com/Future_Demographics) da hər bir ölkə üçün proqnozlar verir, amma pulla.



Harvard Universitetinin professoru Qari King göstərilən ünvanlarda demoqrafik proqnozlaşdırmalar barədə öz 325 səhifəlik kitabını pulsuz istifadə üçün qoyub: <http://gking.harvard.edu/files/smooth.pdf> və http://gking.harvard.edu/sites/scholar.iq.harvard.edu/files/gking/files/prelims_0.pdf.

O, həmçinin, riyazi üsullar olmayan kitabı ümumi auditoriyaya təqdim edən tam həcmli video material (http://webapps.sph.harvard.edu/content/DeansDis.Lecture_9-29-05_2005-09-29_04-08-PM.htm) və öz fərziyyələrinizdən istifadə etməklə sizə demoqrafik proqnozlar vermək imkanı verən pulsuz açıq mənbəli proqram paketi “YourCast”ı (<http://gking.harvard.edu/yourcast>) təqdim edir.

PEST təhlili aparmaq

PEST (political, economic, social, technological. İngiliscədən tərcümədə siyasi, iqtisadi, sosial və texnoloji) dəyişikliyə təsir edən bütün kənar faktorları bir araya gətirməyə kömək edən strukturdur. Bəzən iki əlavə faktor- ekoloji və hüquqi (ing. environmental; legal)- birləşərək PESTEL akronimi əmələ gətirir. 12-1-ci cədvəl PESTEL təhlilinin mahiyyətini göstərir.

CƏDVƏL 12-1: PESTEL təhlilinin strukturu

<i>Faktor</i>	<i>Hadisə</i>	<i>Təsir</i>	<i>Zamanlama</i>	<i>Təklif olunan cavab</i>
<i>Siyasi</i>				
<i>İqtisadi</i>				
<i>Sosial</i>				
<i>Texnoloji</i>				
<i>Ekoloji</i>				
<i>Hüquqi</i>				

Dəyişikliyin təsirlərini qiymətləndirmək

Hər zaman ətrafınızda hər cür dəyişikliklər baş verir. Bəzi dəyişikliklərin şirkətinizə böyük təsiri var; başqalarına çətin ki, diqqət yetirəsiniz. Bəzi dəyişikliklər açıq-aşkardır və proqnozlaşdırıla biləndir; başqaları yoxdan yaranır. Şirkətiniz üçün əsas suallar aşağıdakılardır:

- ✓ Hansı dəyişikliklər həqiqətən baş verəcək?
- ✓ Dəyişiklik sənayeniz üçün nə deməkdir?
- ✓ Dəyişikliklər şirkətiniz üçün nə edir?

Riskə getmək



Gələcəkdə faktiki olaraq hər hansı bir hadisənin, müəyyən bir fəaliyyətin və ya müəyyən bir ssenarinin baş vermə şansı nə qədərdir? Xöşbəxtlikdən, siz hələki gələcəyi görə bilmirsiniz. *Ehtimal nəzəriyyəsi* riyaziyyatın bizi çoxdandır ki, əhatə edən böyük bir bölməsidir. Proqnozun doğru olma ehtimalı barədə bizə xam ideya verdiyi üçün ehtimallar vacibdir.

Çox güman ki, siz siz ehtimal nəzəriyyəsi barədə fikirləşdiyinizdən daha çox şey başa düşdünüz. Məsələn, qəpik atırsız və intuisiyanız sizə qəpiyin ön hissəsinin düşməsinin bir dəfə ehtimalı olduğunu deyir. Beləliklə, bunun ehtimalı 2-də 1-ə bərabərdir. Başqa ehtimallar ağılınıza gəldimi? Qəpik atma ilə bağlı digər ehtimallar bunlardır:

- ✓ Üz hissələrin düşmə ehtimalı: 2-də 1.
- ✓ Üz hissələrin bir sıraya düşmə ehtimalı: 4-də 1.
- ✓ Üç üz hissə bir sıraya düşdükdən sonra o biri üzlərin düşmə ehtimalı 2-də 1-dir.



Bu ehtimallar *təsadüfi seçilmiş statistikaya* əsaslanır. Hər dəfə qəpik atdıqca nəticə təsadüfən düşür; bu, ətrafda və ya özündən əvvəl baş vermiş nədənsə asılı deyil. Buna görə də 3 üz hissəni bir sırada atıb-atmamağın heç bir əhəmiyyəti yoxdur; növbəti atış da təsadüfi olur və üz hissələrin düşmə ehtimalı 50/50-dir.

Amma bir çox fəaliyyətlər və hadisələr təsadüfi deyil. Məsələn, şübhəsiz ki, hava barədə proqnoz vermək mümkün deyil və dəyişkəndir (ona görə də biz ingilislər bu barədə çox danışırıq). Buna baxmayaraq hava təsadüfi deyil; havaya bir çox faktorlar və qüvvələr təsir edir. Termometrin sabah 30 dərəcəni göstərəcəyi ehtimalı nə qədərdir? Cavab sizin harada olduğunuzdan və mövsümdən asılıdır. Ehtimal yayda qışa nisbətən daha yüksəkdir.

Bu fəsilə danışdığımız biznes trendlərinin çoxu elə hava kimidir; onlar barədə proqnoz vermək çətin, dəyişkən, lakin təsadüfi deyil. Məsələn, inflyasiya ehtimalı keçən inflyasiya dərəcələri, həmçinin, iqtisadi tələb, zavodun istehsal səviyyələri və əmək haqqı təzyiqləri də daxil olmaqla mühüm faktorlardan asılı olaraq növbəti altı ay ərzində müəyyən səviyyəyə qalxacaq. Bu səbəbdən ekspertlər deyirlər ki, onlar inflyasiya barədə proqnoz verə bilirlər və onların bu işdə təcrübələri hava məlumatı verənlər qədər var. Bununla belə, proqnozlar təxminlərdən daha yaxşı olduğuna görə hər kəs proqnozlarla maraqlanır.

Udmaq, ya uduzmaq?

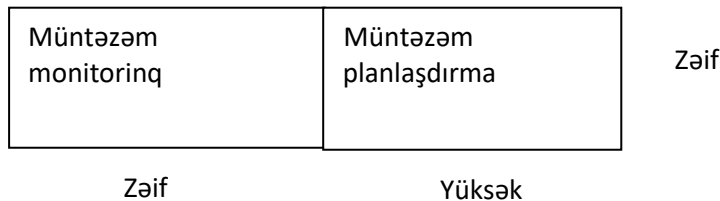
Trendin və ya hansısa bir hadisənin sizin biznesinizə verəcəyi təsir sadəcə olaraq proqnozların doğru çıxdığı halda sizin onlara nə dərəcədə ümid bəsləməli olduğunuzu və ya narahat olmalı olduğunuzu deyir. Trend bir sənaye üçün baş verə biləcək ən yaxşı şey, digəri üçün isə başdan-ayağa fəlakət ola bilər. Hər hansı hadisə şirkətinizə böyük imkan yarada bilər və ya ümumiyyətlə, heç bir effekt verməyə bilər.

Öz biznes trendlərinizi və ya ssenarilərinizi gözədən keçirin. Mühüm hadisələri və ya mümkün nəticələri 12-3-cü şəkildə göstərilmiş 4 ehtimal/təsir kateqoriyalarından birinə yerləşdirin. Hər bir kateqoriya sizin tərəfdən müxtəlif planlaşdırma və hazırlıq səviyyələri tələb edir:

- ✓ Yüksək ehtimal, yüksək təsir diqqətli hazırlıq tələb edir.
- ✓ Yüksək ehtimal, zəif təsir müntəzəm planlaşdırma tələb edir.
- ✓ Zəif ehtimal, yüksək təsir gözlənilməz hallar üçün nəzərdə tutulmuş planlaşdırma tələb edir.
- ✓ Zəif ehtimal, zəif təsir müntəzəm monitoring tələb edir.

Ehtimal və təsir cədvəli

Ehtimal		Təsir
Gözlənilən hallar üçün nəzərdə tutulmuş planlaşdırma	Diqqətli hazırlıq	
		Yüksək



Şəkil 12-3: ehtimal nəzəriyyəsi və təsir cədvəli hadisələri onların baş vermə ehtimalı və hansı effektləri verə bilməsi əsasında iki kateqoriyaya bölür.

Probability and impact grid- ehtimal və təsir cədvəli

Low- zəif, high- yüksək

Contingency planning- gözlənilməz hallar üçün nəzərdə tutulan planlaşdırma

Routine monitoring-müntəzəm monitorinq

Careful preparation-diqqətli hazırlıq

Routine planning-müntəzəm planlaşdırma



Əgər hansı trendlərin və ssenarilərin hansı kateqoriyaya aid olduğunu müəyyən etməklə bağlı köməyə ehtiyacınız varsa, o zaman pul qabınızı ekspertlər üçün açın. Amma əvvəlcə özünüzdən nə edə biləcəyinizə baxın. Həmkarlarınızdan və şirkətinizin gələcəyi barədə müzakirə sessiyası üçün ən yaxşı 1-2 müştərilərdən ibarət qrup yaradın. İşə başlayanda bu tipli toplanmadan yarana biləcək fikirlər sizi təəccübləndirə bilər. etməli olduğunuz şeylər bunlardır:

1. Fikirləşib tapdığınız trendləri və ssenariləri gözdən keçirmək və özünüzlüküləri əlavə etmək üçün qrupa müəyyən qədər vaxt verin.
2. Qrupun verdiyi ideyaların siyahısını tutmaq üçün bir nəfər təyin edin.
3. Qrupun qarşısına trendlər və ssenarilərdən ibarət tam siyahı qoyun.
4. Şirkətinizin gələcəyinə təsir etmə potensialına əsasən trendləri və ssenariləri sıralayın.
5. Bu trendləri və ssenariləri gətirəcəkləri gəlirlilik baxımından bir dəfə də sıralayın.
6. Trendləri və ssenariləri 4 ehtimal/təsir kateqoriyalarına bölün (12-3-cü şəklə baxın).

Ehtimal və təsir cədvəli sizə cəhdlərinizi haraya konsentrasiya etməli olduğunuzu göstərir. Fikirləşib tapdığınız trendləri və ssenariləri ehtimal/təsir kateqoriyalarına qoymaq sizə başlaymaq üçün yer göstərir. Siz dəyişikliyə hazırlaşın, vaxt və resursları bölüşdürün, həmçinin, ehtimallar və şirkətinizə olan potensial təsirlərdən ibarət praktik birləşmə əsasında mümkün hadisələri planlaşdırın bilirsiniz.

Son olaraq ehtimal və təsir barədə bunları yadda saxlayın:

- ✓ Siz sadəcə olaraq dəyişiklik barədə proqnoz verməkdən daha çox şey etməlisiniz; həm də şirkətiniz üçün bunun nə demək olduğunu da müəyyən etməlisiniz.
- ✓ Ehtimallar sizə ən yaxşı təxminin doğru çıxacağı ehtimalını bildirir.
- ✓ Ən yaxşı təxminin effektini ölçməklə siz narahatlıq keçirməli, həyəcanlanmalı və ya ümumiyyətlə bu barədə düşünüb-düşünməməli olduğunuzu bilirsiniz.
- ✓ Ehtimal və təsirə birlikdə baxmaq sizə necə planlaşdırmaq barədə daha yaxşı ideya verir.

Fəsil 13

Strateji düşünmə

Nələri öyrənəcəyik:

- Strategiyanın əhəmiyyətini müəyyən etmək
 - Aşağı xərc əsaslı qiymət liderliyinə nail olmaq
 - Fərqlənmə strategiyaları tətbiq etmək
 - Fokus strategiyasına fokuslanmaq
 - Digər strateji alternativləri nəzərdən keçirmək
 - Öz strategiyanızı yaratmaq
-

Bu fəsildə biz sizə şirkətinizin ilkin missiyasını ifadə edən strategiyanı anlamaqda yardımçı olacağıq. İlk öncə biz strategiyanın biznes planlaşdırılması prosesində nə üçün mühüm olduğunu öyrənəcəyik. Strategiyanı hansı məna daşdığını, nə zaman işə yaradığını araşdırıb və öz sahənizdə tədqiq edə biləcəyiniz bir sıra ilkin strategiyalar tətbiq edəcəyik. Bu cür standart strategiyalara aşağıdakı cəhdlər daxildir:

- Aşağı xərc əsaslı təchizatçı olmaq
- Öz məhsullarınızı fərqləndirmək
- Xüsusi bazar sektoruna və məhsullara fokuslanmaq

Daha vertikal inteqrə edilmiş şirkət olmaq nə deməkdir? Bazar lideri və ya bazar davamçısı olduğunuz zaman nə cür davranmalısınız? Bu tipli suallara cavab verməklə bir sıra ümumi strateji alternativlər barədə də danışacayıq. Biz, həmçinin, şirkətiniz üçün strateji konsepsiya hazırlamaq üçün bəzi göstərişlər verəcəyik.

Fərqlənmək üçün stratejiya hazırlamaq

Bəzi şirkətlər düşünür ki, *stratejiya* və *planlaşdırma* adi sözlərdir. Belə şirkətlər heç zaman bu terminləri öz şirkətləri ilə bağlı olaraq istifadə etməyi düşünmürlər. Bu, o demək deyil ki, həmin şirkətlər qabağa getmirlər, sadəcə onlar bu terminlər haqda vaxtından əvvəl danışmırlar. Bəs o zaman stratejiya, planlaşdırma kimi terminlərin bəzi yerlərdə nüfuzu niyə bu qədər aşağıdır? Çox güman ki, onlar ya yanlış tətbiq olunub, ya da düzgün anlaşılmayıb. *Stratejiya* və *planlaşdırma* müasir biznes dünyasındakı qarmaqarışıqlığın içində öz həqiqi mənalara çox asanlıqla itiriblər.



“Bear Stearns” broker şirkətinin rəhbəri, “Wall Street”-in treyderi, maraqlı insan və tənqidçi Alan Eys Qrinberqin strateji planlaşdırma ilə o qədər də arası yoxdur. Strateji planların keçmiş fəaliyyətləri zəif olduğunu düşündüyündən o, öz şirkətinin uğuruna zəmanət vermək üçün Geriyə Planlaşdırma Komitəsi yaratmalı olmuşdu. İşə bir bax. Qrinberqin biznes planlaşdırıcıları ilə yaxın münasibəti olmasa da “Bear Stearns”i uzun müddət ərzində uğurlu şirkət etmək üçün onun güclü şəxsi məramı, strategiyası və planı var.

Digər tərəfdə isə Qrinberqdən fərqli olaraq gələcək barədə o qədər düşünməyən Coy Klules adlı xəyali bir şəxs dayanır. Coyun nə şəxsi məramı, nə də strategiyası var. O, opportunist olduğundan özünün heç bir şəxsi planı yoxdur. Bəlkə də o, hazırda doğru zamanda doğru mövqedədir. Lakin heç kəs qısa müddətli iflaslardan daima tək başına çıxıb bilməz. Qədim bir deyimdə deyildiyi kimi:

Bəzən uğur axmağa da qismət olur, amma onunla uzun müddətli yol getmir.

Strateji planlaşdırma prosesi bizə özünü tutmuş biznes radarı olan Eys ilə bu barədə heç bir şey düşünməyən Coy arasında özümüzü tapmağa yol göstərmək üçün struktur və nizam-intizam yaradır. Bilirik ki, strateji planlaşdırma hər zaman işə yararır, çünki buna öz gözlərimizlə şahid olmuşuq. Eyni zamanda, strateji planın çatışmazlığının da nələrə səbəb olduğunu bilirik. Milli Biznes Assosiasiyasına görə aparılan araşdırmalar onun göstərir ki, yaxşı təşkil olunmamış biznes planının çatışmazlığına görə cari biznes planı olmayan şirkətlərin 78 faizi müvəffəqiyyətsizliyə uğrayır

(www.nationalbusiness.org/nbaweb/Newsletter2005/2029.htm). Krenfildin araşdırmalarına görə isə yaxşı hazırlanmış biznes planı olan şirkətlər öz şirkətlərinə əhəmiyyətli dərəcədə əlavə dəyər qatmış olurlar (www.som.cranfield.ac.uk/som/p16445/Knowledge-Interchange/Management-Themes/Entrepreneurship-and-Business-Growth/Business-Planning-Research-and-Practice).

Strategiya nə mənə verir?

Strategiya qədim yunan sözü olub hərfi mənəsi *idarəetmə sənəti* deməkdir. Rəqabət apardığınız zaman, güman ki, siz, müştərilərin ürəklərindən və ağllarından keçənləri fəth etmək üçün öz rəqiblərinizlə bir döyüşdə mübarizə apardığınız hissini keçirirsiniz.



Bu sözün müasir mənaları o qədər də dəqiq olmadığından biz biznes sahəsində strategiya sözü üçün öz şəxsi standard anlayışımızı təklif edirik. Bizim strategiyamız aşağıdakıları əhatə edir:

- ✓ Şirkətiniz üçün qoyduğunuz məqsəd və hədəflərə çatmağın yollarını göstərir.
- ✓ Şirkətiniz ətrafında olan şəxsi və sosial dəyərləri nəzərə alır.
- ✓ Maliyyə və insan resurslarınız bölüşdürmək və istifadə etmək üçün sizə bələdçilik edir.
- ✓ Gərgin və bəlli rəqabətə baxmayaraq bazarda qala bilməyiniz üçün sizə xüsusi avantaj yaradır.

Strateji biznes planı hazırlamaq məlumat toplamaq, informasiyanı analiz etmək və sonra həmin məlumatları sadəcə bir yerə yığıb, çap edib və “Beş illik Plan” adıyla etikətləməkdən əlavə daha önəmli cəhdlər tələb edir. Əksər hallarda bu cür hesabatlar mənfəət barədə proqnozlar, nağd pul axınları, xərclərin bölüşdürülməsi və sizə daha sonra nə etməli olduğunuzu anlamaqda yardımçı olmayan digər bu kimi məlumatlardan ibarət rəqəmlərlə başlayıb, rəqəmlərlə də yekunlaşır. Bu cür məlumatlar, əlbəttə ki, dəhşətli SPOTS (rəfin ən üst gözündə qalan strateji planlar) sindromunun qurbanına çevrilirlər: onlar sadəcə lazımsız məlumatlar toplusudur. Bu hesabatlar nə strategiya, nə də planlaşdırmaya aiddirlər; sadəcə vaxt itkisindən başqa bir şey deyillər.

Bu uğursuz taleyin sizin biznes planınızın da başına gəlməməsinə əmin olmaq üçün nə edə bilərsiniz? Bir şeyi yadınızda saxlayın ki, öz strategiyanızı hazırlayarkən bütün hissələri bir araya gətirdiyinizdən lazımi səviyyədə sağlam düşüncəyə sahib olmanız bir üstünlükdür. Öz sahənizdə olan təcrübə və gözüaçıqlığın özü də bir avantajdır. Təəssüf ki, biz sizə bu üstünlüklərin heç birini verə bilmərik. Amma sizi planlaşdırmada peşəkar biri olaraq göstərmək üçün bəzi göstərilşlər və strategiyınıza aid bəzi əsaslı məsləhətlər verə bilərik.



Strateji planınızı hazırlamağa başladığınız zaman bu sualları yadınızda saxlayın:

- ✓ Şirkətiniz hansı bazar sahəsində və seqmentində rəqabət aparmağı planlaşdırır?
- ✓ Şirkətiniz hansı növ məhsullar və xidmətləri təkmilləşdirib dəstəkləyir?
- ✓ Şirkətinizin bazar və məhsullar üzrə rəqabətə davamlı üstünlüyü nədədir?
- ✓ Şirkətiniz zaman keçdikcə rəqabətə davamlılığı necə təmin edəcəkdir?

Fikirləşdiyiniz cavablara əsasən öz strategiyınıza və hədəfinizə fokuslanın, çünki zaman keçdikcə bu cavabların hər biri planlaşdırma prosesinin bir mərhələsi olacaqdır.

Strategiya nə zaman işləyir?

Sizin planlaşdırmanın şirkətinizdəki cari əməliyyatlarla əlaqəli olduğuna əmin olmaq üçün prosesə malik olduğunuzda strategiya işləyir. Strateji planının uğursuzluğunun səbəbi adətən onun cari problemlər və məsələlərə uyğun gəlməməsidir. Strategiya və planlaşdırma komitənin görüşləri, bürokratiya, xərclər və nəticələrə nail olunmamasını təmin etmək üçün aradan qaldırılan digər maneələrlə sıx bağlıdır. Nəticədə, bəzi şirkətlər strategiya və planlaşdırmaya həll yolu olaraq deyil, problem olaraq baxırlar.



Strateji planlaşdırma ən yaxşı şəkildə həftənin istənilən günü və ilin istənilən həftəsində biznesinizin istənilən aspekti ilə bütövlük təşkil etdiyi zaman işə yarayır. Davam etməkdə olan strateji planlaşdırma prosesi sizin aşağıdakı işləri gördüyünüzü bildirir:

- ✓ Hər zaman şirkətinizi uğurlu edən amil barədə düşünürsünüz.
- ✓ Daima bazar və müştəriləri müşahidə edib onların istəklərini və ehtiyaclarını izləyirsiniz.
- ✓ İnadla rəqabət və sizin ona nə dərəcədə hazır olduğunuzu sınaqdan keçirirsiniz.
- ✓ Rəqabət üstünlüyünüzü saxlamaq üçün davamlı şəkildə çalışırsınız.
- ✓ Əsas bacarığınızı təkmilləşdirmək üçün daimi üsullar axtarırsınız. (Əsas bacarıq terminin mənasını bilmək üçün 9-cu fəslə nəzər sala bilərsiniz.)

Bəzi menecerlər bütün bu işləri qeyri-iradi və intuitiv şəkildə görürlər. Lakin əgər siz strategiya və planlaşdırmanın şirkətinizin bütün hissələrində icra edildiyinə əmin olmaq istəyirsinizsə, o zaman bunun üçün struktur yaratmalı olacaqsınız. Strateji planlaşdırma hazırlayan zaman ilk məsuliyyət ondan ibarətdir ki, siz bütün səviyyələrdən olan işçilərinizi bu planlaşdırma prosesinə cəlb etməklə əlavə fayda qazanmış olacaqsınız. İşçilərin hər zaman strategiyanın formalaşdırılması ilə bağlı fərqli eyni zamanda dəyərli fikirləri olur və strateji planlaşdırma çərçivəsində onların fikirləri nəzə alınmalıdır.



Şirkətinizin fəaliyyətinə başlayan zaman müxtəlif səviyyələrdə fərqli işlər görən bütün işçiləri bir araya gətirin. Müntəzəm olaraq görüşüb, planlaşdırma və strategiya barədə danışqlar aparın. Strateji düşünməni təşviq etmək üçün bir strukturu necə yaratmaq və strateji planlaşdırma prosesi ilə bağlı problemlərə necə fokuslanmaq barədə düşünün. Daha sonra qrup üzvləri öz sahələrində öyrəndiklərini götürüb, strateji planlaşdırmanı öz sahələrində tətbiq etməyə başlaya bilərlər.

Şirkətinizin strategiyası barədə düşünərkən aşağıdakı məqamları yadınızda saxlayın:

- ✓ Strategiya şirkətinizin məqsədləri və hədəflərini qarşılayan biznes planınızı yaratmaq üçün bir elm və sənətdir.
- ✓ Strateji plan şirkətinizin istənilən aspektinə inteqrə edildiyi zaman strategiya ən yaxşı şəkildə işə yararır.
- ✓ SPOTS (rəfin ən üst gözündə qalan strateji planlar) sindromunun qurbanına çevrilməyin.
- ✓ Orta hesabla strateji planları olan kiçik şirkətlər uğursuz planlaşdırması olan digər şirkətlərə nisbətən 50 faiz daha çox gəlir və mənfəət əldə edirlər.

Istifadəyə hazır strategiyaların tətbiqi

Bəlkə də siz şirkətiniz vəziyyətinin unikal olduğunu və üzləşdiyiniz problemlərin tamamilə nadir olduğunu düşünürsünüz. Bu fakt göstərir ki, sizin strategiya və biznes planınızın da unikal olmalıdır? Heç də yox. Mikroskopla baxsanız hər bir qar dənəciyinin də fərqli olduğunu görərsiniz. Ancaq siz bayırda qar dənəciklərinə baxdığınız zaman onlar necə oxşar olduğunu görürsünüz. Şirkətlər də qar dənəcikləri kimidirlər. Bütün detallar hər bir şirkətlə bağlı individual profil yaratsa da kənardan durub baxdığımız zaman bütün şirkətlərin və sənayelərin ümumilikdə nəzərəcarpacaq dərəcədə oxşarlıqlarının olduğunu görürük.



Peşəkar biznes strateji və Harvard Universitetinin professoru Maykl Porter standart biznes profillərini müəyyən edib kəşf edən ilk insandır. Müşahidələrinə əsaslanaraq o, strategiya və biznes planlaşdırması ilə bağlı üç ümumi yanaşma təklif edir. Bu ümumi strategiyalar, "Qət ediləsi uzun bir yolda biznes sahəsində uğur qazanmaq üçün nə lazımdır?" kimi lazımlı suala əhəmiyyətli bir cavab təklif etdiyindən çox mühüm əhəmiyyət daşıyırlar. Və bu sualın cavabı bütün bazarlarda və sənayelərdə işə yararır.

Ümumi strategiyalar aşağıdakı standart yanaşmalara gətirib çıxarır (13-1-ci şəkildə qeyd olunduğu kimi):

- ✓ **Xərcləri maksimum azaldın.** Öz sənayenizdə aşağı xərcli lider olun. Rəqiblərinizə nisbətən daha üstün məhsullar təklif edərkən xərclerinizi azaltmaq üçün əlinizdən gələni edin.
- ✓ **Unikal bir şey təklif edin.** Müştərilənizi həm unikal, həm də real dəyərli bir məhsulla necə təmin etməyin yolunu düşünün. Eyni zamanda, öz məhsul və xidmətlərinizi müştərinin ödəmək istəyəcəyi qiymətdə təklif edin.
- ✓ **Müştəri qruplarına fokuslanın.** Ümumi rəqabətdə hədəf müştərilərinizin xoşuna gəlmək üçün aşağı xərc və unikal məhsuldan istifadə edərək dəqiq ehtiyaclar və məhdud bazarın tələblərinə necə fokuslanmaq barədə düşünün.

Təəccüblü deyil ki, qiymətləri azaltmaq və unikal olan bir şey təklif etmək demək olar ki, bütün dünyada işə yarayan iki ümumi əsas strategiyalardır. Nəticə etibarilə, biznes də, sənaye də, rəqabət də alış qərarlarını istənilən məhsul və xidmətin faydasını onun qiymət etiketinə əsasən ölçən dəyər bərabərliyinə əsasən verən müştərilər tərəfindən idarə olunur. (Dəyər bərabərliyi ilə bağlı daha çox məlumat almaq üçün 7-ci fəslə nəzər salın.) Ümumi strategiyalar sadəcə sizin dəyər bərabərliyinin bir və ya digər tərəfinə təsir etmək üçün etdiyiniz cəhdlərinizi bir yerə cəmləşdirir.

Ümumi strategiyalara qısa baxış

Şəkil 13-1: Aşağı xərcli lider olmaq, yaxud unikal müştəri faydaları təmin etmək barədə qərar vermək üçün lazım olan ümumi strategiyalar.



Aşağı xərc əsaslı liderliyin öyrənilməsi

Aşağı xərc əsaslı lider olmaq məhsulun inkişafından tutmuş marketinqə, istehsaldan tutmuş məhsulun paylaşdırılmasına, xam maldan tutmuş məvaciblərə və faydalara qədər şirkətinizin istənilən aspektində koordinasiya və öhdəlik tələb edir. Hər gün, hər yerdə siz lazımsız xərcləri müəyyən edib aradan qaldırmalısınız. İstehsalı sadələşdirən yeni texnologiya tapdınız? Quraşdırın. Daha məhsuldar işçi qüvvəsi olan region və ya ölkə tapdınız? Ora köçün. Daha ucuz xammal təmin edə bilən təchizatçı tapdınız? Əməkdaşlıq edin.

Aşağı xərc əsaslı liderlik strategiyası üçün cəhdlər etməyə dəyər. Çünki bu strategiya sizi rəqabətdə daha da gücləndirir. Aşağı xərc əsaslı lider olduğunuz zaman öz rəqiblərinizi rəqabətdə başqa yollar tapmaq üçün çətinlik qarşısında qoymuş olursunuz. Universal olsa da bu strategiya qiymətin müştəri davranışını idarə etdiyi bazar və sənayelərdə- əmtəə malları biznesində və ya aşağı qiymətli, qiymətə həssas bazar segmentlərində- yaxşı işləyir.

Aşağıdakı bölmədə aşağı xərc əsaslı liderlik strategiyasını yerinə yetirmək üçün bəzi yollar göstərilir.

Ucuz və sadə məhsullar

Qiymətləri aşağı saxlamağın ən asan və birbaşa yolu məşhur KİSS (Keep It Simple, Stupid!- Sadə yol seç, axmaq!) prinsipini tətbiq etməkdir. Əlavə xərcləri aradan qaldırmaq və seçimləri azaltmaqla məhsulunuz daha da ucuz başa gələ bilər. Əgər siz bu məhsulu başqa məhsulların xüsusiyyətlərində heç bir fayda görməyən (hətta bundan bezən) bazarın (yəni hər saat 12:00-da videomaqnitafonlarında isti-isti xəbərlər gedən tənbel adamların və ya söz prosessorlarına görə çətin vəziyyətdə

qalan məşhur yazıçıların) tələbləri ilə uyğunlaşdırıla bilsəniz, o zaman məhsulunuz daha çox uğurlu olacaqdır.

Bundan əlavə, artıq komponentləri aradan qaldırmaqla siz sadə bir məhsulun yenidən dizayn olunması ilə daha yüksək üstünlüyə sahib ola bilərsiniz. Məsələn, mühəndislər tikinti xərclərini azaltmaq üçün faneri preslənmiş kartonla əvəz etdilər. Kamera istehsal edənlər metal komponentləri plastiklə əvəz etdilər. Və təbii ki, siz hər zaman “Pizza Ekspres”i də nümunə olaraq götürə bilərsiniz; şirkət pizzaların həcmi bir balaca kiçiltməklə xərcləri azaltdı.



Ucuz və sadə məhsullara, xidmətlərə, demək olar ki, hər bir sənaye sahəsində rast gəlmək olar. Günümüzdəki bu cür məhsullara ən dəqiq nümunələr aşağıdakılardır:

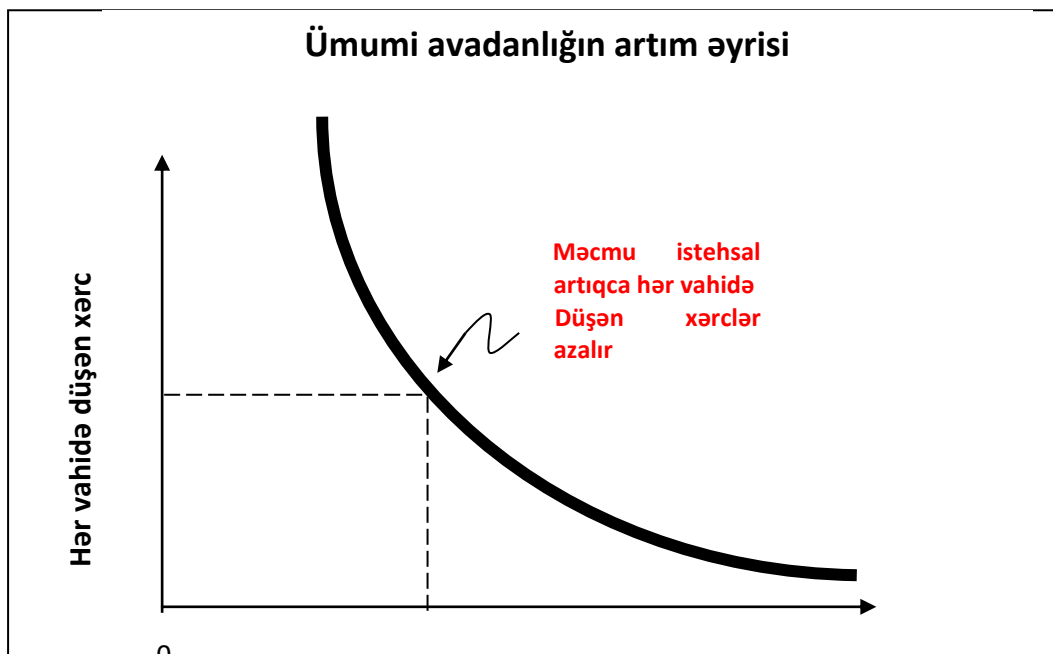
- ✓ “Ryanair” və “easyJet” kimi aşağı xərcli hava yolları
- ✓ Geniş seçim imkanları və aşağı qiymətlər təklif edən “Aldi”, “Costco” və “Lidl” kimi anbar mağazaları
- ✓ “Hargreaves Lansdown” və “TD Waterhouseand Quick & Reilly” kimi fərdi investisiya məsləhəti və ya dəstək olmadan ticarət üzrə aşağı komissiyalar təyin edən kasıb broker firmaları



Ümumi effektivliyin artımı əyrisi

Aşağı xərc əsaslı liderlik adətən *ümumi effektivliyin artımı əyrisinin* gücündən asılı olaraq uğur qazana və ya müvəffəqiyyətsizliyə uğraya bilər, bu əyri hər vahidə düşən xərcləri azaltmağı və məhsul və ya xidməti zaman keçdikcə satmağı izləyir (bax: şəkil 13-2).

Sözügedən əyri ümumi və müxtəlif biznes xərclərinin hər vahidinə düşən faktiki xərcləri göstərir: zavod tikintisi, avadanlıq, işçi qüvvəsi, ofis, idarəçilik, reklam, paylanma, satış- bir sözlə, xam maldan başqa, məhsulun hazırlanması üçün lazım olan hər bir şey. Toplanmış bütün bu xərclər zaman keçdikcə təqdim etdiyiniz xidmət və məhsulların dəyəri ortalama hesabladıqdan sonra aşağı düşməlidir.



Şəkil 13-2: ümumi effektivliyin artımı əyrisi hər vahidə düşən xərcləri azaltmağı və məhsul və ya xidməti zaman keçdikcə satmağı izləyir.

The experience curve- ümumi avadanlığın artımı əyrisi

Cost per Unit- hər vahidə düşən xərc

Unit costs slide down the curve as cumulative production increases- Məcmu istehsal artdıqca hər vahidə düşən xərclər azalır

Total Accumulated Production- Ümumi məcmu istehsal

Ümumi effektivliyin artımı əyrisinin aşağı düşməsi ilə bağlı səbəblərə aşağıdakılar aiddir:



- ✓ **Miqyas:** *Miqyas* sizin sabit saxladığınız biznes xərcləri deməkdir. “Sabit saxlamaq” o deməkdir ki, sizin nə qədər məhsul istehsal edib satmağınız onlara heç təsir etməyib. (Sabit xərclərə adətən icarə haqları, aldığınız avadanlıqların xərcləri və ya kommunal xərclər daxildir). Hər bir vahidlə əlaqəli sabit xərclər avtomatik olaraq aşağı düşdüüyü üçün nə qədər çox məhsul istehsal etsəniz, bir o qədər də çox miqyas üstünlüyü qazanırsınız.



Bir qədər də cihaz istehsalı barədə düşünün. Tutaq ki, cihaz istehsalına yer eləmək üçün **ayı 1000 funt-sterlinqə ofis icarəyə götürmüsünüz.** Ziyana getməmək üçün üçün icarə qiymətini istehsal etdiyiniz cihazın qiymətinə əlavə etməli olursunuz. Çox güman ki, ilk ayda siz yalnız 10 cihaz istehsal edirsiniz. Cihazın qiymətinin nə qədər olmasından asılı olmayaraq hər bir cihazın qiymətinə **100 funt icarə haqqı** (100 funt bölünsün 10 vahidə) əlavə edirsiniz. Amma əgər siz növbəti ayda istehsalı 100 vahidə qədər artırsanız, hər bir cihazın qiymətinə yalnız 10 funt icarə haqqı əlavə etməli olarsınız (1000 funt bölünsün 100 vahidə) və beləcə, hər bir vahidə düşən icarə haqlarını 90%-ə qədər azaltmış olarsınız. *Miqyas* bizneslər və xərclərin balansı üçün çox yaxşıdır.



- ✓ **Həcm sahəsi:** Həcm sahəsi *miqyas* effektinə bənzəsə də əslində reklam, məhsul xidməti və ya bölüşdürmə kimi amillərlə əlaqəli əlavə xərclərdən ibarət olan sizin daha geniş bazara xidmət etməklə və ya çox sayda məhsul təklif etməklə əldə etdiyiniz əsas xərclərlə bəlli faydalar mənasında işlənir. (14-cü fəsil məhsul xərclərinizə fokuslanmaq barədə daha geniş məlumat verir). Bu xərclər dəqiqliklə müəyyən olunmayıb, amma əgər sizin yayımlamağı planlaşdırdığınız reklam daha böyük bazara yetişirsə və ya əgər sizin

yükdaşıyan maşınınız satış nöqtələrinə bir deyil, iki və ya üç məhsul çatdırırsa, bu zaman siz həcm sahəsində birbaşa üstünlüyə nail olursunuz.

✓ **Vərdiş:** Ayaqqabı bağızını ilk dəfə necə bağlamağa çalışdığınızı xatırlayırsınız mı? Çox çətin bir iş. Amma indi ayaqqabınızı yuxuda belə bağlaya bilərsiniz. Bəs nə baş verdi? Sadəcə ayaqqabınızı daha çox bağladıqca onu necə etməyi daha yaxşı anladınız. Eyni nümunə fabrikdə, iş stansiyasında və konfrans zalında olduğunuzda belə keçərlidir. Siz (və ya işçiləriniz) bir şeyi nə qədər çox etsəsiniz, o qədər daha yaxşı anlayarsınız. Bu, vərdiş halını aldıqca bizneslə məşğul olmağın ümumi xərci getdikcə azalır.

Ümumi qaydalar onu göstərir ki, bütün bu qeyd olunan səbəblər ümumi effektivliyinin artımı əyrisində 80 faiz rast gəlinir. Hər dəfə siz istehsal olunan məhsulun ümumi sayını iki dəfə artırıdığınızda hər vahidə düşən xərc əvvəl 80 faiz olduğu halda, indi 20 faizə qədər aşağı düşür.



Adətən şirkətinizin ümumi effektivliyin artımı əyrisindən əldə etdiyiniz xərc və fayda dəyişkənliyə meyillidir və qismən sizin sənayenizdən asılıdır. Bəzi sənayelər demək olar ki, ümumi effektivliyin artımından doğan təsirlərdən heç yararlanmırlar. Məsələn, xammalın ilkin xərcləri yüksək olan sənayelərdə effektivlik artımı üzrə nəzərəcarpacaq üstünlük əldə etmək üçün o qədər də böyük şans yoxdur. Əksər xidmət sənayeləri də effektivlik artımından üstünlük əldə edə bilmirlər. Məsələn, nə qədər peşəkar saç ustası olmasından asılı olmayaraq hər bir müştərinin saçını yumaq və formaya salmaq üçün həmin ustaya yenə də bir saat vaxt lazım olur. Beləcə, istənilən halda şirkətin xərcləri dəyişmir.

Aşağı xərc əsaslı mədəniyyət

Əgər şirkətinizin hər bir hissəsi xərcləri nəzarət altında saxlamalı olarsa, lazımsız məsrəflər və xərclər aradan qaldırılıb, yaxud azaldılarsa, ancaq o zaman siz aşağı xərc əsaslı liderliyə nail ola bilərsiniz. Bu cür ohdəlik liderlik bacarığı olmadığı və ən əsası, sahibkarlarının özlərinin nümunəvi şəkildə davranmadıqları halda reallaşa bilməz.



Güman ki, fəaliyyət göstərdiyiniz sənayedə aşağı xərcli lider kimi uğur qazanıb-qazanmamağınız, tətbiq etməyə çalışdığınız istənilən strategiya və biznes planından daha çox, faktiki olaraq bu strategiyayı nə dərəcə yerinə yetirməyinizdən asılıdır. Məsələn, pula qənaətli texnologiyayı nə zaman və harada tətbiq etməyi bilməyiniz idarəetmənin mühüm bir aspekti ola bilər. Ancaq planınızın əsas hissəsi olaraq siz mütləq şirkətinizin strukturunu müəyyən etməli, işçiləri necə mükafatlandırmağı və müəssisə daxilində “qüsursuz, yaxşı təlim keçmiş donanma” ruhunu necə yaratmağı bilməlisiniz. Son olaraq, şirkətinizin əslində nə qədər effektiv olduğunu işçiləriniz müəyyən edəcəkdir. Bu vəziyyət onu göstərir ki, əslində şirkətinizin sükanını idarə edən siz deyilsiniz. Bəlkə də heç vaxt olmamısınız, hətta işdən uzaq məsafəli şəxsi zənglər edəndə belə. Əmin olun ki, siz hansı yolu gedirsinizsə, işçilər də o yolu gedir.



Aşağı xərc əsaslı liderlik tam olaraq adından göründüyü mənani ifadə edir. Rəqibləriniz içində birinci, ikinci, yaxud üçüncü olmaq kifayət deyil; hətta taylarınız arasında birinci olmaq da. Əgər siz aşağı xərc əsaslı liderlik mövqeyini öz üzərinizə götürə

bilmirsinizsə, o zaman yüksək paylar və qiymət savaşında rəqibləri məğlub etmək üçün amansızca döyüşən zorakı sənayedən ibarət kabusunuza doğru böyük risk almış olacaqsınız. Və sonda, sənayedə dəqiq bir lider olmadığı və hər kəsin iddiaçı biri olduğu zamanda aşağı xərc iddiaçıları bazar payında üstünlük əldə etmək üçün olan savaşda qiymət indeksini öz sevimli silahları olaraq istifadə edirlər. Özünüzü bu cür coşğun sənayedə tapdığınız zaman mütləq bir tədbir görün. Rəqabət aparmaq üçün yeni və fərqli yollar, sizi sonunda mükafatlandıra biləcək alternativ strategiyalar axtarın.

Başqalarından fərqlənmək



Hər bir şirkət sənayedə aşağı xərcli lider ola bilməz və bir çox şirkətlər olmaq belə istəmirlər. Bunun əvəzinə onlar unikal məhsullar və xidmətlər yaratmaqla müştərilərə arzuladıqları, bir qədər əlavə ödəniş etməyə hazır olduqları nəsnəni təklif etməklə bazar sənayesində rəqabət aparmağı üstün tuturlar. Bu strategiya *fərqlənmə* kimi tanınır.

Fərqlənmə çox möhtəşəm bir strategiyadır, çünki şirkətlər bir çox yollarla fərqlənə bilirlər. Bu da o deməkdir ki, sizin uğur qazanmaq üçün bir çox yollarınız vardır. Əvvəlki bölmələrdə danışdığımız aşağı xərc əsaslı strategiyanın əksər şirkətlər üçün asanlıqla qalibiyyət-məğlubiyyət vəziyyəti yaratmasına baxmayaraq fərqlənmə strategiyası bundan fərqli olaraq adətən oyunçular üçün hər kəsin özünəməxsus yol ilə uğurla rəqabət apara biləcəyi şanslar yaradır. Şirkətlərin tamamilə fərqli məhsullar və xidmətlər təklif etməsinə baxmayaraq bu rəqabətin amansız olmadığı anlamına gəlmir.

Rəqiblərindən fərqlənməyi bacaran şirkətlər adətən qıbtə olunacaq dərəcədə mənfəətdən əldə edirlər və bu əlavə məbləğdən bazar sənayesində öz vahid mövqelərini möhkəmləndirmək üçün müntəzəm şəkildə istifadə edirlər. Məsələn, yüksək səviyyəli şərab evi yüksək keyfiyyətli üzümdən istifadə və peşəkar şərabçılarına görə nüfuz qazansa da şirkət bu nüfuzunu bahalı qablaşdırmalar və reklam kampaniyaları vasitəsilə saxlamağa çalışır. Bütün bu əlavə investisiyalar rəqiblər üçün rəqabətə qoşulmaqda çətinlik yaratsa da eyni zamanda biznesin xərclərini artırır. Şərab evinin nüfuzlu bazarda rəqabət aparmaqda çətinlik çəkməsinə baxmayaraq, yüksək səviyyəli şərab evi həqiqətən də bu qiymət üzrə tək başına rəqabətin öhdəsindən gələ bilmir. Əlbəttə ki, heç kəs xərclərdən qaça bilməz, hətta heç kimin təklif etmədiyi bir şey təklif edən şirkət belə. Şərab sevənlər bir şüşə xüsusi şardone üzümünün şərabı üçün 15 avro verməyə razı olsalar da 30 avro qiyməti olan şərabda tərəddüd edə bilirlər.

Böyük ehtimalla, sizin öz şirkətinizi unikal etmək üçün çox metodlarınız var. Siz öz məhsulunuz və xidmətinizi hansı işlə məşğul ola bildiyini görə, nə dərəcə yaxşı işləməsinə görə, yaxud qablaşdırılma və paylanma yoluna görə fərqləndirə bilərsiniz. Daha sonra siz bu aspektləri uğurlu fərqlənmə strategiyası daxilində daha da inkişaf etdirə və getdikcə sadıq müştərilərdən ibarət bir qrup yarada bilərsiniz.



Fərqlənmə strategiyası tamamilə sizin müştərilərlə münasibətinizindən asılı olsa da irəliyə getməzdən öncə dayanıb özünüze aşağıdakı sualları verin:

- ✓ Müştəriləriniz kimlərdir?
- ✓ Onları ən yaxşı şəkildə necə təsvir edərsiniz?

- ✓ Onların ən adi istəkləri və ehtiyacları nələrdir?
- ✓ Onlar seçimi necə edirlər?
- ✓ Onları nəyə almaq üçün həvəsləndirən nədir?

Müştərilərlə bağlı əlavə məlumat üçün 5 və 6-cı fəsillərə nəzər salın. Aşağıdakı bölmələrdə sizi rəqabətdə fərqləndirmək üçün müxtəlif yollar göstərilir.

Məhsulun xüsusiyyətləri

Uğurlu fərqlənmə strategiyasının ilkin əsasını adətən məhsulunuzun müştərilər üçün nə edib, nə edə bilməyəcəyi sualına əsasən tapa bilərsiniz. Bundan başqa, potensial müştərinin nəzərə alacağı ilkin amillər arasında adətən məhsulun xüsusiyyətləri yer tutur. Sizin məhsullarınız nəyi ilə fərqlənir? Məhsulun hazırlanmasında və təkmilləşdirilməsində nə dərəcədə güclüsünüz? (Bu barədə qərar verməyiniz üçün 9-cu fəsil sizə yardımçı ola bilər.) Belədirsə, o zaman siz güman ki, məhsulunuzun seçilməsi üçün yeni xüsusiyyətlərin inkişaf etdirilməsində öz gücünüzü necə tətbiq etməyi bilmək istərdiniz.

Təəssüf ki, məhsulun xüsusiyyətləri rəqiblər üçün böyük bir hədəfin göstəricisidir və təkcə əsas məhsul atributlarına əsasən fərqli olmağa çalışmaq bəzən böyük rəqabətdə qalmaq üçün çətinlik yaradır. Sony, 3M və Intel kimi texnoloji şirkətlər hər zaman ən son və keyfiyyətli məhsullar təklif etməklə illərdir ki, rəqabətdə bir addım öndə olmağı bacarırlar. Lakin siz hər zaman öndə olmağa asanlıqla (və ya ucuz yolla) nail ola bilməyəcəksiniz.

Məhsulun inkişafında hər zaman öndə olmaq əvəzinə siz məhsullarınızın keyfiyyətini daha ağıllı metodlarla artırmaqla, müştərilərinizə hər zaman gözlənilməz olduğu üçün yüksək qiymətləndirilən unikal və xüsusi seçimlər təklif etməklə seçilə bilərsiniz. Nümunə olaraq çəkiliş düyməsini basmağı unutduğunuz zaman reaksiya verən kamera, sahib olduqlarınızı asanlıqla izləməyə yardımçı olan və daha sonra sığortalarınızı avtomatik olaraq yeniləyən sığorta siyasəti, yaxud sabit diskinizdə sizə lazım olmayan və silmək istədiyiniz hər bir məlumatı sərt diskdən avtomatik olaraq silən proqram təminatını göstərə bilərik.

Məhsulun keyfiyyəti

Keyfiyyətinə görə tanınmış məhsul və ya xidmət təklif etdiyiniz zaman bazar sənayesində seçilmək üçün böyük bir addım atmış olursunuz. Bəzi hallarda keyfiyyət fərqlənmək üçün əsas xüsusiyyət də ola bilər. Keyfiyyət hər zaman hər kəsin axtardığı və adətən müşahidəçilərin fikir verdikləri bir amildir. Müştərilər sizə keyfiyyətin nə olduğunu dəqiqliklə deyə bilməsələr də onlar bunu gördükləri, bəyəndikləri və hətta bunun üçün bir qədər əlavə pul ödədikləri zaman bilirlər.

Müştərilər təklif etdiyiniz xidmətin keyfiyyətini məhsulun keyfiyyətinə nisbətən fərqli qəbul edirlər. Əslində, məhsul və xidmət keyfiyyəti arasındakı fərq kifayət qədərdir, belə ki, 13.1-ci cədvəldə hər iki keyfiyyəti ayrılıqda göstərmişik.

Cədvəl 13-1	Məhsul və Xidmət Keyfiyyətinə Dair Nümunələr
<i>Məhsulun keyfiyyəti</i>	<i>Nümunə</i>
Fəaliyyət	Qabyuyan maşın qazanları və tavaları təmiz yuyurmu?
Davamlılıq	Restoranda hazırlanan pasta hər zaman xüsusi dadın saxlayırmı?
Möhkəmlilik	Yürüyüş çəkmələri nə qədər dözümlüdür?
Etibarlılıq	Avtocavab aparatı bütün ismarıcları saxlayırmı?
Görünüş	Saatın özünəməxsus görünüşü və tərzi varmı?
Brendin adı	Hansı stereo sistem keyfiyyətinə görə tanınır?
<i>Xidmətin</i>	<i>Nümunə</i>

keyfiyyəti	
Bacarıq	Beyin cərrahı nə etdiyini bilirmi?
Güvənlik	Qəzet səhər çatacaqımı?
Cavabdehlik	999 fəvqəladə hallar komandası vaxtında çatarmı?
Düzgünlük	Hüquqşünasa nə dərəcədə güvənmək olar?
Diqqətcillik	Bank xidmətçisi gülümsəyib salamlayırmı?
Gözlə görülmə	Hansı avia şirkət təyyarədə ən təmiz ayaq yoluna sahibdir?

