

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**  
**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**  
**BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ**

*Əlyazması hüququnda*

Kərimli Nail Ziyədxan oğlunun

**“Strateji dayanıqlıq və performans üzərində esse: Balanslaşdırılmış  
göstəricilər sisteminin tətbiqi”**  
mövzusunda

**MAGİSTR DİSSERTASIYASI**

**İxtisasın şifri və adı:** 060409 – **Biznesin idarə edilməsi**

**İxtisaslaşma:** **Biznesin təşkili və idarə edilməsi**

**Elmi rəhbər:** **i.e.n., dos. Xanlarzadə S. M.**

**Magistr proqramının rəhbəri:** **i.ü.f.d., b/m Şükürova A. S.**

**“Binesin idarə edilməsi”  
kafedrasının müdiri:** **i.ü.f.d., dos. Əliyev M. Ə.**

**BAKI - 2018**

## Mündəricat

<b>Giriş</b> .....	3
<b>I Fəsil. Balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi strateji menecment sistemi kimi...</b>	5
§1.1. Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin mahiyyəti və fəlsəfəsi.....	5
§1.2. Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin tərkib hissələri.....	10
§1.3. Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin tətbiqində dünya təcrübəsi.....	18
<b>II Fəsil. Balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi çərçivəsində əsas performans göstəriciləri</b> .....	22
§ 2.1. Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin müştəri perspektivi.....	22
§ 2.2. Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin daxili biznes prosesləri perspektivi.....	33
§ 2.3. Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin öyrənmə və inkişaf perspektivi.....	45
<b>III Fəsil. Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin tətbiqinin empirik qiymətləndirilməsi</b> .....	56
§ 3.1. Mövcud tədqiqatların icmalı.....	56
§ 3.2. Azərbaycanda strateji performans qiymətləndirmə sisteminin və Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sisteminin tətbiqinin qiymətləndirilməsi.....	67
<b>Nəticə və təkliflər</b> .....	71
<b>Ədəbiyyat siyahısı</b> .....	74
<b>Xülasə</b> .....	78
<b>Summary</b> .....	78
<b>Резюме</b> .....	79

## Giriş

Performans qiymətləndirmə sisteminin seçimi təşkilatların üzləşdiyi ən kritik çağırışlardan biridir (Ittner və Larcker 1998, 205). Təşkilatların performans qiymətləndirmə sistemləri həm xarici maraqlı tərəfləri (investorlar, səhmdarlar, kreditorlar və s.), həm də təşkilat daxilindəki istifadəçiləri informasiya ilə təmin edir.

Təşkilati performans qiymətləndirmə sistemləri adətən maliyyə ölçülərinə fokus olmuşdur. Lakin, son illərdə bu yanaşmanın tənqidi getdikcə artmağa başlamışdır. Maliyyə ölçüləri “nəticə” ölçüləri olaraq çox vacibdir, lakin bu təşkilati performansın yaradıcıları olan “səbəb” ölçülərini kölgədə qoymamalıdır. Strateji dayanıqlı nəticələr və yüksək performans axtaran təşkilatlar nəticə ölçüləri qədər, məhz bu performans yaradıcılarını da diqqətdə saxlamalıdır. Təşkilati performansın yaradıcıları daim izlənməli və inkişaf etdirilməlidir. Yalnız bu yolla davamlı rəqabət üstünlüyü əldə etmək mümkündür.

Bu gün, bizneslər və təşkilatlar rəqabət mühitində fəaliyyət göstərdikləri üçün hədəflərinə çatmaqdan ötrü müəyyən metodlardan istifadə etməlidirlər. Balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi (BGS) təşkilatın missiyası və strategiyasını anlaşıqlı performans ölçülərinə çevirərək strateji menecment sistemi üçün çərçivə yaradır. Balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi maliyyə hədəflərinə çatmağın vacibliyini özündə saxlamaqla yanaşı, bu maliyyə hədəflərinə çatmağı təmin edən digər performans göstəricilərini də özündə ehtiva edir.

Son zamanlar idarəetmənin ən müasir metodlarından sayılan BGS-i müəssisə və təşkilatların fəaliyyətinin strateji planlama üsuludur. Yalnız ölçməklə idarə etmək olar devizini məhz BGS-ni tətbiq etməklə həyata keçirmək olar.

İdarəetmədə informasiyanın artan əhəmiyyəti, rəqabət mühitinin kəskinləşməsi, texnoloji inkişaf və yeni əməliyyat şərtləri strateji menecment sisteminin yenilənməsini və təkmilləşdirilməsini, strategiyayı təşkilatın məqsəd və hədəfləri ilə uzlaşdıracaq, missiya və strategiyanın tətbiqini düzgün qiymətləndirərək strateji menecment sistemi üçün çərçivə yaradacaq performans qiymətləndirmə sisteminin

formallaşdırılmasını tələb edir. Məhz bu çağırışlar mövzunu elmi tədqiqat predmeti olaraq aktuallaşdırmış və son dekadada bu istiqamətdə tədqiqatların sayını artırmışdır.

Bu tədqiqat işinin əsas məqsədlərini aşağıdakı kimi ümumiləşdirə bilərik:

- Strateji dayanıqlıq və performansın əsas tətikləyicilərini aşkar etmək
- Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin mahiyyətini və tətbiq çərçivəsini şərh etmək
- Blanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin nəzəri əsasları ilə empirik tədqiqatları uzlaşdıraraq bizneslər üçün strateji dayanıqlığı təmin edəcək performans qiymətləndirmə sistemi tövsiyə etmək

Aparılmış dəqiqatın elmi yeniliyi ondan ibarətdir ki, balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin tərkib hissələri və əsas performans ölçüləri ilə təşkilati performans arasındakı əlaqələr şərh olunmuş, balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin tətbiq çərçivəsi müəyyən edilmişdir.

## **I Fəsil. Balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi strateji menecment sistemi kimi**

### **§1.1. Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin mahiyyəti və fəlsəfəsi**

Şirkətlər müasir dövrdə inqilabi transformasiyanın mərkəzindədir. Sənaye dövrü rəqabəti artıq yerini informasiya dövrü rəqabətə vermişdir. Sənaye dövründə şirkətlərin müvəfəqiyyəti miqyas iqtisadiyyatından (economies of scale) nə dərəcədə faydalana bilmələri ilə ölçülürdü. Texnologiya əhəmiyyət kəsb edirdi, ancaq uğur o şirkətləri izləyirdi ki, yeni texnologiyanı fiziki aktivlərə çevirərək standart məhsulların kütləvi istehsalını daha səmərəli şəkildə təklif edir.

Sənaye dövründə “General Motors”, “DuPont”, “Matsushita”, “General Electric ” kimi şirkətlərdə maliyyə və fiziki kapitalın səmərəli bölgüsünü təmin etmək məqsədi ilə maliyyə nəzarət sistemləri inkişaf etdirildi. *İşlədilmiş kapitalın gəlirliliyi* (Return-on-capital-employed) xülasə maliyyə ölçüləri şirkətin daxili kapitalını onun ən məhsuldar istifadəsinə yönləndirir və səmərəliliyi maliyyə və fiziki kapitalın səhmdarlar üçün dəyər yaratması ilə ölçürdü. [1, səh. 13]

Buna baxmayaraq, XX əsrin son onilliklərində informasiya erasının yaranması sənaye dövrü rəqabətinin fundamental şərtlərini dəbdən saldı. Artıq şirkətlər yalnız yeni texnologiyanı sürətlə fiziki aktivlərə çevirərək, maliyyə aktiv və öhtəliklərini mükəmməl idarə edərək davamlı rəqabət üstünlüyü əldə edə bilmirdi. İnformasiya erasının təsiri xidmət təşkilatlarına istehsal təşkilatlarından daha inqilabi idi. Əksər xidmət təşkilatları, xüsusilə daşıma, kommunal, kommunikasiya, maliyyə və səhiyyə sektorları onilliklərlə rəqabətsiz, rahat mühitdə fəaliyyət göstərmişdir. Yeni bizneslərin bazara girməsində və məhsullarının qiymətini təyin etmələrində çox az müstəqillik olmuşdur. Əvəzində, hökumət tənzimləyiciləri bu firmaları potensial daha innovativ və səmərəli rəqiblərdən qorudu və qiymətləri elə səviyyədə təmin etdi ki, onların investisiya və xərclərinə adekvat olsun. Açıq-aydın son bir neçə onillik bütün dünyada xidmət sahəsində fəaliyyət göstərən şirkətlər üçün əsaslı sərbəstləşmə və özəlləşmə təşəbbüslərinin şahidi olmuşdur. Bunun da toxumlarını informasiya texnologiyalarının inkişafı yaratmışdır. [2, səh. 20]

İnformasiya dövrü təşkilatları ənənəvi biznes funksiyalarını kəşib keçən inteqrasiyalı biznes proseslərlə fəaliyyət göstərir. O, funksional ixtisaslaşmanın faydaları ilə inteqrasiyalı biznes proseslərin səmərəliliyi, sürəti və keyfiyyətini birləşdirir. İnformasiya texnologiyaları bugünün təşkilatlarına imkan yaradır ki, istehsal, təklif və çatdırma prosesini inteqrasiya etsinlər, belə ki, əməliyyatlar müştəri sifarişləri tərəfindən tətiklənir, istehsal planları ilə deyil. [2, səh.34]

Əgər şirkətlər özlərini gələcəkdə müvəffəqiyyətlə rəqabət aparacaq firmaya çevirmək istəyirlərsə müxtəlif təkmilləşmə təşəbbüsləri qəbul etməlidirlər:

- Ümumi keyfiyyət menecmenti
- Tam zamanında (just-in-time) istehsal və distribusiyaya
- Vaxt-əsaslı rəqabət
- Səmərəli istehsal (Lean production)
- Müştəri fokuslu təşkilatlar qurmaq
- Fəaliyyət-əsaslı (ABC) xərc idarəetməsi
- İşçilərə səlahiyyət vermə
- Reenjinerinq

İnformasiya dövrünün bütün yeni proqram və təşəbbüsləri illik və rüblük maliyyə hesabatları tərəfindən idarə olunan mühitdə tətbiq olunur. [7]

Sənayə dövrü təşkilatları tərəfindən istifadə olunan ənənəvi maliyyə-mühasibatlıq sistemi informasiya dövrü şirkətləri tərəfindən də eynilə istifadə olunur. İdeal halda maliyyə-mühasibatlıq sistemi yüksək keyfiyyətli əmtəə və xidmətlər, yüksək-motivasiyalı və bacarıqlı işçilər, operativ daxili proseslər, məmnun və loyall müştərilər kimi intellektual və qeyri-maddi aktivlərin dəyərlənməsini də əhatə edərək özündə əks etdirməlidir. Qeyri-maddi aktivlərin və şirkət potensialının dəyərlənməsi xüsusilə vacibdir çünki, informasiya dövrü şirkətləri üçün bu aktivlər fiziki aktivlərdən daha kritikdir. Əgər qeyri-maddi aktivlər və şirkət qabiliyyət və imkanları maliyyə-mühasibatlıq modeli daxilində qiymətləndirilsə, bu aktiv və imkanların artmasını işçilərə, müştərilərə, səhmdarlara və ictimaiyyətə çatdırmaq olar. Əksinə,

şirkətləri qeyri-maddi aktivləri azaldıqda bu dərhal mənfəət-zərər hesabatında əks olunacaqdır. Real olaraq işçi bacarıqları, motivasiya, müştəri məmnuniyyəti, databaza və sistemlər kimi aktivlərin dəyərini müəyyən etməkdə yaranan çətinliklər həmişə onların balans hesabatlarında əks olunmasının qarşısını alacaq. [2, səh. 124]

Uzunmüddətli rəqabətli qabiliyyətlər yaratmaqla sabit maliyyə-mühasibatlıq sistemi arasındakı toqquşma yeni bir sintez ortaya çıxardı: Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi. Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi (BGS) maliyyə və qeyri-maliyyə ölçülərini birləşdirən sistem olaraq son illərin ən populyar menecment ideyalarından sayılır. Robert Kaplan və David Norton (1992) tərəfindən təqdim edildikdən sonra həm akademik fəaliyyətlə məşğul olanlar, həm də biznes sahəsində çox populyar olmuşdur. Həm dövlət sektorunda, həm də özəl sektorda olan bir çox təşkilatlar bu konsepsiyanı mənimsəmişdir. Bu konsepsiyanın əsas fərqləndirici xüsusiyyətlərindən biri təşkilatın strategiyasını onun performans qiymətləndirmə sistemi ilə əlaqələndirməsidir. Bu, həm də bir strateji idarəetmə sistemi olaraq gündəlik biznes əməliyyatlarını təşkilatın strateji məqsədlərinə yönləndirir. Digər tərəfdən BGS performans qiymətləndirmə sisteminə daxil olan ölçülərin və istiqamətlərin səbəb nəticə əlaqəsi ilə bir-birinə bağlı olmasını nəzərdə tutur. Robert Kaplan və David Norton tərəfindən təklif edilən Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi strateji məqsədlərin dörd istiqamət üzrə təyin olunmasını və performans qiymətləndirmə sisteminin dörd istiqamət üzrə ölçülərdən ibarət olmasını nəzərdə tutur. [1 səh. 40, 3 səh. 67]

Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi ənənəvi maliyyə ölçülərini saxlayır. Ancaq maliyyə göstəriciləri keçmiş hadisələrin “hekayəsi”dir. Hansı ki bu forma uzunmüddətli qabiliyyətlər və müştərilərlə əlaqələrə investisiya etməyən sənaye dövrü şirkətlərinə uyğun idi. İnformasiya dövrü şirkətlərinin müştərilərə, təchizatçılara, işçilərə, proseslərə, texnologiyaya və innovasiyaya investisiya etməklə dəyər yaratmaq yoluna bələdçilik etmək və qiymətləndirmə etmək üçün ənənəvi maliyyə - mühasibatlıq sistemi qeyri-adekvatdır. Balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi keçmiş performansın maliyyə göstəricilərini gələcək performansın yaradıcılarının

ölçüləri ilə tamamlayır. BGS – nin məqsəd və ölçüləri şirkətin missiya və vizionundan alınmışdır. Məqsədlər və ölçülər performansını bu prizmalardan görür:

- Maliyyə
- Müştəri
- Daxili biznes prosesləri
- Öyrənmə və inkişaf [1, səh.15]