Müxtəlif keyfiyyət göstəriciləri fəaliyyət göstərdiyiniz sənaye sahəsindən və xidmət etdiyiniz müştərilərdən asılıdır. Hətta xüsusi sənayelərdə şirkətlər fərqləndirici göstəricilər üçün uğurlu fərqlənmə strategiyaları hazırlayırlar. Avtomobil sənayesi buna ən gözəl nümunədir. Məsələn, Porche barədə düşünəndə ağıla performans; Volvo barədə düşünəndə təhlükəsizlik; Toyota və Honda barədə düşündükdə isə etibarlılıq seçimləri gəlir. Bu fərqlər hər bir rəqibə eyni sənayedə özlərinə məxsus tərzdə inkişaf etmək imkanı verir.

Xidmət sənayesində məsələ bir az fərqlidir. Xidmət göstərdiyiniz zaman müştərilərin təəssüratların nə dərəcədə mühüm olduğunu görmüş olursunuz. Təriflə desək, xidmət əllə toxunula, hiss edilə və alan zaman yoxlanıla bilməyən bir amildir. Belə ki, müştərilər məlumatlı qərarlar qəbul etməyə gəlincə bir az çıxılmaz vəziyyətdə qalırlar. Xidmət keyfiyyətinin nə olub-olmadığını müəyyən etmək nisbətən çətinidir. Məsələn, həkimizin savadlı və ya ara həkimi olduğunu necə bilmək olar? Bu günkü uçuş pilotunuzun əsl peşəkardır, ya orta səviyyəlidir? Dış həkiminiz təcrübəlidir, yoxsa sadistdir?

Buna görə də qavrayışlar mühüm rol oynayır. Müştərilərin əlində kifayət qədər məlumat olmadığı zaman onlar gördüklərinə inanmağa başlayırlar. Digər göstəricilərin nə qədər mühüm olmasından asılı olmayaraq maddi faktorlar-avadanlıq, qurğu və heyət- müştərilərin xidmət keyfiyyətini qavramalarında mühüm rol oynayır. Aviaşirkət icraçısının söylədiyi kimi:

Natəmiz ayaqyolu və çirkli qanad altlıqları mühərrikin də uğursuzluğuna gətirib çıxarır.

Çünki müştərilərin təyyarənin mühərrik xidməti proqramının nə dərəcədə keyfiyyətli olmasını dəyərləndirmələri üçün heç bir yol olmadığından onlar mühakimə edə biləcəkləri və ona əsasən fikir yürüdə biləcəkləri amillərə nəzər salırlar.

Məhsulun qablaşdırılması

Müştərilər adətən nə almaq barədə son qərar verərkən onlar ümumi xüsusiyyətlərə fikir verirlər. Əslində, müştəriləriniz məhsul və xidmətinizin təklif etdiyi standart xüsusiyyətlərdən təsirlənə bildiyi qədər məhsulunuzun qablaşdırılmasından da təsirlənə bilirlər. Buna görə də siz məhsul qablaşdırılmasına əsasən effektiv fərqlənmə strategiyası işləyib hazırlamalısınız. Onun necə reklam olunması, nə zaman xidmətə verilməsi və ya harada satılması bu strategiyalara daxil ola bilər.

Kreativ reklam, diqqətli xidmət və qabaqcıl bölüşdürmə timsalında demək olar ki, istənilən məhsulu bu və ya başqa yolla unikallaşdırmaq olar. Əgər bizə inanmırsınızsa o zaman prestijli supermarketlərin istehsal bölməsinə nəzər salın. Meyvə və tərəvəzlər müntəzəm olaraq ölkə, rayon, hətta istehsal olduğu fermaya görə qruplaşdırılırlar. İşarələr müştərilərə məhsulun kimyəvi maddələrlə yetişdirilib-yetişdirilmədiyini, hətta məhsul yığımı vaxtını göstərir. Hər bir kombinasiya reklam olunmalı, nümayiş olunmalı, hətta təklif etdiyi özəlliyinə əsaslanaraq qiymət qoyulmalı olan fərqli məhsulu təqdim edir.



Hər şey qablaşdırmadan asılıdır.

✓ “Calvin Klein” şirkətinin alt paltarları “Jockey” brendinə əsasən daha bahalıdır. Lakin “Calvin Klein” şirkətinin kişi alt paltarları qutuların üzərində olan və hər bir kəsin

bənzəmək istədiyi Calvin Klein modellərinin fotolarına görə ən çox satılındır.

✓ “Avon” məhsulları demək olar ki, hər yerdən əldə edə biləcəyiniz kosmetik məhsullar istehsal edir. Lakin “Avon Lady” ölkə hədudlarından kənarda belə öz sevimli kosmetika məhsulları ilə bəzənib öz divanlarında nazlanmaq istəyən qadınların diqqətini cəlb edir.

✓ Yerli hədiyyələr mağazası ən aşağı qiymətli məhsullar təklif etməsə də evdə hazırlanmış tortlar və cəmlərlə xidmət göstərməklə onlar əksər müştəriləri yenidən oradan alış-veriş etməyə vadar edən unikal şoping təcrübəsi təmin edirlər.



Xüsusi növ pişik

“Caterpillar” inkorporasiyası bütün dünyada hava limanları, dambalar, körpülər, şose yolları inşa edən iri sarı qurğuları istehsal etməklə məşğul olan nəhəng şirkətdir. “Caterpillar” şirkəti dünyada ən yaxşı ağır tikinti avadanlıqları hazırlayan şirkətlərdən biri olsa da müştərilər daha çox onların avadanlıqlarının xüsusiyyətlərinə görə təsirlənirlər. Şirkəti başqalarından fərqləndirən bənzərsiz xüsusiyyəti onun ehtiyat hissələri və digər xidmətləri qısa zaman kəsiyində çatdırmasıdır. “Caterpillar” şirkəti bu xidməti dünyanın hansı hissəsində olmasından, hansı növ əvəzləyici hissə istəməsindən asılı olmayaraq bütün müştərilərinə göstərir. İstənilən müştəri 24 saat içində istədiyi məhsulu əldə etmiş olur.

Bu vəd çox böyük və baha başa gələn bir vəddir. “Caterpillar” şirkəti vədini tuta bilmək üçün bölüşdürmə depolarından ibarət qlobal xidmət şəbəkəsi yaratmağa külli miqdarda pul xərcləmişdir. Təbii ki, bu da eyni zamanda şirkətin avadanlıqlarının yüksək qiymətə olması deməkdir. Lakin müştərilər bunun üçün əlavə pul xərcləməkdən o qədər də çəkinmirlər. Çünki onlar ştəpsel və ya ventilyator kəmərinə görə böyük inşaat layihəsini dayandırmaqla nə qədər itki verəcəklərini bilirlər. Belə ki, “Caterpillar” şirkəti öz mexanizmləri ilə birgə daxili rahatlıq da satırlar.

Fokus üzərinə fokuslanmaq



İndiyə qədər haqqında danışdığımız iki ümumi strategiya ikisi də müştəri dəyəri düsturunun bir və ya başqa tərəfinə fokuslanır. Aşağı xərcli liderlik strategiyası qiymət indeksini vurğuladığı halda fərqlənmə strategiyası təklif olunacaq xidmət və məhsulla bağlı unikal imkanları göstərir. Təklif edəcəyimiz axırıncı strategiya ilk iki strategiyayı tamamlayır. *Fokus strategiyası* həm qiymət, həm də unikallığı hədəf olaraq qarşısına qoysa da əsas olaraq fəaliyyətin kiçik bir hissəsinə fokuslanır.

Xüsusi müştəri qruplarına fokuslandığınızdan fokus strategiyası işə yaşayır. Nəticədə, siz müştərilərinizin xüsusi ehtiyaclarını böyük bazarlarda xidmət göstərməyə çalışan rəqiblərinizə nisbətən daha yaxşı qarşılamalı olursunuz. Aşağıdakı bölmələrdə cəhdlərinizi bir araya gətirmək üçün sizə müxtəlif yollar göstəriləcəkdir.

Niş bazarlar

Kiçik, yaxşı müəyyən olunmuş bazar seqmentləri təkcə müştərilərin ehtiyaclarını qarşılamaq üçün deyil, eyni zamanda onların gözləntilərindən daha artığını vermək üçün də imkanlar təqdim edir. Əgər bu bazar seqmentlərində yüksək nəticəyə nail olunursa, o zaman böyük sayda gəlir gəldiyindən siz öz diqqətliliyinizə görə kifayət qədər mükafatlanmış sayılırsınız. Məsələn, kiçik nüfuzlu otellər öz zəngin müştərilərini xidmətçilər, eşikağaları və hətta restoranlara və hava limanına qədər olan sürücülük xidməti ilə şirinlikdirirlər. Yeni açılmış paket yemək (takeaway food) xidmətləri isə şəhərdəki ən yaxşı restoranlardan götürülmüş qarışıq menyular, gözəl geyimli kuryerlər və hətta çini, kristal mətbəx ləvazimatları ilə tamamlanmış oturacaq yerləri təklif etməklə öz müştərilərini cəlb edirlər.

Müştərilər bu cür xidmətlərə əlavə məbləğ ödəməyə hazırdılar, bu isə öz növbəsində böyük mənfəət deməkdir. Əlbəttə ki, niş bazarların nüfuzlu bazarlar olması vacib deyil. Məsələn, fabrik mağazaları yüksək zövqü olan yetkin müştərilərə xidmət göstərməklə uğur qazanmaqdadır.

Hədəf məhsullar

Böyük bazarlarda topdan satış edən şirkətlər çox zaman xüsusi özəlliyi olan mal və xidmətlərdən imtina edirlər- bunlar qeyri-standart olan mal və xidmətlərdir ki, onlar məhdud məqsədlər üçün istifadə edilir və bazar potensialı çox deyil. Bu şirkətlər xüsusi özəllikli mallar biznesinə girişəndə bu, onlar üçün adətən bir o qədər də uğurlu olmur; ölçü və əlavə xərclər sadəcə olaraq onların əksinə işləyir. Xüsusi özəlliyə malik mal və xidmətlər uğurlu olmaq üçün hədəf strategiya ilə bağlı potensial imkan tələb edir.



Məsələn, peşəkar texniki vəsait istehsalçıları köhnə texniki vəsaitin yeni istehsal xətlərinə güclü tələbat olduğunu görmüşdülər. Belə ki, antik vintlər, millər, qapı dəstəkləri və yüzrlərlə çətin tapılan məhsullar köhnə tərzli evləri elegənt məkəna çevirmək üçün mütləq zəruri əmil olmuşdular.

Məhdud ərazi

Bəzən coğrafi əraziyə fokuslanmaq dəyəri üstünlüyü, yaxşı xidmət göstərilən bazarlar və ya bu sadalananların hər ikisi ilə nəticələnir. Məsələn, yerli zövqlərin güclü olduğu və ya xidmət və bölüşdürmə xərclərinin xüsusən yüksək olduğu yerlərdə regional biznes inkişaf edə bilər. Ayrı-ayrı restoranlar, ərzaq mağazaları, TV stansiyalar və qəzetlər hər zaman yerli xəbərlər almaq istəyən, yaxın ərazilərdə satılan məhsulları alan və qonşuluqdakı mağazalara himayədarlıq etməyi sevən müştərilər qrupunu cəlb edirlər. Yerli daşınmaları həyata keçirən hava yolları mütəmadi uçuşlar və tamamilə uzaq məkənlərə ən yaxşı uçuş cədvəlləri təklif etməklə regional xidmətə fokuslanıblar. Onlar daha kiçik təyyarələrlə uçmaqla, əvəzlilikləri məhdudlaşdırmaqla və minimum sayda xidmətlər yerinə yetirməklə qiymətləri aşağı saxlayırlar.



Fokus strategiyası əsasən sənayedə yeni bir olduğunuz, artıq nəhəng şirkətlərin öz tələblərini yetirdikləri sahədə dayaq nöqtəsi yaratmağa çalışdığınız zaman çox yaxşı işə yararır. Böyük və birinci dərəcəli bazarların ardınca gedib dərhal iflas olmaqdasə, mövcud rəqiblərin diqqətini daha az çəkən kiçik bazarlara

fokuslanmaqla bəzən əsas rəqabətdən yayına bilərsiniz. Niş marketə qoşulduqdan sonra bazar liderlərini öz yarışlarında çətinliyə salmaq üçün düzgün vaxt barədə qərar verə bilərsiniz. Məsələn, “Morrisons” supermarketlər şəbəkəsi endirimli qiymətlər və məhdud məhsullar təklif etməklə kiçik yerli mağazalar şəbəkəsi ilə işə başladı. Bir müddət sonra şirkət əsas regional rəqiblərdən birinə çevrildi və daha sonra “Safeways” şirkətini də satın almaqla hazırda milli səviyyədə üçüncü ən uğurlu supermarketlər şəbəkəsidir.

Bazarda olan kiçik, yeni yaranmış şirkətlər üçün fokus strategiyası bəlkə də nəhəng şirkətlərin sənayedə hər zaman öncül olmağa qərar verdikləri zaman iflas olmamaq üçün yeganə yollarıdır. Əgər sizin məhdud sayda seçimləriniz və cüzi sayda aktivləriniz varsa, o zaman xüsusi müştəri segmentinə fokuslanmaq ən azından sizə əlinizdə olan resursları və imkanları səmərəli istifadə etmək üçün mübarizə aparmaq şansı verəcəkdir.



Müştəri loyallığından hətta böyük şirkətlərə qarşı belə güclü silah kimi istifadə etmək olar. Məsələn, “Major Multiples” şirkətinin çox çeşidli və aşağı qiymətli məhsulları olsa da şirkət yerli biznes şirkətlərinin və tacirlərin illərdir məmnun müştərilər qazandığı kiçik əyalətlərdə böyük mağaza açmağı olduqca çətin hesab edir.



Təəssüf ki, fokus strategiyası zaman keçdikcə müdafiə olunması ən çətin strategiyalardandır. Şirkətin həm daxilindən, həm də xaricindən təhlükələr yağmaqdadır. Əgər fəaliyyət göstərdiyiniz bazar segmenti qəfildən iflasa uğrayarsa, o zaman siz çox güman ki, daha böyük məbləğlərlə daha nəhəng rəqiblər arasında rəqabət aparmalı olacaqsınız.

Əgər niş bazarınız kiçik olaraq qalırsa, o zaman siz əsl gücünüzü və üstünlüklərinizi itirmək ehtimalının olduğunu bilə-bilə qanadlarınızı açıb yeni və fərqli bazarlarda öz fəaliyyətinizi genişləndirmək üçün güclü məcburiyyət duyacaqsınız. Sizin ən yaxşı silahınız fokuslanmağa davam etməkdir. Kiçik şirkətlər bütün enerjilərini başqalarının olmadığı xüsusi bazar segmentinə xidmət etmək üçün sərf edə və öz resurslarına və bacarıqlarına yönəlmiş strategiya və biznes planına uzun müddət fokuslanarlarsa, o zaman onların ətrafda qalmaq şansları daha çox olacaqdır.

Aşağıda verilən qeydləri hər zaman yadınızda saxlayın:

- ✓ Planlaşdırma mütəxəssisləri planlaşdırmaya başlayan zaman istifadə edə biləcəyiniz üç ümumi strategiyayı vurğulayırlar: xərcləri azaltmaq, unikal məhsul və xidmət təklif etmək və bir müştəri qrupuna fokuslanmaq.
- ✓ Lazımsız xərcləri aradan azaldıb aradan qaldırmaqla aşağı xərcli lider olmaq.
- ✓ Fərqli, yəni daha sürətli, daha güclü, daha dadlı, daha dayanıqlı və daha etibarlı bir şey təklif etməklə şirkətinizi başqalarından fərqli etmək.
- ✓ Xüsusi müştəri qruplarına hədəflənib başqalarından daha yaxşı xidmət edərək fokus strategiyasını qəbul etmək.

Strateji alternativlərin müəyyən edilməsi

Uğurlu strategiya və plan sizin biznes şəratınızdan asılıdır. Yeni fəaliyyət göstərdiyiniz sənayedə və bazarda nələrin baş verməsi, rəqiblərinizin hansı üstünlüklərə sahib olması kimi faktorlar mühüm rol oynayır. Xüsusilə də, üzləşə biləcəyiniz bir neçə ümumi biznes situasiyalarını nəzərə alın.



Müxtəlif istiqamətlərə doğru hərəkət etmək

Şaquli integrasiya adlı sənaye sahənizi müəyyən edən fəaliyyətlər toplusu sizin və rəqiblərinizin cəlb olunduğu biznes mərhələlərinin sayını hesablayır. Şaquli integrasiyaya malik şirkətlər xammal təchizatından tutmuş məhsul satışına, xidmətlərdən tutmuş müştərilərə qədər sənayenin müxtəlif hissələrinə cəlb olunurlar. Şaquli integrasiyaya sahib olmayan şirkətlər biznesin bir və iki əsas aspektinə fokuslanırlar. Məsələn, bəzi pivə zavodları yalnız bir əsas fəaliyyətə fokuslanırlar: pivə istehsal etmək. Bəziləri isə həm arpa və mayaotu yetişdirmək; həm pivə şüşələri, etiketləri və qabları hazırlamaq; həm pivə daşımaq; hətta pivexanalarda loyol müştərilərə pivə satmaq işinə belə cəlb olunurlar.

Fəaliyyət göstərdiyiniz sənayedə şaquli integrasiya baxımından şirkətiniz harada dayanır? Bu sual zaman keçdikcə daha az və ya daha çox şaquli integrasiyaya sahib olmaq barədə qərarınıza təsir etdiyindən çox mühüm əhəmiyyət daşıyır. Haqqında qərar verə biləcəyiniz strateji addımları təsvir etmək üçün biznes mütəxəssisləri bir neçə yeni terminlər yaradıblar:



✓ **Regressiv integrasiya:** *Geriye integrasiya* müəssisənin məhsullarını hazırlamaq və istehsal etmək üçün sizi xammala, resurslara və təcrübəyə daha da yaxınlaşdıran biznes fəaliyyətlərini genişləndirmək deməkdir.

✓ **Progressiv integrasiya:** *Progressiv integrasiya* isə şirkətinizi qablaşdırma, marketing, bölüşdürmə və müştəri satışları kimi əməliyyatlara cəlb etməklə sizi bazara daha da yaxınlaşdıran biznes fəaliyyətlərini genişləndirmək deməkdir.

✓ **Autoutsorsinq:** *Autoutsorsinq* xüsusi sahələrdə mütəxəssis olan kənar podratçılara və satıcılara şirkətinizin əməliyyatlarının bir hissəsini icarəyə verməklə əsas biznes fəaliyyətlərinə fokuslanmaq anlamını verir.

✓ **Fəaliyyətlərdən imtina:** *əaliyFyətlərdən imtina* isə biznesinizin xüsusi aspektinə fokuslanmaq üçün şirkətinizin bir hissəsini satmaq və ya səhmdarlar arasında bölüşdürməklə müəssisədaxili fəaliyyətləri azaltmaq deməkdir.

13.2 və 13.3-cü cədvəllər şaquli integrasiyanın üstünlüklərindən və mənfi cəhətlərindən bəhs olunub.

Cədvəl 13.2	Şaquli integrasiyanın üstünlükləri
Üstünlüklər	Mənbələri
Effektivlik	Hər siz şirkət idarə edirsinizsə, bəzən müxtəlif biznes mərhələlərində əlaqəli bölmələri birləşdirmək və ya ümumi əməliyyatları istiqamətləndirmək üçün qapalı sahələrdən imtina etməklə fəaliyyətləri əlaqələndirmək sizə asan gələ bilər.
Resurslar	Hər biznesin fəaliyyətin ilkin mərhələlərindəsinizdə, o zaman

	zəmanət verə bilərsiniz ki, şirkətinizin ona biznesdə qqalmaq üçün lazım olan xammal və resurslara çıxış imkanı var.
Müştərilər	Əgər şirkətiniz fəaliyyətin son mərhələsindədirsə, o zaman siz təkcə müştərilər barədə çox şey bilməli deyilsiniz, həm də uzun müddətli əlaqələr yaratmalı və bazara uzun müddətli girişinizin təhlükəsizliyini qorumalısınız.

Ədvəl 13.3	Şaquli integrasiyanın mənfi cəhətləri
Mənfi cəhətlər	İstisnalar
İdarəetmə xərcləri	Əgər şirkətiniz sənayenin bütün mərhələlərini idarə etməyə çalışırsa, uyğun olmayan əməliyyatlar, istifadə olunmayan resurslar və əlavə koordinasiya xərcləri səbəbindən müxtəlif tipli əlavə xərclərə girə bilər.
İdarəetmə bəxşlik	Əgər şirkətiniz eyni vaxtda bir neçə fəaliyyətə cəlb olunubsa, o zaman bu fəaliyyətlərin hansısa biri üzrə sənayedə ən yaxşı olmağı reallaşdırmaq daha çətin olacaqdır və nəticə etibarilə siz gördüyünüz bütün işlərdə ortasəviyyəli bir müəssisə olacaqsınız.
Çətinlik və sürət	Əgər şirkətiniz şaquli integrasiya olunubsa, o zaman onun ölçüsü adətən ani dəyişiklər etmək və sənayenin müxtəlif hissələrinə elastik qalmaqla bağlı öhdəliklərə cavab verməyi çətinləşdirəcək.

İndi sizin şaquli integrasiyaya sahib olmağın nə dərəcədə yaxşı olması barədə qərar verərkən sizə həm yaxşı, həm də pis xəbərlərimiz var. İllərdir, şirkətlərin şaquli integrasiyaya sahib olma populyarlığında müxtəlif səndələmələr olmuşdur: Sənayenin bütün aspektlərini nəzarətdə saxlamağa can atma istəyi şirkətlərin parçalanıb spesifik biznes fəaliyyətlərinə fokuslanması ilə nəticələnmişdir. Daha sonra bu ardıcılıq təkrarlanmağa başlamışdır.

Görünür, müasir ekspertlər şirkətlərin parçalanmasının tərəfindədirlər. Son on ildə bütün sənaye sahələrində gedən dünyəvi rəqabətin nəticəsi olaraq kənara çıxıb sizə lazım olan avadanlığı almaq müəssisə daxilində həmin resursları hazırlamaqdan daha baha başa gəlir. Şirkətlər fəaliyyət göstərdikləri sahədə ən yaxşı olmaq üçün rəqabət apardıqlarından bu təcrübə kiçilmə və restrukturizasiya dalğası ilə nəticələnmişdir.



Bəs gələcək necə? Ardıcılıqlar və səndələmələr barədə görünür bir həqiqət var: ən uğurlu və mənfəətli şirkətlərin əksəriyyəti adətən iki ifrat integrasiyanın biri üzrə fəaliyyət göstərirlər. Külli miqdarda mənfəət götürən şirkətlər şaquli integrasiyanın bütün real faydalarından bəhrələnilir; bir fəaliyyətə fokuslananlar isə bütün xərcləri və aşağı məhsuldarlığı aradan qaldırırlar. Nə edirsiniz edin, çalışın, cüzi miqdarda mənfəət və xeyli miqdarda xərclərlə ortada qalmayınız.

Ardınca aparmaq və arxasınca getmək



Hansı sənaye sahəsində olmanızdan asılı olmayaraq siz apardığınız rəqabəti iki əsas qrupa bölə bilərsiniz: bazar liderləri və onların izləri elə gedən bazar ardıcılları. Bazar liderləri

sənayedə gündəlikdə duran məsələləri müəyyən edib onları reallaşdıran qabaqcıllardır; onlar bir növ sükanı idarə edənlərdir. Bazar ardıcılıarı isə adından göründüyü kimi həmin liderlərin ardınca gedənlərdir. Siz bu ikinci qrupda çox çalışan, böyük düşünən və bazar liderlərinin tələblərinə tabe olan şirkətlər də görə bilərsiniz.

Bazar şəraitindən asılı olaraq hər iki qrupda olan şirkətlər fərqli davranırlar. Sənayedə artıq mövcud bir müəssisə sahibi və ya yeni biznes sahibkarı kimi sənayeyə qoşulmağı düşünən biri olmanızdan asılı olmayaraq bazar liderlərini və onları izləyənləri nə motivasiya etdiyini anlamağa çalışın. Aşağıdakı bölmələrdə bəzi bazar strategiyaları ilə bağlı ətraflı məlumat verilir.

Bazar liderlərinə dair strategiyalar

Bazar liderliyi bir müəssisənin mütləq dominantlığından tutmuş bir neçə aparıcı rəqibin eyni sənayeni ortaq nəzarətdə saxlamasına qədər müxtəlif formalarda ola bilər. Əgər siz bazar liderisinizsə, o zaman aşağıda sizin üçün bəzi mümkün strateji yanaşmalar verilmişdir:

✓ **Yüksək sürətlə irəliləmək:** Bu vəziyyətdə sizin şirkətiniz tam bir bazar lideridir. Hətta siz hər zaman digərlərindən seçilməyə çalışırsınız. İstər yeni texnologiyalar hazırlayıb innovativ məhsullar təqdim etmək, istərsə də yeni istifadə imkanları təşviq edib iddialı şəkildə aşağı qiymətlər təyin etmək olsun, istənilən halda siz hər zaman ilk addımı atan tərəf olursunuz. Siz sadəcə zirvədə qalmağı deyil, eyni zamanda öz liderlik imkanlarınızı genişləndirmək istəyirsiniz.

✓ **Vəziyyəti nəzarətdə saxlamaq:** Şirkətiniz mütləq şəkildə bazarda qabaqcıl olsa da fəaliyyət göstərdiyi sənayedə güclü ixtiyar sahibi olmadığından əsas məqsədiniz əlinizdə olanları saxlamaqdan ibarət olur. Bu məqsədlərə distribütorları uzunmüddətli müqavilələrə cəlb etmək, müştərilərin rəqib brendlərə yönəlməsini çətinləşdirmək və ya rəqiblərin eyni fəaliyyəti görməməsi üçün yeni bazar segmentləri və məhsul sahələrinə tərəf istiqamətlənmək aid ola bilər.

✓ **Sükanı belə saxlamaq:** Bu zaman şirkətiniz bazarda ən güclü şirkətlərdən biridir. Taylarınız arasından sizin şirkətiniz hər şeyin yolunda getməsinə təmin etmək üçün sənayeni nəzarətdə saxlamaq məsuliyyətini öz üzərinə götürə bilər. Məsələn, uğurlu iddiaçılar qiymətləri azaltmağa çalışdıqda bu aşağı qiymətlər üzrə dərhal rəqabətə girən biri siz olacaqsınız. Siz hər zaman yeni rəqiblərin inkişaf səviyyəsini nəzərdən keçirib distribütorları, satıcıları və podratçıları yeni şirkətləri və brendləri öz siyahılarına əlavə etməmələri üçün həvəsdən salmağa çalışacaqsınız.

Bazar ardıcılılarına dair strategiyalar

Bazar ardıcılıarı adətən əllərində olan məlumatlarla bazar liderlərinin güc və davranışlarına əsaslanan strategiyaları inkişaf etdirmək məcburiyyətində qalırlar. Məsələn, zirvədə güclü, özünü təsdiq etmiş bir şirkət durduğundan təcavüzkar bir iddiaçı sənayedə asanlıqla uğur qazana bilməz. Əgər siz özünüzü bazar ardıcılığı mövqeyində görürsünüzsə, o zaman aşağıda verilən bəzi strateji alternativlər arasında seçim edə bilərsiniz:

✓ **Sabitliyi pozmaq:** Bu vəziyyətdə siz sənayedə iştirakınızı artırmaqla daha da inkişaf etmək niyyəti olan bir müəssisəsiniz və bunu etmək üçün bazar liderliyi məsuliyyətini öz üzərinizə götürməkdə kifayət qədər iddialısınız. Güman ki, mümkün qədər çox bazar payı əldə etmək üçün strategiyanız qiymətləri təcavüzkar şəkildə aşağı salmaq olacaqdır. Bəlkə də siz bu kampaniyanı bölüşdürmə vasitələrinin sürətli şəkildə genişləndirilməsi və ya güclü marketing cəhdləri ilə dəstəkləyə bilərsiniz. Bu strategiya mövcud bazar liderini məğlub etmək üçün külli miqdarda büdcə, istək və bacarıq tələb etsə də bəlkə də sonunda fəaliyyət göstərdiyiniz sənayedə lider olmağı bacaracaqsınız.

✓ **Başqalarının yanında bir qədər cəlbedici görünmək:** Bu vəziyyətdə şirkətiniz yüz faiz bazar liderlərində biri olmasa da öz niş bazarında uğurludur və siz bunun belə də qalmasını istəyirsiniz. Belə ki, siz birbaşa olaraq bazar liderliyinə doğru addımlamaq istəməsəniz də fəaliyyət göstərdiyiniz sahəni qorumaq üçün əlinizdən gələni edirsiniz. Məhsulunuzun unikallığına və müştəri loyallığına görə öz bazar segmentinizdə güclü tərəfləriniz və avantajlarınız vardır. Bu mövqeyi saxlamaq üçün siz müştəri mənfəətlərinə və bazara gətirdiyiniz dəyərə fokuslanırsınız.

✓ **Sadəcə başqalarının ardınca getmək:** Asanlıqla könüllü şəkildə məsuliyyəti öz üzərinə götürmüş bir çox şirkətlər göstərmək olur. Düzü, onlar adətən o qədər də çox yeniliyin olmadığı sıxıcı sənaye sahələrində fəaliyyət göstərirlər. Bu şirkətlər rəqiblərdən arxada qalmaqdan kifayət qədər məmnun şəkildə heç bir narahatlıq olmadan onların ardınca gedirlər. Onlar bazar sənayesində nəşə yeni və fərqli bir şey etməyi düşünmürlər. (Əgər siz də öz şirkətinizi belə şirkətlər sırasında görürsünüzsə, o zaman nə qədər ki, iflasa uğramamısınız, dəyişiklik barədə düşünsəniz yaxşı olar.)



Strateji alternativlərə nəzər salarkən aşağıdakıları yadınızda saxlayın:

- ✓ Uğurlu strategiyaya rəqiblərinizin nələr etdiyini nəzərə almalıdır.
- ✓ Şaquli integrasiyaya sahib şirkətlər öz bizneslərinin bir çox aspektlərinə nəzərət edib öz əməliyyatlarını istiqamətləndirirlər.
- ✓ Bir və ya bir neçə fəaliyyət üzərində fokuslanan şirkətlər daha çox adaptiv olub ən yaxşı bacarıqları sahəyə hədəflənilirlər.
- ✓ Bazar liderləri sənayedə gündəlikdə duran məsələləri təyin edib rəqabət landşaftını formalaşdırırlar.
- ✓ Bazar ardıcılıqları sükənin idarə edənlər olmasalar da onlar çox çalışır, böyük düşünür və bəzən rəqiblərin liderinə çevrilirlər.

Marketing miksində nəzər salmaq

Marketing strategiyasını formalaşdıran amillər aşağıdakılardır:

- ✓ Sizin məhsullarınız (**Products**) və xidmətləriniz
- ✓ Təyin etdiyiniz qiymət (**Price**)
- ✓ Məhsulları təbliğ, reklam etmə və satma üsulunuz (**Promotion**)

- ✓ Öz təklifinizi bazara təqdim etmə üsulu- topdansatış, internet və s. (**Place**)

Strategiya hazırlamaq üçün bu müxtəlif elementlərdən istifadə üsulu ticarətdə *marketing miksi* kimi tanınır. Bu terminin tarixi 1940-cı ilin sonları ilə bağlıdır. Belə ki, marketing menecerləri strategiyalar yaratmaq üçün ingredientləri qarışdırmaq təklifini irəli sürdü və bu anlayış 1960-cı ildə Miçiqan Dövlət Universitetində marketing üzrə professor olaraq çalışan E. Cerome MakKarti tərəfindən formalaşdırılmışdır. Beşinci “P” də (**People**- insanlar) tez-tez mikse əlavə olunur. Kulinariyada olduğu kimi eyni və ya başqa ingredientləri müxtəlif nisbətlərdə götürdükdə nəticədə ortaya fərqli məhsul çıxır. Bu elementləri bir araya gətirmək yolu ilə əldə olunan dəyişiklik xüsusi bazar *segmentinin* ehtiyaclarını qarşılamaq üçün uyğun bir dizayn təqdim edə bilər.

Marketing miksində olan ingredientlər tamamilə olmasa da böyük miqdarda biznes nəzarəti çərçivəsində olan elementləri təmsil edirlər. İdarəediləbilməyən ingredientlərə isə ölkə iqtisadiyyatı, qanunvericilikdə edilmiş dəyişikliklər, yeni və güclü bazar iştirakçıları daxildir. (Bu ingredientlər barədə geniş məlumat üçün 12-ci fəslə üz tutun.)

Marketing miksindəki istənilən elementdə və ya kombinasiyada dəyişiklik etməklə yeni brendinq strategiyası yaratmış olarsınız.



Oxuduğunuz bu kitab bazar segmentlərinə nüfuz etmək üçün istifadə olunan müxtəlif strategiyaları əhatə edən biznes sektoru məhsuluna dair çox yaxşı bir nümunədir. Ən sadə formada kitablar cild və kağız olmaqla iki əsas formada nəşr olunurdu. Bu mətn hər iki versiya üçün oxşar idi. Ancaq cildli kitablar adətən birinci alınır, daha yüksək qiymətə qoyulur və dəb həvəskarları olan oxucular üçün premium məhsullar olaraq görünürdü.

Hazırda başqa bir market segmentinə hədəflənmiş elektron versiyalı kitablar üzə çıxıb. Bu kitabların bölüşdürmə kanalları da- marketing miksini yer elementi (**Place**) – hazırda təkmilləşdirilib. İndi siz həm mağazadan, həm onlayn şəkildə kitablar alıb, hətta onları təklifə əsasən istehsal edilmiş formada əldə edə bilərsiniz. Əksər kitabların məzmunu da, həmçinin, müxtəlif bazarlar üçün hissələrə bölünüb dizayn edilər bilər. Bu ideya o qədər yeni bir ideya deyil. Dikens, Kollins və başqa klassik müəlliflər öz kitablarını seriyalara bölmüşdülər. İndi maraq cəlb etmək üçün kitabların yalnızca bəzi fəsilləri satılıb ictimaiyyətə təqdim olunur.

Öz strategiyanız barədə düşünmək

Əgər siz öz şirkətinizə strategiya hazırlamaq üçün mövcud imkanların çoxluğundan yorulmusunuzsa, o zaman bir qədər dayanıb dərin nəfəs alın. Çox mühüm bir amili yadınızda saxlayın: strategiya bir dəfə sınıanıb ilk cəhddən mükəmməl xal qazanacağınız bir test deyil. Əksinə, strategiya uzun bir müddət istifadə etməyi planlaşdırdığınız bir faktordur. Strategiya bir prosesdir, belə ki, ilk dəfədən bütün parçaların uyğun gəlmədiyini gördüyünüz zaman təşvişə düşməyin.

Doğru strategiya irəli sürmək seçə bir şeydir ki, siz onun üzərində dəfələrlə çalışmalı, yenidən düşünməli, nəzərdən keçirməli və yenidən formalaşdırmalısınız. Əgər siz strategiyaya doğru şəkildə yanaşırsınızsa, o zaman siz bu tapşırığı heç vaxt bitirməyəcəksiniz.



Əgər siz öz strategiyanızı formalaşdırmağa başlamısınızsa, o zaman aşağıdakılar sizin üçün faydalı ola bilər:

- ✓ İlk olaraq tapşırığınızı tamamlamamış heç vaxt strategiyanızı işləyib hazırlamayın.
- ✓ Hər zaman qarşınızda dəqiq məqsədlər və hədəflər olsun.
- ✓ İrəli sürdüyünüz fərziyyələri xatırlayın və onları reallaşdırmağa çalışın.
- ✓ Adaptiv strategiyalar qurun və hər zaman alternativləriniz olsun.
- ✓ Ehtiyacları, istəkləri və müştərilərinizin xarakterini anlayın.
- ✓ Rəqiblərinizi tanıyın və onları düzgün qiymətləndirin.
- ✓ Güclü tərəflərinizdən səmərəli istifadə edin və zəif cəhətlərinizi minimuma endirin.
- ✓ Rəqabət üstünlüyünüzü saxlamaq üçün əsas səlahiyyətləri vurğulayın.
- ✓ Strategiyanızı aydın, yığcam, ardıcıl və real şəkildə hazırlayın.
- ✓ Müəssisə işçilərini fərziyyələrdən uzaq tutmaq üçün strategiyanızı açıq şəkildə elan edin.

Bu təlimatlar yalnızca strategiya hazırlamaq üçün deyil, eyni zaman sizin həmin strategiyayı nəzərdən keçirməyiniz üçün də yararlıdır. Həmin strategiyaya planlaşdırma və strategiya prosesi üçün olan çabalarınızın bir hissəsi olaraq müntəzəm olaraq üz tutun.

Strategiya və biznes planı hazırlayan müəssisələr bilir ki, hədəfə çatmaq üçün “hazır ol, atəş, nişan al” üsulu deyil, “hazır ol, nişan al, atəş” üsulundan istifadə etmək lazımdır. Bu qədər sadədir. Başqa sözlə, istənilən strategiya heç yoxdan yaxşıdır. Hər zaman aydın strategiyaları olan şirkətlər uğuru doğru addımlayırlar, ancaq strategiyası olmayan şirkətlər üçün bu barədə söz vermək mümkün deyil. Ancaq strategiyası olan şirkətlər strateji prosesə qoşulduqlarından hər zaman doğru suallar verib ağıllı cavablar fikirləşirlər. Ən azı, rəqiblərinin cavablarından daha yaxşı cavablarla.

Fəsil 14

Birdən artıq məhsulun idarə edilməsi

Nələri öyrənəcəyik:

- Məhsulun həyat tsikli ilə necə işləmək
 - Bazarınızı genişləndirmək
 - Məhsul xəttinizi uzatmaq
 - Yeni bizneslərə diversifikasiya etmək
 - Strateji biznes vahidlərini müəyyən etmək
 - Məhsul portfelinizi idarə etmək
-

Məhsulun və ya xidmətin öz yolunu soyuq və qəddar bazar mühitindən keçərək açmasına baxmaq başqa bir məsuliyyətdir. Bu, əhəmiyyətli dərəcədə vaxt və resurs sərfi, habelə yaxşı düşünülmüş diqqətli bir planlaşdırma tələb edir. İlk olaraq siz məhsulun uğurlu olması üçün nələrin tələb olunduğunu anlamalısınız. Hansı atributları və aspektləri vurğulamaq lazımdır? İnsanların diqqət yetirdiyinə (və ya gördüyünə) necə əmin olmalı? Məhsul və ya xidmətinizi yol boyu dəstəkləyə və yönləndirərək doğru əllərə ötürmək üçün nə etməli? İmkanlar meydana çıxan kimi siz ondan yaralanmaq istəyirsiniz. Eyni zamanda oradakı təhlükələr və rəqiblərin təzyiqləri barədə də narahat olmalısınız.

Bu sanki uşaq tərbiyə etmək kimi səslənmirmi? Bəli, sizin məhsulunuz sizin övladınızdır və hər bir valideyn kimi siz də yaxşı övlada sahib olmaq istərdiniz. Düşünün, neçə dəfə bir valideynin belə dediyini eşitmisiniz: “Elə fikirləşirsiniz ki, onlar çətinidir? Sadəcə gözləyin!”

Məhsullar və uşaqların çoxlu ortaq nöqtəsi var: onların hər ikisinin dünyası davamlı olaraq dəyişir və nəticədə, onlar böyüyürlər. Biznes aləmində məşhur olan doktor

Spoks uzun illər məhsulları bütün yaş dövrlərində araşdırıb, sınaqdan keçirib və tədqiq edib və sınaqdan keçirdiyi bütün məhsulların çox faydalı təsvirini fikirləşib tapıb. Siz biznes planı yaradanda məhsulunuzun həyat tsiklinə dəyişikliklər etməyi planlaşdırmalı olursunuz. Bu fəsildə biz sizə məhsulun həyat tsikli və onun sizin üçün nə ifadə etdiyini izah edəcəyik. Biz sizin şirkətinizi böyüməyə aparan yollardan danışacağıq. Biz sizə mövcud məhsullarla yeni bazarlara necə çıxmalı olduğunuzu, eyni zamanda mövcud müştərilərə daha yaxşı xidmət etmək üçün məhsul xəttinizi necə böyüdəcəyinizi göstərəcəyik. Diversifikasiya etməyə çalışarkən imkanları və tələləri araşdıracağıq. Biz SBV-Strateji Biznes Vahidləri (Strategic Business Units) haqqında danışacaq və bir neçə portfel alətlərini təqdim edəcəyik – onlar sizə məhsul ailələrini planlaşdırmaq və idarə etməkdə kömək edəcək.

Məhsulun/xidmətin həyat tsikli ilə üz-üzə

Əgər siz biznesdə olmaq və bazardakı rəqabətin necə bir hiss olduğunu yalnız bir söz işlətməklə təsvir etməli olsaydınız, bu söz yəqin ki, “*dəyişiklik*” olardı. Dəyişikliyin gücü hər yerdədir, biznes mühitinizdəki əsas trendlərdən başlayaraq müştərilərinizin dəyişən zövqləri və tələbləri və rəqiblərinizin öncədən təxmin edilə bilməyən davranışlarına qədər.

Düşünə bilərsiniz ki, bütün bu faktorlar bir araya gəlsələr, xaos və qeyri-müəyyənliklə dolu bir dünya yaradarlar. Heç də belə deyil. Ekspertlər bəzi nümunələrdə yanlışlığa yol veriblər sizin yaratdığınız tsikllər bazarda baş verən bütün çaxnaşmalar və qarmaqarıışıqlar təmsalında nə baş verdiyini yaxşı təsvir edirlər.



Bu nümunələrdən biri – ***məhsulun həyat tsikli*** –yeni növ məhsul və ya xidməti bazara çıxardıqdan sonra ona nə baş verdiyini təsvir edir.

- ✓ Təqdimat dövrü
- ✓ İnkişaf dövrü
- ✓ Yetkinlik dövrü
- ✓ Tənəzzül dövrü

Bir çox məhsulun həyat tsikli şəkil 14-1-dəki kimi görünür.

Bu əyri zaman keçdikcə sizin məhsulunuzun satışlarının həcmi izləyir. Satış həcminə sizə gələn gəlir və ya satdığınız məhsulun miqdarı nöqtəyi-nəzərindən ona baxa bilərsiniz və bunu ölçməyi həftələr, illər, aylar, hətta onilliklər sonra bitirə bilərsiniz.

Məhsulunuzun həyat tsiklinin hər bir mərhələsi unikal bazar şərtləri dəsti və planlama çətinlikləri silsiləsi ilə müşahidə olunur. Müxtəlif mərhələlər müxtəlif idarəetmə maneraları, bacarıqları və strategiyaları tələb edir. Aşağıdakı bölmələrdə sizin hər mərhələ haqqında nə düşündüyünüz müzakirə ediləcək.

Yeni yaranma

Bazara yeni növ məhsul və ya xidmət təqdim edirsiniz və o, mənfəət gətirməyə başlayır. Çünki xərclər bu mərhələdə kifayət qədər yüksəkdir, siz adətən ətrafda o qədər də çox rəqibə rast gəlmirsiniz. Məhsul yaratmaq imkanları, bazar məlumatlılığının artırılması və müştərilərin yeni məhsulu qəbul etmə və mənimsəməsinin əvəzində müəssisənizin inkişaf səviyyəsi məhduddur.

Məhsulun həyat tsiklinin bu mərhələsində əsas qüvvə sizin məhsulu qapıdan çölə çıxarmaq və ya yeni xidmət istifadəyə verməyə və hər şeyin öz qaydasında işlədiyinə zəmanət verməyə yönəldilib. Eyni zamanda siz çoxsaylı maraq qazanmalı və tam yeni bir bazar mühiti yaratmaq üçün mübarizə aparmalısınız. 14-1-ci cədvəl təqdimat mərhələsinin bir çox xüsusiyyətlərini göstərir.

Cədvəl 14-1	Təqdimat xüsusiyyətləri:	əsas
Komponent	<i>Xüsusiyyətlər:</i>	
Sənaye	Bir və ya iki müəssisə	
Rəqabət	Az və ya heç yoxdur	
Əsas funksiyalar	Araşdırma və inkişaf	
Müştərilər	Yenilikçilər və risk götürənlər	
Maliyyə	Yüksək qiymətlər və bahalıq	
Mənfəət	Qeyri-mövcuddan mənfəət	
Hədəflər	Məhsulun mənimsənilməsi	
Strategiya	Ümumi bazarın genişləndirilməsi	

Böyümə

Yeni məhsul və ya xidmətiniz inkişaf mərhələsi boyunca nüfuz qazanır. Tələbat sürətlə qalxır və satışlar artır. Rəqabət də kifayət qədər güclənir, eyni zamanda rəqabət məhsulları genişlənən bazarda üstünlük əldə etmək üçün bir-biri ilə yarışa girir. Müştərilər brend loyallığını inkişaf etdirməyə başlayırlar və şirkətlər də öz məhsul xüsusiyyətlərini müştərinin ehtiyacları üzərində qurmağa başlayırlar – bu ehtiyacların fərqi varmaq artıq daha asandır.

Inkişaf mərhələsi artıq sona çatanda prioritetləriniz məhsula artmaqda olan tələbi qarşılamaq, məhsul və ya xidmətinizi inkişaf etdirmək və müştərilərdən ibarət spesifik qrupları hədəfə almaq istiqamətinə yönəlir. Yol boyunca siz artan rəqib kütləsini kənarlaşdırmaq məcburiyyətindəsiniz. 14-2-ci cədvəl inkişaf mərhələsinin xüsusiyyətlərini nəzərə çatdırır:

Cədvəl 14-2	İnkişaf mərhələsinin xüsusiyyətləri:	əsas
Komponent	<i>Xüsusiyyətlər:</i>	
Sənaye	Bir çox şirkətlər	
Rəqabət	Gücün və sayın artması	
Əsas funksiyalar	Marketing	
Müştərilər	Məhsulu sınamaq niyyətində olanlar	
Maliyyə	Dəyişən qiymətlər və xərclər	
Mənfəət	Sürətlə artır	
Hədəflər	Satış artımı və bazar səhmləri	
Strategiya	Mövqenin müəyyənləşdirilməsi və qorunması	və

Yaşlanmaqla mübarizə aparmaq

Bazarın tələbatının hədəfi alındığı üçün məhsul və ya xidmətinizin inkişafı yetinlik mərhələsində zəifləməyə başlayır və yeni müştərilər tapmaq çətinləşir. Həmçinin, yeni rəqiblər tapmaq da çətinləşir, buna görə də rəqabət stabilləşir. Gəlirlər artmağa davam edir, lakin xərclər də öz növbəsində azalmağa davam edir. Bazar səhmlərindəki dəyişikliklər məhsulun qiymətindəki dəyişikliklərə də təsir edir və əksər hallarda rəqabətdə olan məhsulların hesabına meydana çıxır.

Yetkinlik dövrü gəlib çatdığı zaman diqqətiniz xərclərin azaldılması istiqamətinə yönəlir və nəhayət, stabil gəlirin faydalarından "məhsul götürürsünüz". Baxmayaraq ki, bu mərhələdə özünüzü rahat hiss edirsiniz, daha sonra nələrin baş verəcəyi haqqında da düşünməlisiniz. 14-3-cü cədvəl yetkinlik dövrünün xüsusiyyətlərini müəyyən edir.

Cədvəl 14-3	Yetkinlik mərhələsinin xüsusiyyətləri:	əsas
Komponent	<i>Xüsusiyyətlər</i>	
Sənaye	Elə də çox şirkət yox	
Rəqabət	Güclü, lakin stabil	
Əsas funksiyalar	Əməliyyatlar	
Müştərilər	Çoxlu alıcı	
Maliyyə	Rəqabətdə olan qiymətlər və aşağı xərclər	
Mənfəət	Pikdə və ya pike yaxın nöqtədə	
Hədəflər	Nağd pul axını və mənfəət	
Strategiya	Rəqabət mövqeyinin dəstəklənməsi	

Böyük gərginliklə üz-üzə

Məhsulunuzun həyat tsiklinin müəyyən bir mərhələsində satışlar aşağı düşməyə və gəlirlər azalmağa başlayır. Gəlirlər, demək olar ki, yox olduğu zaman rəqiblər də bazarı tərk edir. Tənəzzül mərhələsi iqtisadiyyatda və ya texnologiyada irihəcmli dəyişikliklərə təkan verə bilər və ya bu sadəcə müştəri ehtiyacları və davranışlarında dəyişikliklərdə özünü göstərə bilər. Bu mərhələdə hələ də bazarda olan məhsullar yenidən tərtib olunur, əvəz olunur və ya yerləri dəyişdirilir.

Tənəzzül mərhələsi başlayan kimi siz öz biznes səngərinizə geri dönməlisiniz. Sizin işiniz məhsulunuzun yenidən işlənməsi və ya bazarın yenidən nəzərdən keçirilməsi

və ya bəlkə də yeni növ və müxtəlif müştərilərin düşünülməsi olur. Əgər bütün bu cəhdlər uğursuzluqla nəticələnərsə, az pul itirməklə bazardan çəkilməyin yolları üzərində düşünməlisiniz. 14-4-cü cədvəl tənəzzül mərhələsinin müxtəlif xüsusiyyətlərini göstərir:

Cədvəl 14-4	Tənəzzül mərhələsinin xüsusiyyətləri:	Əsas
Komponent	<i>Xüsusiyyətlər:</i>	
Sənaye	Az sayda şirkət	
Rəqabət	Sayda azalma	
Əsas funksiyalar	Maliyyə və planlama	
Müştərilər	Sadiq, konservativ alıcılar	
Maliyyə	Azalan qiymətlər və aşağı xərclər	
Mənfəət	Azalır	
Hədəflər	Qalıq mənfəət	
Strategiya	Sağ çıxmaq	

Hal-hazırda harada olduğunuzu mühakimə etmək



Şəxsi məhsul və ya xidmətinizi götürün və görün, onun məhsulun həyat tsiklindeki təxmini mövqeyini tapmaq olarmı? (Bu fəslin əvvəlindəki 14-1-ci şəklə əsasən). Əgər dalana dirəndinizsə, özünü aşağıdakı sualları verin:

- ✓ **Məhsul nə qədər müddətdir ki, bazardadır?**
- ✓ **Bazar hansı sürətlə böyüyür?**
- ✓ **İnkişaf sürəti artandır, azalandır, yoxsa sabitdir?**
- ✓ **Məhsul gəlirlidirmi?**
- ✓ **Gəlirlər artırmı, yoxsa azalırmı?**
- ✓ **Məhsulun neçə rəqibi var?**
- ✓ **Məhsul xüsusiyyətləri hansı sürətlə dəyişir?**
- ✓ **Keçən ilə nisbətən məhsulun rəqiblərinin sayı artıb, yoxsa azalıb?**



Ola bilər ki, məhsulunuzun öz həyat tsiklindeki yerindən məmnunsunuz. Bu, yaxşıdır. Sadəcə əmin olun ki, öz analizinizi təsdiq etmək üçün vaxt tapmısınız. Xüsusilə də əgər bazardan qarışıq siqnallar almağa hazırlaşırınsınızsa, bu vaxt ipucları hətta bir-birinə zidd ola bilər. Əgər söhbət məhsulun həyat tsiklindən gedirsə, heç bir şəkildə özünü bu cür aparan iki məhsul tapa bilməzsiniz. Təəssüf ki, vaxtından əvvəl sübut əldə etməyə çalışmaq tələskən planlaşdırmaya və “özünü müdrik hesab etməyə” səbəb ola bilər.



Təsəvvür edək ki, “Global Gizmos” şirkətinin avadanlıqlar üzrə meneceri avadanlıq satışlarında yavaşlama müşahidə edir. Məhsulun həyat tsiklinin mütləq qanunlarına inanan inancılı bir insan kimi o, belə bir qərara gəlir ki, avadanlıqlar üçün inkişaf mərhələsi artıq yekunlaşmaq üzrədir. O nə edir? Bir tərəfdən, xərcləri azaltmaq haqqında düşünür. Bəlkə də o reklam büdcəsindən kəsəcək və satış stimulundan mərhələli şəkildə imtina edəcək. Nə baş verir? Avadanlıq satışları onun təxmin etdiyi kimi daha da aşağı düşür. Beləliklə, o, avadanlıqların bütün dünya üzrə gedən azalmasının ilkin mərhələlərini anladığı üçün “sinəsinə döyüb ovğalanır”.

Bəs əgər satışlardakı azalma geri qayıda biləndirsə və sadəcə olaraq pis hava şəraitindən, bəzi çatdırılma problemlərindən və ya hər hansısa müxtəlif səbəblərdən qaynaqlanırsa? Biznes dərslərinə elə özünün yaxşı mühakimə və diqqətli analizi ilə birlikdə “kor-koranə” inanması sayəsində avadanlıq meneceri əslində birinci dəfə öncədən gördüyü nəticəni əldə edir.

Əgər siz həqiqətən də buna etibar edə bilmirsinizsə, o zaman biznes konsepsiyası nə işə yarayar? Xahiş edirik, bizi bu yerdə səhv başa düşməyin. Əgər siz məhsulun həyat tsiklindən bacarıqlarınızı dəstəkləmək üçün (əvəz etmək üçün deyil) istifadə edirsinizsə, bu, güclü planlaşdırma alətidir. Erkən xəbərdarlıq sistemi kimi uyğunlaşdırıldığı zaman məhsulun həyat tsikli sizi potensial dəyişikliklərdən xəbərdar edir, sizə müxtəlif biznes mühitləri üçün planlamağa vaxt verir və sizin məhsul nəhayət öz həyat tsiklində yeni bir mərhələyə daxil olarsa, sürətli şəkildə reaksiya verir.



Məhsulun/ xidmətin həyat tsikli haqqında danışarkən yadda saxlamalı olduğumuz bəzi məsələlər:

- ✓ Məhsul və ya xidmət təqdimatı, inkişaf, yetkinlik və təəssüf ki, tənəzzül mərhələləri daxil olmaqla müəyyən həyat tsikli keçir.
- ✓ Yeni bir məhsul təqdim etdiyiniz zaman xərclərin yüksək olmasına baxmayaraq rəqiblər azdır.
- ✓ Məhsulunuzun inkişaf mərhələsi boyunca tələbat sürətlə yüksəlir, lakin rəqabət də artır.
- ✓ Yetkinlik dövründə rəqabət stabilləşir və sizin xərcləriniz azalmağa davam edir, gəlirlər yüksəlir.
- ✓ Tənəzzül dövrü başlayan zaman (yeni texnologiyaların gəlməsi və ya müştərilərin vərdişlərinin dəyişməsi ilə əlaqədar) satışlar, gəlirlər və mənfəət sizdən qaçır.

“Sağmal inəklər”in sağılması

Məhsulların tənəzzül mərhələsində olması hələ pis xəbər deyil. Adətən bu mərhələdə hazırlıq və işə salma xərcləri bərpa edilir, onlar artıq zəmanət vermirlər ki, çoxlu reklam və ya dəstəyə zəmanət vermirlər və bu da öz növbəsində əsas pul

generatorlarına zəmanət vermir. Bundan fərqli olaraq yeni məhsullar külli miqdarda pul tələb edir, onda niyə biz onları təmin etməyə? “Sağmal inəklər” tənəzzül mərhələsindəki məhsullar kimi gələcəyin ulduzları olaraq istifadə oluna bilər.

Biz bu proses haqqında daha çox Boston Konsaltinq Qrupun artım matrisindən danışarkən danışacağıq.

İnkişaf etmək üçün yollar tapmaq

Başla düşün ki, sizin məhsul artıq sabah bugün olduğu kimi olmayacaq. Hər şeyi etmək üçün plan qura bilməzsiniz, lakin sizin məhsulun ətrafındakı hər şey dəyişməyə doğru gedir. Dünya irəliyə doğru daha bir addım atır. İqtisadiyyat, texnologiya, sənaye- hər şey az da olsa dəyişəcəkdir. Nəticədə, sizin müştərilər məhsulunuz və ya şirkətiniz haqqında - hətta siz özünüzü tamamilə eyni görsəniz belə - bir az fərqli düşünəcəklər.



Şirkətiniz müəyyən məhsulun, demək olar ki, ölüm ayağında olarkən inkişaf etmək və çiçəklənmək üçün hansı yolları tapa bilər? Yəqin ki, məhsulunuz yaşlanmağa başlayarkən sizin (ışıqları söndürüb bütün qapıları bağlamamışdan əvvəl) yeni biznes-plan yaratmaq niyyətiniz var. Lakin hansı yönə dönəcəksiniz? Mark Tvenin hər şeyi olduğu kimi saxlamaq istəyən insanlar üçün bir az məzəli bir məsləhəti var idi:

Əlinizdəki bütün yumurtaları bir səbətə qoyun... Və səbətə baxın!

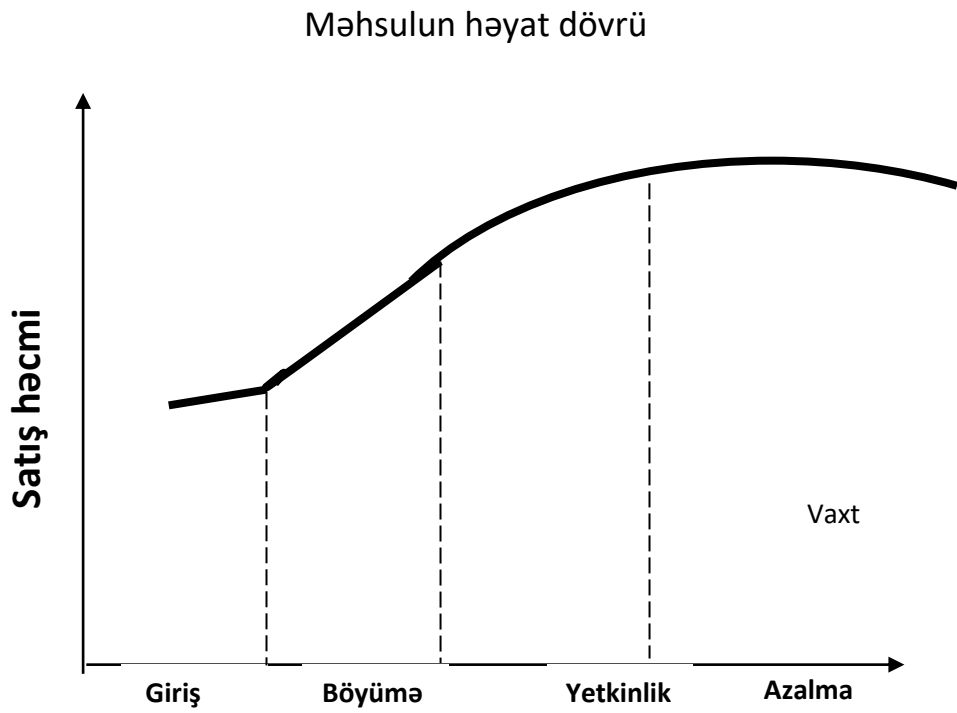
Çətinlik ondadır ki, yumurtalar çatlayacaq və cücələr ora-bura qaçmağa başlayacaq. Beləliklə, heç nə etmədən dayanaraq nəyisə gözləmək həqiqətən də çıxış yolu deyil. Bəs alternativləriniz hansılardır?

Xoşbəxtlikdən, özünüz üçün alternativlər yaratmaq məcburiyyətində qalmayacaqsınız, uzunmüddətli inkişafın planlanması onillər boyunca menecment professionallarının fəlsəfi sevimlisi olmuşdur. Biznesin artım texnikasının öncüllərindən biri inkişafın mümkün istiqamətlərini təmsil etmək üçün sadə bir matris düşünən İqor Ansoff adlı bir insan idi. (Bax: Şəkil 14-2)

Tərəqqi matrisini yetişdirin

Bazarlar

Məhsullar	Burdasan	Mövcud məhsul Yeni bazar	Mövcud
	Yeni məhsul Mövcud bazar	Yeni məhsul Yeni bazar	Yeni
	Mövcud	Yeni	



Şəkil 14-2: İnkişaf istiqamətləri matrisi sizin şirkətinizin inkişaf edə biləcəyi, məhsulların və bazarların kombinasiyası əsasında qurulan müxtəlif yolları təsvir edir.

İnkişaf İstiqamətləri Matrisi

		Bazarlar		
Məhsullar	Siz buradasınız	Mövcud məhsul Yeni bazar	Mövcud	
	Yeni məhsul Mövcud bazar	Yeni məhsul Yeni bazar	Yeni	
		Mövcud	Yeni	

İnkişaf istiqamətləri matrisi həqiqətən də sadə ümumi anlayışdan başqa bir şey deyil: o deyir ki, əgər biznesinizi inkişaf etdirmək istəyirsinizsə, haradansa başlamaq məcburiyyətindəsiniz. Başlamaq üçün ən məntiqi yer öz maraqlarınız üçün istifadə edə biləcəyiniz - bu gün harada olduğunuz və nə ilə işləməli olduğunuzdur. Bu istiqamətlərin istənilən birində olan inkişaf sürətində, şəxsi imkanlarınız və resurslarınız, habelə sənayedəki dəyişikliklərlə edə biləcəyiniz hər şey var. Gəlin şirkətinizi irəli apara bilən növbəti yollara nəzər salaq:

- ✓ **Siz buradasınız (mövcud məhsul və bazar):** Hal-hazırda nə edirsinizsə, onu da etməyə davam edin, lakin bunu bir az da yaxşı etməyə çalışın, beləliklə, müştərilər məhsul və ya xidmətinizi daha çox və əvvəlkindən daha fərqli yollarla istifadə edəcəklər. İnsanları, məsələn, dişlərini tez-tez fırçalamaqla (hətta itlərinin dişlərini fırçalamaqla) daha çox diş məcunu istifadə etməyə həvəsləndirin.
- ✓ **Yeni bazar, mövcud məhsul:** Yaxın zamanlarda mövcud məhsulunuz üçün yeni bazar tapmaqla, coğrafi olaraq genişlənərək və ya tam fərqli növ müştərilərə müraciət edərək böyüyün. Əgər qabartma tozu istehsal edirsinizsə, məsələn, soyuducularında qoxu əmələ gəlməməsi üçün insanların qabartma tozu istifadə etməsinə nail olun.
- ✓ **Yeni məhsul, mövcud bazar:** Mövcud müştəriləri həvəsləndirmək üçün əlavə məhsul xüsusiyyətləri, variantları və ya hətta onlarla əlaqəli olan məhsul ailəsini inkişaf etdiməklə böyüyün. Bu günlərdə gündəmdə olan almalı içkilər seriyasını düşünün: "Apple" məhsullarından tutmuş alma ətirli sulara qədər hər şey.
- ✓ **Yeni bazar, yeni məhsul:** Yaxın zamanlarda yeni və tanış olmayan bazarlarda yeni və müxtəlif məhsullarla böyüyün. Məsələn, "Ford Motor" şirkəti zavodda hazırlanmış evlər hazırlamaq və satmaqla məşğul olurdu.



Çoxlu detallar bataqlığında boğulmamaq istəyirsinizsə, şirkətinizi böyütmək üçün çox sayda müxtəlif yollar fikirləşməyə çalışın. Şirkətinizin missiyasını və məram hesabatlarını gözdən keçirməklə özünüzü düzgün əhval-ruhiyyəyə kökləyin. (Onlar sizdə yoxdurmu? Bilmək istədiyiniz hər şey üçün 2-ci və 3-cü fəsillərə çevirin). Daha sonra isə aşağıdakı addımları atın:

1. Cari bazarlarda mövcud olan məhsulunuza olan tələbatı stimullaşdırmaq məqsədi ilə hal-hazırda edə biləcəyiniz 3 şeyi müəyyənləşdirin.

Bunlar xərclərin azaldılması, mükəmməl güzəştlərin təklif edilməsi və ya bəzi yeni məhsul istifadələri ola bilər.

2. Növbəti 6 ayda mövcud məhsulunuza yeni bazarlar ələ almaq üçün 3 addım sıralayın.

Bəzi ideyalar yeni müştərilərə hədəflənmək üçün radio və ya televiziya reklamlarını, birbaşa "mail" kompaniyalarını və sərgilərdə çıxışları əhatə edə bilər.

3. Mövcud məhsul xəttinizi növbəti ildə genişləndirmək üçün 3 inkişaf cəhdini müəyyənləşdirin.

Bu cəhdlər məhsul xüsusiyyətlərinin artırılması və ya əlavə variantlar ola bilər.

4. Növbəti 3-5 ilə sizi yeni məhsullara və bazarlara çıxara biləcək 3 istiqamət müəyyən edin.



Çox sayda ekspert inanır ki, tamamilə yeni bazarlar üçün tamamilə yeni məhsullar barədə danışmaq bir menecer olaraq sizin işiniz deyil. Bu maliyyə peşəkarları düşünür ki, menecerlər söhbət tamamilə yeni imkanları qiymətləndirməkdən getdiyi zaman obyektiv olmaq əvəzinə çox qərəzlidir. Onlar hesab edirlər ki, siz bütün əlavə gəlirlərinizi sərmayəçilərə qaytarmalısınız və gələcəkdə nəyə yatırım edəcəklərinə özləri qərar verməlidirlər. Bəlkə də onlarla heç razılaşmayacaqsınız, bütün bunlardan başqa sərmayəçilər keçmişdə ciddi səhvlər etmiş ola bilərlər. Lakin onların bir yaxşı tərəfi də var. Yadda saxlayın ki, yeni istiqamətlərə inkişaf necə yerinə yetirilməsindən və ya kimin yerinə yetirməsindən asılı olmayaraq bir az çətin bir məsələdir.

Eyni məhsul/xidmət, eyni bazar



Böyük və uğurlu şirkətlərin bir çoxunun uğurlu və böyük olmasının səbəbi onların sırf bir biznesi, bir bazarı və ya hətta zaman keçdikcə individual məhsulu izləmələridir. Məsələn, siz "Timex" adını eşidəndə saatlar barədə fikirləşirsiniz. Koka-Kola işarəsini gördüyünüz zaman özünüzü kola içərkən təsəvvür edirsiniz.

Mak Donaldsin yanından keçdiyiniz zaman isə yəqin ki, Biq Makı beyninizdə canlandırırırsınız. Lakin bu şirkətlər milyard funtluq korporasiyalara bazara ancaq öz əsas məhsullarını buraxaraq və bazarın qalanına istirahət verərək çevrilmədilər. Əsasən bir məhsuldan asılı olan şirkətlər öz əsas bazarlarını daima cavanlaşdırmaq və canlandırmaq üçün böyük miqdarda pul və enerji sərf edirlər.

Əgər siz 14-2-ci şəkildəki inkişaf istiqaməti matrisinə yenidən baxsanız, külli miqdarda investisiya qoyulmuş şirkətlərin sol yuxarı qutuya aid olduğunu fərqi nə varacaqsınız. Onlar bunu necə uğurla idarə edirlər? Onlar aşağıda göstərilmiş 4 əsas strategiyaları istifadə edirlər:

- ✓ **İrihəcmli məhsul istifadəsinə təşviq etmək.** Şirkət öz müştərilərini daha çox məhsul istifadə etməyə təşviq etməklə tələbatı artırır. Bəlkə də bu, müştərilərin daha çox məhsul alarkən daha yaxşı hiss etməsi və ya onlara daha yaxşı təkliflərin verilməsi ilə əlaqədardır. Müştərilər aşağıdakı addımları ata bilər:
 - ◆ Qənaət edə bildikləri üçün daha böyük kola butulkaları almaq
 - ◆ Daha böyük sığorta təminatına ehtiyac duymaq, çünki siz onlara bunun belə edilməli olduğunu göstərə bilərsiniz.
 - ◆ Telefonla daha uzun danışmaq, çünki ödəniş qiyməti ucuzdur.
 - ◆ Asan qurulduğu üçün bütün komponentləri ilə birgə hazır paketlənmiş kompüter və ya stereo sistem almaq.
- ✓ **Məhsuldan daha tez-tez istifadə olunmasına nail olmaq.** Şirkət müştərilərə məhsuldan tez-tez istifadə etdirməklə satışları stimullaşdırır. Bu, məhsulun istifadəsini daha da rahat etmək, onu müştərilərin normal rejiminin bir hissəsi kimi göstərmək və ya daimi müştərilər üçün stimulaşdırmaq təklif etmək mənasına gələ bilər. Müştərilər aşağıdakı addımları ata bilər:
 - ◆ Gigiyenik olduğunu düşündükləri üçün hər yeməkdən sonra diş məcunu istifadə etmək.
 - ◆ Sağlamlığa faydalı olduğunu düşündükləri üçün daimi olaraq hər naharda şərab içmək.
 - ◆ Daha çox yol qət etmək üçün mütəmadi uçuş proqramına qoşularaq əlavə səyahətlər etmək.
- ✓ **Yeni istifadə imkanları işləyib hazırlamaq.** Şirkət öz məhsul və ya xidməti üçün yeni istifadə yolları tərtib edərək müştərilərə təqdim etməklə bazarını genişləndirir. Buna müştərilərin məhsulu müxtəlif vaxtlarda, müxtəlif yerlərdə, yeni hallarda və ya qeyri-ənənəvi üsullarla istifadə etməsinə nail olmaq aid edilə bilər. Qəfildən müştərilər aşağıdakı addımları ata bilərlər:
 - ◆ Əl üstü və dadlı olduğu üçün gün ərzində də səhər yeməyi qəlyanaltısından yemək.
 - ◆ Rahat olduqlarına görə vanna otağına radio, maşına TV yerləşdirmək.
 - ◆ Uşaq doğumundan heyvanların dəfn mərasiminə qədər hər bir hadisəni video görüntü ilə vizuallaşdırmaq.
- ✓ **Rəqiblərin müştərilərini əldə etmək:** Şirkət, həmçinin, öz məhsul və ya xidmətinə olan tələbatı köhnə yolla da artırmaqla: müştəriləri rəqabətdən uzaq saxlamaqla. Nəticənin bəzən sərt və bəzən də rəqiblərdən gələn gözlənilməz cavab olmasına baxmayaraq şirkətlər aşağıdakıları edə bilərlər:
 - ◆ Rəqabətdə olan məhsulların uzaqlaşdırılması üçün stimulaşdırmaq və uzaqda durmaq üçün mükafatlar vermək.
 - ◆ Ətrafda olan ən yaxşı qiymətlərlə aşağı xərcli təminatçı olmaq üzərinə fokuslanmaq.
 - ◆ Məhsulu fərqli və bazar mühitində seçiləcək şəkildə qablaşdırmaq.
 - ◆ Xüsusi müştəri qruplarının ehtiyaclarını ödəmək üzərinə fokuslanmaq.

Eyni köhnə bazarda eyni köhnə məhsulla böyüməyə yönələn şirkətlər bunu daima yeni tələbat yaratmaq və onu qoruyub saxlamaq və hətta öz bazar səhmlərini artırmaqla edirlər. Bu şirkətlər tez-tez məhsulun həyat tsiklinin sürətini azaltmaqla və yetkinlik dövrünü qeyri-müəyyən müddətə genişləndirməklə uğur qazanırlar. Bəzi hallarda onlar yeni və kreativ məhsul istifadə üsulları yaradaraq məhsulu öz inkişaf mərhələsinə qaytarmaqla hətta həyat tsiklinə yenidən başlaya bilirlər. Lakin möhkəmlik və bazarda bir məhsul əsasında möhkəmlənmə heç də həmişə daimi olmur və şirkətlər bəzən inkişaf üçün yeni istiqamətlər axtarmalı olurlar.

Yeni bazar və ya yeni məhsul

Məhsulunuzun həyatının müəyyən bir nöqtəsində yalnız bir məhsul və ya xidmət biznesiniz üçün cəlbedici səviyyəli inkişafa nail olmaq üçün kifayət etməyə bilər. Bu zaman hara üz tutmalısınız? İnkişaf istiqamətləri matrisi (fəslin əvvəllərində 14-2-ci şəkildə) təklif edir ki, yaxın gələcəkdə bazar genişlənməsinin ən etibarlı və məhsuldar yolu məhsul xəttinizi genişləndirməkdir. İnkişaf üçün olan bu 2 istiqamətin sizdə mövcud olan bacarıq və resursların qurulmasında açıq-aydın bir üstünlüyü vardır. Bazar genişlənməsi mövcud məhsul təcrübənizi çoxaldır və məhsul genişlənməsi hal-hazırda bazarda mövcud olan müştərilər üzərindəki təcrübənizi və biliyinizi möhkəmləndirir.



“Timex”, “Coca-Cola” və “McDonald’s” kimi iri və uğurlu şirkətlər hazırda bizim istifadə etdiyimiz flagman məhsullardan bir qədər böyükdür və əgər biz onların inkişaf yollarına yaxından nəzər salsaq, görərik ki, onlar bunu yeni bazarlara doğru genişlənməklə və eyni zamanda, öz məhsul xətlərini genişləndirməklə edirlər. “Ford” maşınlar üçün nədirsə, “Timex” də saatlar üçün odur. “Timex” qol saatları 1950 –ci illərdə yarananda Henri Fordun 40 il öncəki Model T uğurundan bəhrələndi. Lakin necə ki, Ford iri avtomobillərdən Ka kimi xırda avtomobillərə can atır, Timex öz təklifini zamanın bütün aspektlərinə doğru genişləndirir. İkinci dünya müharibəsi dövründə şirkət öz zavodlarını yüksək keyfiyyətli, mexaniki qurulmuş artilleriya və hava hücumundan müdafiə bombaları istehsal edən zavoda çevirdi. İndi isə sizin vaxtınıza qənaət etmək üçün onu idarə edən, sizin fitness proqramlarınızı işləyib hazırlayan, mp3 pleyerinizi yoxlayan və ürək döyüntülərinizi hesablayan “zaman cihazları” var. Koka-Kola “Klassik kola”, “Diet Kola” və “Kofeinsiz Kola”nın da daxil olduğu kola içkiləri ailəsini təklif etməklə dünyanı inkişaf etdirərək yeni bazarlara daxil olur. MakDonalds da öz yumurtalı maffinləri, biqmaqları və toyuqlu nagetsleri ilə səhər yeməyi, nahar və axşam yeməyi üçün açıqdır, eyni zamanda o, lokal bazarların tələbləri ilə uyğunlaşdırmaq üçün öz menyularında kiçik dəyişikliklər edir: Fransada şərab və salatlar və hətta Yaponiyadakı uşaqlara menyunu lüğət kimi istifadə etməklə ingilis dilinin tədrisi.

Yeni bazar

Yeni bazara doğru genişlənmək sizin şirkətin kifayət qədər sürətlə edə biləcəyi bir işdir, çünki o, öz mövcud biznes modelindən istifadə edərək artıq içində olduğu məsələləri yenidən istifadə edə bilər, məsələn, məhsulların hazırlanması, yerləşdirilməsi və paylaşdırılması.



Siz öz bazarınızı iki əsas üsulla genişləndirə bilərsiniz: yeni coğrafi məkanlara keçərək və ya yeni bazar segmentlərinə doğru gedərək.

- ✓ **Coğrafi məkan:** Əsas məhsul və bazardan kənarda inkişafın ən bariz yolu coğrafi baxımdan genişlənmək, harada yaşadıklarından və işlədiklərindən asılı olaraq yeni müştərilər cəlb etməkdir. Bu cür genişlənmənin müxtəlif üstünlükləri var. Siz nəinki biznesinizi əvvəlki kimi davam etdirirsiniz, sizin, həmçinin, yeni müştərilərinizin çoxunu anlamaq kimi bir üstünlüyünüz var, hətta müəyyən regional fərqlərə baxmayaraq. Coğrafi genişlənmə sizə tanış olmayan ərazilərdə, hətta yeni ölkələrdə bizneslə məşğul olmağı tələb etdiyi üçün siz öz şirkətinizin genişlənmiş bazarınızda baş verəcək xüsusi tələbatları necə ödəməsinə xüsusi diqqət yetirməlisiniz.
- ✓ **Yeni bazar segmentləri:** Bəzən məhsulunuz üçün bazarı yeni növ müştərilər tapmaqla genişləndirə bilərsiniz. Əgər kreativ olsanız, bəlkə də əvvəllər məhəl qoymadığınız müştəri qrupunu müəyyən edə bilərsiniz. Məhsulunuzun xüsusiyyətlərinə və qablaşdırılmasına, məhsulun necə qiymətləndirilməsinə və çatdırılmasına, kimlərin məhsulu almasına və niyə almasına diqqət yetirin. Həmçinin, müştərilərə verdiyiniz faydaları gözədən keçirin. Daha sonra isə yeni bir bazar segmentinin ölçü və böyümə potensialı baxımından nə qədər cəzbedici olduğu barədə özünüza sual verin. Siz bazara hansı güclü cəhətləri gətirirsiniz? Bazarda artıq hansı rəqiblər var? Uzun zaman ərzində hansı üstünlükləri əldə etməyi planlaşdırırsınız?

Yeni məhsul

Təklif etdiyiniz məhsul sayının və xidmət növünün artırılması sizin əvvəlcədən planlaşdırmalı olduğunuz bir şeydir. Şirkətlər tez-tez öz gələcək istiqamətləri və inkişafının nəticələrinə elə də çox diqqət yetirmədən yeni məhsul komponentlərinin variantları və əsas təkmilləşmələri inkişaf etdirirlər. Bunun əvəzində müştərilər hər hansı bir xüsusi keyfiyyət tələb edə bilər və ya distribütor konkret seçim və ya kömək istəyə bilər və siz də bunu bilməzdən əvvəl sizin dəstəkləməli olduğunuz əlavə məhsullar var.

Yaxşı xəbər odur ki, sizin artıq müştəriləriniz var. Lakin siz həm də əmin olmalısınız ki, həmin müştərilər sizin şəxsi biznes plan və strategiyanızın şərtlərinə uyğun olaraq sizin məhsul genişlənməsinə fayda verəcək və əlavə məhsullar daxil etməyin mənasının olduğu bir geniş bazarı təmsil edir.

Siz öz məhsul və ya xidmət sahənizi 2 əsas yolla genişləndirə bilərsiniz: yeni keyfiyyətlər (xüsusiyyətlər) və variantlar təklif etməklə və bir-biri ilə əlaqəli məhsul ailələri yaratmaqla.

- ✓ **Yeni xüsusiyyətlər və seçimlər:** Məhsul xəttini genişləndirmənin ən geniş yayılmış yolu məhsulunuza əlavə xüsusiyyətlər əlavə etmək və müştərilərə əlavə xüsusiyyətlər içindən öz istədiklərini seçmək imkanını verməkdir. Üstünlüklər barədə danışmaq asandır: məhsulun tərtibatında və işlənilib hazırlanmasında öz güc və bacarıqlarınızdan istifadə edərək işləyirsiniz və real müştərilərə hansı mühüm dəyişikliklərin edilməli olmasında köməklik edirsiniz. Bu, çox yaxşı oyun planına bənzəyir.

Təhlükə ümumi görünüşün izini itirməkdən yaranır- bura sizin şirkətinizin sonuclanmasını istədiyiniz yerdir. Nə qədər yaxşı olmalarından asılı olmayaraq ayrı-ayrı müştərilər iri bazarların istiqamətini həmişə yaxşı əks etdirmirlər. Buna görə də

həqiqətən də sata və ya dəstəkləyə bilməyəcəyiniz marjinal məhsullar yaratmaqdan çəkinin. Bunun əvəzinə, spesifik bazar segmentlərinin tələbatını qarşılamaq üçün tərtib edilmiş xüsusiyyətlərə və seçimlərə malik az sayda məhsul hazırlamağı planlaşdırın.

- ✓ **Əlaqəli məhsul qrupları:** Siz hər-hansı bir ortaq element əsasında hazırlanan məhsul qrupu yarada bilərsiniz. Elə həmin əsas texnologiyanı istifadə edərək bir – biri ilə əlaqəli müştəri istəklərini təmin etmək və ya əsas məhsulunuz üçün bir növ əlavə olaraq istifadə etmək üçün öz məhsul ailənizi inkişaf etdirə bilərsiniz. Siz öz məhsul qrupunuzun bazardakı digər əlavə məhsulların təkbaşına olduğundan daha güclü görünməsinə istəyirsiniz. Beləliklə, məhsulun inkişafı ilə bağlı risklər azalır, qazanclar kifayət qədər artır. Qrupdakı məhsulların birlikdə necə işlədiyini öyrənməyə vaxt ayırın. Həmçinin, əmin olun ki, siz hər bir məhsulun müştəri nöqtəyi nəzərindən təqdim etdiyi kənar problemlərə, rəqabətlər, şirkətinizin fərdi aktivləri və imkanlarına diqqət yetirirsiniz.



İnkişaf planlarınızı həyata keçirməmişdən öncə ki, onların şirkətinizin güclü tərəflərini və rəqabət üstünlüyünü qoruyub saxlamaq üçün sizdə mövcud olan imkan və resursları özündə ehtiva etdiyindən əmin olun. Özünüza aşağıdakı sualları verin:

- ✓ Mövcud olduğunuz bazarlarda nə qədər uğurlusunuz?
- ✓ Genişlənmiş bazar sizin mövcud olduğunuz cari bazardan hansı yollarla fərqlənir?
- ✓ Biznesinizin hansı hissələrini genişlənmiş bazarda istifadə edə bilərsiniz?
- ✓ Daha çox məhsul yerləşdirə bilmək üçün hansı funksiya və fəaliyyət növlərini dəyişdirmək lazımdır?
- ✓ Genişlənmiş məhsul xəttiniz xüsusi müştəri tələbatına nə dərəcədə cavab verəcək?
- ✓ Genişlənmiş məhsul ailəniz fərdi məhsuldan daha yaxşıdır mı?
- ✓ Biznesinizi gözlənilən inkişafa çatdırmaq nə dərəcədə asandır?
- ✓ Sizin rəqabət mühitiniz necə dəyişilir?

Yeni məhsul və yeni bazar

Şirkətiniz orta yaş dövrü böhranıdadır? Fəal müştərilər, cəlbedici texnologiyalar və aqressiv rəqabət axtarışındasınız? Bəli, şirkətlər zaman-zaman özünü yenilməyi düşünür. Yeni istiqamətlərə hərəkət etmə planı adətən İnkişaf İstiqamətləri Matrisinin fəslin əvvəllərində 14-2-ci şəkllə baxın) sağ aşağı küncünə doğru hərəkət etməklə şirkətin diversifikasiyasını ehtiva edir. Bir sözlə, bu, otun hər zaman daha yaşıl göründüyü, başqa sözlə, gəlirlərin hər zaman daha çox göründüyü yerdir.



Lakin siz potensial gəlirləri diversifikasiya ilə birlikdə gələn problem və risklərə qarşı da balanslaşdırmalısınız. Bir çox şirkətlər tanımadıqları mühitdə az vaxt ərzində yeni hiylələr öyrənməyə çalışırlar və maliyyə problemləri ilə üzləşərək axmaq vəziyyətə düşürlər.

Uğur qazanma şanslarınızı daha da artırmaq üçün bütün yeni sualların və yeni oyunçuların araşdırılması mənasına gələn ev tapşırığınızı həll etməyə başlayın. Əgər bu tapşırıq çətin səslənsə, narahat olmayın, elə belə də olmalıdır.

Şirkətinizin hal-hazırda gördüyü işlə əlaqədar olan mümkün yeni işləri müəyyən etdiyiniz zaman uğur şansınız əhəmiyyətli dərəcədə artır. Lakin hətta istənilən mövcud məhsullardan və bazar təcrübəsindən istifadə etməsəniz belə tez-tez şirkətinizin əsas rəqabət mühiti ilə oynayan yeni biznes fərsətlərinin aspektlərini müəyyən edə bilərsiniz. (Bu barədə daha çox öyrənmək üçün 9-cu fəsilə baxın.) Nələrə diqqət yetirməli olduğunuz aşağıda göstərilib:



- ✓ **Adla tanınma:** Əgər şirkətinizə ad seçmək üzərində işləyirsinizsə, hərdən onun biznes identikliyi yeni biznes situasiyalarda istifadə edə bilərsiniz. Adın müəyyən olunması asossasiyalar müsbət, dəqiq müəyyən olunmuş və yeni məhsul və bazara köçürülə bildiyi zaman xüsusilə əsasdır. Məsələn, BMW kimi dəbdəbəli maşın kompaniyaları öz adlarını bahalı, prestijli turizm xətlərinə və dağ velosipedlərinə verirlər.
- ✓ **Texniki əməliyyatlar:** Resurslar və dizayn üçün tələb olunan bacarıqlar sizin özəl sənayenizdə məhsulun tərtibatı və hazırlanması – və ya sizin təklif etdiyiniz texniki xidmətlər, əlavə istehsal sahələrini dəstəkləmək üçün genişləndirilə bilər. Məsələn, Yaponiyanın “Sony” və “Mitsubishi” kimi elektronika nəhəngləri miniatürləşdirmə, avtomatlaşdırma və keyfiyyətin yoxlanılması sayəsində ekspertləşmişdir. Verilmiş bu bacarıqlara əsasən onlar orijinal texnologiya və ya eksperimental məhsullar əldə edə, daha sonra isə öz təcrübələri əsasında yeni smartfon xəttinin istehsalına başlaya bilirlər.
- ✓ **Marketing təcrübəsi:** Əgər sizin şirkət böyük marketing təcrübəsinə sahibdirsə, siz bu təcrübəni daha effektiv istifadə edə bilmək, maarifləndirməni artırmaq və yeni məhsulun mövqeyini möhkəmləndirmək üçün tez-tez ortaya qoya bilərsiniz. Nümunələrə kiçik, azad istehsalçıların hazırladığı və daha sonra “Symantec” və “Netscape” kimi iri, marketing gücünə sahib, bu məhsulları uğurla reklam edə, irəli çəkə və paylaşıra biləcək şirkətlərə satdığı kreativ proqram təminatları daxildir.
- ✓ **Həcm və miqyas:** Bəzən siz şirkətinizin istehsal, satış və ya paylaşımında malik olduğu əlavə həcmi istifadə edə və onu elə birbaşa olaraq yeni biznes sahəsinə tətbiq edə bilərsiniz. Bu yolla siz, irihəcmli əməliyyatlardan gəlir götürə və öz resurslarınızı daha effektiv istifadə edə bilərsiniz. Məsələn, Böyük Britaniya ərazisindəki bir çox avtosalonlar, artıq 1980-ci illərdə Toyota və Honda markalarını Britaniya avtomobil xəttinə daimi olaraq yerləşdirməklə bu markaları nümayiş etdirmə və satmağa, həmçinin, texniki xidmət göstərməyə nail olmuşdu. İndi isə əlbəttə ki, bu, Britaniya avtodilerlərinin təklif edə biləcəyi yeganə şeydir, buna görə də onların yeni məhsulları, nəticə etibarilə, əsas və yeganə məhsulları olaraq qalır.
- ✓ **Maliyyə mülahizələri:** Şirkətinizin gəlir, nağd pul axını və mənfəətinə olan ısrarlı tələblər sizi qaçılmaz olaraq yeni biznes istiqamətinə yönəldə bilər. Baxmayaraq ki, maliyyə imkanları özü özlüyündə mövcud məhsullara və bazarlara kifayət qədər dayanıqsız keçidlər təklif edir, yeni işlər də - mümkündür ki, - sadəcə maliyyə mühazirələri əsasında qurulsun. Məsələn, böyük bütün şirkətləri öz iri pul ehtiyatlarını biznesin daha əlvan, “tüstüdən kənar” olan əlaqəli sahələrinin diversifikasiya üçün istifadə edirlər.



Yeni istiqamətlərə yola çıxmaq və yeni növ bizneslərin diversifikasiyası tam yeni bazarlar üçün tam yeni məhsulların yaradılması həvəsi biznes planlaşdırıcıları

bir neçə onilliklər ovsunlayıb və narahat edib. Təəssüf ki, yeni məhsullar üçün uğursuzluq ehtimalı 75% kimi yüksək bir faiz ola bilər. Pazzlın ən heyranəndirici hissəsi isə hər şeyin başlanğıcda kağız üzərində çox yaxşı görünməsidir. Aşağıda bəzi nümunələr vardır:



- ✓ “Campbell Soup Company” düşünürdü ki, bazara uşaqlar üçün meyvə şirələri toplusu çıxarmaqla uğur əldə edəcəkdir. Lakin şirkətin “Juice Works” brendi çətinliklə üzləşdi, həm də ona görə ki, bir çox rəqiblərin meyvə şirəsi biznesində daha yaxşı ticarət markası (brend adı) var idi.
- ✓ “Federal Express” yeni, kompüter şəbəkəsi əsasında qurulmuş gələcəyin anı sənəd çatdırılması xidmətini yaratmaq qərarına gəldi. Lakin müştərilər sənədləri e-maillə yox, elə kağız şəklində göndərməyi üstün tutaraq “FedEx”ə üz tutdular və şirkət öz “Zap Mail” xidmətinin içində ilişib qaldı.
- ✓ Laura Eşli, öz həyat yoldaşı ilə birlikdə eyniadlı firmanın həmtəsisçisi, moda anlayışını heç sevməzmiş. Bunun əvəzinə o, geyimlərin və mebellərin dözümlü olmasında ısrar edirdi. 1960-cı illərdə firma, “Mary Quant” mini ətəklərinə əsl alternativ olan rahat pambıq donları təklif etdi. 1980-ci illərin sonlarında Laura Eşlinin faciəvi ölümündən sonra şirkət onun ənənəsini davam etdiməyə laqeyd yanaşaraq uzun, üzəndə çay şəkli olan donlar və Viyella damalı geyimlərini istehsal buraxmamaqla səhvə yol verdi. Moda ilə uyğunlaşmaq şirkət üçün faciəvi nəticələr verdi və bu da bütün dünyada MBA dərsləri üçün praktik nümunə materialına çevrildi.



Lakin bəzi şirkətlər zaman-zaman yeni məhsullarla yeni bazarlarda uğur qazana bilirlər. “Tesco”nu yadınıza salın və siz artıq Böyük Britaniyadakı qida dəyərini təsəvvür edə bilərsiniz. Lakin şirkət son onillikdə hər şeyi – dəbli geyimlərdən mikrodalğalı sobalara qədər – uğurla bazara təqdim etdi, onlar hətta mühüm fərdi maliyyə biznesinə və bəlkə də dünyanın yeganə sərfəli internet çatdırılma xidmətinə sahibdirlər. “Tesco”nun qarşısına qoyduğu məqsəd müştəriyə dəyər, seçim və rahatlıq verməkdir, diqqət edin ki, onlar burada qidaya əhəmiyyət vermirlər. Bu, yeganə məqsəddir və Asiyada, Mərkəzi və Şərqi Avropada və ABŞ-da uğurla həyata keçirilir.

Aşağıda sıra ilə xülasə verilmişdir:

- ✓ İnkişaf etmək üçün yeganə yol müştəriləri sizin mövcud məhsulunuzu tez-tez və daha çox istifadə etməyə təşviq etməkdir.
- ✓ Yeni istiqamətlərə inkişaf etmək üçün sizin şirkətiniz yeni məhsullara, yeni bazarlara və tamamilə yeni müəssisələrə müraciət etməlidir.
- ✓ Yeni bazarda genişlənməyə çalışdığınız zaman siz öz mövcud məhsulunuzun hazırlanması və çatdırılması təcrübəsindən istifadə edə bilərsiniz.
- ✓ Tam yeni biznesə (yeni məhsul, yeni bazar) daxil olmağa hazırlşırsınızsa, nəzərə alın ki, bu, risklidir və nəticəsi ağır ola bilər, buna görə də ev tapşırığınıza yaxşı hazırlaşın.

Müştərilər tərəfindən qəbuletmə barədə

Müştərilər bir qayda olaraq yeni məhsul və ya xidmətlərin gəlməsini “dörd gözle” gözləyirlər, beləliklə, onlar yeni məhsulları almaq üçün “küçələrə tökülməyəcəklər”. Sözlər yavaş-yavaş yayıldığı kimi yeni mesaj da müxtəlif müştəri qruplarına asta-asta nüfuz edir. Hətta o zaman siz fərqi varacaqsınız ki, daha macərapərəst tiplər yeni məhsulları daha tez alır. Yalnız bu macərapərəst tiplər öz məmnunluğunu bildirdikdən sonra digər “izləyicilər” birlikdə gəlirlər. Araşdırmalar göstərir ki, bu qəbuletmə prosesi zamanı bildiyiniz kimi müştərilər “innovatorlar”dan “sadiq” müştərilərə qədər ümumi populyasiyanın hər qrup üçün müxtəlif olduğu 5 əsas xüsusiyyətdən keçirlər. Bu prosesin illüstrasiyası üçün 6-cı fəsildəki 6-2-ci şəklə baxın.

Hesab edək ki, siz öz internet-hədiyyə xidmətiniz üçün bazar müəyyən etmisiniz. İlk növbədə sizin bazar çatdırılma xərclərinin aşağı olması üçün evinizə beş mil məsafədə zəngin professionallarla məhdudlaşmalıdır. Beləliklə, əgər bazar araşdırması 100000 nəfərin sizin ideal müştəri profilinə uyğun gəldiyini və onların daimi internetə çıxışı olduğunu göstərsə, bazar eksplotasiya üçün açıqdır və ilkin qiymət 2500 kimi aşağı bir rəqəm ola bilər, çünki alıcıların 2,5 faizi innovatordur.

Bu qəbuletmə prosesi – yeni biznesin ilk müştəriləri olan 2.5 % yenilikçi kütləsindən tutmuş biznesdə 20 il qalmayanadək heç nə almayan “geridəqalmış” müştərilərə qədər - əsl innovativliyi və nisbətən dəyərli məhsul və xidmətləri ilə ən nəzərəçarpan prosessdir. Bununla yanaşı, əsas tendensiya bütün bizneslər üçün doğrudur. Siz novatorlara heç nə satmayana qədər əhəmiyyətli satışlar əldə edə bilməyəcəksiniz. Beləliklə, ilk vacib tapşırığınız novator müştəriləri müəyyən etməkdir. Motivasiya isə budur: lap əvvədən öz potensial müştəriləriniz haqqında nə qədər çox bilsəniz, uğur qazanmaq şansınız o qədər artır.

Marketing strategiyanızı formalaşdıran zaman yadda saxlamalı olduğunuz başqa bir məsələ isə budur ki, novatorlar, ilkin izləyicilər və digər sub-seqmentlər heç də eyni media, veb-saytlar, jurnal və ya qəzetlərdən istifadə etmir və ya eyni şəkil və mesajlara reaksiya göstərmirlər. Buna görə də siz məhsulu onlara fərqli yollarla satmağa çalışmalısınız.

Əqli mülkiyyətin müdafiəsi

Yeni məhsul və ya xidmətlər üçün müqəddəs Qraal öz məhsulunuzu bazardakı digər məhsullardan fərqləndirəcək yetərli unikal üstünlüyü tapmaqdır. Siz eyni zamanda öz üstünlüyünüzün digərləri tərəfindən asanlıqla təkrarlana bilməyəcəyindən əmin olmalısınız. Başqa sözlə desək, siz başqalarının varlanmağa doğru gedən eyni yolu izləməsinin qarşısını almaq üçün bəyər yerləşdirməlisiniz.

Məhsulunuzun unikallığını qoruyub saxlamaq üçün ən təsirli üsul onu öz *əqli mülkiyyətiniz* olaraq müəyyən etməkdir (adətən, bu, qısa olaraq ƏM adlanır). ƏM müxtəlif sahələr üzrə aşağıdakı kimi bölünür:

- ✓ **Patentlər** –sənaye eksplotasiyasına malik olub ixtira addımını özündə ehtiva edir.
- ✓ **Müəllif hüquqları** – orijinal incəsənət və kreativ işlərin – məqalələr, kitablar, rəsmlər, filmlər, tamaşalar, mahnılar, musiqilər, mühəndislik çertyojlarının lisenziyasız istifadəsinə qarşı müdafiə təmin edir.

- ✓ **Dizayn qeydiyyatı** – yeni, original və heç vaxt ictimaiyyətə təqdim edilməyən və ya başqa sözlə desək, heç vaxt sizin ağılınızda olan məhsula tətbiq edilməyən kommersiya məhsulunun forma, dizayn və ya dekorativ xüsusiyyətlərini əhatə edir.

ƏM ilə bağlı aşağıdakı təşkilatlardan yardım ala bilərsiniz:

- ✓ Birləşmiş Krallıq Əqli Mülkiyyət Ofisində (www.ipo.gov.uk) patent, əmtəə nişanı, müəllif hüquqları və ya dizayn qeydiyyatına aid lazım olan hər bir məlumat var.
- ✓ Avropa Patent Ofisi (www.epo.org), Birləşmiş Ştatlar Patent və Əmtəə Nişanı Ofisi (www.uspto.gov) və Dünya Əqli Mülkiyyət Assosiasiyası (www.wipo.int) sizə beynəlxalq əqli mülkiyyət məsələləri haqqında bütün məlumatları verə bilər.
- ✓ Patent və Etibarnamələr üzrə Sertifikatlaşdırma İnstitutu / İmtiyazlı Patent və Vəkillər İnstitutu (The Chartered Institute of Patents and Attorneys) (www.cipa.org.uk) və Əmtəə Nişanı Vəkilləri İnstitutu (www.itma.org.uk) – xüsusi olaraq ixtisaslaşdırılmış səslənən adlarına baxmayaq sizə ƏM-in istənilən aspekti üzrə - sizin üçün lokal məsləhətçi tapmaq da daxil olmaqla – sizə kömək edə bilər.

Məhsul portfelinizin idarə edilməsi

Əgər yeni məhsul və bazarlara daxil olmağın və ya yeni bizneslərə şaxələnməyin əsl vaxtı olduğunu düşünürsünüzsə, necə jonqlyorluq etməli olduğunuzu öyrənməlisiniz. Artıq xüsusi olaraq hansısa məhsul və ya xidmət üzərində işləmək kimi bir üstünlüyünüz yoxdur, indi sizin məşğul olmalı olduğunuz birdən çox bazar və məhsulunuz var. Siz məhsullarınızın həyat tsiklinin hansı mərhələsində olmasından asılı olaraq hər birinə xüsusi diqqət yetirmək və lazımi resurslarla təmin etməklə onları necə havada saxlamalı olduğunuzu aydınlaşdırmalısınız.

Strateji biznes vahidlərinə baxış

Bu növ “jonqlyorluq” əlbəttə ki, bir az hazırlıq tələb edir və bilmək istəyəcəyiniz ilk şey neçə portağal və jonqlyor sopasını (bu nümunədə isə məhsul və ya xidmətləri) eyni anda havada saxlaya biləcəyinizdir. Portağalları asanlıqla sayı bilirsiniz və jonqlyor sopalarını saymaq elə də çətin deyil. Məhsul və ya xidmətlər üçün isə bu suallar bir qayda olaraq yox olurlar. Adətən, bu sualların düzgün cavabı yoxdur, lakin ümumi məsələləri düşünməyə sərf edilən vaxt nə təklif etdiyinizi daha yaxşı anlamağınıza kömək edir. Özünüzdən soruşun:

- ✓ Sizin şirkətin ümumilikdə neçə məhsul və ya xidməti var?
- ✓ Məhsulunuza yeni xüsusiyyət və ya seçim əlavə etsəniz, bu, əlavə ayrıca biznes plan tələb edən mahiyyətə yeniməhsul yaradacaqmı?
- ✓ Xidmətinizi müxtəlif üsullarla istifadə edən 2 ayrıca müştəri qrupuna sahibsinizsə, öz biznes planı olan 2 xidmətiniz həqiqətənmi var?
- ✓ Əgər eyni müştəri qrupuna hər biri manifaktura və bazardan keçərək paylaşılan 2 müxtəlif məhsul təklif edirsinizsə, siz həqiqətənmi tək biznes planla geniş bir məhsul ərazisində xidmət göstərirsiniz?