Bu dörd perspektiv Balanslaşdırılmış Göstəricilər sisteminin çərçivəsini formalaşdırır. Balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi biznes vahidinin məqsədlərini xülasə maliyyə göstəricilərindən irəliyə daşıyır. Artıq korporativ idarəedicilər BGS vasitəsilə biznes vahidlərinin cari və gələcək müştərilər üçün necə dəyər yaratdığını, şirkətin daxili qabiliyyətlərini necə artırdığını, gələcək performansını artırmaq üçün insanlara, sistemlərə, prosedurlara qoyulan investisiyanı ölçə bilir. BGS qısamüddətli performans marağı maliyyə perspektivi vasitəsilə saxlaması ilə yanaşı, uzunmüddətli maliyyə və rəqabət performansının yaradıcılarını ortaya çıxarmağa xidmət edir. [1 səh. 19 ,2,8]

Əksər şirkətlərin artıq korporativ maliyyə və qeyri-maliyyə performans ölçü sistemləri var. Bəs, “Balanslaşdırılmış” göstəricilər çoxluğunun fərqi nədədir? Bəyən ki, haradasa bütün şirkətlərin maliyyə və qeyri-maliyyə performans ölçüləri var, bu ölçülər yalnız qısa müddətli əməliyyatların taktiki qiymətləndirilməsi üçün istifadə olunur.

Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi maliyyə və qeyri-maliyyə performans ölçülərinin təşkilatın bütün səviyyələrində fəaliyyət göstərən işçilər üçün informasiya sisteminin tərkib hissəsi olmasını vurğulayır. *Ön-xətt (front-line)* işçilər öz hərəkətlərinin və qərarlarının maliyyə nəticələrini başa düşməli, yüksək idarəedicilər isə uzunmüddətli maliyyə uğurunun tətikləyicilərini müəyyən etməyi bacarmalıdır. [6, səh.168]

Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi biznes vahidinin missiya və strategiyasını maddi məqsədlərə və ölçülərə çevirir. BGS səhmdarlar və müştərilər



üçün xarici mühit ölçüləri ilə kritik daxili biznes prosesləri, innovasiya, öyrənmə və inkişaf ölçülərini balanslaşdırır. Keçmiş performansın ölçüləri ilə gələcək performans göstəriciləri balanslaşdırılır. [6, səh. 200]

Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi taktiki və ya əməliyyat ölçü sistemindən daha artıq bir sistemdir. İnnovasiya şirkətləri BGS – ni strategiyalarını uzunmüddətli dövrdə idarə etmək üçün strateji menecment sistemi kimi istifadə edir. Onlar BGS-nin ölçülərini kritik menecment prosesləri yerinə yetirmək üçün istifadə edir:

- Missiya və stratejiyanı aydınlaşdırmaq
- Strateji məqsədləri və ölçüləri əlaqələndirmək
- Hədəf və planlar təyin etmək, strateji təşəbbüsləri uyğunlaşdırmaq
- Starateji reaksiyanı və öyrənməni artırmaq [8]

“Əgər ölçə bilmirsənsə, idarə edə bilmərsən”. Təşkilatın ölçü sistemi daxilə və xaricdə insanların davranışına təsir göstərən əsas amillərdəndir. Əgər şirkətlər informasiya dövründə ayaqda qalmaq və inkişaf etmək istəyirlərsə strategiyalarından irəli gələn ölçü və idarəetmə sistemi qurmalıdırlar. Təəssüf ki, şirkətlər strategiyalarını qurarkən müştərilərlə əlaqələri, əsas bacarıq və təşkilati qabiliyyətləri nəzərə alsalar da, ölçü və qiymətləndirmə sistemləri yalnız maliyyə göstəriciləri ilə məhdudlaşır. Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi maliyyə göstəricilərini əsas biznes və menecment performansının göstəricisi kimi özündə ehtiva edir, ancaq, daha ümumi və inteqrasiya olunmuş ölçü sistemi təklif edir, hansı ki, bu sistem mövcud müştəriləri, işçiləri, daxili prosesləri və uzunmüddətli maliyyə hədəflərini bir-biri ilə əlaqələndirir. [1,səh. 35]

Balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi yüksək icraçıları şirkətin missiya və strategiyasını anlaşıqlı geniş performans ölçülərinə çevirən forma ilə təmin edir. Çox firmalar bütün işçilərinə fundamental dəyər və inanclarını çatdırmaq üçün missiya ifadəsi qəbul etmişdir. Missiya ifadəsi əsas inancları əks etdirir, hədəf bazarları və əsas məhsulları müəyyən edir. Missiya ifadələri ilhamverici olmalıdır, təşkilata enerji

və motivasiya verməlidir. İlhamverici missiyalar və sloqanlar təşkilatın uğurlu olması üçün kifayət etmir. Əksər liderlərin şəxsi visionları var hansı ki, bu heç vaxt paylaşılan təşkilat vizionuna çevrilməmişdir. [11, səh. 5]

Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi Missiya və vizionu dörd perspektivdə sistemləşdirilmiş hədəflərə və ölçülərə çevirir. BGS missiyanı çatdırmaq üçün çərçivə, dil təklif edir. Onun istifadə etdiyi ölçülər işçiləri cari və gələcək performansın yaradıcıları haqqında məlumatlandırır. BGS – nin dörd perspektivi qısamüddətli və uzunmüddətli məqsədlər, arzu olunan nəticələr və bu nəticələri yaradan performans göstəriciləri, sərt obyektiv ölçülər və yumşaq subyektiv ölçülər arasında balans yaradır.

Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi təşkilatların aşağıdakı məqsədlər üçün istifadə etdiyi strateji planlama və menecment sistemidir.

- Nə əldə etmək istədiklərini çatdırmaq
- Hər kəsin gündəlik gördüyü işləri strategiya ilə uyğunlaşdırmaq
- Layihələrə məhsul və xidmətləri prioritetə etmək
- Strateji hədəflərə qarşı inkişafı ölçmək

Sistem, missiya , vizyon, əsas dəyərlər, strateji hədəflər və s. bu kimi “böyük şəkil” strategiya elementləri və aralıq məqsədlər (davamlı yaxşılaşdırma fəaliyyətləri), tədbirlər (əsas fəaliyyət göstəriciləri və ya strateji fəaliyyətini izləyən KPI-lar), hədəflər (istənilən səviyyədə performans) və təşəbbüslər (hədəflərinizə çatmağa kömək edən layihələr) kimi əməliyyat elementləri arasında nöqtələri birləşdirir.