“General Electric” bu suallarla 1960-cı illərdə bu suallarla mübarizə aparırdı. Şirkət öz təsisçisi Tomas Edisonun orijinal ixtiraları hesabına kifayət qədər böyümüşdü, o, artıq sadəcə elektrik lampası biznesində deyildi. Əsində bu şirkət texnika və aviasiya mühərriklərindən tutmuş televizor və kompüterlərə qədər istehsal edən çoxşaxəli bir nəhəng idi. Şirkət hər bir hissənin idarə edilə biləcək ölçüdə ola bilməsi və digər bütün hissələr ilə birlikdə bu hissə ilə də rahat jonqlyorluq edilməsi mümkün olması şərtləri iləözünü bölməyin ən yaxşı yolunun hansı olduğuna qərar verməli idi.



“General Electrics”in menecerləri şirkəti “*Strateji Biznes Vahidləri*” adlandırdıqları bir anlayış əsasında təşkil etmək kimi ağıllı bir ideya tətbiq etdilər. Strateji Biznes Vahidi (SBV) sizin şirkətinizin öz müəyyən edilmiş bazarlarına sahib olan, öz xüsusi rəqib qrupunu cəlb edən və nəzərəçarpacaq resurs və imkanları sizdən tələb edə bilən hissəsidir. Həmçinin, SBV onun xüsusi biznes mühitinə təsir etmək üçün dizayn edilən hədəf və tapşırıqları işləyib hazırlaya bilməyikiz üçün kifayət qədər kiçikdir. SBV anlayışından istifadə etməklə “General Electrics” təxminən 200 ayrı, müstəqil məhsul departamentini, yaxşı müəyyən olunmuş strategiyaya və yeni bir biznes plana sahib olan 50-dən də az sayda SBV-də birləşdirir.



Şirkətinizi SBV ətrafında yenidən qurmaq haqqında düşünün. Ayrıca bir business plan qurduğunuz hər dəfə siz potensial SBV ilə üzləşəcəksiniz. Necə başlamaq lazımdır? SBV adətən birlikdə götürülən konkret məhsula və bazar sahələrinə aid olduğu üçün aşağıdakı addımlarla başlayın:

- 1. Şirkətinizi ağılınıza gələcək qədər çox ayrıca məhsul və bazar kombinasiyalarına bölün.**
- 2. Bu bölünmüş hissələri müxtəlif səviyyə və miqyaslarda olan məhsul və xidmətlərin hər növ kreativ üsulu yoxlamaqla müxtəlif yollarla yenidən qurmağa çalışın.**

Hər bir kombinasiyanın həyati əhəmiyyətli biznes vahidi yaratmaq şərti daxilində işləməsinə necə təmin etmək haqqında düşünün.

- 3. Yalnız strategiya, biznes planlaşdırılması, müştərilər, rəqabət və şirkətinizin strukturunu nəzərə alaraq effektiv olan bazar və məhsul kombinasiyalarını saxlayın.**

4. Yeni SBV-lərin birlikdə necə işləməsi və sizin ümumi biznesə təsirini görmək üçün bir addım kənara çəkilin.

Əgər gördükləriniz xoşunuza gəlmirsə, bu prosesi yenidən yoxlayın. Öz yeni müəssisənizdən razı olmayana qədər heç bir həqiqi dəyişiklik etməyin.

Ulduzları hədəfə almaq

Kim bilir, heçə səhv müəyyən edilmiş məhsul qrupu ilə jonqlyorluq etmək əvəzinə öz jonqlyorluq texnikanızı artıq müəyyən etmiş olduğunuz Strateji Biznes Vahidləri üzərində məşq edin.

Öz SBV-lərinizi nağd pul axınından asılı olaraq 2 əsas qrupa bölməklə başlayın: şirkətinizə pul gətirən qrupu bir tərəfə, sizdən pul aparan qrupu isə digər tərəfə ayırın. Yəqin ki, siz burada yalnız 2 tərəf olmasından təəccüblənəcəksiniz. Çünki hər bir məhsul adətən başlanğıc, inkişaf, yetkinlik və tənəzzül mərhələləri olmaqla həyat tsikli keçir, müxtəlif SBV-lərin təbii olaraq fərqli nağd pul axını tələbi vardır. Siz məhsullara ilkin və inkişaf mərhələlərində investisiya qoymalısınız və sizin yetkin məhsullar son nəticədə bütün hesabları ödəyə bilməlidir. Beləliklə, uğurlu bir jonqlyor kimi sizin arxadan gələn SBV-ləri dəstəkləmək üçün əlinizdə hər zaman ən az bir yetkin (hazır) SBV-yə ehtiyacınız var.

Əgər siz nə vaxtsa öz şəxsi əmanətlərinizi və ya təqaüd hesablarınızı idarə etməyə çalışmırsınızsa, bu növ jonqlyorluq hiylələrinin bəziləri sizə yaxın səslənə bilər. İstənilən maliyyə məsləhətçisi sizə eyni şeyi deyəcəkdir: öz investisiyalarınızı daha stabil və öncədən təxmin edilə bilən biznes qrupuna sərf edin. İdeal şəkildə, maliyyə məsləhətçiləri sizin öz portfelinizi hal-hazırda nə qədər pula ehtiyacınız olması və gələcəkdə nə qədər maliyyəyə malik olmaq istəməyiniz əsasında balanslaşdırmanıza kömək etmək istəyir. Verilmiş maliyyə ehtiyacları və hədəflərə əsasən, plannerlər anında dividendlər yaradan “mavi-çip” səhm və istiqrazlarını almağı təklif edə, həmçinin, gələcəkdə işinizə yarayacaq daha spekulyativ şirkətlərə investisiya qoymağı təklif edə bilər.



Şirkətinizin SBV-nin səhm və istiqraz portfeli ilə çoxlu ümumi cəhətləri vardır, faktiki olaraq bizim SBV jonqlyorluğu adlandırdığımız anlayış **portfel idarəetməsi** adlanır. Şəxsi SBV portfelinizi maliyyə ekspertlərinin səhm və istiqrazlara nəzarət etdiyi kimi professional idarə etmək üçün sizin bələdçiye ehtiyacınız var, məhz burada da portfel analizi anlayışını meydana çıxır. **Portfel analizi** sizə şirkətinizdə SBV-lərin rolunu görməyə və şirkətin gəlirli şəkildə böyüməsi və belə də davam etməsi üçün SBV balansının necə olmalı olduğunu müəyyən etməyə kömək edir. Əlavə olaraq, portfel analizi sizdə birdən artıq SBV olduğu halda straregiya və biznes planlamasının yeni yolunu təklif edir.

İlk sadə portfel analizi cəhdinizi iki SBV kateqoriyası ilə edə bilərsiniz: pul gətirən və pul aparan/tələb edən SBV-lər. Daha sonra isə, yeganə etməli olduğunuz birinci kateqoriyanın həmişə ikincidən yüksək olmasından əmin olmaqdır.

Lakin bu iki kateqoriya sizə gələcəkdə nəyin baş verəcəyini anlamaqda kömək edə bilmir. Xoşbəxtlikdən, Boston Konsaltinq Qrupun əməkdaşları istifadəsi rahat olan

və müəyyən faydalı planlama istiqaməti təmin edən portfel analizi aləti təqdim edirlər. Boston Konsaltinq Qrupunun “İnkişaf Payı Cədvəli” (şəkil 14-3) sizə SBV-ni 4 qrupa bölməyi öyrədir.

Şəkil 14-3. İnkişaf payı cədvəli şirkətinizin SBV-ni 4 əsas hissəyə bölür:



Portfel analizinizi iki əsas amil üzərində qurmalısınız: Bazar həcmi və nisbi bazar payı.

- ✓ **Bazar həcmi:** SBV sürətlə genişlənən bazarın bir hissəsidir, yoxsa hansısa zəif və ya inkişafdan qalmış ərazidə ilişib qalıb? Siz bazar həcmi öz portfelinizi müəyyənləşdirmək üçün istifadə edirsiniz, çünki bu, sizi SBV-nin uzun müddət ərzində necə cəlbedici ola biləcəyi barəsində düşünməyə vadar edir. Güclü inkişaf edən və zəif inkişaf edən bazarları bir-birindən ayıran dəqiq nöqtə kifayət qədər şərtdir: illik inkişaf tempi orta nöqtə olaraq 10% götürülür.
- ✓ **Nisbi bazar payı:** Sizin SBV bazardakı pay avantajından öz rəqiblərinə qarşı istifadə edir, yoxsa bu bazar payı rəqiblərlə nisbətdə sizi aşağı çəkir? Siz nisbi bazar payını öz SBV portfelinizin müəyyənləşdirilməsində əsas amil olaraq istifadə edirsiniz, çünki, əlimizdə olan hər şey güclü nisbi bazar mövqeyinin SBV-nin gəlirliliyi ilə güclü şəkildə bağlı olduğunu sübut edir. SBV-ni yüksək bazar payına və aşağı bazar payına sahib olduğunuz yerlər olaraq iki hissəyə bölün.

Aşağıda SBV növləri izahlı şəkildə göstərilmişdir:

- ✓ **Problemli uşaqlar:** Problemli uşaqlar yüksək bazar həcminə sahib bazarlarda aşağı bazar payına sahib olan SBV-lərdir. Problemli uşaqlar adətən yeni biznesləri təmsil edir və bəzən *sual işarəsi* olaraq da adlandırılır, çünki siz bu SBV-nin hansı yolu tutacağından əmin deyilsiniz. Problemli uşaqlar genişlənən bazarlarda mövcud olduğundan, bu SBV-lər onsuz da sahib olduqları bazar payını saxlamaqla çoxlu nağd pul tələb edir, lakin

onların aşağı satışları bir qayda olaraq, çox az və ya 0 gəlir gətirir. Əgər siz substantiv şəkildə onların bazar paylarını uzun vaxt ərzində artırırsınız – və bu da daha çox nağd pul qurban vermək mənasına gəlir – problemli uşaqlar çiçəklənərək ulduzlara çevrilər. Əgər bunu etməsəniz, onda onlardan əl çəkməlisiniz.

- ✓ **Ulduzlar** – yüksək inkişafı bazarlarda aparıcı bazar payı mövqeyinə sahib SBV – lərdir. Hər bir SBV ulduz olmaq istəyir. Adətən ulduzların, daimi genişlənmənin maliyyələşdirilməsi və vahiddən bir dilim götürmək üçün rəqiblərin uzaqlaşdırılması məsələlərində daha güclü iştahları olur. Lakin, onların bazar payı üstünlüyü gəlirlərin generasiyası zamanı bu SBV-lərə yüksək marjınlar və mənfəətlər kimi üstünlüklər verir. Balansı saxlamaq üçün ulduzlar adətən böyük məbləğdə pulu həm istehsal, həm də istehlak edərək özlərini dəstəkləyirlər. Siz addım ataraq ulduz SBV-ni dəstəkləməkdən çəkinməməlisiniz, lakin əlavə resurslar öz bazar payı liderliyini qoruyub saxlamağı tələb edir.
- ✓ **Sağmal inəklər** – bu ad özü hər şeyi izah edir – bu SBV-lərin zəif inkişafı bazarlarda öz bazar payı mövqeyi var. Bazarda pay üstünlüyünə malik olduqları üçün bu SBV-lər çoxlu nağd pul qazanırlar və burada ən yaxşı hissə həmin pulun çox hissəsinin geri qaytarılmamasının tələb edilməməsidir. Onların aşağı inkişaf keyfiyyətinə malik bazarları adətən yetkindir və məhsullar artıq özlərini yaxşı göstəriblər.

Nəticə: Siz sağmal inəklər nağd profisit əldə etmək üçün “sağa” bilirsiniz və həmin pulları digər sahələrdəki perspektivli SBV-lərin maliyyələşdirilməsinə yönləndirə bilərsiniz.

- ✓ **İtlər** – zəif inkişafa malik bazarlarda aşağı bazar payı – və bir az da əlavə pay – təmin edən SBV-lərdir. Baxmayaraq ki, bizlərdən çoxu itləri sevir, konkret olaraq itlərin bu növünü sevmək çox çətindir. Mədxil və mənfəətlər adətən çox kiçikdir və ya heç olmur və SBV-lər tez-tez nağd pul şəbəkəsi istifadəçisi olurlar. Baxmayaraq ki, onlar mütəmadi sərmayə tələb edirlər, bu cür marjinal bizneslər adətən əhəmiyyətli dərəcəyə çatmırlar, ona görə də yaxşısı budur ki, öz diqqətinizi daha çox mənfəət vəd edən SBV-lərə yönəldəsiniz.



İndi isə bütün hissələri bir yerə yığmaq lazımdır, beləliklə, siz öz SBV portfelinizi təqdim etməklə inkişaf payı cədvəlini təkrar edə bilərsiniz. İdeal variantda siz şirkətinizin gələcəyindən əmin olmaq üçün, əlbəttə, ən əsas ulduzları və sağmal inəkləri, eyni zamanda kifayət qədər də problemli uşaqları (sual işarələrini) görürsünüz. Həmin ideal variantda, həmçinin, mübarizə aparmalı olduğunuz bir neçə it də var.

Lakin dünya heç də həmişə ideal deyil. Xoşbəxtlikdən, siz həmçinin inkişaf payı cədvəlini öz SBV-lərinizi gələcəkdə balanslaşdırmaq üçün onlarla nə edəcəyinizi müəyyənləşdirmək üçün bələdçi olaraq istifadə edə bilərsiniz. Siz nə edirsiniz:

1. **Şirkətinizin SBV-lərini qruplaşdırın və onları boş inkişaf payı cədvəlinə qoymağa hazır olun.**

Cədvəlin formatını görmək üçün fəslin əvvəlinə - 14-3-cü şəklə baxın.

2. **Hər bir SBV-ni bazar həcmi barədə nə bildiyinizə və verilmiş SBV-nin nisbi bazar payına uyğun olaraq öz kvadratına yerləşdirin.**
3. **Hər bir SBV-nin ətrafında, digər SBV-lərlə nisbətdə necə böyük olduğunu göstərmək üçün dairə çəkin.**

SBV-nizin ölçüsünü gəlir, mənfəət, satış və ya sizə rahat gələn bir ölçü vahidi üzərində qurun.

4. **Cədvəldəki hər bir SBV-nin hərəkətini bazarın ümumi inkişafı və bazar payı mövqeyi nöqtəyi-nəzərindən proqnozlaşdırın.**

Sizin istehsalat/sənayeyə və onun sürətinə uyğun gələn zaman çərçivələri istifadə edin.

5. **Bu proqnozu qeyd etmək üçün hər bir SBV-nin gələcəkdə olmasını planladığınız yerə doğru olan hərəkət istiqamətində oxlar çəkin.**

Cədvəldən kənarda çəkilən oxlar isə onu göstərir ki, siz qeyd olunan SBV-dən canınızı qurtarmağa çalışırsınız.



BKQ inkişaf payı cədvəli öz möcüzəvi personajları və dünyaya olan ağ-qara baxışı ilə - bunların qarşısında dayana bilmək çox çətin bir iş, kənardan demək olar ki, əziyyətsiz görünür. Bu model ilk dəfə təxminən 30 il bundan əvvəl istifadə olunub, lakin model o qədər çox və səhv tətbiq edildi ki, biznes portfeli anlayışının biznes açıqlaması dəbdən düşdü. Bu gün, əlbəttə, biz başa düşürük ki, portfel analizi alətlərinin öz yeri vardır, lakin onlar ağılla istifadə edilməlidir. Necə deyirlər, əgər nə isə doğru olmaq üçün çox asan görünürsə, yəqin ki, bu elə belədir.

Öz SBV-nizi inkişaf payı cədvəli ətrafında şahmat taxtasındaki fiqurlar kimi hərəkət etdirməzdən əvvəl, aşağıdakı bəndlərin də mövcud olduğunu özünü xəbərlədin:



- ✓ **Bazar həcmi** – bazarın nə dərəcədə cəlbedici olduğunu ölçmək və sizin həmin bazarda biznes aparıb-aparmayacağınızı müəyyən etməyin yeganə yoludur. Lakin həcm, o qədər də maraqlı bir dəyişən deyil. Bazarlar texnologiya üstünlüyü, balanslamadakı dəyişikliklər, mənfəətdən– necə adlandırırırsınız, adlandırın - asılı olaraq cəlbedici olmaya da bilər.
- ✓ **Nisbi bazar payı** – təkliddə sizin necə rəqabətçi olduğunuzu və şirkətinizin hansı dərəcədə gəlirli olduğunu təsvir etmək üçün istifadə olunur. Lakin bazar payı, siz satış həcmi və ölçüsü əsasında rəqabət apardığınız zaman həqiqətən də aktual olur. Rəqabət aparmaq üçün başqa üsullarınız da var, buna müəyyən müştəri qrupuna fokuslanaraq və diqqətini xidmətin üzərində cəmləyərək məhsulunuzu xüsusi yolla unikallaşdırmaq, də daxildir.
- ✓ **İnkişaf payı cədvəlindəki SBV-lər** yalnız müxtəlif bizneslərdən gələn və gedən nağd axını ilə əlaqəlidir. Lakin sizin SBV-lərin bir-biri ilə hansı əlaqədə olduğu və necə birlikdə fəaliyyət göstərdiyini düşünmək üçün bir çox müxtəlif üsulunuz var,

bunlara rəqabət mühitini gücləndirən düşüncələr və ya bazardakı risk faktorları üzərində fokuslanmaq da daxildir.

- ✓ ***Ulduz və sağlam inək (və ya problemli uşaqlar və itlər) arasındakı fərqlər*** oxşardır və bütün növ problemlərin həll və ölçülməsinə uyğun gəlir, beləliklə, diqqətli analiz və ağıllı düşüncələr olmasa, siz öz SBV-nizi rahatlıqla başqa rollara çevirə bilərsiniz. Məsələn əgər siz SBV-nin “it” olduğunu düşünürsünüzsə, problemli uşağı tezliklə atmaqla işi bitirə bilərsiniz və ya ulduzun pul sağa biləcəyiniz bir sağlam inək olduğunu düşünərək ona etinasızlıq göstərərək zədələyə bilərsiniz.

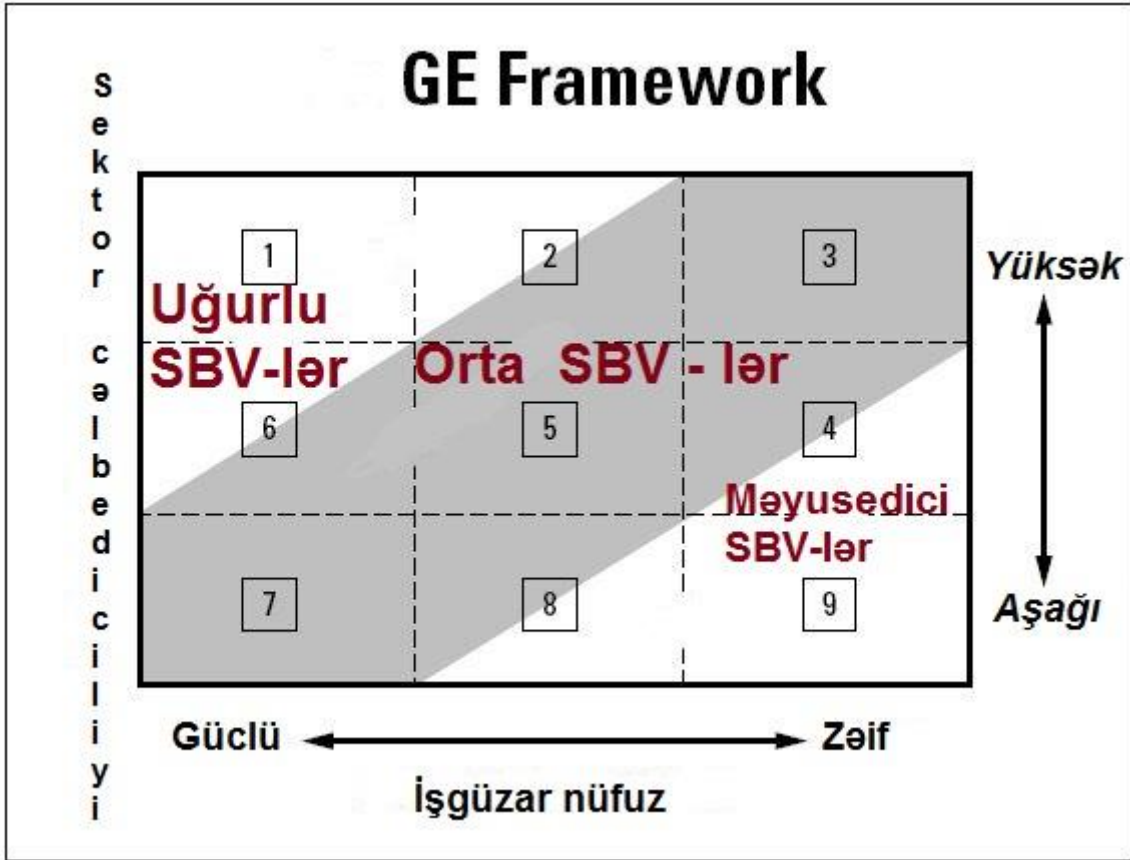
Güclü və cəlbədicə görünmək

Əgər siz İnkişaf Payı matrisinin şəxsi biznesinizi yetərinə təmsil etmədiyini düşünürsünüzsə, (məsələn, “Technicolor” şirkətindən istədiyiniz bir şeyin özəllikləri çox ola bilər), onlarla başqa model, metod və alətlər mövcuddur və onların hər biri sizi daha az zəhmətlə düzgün cavaba aparmaq üçün bələdçilik etməyə söz verir. Digər modellərin bir çoxu iddia edir ki, müəyyən sənaye sahəsində və ya xüsusi biznes şərtləri ilə işləsəniz, bunlardan biri elə tam sizin şirkətiniz üçün ola bilər. Lakin məsləhət üçün peşəkarlara müraciət etməzdən əvvəl SBV portfel analizində bir addım da ata bilərsiniz.

1960-cı illərdə “General Electric” (MakKinsi və konsultasiya mütəxəssislərinin köməyi ilə) portfel analizinin strukturunu – “GE Framework”u təqdim etdi – bu, İnkişaf Payı Cədvəlindən bir azca fərqlidir. Lakin “GE Framework”un imkanları daha zəngindir və daha geniş biznes situasiyaları diapozonunda uğurla tətbiq edilə bilər.

“GE Framework”u istifadə etmək üçün işə şəkil 14-4-dəki qarışıq görünən qutunun araşdırılması ilə başlayaq.

Narahat olmayın, biz kömək edə bilərik. “GE Framework” sizin SBV portfel analizinizi formalaşdıran iki başlıca kriteriya meydana gətirir: sektordakı cəlbədicilik və sizin işgüzar gücünüz. İnkişaf payı cədvəlindən fərqli olaraq “GE Framework” sizin davam etməyinizi və sektor cəlbədiciliyi və işgüzar güc deyərkən nəyi nəzərdə tutduğunuzu dəqiq olaraq müəyyən etməyi tələb edir.



Şəkil 14-4. “GE Framework” hər bir SBV-nin işgüzar nüfuzu və sektordakı cəlbədiciyi əsasında sizin SBV-nizi 3 zolaq və 9 qutuya bölür.

Cəlbədiciyin və gücün nə olduğunu düşünərkən bu anlayışlar inkişaf payı və nisbi bazar inkişafındakı rəqəmlərlə nisbətə çoxmənalı və qeyri-dəqiq ola bilər. Bu təriflər sizə işə başlamağa yardım edəcək:



Sənayenin cəlbədiciyi: Bu kateqoriya işlədiyiniz sahədən asılı olaraq istənilən sayda komponenti özündə cəmləşdirə bilər. Bir çox halda şəxsi SBV investisiyalarına çoxlu gəlir gətirən amilləri vurğulamaq istəyirsiniz. Diqqət yetirməli olduğunuz (ümumi bazar inkişafına əlavə olaraq) bəzi faktorlar aşağıdakılardır:

- ✓ Sektorun həcmi
- ✓ Sektorun artım və enmələri
- ✓ Rəqabətin intensivliyi
- ✓ Müştəri və təchizatçı arasında münasibətlər
- ✓ Orta gəlir və mənfəət miqdarı
- ✓ İnnovasiya dərəcəsi
- ✓ Giriş və çıxış maneələri (ətraflı məlumat 7-ci fəsildə)
- ✓ Dövlət tənzimləmələri



Biznesin güclü tərəfləri: Bu kateqoriya sizin olduğunuz sektora müvafiq olan spesifik biznes situasiyanız əsasında qurulur. Nisbi bazar payına şirkətinizin imkanlarının yeganə göstəricisi olaraq baxmaq əvəzinə şirkətin xüsusi güclü

tərəflərini və üstünlüklərini özündə cəmləşdirən aşağıdakı digər faktorları qeyd edə bilərsiniz:

- ✓ Məhsulun unikallığı
- ✓ Xidmət keyfiyyəti
- ✓ Müştəri sadıqlığı
- ✓ Brendin tanınması
- ✓ Xərclər və rentabellik
- ✓ İstehsal gücü
- ✓ Tədqiqat və inkişaf
- ✓ Patentlər
- ✓ Təşkilatçılıq bacarığı

SBV portfelinizi elə qurun ki, hər bir SBV 9 yeni qurulmuş qutudan birinə düşsün. (Nümunə üçün yenidən 14-4-cü şəklə baxın.) Hər bir qutudakı yerdən asılı olaraq "GE Framework" əsas planlama prinsiplərini təqdim edir. Hər nömrələnmiş qutuya aid məsləhətlər aşağıda verilib:

1. **Mövqeyinizi müdafiə edin.** Öz resurslarınız və güclü tərəflərinizi qoruyub saxlamaq üçün sərf etdiyiniz enerji üzərində diqqətinizi cəmləyin. Sürətli, lakin idarə edilən bilən sürətlə inkişaf etmək üçün investisiya qoyun.
2. **Çox çalışın.** Bazarın liderləri ilə yarışın. Şirkətinizin daha zəif olduğu hissələrdə güclü və möhkəm aspektlər qurun.
3. **Diqqətli olun.** Biznesinizin zəifliklərinin qarşısını almaq üçün yollar axtarın. Risklər aşağı olduğu təqdirdə yeni imkanlar üçün gözlərinizi açıq saxlayın.
4. **Məhsul.** Investisiyalarınızı məhdudlaşdırın və mənfəətinizi maksimallaşdırmaq üçün xərcləri azaltmağa cəhd edin. Əgər mövqeyinizi itirməyə başlayırsınızsa, geri çəkilin.
5. **Diqqətlə idarə edin.** Öz mövcud proqramlarınızı gözədən keçirin. İdarə edilə bilən risklər vəd edən sahələr üzrə investisiya qoymaq üçün diqqətinizi cəmləyin.
6. **Ağılla inkişaf edin.** Öz rəqabət mövqeyinizi qurun. Üstünlük qazana və ya saxlaya biləcəyiniz cəlbedici sahələrə investisiya qoyun.
7. **Yenidən qruplaşın.** Öz mövcud pul axınlarınızı qoruyub saxlamağa çalışın. Eyni zamanda, öz güclü tərəflərinizin də arxasında dayanın və cəlbedici olaraq qalan sahələri hədəfə alın.
8. **Heç bir cəhd göstərmədən nəşə etməyə çalışın.** İstənilən əlavə xərci minimumda saxlayın. Mövqeyinizi və əlinizdə olanı müdafiə edin və gəlirləri qoruyub saxlamağa çalışın.
9. **Çıxın.** Xərclərinizi bacardığınız qədər azaldın və istənilən növ yeni investisiya qoymaqdan qaçın. Yüksək qiymətə satış apara biləcəyiniz vaxtı gözləyin.



Aşağıdakıları yadda saxlayın:

- ✓ Əgər birdən çox məhsul və ya xidmət təklif edirsinizsə, təkliflərinizi portfeldəki kimi idarə edin və komponentlərin necə birlikdə işlədiyinə nəzarət edin.

- ✓ Strateji Biznes Vahidi (SBV) özü üçün biznes plan tələb edən ayrıca məhsul/xidmət kombinasiyasıdır.
- ✓ Siz SBV-ni bazarın inkişafı və bazar səhmlərindən asılı olaraq ulduzlara, problemlə uşaqlara, nağd inəklərinə və itlərə bölə bilərsiniz.
- ✓ Şirkətinizin güclü tərəflərinin üstünlüklərindən yararlanmaq üçün SBV-lərə cəlbəedici sənayelərdə pul yatırın.



Bazarın ölçüsü əhəmiyyət daşıyır. 8-ci fəsildə biz bazar səhminin qiymətləndirilməsinə nəzər yetirdik və məhsul və ya xidmətin yaşama vaxtının həcmi və onun götürülməsi və çatdırılması xərci arasındakı fərqi izah etdik. Heç də təəccüblü deyil ki, həyat xəttində həcmə birlikdə xərclər də, məhsuldan daha çox istehsal edən biznesin xeyrinə olaraq düşür. Buradakı mesaj, çox sayda SBV ilə çox da geniş yayılmaq deyil, məqsəd bazarda vacib oyunçu ola biləcəklərdən bacardığınız qədər uzaq durmaqdır.

Yavaş-yavaş sürətlənmək

Yeni bazarda ilk yerləşmə üstünlüyü yeni strateji ərazilərdə yüksək xərcləri və inadkar cəhdlərə bəraət qazandırmaq üçün ifadə kimi istifadə olunur. Bu konsepsiya biznesdə praktika və nəzəriyyədə ən dözümlülərindən hesab olunur. Sahibkarlar və istehsal nəhəngləri birinci olmaq üçün hər zaman rəqabətdədirlər. 1980-ci illərdə aparılan və liderlərin paylaşımında ticarət üstünlüyü, geniş məhsul xətti, məhsulun keyfiyyəti və xüsusilə də bazar payını göstərən araşdırmalar bu prinsipi daha da vurğulayır.

Bu nəzəriyyənin əsas aldadıcı cəhəti onun tamamilə səhv hesab edilməsidir. Cənubi Kaliforniya Universitetindən Jerar Telis və Nyu-York Universitetinin Stern biznes məktəbindən Piter Qolder özlərinin *“Arzu və Məram: Sonradan gələnlər bazara hakim olmaq üçün necə inkişaf edirlər?”* (McGraw Hill mətbəəsi, ABŞ) və daha sonrakı tədqiqatlarında mövzu ilə əlaqəli araşdırmaların tamamilə səhv olduğu qənaətinə gəliblər. İlk növbədə, daha əvvəlki tədqiqatlar uğur qazanmayan bütün liderlər istisna olmaqla sağ qalan şirkət və brendlərlə aparılan sorğuya əsaslanırdı. Bu cür laqeydlik bəzi şirkətlərə, həqiqətdə belə olmasa da, bazarın lideri görüntüsünü verir. “Procter & Gamble (P&G)” Amerikada birdəfəlik uşaq bezlərini yaratmaqla öyünür. Əslində isə “Chux” adlı şirkət öz məhsulunu əsrin ilk yarısında “P&G” 1961-ci ildə bazara çıxmamışdan əvvəl istehsal etməyə başlamışdı.

Həmçinin, məlumatların böyük hissəsini toplamaq üçün istifadə edilən suallar daha əvvəlki araşdırmalardan götürülən ikimənalı (qeyri-dəqiq) və bir az “təhlükəli” idi. Məsələn, “liderlərdən biri ilk növbədə bu cür məhsul və ya xidmətləri inkişaf etdirir” termini “bazarda birinci” olmaq üçün etibarnamə olaraq istifadə olunurdu. Müəlliflər öz fikirlərini araşdırma apardıqları 66 bazarda olan əsl liderlər haqqındakı yanlış anlaşılımları göstərməklə təsdiqləyirlər. Məsələn, kitabların onlayn satışı: Amazon (yanlış), Books.com (doğru); surətçixarmada Xerox (yanlış), IBM (doğru); fərdi kompüterlərdə IBM/Apple (hər ikisi yanlış), mikro instrumentasiya telementriya sistemləri (MITS-doğru).

Əslində, bazara birinci çıxmaq ideyasını izləyən demək olar ki, bütün şirkətlərin yarısının uğursuzluğa düşər olması, lakin onların yolunu yaxından izləyən şirkətlərin uğur əldə etməyən 3 dəfə daha yaxın olması faktı bütün araşdırmalar üçün daha da

inandırıcı bir dəlil ola bilərdi. Tellis və Qolder təsdiq edir ki, ən yaxşı strategiya bazara liderdən sonra çıxmaq, səhvlərindən dərs götürmək, onların məhsul və bazar inkişafından pay götürmək və müştərilərin seçimləri haqqında daha da əmin olmaqdır.

Elektron imkanların genişlənməsi

Onlayn aləm “eBay” və digər bu kimi xidmətlərin yeni bir cığır açmasından bəri uzun yol qət edib. Bu gün kibermühitdə nəzərcarpacaq yerə sahib olmaq hər şey deməkdir, lakin əgər siz böyük biznes dünyasında hər hansı bir hərəkət etmək istəyirsinizsə, bu daha da vacibdir. Kompüterlərlə olduğu kimi internetin getdikcə çoxalan istifadəsi onlayn imkan əldə etmənin qiymətini kəskin şəkildə aşağı enir və bu az pula əldə etdiyimiz keyfiyyət ölçülməz dərəcədə artır. Kitablar və DVD-lərdən tutmuş kompüterlər, dərmanlar, maliyyə xidmətləri və nəqliyyat vasitələrinə qədər hər şeyin satışı və ya satış prosesinin böyük bir hissəsi onlayn olaraq həyata keçirilir. Tətilər, aviabiletlər, proqram təminatı, təlim və hətta universitet dərəcələri daimi böyüyən onlayn bazarın səhmləri uğrunda mübarizə aparən “Tesco” kimi kütləvi ənənəvi pərakəndə satıcıların əlində toplanır. Milli Statistika İdarəsinin (www.ons.gov.uk) son göstəricilərinə əsasən pərakəndə internet satışları ümumi pərakəndə satışların təxminən 10,5%-ni əhatə edir. Bu göstərici bütün prosesin başladığı vaxtdan bu yana ən yüksək rəqəmdir və keçən ilin göstəricisindən 7.9% çoxdur. Orta hesabla, bir həftəlik pərakəndə internet satışları 6300 milyon funt-sterlinqlik həftəlik ümumi pərakəndə satışla müqayisədə (avtomobil yanacağı istisnadır) 660 milyon funt-sterlinq təşkil etmişdir.

Cari məlumat yazıldığı vaxtda orta həftəlik pərakəndə internet satışları hər il 37.5% artır, bu vaxt bütün pərakəndə satışların ümumi həftəlik satışları sabit qalır.

Heç də bütün biznes sahələri eyni dərəcədə internetə nüfuz etməyib; internet tədqiqat şirkəti “Forrester”ə görə (www.forrester.com) onlayn geyim və ayaqqabı satışlarının çoxmilyardlı biznes olmasına baxmayaraq bu, ümumi satış həcminin yalnız 8%-ni təşkil edir. Bunu 41% onlayn həyata keçirilən kompüter satışları ilə müqayisə edin.

“E-marketer”ə görə (www.emarketer.com) alıcıların:

- ❖ 88%-i istənilən vaxt alış-veriş edə bildikləri üçün;
- ❖ 66%-i birdən çox məhsul ala və eyni zamanda bir neçə nöqtədə alış-veriş edə bildikləri üçün;
- ❖ 54%-i istədikləri məhsulları yalnız onlayn tapa bildiklərini iddia etdiyi üçün;
- ❖ 53%-i satıcılarla hər hansı sövdələşməyə girməmək üçün;
- ❖ 44%-i məhsul haqqında məlumatın internetdə daha yaxşı olması və ən aydın statistikanı onlayn əldə edə bildikləri üçün onlayn şoppinqi üstün tutur. Yalnız 40% alıcı daha ucuz qiymətlər tapmaq ümidi ilə offlayn alış-verişə üz tutur.

Yuxarıda sadalananlar internetin vacib olduğunu göstərir. Belə ki, məsələn, “Tesco” öz mağalarında şərabı üzərində təklif olunan məhsul haqqında kiçik məlumatdan başqa heç nə olmayan etiket ilə satır. Onlayn şəkildə veb-sayt şərab, dequstasiya qeydləri, jurnal və şərab klubu haqqında informasiya ilə zəngindir. “Tesco” heç bir pərakəndə mövcudluğa malik olmayan “Laithwaites”lə onlayn şəkildə rəqabət aparır.

Ona görə də bu fəslə iki dəfə nəzərdən keçirmək lazımdır. Məqsədlər müxtəlifdir: birini mövcud biznesiniz üçün, o birini isə sizin onlayn fəaliyyətləriniz üçün.

Rəqiblərin alınması

Daha əvvəl müzakirə etdiyimiz mövzuları əhatə edən strategiya – alış / əldə etmək strategiyasıdır. Hər il, təkcə Böyük Britaniyada təxminən 2000 özəl şirkət əldən - ələ keçir. 0.5 milyon funt-sterlingdən az satışı olan şirkətlərin dövriyyə nöqtəyindən illik satış və alışının orta həcmi 7 million funt sterling təşkil edirdi. Alışların 45% - i tamamilə səmimi xarakter daşıyırdı. Almağa niyyətli alıcı və satmaya niyyətli satıcı mövcud idi və heç bir kənar tərəf cəlb edilməmişdi. Digər 45% qismən mübahisəli olaraq təsnif olunurdu, çünki bir neçə maraqlı alıcı var idi və ya nəyisə əldə etmək üçün satıcıya qarşı müqavimət mövcud idi. Ancaq 10% alış satıcılara yuxarı qiymətə təklif edildiyi üçün “düşmən” hesab olunurdu. Bu mübahisəli təkliflər əsas başlıqları yaradan sövdələşmələr idi, lakin gördüyünüz kimi realıq elədir ki, olduqca çoxsaylı kiçik şirkətlər cüzi bir məbləğə kifayət qədər səmimi şəkildə əl dəyişdirir.

İqtisadi inkişaf faktiki sabit olduğu zaman və ya siz həqiqi kəskin inkişafa nail olmaq istəyirsinizsə başqasının biznesini almaq çox cəlbəedici bir variant olaraq görünə bilər.



Hətta alışlar səmimi və ya qismən səmimi şəkildə həyata keçirilsə belə son nəticədə onların yalnız 55%-i həm alıcılar, həm də satıcılar tərəfindən uğurlu və ya çox uğurlu olaraq qiymətləndirilir. Beləliklə, şirkət almaq heç də hər zaman düzgün qalibiyyət strategiyası deyil.

Son nəticədə ən yaxşı alış birgə müəssisə yaratma və ya birləşmə əldə etdiyinizdən əmin olmaq üçün – bizim növbəti bölmələrdə haqqında danışacağımız məsələlərin əsasında qurulan – 7 pilləli planı istifadə edin.

Niyə almaq istədiyini anlamaq

İri şirkətlər son nəticədə korporativ strategiyada olduğu qədər idarəetmə məsələlərində də iz qoyurlar. Listinq olunmuş iri şirkətlərin 40%-dən çoxu “Sitiyə siqnallar göndərməyi” alış üçün prinsipi səbəb olaraq qeyd etmişlər. Digər 35% bunu “sədrin israrı” ilə əlaqələndirir. Təəccüblü deyil ki, bir çox akvizisiyalar maliyyə cəhətdən faydasız və ya bundan daha pisdır. Akvizisiya üçün əsas səbəblər aşağıdakılardır:

- ✓ Bazar payını artırmaq və çətin rəqibləri aradan qaldırmaq üçün,
- ✓ Məhsul xəttinizi genişləndirmək və sizə yeni bazarlara giriş imkanı vermək üçün,
- ✓ Bazarın ağlabatan hissəsini cəldliklə ələ keçirmək üçün sizə imkan verən müvafiq menecment, marketinq və ya texniki bacarıqları almaqla yeni bazarlara diversifikasiya etmək üçün.
- ✓ Başqa bir ölkə və ya bölgəyə daxil olmaq üçün,
- ✓ Rəqibin təhdidi altında olan önəmli təchizat mənbəyini qorumaq üçün,
- ✓ Əlavə işçilərin, istehsalat sahəsinin, anbar və paylaşım kanallarının əldə edilməsi üçün və ya işə özünüz başlamaq əvəzinə daha sürətli şəkildə əlavə böyük müştəri kütləsinin üreyinə yol tapmaq üçün.



Almaq üçün şirkətlər axtarmağa başlamazdan əvvəl alış səbəbinizi əks etdirən yazılı bəyanat verin, əks halda, bu, əvvəldən müəyyən etdiyiniz kommersiya hədəflərinizlə heç bir əlaqəsi olmayan və sadəcə ucuz olduğuna görə hansısa bir biznes üçün sövdələşmə aparmaqla bitə bilər. Həmçinin, yadınızda saxlayın, nokdaun qiymətlərlə satılan şirkətlər hər zaman ciddi sanasiyaya ehtiyacı olan

şirkətlərdir. Beləliklə, əgər özünü şirkət həkimi olaraq təsəvvür etmirsinizsə, o zaman belələrindən uzaq dayanın.

Araşdırma və yaxınlaşma

Əgər sizin potensial alışlar üçün “shopping-list” iniz varsa, onlar haqqında əldə edə biləcəyiniz bütün məlumatları toplamaq lazımdır. Onların veb saytına daxil olun, kitablar, nümunələr oxuyun, reklamların, pres-relizlərin və əlbəttə ki, hesabların nüsxəsini əldə edin. Daha sonra kənara çıxın, onların işlədiyi əraziyə gedin, iş prosesini bacardığınız qədər çox izləyin. Əgər içəri daxil ola bilmirsinizsə, o zaman sizin əvəzinə həmin biznesi müşahidə edə biləcək satıcılardan, işçilərdən birini tapın. Bu araşdırma sizə həm alış-veriş siyahınızı dəqiqləşdirməyə, həm də onu prioritet qaydada ardıcıl yerləşdirməyə kömək edəcək. Artıq şirkətə yaxınlaşmaq üçün hazırsınız.

Siz şirkəti texniki baxımdan *alırırsınız*, buna baxmayaraq bu halda şirkətin həm də *satıldığını* barədə də psixoloji baxımdan düşünməlisiniz. Bu halda, siz çox erkən imtina olunmuş hər hansı yanaşma ilə işləyə bilməzsiniz. Bu zaman ilk addımı necə atmaq barədə 3 seçim imkanınız var və onların da hər birinin öz funksiyası var. Bunlar aşağıdakılardır:

- ✓ Yanaşmanız üçün geniş səbəb verən və bəlkə də birgə maraq sahələrini müzakirə etməyi arzu edəcəyinizi deyən telefon zəngi edin.
- ✓ Öz məqsədiniz haqda bir az daha konkret yazın və bunu yəqin ki, günorta yeməyi ərzində baş tutacaq görüşü təşkil etmək üçün telefon zəngi ilə müşayiət edin
- ✓ Üçüncü tərəf istifadə edin, məsələn, mühasib, bank işçisi və ya konsultant kimi. Gizlilik üçün səbəblər bu üsulu arzuolunan edə bilər. Əgər icra vaxtı çox yüksək qiymətə təklif edilirsə, bu zaman başqa heç bir çıxış yolu olmaya bilər.

İlk görüş hər zaman həlledici rol oynayır və siz iki tapşırıqın yerinə yetirilməsinə nail olmalısınız. İlk növbədə, siz qarşılıqlı hörmət, inam və anlayış əldə etməlisiniz. Bunsuz heç nə yaxşı alınmayacaq. Daha sonra isə siz bu məsələdə hər iki tərəfin də ciddi şəkildə maraqlı olduğu fikrini formalaşdırmalısınız. Əsas ümumi məna istisna olmaqla, vaxt şkalası, qiymət, integrasiya metodları və digər məsələlər sonraya da saxlanıla bilər.

Biznesin qiymətləndirilməsi

Əgər siz almaq istədiyiniz biznesi tapmırsınızsa – yəqin ki, o, endirimdədir – hal-hazırda ehtiyacınız olan şey təklifdə tam olaraq nəyin olduğunu dərinliklə araşdırmaq üçün işə mühasibləri cəlb etməkdir. Araşdırma bir neçə həftə çəkəcək və bir az da sorğu otağı formasında olacaq. Yada salmaq lazımdır ki, hesablar adətən özündə şirkətin əvvəlki kimi ticarət aparması fikrini ehtiva edən “*fəsiləsizlik*” prinsipi əsasında hazırlanır. Bu da o deməkdir ki, binalar, torpaq sahələri və maşınlar kimi əsas vəsaitlərin başlıca xərcləri bazar dəyərində yox, balans hesabatında gözə çarpa bilər. Nəhayət, siz bütün bunları nəzərə almadan, onlar öz əsas vəsaitlərini sata bilməzlər, lakin indi rəqəmlər müxtəlif prinsipləri istifadə etməklə yenidən işlənməlidir.

Son nəticədə, siz nə alırsınızsa, bu əlavə mənfəətdir və bəlkə də şəxsi biznesiniz üçün əlavə gəlir deməkdir. Sadəcə qərar verməlisiniz, bu, sizə neçəyə başa gələcək. Adətən ictimai şirkətlərdə hər bir sektor üçün ümumi qaydalar var. Məsələn, pərakəndə satış sektorunun böyük bir hissəsi 12 qiymət/gəlir nisbəti (Q/G) ilə dəyərləndirilir, bu da o deməkdir ki, rəqəmlər (pərakəndə satıcılar) keçən il 12 dəfə təmiz gəlir əldə etmişlər. Eyni sektordakı özəl bir şirkət bu rəqəmin sadəcə üçdə ikisi qiymətindədir, beləliklə, onların səhmləri daha az asanlıqla alınır və satılır. Biznesdəki aktivlərin dəyəri də vacib ola bilər və biznesin təbiətindən asılı olmayaraq

aktiv dəyərdən düşənədək siz adətən insanları – onların bilik və bacarıqlarını - satın alırsınız (bu, biznesin aktivlərini işletmək məqsədilə deyil, satmaq məqsədilə alırsınız).



Özəl şirkətlər üçün ödənilən pullar üçün “BDO Stoy Hayward” adlı mühasibatlıq şirkəti tərəfindən hazırlanan 3 aylıq indekslə monitorinq aparılır. (www.bdo.uk.com/publications/private-company-price-index.html). Tamamlanmış alışlar üzərində qurulan bu indeks 3 aylıq period ərzində özəl şirkətlərin satdığı alış qiyməti və əsas gəlir arasındakı nisbəti izləyir.

Özəl şirkətlərin Q/G indeks nisbəti adətən eyni periodda bir çox şirkətlərin FT indeksindəki ticari Q/G-dən 20% aşağıdır. Bu, likvidlik əsasında olan dəyəri əks etdirir. Heç bir böyük elm sahəsi biznesin qiymətləndirilməsi ilə məşğul olmur, bu bir az “kirli sənətdir”. Son nəticədə siz hər zaman 0-dan özünüz başlaya bilərsiniz, təbii ki, əgər qiymətlər bir az ucuz olsa. Bu, sizə danışıqlar üçün xarici bir fiqur təsəvvür etməyə imkan verir. Yüksək qiymətlər heç də hər zaman yüksək keyfiyyəti təmsil etmir, ona görə də, siz daha az pulla yenidən başlaya bilərsiniz.

Risqlərin məhdudlaşdırılması

Yeni biznesin alınması hər zaman risklidir. Əgər siz ev tapşırıgınızı düzgün yerinə yetirərək doğru rəqəm almırsınızsa, bir az da şansın köməyi ilə risklər az olacaqdır. Riskləri azaltmaq üçün aşağıdakı addımları ata bilərsiniz:

- ✓ **Şərtlər qoyun** – Məsələn, siz qiymətin yarısını əldə edilən mənfəətdən asılı edə bilərsiniz.
- ✓ **Yaxşı işçiləri “qandallayın”** – başa düşdünüz kimi əgər əldə etdiyiniz işçilərin əksəriyyəti işə yararlıdırsa, onda onlarla xidmət müqaviləsi və ya konsultativ saziş bağlayın. Bununla siz onların, ən azı, bir müddət sizlə işləməyinə əmin ola bilərsiniz.
- ✓ **Rəqabətdən kənar şərtlər qoyun** - əmin olun ki, nə satıcı, nə də onun əsas işçiləri sizin xoşməramlı niyyətinizdən istifadə edərək rəqabət mühiti yaratmayacaqlar.
- ✓ **Vergi rəsmiləşdirmələri əldə edin** – aydındır ki, siz istənilən vergi itkisinin və ya alış zamanı vergi ödəməsinə etməzdən əvvəl bunun Zati-Aliləri və gömrük xidməti tərəfindən təsdiqlənməsindən əmin olmaq istəyirsiniz.
- ✓ **Zəmanətlər və ödənişlər üzərində ısrarla dayanın** – alış etdikdən sonra vendorun mühakimələri əsasında məcburi alış əmri və onun yararlı olan məhsulu barədə patent əldə etdikdə siz tamamilə haqlı olaraq özünüzdən çıxı bilərsiniz. Zəmanət və təminatlar, satıcının yaxşı alıcının pul itirməsinə səbəb olan halları müəyyən edir. Beləliklə, istənilən narahatedici halı bu başlıq altına daxil etməyə çalışın. Təbii olaraq satıcı müqavimət göstərəcək, lakin əsas məsələlərdə möhkəm olmaq lazımdır.

5-ci hissə

Planlaşdırıcının alətlər dəsti



My business plan (Mark 5) – Mənim biznes planım (5 bal)

This time I am going far! – Axır ki, bu dəfə müvəffəqiyyət əldə etdim!

So am I – Mən də!

Nədən bəhs edəcəyik?

Hansı işə cəlb olunmağınızdan, onun nə qədər kiçik və nə qədər böyük olmasından asılı olmayaraq, qollarınızı çırılalayıb dərhal əhəmiyyətli işə girişmək vaxtı gəlir. Əgər hara getmək istədiyinizi və məqsədinizi aydın bilirsinizsə, o zaman gedib nə olursa, olsun, o işi görün. Əgər necə istifadə ediləcəyini bilmirsinizsə, dünyadakı ən yaxşı planları qursanız belə onların heç bir mənası yoxdur.

Bu hissədə biznes planınızı praktikaya tətbiq etməyə kömək edəcəyik. İlk öncə, şirkətin idarə olunması, eləcə də planların mümkün qədər effektiv və səmərəli şəkildə həyata keçirilməsinə imkan verən prosedur və sistemlərin inkişaf etdirilməsi üçün müxtəlif yollar müəyyən edəcəyik. İkincisi, planlarınıza nail olmaq üçün liderlik və biznes bacarığını artırmaq və şirkət mədəniyyəti qurmaq haqqında söz açacağıq. Üçüncüsü, sizin biznes planınıza maliyyə yardım etməyə və yardımı yavaş-yavaş kəsməyi planlaşdırmağa kömək edəcəyik. Sonda isə şirkətinizin gələcəyini təxmini müəyyən etməyiniz üçün sizə nümunə biznes planı təqdim edəcəyik.

Fəsil 15

Qeyri-sabit iqtisadi vəziyyət üçün planlaşdırma

Nələri öyrənəcəyik:

- Xəbərdarlıq siqnallarını başa düşmək
- Çətin zamanlar üçün həll yolları axtarmaq
- İqtisadi dirçəliş üçün planlaşdırma.

İqtisadiyyatlar biznes fəaliyyəti ilə bağlı tədqiqat apardıqları vaxtdan bəri onlar iqtisadiyyatın həm inkişaf etdiyini, həm də durğunluq dövrü keçirdiyini müşahidə etmişlər. Buna baxmayaraq son illərdə ani dəyişikliklər daha möhkəm olmuş və adi bir hala çevrilmişdi. Ümumiyyətlə, Amerika Birləşmiş Ştatları və Avropada olduğu kimi qabaqcıl iqtisadiyyatlar davamlı olaraq hər il 3 faiz artır, ancaq bəzən inkişaf zəifləyir və ya hətta dayanır, bu zaman isə iqtisadi tələblər üzrə domino effekti yaranır. Daha ciddi zəifləmə daha pis effekt deməkdir.

Tələbat faiz dərəcəsi ilə dördə bir və ya daha çox düşərsə, bu böhrana və çox sayda biznes sahələrinin bağlanmasına bir işarədir. Daha böyük və uzun davam edən tənəzzül zamanı sizin üstünüzdə düşən biznes planınızı iqtisadi mühitə uyğunlaşdırmaqdır. Böhranlar adətən iqtisadi durğunluq son dərəcə ciddi səviyyəyə çatdıqda və Ümumi Daxili Məhsul (ÜDM) 10 faizdən çox aşağı düşdükdə baş verir. Böhran bir çox ölkələrdə baş verdiyi üçün beynəlxalq bir prosesdir və bura maliyyə bazarlarının, xüsusilə də bank sisteminin dağılması aiddir. Bundan əlavə, böhranlar əsasən iqtisadi siyasətdə edilən səhvlər nəticəsində baş verir.

Dövr və multiplikator effekti

Məsrəf iqtisadiyyat vasitəsilə çoxalır. Bu, o deməkdir ki, məsrəflə bağlı fəaliyyəti yekun məbləğdən daha əhəmiyyətli edən məsrəfin ilkin yekun məbləğ üzərindəki böyük rezonans effektidir. Təsəvvür edin ki, ölkənin tək ən böyük müştərisi olan hökumət inşaat işçiləri üçün 100 milyon funt sterlinq məbləğində maaşla, məktəb binasının inşası ilə bağlı əsas bir layihəyə başlamağı qərara alır. Onların maaşlarının iqtisadiyyat üzərindəki təsiri *marginal istehsal sıxlığı* (MİS) asılıdır ki, bu da onların maaşlarının nə qədərini xərcləyib nə qədərini isə saxlamaları ilə əlaqədardır. Tutaq ki, onlar (təqribən orta hesabla iyirmi il ərzində) maaşlarının 10 faizini saxlayaraq 90 faizini xərcləmək istəyərlərsə, bu zaman 90 faiz onluq kəsrle göstərildikdə MİS 0.9 olacaq. Xərclənən multiplikator effekti isə aşağıdakı düsturla ifadə oluna bilər:

$$1 \div (1 - MPC)$$

Bizim nümunəyə əsasən:

$$1 \div (1 - 0.9) = (1 \div 0.1) = 10$$

Beləliklə, hər bir işçi gəlirinin 90%-ni xərclədiyinə görə xərclənən 100 milyon funt-sterlinqin böyük iqtisadiyyat üzərindəki təsiri 10x 100 milyon funt sterlinq və ya 1000 milyon funt sterlinqdır. Bu gəlirin xərclənən 90 faizi öz növbəsində başqasının gəlirinə çevrilərək eynilə yenidən xərclənir. Durğunluq dövründə məsrəf aşağı düşdükcə təsir artır. İqtisadiyyatda 100 milyon funt sterlinq məbləğində məsrəf olarsa bu, ümumilikdə 1000 milyon funt sterlinq məbləğində enməyə səbəb olacaq və narahat olan istehlakçılar məsrəfi azaldaraq gəliri artırmaq istədiklərinə görə bu azalmalar MİS aşağı düşdükcə artacaq.

Böhranlar

Durğunluq və qeyri-stabil maliyyə vəziyyəti ilə bağlı ən ciddi hadisələr belə, ümumilikdə, bildiyimizdən daha sadədir. Bununla belə bu da zəlzələ kimi dünyanın hər yerində ola bilər! Beynəlxalq Valyuta Fonduna (BVF) əsasən 1970-ci ildən bəri ümitsiz borclar iqtisadiyyatı məhv etdiyi və bank sektorunun əksəriyyəti müflis olduğu üçün 124 sistemli bank böhranı aşkar edilmişdir. Belə böhranların əsas hissəsi inkişaf etməkdə olan ölkələrdə, xüsusilə də Asiyada baş verir. 1980-ci illərdə əmlak bazarının çökməsi ilə Yaponiyada böhran və 1990-cı illərdə isə İsveçdə bank böhranı inkişaf etmiş iqtisadiyyatları məhv edən altı ən ciddi böhrana daxil edilir. Bunlardan sonra isə bütün dünyaya yayılan və təsiri hələ də hiss olunan 2008-ci ildə dünya maliyyə böhranı və 2011-ci ildə avro böhranı baş vermişdir.

Dövrələr müxtəlifdir

1924-cü ildə ölümünə qədər Britaniya iqtisadiyyatının görkəmli şəxslərindən olmuş Alfred Marşal *"İqtisadiyyatın Prinsipləri"* adlı kitabında iqtisadiyyata belə tərif vermişdir: həyatın gedişatında bəşəriyyətin tədqiqi. Burada rifah üçün lazımı maddiyyatın istifadəsi və nailiyyətlə sıx əlaqədar olan sosial fəaliyyət və fərdi təhlil edir. Beləliklə, bir tərəfdən sərvət digər tərəfdən isə daha əhəmiyyətli hesab olunan insan tədqiq olunur. Bugün bu tərif bir çox kitablarda qısaldılaraq belə verilmişdir: "İqtisadiyyat insanların sonsuz istəklərini qarşılamaları yolunda məhdud ehtiyatlardan necə istifadə etdiklərini öyrənən sosial elmdir."

Baxmayaraq ki, iqtisadiyyat bir çox hallarda həm də "sıxıcı elm" adlandırılır, bu, onun əsas məzmunu ilə ziddiyyət təşkil edir. İnsanların əksəriyyətinə görə elm bütün şərtlər daxilində və daimi təməl gerçəkliklərin yaranmasıdır. "İki vurulsun iki bərabərdir dörd". Bu, hamıya bellidir. Lakin iki iqtisadçıdan birlikdə üç, hətta bəlkə də dörd iqtisadi nəzəriyyə əldə etmək olar. B, biznes dünyası dövrüyyəsində əsas bir hadisədir. Bir vahid dövrüyyə əvəzinə müxtəlif xüsusiyyətlərə malik bir-birinə qarşılıqlı təsir edən dörd dövrüyyənin olması hər şeyi daha da çətinləşdirir.

Kondratiyevin uzun dalğa nəzəriyyəsi

Rusiyanın kommunist liderləri ilə mübahisə edərək Stalinin əmri ilə həbsxanada ömrünü başa vuraraq vəfat edən Sovet iqtisadçısı Nikolay Kondratiyev kapitalizmin gəlişi ilə 50 il davam edən *uzun dalğa iqtisadi dövrü* ilə bağlı nəzəriyyəsini yaratmışdı. Onun nəzəriyyəsi böyük böhran dünya iqtisadiyyatına öz zərbəsini vurduqda (1929-33) və yüksək işsizlik, zavodların bağlanması, həmçinin, sarsıdıcı inflyasiyanın ölkəni məhv etdiyi 1980-81-ci illər Britaniyada rəğbət qazanmış və özünün ən yüksək səviyyəsinə çatmışdır. Uzun dalğa ideyası tam dəyəri ödəmək üçün 50 il ərzində ilk çap dəzgahından internet dövrünə qədər əsas texnologiyalar vasitəsilə dəstəklənmişdir.

Kuznetin iqtisadi dövrü

Pensilvaniya Universitetinin professoru, Nobel laureatı Amerikalı iqtisadçı Seymon Kuznet (1971) iqtisadi dövrüyyələrlə bağlı uzunmüddətli tədqiqat aparmışdır. O, torpağın əldə edilməsi, lazımı iznin alınması, mülkün inşası və satqısı periodlarını da

əhatə edən 15-25 illik dövrüyyəni aşkar etmişdir. Həm də *“tikintidə iqtisadi dövr”* adlandırılan bu dövr hüquqşünaslar, memar və tədqiqatçılar üçün xidmət haqqı, avadanlıqların satın alınması və mülkiyyətlə əlaqədar iqtisadi aləmdə inam qazanmışdır.

Cuqların iqtisadi dövrü

Fransız iqtisadçısı Kliment Cuqlar hər bir iqtisadi dövrün dörd mərhələdən keçdiyi 9-11 illik inkişaf və iflas dalğalarını müşahidə edərək 1860-cı illərdə faiz nisbətləri və qiymətlərdə baş verən artım və azalmaları tədqiq etmişdir. Bu dörd mərhələ aşağıdakılardır:

- a) Rifah- investorların yeni və maraqlı müəssisələrə doluşması
- b) Böhran- biznesdə uğursuzluqların baş qaldırması
- c) Likvidləşmə- investorların bazarlardan çıxarılması
- d) Durğunluq- İş itkiləri və istehlakın azalması ilə bu uğursuzluqların daha böyük iqtisadiyyatlarda hiss olunması

Kitcin iqtisadi dövrü

Cosef Kitcinin Harvard Universitenin mətbəəsində dərc etdiyi “İqtisadi Statistikanın Tənqidi” adlı məqaləsində 1890-1922 illər ərzində ABŞ və Birləşmiş Krallığın statistikasını tədqiq edərək 40 aylıq iqtisadi dövrüyyə ilə bağlı kəşflərini qeyd etmişdir. O, mal-material ehtiyatlarının hərəkəti vasitəsilə yaranan təbii dövrüyyə yolunu kəşf etmişdir. Tələbat olduğundan daha güclü görsəndikdə şirkətlər daha çox mal-material ehtiyatı təşkil edir və həyata keçirirlər, bu isə insanların gələcək inkişaf kimi bunu həddindən artıq qiymətləndirməsinə gətirib çıxarır. Yüksək inkişaf gerçəkləşə bilmədiyi halda inventorların kəskin şəkildə azalması iqtisadiyyat üzərində “inkişaf, iflas” təzyiqi yaradacaq.

Problemi əvvəlcədən görmək

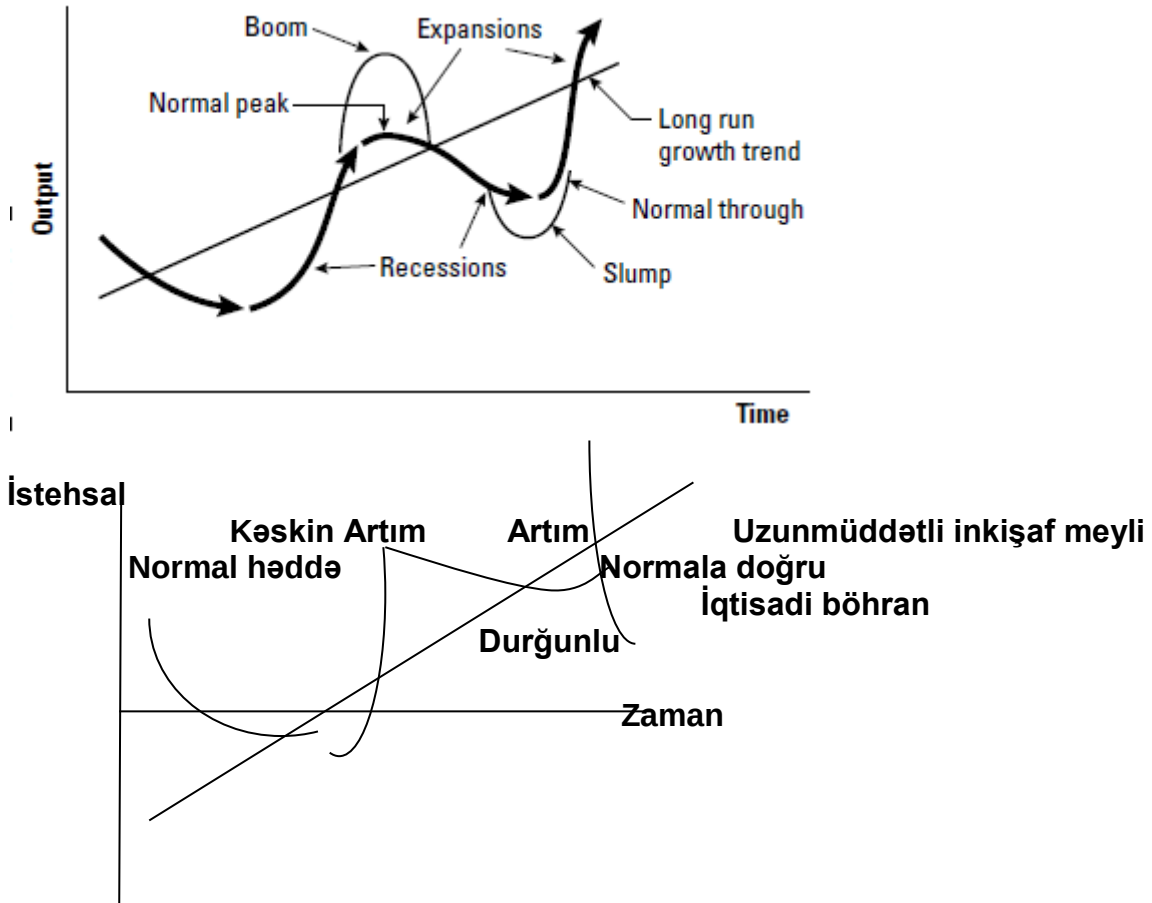
Bu kitabın əvvəlki nəşrlərinin oxuyucuları ehtimal ki, belə bir fəsilin yersiz olduğunu düşünəcəklər. Üç ildən çoxdur ki, ÜDM-un 7 faiz ətrafında aşağı düşdüyü 1982-ci ildə yeni əmək inkişaf, iflas və ciddi böhranın ləğvinə məruz qalmışdır. Bununla belə, Birləşmiş Krallığın iqtisadiyyatında üç durğunluq müşahidə olunmuşdur ki, bunların hamısı mülayim keçmişdir və hökumət bu “böyük ölçülü” ağıllı siyasətlə əlaqələndirməyə yönəlmişdir. 2008-ci ildə hər şey dəyişilmişdir və ən etibarlı tədqiqatlara əsasən hökumətin iqtisadi siyasəti istehsal dövrüyyəsi üzərində çox az təsirə malikdir.

Bəs irəlidə olan problemlə bağlı xəbərdarlıq göstəriciləri nələrdir? İlk pis xəbər odur ki, sonuncu böhran erasının ən böyük iqtisadçısı Con Meynard Keys istehsal dövrüyyəsinin sərt və gözlənilməz təbiətini “sürü instinkti” və ya insanların emosiyalara yol vermə meyilliyi, xüsusilə də onların iqtisadi fəaliyyətlərinə təsir edən həddindən artıq optimizmin həddindən artıq pessimizmlə yer dəyişməsi kimi təsvir edir. Ancaq məsələ proqnozlaşdırmağa gəldikdə isə kimsə bu sahədə böyük

nəaliyyətlər əldə etməyib. Val Strit jurnalında belə bir lətifə dərc olunmuşdur: “Səhm bazarı son beş durğunluq dövrünün doqquzunu əvvəlcədən proqnozlaşdırıb.” Buna baxmayaraq, dövriyyələrlə bağlı bəzi faktırlar mövcuddur:

- ✓ Durğunluq dövründə iqtisadiyyatda orta hesabla 11 rüb üçün uzun müddətli meylə tələbat aşağıdır.
- ✓ Durğunluq müddətində ÜDM-daməcmu azalma orta hesabla 4 faizdir
- ✓ Artımın meyldən yuxarı olduğu inkişaf orta hesabla 275 sent civarındadır.

Aşağıda verilmiş şəkil 15-1-də istehsal dövriyyəsi işinin planı göstərilmişdir:



Şəkil 15-1: Biznes dövrləri: növ və mərhələləri

Əgər iqtisadiyyat bir neçə il ərzində yuxarıda göstərilən biznes əyrisi üzrə inkişaf etsəydi, bu zaman orta hesabla daha yaxşı nəticələr əldə etmək olardı ki, bu da horizontalda göstərilən durğunluq dövrü üçün qabaqlayıcı tədbirlər almağa kömək edərdi.

Ən pis vəziyyət üçün hazırlıqlı olmaq

İqtisadi proqnozlaşdırmada ən təhlükəli mərhələ “bu dəfə başqadır” ifadəsinin istifadə edildiyi mərhələdir. İstehsal dövriyyəsi və təsadüfi sərt durğunluq müddəti biznes mühitinin bir hissəsidir. Digər bir məşhur iqtisadiyyatçı Cosef Şampeter iqtisadi dövriyyəni kapitalizmi müəyyən edən iqtisadi artım və azalmalar kimi təsvir edir. O, belə bir nəticəyə gəlir ki, müəssisələr daimi dəyişikliyə məruz qalan qeyri-stabil biznes prosesi daxilində fəaliyyət göstərirlər. Bu, o qədər də xoş olmasa da bilmək zəruridir. Bunlar qeyri-stabil vaxtlarda biznes planınıza əlavə etməli olduğunuz əsas adımlardan bəziləridir.

Balans hesabatları öhdəliklərinin azaldılması (deleverecinq)

Birləşmiş Krallıqda istifadə olunan *leveric* və ya *ciring* terminləri *borcla* (yəni günlərin birində qaytarılmalı olan və bütün həyatı boyunca faiz dərəcəsinə malik olan borca götürülmüş pul) *səhmdar kapitalı* (yəni səhmdarlar tərəfindən biznes inkişaf etdikcə uzun müddət ərzində mənfəət əldə edəcəkləri ümidi ilə qoyulmuş pul) arasında əlaqədir. (Bu maliyyələşdirmə metodları barədə ətraflı məlumatı 16-cı fəsilə alacaqsınız). Şirkətin borc nisbəti nə qədər çoxdursa, onun ümumi maliyyə nisbəti kimi ciringi də yüksəkdir.

Biznes müəssisələri üçün borc çox cəlbedicidir, buna səbəb məbləğin artmaması və bunun müəssisənin uğuru ilə əlaqədar olmamasıdır. Biznes 10 və ya 20 faizlik artım əldə etmədiyi təqdirdə istiqraz üçün ödənilən 5 faiz 10 faizə qalxa bilməz.

Beləliklə, aşağı məsrəflə mənfəətə nisbətən daha çox borc etmək daha yaxşı hesab olunur. Sürətli artım müddətində, xüsusilə də artımın ən yüksək səviyyəsində müştəri tələbatı yüksək, pulun qiyməti isə ucuz olduğundan borc götürmək ağlabatandır. Durğunluq dövründə isə tələbat aşağı düşdüündən və borc nisbəti yüksək səviyyədə artdığında həmin borcların faizini ödəmək üçün onlar kifayət qədər mənfəət əldə etməyə bilirlər. Bir iqtisadçının dediyi kimi, durğunluq pulun əsas sahiblərinə qayıtdığı dövrdür!

Ümumi qayda belədir ki, tədbirli biznes müəssisəsi səhmdarlar tərəfindən qoyulan hər bir 1 funt-sterlinq üçün 1 funt-sterlingdən artıq borc götürməməlidir. Birləşmiş Krallıqda baş verən son durğunluq dövründə uğursuzluğa düşər olan şirkətlərlə bağlı tədqiqatlarda belə bir nəticəyə gəlinmişdir ki, bu şirkətlərin əksəriyyəti həddindən artıq yüksək səviyyədə borc götürmüşlər.

Dövriyyə kapitalı barədə...

Müəssisənin, səhmin, müştəri kreditinin və s. gündəlik əməliyyatlarının maliyyələşdirilməsi dövriyyə kapitalı ilə həyata keçirilir ki, bu da çox zaman overdraft formasında banklar tərəfindən təmin edilir. tələb olunan dövriyyə kapitalının məbləğinə iki faktor təsir edir:

- ✓ **Əməliyyatın səmərəlilik səviyyəsi:** İstehsal etmə prosesi, səhmin gəlirlilik səviyyəsi və təchizat zəncirinin idarə edilməsi müvafiq şəkildə fəaliyyət göstərir.
- ✓ **Kreditə nəzarət prosesi:** Müştərilər borclarını tamamilə ödəməlidirlər və təchizatçıları kommersiya baxımından uyğun görülən müddətə qədər gözlətdirə bilirlər. İqtisadi inkişaf, xüsusilə də inkişafın ən yüksək müddətində dövriyyə üzərində nəzarətin səviyyəsi aşağı düşür. Səhmlərin çoxaldılmasına satışda artımın

davam etdiyi gözləniləndə, daha çox kreditin verilməsinə isə müştərilərin şifarişlərin sayını artırıdığında imkan verilir.

Dövriyyə kapitalı ilə bağlı ümumi qaydaya görə yaxşı fəaliyyət göstərən biznes müəssisələrində, ümumiyyətlə, dövriyyə kapitalı olmamalıdır. Cari passivlər cari aktivlərlə uyğunlaşdığı təqdirdə əlavə pula ehtiyac olmayacaqdır. (Əgər bu terminlər sizin üçün məlum deyilsə, onda 10-cu fəslə bir də baxın). Əslində, bu, mümkün deyil ki, siz biznesdə belə ideal səviyyəyə çatasınız. Bununla belə, hər bir 1 funt sterling cari passiv üçün 2 funt sterlingdən çox cari aktivin olması əməliyyatlarınızda sistemsizliyin baş verdiyini və təcili olaraq buna diqqət ayırmanıza dair xəbərdarlıq siqnalıdır.



Minlərlə biznes sahəsi durğunluq müddətində iflasla üzləşir və onlardan bəziləri ola bilsin ki, sizin yaxşı müştərilərinizdir. Biznes müəssisələrinin uğursuzluğunun əsas üç səbəbindən biri də müştərilərin ya vaxtında, ya da ki, ümumiyyətlə, ödəniş edə bilməmələridir. Siz həm ayrı-ayrı şəxslərin, həm də müəssisələrin kredit durumu barədə çox saylı məlumat əldə edə bilərsiniz. Bu məlumatın mürəkkəbliyi dəyişir və bu, sadə informasiya üçün 5 funtdan başlamaqla müfəssəl informasiya üçün 200 funta qədər dəyişir. Nəticədə, kredit riski yaradan şəxslər və ya şirkətlərlə bilməyərəkdən ticarət etməyinizə gerek qalmır. Fərdi kredit tarixçələri və kiçik biznes informasiyaları tərtib edib satan şirkətlər agentliklər arasında “Experian” (www.UKexperian.com), “Dun & Bradstreet” (www.dnb.com), “Creditgate.com” (www.creditgate.com) və and Credit Reporting (www.creditreporting.co.uk/b2b) var. Bu şirkətlər arasında kredit limitləri barədə məsləhətlər daxil olmaqla dərhal və onlayn kredit hesabatları toplusunu təklif edənlər də var.

Təzyiq altında qiymət qoyma



Qiymət marketing komponentinin ən asan və cəld dəyişilən elementidir. Nəticədə, təzyiq edildiyi zaman qiymətlərin düşməsi ilə bağlı böyük istək yaranır. Qiymətlərin endirməklə bağlı düşündüyünüz zaman aşağıda verilənləri nəzərə alın:

- ✓ Qiymət və keyfiyyət bir-biri ilə çox əlaqədar olduğundan əgər siz rəqiblərinizə nisbətən qiymətləri daha tez və daha çox aşağı salsanız, müştəriləriniz standartların da aşağı düşdüyündən şübhələnəcəklər. Bundan əlavə, insanlar arasında belə bir fikir mövcuddur ki, nə qədər ödəsən, yalnız o qədər əldə edə bilərsiniz.
- ✓ Siz eyni məbləğdə mənfəət əldə etmək istəyərsəniz, diskont edilmiş məhsuldan inanılmaz dərəcədə çox satmalı olacaqsınız. Aşağıdakı 15-1-ci cədvələ diqqət yetirdikdə görə bilərsiniz ki, eyni məbləğdə ümumi mənfəət əldə etmək üçün 20 faiz endirim edən biznes müəssisəsi 67 faiz daha çox məhsul satmalıdır. Burada məntiq çox sadədir. Siz təchizatçılarınızın da sizə kömək edərək qiymətləri aşağı salmalarına nail ola bilmədiyiniz təqdirdə sizin ümumi mənfəətiniz etdiyiniz endirim qədər aşağı düşəcəkdir.

Cədvəl 15-1 Diskontlaşmanın əsl dəyəri

Satış Qiyməti	Satış sayı	Hər bir satış vahidi üçün ümumi mənfəət	Cəmi Ümumi Mənfəət

£ 100	£100	£50	£50,000
£80	£100	£30	£30,000
£80	167	£30	£50,000

Rəqiblərinizdən fərqli olaraq, öz təklifinizin dəyərini vurğulayaraq satış qiymətini saxlamağınız ən yaxşı strategiyadır. Zəruri olduğu təqdirdə, təklifinizə qiymətlə bağlı olmayan (məsələn, hər on nəfərdən birinə pulsuz) elementlər də əlavə edə bilərsiniz. Elə yerlər var ki, siz tamamilə qiyməti dəyişə bilməzsiniz, bu zaman siz seçici olmalısınız, elə yerlər də var ki, müştərilər üçün bərabər dəyerdə güzəştlər üçün endirimlər edərək alqı-satqı edə bilərsiniz. Daha tez ödəniş metodları, satışa çıxarılan artan səhmlərin sayı və təchizat üzrə xüsusi razılaşmalar və ya uzunmüddətli müqavilələr belə güzəştlərə misal ola bilər.

Bazar payının saxlanması

8-ci fəsilə biz artıq gəlir əldə etmək üçün nisbi bazar payının gücünün biznesin potensialına olan nisbətini izah etmişik. Qısaca xülasə versək, bir şeyi etmək üçün nə qədər çox təcrübəniz varsa, onda onu daha yaxşı edirsiniz. Bu da öz növbəsində qiymətləri azaldır. Tənəzzül zamanı ümumi tələbat bəzən yavaş-yavaş, bəzən də qismən azalır, amma əgər siz bu kiçik bazar payınızı olduğu kimi saxlamağı bacarsanız, onda sizin nisbi mövqeyiniz də dəyişməz olaraq qalacaq. (15-2-ci cədvələ baxın). Bu, hələ qələbə demək deyil, amma bu, o deməkdir ki, sizin xərc üstünlüyünüz zərər görməyib və bazar şərtləriniz inkişaf edəndə sizin üstünlüyünüz naminə istifadə edilə bilər.

Cədvəl 15-2		Bazar Payının Saxlanması		
Bazar	Ötən il satışa çıxarılan miqdar	Bazar payı	Ümumi bazar əməliyyatları 25 faiz olduqda	Bazar payı

			satışa çıxarılan miqdar	
Me	200	50%	150	50%
XYZ Co	100	25%	75	25%
MYZ Co	100	25%	75	25%
Ümumi Bazar	400	100%	300	100%

Pul ehtiyatının qorunub saxlanması

Turbulent zamanlarda şübhəsiz ki, pul hər şeydir. "Pul hər şey olmasa da çox şeydir" deyimi indiki zamanlarda yenidən gündəmə gəlir. Həmçinin, bu da xoşagəlməz faktıdır ki, işlər çətinə düşəndə banklar gözlənilməyindən daha az şey sübut edə bilər. Bank menecerinin sizə borca çətir verən və az bir müddətdən sonra onu qaytarmağı istəyən biri kimi təsvir edilməsi sizə tanış gələn mövzudur.

Biznesinizdə nağd pul saxlamaq üçün hansı addımları atmalısınız. Aşağıdakı seçimləri yadda saxlayın:

- ✓ **Növbəti 6-18 ay ərzində biznesiniz üçün əhəmiyyətli hesab olunmayan xərclərin hamısını siyahıdan çıxarın.** Siz bunu müəyyən mərhələlərlə nəzərə ala bilərsiniz.
- ✓ **Mümkündürsə, overdraft kimi qısamüddətli istiqrazları uzunmüddətli istiqrazlarla əvəz edin.** Bu, iqtisadiyyatda çətinliklər müşahidə olunduğu zaman bank işçilərinin daha az narahatlıq keçirməsinə səbəb olacaq.
- ✓ **Pul əvəzinə pay formasında bonuslar və həvəsləndirici ödənişlər edin.** Bunun mənfəətin yaradılması və biznes müəssisəsinin fəaliyyəti üçün biznesin davamlılığına özünü həsr edən işçilərin əldə edilməsində əlavə faydası vardır. Biznes fəaliyyət göstərmədiyi təqdirdə verilən bonusların əhəmiyyəti olmayacaq.
- ✓ **Riski bölüşdürmək üçün investor tapın.** Ola bilər ki, siz uğurunuzun bir parçası olan mənfəəti kənar şəxsə vermək fikrindən narahat olasınız, ancaq iflas investorların mənfəətlə bəzən zərəri də paylaşmaları üçün bir xatırlatmadır. Fəsil 10-da səhm kapitalı ilə bağlı mənbələrə nəzər salmışıq, indi isə həmin fəsilə yenidən baxmaq yaxşı olardı.

Əsas işçilərin saxlanması

Dövri iqtisadi iflas müddətində müəssisələrin əksəriyyətinin başladığı böyük reaktiv strategiya işçilərin sayının azaldılmasıdır. Bunun çətin vaxtlar üçün seçilən bir strategiya olmasına baxmayaraq onun effektiv olmasına dair elə də çox sübut mövcud deyil. Tədqiqat göstərir ki, iflasdan qalib çıxan biznes müəssisələrinin işçilərinin narazılığı məhsuldarlığın aşağı olmasına gətirib çıxartdığı üçün bu da məsrəflərin azaldılması prosesində uzunmüddətli uğursuzluğa gətirib səbəb olur. Peşəkar işçilər əsasən işə daha tez başlayan, çətinlik dövründə işi daha tez tərk edən şəxslərdir. Peşəkar işçiləri müəssisədə özünüzlə saxlamaq istəyirsinizsə, aşağıdakı metodlardan istifadə edin:

- ✓ Onlara müəssisə üçün onların dəyəri və mövqeyini tez-tez xatırladın.
- ✓ İşçilərin sayını azaltmaq istəyirsinizsə, birdəfəlik və tamamilə azaldın. İşçilərin narazılığına səbəb olmaq üçün onları tədricən işdən azad etmək ən uğurlu üsuldur.
- ✓ Ümumi iqtisadi dirçəliş zamanı əsas idarə heyətini bonus və əlavə ödənişlərlə təmin edin.
- ✓ İşçilərin xərclərini azaltmaq üçün uzadılmış tətillər, bayramlar və qısa iş günləri də daxil olmaqla yaxşı planlaşdırılmış və xeyirxah strategiyalardan istifadə edin. Əsas heyət zamanı gəldikdə onlara qarşı necə rəftar edəcəyinizi müəyyən etmək üçün xərclərin azaldılması ilə bağlı planların öz təsirini göstərdiyi əksər işçilərə qarşı münasibətinizi müşahidə edəcəklər.

Aktivlərin satılması

2009-cu ilin yazında, demək olar ki, dünyada hər bir bank biznesinin əsas hesab olunmayan hər hansı hissəsini satışa qoymuşdur. Şotlandiyanın Royal Bankı əlli aktivini başqa bir biznes üçün satışa hazır qoymuş və menecmenti sərbəst buraxaraq biznesinin gələcəkdə faydası ola biləcək hissəsinə əsas diqqəti ayırmışdır. Bundan on il əvvəl 1999-cu ilin sentyabr ayında Yunilever “daha sürətli inkişaf və artan mənfəəti” təqdim etmək üçün az sayda güclü markalara yönələcəyini bildirmişdir. Bu, onların qarışıq bazar şərtlərinə olan reaksiyaları idi. Növbəti dörd il və ya ondan çox olar ki, Yunilever 1600-dən başladığı markaların sayını tədricən 400-ə endirmişdir. Bundan əlavə, o əsas idarəetmədə yenidən dəyişikliklər etmiş, şirkəti “Qida və Ev” və “Şəxsi Qayğı” olaraq iki ayrı global hissəyə bölmüşdür.

Aktivlərin satışı ilə bağlı iki əsas qayda mövcuddur:

- ✓ **Satışın tezləşdirilməsi.** Tədqiqatlar göstərir ki, hər şeyi sona saxlayan satıcılar eyni zaman müddətində daha güclü şirkətlər tərəfindən satışa qoyulan təqribən oxşar aktivlər üçün 20 faizdən az gəlir əldə etməkdən başqa seçimləri yoxdur.
- ✓ **Tənqid edilməmək.** Biznesinizin əsas hissəsi hesab olmayan və pul vəsaitinin hərəkətinin müsbət artımına səbəb olmayan aktivlər satış üçün nəzərdə tutulmalıdır. Onların satışı sizə əsas uzunmüddətli biznesinizi inkişaf etdirməkdə və nağd pul əldə etməkdə kömək edəcək.

İnkişafa hazırlaşma

İqtisadi dövriyyənin böhran mərhələsindən çıxma bilmək üçün ediləsi çox iş vardır. Bəxt hazırlıqlı olanların üzünə güləcək. Şəkil 15-1-ə yenidən nəzər salın. Əyri xəttin aşağıdan başlayan uzunmüddətli inkişaf meyli xətti ilə kəsdiyi yer sizin iqtisadi dirçəliş üçün planlar qurmanızın düzgün zamanını göstərir.

Necə başlamalısınız? Bu kitabı yenidən oxumaqla başlaya bilərsiniz. (Zarafatdır). Əslində siz bu kitabda ortaya qoyduğumuz suallara oxşar suallar üzərində düşünməyə başlaya bilərsiniz, ancaq cari iqtisadi mühiti nəzərə almalısınız. Xüsusilə də aşağıdakı sualları:

- ✓ Şirkətin məqsədi və gələcəyə baxışı indi nə olmalıdır?
- ✓ Təkliflərimiz hələ də müştərilərin ehtiyacını ödəyirmi?
- ✓ Rəqiblərimiz indi kimdir?
- ✓ Şirkətin tənqidi uğur göstəriciləri hansılardır?
- ✓ Şirkətin rəqabətəddici üstünlüyü nədədir?

- ✓ Şirkətin uğur strategiyası nədir?
- ✓ Belə strategiyaları çatdırmaq üçün hansı resurslara- insan, avadanlıq və nağd pul—ehtiyacımız var?

Rəqiblər əldə etmək

Kitçinqin 1967-ci ildə *“Harvard Biznes Revyu”* jurnalında dərc olunan “Nə üçün şirkətlərin birləşməsi prosesi alınmır?” adlı təsirləndirici əsərindən sonra uğur və şirkətlərin satın alınması strategiyası ilə bağlı 60 tədqiqat həyata keçirilmişdir. Bu tədqiqatların hamısı ən yaxşı şəkildə nəticələnmişdir, şirkətlərin satın alınması prosesi çox az dəyər gətirə bilər, o, adətən əldə olan dəyəri məhv edir, ən pis halda isə həm satın alan, həm də ki, satın alınan şirkəti məhv edə bilər. Şirkətlərin birləşdirilməsi prosesinin yarından çoxu 10 il ərzində baş tutmamışdır və tədqiqatlar isə bu məsələ ilə bağlı çox sualların doğduğunu göstərmişlər. Həmçinin, bu tip strategiyayı qəbul etməkdən imtina etmiş alınmayan şirkətlər iki şirkəti bir şirkət halında birləşdirməyə nail olmuşdu.

Beləliklə, siz indiyə qədər yəqin ki, belə bir nəticəyə gəlmisiniz ki, belə bir kitabı alan kifayət qədər ağıllı oxucularımıza açıq-aşkar saxta bir strategiyayı tövsiyyə etdiyimiz üçün aqlımızı itirmişik. Bir anlıq səbr edin və nə üçün böyük şirkətlərin birləşməsi prosesinin baş verdiyini yenidən düşünün. Bu, adətən iqtisadiyyatın tarazlanması prosesindən çox titanların qarşıdurmasına bənzəyir. Hədəf şirkətlər (Satın alınan) inad edərək yüksək qiymətə satışa çıxarılmğa çalışırlar. Ovçular adlandırdığımız alıcılar isə istənilən qiymətə udmaq istəyirlər. Bu zaman Taym Vornerin AOL-u, Skype-ın isə eBay-ı özünə birləşdirməsi aqlımıza gələ bilər. Ancaq qarışıq vəziyyətdə hədəf şirkətlərin heç birinin tamahkarlıq etmək fürsəti yoxdur, ovçulara gəldikdə isə pul olmadığı təqdirdə sadəcə həddindən artıq ödəniş edə bilməzlər.

1982-99-cu illər ərzində əsasən 1000 Amerika sənaye şirkətinin tədqiqatına əsasən 1990-91-ci illərdə Amerikada baş verən iqtisadi durğunluq zamanı eyni qiymətə bir məhsulun satışı ilə başqa bir məhsulu alışı prosesi başlanmışdır. Əksər uğurlu şirkət daha az uğur əldə edən rəqiblərinə nisbətən üçdə iki dəfə daha az şirkət satın ala bilmişdir. Lakin durğunluq müddətində həmkarları problemin həlli üçün çalışmaqda, ən yaxşı fəaliyyət göstərən şirkətlər şirkətlərin alınması prosesi ilə məşğul olur. Bu proses zamanı onlar bazar payını və müvafiq xərcləri artırır, dəyəri artırmaq və bazarı yenidən formalaşdırmağa çalışır. Beləliklə, əgər nağd pulunu var və əlavə bazar payı və ya əsas təklifinizi inkişaf etdirəcək biznesi tapmışınızsa, bu zaman tale üzünüze gülmüşdür.

Uzunmüddətli plan üçün qısamüddətli planın hazırlanması

İqtisadi mühitdə ən qarışıq mərhələlər əsasən iqtisadi böhran və iqtisadi artım zamanı baş verir (şəkil 15-1-ə baxın.) Uzunmüddətli biznes planında bir neçə il öncə ilə bağlı strategiyaların müəyyən olunması əsasən bu zaman müddətində baş verir və düzünü desək, bu xəyaldan belə kiçik görünür. Bununla belə biznesdə strategiya lazımdır, strategiya isə zaman tələb edir. Strategiyada müəyyənlik və uğur əldə etmək üçün adətən bir neçə ay, çox vaxt isə illər lazım olur.

Məsələn, 2007-09-cu illərin iqtisadi böhranından zərbə alan motor şirkətləri hökumətin dəstəyindən faydalanır və uzunmüddətli planlarının olmaması səbəbilə çətin ki, fəaliyyət göstərə bilərdilər. Bu plana inkişaf, istehsal, marketinq və dəstək, həmçinin,

ətraf mühitə ziyan verməyəcək avadanlıqlar daxildir, ancaq belə fəaliyyətlərə nail olmaq həftələr və ya aylar apara bilər.

Rüblük planlar

Uzun-müddətli plan quran şəxslərinən ən faydalı metodu qısamüddətli, yəni hər üç aydan bir təkrarlanan planla ilərləməkdir. Üç illik biznes planınız üç ay olmaqla 12 hissəyə bölünərək satışın 100-dən 155 dəfəyə qədər artdığını göstərə bilər. (Aşağıdakı cədvəl 15-3-ə baxın).

Cəvəl 15-3 Rüblük dəyişən biznes planı

Table 15-3 The Rolling Quarterly Business Plan													
	<i>Q1</i>	<i>Q2</i>	<i>Q3</i>	<i>Q4</i>	<i>Q5</i>	<i>Q6</i>	<i>Q7</i>	<i>Q8</i>	<i>Q9</i>	<i>Q10</i>	<i>Q11</i>	<i>Q12</i>	<i>Q1</i>
Sales objective	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	155	
Sales actual	90												
Revised sales objective		95	100	105	110	115	120	130	135	140	145	150	155

Sales objective-satış hədəfi

Sales actual-satışlar

Revised sales objective- yeni satış hədəfləri

Biznes planına əsaslanan ilkin satış hədəfləri üç illik plan müddətində ilk üç ayda 100-dən sonuncu, yəni 12-ci üç ayda 155-ə artım müşahidə olunmuşdur. İlk üç ayın sonunda əgər satışda və iqtisadiyyatda qiymətlər aşağı düşərsə, bu zaman planınıza yenidən nəzər salın, məqsədlərinizin daha realist, inandırıcı və əlçatan olduğuna diqqət yetirin. Ciddi iqtisadi qarışıq zamanlarda siz son aylarda itirdiklərinizi kompensasiya etmək üçün bir neçə üç ay üçün satış hədəflərini aşağı sala bilərsiniz. Hər bir üç aylıq müddətin sonunda yeni üç ay əlavə etməklə davamlı olaraq üç illik planı saxlaya bilərsiniz. Belə ki, iqtisadi böhran artımla əvəz olunduqda qiymətlərin artımı ilə bağlı biznes planınızı yenidən gözdən keçirə bilərsiniz.

İnformasiya axının sürətləndirilməsi

Üç aylıq biznes planlama sisteminin fəaliyyət göstərməsi və dövr etməsi etibarlı və vaxtli-vaxtında informasiya tələb edir. Siz hansı məhsulların və nə qədər sayda satılması ilə bağlı dəqiq məlumat əldə etməlisiniz. Bundan əlavə, siz gələcəkdə faydalı layihələr həyata keçirmək üçün bazar və rəqiblərinizlə bağlı ən son məlumatları bilməlisiniz. Məsələn, əgər siz ilk üç ayın sonunda başlanğıcda etdiyiniz kimi biznes mühiti ilə bağlı heç bir informasiya əldə etməmisinizsə, o zaman məqsədlərinizə çatma bilməməkdən əlavə gələcək planlarınız əvvəlki qədər

etibarsız olacaqdır. Planınızın aktuallığını qorumaq üçün informasiya axını ilə bağlı əsas bəzi ideyaları əldə etmək məqsədilə 4 və 7-ci fəsillərə yenidən nəzər salın.

Reaksiya sürətinin artırılması

Vaxtlı-vaxtında informasiya ilə birlikdə hər ehimal üçün mümkün əsas hadisələrlə bağlı planlar da qurmalısınız. Təsəvvür edin ki, sizin biznes planınız planın ilki ili iqtisadiyyatda 10% qədər azalmalara əsaslanılaraq hazırlanıb. Ancaq bunun qarşılığında hökumət başqalarının gözlədiyinən daha effektiv motivasiya paketi təqdim edir. Beləliklə, iqtisadi böhranla 10% azalma əvəzinə 10% artım müşahidə olunur. Əgər siz müxtəlif müvafiq ssenariniz və onunla işləmək üçün (yəni daha çox işçi cəlb etmək, əlavə dəyişiklik etmək və əlavə anbarlar və s. yaratmaq üçün) planınız varsa, bu zaman situasiyaya uyğundursa, onda siz hərəkət etməyə hazır ola bilərsiniz. Çox sayda belə ssenarilərə malik olmaq sürətli şəkildə dəyişiklik etməyi asanlaşdırır, lakin astagəl rəqibləriniz hələ də şok içində “gözlərini döyürlər”.

Fəsil 16

Biznes planınızı reallaşdırmaq

Nələri öyrənəcəyik:

- Biznes planının sınaqdan keçirilməsi
 - Uğurlu bir müəssisənin əsasının qoyulması
 - Prosedurlar və sistemlərin təkmilləşdirilməsi
 - Liderlik rollarının təşviqi
 - Mühüm biznes bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi
 - Şirkətdaxili mədəniyyətin formalaşdırılması
-

Təbriklər- biznes planınızı bitirmək üzrəsiniz! Bu işi tamamlamaq üçün sizə bacardığımız qədər köməklik etməyə çalışsaq da başınızın üstündə dayanmaq fikrində deyilik. Nəzərinizdə saxlayın ki, siz ən çətin hissələri artıq tamamlamısınız; indi sizə lazım olan onları bir araya gətirməkdir. Əgər başlamaq üçün sizə kiçik bir təkan lazımdırsa, o zaman biznes planınızın görünüşünün necə olması lazım gəldiyini yoxlamaq üçün 1-ci fəslə və ya başqa birindən götürülmüş nümunəvi biznes planına baxmaq üçün 17-ci fəsillə nəzər salın.

Təəssüf ki, öhdəsindən uğurla gəldiyiniz bu işi qeyd etmək üçün kifayət qədər vaxtınız yoxdur. İyirmi mərtəbəli binadan yıxılan adam ilə bağlı hekayəni eşitmisiniz? O, 5-ci mərtəbəni keçəndən sonra “Bura kimi hər şey yaxşıdır!” deyə qışqırmışdı.

Aydın məsələdir ki, həmin adam öz vəziyyəti barədə sona qədər düşünməmişdi. Biznes planına gəlincə əksər şirkətlər nümunədəki adam kimi optimist olduqları üçün günahkardırlar. Çünki onlar tamamlanmış planı həyata keçirməyə gələndə onun nə qədər mühüm (və bəzən çətin) olduğunu gördükdə həvəsdən düşürlər. Bu şirkətlərin bəziləri biznes planları olmadıqları üçün deyil, planı tamamladıqdan sonra hər şeyin belə sadə davam edəcəyini düşündükləri üçün sonunda öz-özlərinə parçalanırlar. Planınız tamamlandıqdan sonra gələcək növbəti addımlar üçün hazırlıqlar görmək çox mühümdür. Siz biznes planını sadəcə hazırlayıb tamamlamaqdan əlavə eyni zamanda həmin planı reallaşdırmalısınız.

Bu fəsildə biz sizə biznes planınızı həyata keçirmək üçün nə etməli olduğunuzu anlamaqda kömək edəcəyik. Eyni zamanda, biznes planınızı əsas bələdçi olaraq istifadə etməklə şirkətinizi necə formalaşdırmaq və işçilərinizi necə hazırlamağın yollarını göstərəcəyik. Biz sizə effektiv müəssisənin əsasını necə qoymağı və daha sonra planınızda məqsədləri və hədəfləri təşviq edən biznes prosedurlarını necə hazırlamağı da öyrədəcəyik. Və nəhayət, ətrafınızdakı insanları liderlik rolların üzərlərinə götürmək üçün necə həvələsəndirmək, onlarda lazım olan bacarıqları necə inkişaf etdirmək və biznes planınızı reallaşdıracaq güclü şirkətdaxili mədəniyyəti necə formalaşdırmaq barədə danışacağıq.

Şirkətinizin formalaşdırılması

Biznes planınız hazır olduđu zaman onu həyata keçirmək üçün şirkətinizin bütün resurslarını diqqətli şəkildə bir araya gətirməkdən ibarət olan növbəti addımı atmalı olacaqsınız.

Əgər siz müəssisə deyil, stul, stol və ya divan istehsal etsəydiniz, o zaman çox güman ki, aşağıdakı deyimi yadda saxlamalı olacaqdınız:

Dizayn funksiyadan asılıdır.

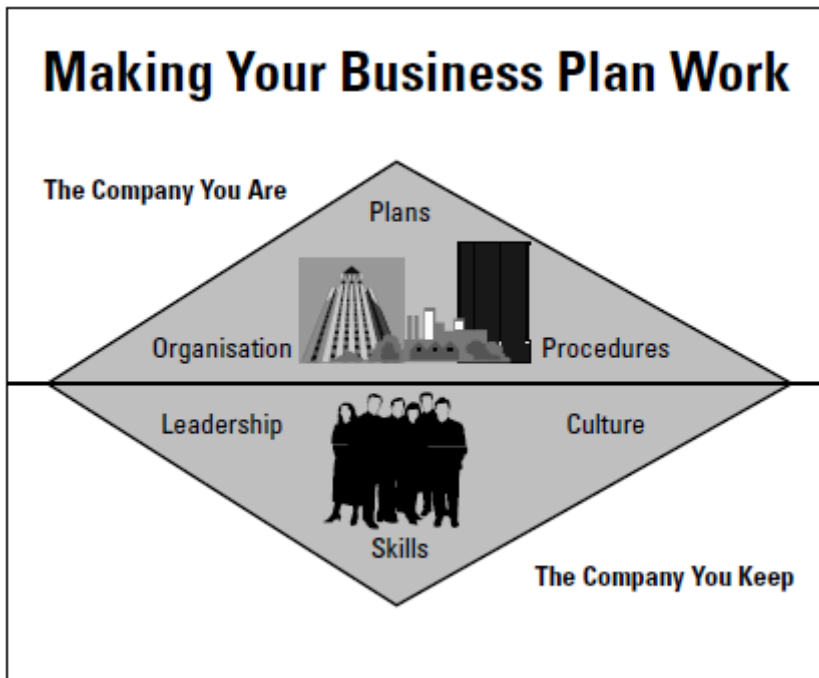
Bu deyim həqiqətən də stulun nə üçün divandan fərqlənib özünəməxsus görünüşü olduğunun sübutudur. Şirkətinizin funksiyası isə biznes planda müəyyən olunur və siz bu funksiyanı dəstəkləməkdən ötrü şirkətiniz üçün biz dizayn hazırlamalısınız.