## **§1.2. Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin tərkib hissələri**

Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi, təşkilatın dörd perspektivdən nəzərdən keçirməyi və bu baxımdan hər birinə görə məqsədlər, ölçülər (KPI), hədəflər və təşəbbüslər inkişaf etdirməyi təklif edir:

- Maliyyə: Maliyyə performansının ölçülməsi və Maliyyə resurslarından istifadə

- Müştəri: Bu perspektiv təşkilatın xidmət üçün nəzərdə tutulduğu müştəri baxımından təşkilati performansını nəzərdən keçirir
- Daxili biznes prosesləri: Məhsulları, xidmətləri və ya digər əsas biznes proseslər ilə bağlı keyfiyyət və səmərəliliyin “linzaları” vasitəsilə təşkilati performansını nəzərdən keçirir
- Təşkilati potensial, öyrənmə və inkişaf: İnsan kapitalı, infrastruktur, texnologiya, təşkilati mədəniyyətin əsas performans göstəriciləri [1, səh 80-116]

**Təsvir 1** Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin tərkib hissələri



Menecerlər və akademik tədqiqatçılar mövcud performans ölçü sisteminin qeyri-adekvatlığına çarə axtarmağa çalışarkən bəziləri maliyyə ölçülərinin daha etibarlı olduğunu, digərləri maliyyə ölçülərinin tamamilə kənara atılmalı olduğunu və əsasən əməliyyat ölçülərinə güvənməli olduğumuzu qeyd edirdi. Lakin, menecerlər yalnız bir ölçünün strateji performansın qiymətləndirilməsi üçün kifayət etmədiyini

hiss edirdi. Onlara təşkilati inkişafın bütün aspektlərini əks etdirə biləcək ölçü sistemi lazım idi.

12 böyük şirkətdə bir ilə yaxın davam edən tədqiqat nəticəsində menecerlərə biznesin sürətli amma əhatəli görünüşünü tədqim edən ölçülər dəsti - Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi hazırlandı.

Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi Biznesə 4 vacib perspektivdən baxmağa və 4 vacib suala cavab tapmağa imkan yaradır.

- Müştərilərimiz bizi necə görür?
- Biz hansı işlərdə ixtisaslaşmışıq?
- İnkişaf etməyə və dəyər yaratmağa davam edə bilərikmi?
- Səhmdarlarımıza necə görünürük? [14, səh. 8]

Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi qurmaq biznes vahidlərini maliyyə məqsədlərini korporativ strategiya əlaqələndirməyə təşviq etməlidir. Maliyyə göstəriciləri təşkilati məqsədlər və göstəricilər sisteminin digər perspektivləri üçün fokus olaraq çıxış edir. Seçilmiş hər bir ölçü səbəb nəticə əlaqəsinin tərkib hissəsi olmaqla maliyyə performansının yüksəlməsi ilə nəticələnməlidir. Göstəricilər kartı (Scorecard) strategiyanın hekayəsini əks etdirməlidir, uzunmüddətli maliyyə məqsədlərindən başlamalı və sonra onları uzunmüddətli arzuolunan iqtisadi performansını təmin etmək üçün maliyyə prosesləri, müştərilər, daxili proseslər, işçilər və sistemlə əlaqəli ardıcıl əməliyyatlarla birləşdirməlidir. Əksər təşkilatlar üçün, artan gəlirlər, xərclərin azaldılması, məhsuldarlığın artırılması, aktivlərin səmərəliliyinin artırılması və riskin azaldılması balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin dörd perspektivi arasında əhəmiyyətli əlaqələri təmin edir.

Buna baxmayaraq, əksər korporasiyalar özlərinin bütün bölmə və vahidləri üçün eyni maliyyə məqsədlərindən istifadə edirlər. Məsələn, hər biznes vahidi üçün 16% *İşlədilmiş kapitalın gəlirliliyi (return –on-capital-employed)* məqsədi təyin olunur, hansı ki, bu bütün korporasiya üçün yaradılmış məqsəddir. Alternativ olaraq, korporasiya *iqtisadi əlavə olunmuş dəyər* ölçüsünü qəbul edirsə, hər biznes vahidinə

bu göstərinin maksimumlaşdırılması tapşırığı verilir. Baxmayaraq ki, bu yeknəsəq yanaşma böyük ehtimalla çatılan, ardıcı və müəyyən mənada ədalətlidir. Çünki, bütün biznes vahidlərinin menecerləri eyni ölçü ilə qiymətləndirilir. Lakin, bu yanaşma müxtəlif biznes vahidlərinin tamamilə müxtəlif strategiyalar izlədiyini nəzərə almaqda uğursuzdur. Belə ki, bir maliyyə göstəricisi və bu göstərici üçün tək bir hədəfin biznes vahidlərinin geniş çeşidi üçün uyğun olması qeyri-mümkündür. BGS-nin maliyyə perspektivini formalaşdırarkən, biznes vahidləri idarəediciləri strategiyaları üçün uyğun maliyyə göstəriciləri müəyyən etməlidirlər. Maliyyə məqsədləri və ölçüləri ikili rol oynamalıdır: Strategiyadan irəli gələn maliyyə performansını müəyyən edir və balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin digər perspektivlərinin məqsəd və ölçüləri üçün son hədəf kimi xidmət edir. [1, səh.160]

Maliyyə məqsədləri biznesin həyat dövrünün hər bir mərhələsi üzrə əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir. Biznes strategiyası nəzəriyyəsinə görə bizneslər aqressiv bazar payı artımından möhkəmlənmə, bazardan çıxış və fəaliyyətini dayandırmaya qədər bir neçə müxtəlif strategiyaları izləyə bilər. Təhlili sadələşdirmək üçün bu biznesləri fəaliyyət dövrünə görə aşağıdakı üç mərhələyə bölək:

- Böyümə mərhələsində olan bizneslər
- Davam etmə mərhələsində olan bizneslər
- Yetkinlik mərhələsində olan bizneslər

Böyümə mərhələsində olan bizneslər həyat dövrlərinin ilk mərhələsindədir. Onların əhəmiyyətli böyümə potensialı olan məhsul və xidmətləri var. Bu potensialdan istifadə etmək üçün onlar əhəmiyyətli miqdarda resurslar sərf edərək yeni məhsul və xidmətlər inkişaf etdirməli; istehsal vasitələri tikməli və genişləndirməli; əməliyyat potensialı yaratmalı; qlobal əlaqələri dəstəkləyəcək sistem, infrastruktur və paylama şəbəkələrinə investisiya etməli; müştəri əlaqələrini saxlamalı və inkişaf etdirməlidir. Böyümə mərhələsində olan bizneslər faktiki olaraq mənfi pul axınları ilə fəaliyyət göstərə bilər və investisiya olunmuş kapitalın cari gəlirliliyi aşağı ola bilər. Gələcək

üçün edilən investisiyalar cari məhdud sayda məhsul, xidmət və müştərilərin yaratdığından daha çox nağd pul istehlak edə bilər. Böyümə mərhələsində olan bizneslər üçün ümumi maliyyə məqsədi gəlirlərdə faiz artımı, hədəf bazarlarda, müştəri qrupları və regionlarda satış artımıdır. [4, səh 100-105]

Ehtimal ki, kompaniyada olan biznes vahidlərindən əksəriyyəti davam etmə mərhələsində olacaq, hansı ki, onlar hələ investisiya və yenidən investisiya cəlb edə bilər, lakin investisiya olunmuş kapitalın əla səviyyədə gəlirliliyi tələb olunur. Bu bizneslərin mövcud bazar payını saxlanması gözlənilir lakin, ola bilsin ki, ildən-ilə müəyyən dərəcədə bazar payı artımı müşahidə olunsun. İnteraksiya layihələri böyümə mərhələsindən fərqli olaraq, əsasən, dalana dirənmə vəziyyətlərini yüngülləşdirmək, mövcud potensialı genişləndirmək, davamlı yaxşılaşdırmanı artırmaq üçün həyata keçirilir.