İllərdir ki, biznes məsləhətçiləri müəssisə və təşkilatlar yaratmaqla bağlı müxtəlif yollar təklif edərək şöhrət qazanıb varlanmışdılar. Necə də təəccüblüdür! Əminik ki, bu məsləhətçilərdən əksəriyyəti sırf sizin üçün də məmnuniyyətlə dizayn hazırlayardılar. Ancaq onlara müraciət etməzdən (və böyük məbləğli çek imzalamazdan) əvvəl özünüzün nə edə biləcəyinə nəzər salsanız, daha yaxşı olar. Daha sonra, həqiqətən peşəkar məsləhətinə ehtiyacınız olduğunu görsəniz, o zaman veriləsi doğru sulları da biləcəksiniz.

Öz şirkətinizi yaratmağın yollarını təklif etdiyiniz zaman 16.1-ci şəkildə verilən altı əsas sahəni də nəzərə almalısınız. Bu sahələrdən üçü şirkətinizi formalaşdırır, digər üçü isə ətrafınızdakı insanları hazırlayır.

Planı nəzərdən keçirmək

Biznes planınız tamamlandıqdan sonra onu oxumaq üçün bir qədər vaxt ayırın. Diqqətlə oxumağı nəzərdə tuturuq. Sadəcə yanlışlıqları və qrammatik səhvləri gözdən keçirməyin, planda təsvir olunanı da xatırlayın. Böyük sayda şirkətlər var ki, onların biznes planlarını heç kim oxumur. Ən azından, görünür, bu cür şirkətlərdə heç kim planda nədən danışıldığını (təbii ki, büdcədəki mühüm rəqəmlərdən savayı) bilmir.



Şəkil 16.1

Fəaliyyət göstərdiyiniz biznes sahəsində biznes planınızın əsasın təşkil edən altı əsas sahəni iki qrupa bölmək olar.

Business planınızı reallaşdırmaq

the company you are- Hazırda olduğunuz müəssisə

Organization- Təşkilat

Plans- Planlar

Procedures- Prosedurlar

the Company You Keep- Əlinizdə saxladığınız müəssisə

Leadership- Liderlik

Skills- Bacarıqlar

Culture- Mədəniyyət



Yəqin ki, öz biznes planınız barədə bilmədiyiniz nəyinsə olmadığını düşünürsünüz. Bütün hissələrlə yaxından tanış olsanız da bəzən ümumi görünüşü yaddan çıxara bilərsiniz. O zaman geriye dönüb aşağıda verilənləri diqqətlə nəzərdən keçirin:

- ✓ Şirkətinizin məramı və missiyası haqda konsepsiyayı ilk dəfə görmüş kimi oxuyun.
- ✓ Şirkətiniz üçün qoyduğunuz məqsədləri və hədəfləri nəzərə alıb onların həqiqətən nə anlam verdiyin dərinəndən fikirləşin.
- ✓ Müəyyən etdiyiniz müsbət və mənfi tərəfləri nəzərdən keçirib onların planınızı reallaşdırmaqda şirkətinizin bacarıqları barədə nə ifadə etdiyini düşünün.
- ✓ Şirkətinizin müştərilərə dəyər verə biləcəyi müxtəlif yollar və bu yolların şirkətinizin uzunmüddətli üstünlüyünə nə kimi töhvələr verdiyi barədə düşünün.

Əgər şirkətinizdə çalışan hər kəsin biznes planınıza ciddi yanaşmasını istəyirsinizsə, o zaman elə birinci özünüzdən başlamalısınız. Biznes planınızı tətbiq etməzdən əvvəl bir qədər dayanıb müntəzəm qayda ilə geriye nəzər salın. Özünüze aşağıdakı tip suallar verin:

- ✓ Təklif etdiyiniz prosedurlar yaratdığınız müəssisənin növü ilə uyğunluq təşkil edirmi?
- ✓ Sizin rəhbərləyiniz görmək istədiyiniz müəssisə mədəniyyətinin təşviq edirmi?
- ✓ Müəssisənizin strukturu işçilərinizdə görmək istədiyiniz bacarıqları təmsil edirmi?
- ✓ Planlaşdırdığınız prosedurlar şirkətin mədəniyyətini daha güclü və daha dəqiq edəcəkmi?
- ✓ Vurğuladığınız bacarıqlar təkmilləşdirmək istədiyiniz liderlik keyfiyyətlərinin gücləndirəcəkmi?
- ✓ Etdiyiniz hər bir şey reallaşdıracağınız biznes planını dəstəkləyirmi?



Sürətlə inkişaf etmək çətin işdir

EC şirkəti 1970-ci illərin ən uğurlu şirkətlərindən olmuşdur. Şirkət əfsanəvi Arnold (Lord) Vaynstokun bir sıra səhmlərinin alınması nəticəsində qurulmuşdu.

Vaynstok şirkəti çox ağıllı və səmərəli şəkildə idarə edirdi, bəzilərinə görə isə həddindən artıq ağıllı və səmərəli. Bir neçə ildən sonra Birləşmiş Krallığın əsas elektrik sənayesinə sahib olan Vaynstok öz mövqeyini daha da möhkəmləndirib az miqdarda mühasibatlıq nisbətlərindən istifadə edərək bir imperiya idarə etməyə başladı. Hər ayın sonunda Vaynstokun ofisində hər bir müəssisənin mühasibatlıq nisbətlərinin icmalı nəzərdən keçirilir və hər bir icraçı bu icmalı yaxından izləyirdi.

Vaynstok təqaüdə çıxdıqdan sonra onun varisi, enerjili və həvəsli Corc Simpson şirkətin inkişafı üçün baş sındıraraq bir gecədə strateji istiqaməti dəyişdi. İnternet bumu tərəfindən aldanan Corc GEC şirkətinin ən məşhur müdafiə biznesi və köhnə konqlomeratın digər paylarını satın telekommunikasiya sektoru ehtiyat məhsulları üzrə kütləvilik qazandığı üçün dünyanın müxtəlif yerlərindən telekommunikasiya şirkətləri almağa başladı. Simpson bu satışlarla bağlı sevincli olduğunu və niyyətinin Vaynstokun ehtiyatla idarə etdiyi aktivləri “mümkün qədər tez şəkildə” azaltmaq olduğunu qeyd edərək şadlandığını bildirmişdi. Düzünü desək, o qismən də olsa, Lord Vaynstokun onillərdir heç bir şey almadan pulun üzərində oturmasına reaksiya vermişdir. 2001-ci il başlayanda Vaynstokun çox sayda əsas nisbətlərini əvəzləmək və bütün maliyyə detallarını birlikdə idarə etmək üçün 11 yeni şirkətə və heç istifadə olunmamış elektron kommersiya sistemi olan “Oracle”-a sahib, yenicə adı dəyişilən “Marconi” şirkəti fəaliyyətə başladı.

Bözləndiyi kimi sistem işləyə bilmədi və idarə heyəti yeni müəssisələrin zəif fəaliyyətinin izini itirdi. Səhmlərin qiyməti 12 avrodan 4 funta düşdü. Simpson və “Marconi”nin maliyyə direktoru Con Mayo risk edərək yeni idarəetmə əsasında səhmdarlar üçün biznesin sadəcə 5 faizini qoyaraq kreditorlar üzərində nəzarəti dəyişən borcun qiymətli kağızlarla mübadiləsini təmin etdilər.

Xəyaya baxınca nəyin yolunda getmədiyini asanlıqla görə bilərsiniz:

- ✓ Şirkətin rəhbərliyi daxil olduqları yeni biznes sektorunu tam anlamamışdılar.
- ✓ Onların biznes sistemi yeni alınan şirkətləri idarə etmək iqtidarında deyildi.
- ✓ Sektorlara şirkətin ən riskli vaxtında girməklə onlar zamanlamayı düzgün etmədilər.

Şəhərdə Mayk Partonun idarəsi altında şirkət yavaş-yavaş bərpa olunsay da bu, sadəcə bir vaxtlar mövcud olan imperiyanın sadəcə bir kölgəsidir.

Müəssisənin strukturunun formalaşdırılması

Əgər şirkətinizin işçiləri Honda hətçbəkələrinə rahatlıqla yerləşirsə, o zaman müəssisənin strukturunu formalaşdırmaq sizin üçün çox asan olacaqdır. Siz müxtəlif yollarla iki və ya üç insandan ibarət struktur qura bilərsiniz. Lakin bu sadəcə fakt strukturunun mühüm əhəmiyyəti daşımadığını demək deyil. İşçilərinizin sayının iki və ya iki min olmasından asılı olmayaraq müəssisəni formalaşdırmaq üsulunuz biznes planınızı müvəffəqiyyətlə hazırlamanızda çox mühüm rol oynayır. Şirkətinizin həcmindən nə qədər kiçik və böyük olmasından asılı

olmayaraq orada çalışan hər kəs işinin nə olduğunu bilməlidir. Hər bir işçi biznes planının reallaşdırılması və müəssisənin hədəf və məqsədlərinə çatması üçün üzərlərinə düşən xüsusi rolları anlamalıdır.

Haradan başlamalısınız? Müəssisənin strukturunu müxtəlif yollarla formalaşdırma bilərsiniz. Aşağıdakı bölmələrdə bir neçə ən ümumi struktura aid nümunələr verilmişdir.

Sadə struktur

Müəssisəni formalaşdırmağın ən sadə yollarından biri kimisə rəhbər və ya baş menecer olaraq yüksək vəzifəyə qoyub görülməli olan işləri digərlərinin öhdəsinə buraxmaqdır. Hər kəs bərabər olduğu üçün bu struktura hamının necə uyğunlaşdığını izah etmək çox asandır.

✓ **Avantajlar:** Hər hansısa bir iş görülməli olduğu zaman siz hər zaman onu yerinə yetirmək istəyən birini tapa bilərsiniz. Müəssisəni idarə etmək üçün əlavə resurslardan istifadə etmədiyinizdən ilkin struktur eyni zamanda maliyyə cəhətdən də səmərəlidir.

✓ **Disavantajlar:** Sadə struktur şirkətinizdə ancaq 20-dən az işçi olduğu zaman işə yararlıdır. Əgər müəssisə bir qədər böyük olarsa, o zaman yuxarı vəzifədə duran insan hər kəsi idarə edə bilməz. Belə ki, şirkətiniz inkişaf etməkdədirsə, müəyyən məqamda siz şirkətinizin strukturunu da gücləndirməlisiniz. Eyni zamanda, sadə struktur hər zaman səmərəli olmaya bilər. İnsanlar heç vaxt görmədikləri işi yarımçıq dayandırmalı olurlar və çox zaman təcrübə bu qarışıqlıqda itib-batır.

Funksional model

Əgər şirkətinizi biznes funksiyaları ətrafında formalaşdırırsınızsa, o zaman insanları gördükləri işlərdən asılı olaraq qruplara bölmüş olursunuz. Siz bütün mühəndisləri bir sahəyə, marketinq sahəsində çalışanları işə bir sahəyə təyin edirsiniz. Eyni yolla əməliyyatlar üzrə çalışanları bir qrupa, maliyyə sahəsində çalışanları isə başqa qrupa bölürsünüz. Təbii ki, hər hansısa bir baş menecerin funksional qrupların müxtəlif fəaliyyətlərini koordinasiya etdiyindən əmin olmalısınız. Funksional qrupun da bəzi avantajları və disavantajları vardır:

✓ **Avantajlar:** Şirkətiniz yalnız bir növ məhsul və ya xidmət təqdim etdiyi zaman funksional model işə yararlıdır. İnsanlar xüsusi tapşırıqlar üzrə peşəkar olduqlarından və hər bir funksiya yalnız bir qrupda yerinə yetirildiyindən, şirkətiniz də səmərəli fəaliyyət göstərmiş olur. Eyni zamanda hər kəs nə üzrə məsuliyyət daşdığını da bilir. Şirkətinizdəki işlər çox yaxşı şəkildə müəyyən olunub və sizin hər kəsin fəalliyətini qiymətləndirmək üçün aydın üsulunuz var.

✓ **Disavantajlar:** Təəssüf ki, funksional müəssisə çox asanlıqla bir-birinin üzərinə yığılmış müxtəlif qutular toplusuna çevrilə bilər. Bu vəziyyətdə hər bir qutu müxtəlif vəzifə üzrə fəaliyyət göstərir, yaxşı əlaqə vasitəsi olmadığından bir-birləri ilə sıx əlaqədə olmur və hər bir funksiya getdikcə ayrı-ayrı məqsədlərə fokuslanırlar. Məsələn, əməliyyat bölməsi eyni məhsuldan külli miqdarda istehsal etmək istədiyi halda, marketinq şöbəsi müxtəlif müştərilərə fərqli məhsullar satmaq istəyir. Ayrılıqda hər bir funksiya səmərəli ola bilər, lakin böyük biznes planını reallaşdırmaq üçün bu funksiyalar adaptiv və səmərəli xarakter daşımır.



Filiallardan ibarət struktur

Əgər şirkətiniz bir biznes sahəsindən daha çox sahədə fəaliyyət göstərməklə kifayət qədər böyük bir müəssisədirsə, o zaman həmin müəssisəni idarə etməyin ən yaxşı üsulu onu filiallar üzrə idarə etməkdir. Şirkətiniz hər bir filialı xüsusi məhsul, bazar sahəsi və ya coğrafi ərazi üzrə məsuliyyət daşıya bilər. Əgər şirkətiniz daha çox böyük bir müəssisədirsə, o zaman filiallarınız strateji biznes vahidlərini və ya satış bazarında xüsusi kombinasiyalar olan standart biznes vahidlərini əhatə edə bilər. (Standart biznes vahidləri ilə bağlı əlavə məlumat üçün 14-cü fəsillə müraciət edə bilərsiniz.) Adətən, şirkətinizdəki əsas filiallar daha sonra bölünürlər və çox zaman hər sahədə olan müxtəlif biznes funksiyaları üzrə bölünürlər. Filiallardan ibarət strukturun avantajlarına və disavantajlarına nəzər salın:

- ✓ **Avantajlar:** Məhsullar, bazar sahələri və standart bazar vahidlərinə əsaslanan filiallardan ibarət müəssisə hər zaman bütün enerji və resurslarınızı fəaliyyət göstərdiyiniz real biznesə cəmləmək üçün sizi həvəsləndirir. Baş menecerlər filialların birlikdə necə işləməsinə nəzarət etmək üçün daha böyük məsələlərə, filiallar daxilindəki menecerlər isə öz sahələrindəki müştərilərə, rəqiblərə və problemlərə fokuslana bilərlər.
- ✓ **Disavantajlar:** Şirkətiniz daxilindəki müxtəlif filiallar adətən fərqli şirkətləri təmsil etdiklərindən onlar bəzən bir-biriləri ilə rəqabət aparır ki, bu da eyni müştərilər üzrə rəqabətə gətirib çıxarır. Hər bir filialın üst-üstə düşməli olan fərqli menecment qrupları və biznes funksiyaları (tədqiqat, əməliyyatlar, marketinq, xidmət, satış və maliyyə) olduğundan, adətən onların əlavə ümumi xərcləri olur. Nəticədə, şirkətiniz biznes sahəsində üstünlük əldə etməkdə daha az səmərəli və bacarıqlı olmuş olacaqdır ki, bu da sonradan vəzifələrin birləşdirilməsi ilə nəticələnəcəkdir.

Matris formatı

Matris formatı insanları bir deyil, iki səlahiyyət üzrə idarə edir. Matris formatlı şirkətlərdə hər kəsin iki başçısı və iki rolu vardır. Birinci rol funksional olar bilər; məsələn, işçi proqramlaşdırma və ya audit qrupunda fəaliyyət göstərə bilər. İkinci rol isə altı aylıq proqramist və ya auditor tələb edən xüsusi layihələr üzrə ola bilər. Bu halda, auditor və proqramist həm funksional menecer, həm də layihə menecərinə hesabat verirlər. Matris formatını tətbiq edən zaman aşağıdakıları nəzərinizdən qaçırmayın:

- ✓ **Avantajlar:** Matris formatı resursların necə və harada tətbiq olunması görmək üçün şirkətinizin müxtəlif hissələri arasında istedad, təcrübə və ekspertizanın düzgün bölüşdürülməsinə şərait yaradır. Matris formatlı müəssisə biznes ehtiyaclarını qarşılamaq üçün kifayət qədər uyğundur. Eyni zamanda, siz insanları funksiyalar üzrə təyin etməklə səmərəliliyi saxlamış olursunuz.



- ✓ **Disavantajlar:** Matris formatlı müəssisəni idarə etmək məkrli, hətta bəzən qorxulu ola bilər. Format idarəetmənin ən mühüm qaydası olan “eyni zamanda insanlara iki rəhbər təyin etməyin” qaydasını pozur. Məsələn, layihə meneceri ilə funksional menecer arasında gərginlik baş versə, işçiləriniz ortada qalmış olacaqlar. Əgər diqqətli olmasanız, matris formatı şirkətinizin biznes planının reallaşdırılması ilə bağlı müxtəlif ideyalar ziddiyyətli məqsədlər və əks prioritetlərin yaranmasına səbəb olar.

Sizin öz yolunuz

Şirkətinizin necə idarə edilməsi barədə qərar verdikdən sonra onu nə qədər bölüşdürmək istəməyiniz barədə qərar verməlisiniz. Özünü çox sadə bir sual verin: Əgər məktubları yazan şəxs bir təklif irəli sürmək istəyirsə, bu təklifin müəssisənin

rəhbərliyinə çatmasından əvvəl neçə nəfərin nəzərindən keçməsinə istərdiniz? Başqa sözlə, nə qədər idarəetmə səviyyəsinə sahib olmaq istərdiniz?

Şirkətiniz adlanan tortun dilimlərinin sayı şirkətinizin həcmindən nə qədər böyük olmasından və sizin onu necə idarə etməyinizdən çox asılıdır. Menecerlər yaxşı nəticəyə nail olmaq istəyirlərsə, birbaşa bir çox insanı idarə edə bilirlər və müəyyən təşkilatı strukturlar başqa strukturlara nisbətən sadəcə daha çox menecerlər tələb edirlər. Hər zaman bir qaydanı yadınızda saxlayın. Daha çox idarəetmə səviyyəsinə sahib olduğunuz zaman:

- ✓ Şirkətinizin rəhbərliyində nəzarət daha çox olacaqdır.
- ✓ Şirkətiniz dəyişikliyə daha az uyğun olacaqdır.
- ✓ Şirkətinizi əldə saxlamaq daha çox xərcli olacaqdır.

Sizə hansı növ müəssisənin uyğun olduğunu və nə qədər uyğun olduğunu necə bilə bilərsiniz? Təəssüf ki, cavab hər zaman aydın deyildir. Şirkətinizin həcmindən, nə qədər sürətlə dəyişməsindən və rəqabətin mahiyyətindən asılı olaraq, görünür, idarəetmənin müəyyən yolları bir-birini üstələyir. Görünür, təcrübədə ən çox işə yarayan struktur növbəti bölmələrdə izah olunan müxtəlif ümumi müxtəlif aspektlərini birləşdirməkdir.



Bəzi şirkətlər lazımi qeyri-rəsmi layihə komandalarından istifadə etmək və fəaliyyət göstərdikləri bazar və sənaye sahəsi tələb etdiyi zaman dəyişikliklər etməklə öz şirkətlərini mümkün qədər sadə formatda saxlayaraq səmərəli, adaptiv və məqsədə hədəflənmiş olaraq qalmaq istəyirlər. Sadə təşkilatı struktur xərcləri nəzarətdə saxlamağı tələb edir. İşin mahiyyəti ilə bağlı olaraq müvəqqəti layihə komandaları rəhbərliyi çaşdırmadan matris formatının daha səmərəli şəkildə formalaşdırırlar. Təbii ki, dəyişikliyin yerini və səbəblərini düzgün bildiyiniz zaman yenidənqurmanı həqiqətən də güclü cəhət olaraq qəbul etmək olar.



Kiçik şirkətlər nə üçün bu qədər tez büdrəyirlər? Bu büdrəmənin əsas səbəbi idarəetmənin başında olan insanların müəssisəni sürətlə inkişaf edən kiçik müəssisəyə çevirməkdə istəksiz olmalarıdır. Kiçik müəssisələr elə bir sadə struktur yaradırlar ki, sahibkarlar və baş menecerlər müəssisə daxilində gedən hər şeyə müdaxilə etmiş olurlar. Böyük şirkətlər bu formada uzun müddət davam etmirlər və yenidənqurma lazım gəldiyi zaman sahibkarlar buna icazə vermədikləri zaman güclü şirkətlər üçün bu vəziyyət adətən iflas adlanır.

Öz müəssisəni yaratmaq və ya yenidən qurmaq istədiyiniz zaman mütləq mümkün qədər çox seçimlər araşdırın. Şirkətinizə özünüz üçün məntiqi əsas olan bir struktur təyin edin. Ancaq bundan sonra siz biznes planınız asanlıqla tamamlamaq və daha uğurlu bir müəssisəyə sahib olmaq imkanı verən şirkət formalaşdırma bilərsiniz.

Prosedurların işlənilib hazırlanması

Biznes planınızı reallaşdırmaq üçün vaxt sərf etdikdən və cəhdlər etdikdən sonra əmin olun ki, şirkətinizi idarə etmək avtomatik olaraq asanlaşacaqdır. Şirkətiniz kiçik olduğu halda, növbəti addımlar barədə o qədər də ciddi düşünməli olmayacaqsınız. İndi nə etməli olduğunuzu bilirsiniz və sadəcə irəliləyib onu edəcəksiniz elə deyilmi? Satışlar etmək, təchizatçılarla danışıqlar aparmaq və ya xərcləri nəzarətdə saxlamaq lazım gəldiyi zaman siz bu işləri işləri yerinə yetirirsiniz, hətta proseduru dəyişməli (və ya yenisini yaratmalı) olsanız belə.

Bu cür qeyri-rəsmi prosedurlar (əsasən də hər zaman dəyişikliyə uğrayanlar) şirkət sadəcə sizdən ibarət olsa belə, uzun müddət davam etməyəcəkdir. Sizin nə qədər böyük və ya kiçik şirkət olmağınızdan asılı olmayaraq müştəriləriniz də təchizatçıların kimi sizinlə əməkdaşlıq edən zaman sizdən nə gözləməli olduqlarını bilmək istəyirlər. (Eyni ilə vergi işçiləri də.) Hərbiyə olanlardan savayı heç kim çoxlu qaydalar və tənzimləmələrin olduğu mühitdə işləməyi sevmir. Lakin istənilən müəssisə necə fəaliyyət göstərməli olduqlarını hər kəsə xatırlamaq üçün faktiki olaraq, bəzi təlimatlar toplusundan istifadə edirlər.

Şirkətinizdə istifadə etdiyiniz prosedurlar barədə düşünən zaman yeni nələrsə kəşf etmiş olursunuz. Başlamaq üçün şirkətinizin aşağıdakı işləri necə gördüyü barədə özünüə sual verin:

- ✓ Müştərilərinin sifarişlərinin nəzarətdə saxlanması.
- ✓ Kredit nəzarətinin idarə edilməsi.
- ✓ Bank hesablarının və nağd pul axınının idarə edilməsi.
- ✓ Fakturaların yazılması və müştərilərə kreditlərin verilməsi.
- ✓ Müştəri şikayətlərinin öhdəsindən gəlinməsi.
- ✓ Yeni işçilərin işə götürülməsi və hazırlanması.
- ✓ Maaşların, məvaciblərin və mükafatların müəyyən edilməsi.
- ✓ İşçi xərclərinin əvəzinin ödənilməsi.
- ✓ Kapital və əməliyyat büdcəsinin təkmilləşdirilməsi.
- ✓ Məhsul ehtiyatlarının idarə edilməsi.
- ✓ Yeni məhsul və xidmətlərin yaradılması.
- ✓ Sənayenin və rəqabətin nəzarətdən keçirilməsi.

Və biznes planlaşdırılması prosedurlarını da unutmayın. İllərdir ki, menecerlər və idarəetmə mütəxəssisləri şirkətlərin uğurlu fəaliyyətinə səbəb olan sistemlər və prosedurlara məhəl qoymamışdılar. Qəbul edək ki, sistemlər və prosedurlar darıxıcıdır. Çünki standart əməliyyat prosedurlarının əksəriyyəti biznesin yalnız istehsal, bölüşdürmə və məhsul satışı anlamını verdiyi illərdə düşünülmüşdür. Ancaq artıq həmin illərdən bəri çox şey dəyişmişdir, şirkətlər də onlarla birdə dəyişiblər.



1980-ci illərdə şirkətlər bu köhnə sıxıcı sistemlərin onları geri saldığı həqiqəti sayəsində ayılmalı oldular. Restrukturizasiya- müəssisəsinizin bütün prosedurlarında görülən fəaliyyətlərin məntiqəuyğun olub-olmamasını iyaxından görmək üçün diqqətlə nəzər salmalı olduğunuz ağıllıca düşünülmüş bir ideya. Şirkətlər restrukturizasiya adlanan dəb sırasına qoşulan zaman gördükləri bütün fəaliyyətləri əvvəldə gördükləri üsulla davam etdiklərinin fərqiə vardılar. İndi fəaliyyətləri əvvəlki köhnə üsulla görmək kifayət deyil, xüsusən də rəqiblərinizin sizinlə ciddi rəqabətdə olduğu bir vaxtda.



Öz biznes prosedurlarınızı inkişaf etdirən zaman ilkin restrukturizasiya ideyasını əsas olaraq götürün. Şirkətinizdə fəaliyyətləri keçmişdə də gördüyünüz üçün deyil, məntiqə uyğun olduğu üçün görün. İrəlilədikcə bir qədər ehtiyacınız ola biləcək bəzi mühüm sistemlər barədə düşünün:

- ✓ **Mühasibatlıq sistemi:** Düzgün mühasibatlıq metodları, prinsipləri və hətta proqram təminatı sizə pulunuzun haradan gəlib, hara getməsi ilə bağlı nəzarəti itirmək və əlinizdə həqiqətən nələrin olduğunu bilmək arasındakı əsl fərqiə nə olduğunu

göstərir. Mənfəət və zərər hesabatı, pul axını ilə bağlı hesabatlar və balans hesabatı şirkətiniz üçün çox mühüm faktorlardır. (Maraqlandığınız maliyyə məsələləri ilə bağlı ətraflı məlumat almaq üçün 10-cu fəsillə nəzər salın.) Etibar edə biləcəyiniz maliyyə uçotlarına sahib olmaq istəyirsinizsə, o zaman etibarlı mühasibatlıq sisteminiz olmalıdır.

- ✓ **Büdcə sistemi:** Siz cari vəziyyətin tam maliyyə sürətini göstərə, eyni zamanda gələcək ehtiyaclarınızı proqnoz edə bilən prosedurları inkişaf etdirməlisiniz. (Maliyyə planlaşdırması və büdcə tərtibi ilə bağlı ətraflı məlumat üçün 11-ci fəsillə müəciət edin.) Büdcə tərtibi prosesinin qısamaddətli ehtiyaclarınızı və ən mühümi uzunmüddətli investisiyalarınızı əhatə etdiyindən əmin olun.
- ✓ **İnsan resursları sistemi:** Hazırda tək işçi siz belə olsanız, insanlar şirkətinizin çox mühüm bir hissəsidir. Şirkətinizdə nə qədər işçiniz olmanızdan asılı olmayaraq onları ağır zəhmətlərinə görə mükafatlandıran və qət ediləsi uzun yolda onları davamlı töhvələri barədə düşünməyə həvəsləndirən bir sisteminiz olmalıdır.
- ✓ **İnformasiya sistemləri:** Fəaliyyət göstərdiyiniz bazar və sənaye sahəsində olanlardan xəbərdar olmaq üçün təəssüf ki, asan və etinasız bir yol mövcud deyildir. Bunun üçün lazımi vaxtda və məkanda məlumatı saxlaya bilən bir prosesə sahib olmalısınız. Saxladığınız məlumatı məntiqi əsaslandırmaq üçün isə bir informasiya sisteminiz olmalıdır. Müştərilərinizi nəzərə alın. Onların bilmək istədikləri bütün məlumatlar (müşəriləriniz üçün keçmişdə nə etdiyiniz, onların gələcəkdə sizdən nə gözlədiyi) üzərində nəzarəti saxlamalısınız. Bu işə başladığınız zaman rəqibləriniz üzərində də nəzarəti saxlayan oxşar bir sistem yaradın.
- ✓ **Planlaşdırma sistemi:** Biz bütün bu kitabı biznes planları barədə müzakirəyə həsr etmişik. Əgər möhtəşəm planlaşdırma ideyalarını şirkətiniz daxilində təkmilləşdirmək üçün bir sistem yaratmasanız, onlar elə ideya olaraq ağılınızda qalacaqdır. Biznes planınız varsa, onları reallaşdırmaq üçün planlaşdırma prosesiniz də olmalıdır.



Prosedurlar və sistemlərlə bağlı aşağıdakı məqamları yadınızda saxlayın:

- ✓ Planınızı həyata keçirən zaman şirkətiniz, prosedurlar və işçilərinizin eyni məqsədə qulluq etdiklərindən əmin olun.
- ✓ Planınızı necə təşkil etməyiniz (məsələn, funksiya, məhsul, bazar və ya filial əsasında) onun reallaşmasında çox mühüm rol oynayır.
- ✓ Bir çox idarəetmə səviyyələrinə sahib olmaqla siz daha çox nəzarət əldə etsəniz belə eyni zamanda müəssisənin elastikliyini itirmiş olacaqsınız.
- ✓ Müəssisə böyüdükcə, yaxud biznes şərtləri dəyişdikcə müəssisənin idarəetmə üsulunu da dəyişməyə hazır olun.
- ✓ “İşləri həll etməyin yeganə yolu budur” deməyin. Qəbul etdiyiniz hər bir prosedurun biznesə məntiqi şəkildə əsaslandığından əmin olun.

İşçilərinizin hazırlanması

İstənilən halda, şirkətinizin əsasını təşkil edən nədir? Bəlkə də siz əsasən təmin etdiyiniz xidmətlər və ya məhsulların şirkətinizin əsasını təşkil etdiyini düşünürsünüz. Bəlkə də imic olaraq ağıla ilk gələn üzərində sizin adınız və loqonuz olan ofis binası və ya mal anbarıdır. Çox güman ki, idarə etdiyiniz müəssisə və yaratmağa çalışdığınız reputasiya barədə də düşünürsünüz.

Sizin biznesiniz əslində bütün bu sadalananların bir yerə qoyulmasıdır. Nəticə etibarı ilə, müəssisəniz ətrafınızdakı insanlara (onların kim olması, nə etməsi və nəyə qadir olması) əsasən müəyyən olunur. Şirkətinizin uğur qazanmasını istəyirsinizsə, o

zaman ilk öncə liderlik rolunun necə təşviq olunması barədə düşünməlisiniz. Əmin olmalısınız ki, ətrafınızdakı insanlar işlərinin öhdəsindən ən yaxşı şəkildə gəlmələri üçün lazım olan bacarıqları özlərində inkişaf etdirirlər. Ən nəhayət, biznes planınızı təşviq edən və onun uğurla reallaşmasını təmin edən şirkət mədəniyyəti yaratmalısınız.

Liderliyi ruhlandırma

Əgər ətrafınızdakı insanların biznes planınızda cızdığınız gələcək yolda sizin ardınızca getmələrini istəyirsinizsə, o zaman siz onlara o yolda rəhbərlik etməlisiniz. Bəs lider olmaq əslində nə deməkdir və siz başqalarını liderlik rolların öz üzərlərinə götürmələri üçün necə həvəsləndirə bilərsiniz?

Əvvəldən biz bir şeyi aydınlaşdırmalıyıq: liderlik və menecment bacarıqları fərqli anlayışlardır. Liderlik mütləq şəkildə xüsusi menecer olmağın tərkib hissəsidir. Ancaq liderlik eyni zamanda başqalarına təsir etmək və onları müəyyən şəkildə davranmalarına inandırmaq üçün ümumi bacarıq tələb edir. Bu sözün siyasi liderlər, mənəvi rəhbərlər, eyni zamanda biznes liderləri ifadəsində öz payını vardır.

Şəraitindən asılı olaraq effektiv liderlər fərqli yollarla rəhbərlik edirlər. Fərqli biznes şəraiti ilə qarşılaşdığınız zaman rəhbərliketmə üsulunuzu da dəyişdirmək üçün hazır olmalısınız. Aşağıdakı liderlik üslublarını nəzərdə saxlayın:

✓ **Boss:** Müəyyən vəziyyətlərdə insanlar işlərini necə etməli olduqlarını bilmədiklərindən və ya növbəti addımın nə olacağı barədə ideyanı siz irəli sürdüyünüzdən onlara nə etməli olduqlarını deməli olursunuz. Hətta boss olduqda belə yadınızda saxlayın ki, insanların istədiyiniz işi görmələri üçün onlara əsaslı səbəblər göstərməlisiniz.

✓ **Məsləhətçi:** Əgər ətrafınızdakı insanların vaxtaşırı müəyyən məsuliyyət götürmələrini istəyirsinizsə, o zaman siz onları verdiyiniz tapşırıqları uğurla yerin yetirmələri üçün sərbəst buraxıb, öz bildikləri üsulu tətbiq etmələrinə iz verməyə hazır olmalısınız. Məsləhətçi rolunda olduğunuz zaman zamanlama çox önəmli olur. Çünki siz doğru zamanda lazımı məsləhət və dəstəyi verə bilmək üçün altıncı hissinizi inkişaf etdirməli olacaqsınız. Siz, həmçinin, işçilərinizin ehtiyacları olduqları zaman necə kömək istəyəcəklərini bilmələri üçün prosedurları da inkişaf etdirməlisiniz. Bəzən insanları səhvlər edib, öz təcrübələrinə əsasən öyrənmələrinə izn verməklə ən yaxşı şəkildə rəhbərlik etmiş olursunuz.

✓ **Həmkar:** İnsanları şirkətinizə cəlb edib, zamanla onlara güclü iş münasibəti qurduğunuz zaman sizin liderliyiniz demək olar ki, gözəgörünməz ola bilər. Üzdə siz daha çox həmkar kimi, onlardan biri kimi davranırsınız. Bu halda siz ağıllı üsulla və çox vaxt nümunə göstərməklə rəhbərlik etmiş olursunuz. Əgər siz əlinizdən gələnin ən yaxşısını etsəniz, başqaları da bunu edəcəkdir. Əgər siz tapşırıq üçün qoyulan son tarixlərə riayət etsəniz, başqaları da edəcək. Liderliyin bu növü qarşılıqlı hörmətə əsaslanır və bu xüsusiyyət şirkətinizi uğurla işlədə bilmək üçün ən güclü qüvvə və amillərdən birinə çevrilə bilər.

Özünüzün və şirkətinizdə sizə yaxın olan insanların liderlik bacarıqları barədə düşünən zaman siz liderlərin doğulub və ya sonradan formalaşması barədə fikirləşə bilərsiniz. Bu fikirlərdən hansının doğru olduğunu söyləmək, təbii ki, çətinidir. Bəzi insanlar anadangəlmə liderdilər. Məsələn, təbii ki, ilkin idarəetmə bacarıqları olan birinə təlim keçməyin həmin insana liderlik qabiliyyətlərini təlqin etməkdən nə qədər asan olduğunu bilirsiniz.



Ordu iddia edir ki, yeni əsgərlərdən lider yarada biləcək. Biz bu cür əldə olunan liderliyin nə dərəcədə uğurlu olması barədə qərəzli olsaq da orduda liderlik texnikaları, prosedurlar, proqramlar və hətta “Özünüzün etmək istəmədiyinizi rəhbərlik etdiyiniz insanlardan istəməyin!” məzmunlu çox ağıllı bir sitatdan da istifadə olunur.

Düşünün, bu sözlər istənilən vəziyyətdə, istənilən iş mühitində liderləri həvəsləndirmək üçün çox gözəl bir məsləhətdir.

Bacarıqların təkmilləşdirilməsi

Müəyyən məqamda siz diqqətinizi biznes planınızı reallaşdırma biləcək işçilərinizə yönəltməlisiniz. İşçilər şirkətinizdə işləmək istəyən və buna qadir insanlar toplusu olmalı deyil. Heyətə gətirdiyiniz insanların istədiyiniz işləri görə bilmələri üçün lazımi bacarıqları olmalıdır.

Günümüzdə lazımi bacarıqlar 10-13 il əvvəl tələb olunan bacarıqlardan fərqlidir. Təbii ki, işçiləriniz sahələrinin mühəndislik, əməliyyatlar, marketinq və ya satış olmasından asılı olmayaraq öz sahələrində ən yaxşı ola bilərlər. Ancaq onlarda, həmçinin, gələcəkdə reallaşdırmaq istədiyiniz uğurlu müəssisəyə sahib olmanız üçün tələb olunan bacarıqlar da olmalıdır. Əksər sənaye sahələrində ətrafınızdakı insanlar aşağıdakı fəaliyyətləri ilə seçilə bilərlər:

- ✓ **İnformasiyanın idarə olunması:** İşçiləriniz şirkətinizin demək olar ki, istənilən sahəsi ilə bağlı məlumat toplusunu idarə etməyi bacarmalıdırlar. Siz sadəcə bitləri və məlumat hissələrini idarə edə bilən insanlar deyil, eyni zamanda informasiyanı doğru istifadə edib biznes qərarlarında həmin informasiyadan yararlanma bilən işçilərlə işləməlisiniz.
- ✓ **Təkbaşına həll yolu fikirləşmək:** İşçiləriniz bizneslə bağlı problemlər ortaya çıxan kimi onları müəyyən edib həll etməyi bacarmalıdırlar. Ətrafınızda ancaq deyilən işləri görən insanlar olduğu halda siz uğur əldə edə bilməzsiniz. Əgər müəssisənizdən maksimum faydalanmaq istəyirsinizsə, o zaman işçiləriniz təşəbbüs göstərməli, şəxsi düşüncəyə sahib olmalı və hər gün üzləşdikləri biznes problemlərinin həlli yollarını tapmağı bacarmalıdırlar.
- ✓ **Komandalarla işləmək:** İşçilərin qrupun bir hissəsi olaraq işləməyi bacarmalıdırlar. Komandada resurları, istedad və təcrübəni paylaşmadam mürəkkəb biznes dünyası ilə ayaqlaşmaq çox çətinidir. Texniki problemləri həll etmək, məhsul toplamaq və ya strateji məsələlərə məşğul olmağınızdan asılı olmayaraq siz işçilərinizdən ibarət komandanın hesabına bu işləri etmiş olursunuz.
- ✓ **Dəyişikliyə uyğunlaşmaq:** İşçiləriniz öz öhdəliklərini müxtəlif yollarla yerinə yetirməlidirlər. Bura yeni məsuliyyətlər götürmək və ya tanış olmayan vəziyyətlərə uyğunlaşmaq aid ola bilər. Sənaye sabit qalmadığından siz öz şirkətinizi ayaqda saxlamaq istəyirsinizsə, mütləq ətrafınızda dəyişikliyə asanlıqla uyğunlaşa bilən insanlar olmalıdır.

✓ **Yeni bacarıqlar əldə etmək:** İşçiləriniz daim inkişaf etməlidirlər. Şirkətinizin irəliyə doğru addımlamasını istəyirsinizsə, işləmək istədiyiniz insanlar da bunu istəməlidirlər. İşçiləriniz yeni bacarıqlar əldə etmək üçün vaxt ayırıb cəhdlər etməlidirlər.

Şirkətiniz inkişaf edib dəyişdikcə siz işçilərinizin bu bacarıqları necə əldə etməsi barədə düşünməlisiniz. Şirkətiniz daxilində görmək istədiyiniz biznes bacarıqlarını inkişaf etdirmək üçün təlimlərə investisiya ayırmağa, yoxsa kənara çıxıb artıq bu bacarıqlara yiyələnmiş insanlar gətirməklə lazımi təcrübəni satın almağa üstünlük verərsiniz? Təbii ki, kənardan işçilər gətirmək daha tez başa gəlsə də şirkətdəki işçiləri önə çəkmək işə daha da meyilli işçi qüvvəsi və uzun müddət ərzində daha güclü təşkilat yarada bilər.



Liderlik üzrə lider

Cek Velk 1996-cı ildə demək olar ki, 80 milyard dollarlıq gəliri və 240,000 nəfərdən ibarət güclü işçi qüvvəsi olan dünyanın ən böyük korporasiyalarından biri "General Electric" şirkətinin icraçı direktoru idi. Velk başqa liderlərlə birgə öz ətrafındakı dəyərləri anlayan bir lider idi. "General Electric" şirkəti üçün effektiv lider olmaq nə demək idi? Velkin fikrincə, "General Electric" şirkətinin liderləri aşağıdakı keyfiyyətlərə sahiblənməlidir:

- ✓ Mükəmməliyə can atmaq
- ✓ Bürokratiyaya nifrət etmək
- ✓ Yeni ideyalara açıq olmaq
- ✓ Özünə əmin olmaq
- ✓ Ətrafdakı hər kəsi işə cəlb etmək
- ✓ Güclü enerjiyə sahib olmaq
- ✓ Başqa insanları həvəsləndirmək
- ✓ İddialı məqsədlər qoymaq
- ✓ Mükafatlandırma sistemini inkişaf etdirmək
- ✓ Verilən töhfələri anlamaq
- ✓ Dəyişikliyi bir imkan olaraq görmək
- ✓ Müxtəlif və qlobal komandalara yaratmağı bilmək

Mədəniyyətin formalaşdırılması



Şirkətdaxili mədəniyyət formalaşdırmaq hər kəsi müntəzəm olaraq opera və simfonik konsertlərə getməyə məcbur etmək demək deyil. Şirkətdaxili mədəniyyət şirkətinizdəki işçilərin ümumi hərəkətləri, inancları və davranışlarından qaynaqlanır. Bu baxımdan, şirkətin mədəniyyəti bir xalqın mədəniyyəti kimi böyük məsələdir. Lakin insanlar anadan olandan sizin şirkət üçün çalışıb onun daxilində böyümürlər. Bunun üçün də şirkət mədəniyyəti yaratmağa cəhd edən zaman müxtəlif təcrübələrə sahib insanları bir araya gətirib, onlara ümumi görünüş təqdim etməlisiniz.

Sizin şirkətdaxili mədəniyyətiniz aşağıda verilən məqamlardan birinə və ya bir neçəsinə fokuslana bilər:

- ✓ Ən yaxşı texnologiya təklif etmək.
- ✓ Mümkün ən yaxşı keyfiyyətli məhsullar təqdim etmək.

- ✓ Ön yüksək səviyyəli müştəri xidməti təmin etmək.
- ✓ Biznesdə ən innovativ şirkət olmaq.
- ✓ Ticarətdə ən aşağı qiymətlər qoymaq.
- ✓ Sənayedə sürətlə inkişaf edən bir şirkət olmaq.

Güman ki, yuxarıda sadalanan keyfiyyətlərin işçilərinizin fəaliyyətində əks olunmasını istərdiniz. Əgər işçilərinizin davranışları orta dəyərlərə əsaslanarsa, o zaman siz həmişə ətrafınızdakı insanların istənilən biznes vəziyyətində doğru olanı edəcəklərinə inana bilərsiniz. Müəssisənin qayda və qanunları kağız üzərində yaxşı görünə də işçilərin sizin istədiyiniz kimi davranmaları üçün lazım olan təlimatlar toplusunu şirkətdaxili mədəniyyət təmin edir.

Təəssüf ki, siz insanlardan xüsusi bir fikrə sahib olmalarını tələb edə bilməzsiniz, belə ki, dolayı metodlarla onların davranışlarını dəyişib rəftarlarına təsir göstərməyə çalışmalısınız. Bu tapşırıqda liderlik çox mühüm rol oynayır. Hər zaman güclü şirkətdaxili mədəniyyəti olan şirkətlərin effektiv liderləri olduğu məlum olur (məsələn, Vircin və Riçard Branson kimi).

Güclü şirkətdaxili mədəniyyət yaratmaq üçün öz liderlik bacarıqlarınızdan istifadənin bir sıra yolları:

✓ **Missiya, dəyərlər və məram:** Müəssisədəki mövqeyinizdən şirkətinizin missiyası, mühüm olduğunu düşündüyünüz dəyərləri və biznes ilə bağlı məramı barədə danışmaq üçün istifadə edin. Həqiqətən önəmi olan amilləri möhkəmləndirin. Şirkətinizdəki hər bir insanın nə üçün şirkətinizdə olması və hər birinin sonunda nə yerinə yetirməli olduqları barədə hər kəsin hər zaman xəbərdar olduğundan əmin olun.

✓ **Tədbirlər və fəaliyyətlər:** Görmək istədiyiniz davranış və təşviq etmək istədiyiniz rəftara gəlincə ətrafınızdakı insanların onları izləmələri üçün nümunəvi mövqe nümayiş etdirməlisiniz. Məsələn, əgər şirkətdaxili mədəniyyətinizin müştərilərə dəyər verməsini istəyirsinizsə, o zaman çölə çıxıb müştəriləri ziyarət edin. Əgər işçilərinizin gəlirə fokuslanmasını istəyirsinizsə, o zaman əldə etdiyiniz hər imkanda gəlirlilik barədə suallar verin. Əgər şirkətinizin uğuru üçün innovasiya mühüm əhəmiyyət kəsb edirsə, o zaman innovatorları müəyyən edin, onları tanıyın və mükafatlandırın.

✓ **Mərasimlər və mükafatlar:** Şirkətdaxili mədəniyyəti və təşviq etmək istədiyiniz davranışları dəstəkləmək üçün şirkətiniz daxilində mükafatlandırma sistemi yaradın və daha sonra həmin davranışları özünüzdə sərgiləyin. Məsələn, müştəri məmnuniyyəti ilə bağlı mükafatlar təklif edib, həmin mükafatlandırma mərasimlərində özünüz də iştirak edin. Gəlirlə bağlı hədəflər qoyun və o hədəflərə çatıldığı zaman bonuslar verin. İşə yarayan innovasiyalarla bağlı müqavilələr bağlayın və inanın ki, yenilik uğurlu olmadığı zaman pis nə işə baş vermir.

Şirkətdaxili mədəniyyət biznes planınızın reallaşmasında mühüm rol oynayan faktorlardan biri ola bilər. Lakin eyni zamanda diqqətli olmadığınız zaman bu sizin üçün əsas problemlərdən birinə də çevrilə bilər. Siz şirkətdaxili mədəniyyəti bir gecəyə dəyişə bilməyəcəyiniz üçün ətrafınızdakı insanların davranış və dünyagörüşlərinə diqqətlə nəzər salmalısınız. Şirkətinizdə görmək istədiyiniz orta davranış təşviq etmək üçün zaman və səy tələb olunur. Aşağıdakı məsələlər barədə düşünün:

- ✓ Liderlik başqa insanlara təsir etmək və onları müəyyən səviyyədə davranmağa inandırmaq bacarığıdır.
- ✓ Müxtəlif biznes vəziyyətlərində müxtəlif liderlik üslubları tələb olunur.
- ✓ İnformasiyanı idarə etməyi bacaran, müstəqil şəkildə düşünən, komandada işləyə bilən, dəyişikliyə uyğunlaşa bilən və yeni bacarıqlar əldə edən insanlar seçin.

- ✓ Güclü müəssisə yaratmaq və şirkətə sadıqlığı gücləndirmək üçün öz işçilərini inkişaf etdirib həvəsləndirin.
- ✓ Sizin məram və dəyərlərinizi əks etdirən müəssisədə işçilərinizin hər zaman doğru işlər görəcəyindən əmin ola bilərsiniz.

Komanda yaratmaq

Komandalar biznes strukturunun tərkib hissələridir. Onların effektiv şəkildə təşkili və idarəsi müəssisədə gözlənilməz nəticələr əldə etməyin əsas yollarından biridir. Bir yerdə işləsələr belə müəyyən insanlar qrupu mütləq şəkildə komanda demək deyil. 16.2-ci şəkildə oyun üçün qarşılaşan təsadüfi insanlarda qruplarından ibarət idman komandalarının xarakteristikaları müqayisə olunub. İnsanları komandaya cəlb etmək üçün nə etmək lazım olduğunu dərhal görə bilərsiniz.

Şəkil 16.2. Qruplar nə üçün komandalar ilə eyni deyil?!

İdman komandası

- Oyun üçün lazımi sayda oyunçular
- Hər kəsin aydın şəkildə müəyyən olunmuş rollar
- Dəqiq və ölçülə bilən məqsədlər
- Qarşılaşmaq üçün açıq-aydın rəqib bir komanda
- Oyunçuların fəaliyyətini inkişaf etdirən və onlara təlim keçən bir məşqçi
- Oyun üçün lazımi avadanlıqlar

İdman klubu

- Qəfil peyda olan bir neçə nəfər
- Oyunçuların mövqeyi həmin gün qərarlaşdırılır.
- Adətən məqsədlər heç vaxt izah olunmur və fərqli insanların müxtəlif məqsədləri olur.
- Bəzən daxili rəqabət oyunu udmaqdan daha çox önəmli olur.
- Məşqlər təsadüfi hallarda olur.
- Bəzən lazımi avadanlıq çatışmadığından bütün oyunçularda lazımi avadanlıq olmur.

Uğurlu komandaların ümumilikdə müəyyən xüsusiyyətləri var:

- ✓ Güclü və effektiv liderlik
- ✓ Aydın məqsədlər
- ✓ Müvafiq resurslar
- ✓ Müəssisə daxilində sərbəst şəkildə əlaqə qurmaq bacarığı
- ✓ Qərarlar üzrə cəld fəaliyyət göstərmək ixtiyarı
- ✓ Komanda üzvlərin yaxşı təşkil olunmuş balans
- ✓ Kollektiv şəkildə işləmək bacarığı
- ✓ Tapşırığa uyğun formatın olması

Mükafatlandırmanın nəticələri

İşçilərin hər həftə müəyyən saatlar ərzində işə gəlib gördükləri iş müəssisə üçün ən çox mühüm olan işlərdir. Müxtəlif növ işlərin fərqli nəticələri olur. Bu nəticələr və xüsusi məqsədə nail olmaq üçün lazım olan ödəniş tariflərindən yuxarı olan əlavə ödənişlər və əmək haqqlarının göstərildiyi şkala müəyyən edilməlidir. Müxtəlif tip şirkətlərdə “nəticələrə əsasən ödəmə” növləri üzrə sxemlər də müxtəlif cür olur. Bunun üçün siz doğru məqsədləri və mükafatlar seçə bilmək üçün bu cür ödənişlərin müxtəlif növləri ilə bağlı şərtləri diqqətlə nəzərdən keçirməlisiniz:

Ödənişlə fəaliyyəti uyğunlaşdırmağın əsas qaydaları aşağıdakılardır:

- ✓ Mükafat sisteminin necə işlədiyini hər kəsin bilməsi üçün qaydalara aydınlıq gətirin.
- ✓ Məqsədləri spesifik və əgər mümkündürsə ölçüyəgələn şəkildə təyin edin.
- ✓ Hər bir şəxsin və komandadının nə əldə etdiyini hamının bilməsi üçün mükafatlandırma sistemini görünən edin.
- ✓ Mükafatı əhəmiyyət kəsb edəcək şəkildə təyin edin. Belə ki, mükafat işə qoyulan cəhdlərə dəyməli və onlarla mütenasib olmalıdır.
- ✓ Mükafatı ədalətli şəkildə təyin edin ki, insanlar onun düzgün hesablandığına inansınlar.
- ✓ Mükafat olaraq realistik bir şey təyin edin. Çünki hədəf çox yüksək olsa, heç kim onu əldə etmək üçün cəhd göstərməyəcəkdir.
- ✓ Mükafatlandırmanın tez bir zamanda reallaşmasına çalışın.