Davamlılıq mərhələsində olan əksər biznes vahidləri mənfəətliliklə bağlı maliyyə məqsədindən istifadə edirlər. Bu məqsəd mühasibat gəliri, əməliyyat mənfəəti və ya məcmu mənfəət kimi ölçülərlə ifadə edilə bilər. Bu ölçülər biznesə investisiya olunmuş kapitalı sabit və ya ekzogen dəyişən kimi qəbul edir və menecerlərdən investisiya olunmuş kapitaldan yaradıla biləcək gəliri maksimumlaşdırmağı tələb edir. Digər, daha muxtar biznes vahidlərindən nəinki gəlir axınlarını, həmçinin investisiya axınlarını idarə etmək tələb olunur. Bu biznes vahidləri üçün istifadə olunan ölçülər investisiya olunmuş kapitalın mühasibat gəliri ilə bağlı olub, investisiyanın gəlirliliyi, işlədilmiş kapitalın gəlirliliyi və iqtisadi əlavə olunmuş dəyər kimi ölçüləri əhatə edir. Bəzi biznes vahidləri həyat dövrünün yetkinlik mərhələsinə çatmış olacaq və şirkət öncəki mərhələlərdə edilmiş investisiyanın “bar” – nı dərmək istəyəcək. Bu bizneslər artıq əhəmiyyətli investisiya cəlb edə bilmir. Yalnız, mövcud avadanlıqları və qabiliyyətlərini saxlamaq üçün investisiya edilir, yeni qabiliyyətlər yaratmaq üçün deyil. Hər bir investisiyanın müəyyən və qısa geri ödəmə müddəti olur. Əsas hədəf korporasiyaya pul axınlarının geri dönməsini təmin etməkdir. Yetkinlik mərhələsində olan bizneslər üçün ümumi

maliyyə məqsədi əməliyyat pul axınları və dövriyyə kapitalı tələblərinin azaldılmasıdır. [13, səh. 4]

Belə ki, bu üç müxtəlif mərhələnin hər birində maliyyə məqsədləri tamamilə fərqlənir. Böyümə mərhələsində maliyyə məqsədi yeni bazarlarda, yeni müştərilərdən yeni məhsul və xidmətlərin satışından gəlir artımını, məhsul və proseslərin inkişaf etdirilməsi, sistemlər, işçi bacarıqları, yeni marketinq, satış və paylama kanallarının yaradılması üçün buna adekvat xərcləmə səviyyələrini saxlamağı nəzərdə tutur. Davamlılıq mərhələsində maliyyə məqsədləri ROCE, əməliyyat gəliri və məcmu mənfəət kimi ənənəvi maliyyə ölçülərini əhatə edir. Bu kateqoriyada olan bizneslər üçün investisiya layihələri standart və diskontlaşdırılmış pul axınları, capital-büdcə analizləri vasitəsilə qiymətləndirilir. Bəzi şirkətlər iqtisadi əlavə olunan dəyər, səhmdar dəyəri kimi yeni maliyyə göstəriciləri qəbul edəcəklər. Bu ölçülər klassik maliyyə məqsədini özündə əks etdirir - biznesin kapitalından əla gəlir qazanmaq. Hər investisiyanın yəqin və cəld geri dönüşü olmalıdır. Bu biznes vahidləri üçün investisiyanın gəlirliliyi, iqtisadi əlavə olunan dəyər, əməliyyat gəliri kimi göstəricilər uyğun göstəricilər deyil çünki bu biznes vahidlərinə artıq əsas investisiyalar olunmuşdur. Hədəf investisiyanın mənfəətliliyini artırmaq deyil, hansı ki, bu menecerləri gələcək mənfəətlilik proqnozlarına əsaslanaraq əlavə investisiya fondları axtarmağa təşviq edir. Daha çox, hədəf keçmişdə edilmiş investisiyalardan şirkətə gələn pul axınını maksimallaşdırmaqdır. Haradasa heç tədqiqat və inkişaf və ya qabiliyyətlərin artırılması yönündə xərclər olmayacaq.

Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin formalaşdırılması şirkətin İcraçı Direktoru (CEO) ilə Maliyyə Direktoru (CFO) arasında spesifik maliyyə kateqoriyalarının və məqsədlərinin formalaşdırılması barədə aktiv dialoqla başlamalıdır. Bu dialoq biznes vahidinin şirkətin portfelində rolunu müəyyən edəcək. Əlbəttə, bu şirkətin İcraçı Direktoru (CEO) və Maliyyə Direktorunun (CFO) biznes vahidi üçün açıq maliyyə strategiyasının olmasını tələb edir. Maliyyə kateqoriyasında bölmələrin mövqeyi dəyişdirilə bilməz deyil. Normal inkişaf, hansı ki, onilliklər ərzində baş verir, biznes vahidlərini böyümə mərhələsindən davamlılığa, ordan

yetkinliyə və nəhayətbazardan çıxma mərhələsinə aparır. Ancaq hərdənbir, biznes özünə yetkinlik mərhələsində böyümə məqsədi təyin edə bilər. Qəfil texnoloji, bazar və idarəetmə dəyişiklikləri yetkinlik mərhələsində olan əmtəələşmiş məhsulları yeni yüksək böyümə potensialı məhsullara transformasiya edə bilər. Buna görə də biznes vahidləri üçün maliyyə məqsədləri periodok olaraq yenidən gözdən keçirilməli, ehtimal ki, ən azı ildə bir dəfə, və biznes vahidinin maliyyə strategiyasında dəyişikliklər edilməlidir. [20, səh. 6]

Effektiv maliyyə menecmenti qazancla yanaşı riskə də istinad etməlidir. Böyümə, mənfəətlilik və pul axınları ilə əlaqədar göstəricilər investisiyanın gəlirliliyini artırmağı vurğulayır. Ancaq, bizneslər gözlənilən qazancı risk menecmenti və kontrolu ilə balanslaşdırmalıdır. Beləliklə, bizneslər BGS-nin maliyyə perspektivində strategiyalarının risk yönünə ünvanlanmış göstəricilər də daxil etməlidirlər.

Böyümə, davamlılıq və yetkinlik strategiyaları üçün üç maliyyə mövzusu var ki, biznes strategiyasını formalaşdırır.

- Gəlir artımı və müxtəlifliyi
- Xərclərin azaldılması/Məhsuldarlığın artırılması
- Aktivlərin istifadəsi/investisiya strategiyası

Gəlir artımı və müxtəlifliyi əmtəə və xidmət təkliflərinin artımını, yeni bazarlara və müştərilərə çatmağı, məhsul və xidmət çeşidini yüksək dəyər əlavə edən təkliflərlə əvəz etməyi, məhsul və xidmətlərə yenidən qiymət qoymağı nəzərdə tutur. Xərclərin azaldılması və məhsuldarlıq məqsədləri məhsul və xidmətlərin birbaşa xərclərini azaltmaq, dolayısı xərcləri azaltmaq, ümumi resursları digər biznes vahidləri ilə paylaşmağı nəzərdə tutur. [25, səh. 80]

Aktivlərin istifadəsi məsələsində menecerlər müəyyən iş həcmi üçün tələb olunan dövriyyə kapitalını azaltmağa çalışır. Onlar həmçinin yeni yaranan biznesləri cari istifadə olunmayan potensiala yönləndirərək sabit aktiv bazasından daha çox istifadə etməyə çalışır. Beləliklə, qıt resurslardan daha səmərəli istifadə olunur, bazar



dəyərinə adekvat qazanc gətirməyən aktivlər isə satılır. Bütün bu fəaliyyətlər biznes vahidinə maliyyə və fiziki aktivlərindən daha çox qazanc əldə etməyə imkan yaradır.

Təhlilimizi xülasə edərək, aqreqat maliyyə məqsədlərini və biznes strategiyalarını 3x3 matris şəklində göstərək:

*Təsvir 2* Strateji maliyyə məqsədlərini ölçmək

		Strateji istiqamətlər		
		Gəlir artımı və müxtəlifliyi	Xərc azaldılması/məhsuldarlıq artımı	Aktivlərin səmərələşdirilməsi
Biznes vahidi strategiyası	Böyümə	Seqmentlərlə satış artımı, yeni məhsul xidmət və müştərilərdən gəlirlər	Gəlir/işçilər	İnvestisiya (satışa faizlə), Tədqiqat və inkişaf (satışa faizlə)
	Davamlılıq	Hədəf müştərilərin payı, çarpaz-satış, müştəri və məhsul çeşidi üzrə mənfəətlilik	Rəqiblərin xərcləri ilə müqayisə, xərc azaldılması dərəcələri, dolay xərclər (satışa faizlə)	Dövriyyə kapitalı əmsalları, ROCE, Aktivlərin istifadə dərəcəsi
	Yetkinlik	müştəri və məhsul çeşidi üzrə mənfəətlilik, mənfəətsiz müştərilərin faizi	Məhsul vahidinə xərclər	Geri dönüş

Bu paraqrafda balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin tərkib hissələrinə ümumi nəzər saldıq və balanslaşdırılmış göstəricilər sistemindən əvvəlki strateji performans qiymətləndirmə sisteminin əsası olan və balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin də tərkib hissəsi olan maliyyə perspektivi haqqında ətraflı danışdıq. BGS çərçivəsində maliyyə göstəricilərinə olan yanaşmanı nəzərdən keçirdik. BGS – nin digər tərkib hissələri ikinci fəsildə geniş şərh olunacaqdır. [1, səh. 203]

### **§1.3. Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin tətbiqində dünya təcrübəsi**

BGS biznes və sənaye, hökumət və qeyri-kommersiya təşkilatlarına geniş şəkildə istifadə olunur. Gartner Group, ABŞ böyük firmalarının % 50-dən çoxunun BGS-ni qəbul etdiyini qarşıya qoyur. ABŞ, Avropa və Asiyada böyük şirkətlərin yarısından çoxu BGS-ni istifadə edir, həmin ərazilərdə, eləcə də Yaxın Şərqdə və Afrikada istifadə olunur. Bain & Co Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemini dünyada ən geniş istifadə olunan menecement ideyaları siyahısında 15 yerdən 5-ci yerə layiq görmüşdür. BGS, həmçinin, Harvard Business Review şirkətinin redaktorları tərəfindən son 75 ilin ən təsirli biznes ideyalarından biri seçilmişdir. [1, səh. 30]

2004 – cü ilə qədər qlobal şirkətlərin 57% - i Balanslaşdırılmış göstəricilər sistemindən istifadə edir (Bain & Co - nun məlumatına görə). Kommersiya sektorunda əksər informasiyalar, xüsusilə şirkətlərin strategiya və idarəetmələri ilə bağlı məlumatlar şirkətin özəl mülkiyyəti sayıldığından şirkətlər tərəfindən açıq şəkildə bildirilmir. Dövlət sektorunda və ictimai sektorda fəaliyyət göstərən təşkilatlarda özəl mülkiyyət problemi olmadığı üçün onlar tərəfindən idarəetmə məlumatları daha rahat şəkildə açıqlanır. [1 səh. 28, 8]

“2CG” strategiyanın tətbiqi üzrə konsaltinq firması 2009-cu ildən bəri Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin tətbiqi ilə bağlı illik sorğular həyata keçirir. 2017-ci ildə aparılmış sorğunun nəticələrinə görə:

- Sorğu iştirakçılarının 77%-i BGS-ni çox və ya həddindən artıq faydalı hesab etmişdir
- Respondentlərin 75%-i BGS-ni biznes fəaliyyətlərinə təsir etmək üçün istifadə etdiyini qeyd etmişdir
- Balanslaşdırılmış göstəricilər sistemini yeniləmiş 64% firmaların böyük əksəriyyəti (71%-i) son 12 ayda BGS-ni yeniləmişdir.
- BGS həm böyük həm də kiçik təşkilatlar tərəfindən istifadə edilir. Sorğuda iştirak etmiş firmaların 61%-nin işçi sayı 500-dən az, 9%-nin isə 1000-dən çox olmuşdur.

Sorğu nəticələri göstərmişdir ki, Balanslaşdırılmış göstəricilər sistemindən istifadə edən firmalar ondan davamlı olaraq fayda əldə edir.

Müxtəlif sektorlarda BGS-ni istifadə edən bəzi firmalara nəzər salaq

- Avtomobil sənayesində Almaniyanın məşhur avtomobil markası “Volkswagen” Balanslaşdırılmış göstəricilər sistemini təşkilatına inteqrasiya etmişdir
- Bank və maliyyə sektorunda ABŞ-ın transmilli şirkəti olan “Wells Fargo”, “City Bank”, Kanada bankı “TD Canada Trust” kimi böyük maliyyə nəhəngləri strateji idarəetmə sistemlərinin tərkib hissəsi olaraq BGS-dən istifadə edir.
- Enerji sektorunda “Mobil North America Marketing and Refining (NAM&R)” BGS-ni istifadə edən şirkətlərdəndir.
- Elektronika sənayesində 100 ildən çox yaşı olan Alman firması “Philips Electronics” BGS-ni mənimsəmişdir.
- Maliyyə sektorunun nəhənglərindən “Thomson Reuters” BGS-ni idarəetmə sistemində fəal istifadə edir.
- Sənaye istehsalı sahəsində fəaliyyət göstərən Avropanın ikinci ən böyük polietilin istehsalçısı “Borealis” BGS-ni mənimsəmişdir
- Daşıma sahəsində fəaliyyət göstərən “UPS” şirkəti BGS-ni fəal istifadə edir.
- Texnologiya sahəsinin nəhənglərindən biri “Apple” şirkəti, “Microsoft Latin America” BGS-ni mənimsəmişdir.
- Telekomunikasiyada “Verizon”, “AT&T” şirkətləri BGS-ni aktiv şəkildə istifadə edir. [35]