Aşağıdakı bölmələrdə xüsusi mükafatlandırma sistemləri barədə danışılıb:



Komissiya ödənilməsi

Bəlkə də bu mükafat sistemi yerinə yetiriləsi ən asan sistemdir. Lakin bu sistem ancaq birbaşa satış fəaliyyəti məşğul olan şirkətlərdə həqiqətən işə yararır. Komissiya individual şəxs və ya komanda tərəfindən təmin edilən satışın dəyərində əsaslanan ödəmədir.

Əslində siz istənilən komissiya üçün sifarişin çatdırılması və ya yerinə yetirilməsi, hətta müştərinin ödəniş etməsindən sonra ödənilməsi barədə əmin olmalısınız. Lakin bütün mükafatlandırma sistemlərində siz işin tamamlanması ilə mükafatın verilməsi prosesi arasındakı vaxtı mümkün qədər qısa etməlisiniz, yoxsa insanlar pulun nə üçün verildiyini uda bilirlər.



Aydındır ki, komissiyaları satış dövriyyəsinə deyil, ümumi mənfəətə görə vermək lazımdır. Əks təqdirdə satış işçilərini mükafatlandırmaq gəliri olmayan bir biznes yaratmaqla nəticələnə bilər.

Bonuslarla mükafatlandırmaq



Bonus uğurlu fəaliyyətə görə verilən bir mükafatdır. Adətən fərdi komanda və ya bütün müəssisə tərəfindən əldə olunan nəticələr ilə mümkün qədər əlaqəli olaraq külli miqdarda ödənilir. Ümumiyyətlə, bonuslar fərdin əldə olunan nəticəyə birbaşa necə töhfə verməsinin o qədər də aydın olmadığı nəticələrlə bağlıdır. Məsələn, şirkətdaxili bonus şirkət müəyyən səviyyədə nəticə əldə etdiyini zaman ödəyə bilər. Bonuslar vaxtaşırı şəkildə və ya xüsusi uğurla əlaqədar olaraq bir dəfə ödənilə bilər. Məsələn, insanları şirkətin bu məqsədə çatması üçün necə fəaliyyət göstərməsi barədə məlumatda saxlamaq həvəsləndirici olsa da xadimə və ya ofis işçisinin bu məqsədə çatmaq üçün sahib olduqları dəqiq rol müəyyən etmək o qədər də asan deyil və bunun üçün onların bonuslarını satış təmsilçisinin komissiyası kimi asanlıqla müəyyən etmək olmur.



Gəlirlərin bölüşdürülməsi

Mənfəətin bölüşdürülməsi şirkətin gəlirinin müəyyən hissəsinin işçiləri arasında bölüşdürülməsidir. Mənfəətin bölüşdürülməsi işin müxtəlifliyindən, xidmətin müddətindən və ya üstünlüyündən asılı olaraq fərqli ola bilər.

Bu cür mükafatlar hər kəsin diqqətinin şirkətin ilkin iqtisadi məqsədinə- pul qazanmağa yönəltmək üçün əslində böyük şansıdır. Başqaları ümumi fəaliyyəti aşağı salarkən bir və ya bir neçə işçi yaxşı fəaliyyət göstərə bilər. Nəzəriyyə bundan ibarətdir ki, fəaliyyət göstərən heyət lazımi səviyyəyə gəlmək üçün başqalarına da təzyiq göstərir.

Gəlir artdıqca insanlar da daha çox mənfəət əldə edirlər. Lakin bunun əksi də baş verə bilər ki, bu da işçilər üçün daha az maraqlıdır. Həmçinin, gəlirlə bağlı hədəflər işçilərin birbaşa nəzarətindən kənar səbəblərə görə əldən verilə bilər. Məsələn, əgər siz xarici təchizatçılar və ya müştərilərdən asılısınızsa və valyuta məzənnəsi sizin xeyrinizə deyilsə, o zaman mənfəət, nəticə etibarlı ilə mənfəətlə bağlı ödəmələr də sürətlə aşağı düşəcəkdir. Lakin bu vəziyyət tətillər üçün əlavə nağd pul gözləyən işçi üçün ədalətsiz görünə bilər bu biznesin acı həqiqətidir. Əgər siz işçilərinizin bu faktı qəbul etmək üçün kifayət qədər yetkin olduğunu düşünürsünüzsə, o zaman heyəti mükafatlandırmaq üçün bu metod yararlı ola bilər.

Sahibkarlığı bölüşdürmək

Səhm seçimi sxemi işçilərə müəssisənin səhmləri inkişaf edib gücləndiyi zaman səhmləri almaq şansı verir.

İşçiləri səhmdarlara çevirməyin cəlbəedici tərəfi ondadır ki, bu imkan onların müəssisədə uzunmüddətli marağını təmin edir və çox güman ki, onların qısamüddətli məsələləri arxada qoyub uzunmüddətli məqsədlərə fokuslanmağın təmin edir. Təbii ki, şirkətin dəyəri qalxmıdığı zaman bunun gözlənilməz əks təsirləri də ola bilər. Səhm sxemlərinin nəzərə alınması çox mühüm vergitutmaları vardır. Siz bu barədə məlumatı "HM Revenue and Customs"un veb saytından tapa bilərsiniz (www.hmrc.gov.uk/shareschemes).

Maliyyə vəsaitlərinizin toplanması

Hər bir biznes planını başlamaq üçün böyük ideya olsa belə pul həmin müəssisəni hərəkət etdirən yanacaq kimidir. Hətta siz tək özünüz sərbəst şəkildə bir biznes qursanız belə nağd pula ehtiyac yarandığı zaman artıq bir çıxış yolu tapmalı olacaqsınız. Əgər siz böyük bir müəssisənin, xüsusən də, istehlak və ya yüksək texnologiya müəssisəsinin əsasını qoysanız, o zaman nağd pula ehtiyac çox olacaqdır və nə qədər sürətlə inkişaf etsəniz, ehtiyacınız da o qədər artacaqdır. 99% şirkətlərin büdcəsində və biznes planında əsas aşağıdakı üç suala cavab verilməlidir: nağd pul üçün kimə müraciət edəcəksiniz, nə zaman və nə qədər məbləğ istəyəcəksiniz.

Borcların toplanması

Borc kimdənsə alınan, müəyyən vaxtdan sonra qaytarılması lazım olan və qaytarıldığı zaman da faiz ödəməli olduğunuz pula verilən ümumi addır. Borc almaq üçün varlı dostunuz və ya qohumunuz olmadığı zaman borc üçün əsas təchizatçılar banklar olur. İstiqraz götürməyin üstün cəhəti ondadır ki, siz şirkətinizdəki bütün kapitalları saxlamaqla biznes fondu əldə etmiş olursunuz. Mənfə cəhəti isə ondadır ki, istiqraz ödəmələri cədvələ əsasən olur və hətta şirkətiniz çətin vəziyyətdə belə olsa ödəməni etməlisiniz.

Ən sadə kredit razılıqları aşağıdakılardır:

✓ **Overdraftlar (cari hesab üzrə kreditlər):** Cari hesab üzrə kreditlər xərclərin pik olduğu müddəti (məsələn, oyuncaq biznesindəsinizsə, Milad satışları üçün ehtiyat görmək) əhatə edə bilməyiniz üçün sizə mənfi bank balansına sahib olmaq imkan verir. İdeal olaraq, bank hesabınızın il ərzində müəyyən müddətə kreditdə olması daha yaxşıdır. Belə olmadığı halda, cari hesab üzrə kreditlər sizin daimi kapital tələblərinizin bir hissəsinə çevrilir və müvafiq şəkildə maliyyələşdirilməsi lazımdır. İşin çətin tərəfi ondadır ki, cari hesab üzrə kreditlər tələbə əsasən ödənilir. Borcalmanın digər formalarında şərtlərə və tələblərə əməl etdiyiniz müddət ərzində istiqraz sizdə qalacaqdır. Banklar istənilən vaxt qaydaları dəyişə biləcəyi üçün cari hesab üzrə kreditlər fərqli olurlar.

✓ **Müddəti istiqrazlar:** Ümumilikdə uzunmüddətli bank kreditləri kimi tanınan müddəti istiqrazlar banklar tərəfindən bir neçə il üçün verilən pul vəsaitləridir. Faizlər adətən müxtəlif olub qarşıdakı bir neçə il ərzində ümumi faiz nisbətləri və ya sabit nisbətlərlə əvəzlənə bilər. Sabit nisbətlili istiqrazların proporsiyası üçdən təxminən yarıya qədər artmışdır. Bəzi hallarda müəyyən intervallarda sabit faiz nisbəti ilə müxtəlif nisbət arasında yeri dəyişmək də mümkündür. Müəssisəyə bir qədər vaxt vermək üçün hətta faiz ödənişləri üzrə qısa müddətlik moratorium da (ödənişin təxirə salınması) mümkündür. İstiqrazlarla bağlı şərtlər bu cür hallarda ödəmə, faiz, təhlükəsizlik tədbirləri və ya istiqraz müddətində yararlı olan pul ilə qarşılır.

✓ **Müəssisənin maliyyə zəmanəti sxemi:** Böyük Britaniya hökumətinin nəzarəti əsasında banklar tərəfindən idarə olunan bu sxem təhlükəsizlik çatışmazlığına görə ənənəvi istiqraz əldə etmək üçün cəhd olunan və uğursuz olan dayanqlı biznes təklifləri ilə 25 milyona qədər dövriyyəsi olan şirkətlər üçün nəzərdə tutulub. İstiqrazlar 1000 avrodan 1milyon avroya qədər məbləğdə 2 ildən 10 ilə qədər yararlıdır.

Hökumət istiqrazların 75 faizinə zəmanət verir. Zəmanətin qarşılığı olaraq borclu hər il ödənilməmiş istiqraz məbləği üzrə 1-2 faiz sığorta haqqı ödəyir. İstiqrazın kommersiya aspektləri borclu və borc verən arasındakı məsələlərdir. Sxem barədə detalları "Biznes Link" internet saytıdan əldə edə bilərsiniz (www.businesslink.gov.uk). Sxem üzrə fəaliyyət göstərən banklar Biznes İnnovasiyası və Bacarıqları üzrə Departamentin internet saytında siyahıya alınır (<http://www.bis.gov.uk/policies/enterprise-and-business-support/access-to-finance/enterprise-finance-guarantee/efg-list-of-lenders>).

Vençur kapitalının artırılması

Vençur kapitalistləri (VK) adətən pensiya fondları olmaqla başqalarının pullarını investisiya edirlər. Onların qeyri-rəsmi investorlardan (növbəti bölmədə görəcəksiniz) fərqli agentlikləri var. Belə ki, adətən böyük pay üçün investisiya etməklə maraqlanırlar.

VK investisiyadan əvvəl *hərtərəfli yoxlama (due diligence)* kimi tanınan proses boyunca fəaliyyət göstərirlər. Bu prosesə həm müəssisələrin, həm də onun sahiblərinin tam yoxlamadan keçməsi daxildir. Keçmiş maliyyə fəaliyyəti, direktorların izləmə qeydləri və biznes planı, adətən mühasiblər və hüquqşünaslar tərəfindən detallı şəkildə gözdən keçirilir. Daha sonra direktorlardan maliyyə cərimələrinə əsasən müvafiq məlumatları təmin etmək üçün "zəmanət" tələb olunur. Bu prosesin xərcləri pul toplayan şirkət tərəfindən ödənilsə də nə dərəcədə təsəlliverici olduğunu bilməsək də, qeyd edək ki, həmin məbləğ toplanan pullar vasitəsilə ödənəcəkdir.

Ümumilikdə, vençur kapitalistləri investisiyanın yeddi il ərzində ödənəcəyini gözləsələr də onlar ifrat realistlər hesab olunurlar. Onların etdikləri hər 10 investisiyadan, ümumilikdə ikisi hesabdan silinir, altısı isə orta hesabla yaxşı fəaliyyət göstərirlər. Belə ki, onların etdiyi hər 10 investisiyadan bir və ya ikisi bir çox lazım xərcləri əhatə

etməlidir. Vençur kapitalistləri bu aşağı qiyməti əhatə edə bilmək üçün 30 faizdən artıq gəlir nisbətini hədəf olaraq qoymalıdılar.

Vençur kapitalının artırılması o qədər də asan deyil, danışıqları təşkil etmək də o qədər asan deyil. Altı ay qeyri-adi bir müddət deyil, prosesin bir il də davam etdiyi olub. Hər bir vençur kapitalisti altı həftə görülən işləri öz portfelinə saxlasa da əslində bu istisna haldır. Həm Britaniya Vençur Kapitalı Assosiasiyası (www.bvca.co.uk), həm də Avropa Vençur Kapitalı Assosiasiyası (www.evca.com) yüzrlərlə vençur kapital təchizatçıları ilə bağlı məlumatla verərək onlayn təlimatlar göstərilir.

Qeyri-rəsmi investorlar tapmaq

Aktiv və ya risk kapitalı əldə etmək üçün ilkin mənbələrdən biri də öz şəxsi hesablarına maliyyə dəstəyi verən və hətta bəzən sizin biznes sahənizlə bağlı müəyyən məsləhətlər verən fərdi şəxslərdir. Biznesdə olan paya gəlincə, bu cür investorlar özləri üçün risk edərək pul yataırlar. Bu cür investorları *“biznes mələkləri”* deyə adlandırırlar və bu termin ilk dəfə Broudvey və Londonun Uest End hissəsində olan imkanları insanları təsvir etmək üçün yaranmışdı.

Əksər qeyri-rəsmi investorlar müəyyən məbləğli çekləri imzalayaraq biznesə cəlb olunur və müəyyən yolla biznes sahənizdə rol oynayırlar. Onlar adətən böyük gəlirə ümid bəsləyirlər. Belə ki, biznes mələklərindən biri “Sage” şirkətinə 250000 funt-sterlinq məbləğlik xərci olan ilk il üçün 10,000 funt-sterlinq məbləğində dəstək olaraq, daha sonra həmin şirkətdən öz payına 40 milyon funt-sterlinq götürmüşdür.

Qeyri-rəsmi investorlar adətən idarə olunan şəbəkələr, xüsusən də, internet üzrə fəaliyyət göstərilir. Birləşmiş Krallıqda hər il yeni, yaxud kiçik müəssisələr üçün milyardlarla funt-sterlinq yatırmağa hazırlaşan minlərlə biznes mələklərindən ibarət onlarla şəbəkələr mövcuddur. Britaniya Qeyri-rəsmi Investorlar Assosiasiyasının (www.bbaa.org.uk) Birləşmiş Krallıqdakı qeyri-rəsmi investorlar üçün onlayn rəhbərliyi mövcuddur. Avropa Qeyri-Rəsmi Investorlar Şəbəkəsinin (Eban) həm Avropa daxilində, həm də xaricində fəaliyyət göstərən milli qeyri-rəsmi investorlar assosiasiyası üzrə rəhbərlikləri vardır. Fərdi qeyri-rəsmi investorlar barədə ətraflı məlumat üçün www.eban.org veb saytına nəzər sala bilərsiniz.

Fond birjasında fəaliyyət göstərmək

Fond birjası ciddi şirkətlərin külli miqdarda pul qazandıqları bir yerdir. Siz bir neçə milyondan tutmuş on milyardlara qədər pul qazana bilərsiniz. Lakin bu qədər böyük məbləği əldə edə bilmək üçün tələb olunan xərcləri və cəhdləri də nəzərə almalısınız. İlk ideya ondan ibarətdir ki, sahibkarlar öz şirkətlərinin səhmlərini satırlar ki, bu da öz növbəsində biznesin gələcək mənfəəti üçün yeni sahibkarların cəlb olunmasına səbəb olur. Yeni sahibkarlar uzaqlaşmaq istədikləri zaman onlar öz paylarına başqa investorlara satırlar. Eyni vaxtda satıcıların sayı qədər alıcıların sayını da təmin etmək üçün səhmlərin qiymətləri enir və qalxır.

İctimaiyyətə açıq olmaq həm sizin, həm də şirkətinizin hörmətini artırır. Bu, eyni zamanda şirkətinizin statusunu və etibarını artırıb yeni səhmdarlardan istədiyiniz zaman “qiymətli kağızlar” almağı təmin edir. Səhmləriniz eyni zamanda əsas heyəti şirkətdə saxlayıb motivasiya etmək üçün də maraq yaradır.

Kiçik bazarlar kapital axtaran sahibkarlar üçün cəzbedici bir məkandır. AIM bazarı inkişafı düşünüən istənilən ölçüdə, istənilən yaşda və ya sahədə olan dinamik şirkətlər üçün xüsusilə maraqlıdır. AIM-ə daxil olan ən kiçik müəssisə 1 milyon avro, ən böyük müəssisə isə 500 milyon avro qazanmışdır.

Bu cür əsas fond bazarları ilə müqayisədə kiçik bazarlar əməkdaşlığın əvəzində nə isə gözləyirlər. Fond bazarlarında fəaliyyət göstərmək üçün tələblər minimal olsa da bu bazara daxil olmaq üçün çox xərc tələb olunur və bundan əlavə sizin əsas mühasibatlıq şirkəti kimi bir məsləhətçiniz, birja dəllalı və ya bankiriniz olmalıdır. Kiçik bazarlarda fəaliyyət göstərmək üçün tələb olunan xərclər, təxminən toplanan ümumi pul vəsaitinin 6.5 faizini təşkil edir və 2 milyon avrodan az dəyəri olan şirkətlərin isə qazandığı pulun dördüdə birini təkə xərclər üçün çıxartmağı gözlənilir.

AIM, London Fond birjası tərəfindən idarə olunur. Ətraflı məlumat üçün www.londonstockexchange.com veb sahifəsinə daxil olub "AIM" yazısı üzərinə klik edin.

AIM-dən bir pillə aşağıda əvvəl Ofex adı ilə tanınan bazarında əsasında qurulmuş "PLUS-Quoted Market" adlı fond birjası durur. Fəaliyyətinə 2004-cü ilin noyabrında başlayan şirkət 2007-ci ildə Maliyyə Xidmətləri Orqanı tərəfindən (FSA) Tanınmış Kapital Birjası adlı statusa layiq görülmüşdür. 10 milyon avroya qədər pul qazanmaq istəyən kiçik şirkətlərə yönəlmiş bazar, əsas kapitalını şəxsi investorlardan götürür. Bazar tənzimlənsə də, fəaliyyət göstərmək üçün lazım olan tələblər və xərclər AIM-də olduğu kimi ciddi deyil və üstəlik cari xərclər də aşağıdır. Keykom bu Birləşmiş Krallıqdakı universitetlərə 40.000 tələbə otaqlarına genişzolaqlı giriş imkanı yaratmaq məqsədilə rəqibi almaq üçün bu bazara 2008-ci ilin sentyabrında 4.4 milyon funt-sterlinq pul ayırmışdır. Ümumilikdə 174-dən çox şirkət toplam 2.3 milyard avro dəyərində bazar kapitallaşdırması ilə PLUS bazarına müraciət etmişdi. Hətta fond bazarlarının fəaliyyəti üçün o qədər də uşurlu olmayan 2009-cu ildə belə, 30 şirkət PLUS bazarına daxil olmaq üçün müraciət etmiş və onlardan 18 bazara qəbul olunmuşdu. PLUS haqda ətraflı məlumat üçün www.plusmarketsgroup.com saytına nəzər sala bilərsiniz.

Çıxış üçün planlaşdırma

Şirkətinizi qurmaq, inkişaf etdirmək və ya yenidən ruhlandırmaq üçün göstərdiyiniz fəaliyyətlərin düz ortasında olduğunuz zaman çox güman ki, bu mərhələdən necə çıxmaq barədə plan qurmaq gündəlikdə duran məsələlərinizin başında olmaya bilər. Lakin əslində siz bunu lap əvvəldən etməlisiniz.

Çıxış strategiyası gələcəkdə müəyyən bir məqamdan sonra sizin və gələcək sahibkarların fəaliyyət göstərdiyi biznes sahəsini sağlam mənfəətlə necə tərk etməsi üçün hazırlanmış bir plandır. Mağazanı bağlamaq özü bir seçim olsa da likvid biznes aktivlərinin azlığı nəticəsində aktivləri biznesə başladığınız zaman ödədiyiniz dəyərdən qat-qat aşağı dəyərə salmış olarsınız. Buna görə də biznes planları (hətta yeni başlayan şirkətlər üçün belə) yazılan zaman təsisçinin təqaüdə çıxıb və ya başqa biznesə daxil olmaq istədiyi halda, öz müəssisəsini yeni sahibkarlara necə və harda satması, başqa şirkətlə birləşdirməsi və ya dəyişməsi ilə bağlı strategiyalar da daxil edilməlidir. Rəqibləri necə satın alınması ilə bağlı strategiyaların əhatə olunduğu 14-cü fəsilə nəzər salıb sonra özünü zü rəqiblərin yerinə qoyun.

Biznesinizin hansı tərəfə istiqamətləndiyini və bir gün bu biznesdən uzaqlaşmaq istədiyiniz zaman bunu necə edəcəyinizi bilmək uzunmüddətli effektiv biznes planının mühüm bir hissəsidir. Biznesdən çıxış strategiyanızı əvvəldən planlamaqla siz şirkətinizi əldə etmək istədiyiniz nəticəyə yönləndirmiş olarsınız.



Şirkətlər çıxış strategiyası üçün lazım olan nağd pula sahib zəngin investorlar axtarırlar. Kənarda biznes üçün pul yatırmağı düşünen investor bu pulu külli miqdarda gəlirlə necə geri götürəcəyini bilmək istəyir. Əlinizdə bunu necə edəcəyinizi təsvir edəcək inandırıcı çıxış strategiyası olmasa, bu rəqabətli mühitdə investorları cəlb etmək çox çətin olacaqdır.

Hətta sırf biznes sahəsində olmaq üçün müəssisə qursanız belə (təqaüdə çıxdıqdan sonra şirkətinizi satmaq və ya başqalarına ötürmək barədə bir ideyanız olmasa da) siz şirkətinizi formalaşdırmaq üçün nə etməli olduğunuz barədə düşünmək üçün bir qədər vaxt ayırmalısınız. Sonradan tərk edəsi olsanız belə davamlı dəyəri olan bir biznes qurmalısınız. Bəlkə də insanların tanıyacağı bir brend yaradacaqsınız. Güman ki, sadıq müştərilər qrupunu cəlb edəcəksiniz. Ola bilsin ki, sizin əlaqələr şəbəkəniz və ya təchizatçılarla olan münasibətləriniz başqa biri üçün həqiqətən dəyərli olacaqdır. Mağazanızı bağlamaq zamanı yetişdiyində sahib olduğunuz

şirkətinizin məxsusi dəyəri barədə məlumatlıq olmalısınız. Mağazanızı sadəcə bağlayıb bir kənara atmaq lazım deyil.

İxtiyari biznes sahəsində fəaliyyət göstəridiyiniz zaman özünüə aşağıdakı dörd əsas sualı verin:

- ✓ Biznes sahəsində birinci olmaq üçün hansı səbəbləri əsas gətirirəm?
- ✓ Mən hansı müddətə biznesdə qalmağı planlaşdırıram?
- ✓ Müəssisəni bağlayıb yola davam etmək istədiyim zaman əlimdə nəyin qalmasını istərdim?
- ✓ Kim (təchizatçılar, rəqiblər (faktiki və potensial), ailə, dostlar və s.) mənim müəssisəmi almaqda maraqlı olar və nə üçün?

Fəsil 17

Başqalarından öyrənmək: Biznes Planı Nümunəsi

Nələri öyrənəcəyik:

- Biznes plan nümunəsinə baxış
- Biznes plan modelini izləmək
- Turizm sənayesi barədə

Bəzən bir şeyi həqiqətən anlamaq üçün onu şəxsən yaxından görməlisiniz. Real bir biznes planı nəzərdən keçirmək sizə öz planınızı yazmaqda çox kömək olacaqdır. Yazılı biznes planınız müəssisənin mühüm hissələri haqda məlumat verir.



Ən əsası biznes planında siz başqalarını eləcə də özünüə şirkətinizin nə etdiyindən xəbərdar olduğunuz barədə inandırmalısınız. Əgər siz insanları nəyəsə inandırmaq istəyirsinizsə, o zaman onlar oturub qarşılarındakı materialı oxumalıdırlar. Əgər siz öz fikrinizi aydın və qısa şəkildə ifadə etsəniz, o zaman yazılı planınızı oxumaq o qədər də çox vaxt almayacaqdır.

Bu fəsildə biz sizə biznes plan nümunəsi göstərəcəyik. (Məxfiliyi qorumaq üçün adları və bəzi rəqəmləri dəyişdirmişik.) Bu planı təfərrüatı ilə nəzərdən keçirməklə siz biznes planının quruluşu haqda daha çox məlumat əldə edib əlavə olaraq turizm sənayesi ilə bağlı bəzi ipuclarına yiyələnəcəksiniz. Lakin buradakı məlumatlara etibar etməyin: biz bu məlumatları sadəcə biznes planı hazırlamaq üçün veririk, sizin turizm biznesində fəaliyyətə başlamanızda yardım etmək üçün yox.

Universal biznes planı deyilən bir şey olmasa da siz aşağıdakı cədvəllərdən biznes planı nümunəsi kimi istifadə edə və öz biznes planınıza nələri yazıb, nələri yazmamağı müəyyən edə bilərsiniz. Hər bir biznes fərqli olduğu üçün, onları planlaşdırma vəziyyəti də fərqlidir.

Safari Avropa: Biznes planı

Hazırlandı: İyul, 2009
Karen Kehoe tərəfindən

Əlaqə: Mobil: 009912244, E-mail: kk@safari.com, Vebsayt: www.safarieurope.org

Biznes planının mündəricatı

Xülasə

Biznes və onun idarə olunması

Missiya
Məqsədlər
Hüquqi struktur

Məhsullar və Xidmətlər

Tur agentliyinin məhsulları
Xidmətlər
Şirkətin üstün mövqeyi
Zəmanətlər və Müştərinin mühafizəsi

Biznes şəraiti və rəqiblər

Biznes şəraiti, proqnozlar və bazar segmentləri
Rəqabət və rəqabətə davamlılıq

Rəqabətə davamlı biznes strategiyası

Qiymətqoyma siyasəti
Tanıtım siyasəti
Strategiyaya təsir edən digər amillər

Əməliyyatlar

Satışlar
Qeydə alma
Binalar
Potensial

Avadanlıq
Heyət
Keyfiyyətə nəzarət

Proqnozlar və Maliyyə Məlumatı

Satış Proqnozu
Nağd pul axını ilə bağlı proqnozlar və Həssaslıq analizi
Mənfəət və zərər hesabı
Balans hesabı
Fəaliyyətlə bağlı nisbətlər
Gəlirlilik

Maliyyələşdirmə Tələbləri

Tələb olunan pul vəsaitləri və tayming
Pul vəsaiti ilə təmin etmə seçimləri

Biznes Nəzarətləri

Maliyyə
Satış və Marketing

Əlavə: Bazar Tədqiqatı

Safari Avropa: Biznes Plan **-Xülasə-**

Son beş ildə Karen Kehoe Bristolda yerləşən və kifayət qədər uğur qazanan “Adventure Works” adlı üst geyimləri mağazasının təsisçi direktoru kimi fəaliyyət göstərmişdi. Keçən il bu şirkət 850,000 funt-sterlinq dəyərində olan satışdan 120,000 funt-sterlinq gəlir əldə etmiş və yeddi nəfər işçi götürmüşdü.

“Adventure Works” şirkəti bazarda öz tur əməliyyatları ilə tanınmış ən böyük və nüfuzlu tur agentliyi olan “Avropa Macəra Turları” şirkəti ilə əməkdaşlığa girdi. Faktiki olaraq heç bir marketing cəhdi göstərmədən son altı ay ərzində Karen 40,000 funt-sterlinq məbləğində komissiya haqqı ödəyərək 200 macəra turunun satışını həyata keçiribdir. Sığorta siyasətinin və digər xidmətlərin satışı da bu məbləğə əlavə edilib və potensial olaraq daha çox da əlavələr etmək olardı. 300 müştəri üzərində aparılan sənaye üzrə marketing tədqiqatından sonra Karen səyahət biznesində nəzərəcarpacaq dərəcədə potensial olduğundan əmin oldu. Xüsusilə bu bazarda çox mühüm bir segmentin ehtiyacları yetəri qədər qarşılanmır. Bu segment Avropada macəra səyahəti etmək istəyən 25-35 yaşarası peşəkarlardır.

Karen Kehoe geyim mağazasındakı səhmlərini satıb “Safari Avropa” adlı yeni biznesi üçün sərmayə yatırmaq istəyir. Bu biznes mövcud mağazanın daxilində ayrıca girişi və əsas küçədə satış pəncərəsi olmaqla müstəqil şəkildə fəaliyyət göstərəcəkdir.

Şirkət həqiqətən inanır ki, 25-35 yaşarası pəşəkarlardan ibarət bir bazar segmentinə və mərkəzi Avropa bir coğrafi məkana fokuslanmaqla cari bazarda mövcud olmayan çox üstün bir xidmət təklif etmək olar.

Aparılmış tədqiqatlar göstərir ki, turizm sürətlə inkişaf edən bir biznes sektorudur və Avropa əksər səyahətçilərin sevimli məkanıdır. Nisbətən yeni və kiçik biznes sahəsi olmasına baxmayaraq macəra turlarının sürətlə inkişaf edən bir sahə olduğu görünür.

Karen bəziləri illərdir ki, onunla birgə geyim mağazında çalışan işçilər olmaqla kiçik bir komadanda yaratdı. Karen bir turizm agentliyinin mərkəzdə yerləşən filialında menecer vəzifəsində çalışmış, heyətin digər üzvlərinin də yeni biznes üçün əvəzsiz olacaq geniş turizm, satış və kompüter bacarıqları vardır.

Safari Avropa Şirkətinin rəhbərliyi düşünür ki, əgər hazırda altı ay ərzində yarım iş günündə işləməklə macəra turları üzrə müştərilərin sayı 200-ə çatıbdırsa, o zaman tam iş günü üzrə çalışmaqla birinci il bu sayı 660-a, ikinci il 1400-ə, üçüncü il isə 2100-ə qaldırmaq olar. Bu artıma nail olmaq üçün Karen daha üç tur operatorunu təmsil etmək istədiyini və artıq onlarla danışıqlara başladığını bildirdi. Günə iki və ya üç tur satmaq şirkətə orta gəlir əldə etməklə bir il ərzində gəlirlilik dərəcəsini artırmağa kömək edəcəkdir. Hazırda günə 1.3 tur satıldığından bu hesablama cari vəziyyətlə müqayisədə aparılır.

İkinci ilə qədər vergidən sonrakı gəlir 180,000 funt-sterlinq, üçüncü ilə qədər isə 300,000 funt-sterlinq olacaqdır.

Bu nəticələrə nail olmaq üçün şirkət veb sayt, proqram təminatı, sistemlər və həmçinin, mağaza binalarını təmir etmək üçün sərmayə qoymalıdır. Bazar tədqiqatımız göstərir ki, internet hesabı vasitəsilə turizm xidmətlərinin satışından bir il ərzində 3 milyard funt-sterlinq götürülən biznes üçün səy göstərməyə dəyər. Bu, internet vasitəsilə ən sürətlə inkişaf edən müəssisə -istehlakçı fəaliyyətidir.

Ümumilikdə, biznesin ilkin əsası qoyulan aylarda onu maliyyələşdirmək üçün 75,000 funt-sterlinq gərəkli olacaqdır. Bundan əlavə, aparılan həsaslıq analizinin bunun o qədər vacib olmadığını göstərməsinə baxmayaraq gözlənilməz hadisələri dəf etmək üçün 10,000 funt-sterlinqə də ehtiyac olacaqdır.

Karen bu biznes üçün öz hesabından 25,000 funt-sterlinq ayıracaqdır və qalan 60,000 funt-sterlinqi kənardan almağı düşünür. Bu biznes planının məqsədi kənardan səhmdarları bu yüksək gəlirli biznesə investisiya yatırmaq üçün cəlb etməkdir. Üçüncü ilin sonuna qədər səhmdarların kapitalı üzrə gəlirlilik 100 faizə yaxın olacaqdır. Bu cür fürsətlə Karenin geyim mağazasındakı partnyorlarına, və ya biznes mələklərinə müraciət etmək olar.

Alternativ olaraq, biz 25,000 funt-sterlinq dəyərində qısamüddətli istiqraz və 35,000 funt-sterlinq dəyərində overdraft alətindən ibarət maliyyə istiqraz götürməyi planlaşdırırıq.

- *Biznes və onun idarəedilməsi* -

Getdikcə, mağazanın müştəriləri tətillə getmək üçün maraqlı yerlər barədə məsləhət alırdılar. Keçən il "Adventure Works" şirkəti bu sahədə ən nüfuzlu və ən böyük tur agentliyi olan "Avropa Macəra Turları" agentliyi ilə əməkdaşlığa girib onların

məhsullarını təşviq edib satmağa başladı. Altı ay ərzində biz turizm şirkətinin orta qiyməti 2,000 funt-sterlinq olmaqla 200-ə yaxın tur paketini satmışıq. “Adventure Works” şirkətinin satışlardan götürdüyü komissiya dəyəri 40000 (hər komissiya üçün 10 faiz olmaqla) funt-sterlinq olmuşdu. Bundan əlavə, hər birinin orta qiyməti 100 funt-sterlinq olmaqla 1,050 funt-sterlinq gəlir verən (hər komissiya üçün 30 faiz olmaqla) 35-ə yaxın sığorta siyasəti satılıbdır.

➤ *Missiya*

Bazarda 25-35 yaşarası peşakarlar üçün Avropada asanlıqla təşkil olunan macəra turlarında aparıcı provayder olmaq. İlk olaraq müəssisə 25 illik müştəri ərazisində fəaliyyət göstərəcəkdir, lakin tezliklə internet vasitəsilə öz xidmətlərini dünya miqyasında satışa çıxaracaqdır. Turizm xidmətlərinin satışı Internet üzrə ən sürətlə inkişaf edən biznes-istehlakçı fəaliyyətidir. 2000-ci ildə bu biznesin hesablanmış dəyəri 2.7 milyard funt-sterlinq olacaqdır.

Əsas diqqət təklif olunan macəra fəaliyyətləri və tətil məkanları barədə ətraflı biliyə əsaslanan tam peşəkar xidmət təmin etmək olacaqdır. Apardığımız bazar araşdırması onu göstərir ki, mövcud turizm agentliklərinin müştərilərinin əsas təndiqi onunla bağlıdır ki, agentliklər öz məhsulları barədə heçnə bilmirlər onlar sadəcə katoloqu açıb ordan üzünə oxuyurlar.

Həmçinin, “Adventure Works” geyim mağazasındakı təcrübəmizdən istifadə edərək biz həm öz müştərilərimizə məsləhətlər verib həm də onları gözəl tətil keçirmələri üçün ən yaxşı turizm paketinə yönəldəcəyik.

➤ *Məqsədlər*

Əsas maliyyə məqsədimiz ilk ilin sonuna qədər pul axınını balansda saxlamaqdır. İlk ildən etibarən gəlir əldə etməyi, daha sonra ikinci ildə vergidən sonrakı gəlirimizi 180000 funt-sterlinqə qaldırmağı, üçüncü il isə təxminən 300000 funt-sterlinq əldə etməyi qarşı məqsəd qoymuşuq. Üçüncü ilin sonuna qədər satışlardan əldə edilən mənfəət marjası müvafiq olaraq yeddi faiz olacaqdır.

Biz həmçinin öz biznesimizi əyləncəli etməyi də düşünürük. Hazırkı heyət macəra turları ilə bağlı çox həvəslidirlər və biz bu ruh yeksəkliyini məhsullar və bacarıqlar üzrə aparılan daimi təlimlər vasitəsilə saxlamaq niyyətindəyik. Biz yalnız bizim məramımızı paylaşan insanları işə götürəcəyik.

➤ *Hüquqi struktur*

Növbəti həftələrdə müəssisənin əsası məhdud şirkət kimi qoyulacaqdır. Bu struktur aydın şəkildə turizm biznesini mağazadan ayıracaqdır və biznes inkişaf etməyə başladığı zaman tələb olunan risk kapitalını cəlb etməyi mümkün edəcəkdir. Məsələn, müəssisədən minimum 25000 funt-sterlinq dəyərində səhm kapitalı olmasını tələb edən “Təyyarə Səyahəti Operatorları” Lisenziyasın almağın tələb edilməsi ehtimalı var.

Növbəti mərhələdə şirkət öz aviabiletlərini satmaq, çıxartmaq və ya öz nizamnaməsini yaratmaq istəyə bilər. Bu isə Beynəlxalq Hava Nəqliyyatı Assosiasiyası və Britaniya Turizm Agentlikləri Assosiasiyasında üzvlük tələb edəcəkdir. Lakin biz bu biznes planda əhatə olunan müddət ərzində biz sadəcə bir neçə tur operatorları üzrə müəyyən olunmuş agentlik kimi fəaliyyət göstərməyi planlaşdırırıq. Bu yolla biz onların lisenziya və istiqrazı altında sığına

bilərik.

-Məhsullar və Xidmətlər-

➤ Tur Agentliyi Məhsulları

Biz hazırda turizm bazarında aparıcı təchizatçı olan Avropa Macəra Turları şirkəti üçün təyin olunmuş agentlik. Hazırda Avropa Macəra Turları Avropa boyunca İsləndiyada at yarışları, adalar üzərindən və Korsika, Norveç kimi yerlərdə uzaq dağlıq ərazilərdən hündürlüyə qalxma, velosipedlə oteldən-otela gəzmə, velosipedlə dağa çıxma və Fransa, Almaniya, İtaliya və Avstriya boyunca gəzmə; Alp dağlarından paraşütlə tullanma kimi sahələri əhatə edən 40 müxtəlif macəra turu paketi təqdim edir.

Biz həmçinin hazırda danışqlar apardığımız digər üç əsas macəra turu şirkətlərinin agentli olmağı planlaşdırırıq.

➤ Xidmətlər

Macəra turlarına gedənlərin əyləncəli, yadda qalan və təhlükəsiz tətill keçirmələri üçün biz geniş miqyasda əlavə xidmətlər təklif edəcəyik. Bu xidmətlərə həm fərdi, həm də əmlak sığortası, tətildən əvvəl və sonra brifinq paketləri, məsləhət kataloqu və hər bir ölkə və tur fəaliyyətini əhatə edən məlumat xidmətləri daxildir.

➤ Şirkətin üstün mövqeyi

Hazırda təkliflərimizi başqa şirkətlərin macəra turları üzərində etməyimizə baxmayaraq biz öz mövqeyimizi müxtəlif yollarla qoruyuruq.

İlk öncə, bizim Avropa Macəra Turları ilə iki illik vasitəçilik razılaşması var ki, bu da bizə onların həm mövcud, həm də yeni tur məhsullarından istifadə imkanı verir. Bu müqavilə bizim ilə ən azı 250 tur paketi satmağımızdan asılıdır. Biz gələcək təchizatçılarımızla oxşar razılaşmalar imzalamaq üçün danışqlar aparmaq niyyətindəyik. Lakin bu təchizatçıların müvafiq bazar mövqeyini əks etdirmək üçün onlarla imzalanan razılaşmada satış hədəfləri aşağı olacaqdır.

İkincisi, biz öz dəyərli xidmətlərimizin sayını artırmaqla, öz biznesimizdə yüksək xidmət elementini saxlamaq niyyətindəyik. Bu yolla biz yüksək səviyyəli təkrar biznes qurmağı düşünürük. Mənfəətli inkişafımız üçün müştəri loyallığı çox mühümdür.

➤ Zəmanətlər və Müştəri Mühafizəsi

Podratçılarımıza aid ABTA istiqrazları vasitəsilə biz turlarımızda, yaxud opera turlarımızda baş verə biləcək uğursuzlardan müştərilərimizi maliyyə cəhətdən qoruyacağıq. Tətildə olmalarına baxmayaraq müştərilərə 24 saat ərzində təcili yardım xidməti göstərən tur təchizatçıları ilə əməkdaşlıq edəcəyik.

-Biznes Şəraiti və Rəqiblər-

➤ Dünya səyahət bazarının 2012-ci ilə qədər illik orta hesabla 4.1 faiz artacağı proqnoz olunur. Bu normalda illik 2.4 faiz artım gözlənilən iqtisadi bazar üçün çox sürətli inkişafdır.

Avropa bazarının o qədər də sürətli inkişafda olmasına baxmayaraq hesablamaya görə bütün əcnəbi qonaqların 50 faizindən çoxunun səyahət edəcəyi ən mühüm məkan olacaqdır. Fransa, İtaliya və İspaniya Avropa daxilində ən önəmli yerlərdir. Buna görə də, biz ilkin partnyor olaraq müvafiq məhsullar üzrə tur operatorlarını bu ölkələrdən seçmişik.

Macəra turların sayı və gözlənilən artımı ilə bağlı rəqəmlər tam olmasa da, cari araşdırmalardan (Dünya Macəra Turu Məlumat Korporasiyası) biri aşağıdakı göstəriciləri təqdim edir.

Macəra Səyahət Turları- Dünya Proqnozu (rəqəmlə milyonlarla ifadə olunub): 2012-2015

Məkan	2012	2013	2014	2015
Avropa	0.25	0.60	1.60	2.3
Şimali Amerika	0.45	0.60	1.40	2.20
Digər Ölkələr	0.10	0.25	0.95	1.10
Ümumi	0.85	1.45	3.95	5.65

Yaş	2000%	2020%
16-24	61	38
25-35	20	31
36-45	15	25
46+	4	6
	100	100

Bizim öz bazar araşdırmamız göstərir ki, Avropa macəra turları üçün ən böyük məkandır. Bizim apardığımız araşdırma göstərir ki, macəra turlarına gedənlərin 30%-i 24 yaşdan aşağı olanlardır. Dünya Macəra Turu Məlumatı Korporasiyasının apardığı araşdırmada isə bu göstərici 61 faizdir. Zənnimizcə, sorğudakı fərqi səbəbi ondandır ki, biz sorğu apardığımız insanlar macəra turlarındakı geyimlər üçün ən azı 200 avro xərcləyən zəngin şəxslərdir.

Macəra turları üçün inkişaf etməkdə olan bazar segmentlərindən biri də korporativ müştərilərdir. Bazar araşdırmamız göstərir ki, macəra turlarının 20 faizdən çoxu bazarda ən yüksək qiymətə satılır.

➤ **Rəqabət və Rəqabətə Davamlılıq**

Bristol ərazisində macəra turlarında mütəxəssis olan turizm agentlikləri demək olar ki, yoxdur. Lakin London, Paris, Lion, Madrid, Barselona, Frankfurt kimi paytaxt və ikincidərəcəli şəhərlərdə bu cür agentliklər kifayət qədərdir. Bu şəhərlərdə eyni zamanda xeyli sayda direkt- marketing (birbaşa marketing) və internet təchizatçıları da var. Aşağıda rəqabət gözlədiyimiz rəqiblərin adları çəkilib:

Öz məhsulları sırasına macəra turları da əlavə edən **ümumi turizm agentlikləri**. Bu

agentliklərin adətən macəra turları ilə bağlı məkanlar və fəaliyyətlər barədə çox az məlumatları olur və ya heç olmur. Onlar müştərilərə öz məhsulları barədə kifayət qədər məsləhət, informasiya və dəstək vermədən sözün əsl mənasında məhsullarını internet səhifələrindən satırlar. Apardığımız bazar araşdırmasına görə macəra turlarının 40 faizi bu cür ümumi turizm agentliklərindən alınır və 33 faiz müştəri bir də onların xidmətlərindən istifadə etmirlər.

Öz xidmətlərini mətbuatda reklam edib, macəra turu müştərilərinin 25 faizini cəlb edən **macəra turu operatorları**. Lakin yenə də müştərilər qərəzsiz məsləhət almamaq və kifayət qədər informasiya əldə etmək üçün bir neçə tur operatorlarına müraciət edirlər. Müştərilərdən sadəcə 45 faizi növbəti tətillə üçün yenidən həmin tur operatoruna müraciət edir.

Macəra turları üzrə səyahət edənlərin 15 faizi müstəqil səyahətçilərdir, 65 faiz isə hər dəfə operator məsləhət ilə səyahət edənlərdir. Biz həmin bu qrup insanları inandırmalıyıq ki, bizim xidmət və yüksək keyfiyyətli məhsul anlayışımızı nəzərə almağa dəyər.

Macəra turlarının yalnız 5 faizini internet provayderləri satırlar. Lakin adətən müştərilərin 70 faizi növbəti turlarını İnternet vasitəsilə alırlar. Hazırda ən üstün veb sayt təklif edə bilmək üçün xeyli sayda imkanlar var. İnanırıq ki, hər gün müştərilərimizlə əlaqədə olmaqla biz öz bazar segmentimizin xüsusi ehtiyaclarına yönəlmiş müvafiq, zəruri və hər zaman yenilən bir veb saytı daha yaxşı idarə edə biləcəyik.

Hazırda macəra turları üzrə peşəkar agentliklər bu turların yalnız 15-ni satırlar. Lakin biz inanırıq ki, bu göstərici qismən müştərilərin kifayət qədər məlumatlı olmamasında, qismən də bu cür outletlərin müqayisəli təzahürünə görədir.

Bu cür peşəkar macəra turları turizm agentliyindən istifadə edənlərin 65 faizi həmin agentliklərin xidmətindən yenidən istifadə edəcəklər ki, bu da tur operatorlarından, direkt, yaxud ümumi turizm agentlərindən istifadə edənlərin sayından dəfələrlə çoxdur.

Onsuz da, bu agentliklər geniş sayda fəaliyyət və məkanlarının olmasına baxmayaraq satış agentliklərinin bu məhsullar barədə az məlumatlı olmasına görə təndiq olunurlar. Apardığımız bazar tədqiqatı göstərir ki, müştərilərin 41 faizinin Avropada macəra turu götürməsinə baxmayaraq təklif olunan 5000 macəra turunun sadəcə 23 faizi Avropa məkanları üçündür.

Düşünürük ki, həm ümumi tətillər, həm də xüsusi macəra turları üçün ən böyük bazar məkanı olan Avropaya fokuslanmaqla biz yüksək keyfiyyətli məhsul anlayışına sahib ola biləcəyik. Təbii ki, ötəri məlumatı olduğumuz 5000 macəra turu təklif etməkdənsə, məkanlar və fəaliyyətləri barədə dərin məlumata sahib olduğumuz 100 məkana fokuslanmaq daha sərfəlidir.

Apardığımız bazar araşdırması onu da göstərir ki, macəra turu agentliklərinin əksəriyyəti əsasən 24 yaşdan aşağı qiymətə qarşı həssas şəxslərdən ibarət bekpeker (turist) bazarı üçün xidmət göstərirlər. Bu isə müxtəlif tip müştərilərin eyni məkana gəlib narazılıq göstərmələrinə səbəb ola bilər. Həmçinin, bu bir faktıdır ki, bekpeker bazarı 25-35 yaşarası peşəkarlardan daha aşağı səviyyədə xidmət və məlumat tələb edir.

➤ **Müştəri Ehtiyacları və Faydalar**

Biz inanırıq ki, Avropa bazarına fokuslanmaqla, məhdud lakin müxtəlif çeşidli tətillər təklif etməklə və öz xidmətlərimizi əsasən peşəkarlar müştərilərə yönləndirməklə rəqiblərimizdən fərqli olaraq müştərilərimizin ehtiyaclarını qarşılaya bilərik.

Bazar araşdırmamız göstərir ki, bu qrup insanların xüsusi ehtiyacları var bu ehtiyaclar hazırda ödənmir. Belə ki, bu şəxslərin 65 faizinin yenidən eyni mənbədən tətil paketi almaması da bunu göstərir. Xüsusilə də, onlar turizm agentliklərin öz məkanları barədə kifayət qədər biliyə sahib olmasını (87 faiz) ; etibar edə biləcəkləri effektiv adminstrasiya sisteminin olmasını (84 faiz) ; oxşar peşəyə sahib insanlarla səyahət etməyi (81 faiz) ; faydalı məsləhətlər və sığırta kimi yardımçı xidmətlərin təklif olunmasını (79 faiz) istəyirlər.

-Rəqabətə Davamlı Biznes Strategiyası-

➤ **Qiymətqoyma siyasəti**

Bu cür turlar üçün turizm agentliklərinə ödənilən normal komissiya 10-15 faiz civarındadır. Avropa Macəra Turları əməkdaşlıq etdiyimiz ilk agentlik olduğundan və təmsil etmək üçün prestijli bir şirkət olduğundan bizə daha aşağı məbləğdə komissiya ödəyirlər. Onların adının öz portfelimizdə olmasıyla biz öz yeni əməkdaşlarımızla daha yüksək qiymət komissiyalar üzrə danışıqlara girə biləcəyik. Münasib olaraq biz üç ilin sonunda turizm agentlikləri üçün orta komissiya qiymətini 11 faizdən 13 faizə qaldıracağıq. Sığora və digər xidmətlər üzrə komissiya isə 30 faiz olacaqdır.