“Apple Computers” yuxarı menecmentin müzakirələrini məcmu mənfəət, kapitalın gəlirliliyi, bazar payı kimi məsələlərdən daha geniş məsələlərə fokus olmağa vadar edəcək strategiya üzərində cəmləmək üçün BGS-ni istifadə etməyə başlamışdır. Yuxarı menecmentin strateji düşünmə tərzilə tanış olan kiçik idarəetmə komitəsi

dörd perspektiv üzrə ölçü kateqoriyalarına fokus olmağı qərara aldı və hər kateqoriyadan bir neçə ölçü seçdi. Maliyyə perspektivi üçün “Apple” səhmdar dəyəri, müştəri perspektivi üçün bazar payı və müştəri məmnuniyyəti, daxili biznes prosesləri üçün əsas kompetensiyalar, innovasiya və inkişaf perspektivi üçün isə işçi münasibətləri ölçülərini performans qiymətləndirmə sistemində daxil etmişdir. “Apple” tarixən texnologiya və məhsul fokuslu firma olaraq daha yaxşı məhsullar dizayn etməklə rəqabət aparmağa çalışmışdır. Müştəri məmnuniyyət göstəriciləri isə sadəcə işçiləri müştəri fokuslu şirkət olmağa yönləndirmək üçün istifadə edilmişdir. Buna baxmayaraq, “Apple” başa düşdü ki, müştəri bazası homogen deyil və müxtəlif segmentləri izləmək üçün müstəqil sorğular tərtib etdi. Əvvəllər texnologiya və məhsul fokuslu kompaniya olan “Apple” fokusun müştəri yönündə dəyişməsinə səbəb olacaq ölçülər əxz etdi. Şirkət idarəediciləri işçilərin bir neçə əsas kompetensiyalara fokus olmasını istəmişdir: istifadəçi dostu interfeys, güclü proqram arxitekturası və effektiv distribusiyaya sistemləri. Lakin, yuxarı idarəedicilər anladılar ki, bu kompetensiyalar üzrə performansı ölçmək çətindir. Nəticədə, bu ölçülməsi çətin olan kompetensiyalar üzrə kəmiyyət ölçüləri inkişaf etdirilmişdir. [9]

Amerikanın kimyəvi məhsullar istehsalçılarından olan “FMC Corporation” şirkətində Robert S. Kaplan tərəfindən Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin tətbiqi yönündə tədqiqatlar aparılmışdır. “FMC Corporation” ABŞ-ın ən çox diversifikasiyalaşmış kompaniyalarından olub 5 biznes segmentində - sənaye kimyəviləri, performans kimyəviləri, qiymətli metallar, müdafiə sistemləri, maşın və avadanlıqlar - qruplaşdırılmış 300 növ məhsul istehsal edir. 1984-cü ildən bəri şirkətdə investisiyanın gəlirliliyi 15%-dən çox olmuşdur. 1986-cı ildə yenidən kapitallaşma ilə gəlirlərin artımı səhmdar dəyərinin artmasına və sənaye ortalamasını üstələməsinə səbəb olmuşdur. 1992-ci ildə şirkət gələcəkdə səhmdar dəyərini maksimumlaşdırmaq üçün strategiyanın gözdən keçirilməsini tamamladı. Bunun nəticəsində, şirkət güclü əməliyyat performansına əlavə olaraq böyümə strategiyası qəbul etdi. Bu dəyişikliklərə kömək olması üçün şirkət BGS-ni istifadə etməyə qərar verir. Robert S. Kaplan tərəfindən şirkətin icraçı vitse-prezidenti Larry D. Brady ilə

aparılmış müsahibə şirkətin Balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi tətbiqi təcrübəsini öyrənir.

Robert S. Kaplan: FMC-də BGS-nin statusu nədir?

Larry D. Brady: Baxmayaraq ki, biz yalnız tətbiqin pilot mərhələsini tamamlayırıq, balanslaşdırılmış kartın FMC-də idarəetmə sisteminin təməl daşı olma ehtimalı var. Bizə biznes vahidi strategiyalarını bütün idarəetmə sistemimizlə əlaqəli bir ölçmə sisteminə çevirmək imkanı verir.

Robert S. Kaplan: Bölmə menecerləri arasında korporativ təşəbbüs üçün çox böyük həvəs tapmaq nadirdir. Sizi və onları BGS istifadə etməyə yönləndirən nədir?

Larry D. Brady: FMC aydın şəkildə təyin edilmiş bir missiyaya sahib idi: müştərilərimizin ən dəyərli təchizatçısı olmaq. İnkişaf proqramlarının bir çoxunu tətbiq etmişik: ümumi keyfiyyət menecmenti, məqsədlərlə idarəetmə, təşkilati effektivlik və s. Lakin bu səylər effektiv olmadı.

.....

Müsahibənin davamında Larry D. Brady BGS-nin şirkətlərində tətbiq mexanizmini və əldə etdikləri faydaları çatdırmışdır. Larry D. Brady qeyd etmişdir ki, Balanslaşdırılmış göstəricilər sistemini strategiya ölçüsü kimi yox strateji menecment sistemi kimi görür. [9]

## **II Fəsil. Balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi çərçivəsində əsas performans göstəriciləri**

### **§ 2.1. Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin müştəri perspektivi**

Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin müştəri perspektivində şirkətlər rəqabət etməyi seçdikləri müştəri və bazar segmentlərini müəyyənləşdirir. Bu segmentlər şirkətin maliyyə məqsədinin gəlir komponentini formalaşdırır. Müştəri perspektivi şirkətlərə əsas müştəri nəticə ölçülərini – müştəri məmnuniyyəti, loyallıq, retensiya, mənfəətlilik - hədəf müştərilər və hədəf bazarla uyğunlaşdırmağa imkan yaradır. Həmçinin bu onlara hədəf bazarlara və hədəf müştərilərə çatdırdıqları dəyər təkliflərini aydın şəkildə müəyyən etməyə və ölçməyə imkan yaradır.

Keçmişdə şirkətlər məhsul performansını və innovasiya kimi daxili qabiliyyətlərinə fokus olurdu. Ancaq, müştərilərinin ehtiyaclarını düzgün anlamayan şirkətlər gördülər ki, rəqiblər onların müştərilərinin ehtiyaclarına daha uyğun məhsul və xidmətlərlə bazara müdaxilə edir. Buna görə də, indi şirkətlər fokuslarını xaricə, yəni müştərilərinə doğru dəyişir. Missiya və vizyon bəyanatları davamlı olaraq öz hədəfləri “Müştərilərə dəyər çəkdirməkdə birinci olmaq” və “Müştərilərimizin bir nömrəli təchizatçısı olmaq” kimi elan edir. [16, səh. 9]

Bütün istehsalçıların (və ya satıcıların, və ya təchizatçıların) nömrə bir olması qeyri-mümkünlüyündən başqa, kimsə bütün işçiləri müştəri məmnuniyyətinə fokus olmağa dəvət edən bu ifadələrlə (missiya və vizyon) razılaşmaya bilməz. Aydındır ki, əgər biznes vahidləri uzunmüddətli yüksək maliyyə performansını əldə etməyə çalışırsa, müştərilər tərəfindən dəyərləndirilən məhsul və xidmətlər yaratmalı və çatdırmalıdır.

Müştəriləri məmnun etməyə çalışmaqla yanaşı biznes vahidi menecerləri balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin müştəri perspektivində missiya və vizyonlarını spesifik bazar və müştəri əsaslı məqsədlərə çevirməlidir. Hər kəsə hər şey etmək istəyən şirkətlər nəticədə heç kəsə heç nə etməməklə üzləşir. Bizneslər mövcud və potensial müştəri populyasiyalarında bazar segmentlərini müəyyən etməli

və sonra fəaliyyət göstərəcəkləri seqmentləri seçməlidirlər. Hədəf seqmentlərə çatdırılacaq dəyər təkliflərini müəyyən etmək müştəri perspektivi üçün məqsəd və ölçülərin inkişaf etdirilməsində əsasdır.