➤ **Tanıtım planları**

Apardığımız bazar araşdırması göstərir ki, redaksiyaların insanların macəra turları ilə bağlı seçimlərinə çox böyük təsiri var. Belə ki, qəzetlərdə sağ tərəfdə olan "mağaza bölməsi" və orada dostların, qohumların və iş yoldaşlarının verdiyi məsləhətlər çox təsirli olur. Görünür, ümumi reklam mətbuatı bu sahədə o qədər də səmərəli deyil və hətta müştərilərin sadəcə 14 faizi peşakar reklam mətbuatları tərəfindən cəlb olunurlar.

İctimaiyyətlə Əlaqələr (PR). Biz müntəzəm press reliz prosesi hazırlamaq və yaymaq üçün nəzərdə tutduğumuz dərəcədə cəhdlər edəcəyik. Press reliz bizim məkanlarımız, fəaliyyətlərimiz, korporativ müştərilərimiz və heyətimiz barədə xəbərlərə əsaslanacaqdır. Biz sürətli və hədəf məqalələr yazmaq üçün müstəqil PR məsləhətçisinin köməyindən istifadə edəcəyik.

Vitrin. Biz maraqlı, informativ və aktiv şəkildə idarə olunan mağaza pəncərəsi hazırlamağı planlaşdırırıq. Vitrinə cari turları göstərən video ekran yerləşdirəcəyik. Pəncərənin kənarında durmaqla nəzarət paneli vasitəsilə bayırda müxtəlif məkanları seçmək olar. Əks halda ekranda təsadüfi turlar göstəriləcəkdir.

Vebsayt. Çox yaxşı şəkildə idarə olunan bir vebsaytımız olacaqdır. Sayt çox sürətli əsas reklam kanalımıza çevriləcəkdir və biz inanırıq ki, zaman keçdikcə saytın əhəmiyyəti daha da artacaqdır. Həmçinin, başlanğıcda bizim qlobal iştirakımız üçün ən asan yoldur.

Reklam. Biz öz piar fəalliyətimizi artırmaq üçün az miqdarda peşakar mətbuat

reklamı həyata keçirəcəyik. Nəzərəcərpacaq araşdırmamız ona göstərir ki, potensial müştərilər haqqınızda nə qədər çox eşitsələr, sizin xidmətə ehtiyacı olduqları zaman sizə yaxınlaşmaq ehtimalları da daha çox olur.

Məlumat bazası. Məlumat bazamızda müştərilərimiz haqda ətraflı məlumatlar, onların götürdükləri tur paketləri və turdan sonra verdikləri qiymətləndirmə barədə məlumat saxlanacaqdır. Biz bu məlumatdan bizdən razı qalan müştərilərimizin xidmətlərimizi öz dostları, qohumları, həmkarları və işçilərinə məsləhət görməsi üçün bir stimül olaraq istifadə edəcəyik.

Reklam poçtu. Biz mağazımızın bütün keçmiş müştəriləinə yeni turizm biznesimizin yaranması ilə bağlı elan verib onlara xüsusi macəra tur paketləri təklif edən məktublar yaacayıq.

➤ **Strategiyaya təsir edən digər amillər**

Şəhərdə ümumi iqtisadi vəziyyət yaxşıdır. Yeni bizneslərin böyük axını London və ona yaxın ərazilərdən köçüb inkişaf etməkdə olan ərazilərdə cəmlənibdir. Hazırda bu geniş sayda və inkişaf etməkdə olan gənc peşəkar bir əhəlidir.

Görünür turizm sahəsi ümumilikdə inkişaf edən bir sahə olmaqda, Avropa bu sahənin əsas məkanı olaraq qalmaqda və İnternet bu bazarda çox mühüm bir kanal olaraq fəaliyyət göstərməkdə davam edir.

Turizm çətinliklə tənzimlənən bir biznes sektoruna çevrilir. Çox böyük bir tur operatorunun agentı kimi təyin olunduğumuzdan əksər tənzimləmə problemlərindən yayına bilməyimizə baxmayaraq gələcəkdə bizim öz ABTA istiqrazımıza və ATOL qeydiyyatımıza ehtiyac olacaqdır.

Satışlar

Bizim biznesdə mükəmməl satış bacarıqları mühüm olduğundan biz hər kəsi bu sahədə yüksək səviyyədə hazırlayacağıq. Hər ay biz günün yarısında aparılan satış fəaliyyətlərini müşahidə etməklə bir-birimizi yoxlayıb satış bacarığındakı güclü və zəif tərəflərlə bağlı rəylərimizi verəcəyik.

Qeydlər

Biz hər bir satışla bağlı qeydləri saxlayacağıq. Sorğunun mənbəyi, müştərinin ehtiyacları, əvvəl getdiyi turlar, işi, gəliri və statusu kimi məlumatlar saxlanacaqdır. Müştərilər və onların üstünlükləri barədə geniş məlumata sahib olmaq biz onlara əsl şəxsi xidmət təklif etmək niyyətindəyik.

Ofis binaları

Turizm biznesində həm əsas küçəyə baxan vitrinin, həm də görünən bir yerdə ayrıca girişin olması çox mühümdür. Geyim mağazasının müştərilərinin çölə çıxmadan hər iki ofis binasına baş çəkmələri nəzərdə tutulub. Biz 18000 funt-sterlingə sahəsi 70 kvadrat metr olan ofis götürəcəyik. Bundan əlavə təmir üçün 15000 funt-sterling məbləğində pula ehtiyac olacaqdır. Təmir işlərinin bəzilərini özümüz görmək istəyirik. Bundan əlavə, stol və stul kimi ofis avadanlıqları almaq üçün 2500 funt-sterling lazım olacaqdır.

Potensial

Ofisimizdə beş satış stolu yerləşdirə bilərik. Hər bir satış stolu bir saat ərzində dörd müştəri yola sala bilər ki, bu da ilə 40,000 sorğu apara biləcəyimizi göstərir. Orta dəyişmə göstəricisi ilə biz hazırkı imkanlarımızla 9600 müştəriyə xidmət göstərə bilərik ki, bu da biznes planımızda proqnoz etdiyimiz rəqəmlərdən yüksəkdir.

Avadanlıqlar

Biz əvvəlcədən telefon və məlumat bazası sistemi icarəyə götürəcəyik. Biz 10-dan çox satış heyətinə eyni zamanda telefonlara cavab vermək, müştərilər və məhsullar barədə məlumatı ekranda tam şəkildə əldə etmək imkanı verəcəkdir. Xidmət bizi fərqləndirən əsas faktorlardan biri olduğu üçün lazımi məlumata sürətli və effektiv çıxış əldə etmək bizim üçün çox mühümdür.

Heyət

Əvvəlcədən bütün heyət vəzifə təlimatları, peşə və təlim tarixçəsi ilə bağlı fayllar, eyni zamanda qiymətlərdən ibarət sənədlərlə təmin olunacaqlar. Yeni heyət turizm agentliyinin psixoloji qabiliyyət testindən keçib daha sonra Macəra Turları komandasının hər bir üzvü ilə birlikdə vaxt keçirəcəklər.

Heyətin hər bir üzvü məhsullarla bağlı tam təlimdən keçib və ildə ən azı dörd dəfə əsas səyahət məkanlarında vaxt keçirəcəklər. Təsisçi də daxil olmaqla tam iş saatında fəaliyyət göstərəcək üç nəfər və yarımxat fəaliyyət göstərən bir nəfər işçi ilə fəaliyyətə başlamağı planlaşdırırıq. Üç illik fəaliyyətdən sonra biz altı nəfərlik heyət ilə fəaliyyətimizi davam etdirməyi planlaşdırırıq.

Keyfiyyətə nəzarət

Biz satış heyətini sorğuları aparmaqda yardımçı olmaq üçün öz strukturumuzu təkmilləşdirəcəyik. Bu gələn bütün zənglərə eyni yolla və oxşar yüksək standartla cavab verilməsini təmin edəcəkdir.

Biz turlarla bağlı sorğu-sual olunan insanları aşağıdakı məsələlərə bağlı rəy bildirmələri üçün həvəsləndirəcəyik:

Bizim sorğu aparmaq qabiliyyətimiz

Turların bukinqi və götürülməsi necə idarə etməyimiz

Müştərinin gözləntilərinin qarşılınıb-qarşılınmaması ilə bağlı turlara verdiyi reaksiyalar.

-Proqnozlar və Maliyyə Məlumatı-

Satış proqnozu

Geyim mağazası daxilində fəaliyyət göstərməyimizə baxmayaraq bugünə qədər satılmış macəra turları üzrə satışların dönüşüm oranı 33 faiz olmuşdur. Satışlarımızı proqnoz etmək məqsədilə güman edirik ki, sorğuların sadəcə 20 faizi macəra tur paketlərinin bron olunması ilə nəticələniəcəkdir. Bu isə çox konservativ bir qiymətləndirmədir.

Biz davamlı olaraq geyim mağazamıza gələn müştərilərimizin eyni zamanda bizimlə

turlarımız barəsində danışmasını gözləyirik. İl ərzində promosyon fəaliyyətimiz nəticəsində yeni sorğular hazırlansa da, bu ild tədricən sorğulara geyim mağazasından başlayacağıq. Bu da bizim davam etdirmək istədiyimiz bir mövqedir.

Aşağıda verilən proqnoza əsasən biz gələn orta qiyməti 2,125 funt-sterlinq olmaqla 660 macəra tur paketi satışını proqnoz etmişik.

Sığorta və digər satış xidmətləri də əlavə olunduqdan sonra biz 12 aydan sonra gəlirimizin 160,948 funt-sterlinq olmasını gözləyirik.

Satış proqnozu

	I Rüb	II Rüb	III Rüb	IV Rüb	Ümumi il
Reklam nəticəsində aparılan sorğular	300	425	425	750	1800
Mağazada aparılan sorğular	200	300	450	450	1500
Ümumi sorğular	500	725	875	1200	3300
Satılan turlar	100	145	175	240	660
Turların orta qiyməti	2000	2000	2250	2250	2125
Alınan komissiyalar	20000	29000	43312	59136	151448
Sığorta və digər xidmətlər üçün alınan komissiyalar	1000	2000	3300	3500	9500
Əldə olunan ümumi komissiyalar və ödənişlər	21000	31000	43312	62636	160948

İkinci ildə biz bizim proqnoz etdiyimiz komissiya 373,843 funt-sterlinq, üçüncü ildə 590,926 funt-sterlinqə çatacaqdır.

➤ **Nağd pul axını ilə bağlı proqnozlar və Həssaslıq analizi**

Bir il üçün nağd pul axını ilə bağlı analiz göstərir ki, sahibkar biznesə 25,000 funt-sterlinq yatırıqdan sonra yenidən qısamüddətli maliyyələşdirmə üçün əlavə 50,000 funt-sterlinqə ehtiyac duyacaqdır. İlin son iki sayı üçün biz məcmu nağd pul axınını müsbət olacağını proqnoz edir, ilin sonunda isə 11,937 funt-sterlinq mənfəət olacağını gözləyirik.

Biz satılan tətillər paketləri proqnoz etdiyimizdən 10 faiz aşağı olduğu təqdirdə nağd pul axınına olan təsirləri dəyərləndirmək üçün həssaslıq analizi də aparmışıq. Açıq, biz bunun baş verə biləcəyinə inanmırıq. Lakin əgər bu baş versə belə, bizim istənilən ay üçün olan qısamüddətli maliyyələşmə ehtiyacımız 50,000 funt-

sterlinqi keçməyəcəkdir. Ancaq bu ssenariyə əsasən ilin sonunda şirkət az məbləğdə (1450 funt-sterlinq) zərərlə çıxacaqdır.

Nağd pul axını ilə bağlı proqnozumuzda 50000 funt-sterlinq məbləğində olan əlavə maliyyələşmənin bank istiqrazlarından gələcəyini güman etdik. Biz bütün bu müddət ərzində ümumi məbləğ üzrə faizə də icazə verdik. Təcrübədə bu pulu tələb olunan məbləğə bərabər olan açıq hesab kreditindən götürə biləcəyimizə ümid edək. Bu yolla biz qənaət etmiş olduğumuza inanırıq.

➤ **Mənfəət və zərər hesabatı**

Birinci ildə vergidən sonrakı gəliri 21,898 funt-sterlinq məbləğində olmasını gözləyirik. Bu sahibkarın mənfəətindən əvvəlki məbləğdir. İstənilən sahibkarının mənfəəti planda gözlənilən fəaliyyətdən deyil, reallıqdan asılı olacaqdır.

1 ildən 3 ilə qədər proqnoz olunan gəlirlər

	1-ci il	2-ci il	3-cü il
Dövriyyə	1,416,071	3,115,356	4,545,588
- satış xərcləri	1,255,123	1,741,513	3,954,662
= Ümumi Mənfəət	160,948	373,843	590,926
-Xərclər	133,575	145,750	207,000
= Vergidən Əvvəlki Gəlir	27,373	228,093	383,926
Vergi Xərcləri	5,474	45,619	87,276
Vergidən Sonrakı Gəlir	21,898	182,474	296,650

➤ **Balans Hesabatı**

Birinci ilin sonu üçün olsan balans hesabatı cari aktivlərin cari passivlərdən nəzərəcarpacaq dərəcədə artıq olduğunu göstərir. Biz təmin edəcəyimizə ümid etdiyimiz heç bir əlavə kapitalın daxil olmadığı mühafizəkar maliyyə mövqeyi göstərmişik.

➤ **Fəaliyyətlə bağlı nisbətlər**

Biz birinci il ümumi mənfəətimizi 11 faiz, üçüncü il isə 13 faizə qədər artırmağı planlaşdırırıq. Bu rəqəmlər çox aşağı görünə bilər, amma unutmayaq ki, bizim gəlirimiz macəra turlarının tam qiymətindən deyil, qazandığımız satış komissiyalarından gəlir.

Vergidən əvvəlki gəlirimiz fəaliyyətimiz daha dəqiq göstəricisidir. Belə ki, biz üçüncü ilin sonuna kimi əvvəldə olan iki faizi səkkiz faizə qaldırmağı gözləyirik.

Əldə olunan komissiya və işçilər üçün olan mənfəət turizim sənayesində ən yüksək məbləğlərdən olacaqdır. Məsələn, B Turizm Şirkətinin hər bir işçisinə düşən gəlir heç vaxt 19,500 funt-sterlinqdən çox olmayıbdir.

	1-ci il	2-ci il	3-cü il

Ümumi Mənfəət (%)	11	12	13
Vergidən Əvvəlki Gəlir (%)	2	7	8
Hər İşçiyə Düşən Komissiya	£45,985	£83,076	£98,487
Hər İşçiyə Düşən Gəlir	£7,535	£41,471	£63,987

➤ **Gəlirlilik**

Gəlirlilik üçün biz günə 2 və ya 3 tur paketi satmalıyıq. Bizim hazırda cari satışımız geyim mağazası daxilində yarımtat iş cədvəli əsasən gündə 1.3 tur paketisir. Gəlirliliklə bağlı proqnozu isə cari satışımızla müqayisədə aparmışıq. Ona görə də müəyyən müddətdən sonra gəlirliliyimizin olacağına əminik.

- Maliyyələşdirmə Tələbləri-

➤ **Tələb Tələb olunan pul vəsaitləri və tayming**

Bizim yatırmağı planlaşdırdığımız iki investisiya:

Vebsayt və məlumat bazası sisteminin təkmilləşdirilməsi (bunun xərci £25,000 olacaqdır).

Məlumat bazası sistemi bizi fərqləndirən əsas amillərdən biridir. Bu sistem bizə üstün xidmət təklif etmək və yüksək səviyyəli təkrar biznes və mütəxəssislərə sahib olmaq imkanı verəcəkdir.

Əgər bizi biznesi böyütmək və global bazarla ayaqlaşmaq istəyiriksə, o zaman vebsayt burada çox mühüm rol oynayır. Bizim hədəf bazarımız üçün seçdiyimiz potensial müştərilər qrupu (25-35 yaşarası peşəkarlar) internetin əsas istifadəçiləridir. Hətta bu insanlar mağazaya gəlməzdən əvvəl bizim məhsulları və təkliflərimizi internetdə axtarışa verəcəklər.

Mağaza binalarının təkmilləşdirilməsi (bunun xərci £17,500 olacaqdır). Biz peşəkar görünüb səmərəli iş mühitinə sahib olmalıyıq. Əgər heyətimizin lazımı avadanlıqları olmasa, o zaman bizim onlardan yüksək performans gözləməyimiz mümkün deyil. Əgər ofislərimiz peşəkar görünməsə, müştərilərimiz bizim məhsullarımıza minlərlə funt xərcləməyə həvəsli olmayacaq və bizim macərə turlarımıza o qədər də güvənməyəcəklər.

Biznesimizin başlanğıcda düzgün təəssüurat yaratmasını təmin etmək üçün bu investisiyaların ikisi də əvvəlcədən edilməlidir. Çünki bizim təəssüurat oymatmaq üçün sadəcə bir şansımız olur.

Texnologiya sürətli dəyişən bir sahə olduğu və bizim ən son texnologiyaya sahib olmamız lazım olduğu üçün biz öz telefon və kompüter sistemlərimizi icarəyə götürəcəyik. Hazırda avadanlıq təchizatçılardan əldə olunan maliyyə paketləri çox nəzərəçarpanlardır.

➤ **Pul vəsaiti ilə təmin etmə seçimləri**

Sahibkar öz hesabından 25.000 funt-sterlinq məbləğində pul yatırmağı planlaşdırır (geyim mağazasında onun payının satışından əldə olunan məbləğ). Nağd pul axını ilə bağlı proqnozlar göstərir ki, birinci ilin ilk aylarında 50,000 funtsterliq məbləğində işçi kapitlaı tələb olunacaqdır. Görünməyən hadisələri də nəzərə

almaqla bu məbləği 60,000 funt-sterlinq olaraq düşünək. Bu pulu əldə etmək üçün iki seçim düşünürük:

Birinci seçim: 25,000 və 100,000 funt-sterlinq arasında olan və güman ki, orjinal mağaza tərəfdaşlarına aid kapitalın satışı. Bu bizim inkişafımız üçün müəyyən məbləğdə kapital verəcəkdir. Hər hansı ir defisit bankdan götürülən istiqraz və ya kredit vasitəsilə kompensasiya oluna bilər.

İkinci seçim: Banka 25,000 funt-sterlinq dəyərində ortamüddətli istiqraz və 35,000 funt-sterlinq dəyərində açıq kredit götürmək üçün yaxınlaşmaq olar. Karen Kohoe ailənin dəstəyi ilə bəzi borc verənlərə bu məbləğin yarısı üçün istiqrazlar verə bilər.

-Biznes Nəzarətləri-

➤ Maliyyə

Biz kompüter əsaslı maliyyə idarəetmə sistemlərindən istifadə edəcəyik. Bu bizə hər tur operatoruna əsasən satılan müxtəlif turlardan gələn gəliri analiz etmək imkanı verəcəkdir. Bu yolla biz müntəzəm şəkildə öz satışlarımızı və marketing fəaliyyətimizi nəzərdən keçirə bilərik. Bu həmçinin satışlara əsasən əldə olunan mənfəət üzrə öz işçilərimizi mükafatlandırmaq imkanı da verəcəkdir.

➤ Satış və Marketing

Biz həmçinin bizə müxtəlif proporsyon fəaliyyətlərin və marketing mesajlarının effektivliyini yoxlamaq imkanı verən kontakt-menecment sistemindən də istifadə edəcəyik. Bizim stratejik avantajımızın əsası müştərilər və gələcək planlarla bağlı üstün məlumata sahib olmamızdadır.

➤ Əlavə: Bazar Tədqiqatı

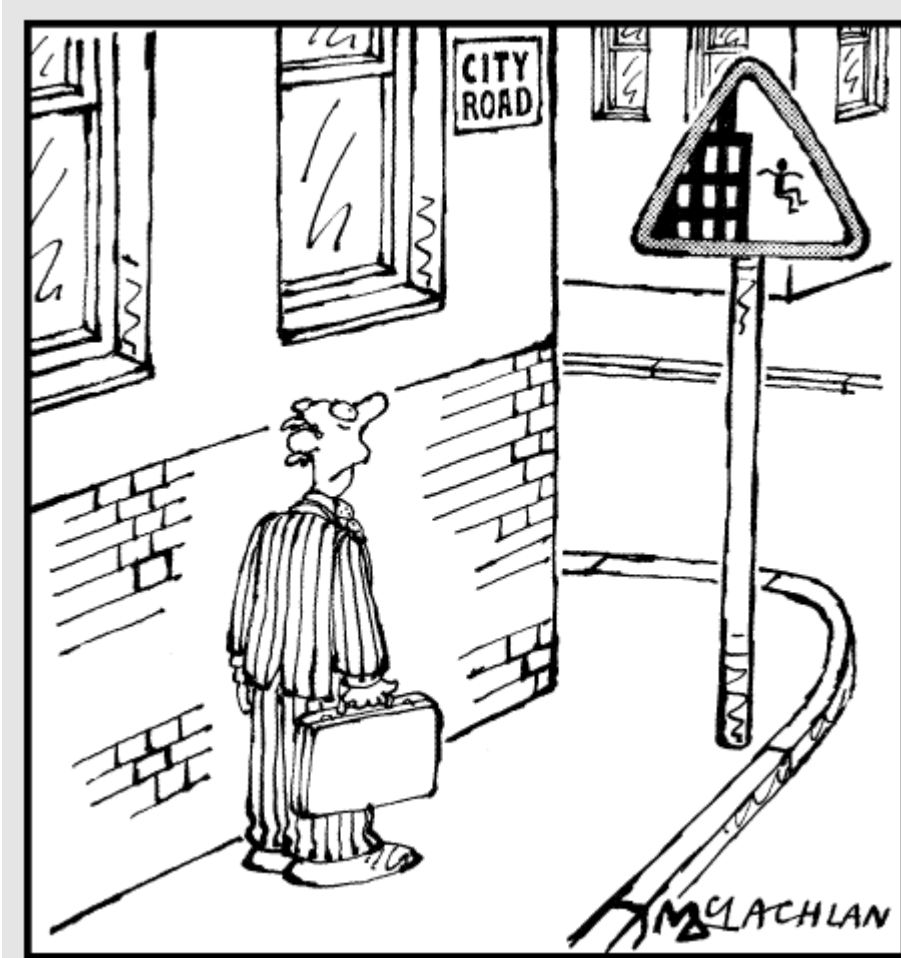
Dünya üzrə beynəlxalq vizalar

Turizm tələbatı üzrə göstəricilər

Bazar tədqiqatımızdan çıxarılan nəticələrin icmalı

“Adventure Works” ilə bağlı bazar araşdırmamız üzrə sorğu anketi

6-cı hissə “10-lar” bölməsi



City road – Şəhərə gedən yol

Nədən bəhs edəcəyik?

“Yeni başlayanlar üçün hər şey” (*Every For Dummies*) adlı kitabda belə bir başlıq var: “10-lar” bölməsi. Burada biznes planın hazırlanması zamanı meydana çıxma biləcək 10 ən vacib sualın siyahısını verəcək, eləcə də biznes planı hazırlayarkən bu günə qədər rastlaşmadığınız 10 məsələni də göstərəcəyik.

Fəsil 18

Biznes planınız barədə veriləcək 10 sual

Nələri öyrənəcəyik:

- Edilənləri təkrar baxışdan keçirmək
- Vacib dəyişikliklər etmək

Hər dəfə bir addım geriye atıb haradan hara gəldiyinizə baxmağın sizin üçün heç bir ziyanı olmaz. Bu fəsildə biznes planınızı dünyaya yaymadan öncə biznes planlaşdırması ilə bağlı hər cür sualları cavablandıracağıq.

Məqsədləriniz missiyanızla əlaqələndirmir?

Bizneslə bağlı qarşınıza qoyduğunuz məqsədlərə bir daha baxın. Bu məqsədlər sizin əldə etmək arzusunda olduğunuz nəticələrdir, daha doğrusu, prioritetlərinizin nə olduğunun və biznesi necə idarə etdiyinizin göstəricisidir. Eyni vaxta müxtəlif istiqamətlərə qaçmamaq üçün məqsədlərinizin biri digəri ilə üst-üstə düşməlidir. Bundan başqa, həqiqi istəklərinizə çatmaq üçün öz məqsədlərinizi şirkət missiyasına uyğunlaşdırmalısınız.

Böyük imkanlara diqqət çəkə bilərsinizmi?

Şirkətinizin böyüməsini və uzunmüddətli inkişaf etməsini istəyirsinizsə, qarşınıza çıxan imkanlardan istifadə etməlisiniz. Nə qədər ciddi olsa da qısamüddətli iqtisadi problemlərin üzərində çox dayanmayın; tutduğunuz yolda (texnologiya, bazarlar, çatdırılma) sizi irəli aparacaq böyük imkanları daha yaxşı görmək üçün biznes planınıza yuxarıdan baxmağa çalışın və gələcəkdə həmin imkanlardan yararlanılabiləcək mövqedə olmaq üçün şirkətin görcəyi tədbirləri əvvəlcədən müəyyən edin.

Təhlükələrə qarşı hazırlıqlısınızmi?

Siz asanlıqla şirkətinizin gələcəkdəki “çəhrayı” təsvirini yarada bilərsiniz, amma bu təsviri yaratmağınız hələ onun reallaşacağı anlamına gəlmir. Əgər yaxşı və pis fərziyyələrlə birlikdə daha obyektiv təsvir yaratsanız, şirkətiniz daha yaxşı formada ola bilər. Bu yolla yarana biləcək təhlükələrə qarşı hazırlıqlı olmuş olursunuz.

Biznes planınız gələcəkdə böyük önəm kəsb edə biləcək (məsələn, bazarda ləngimə, yeni tənzimləmələr və ya artan rəqabət) böyük təhlükələri ortaya çıxarmalı və onlara qarşı hazırlıqlı olmaq üçün yollar təklif etməlidir. Əgər digərlərindən öncə təhlükənin

fərqi nə varmışınızsa, o zaman təhlükəni biznes imkanına çevirə bilərsiniz. İqtisadi dönüş nöqtələri haqqında ətraflı məlumat üçün fəsil 15-ə baxın.

Müştərilərinizi müəyyənləşdirmisinizmi?

Müştərilər haqqında daha çox məlumat (onlar kimdir, nə ilə məşğul olurlar, nə istəyirlər və s), şirkətinizi haqqında da daha çox məlumat deməkdir. Müştərilər sizə bazarda necə uğur qazana biləcəyinizi söyləyir.

Müştəriləri müxtəlif qruplara ayırdıqda, onları təsvir etmək bir az da asanlaşır. Hər bir qrup və ya bazar segmentinin özünəməxsus profili və şirkətiniz üzrə xüsusi tələbləri olur.

Müştərilər şirkətiniz üçün o qədər əhəmiyyətli ki, biznes planı onlarsız təsəvvür etmək olmaz. Üç suala cavab verməlisiniz:

- ✓ Kim alır?
- ✓ Nə alır?
- ✓ Nə üçün alır?

Hazırladığınız biznes planı şirkətinizin hansı yolla müştərilərə digərlərindən daha fərqli və daha yaxşı xidmət göstərməyi nəzərdə tutduğunu izah etməlidir.

Rəqiblərinizi izləyə bilərsinizmi?

Ətrafımızdakı rəqiblər həyatımızı daha da maraqlı edir. Adətən onlar daha aşağı qiymət təklif etməklə sizin müştəriləriniz əlinizdən almağa çalışa bilər; buna etinasız yanaşmamalısınız. Rəqiblərinizin kim olduğunu, nə işlə məşğul olduğunu və gələcəkdə harada olmağı planlaşdırdığını müəyyənləşdirməlisiniz.

Rəqabət biznes mühitinin böyük bir hissəsinin təmsil edir. Biznes plan rəqibləriniz haqqında bildiyiniz məlumatları və daha da vacibi cari dövrə əsasən onları necə nəzarətdə saxlamaq niyyətində olduğunuzu əhatə etməlidir. Sizin biznes planınız üzərində qalib gələ biləcəyiniz rəqibləri müəyyən etmək üçün ondan necə istifadə etmək niyyətində olduğunuzu göstərir.

Zəif və güclü cəhətləriniz hansılardır?

Şirkətinizin nəyi yaxşı bacardığını və ya bacara biləcəyini ədalətli və obyektiv bir şəkildə dəyərləndirmək sizə çətin görünə bilər. Lakin şirkətin güclü və zəif cəhətləri, onun uğur qazanma ehtimalını müəyyən edir. Şirkətin zəif və güclü cəhətləri, onun imkan və resursları, həmçinin, şirkətin uğur qazanmaq üçün ehtiyacı olan həmin imkan və resurslarla nə dərəcədə uyğunlaşması deməkdir. SWOT (Güclü cəhətlər, Zəif cəhətlər, İmkanlar, Təhlükələr) təhlilinin aparılması ilə bağlı ətraflı məlumat üçün 8-ci fəsillə müraciət edin.

Hazırladığınız biznes planı şirkətin bütün imkan və resurslarını, yəni idarəetmə bacarıqlarından və ya tədqiqat üzrə mütəxəssislərdən tutmuş, əməliyyat və çatdırılma gücü və ya sadıq müştərilərə qədər hər şeyi özündə ehtiva etməlidir. Biznes planınız, biznes durumunuzu və rəqabətdə olduğunuz sənaye sahəsini nəzərə almaqla, şirkətin imkan və resurslarının onun zəif və ya güclü cəhəti olmasını da nəzərdə tutmalıdır.

Strategiyanızın bir əhəmiyyəti varmı?

Strategiyanız biznes planınızı necə həyata keçirəcəyinizi nəzərdə tutmalıdır. Təzə başlayanlar şirkətin üzləşdiyi zəif və güclü cəhətlərini, imkan və təhlükələrini və qoyduğu biznes məqsədlərini tərtib etməlidirlər. Pazlın bütün hissələri tamamlandıqdan sonra, qarşınıza çıxan maneələrə baxmayaraq, olmaq istədiyiniz yeri müəyyən etməlisiniz.

Aydındır ki, hazırladığınız biznes plan sizin ümumi strategiyanıza əsaslanır. Şirkətin strategiyası reallığa əsaslanan olmalı, gələcəkdə nə baş verəcəyi ilə bağlı əsaslı fərziyyələr irəli sürməli və nəyin yerinə yetirilə biləcəyi ilə bağlı rəşional və məntiqli olmalıdır.

Rəqəmlərin arxasında dayanırsınız mı?

Təsəvvür edin ki, şirkətin bütün maliyyə hesabatlarının, bir sıra mühüm suallara cavab verən hesabat kartında olduğunu düşünün. Müştəriləriniz sizi sevir mi? Rəqibləriniz sizə hörmət edirmi? Düzgün biznes seçimləri edirsiniz mi? Mənfəət və zərər üzrə hesabat mədaxil və məxaric göstəricisi, balans hesabatı biznesin maliyyə durumunun göstəricisi, pul vəsaitlərinin dövriyyəsi üzrə hesabat isə pul axını göstəricisidir.

Cari maliyyə hesabatlarınız sizin işinizdə nə qədər uğurlu olub-olmadığınızı göstəricisidir. Lakin əksər insanlar sizin maliyyə üzrə proqnozlarınızla, başqa sözlə desək, gələcəkdə nəyin baş verəcəyini gözlədiyinizlə maraqlanır. Bu proqnozlara rəşmi hesablanan rəqəmlərin də daxil olması, gözləntilərin mütləq həyata keçəcəyi anlamına gəlmir. Əgər şirkətin ədalətli təsvirini yaratmaq istəyirsinizsə, o zaman hazırladığınız biznes planına, inandığınız və rəqəmlərinə etibar etdiyiniz fərziyyələrə əsaslanan real maliyyə proqnozlari daxil edilməlidir.

Doğrudan da dəyişikliklərə hazırsınız mı?

Əgər biznes dünyasında sabit qalan bir şey varsa, o da dəyişiklikdir. Bəzi sənaye sahələrinin digərlərindən daha sürətlə dəyişməsinə baxmayaraq və hansı biznes sahəsində olmağınızdan asılı olmayaraq, ətrafınızda olan hər şey, yəni texnologiyadan tutmuş bazaradakı rəqabətə qədər hər şey sabah bugünkündən fərqli olacaq. Əgər davamlı olaraq biznesdə qalmaq istəyirsinizsə, o zaman 2-3 mərhələ əvvəl barədə düşünməlisiniz. Dünyada nə baş verən yenilikləri və olayları daima və diqqətlə izləyib onun şirkətinizə edə biləcəyi təsirləri müəyyən etməlisiniz.

Biznes planınızın sizin şirkəti və eyni zamanda yol boyunca baş verəcəkləri necə görməyiniz barədə tam dəqiq təsvir verməsinə baxmayaraq plan həm də sizin gələcəyi görmək üçün sehrli topunuzun olmaması faktını da bildirməlidir. Ona görə də bir neçə seçim imkanı təqdim edin. Alternativ olaraq "Əgər.... olsa, necə olar" tipli suallara cavab verən 1-2 biznes ssenarisi daxil edin.

Planınız aydın, yığcam və cari dövrə uyğundur mu?

Hazırladığınız biznes planı şirkət və onun durumu ilə bağlı bilməyi vacib hesab etdiyiniz, yəni şirkətin planlaşdırma prosesində vacib məqam olaraq ortaya çıxan hər şeyi özündə ehtiva etməlidir. Əgər biznes planınız oxunmayacaq qədər uzun və köhnəlmiş olarsa, təqdim etdiyiniz informasiya heç kimin işinə yaramayacaq.

Biznes planı bir daha oxuyun. Anlaşılması və naviqasiyası asandır mı? Onu oxumaq nə qədər vaxt aparır? Bütün təfərrüatları haradan əldə etdiyinizi bilirsiniz mi? Təfərrüatlar dərinliyə varmağa mane olur mu?

Fəsil 19

Biznes planının hazırlanmasının 10 ən vacib şərti

Nələri öyrənəcəyik:

- ✓ Nələrə xüsusi diqqət yetirməliyik?
- ✓ Kəsilmiş əlaqələri necə bərpa etməli?

Bu fəsildə “bunu edə biləcəyimə inanmıram” kimi əslində edilməsi asan olan planlaşdırma xətlərindən bəhs olunur. Şəxsi təcrübənizdə belə səhvlərlə qarşılaşmamağınız üçün məşhur onluğu sizə təqdim edirik. Lakin bu səhvi etmiş olsanız belə, ən azından, bu baxımdan tək olmadığınızı öyrənəcəksiniz.

İlk cəhddən planlaşdırmanın uğursuz olması

Əgər bu kitabı artıq oxumuşsunuzsa, deməli, bayaqdan vaxtımızı boşuna sərf etmişik. Planın hazırlanmasına etinasız yanaşmaq elə bir ciddi biznes səhvidir ki, onun haqqında uzun-uzadı danışmağa dəyər. Planlaşdırma asan iş deyil. Onsuz da burada heç bir doğru və ya yalnız cavab yoxdur və heç nəyə zəmanət verilmir. Lakin planlaşdırma prosesi qeyri-müəyyən gələcəkdə qarşınıza çıxacaq çətinliklər üçün sizi daha da hazırlıqlı edir.

Biznes plan bütün problemlərinizin həlli demək deyil, o, sadəcə sizə kömək edə bilər. Böyük və ya kiçik olmasından asılı olmayaraq planlaşdırma sizi bir menecer kimi daha təkmilləşdirəcək, biznesinizi inkişaf etdirəcək və geniş rəqabət mühitində uzun müddət daha çox uğur əldə etməyinizə səbəb olacaq.

Fərziyyələri əldə edə bilməmək

Biznes planı sizin gələcəklə bağlı görüşlərinizə əsasən hazırlanır. Onların əsasını təşkil edən fərziyyə, məntiq və sübutlarınız sənədləşdirilməlidir. Onlar sizin biznes planınızın məğzini təşkil edə bilər, bazar tədqiqatı kimi vacib məlumatların digər hissələri ilə yanaşı əlavələrə daxil edilə bilər.

Xarici fərziyyələr

Bunlar bizim tamamilə idarəetməmizdən kənar formalaşan faktorlar olsa da real şəkildə mümkün olan biznes planının fəaliyyətilə birbaşa əlaqədardır. Yaşadığınız ölkələrin ümumi iqtisadi durumu fərziyyələr üzrə siyahınızın birinci pilləsində yer almalıdır. Məsələn, son illər ərzində Çin və Hindistan kimi ölkələrdə artım 6-9 faiz arası

gözləndiyi halda, Birləşmiş Krallıq üzrə bu artım faizi 0-1 arası dəyişir. Bu hal müxtəlif ticari şərtlər təklif edir. İqtisadiyyatın durumu bir çox biznes dairələrinə təsir göstərəcək. Dirçəlməkdə olan iqtisadiyyat satışlar üçün yaxşı olsa da, yeni işçi heyətinin seçilməsi çətin ola bilər.

Daxili fərziyyələr

Buraya üzərində birbaşa təsiriniz olan faktorlar daxildir. Məsələn, yeni məhsul və ya xidmətin hazırlanması, veb-saytın hazırlanması və ya yenilənməsi, təchizatçının yerləşdirməsi, lisenziya üçün müraciətin edilməsi və keyfiyyət standartlarının qarşılanması. Bu amillərin siyahısı uzundur, buna görə də yalnız biznes planınızın əhatə etdiyi dövr ərzində biznesinizə uyğun olan vacib amillərə diqqət cəmləyin.

Müştərilərin nə edəcəyini əvvəlcədən təxmin etməyə çalışmaq

Bu şablon sözü hər kəs bilir: “Müştəri hər zaman haqlıdır”. Bu söz heç də boşuna deyilməyib. Fərdi olaraq bir müştəriylə üz-üzə oturub onu razı salsanız da və ya bütöv bir bazar segmentinin tələb və istəklərini müəyyən etsəniz də müştərilərin sizdən konkret olaraq nə istədiyinə əhəmiyyət verməməklə özünüzü böyük riskə atmış olursunuz.

Bu, təkrara ehtiyacı olmayacaq qədər açıq və konkretidir. Lakin şirkətlərin bazarlara “biz bilirik, siz nə axtarırsınız” münasibətilə yaxınlaşdığını görsəniz o qədər də təəcüblənməyin. Unutmayın ki, siz müştəriləri dinləməsəniz, bunu rəqiblərinizdən biri edəcək.

Rəqabətin düzgün qiymətləndirilməməsi

Bəzən öz məhsul və ya xidmətiniz üzərində işləməyə o qədər aludə ola bilərsiniz ki, başqa ağıllı insanların da eyni məhsul və ya xidməti inkişaf etdirib bazara çıxarmağa çalışdığını unudarsınız. Sənaye sahəsinin rəqabət gücü nə qədər çox olarsa, güclü və ağıllı rəqiblərin sayı da bir o qədər artar. Əgər siz çoxlarınızda öndə olmaq istəyirsinizsə, həmin çoxluğun nə düşündüyünü də bilməlisiniz. Rəqibləriniz haqqında daha çox bildikcə onları aradan qaldırmaq üçün də daha çox informasiyaya sahib olacaqsınız.

Güclü tərəflərinizi görməmək

Nə üçün başqa şirkətin bağındakı otlar daha yaşıl görünür? Halbuki yaxınlaşıb diqqətlə baxsaq, otların heç də hamısının yaşıl olmadığını görürük. Amma sizi başqa şirkətlərin daim düzgün cavablarının olması, nəse etməyin daha yaxşı üsulunu bilməsi, düzgün yanaşmalarının olması barədə düşünməyə təhrik edə bilərlər.

Şübhəsiz ki, apardığınız rəqabətdən nəse öyrənə bilərsiniz. Lakin rəqiblərdən biri üçün doğru olan bir yolun sizin üçün də yaxşı bir yol olacağı demək deyil. Odur ki, şirkətinizin özünəməxsus olan güclü tərəflərini qeyd etməyi unutmayın və onlardan bazarda öz üstünlüyünüz üçün istifadə edin.

Büdcəni planla qarışıq salmaq

Biznes planının hazırlanması prosesində büdcənin tərtib edilməsi ən vacib mərhələlərdən biridir. Pulun qədəri və nəyə xərclənməsi ilə bağlı böyük qərarlar büdcəyə əsasən verilir. Qarşıdakı illər və aylar ərzində şirkətin maliyyə durumunun necə olacağını müəyyən etməkdə hazırladığınız büdcənin müstəsna rolu vardır.

Lakin büdcəni biznes planı ilə qarışığ salmayın. Büdcəni hazırlamazdan öncə etdiyiniz planlar toplusu sizin gələcəkdə görməli olduğunuz işlərdir. Sənaye, müştərilər, rəqiblər və üzərinizdə apardığınız təhlillər, düzgün maliyyə qərarları verməyinizi təmin edir və şirkəti daha böyük biznes məqsədlərinə aparır.

Mümkün riskdən yayınmaq

Bəzi insanların maşın sürməyə cəsarəti olmadığı halda digərləri hətta təyyarədən tullanmağa cəsarət edir; Bəziləri adi lotoreya bileti almağa risk etmədiyi halda digərləri evdən mərcə girirlər. Amma nə qədər riskdən qaçmağa çalışsaqda, heç nə tamamilə risksiz deyil, xüsusilə də bugünkü bazar rəqabəti.

Bizneslə məşğul olmaq, risk götürmək və həmin riskləri idarə etmək üçün effektiv biznes planının hazırlanması deməkdir. Ev tapşırığınızı etdikdən, riskləri dəyərləndirdikdən və nəzərdə tutduğunuz addımı atıb-atmamalı olduğunuzu bildikdən sonra cəsarətli biznes addımları atmaqdan qorxmayın.

Kiməsə planlaşdırmada dominantlıq etməyə imkan vermək

Heç kəs bütün doğru cavabları bilmir (ən azı, biz beləsi ilə rastlaşmamışıq). Şirkətin böyüklüyündən, kiçikliyindən asılı olmayaraq, biznes planın hazırlanması təkbəşinə özünüz hazırlamayın. Əgər idarəçilik sizin əlinizdə olsa, etdiyiniz işləri təkrar yoxlamaq və sizə kənardan baxan birinin düşüncəsilə təmin etməsi üçün güvəndiyiniz insanları biznes planının hazırlanması prosesinə cəlb edin. Əgər şirkətiniz böyükdürsə, o zaman bacardığınız qədər çoxsaylı müxtəlif nöqtəyi-nəzərlərə malik insanları biznes planının hazırlanması prosesinə cəlb edin. Daha çox rəy biznes planının daha da güclü olmasına gətirib çıxarır.

Dəyişiklikdən qorxmaq

Hamımız həyatımızda dəyişikliklər etmək üçün çalışırıq. Adətən bizə bir məsələ ilə bağlı az seçimlər verilir və biz hər zaman etdiyimiz işlər, xüsusilə də yaxşı bacardığımız işlər üzərində işləməyi daha üstün tuturuq. Şirkətlər bir-birindən o qədər də fərqlənmirlər. Məşğul olduğunuz biznesi və onun növünü dəyişmək sizin üçün çətin görünə bilər. Xüsusilə də əgər siz biznesdə kifayət qədər uğur qazanmışınızsa. Lakin effektiv hazırlanmış biznes planı bütün bunları dəyişməyə məcbur qalmazdan öncə dəyişikliklərlə bağlı sizə xəbərdarlıq edir. Dəyişikliklər şirkətin müştərilərə qarşı daha məsuliyyətli, daha rəqabətə davamlı, daha səmərəli və daha müvəffəqiyyətli olmasını təmin edir.

Həvəsləndirməyi və mükafatlandırmağı unutmaq

Fikrinizdəkiləri kağız üzərinə köçürmədikcə qurduğunuz biznes planın sizə heç bir faydası yoxdur. Sizin biznes planınız şirkətdəki hər kəsin səy və fəaliyyətlərində əks olunmalı və bu onlar üçün xüsusi önəm kəsb etməlidir.

Strategiyanızı baxışlarınızla, baxışlarınızı şirkət missiyası ilə, missiyanızı qoyduğunuz məqsədlərlə uyğunlaşdırın. Daha sonra isə ətrafınızdakı insanları həvəsləndirmək və mükafatlandırmaqla planın bütün hissələrini bir-birlə əlaqələndirməlisiniz.

ƏDƏBİYYAT

Азярбайжан дилиндя

- А.Б.Аббасов. Сащибкарлыг фяалийяти: нювлари, тяшяккцлц вя инкишаф проблемляри, Багы, 1998.
- А.Б.Аббасов вя башгалары, Бизнесин ясаслары, Багы, 2005.
- Т. Я. Гулийев, **Менечментин (Идаряетмянин) Ясаслары, Багы, 2001.**
- Р.Р.Бядиров, М.Р.Бядиров, Biznes əlaqələri, Багы, 2014.
- Р.Р.Бядиров, М.Р.Бядиров, Капитал Базары, Багы, 2002.
- Ф.Б.Ялийев, Инвестиция лайищяляринин тящлили **вя гиймятляндирилмяси,** Багы, 2003.
- В.М. Нифтуллаев, Сащибкарлыьын ясаслары, Багы, 2002.
- М.Я. Ахундов, Мцяссися игтисады, Багы, 2002.
- М. А. Məmmədov, N. A. Novruzov, R.M. Əliyev, İnvestisiyanın maliyyələşdirilməsi və kreditləşməsi, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti, 2003.**
- Vest Alan, Biznes plan, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetində tərcümə olunmuş dərsliklər, 2008.**

Рус дилиндя

- Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Уч. пособие. – 3-е изд. – М.: ФОРУМ, 2009.
- С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика Бизнес-планирование: Учебник для вузов/ Под ред. В.М Попова, М.: Финансы и статистика, 2012.
- Головань, С.И. Бизнес-планирование / С.И. Головань – М.: Феникс, 2009..
- Липсиц, И.А. Бизнес-план – основа успеха: Практическое пособие / И.А. Липсиц – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2012.
- Маркова, В.Д. Бизнес-планирование / В.Д. Маркова, Н.А. Кравченко.- М.: Проспект, 2009.
- Морошкин, В. А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В. А. Морошкин, В. П. Буров. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2009
- Орлова, Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании / Е.Р. Орлова. – 2-е изд., испр. и доп. – Омега-Л, 2012.
- Петухова, С.В. Бизнес – планирование / С.В. Петухова.- М.: Омега – Л, 2009..
- Платонова, Н.А. Планирование деятельности предприятия / Н.А Платонова, Т.В. Харитоновна. – М.: Дело и сервис, 2005.
- Попов, В.Н. Бизнес – планирование / В.Н. Попов, С.И. Ляпунов.- М.: Финансы и статистика, 2009.
- Просветов, Г. И. Бизнес-планирование: задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. – 2-е изд., доп. – М. : Альфа-Пресс, 2008.

Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2012.
 Сборник бизнес-планов: практическое пособие / ред. Ю. Н. Лапыгин. – М.: Омега-Л, 2012.
 Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации.- М.: Книга сервис, 2012.
 Уткин, Э.А. Бизнес-план компании / Э.А Уткин.- М.: Изд-во «ЭКМОС», 2012.
 Черняк, В.З. Бизнес планирование: Учебник для вузов.- М. ЮНИТИ-ДАНА, 2010.
 Шевчук, Д. А. Бизнес-планирование: учеб. пособие / Д. А. Шевчук. – Ростов н/Д.: Феникс, 2010.

Türk dilinde

Ahmet Hüsrev Eroğlu, Endüstriyel İşletmelerde Dağıtım Kanalları Seçimi ve Dizaynı, 1. Baskı, 2005.
 Ahmet Tokaç, Finansal Raporları Okuma Metodları, 2. Baskı, 2012.
 İbrahim Bozacı, Girişimcilik : Örnekler ve İş Planı Rehberli, Beta.
 Paul Barrow, Girişimcinin Silahı: İş Planı, 2004.
 Linda A. Cry, İş Planı Oluşturmak, 2011.
 Richard Newton, Adım Adım Proje Yönetimi
 Başarılı bir Proje Nasıl Planlanır ve Yönetilir?, 2015.

İnqilis dilinde

Guy Kawasaki, The Art of the Start: The Time-Tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything , 2004.
 Guy Kawasaki, Art of the Start 2.0: The Time-Tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything, 2015.
 Malcolm Gladwell, The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference, 2002.
 Chris Guillebeau, The \$100 Startup: Reinvent the Way You Make a Living, Do What You Love, and Create a New Future, 2012.
 Eric Ries, The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, 2011.
 Jason Fried & David Heinemeier Hansson, Rework , 2010.
 Marty Cagan, Inspired: How To Create Products Customers Love, 2008.
 Tim Berry, The Plan-As-You-Go Business Plan, 2008.
 Steve Johnson, Where Good Ideas Come From, 2011.
 Bruce R. Barringer, Preparing Effective Business Plans: An Entrepreneurial Approach, Pearson Entrepreneurship, 2nd Edition.
 Steven D. Strauss, Business Start-Up Kit, 2002.

İnternet vasitəsi ilə əlçatan məlumat

www.dummies.com/go/businessplansfordummies
www.investorsinpeople.co.uk
www.businesslink.org
www.compamieshouse.co.uk
www.ipo.gov.uk
www.statistics.gov.uk
www.tafoom.org
www.kellys.co.uk
www.dnb.com
www.mintel.com
www.jordans.co.uk
www.free-onlinesurveys.co.uk
www.zoomerang.com

www.google.co.uk/trends
www.google.com
<http://blogsearch.google.com>
www.businesslink.gov.uk
www.bized.co.uk
www.bizpeponline.com/PricingBreakeven.html
www.score.org/template_gallery.html
www.solutionmatrix.com
www.euromonitor.com/Future_Demographics
<http://gking.harvard.edu/files/smooth.pdf>
http://gking.harvard.edu/sites/scholar.iq.harvard.edu/files/gking/files/prelims_0.pdf
http://webapps.sph.harvard.edu/content/DeansDis.Lecture_9-29-05_2005-09-29_04-08-PM.htm
<http://gking.harvard.edu/yourcast>
www.epo.org
www.uspto.gov
www.wipo.int
www.cipa.org.uk
www.itma.org.uk
www.ons.gov.uk
www.forrester.com
www.emarketer.com
www.creditreporting.co.uk/b2b
www.hmrc.gov.uk/shareschemes
www.plusmarketsgroup.com
www.bvca.co.uk
www.evca.com
kk@safari.comwww.safarieurope.org