Belə ki, balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin müştəri perspektivi şirkətin missiya və vizyonunu hədəf bazarlar və hədəf müştərilərlə bağlı bütün təşkilatda kommunikasiya oluna biləcək spesifik məqsədlərə çevirməlidir.

Ümumiyyətlə, mövcud və potensial müştərilər homogen deyildir. Onlar müxtəlif şeyləri üstün tutur və məhsul və xidmət xüsusiyyətlərini müxtəlif cür dəyərləndirir. Strategiya formalaşdırması prosesi zamanı dərinləməsinə bazar araşdırmaları müxtəlif bazar və müştəri seqmentlərini və onların qiymət, keyfiyyət, funksionallıq, imic, əlaqələr, xidmət səviyyəsi və bənzəri meyarlarını aşkar edir. Şirkətin strategiyası onun hədəf olaraq seçdiyi bazar və müştəri seqmentləri ilə müəyyən olunur. Balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi, şirkət strategiyasının təsviri olaraq, hər bir seqmentdə müştəri məqsədlərini müəyyən etməlidir.

Bəzi menecerlər hədəf müştəri seqmentləri seçməkdən imtina edirlər. Onlar heç vaxt sevmədikləri müştəri görməmişdir və bütün müştəri qruplarının ehtiyaclarını təmin etməyə çalışır. Amma bu yanaşma heç kəs üçün yaxşı bir şey edə bilməmə riskini özündə daşıyır. Strategiyanın əsası yalnız nə etməli olduğunuzu seçməklə bağlı deyil, həmçinin nə etməməli olduğunuz haqqındadır.

Balanslaşdırılmış göstəricilər sistemini qurarkən *Rockwater* menecerləri mövcud və potensial müştərilərinin bir çoxu ilə müsahibələr aparmışdır. Onlar aşkar etdi ki, bəzi müştərilər şirkətlə işləməyə adəti üzrə davam etmək istəyir. Bu müştərilər detallı briflərini tenderə çıxardıqlarında, bütün kvalifikasiyalı təchizatçılar arasından ən ucuz təklifi seçdilər. Bu müştərilərdən biri müsahibə müddətində aşağıdakı kimi aydınlıq gətirir:

*Bizim biznesimiz qəddarcasına rəqabətli olmuşdur, və bu da qiymət və mənfəət azalmaları ilə müşahidə olunmuşdur. Bu vəziyyət bizdən*

*bacardığımız yerdən xərcləri azaltmağı tələb edir. Bizim ən ucuz təchizatçıdan başqasını seçməyə imkanımız yoxdur.*

Tarixən, Rockwater bu tip müştərilər üçün ən ucuz təklif verən olaraq rəqabət aparmışdır. [5, səh. 90]

Lakin müsahibələr onu da aşkar etmişdir ki, Chevron, BP, Amerada Hess kimi bir neçə böyük və vacib müştərilər ən dəyərli dənizaltı tikinti xidmətləri təchizatçısını seçərkən aşağı qiymətdən daha çox şey axtarır.

Bu şirkətlər bildirir ki, onların son məhsulları üçün sürətlə dəyişən texnologiya və artan rəqabətli bazar onları xərclərini innovativ yollarla azaldacaq təchizatçılar axtarmağa təşviq etmişdir. Baxmayaraq ki, qiymət seçim amili ola bilər, ancaq innovativ və xərc-effektiv təkliflər etmə qabiliyyəti təchizatçı seçiminə güclü təsir edir. Rockwater baxmayaraq ki, qiymətə həssas müştərilərinin bir neçəsi ilə əməkdaşlığını davam etdirmək istəyir, bazar payını dəyər axtaran müştərilərlə artıracaq strategiya seçdi. Nəticədə onun bazar payı, təkrar alış, yeni müştəri qazanma, müştəri məmnuniyyəti kimi əsas marketing ölçüləri dəyər əsaslı əlaqələr yaratdığı müştərilərə fokus oldu. Bu strategiyayı kommunikasiya etmək üçün və onun uğurunu yaratmaq üçün Rockwater dəyər əsaslı əlaqələr yaratdığı müştəriləri üzərində fokus oldu. [28, səh. 76]

Buna bənzər şəkildə, İngiltərə şirkəti “Metro Bank” tarixən, aşağı qiymətlə, bütün pərakəndə bank müştərilərinə səmərəli və keyfiyyətli xidmət göstərir. Əməliyyat mənfəətində azalmalar, texnologiyada və rəqabət şərtlətində dəyişikliklər bankı strategiyasını yenidən gözdən keçirməyə məcbur edir. “Metro Bank” belə bir nəticəyə gəlir ki, o yalnız ən ucuz köçürmə xidmətləri təchizatçısı olaraq fəaliyyət göstərmək istəmir. O geniş çeşidli maliyyə xidmətləri təklif edən bilikli məsləhətçilər, problemsiz köçürmələr və bu xidmətlər üçün məqbul lakin heç də həmişə ən aşağı olmayan qiymət axtaran müştəriləri hədəfləmək istəyir. [1, səh. 161]



Bazar segmentasiyasının digər nümunəsi olaraq ABŞ – in əsas benzin və avtomobil yağı emalçılarından və satıcılarından biri “Pioneer Petroleum” şirkətinin bazar araşdırması ilə müştəri strategiyası formalaşdırması keysini göstərə bilərik. Bazar araşdırması tapıntıları 5 müştəri qrupunu müəyyən etmişdir:

1. Yol döyüşçüləri: Alıcıların 16% -i

Orta yaşlı, yüksək gəlirli, ildə 25000-50000 mil sürən kişilər. Kredit kartı ilə premium benzin alır. Dükandan sendviç və içki alır. Bəzən avtoyumada avtomobillərini yudururlar.

2. Loyallar: Alıcıların 16% -i

Hər hansı brendə və ya bəzən xüsusi bir yanacaq doldurma məntəqəsinə loyallıq olan orta - yüksək gəlirliyə malik qadın və kişilər. Tez-tez premium benzin alır və nağd ödəniş edir.

3. F3 (Fuel, Food, Fast) nəsliləri: Alıcıların 27%-i

25 yaşından aşağı həmişə yolda olan həddindən artıq mobil qadın və kişilər. Çoxlu avtomobil sürürlər və dükandan qəlyanaltı alırlar.

4. Ev quşları: Alıcıların 21% -i

Əsasən gün ərzində uşaqları gəzdirmək üçün avtomobil sürən ev qadınları. Marşrut üzrə hansı yanacaq doldurma məntəqəsi olsa ondan istifadə edir.

5. Qiymət alverçisi: Alıcıların 20%-i

Ümumiyyətlə hər hansı brendə və ya məntəqəyə loyallıq deyil. Demək olar ki premium benzin almır. Əsasən büdcələri qıtlıdır. [31, səh. 170]

“Pioneer Petroleum” şirkəti belə nəticəyə gəldi ki, neft şirkətləri o vaxta qədər qiymət alverçiləri üzərində dava etmişdir. Pioneer idarəçiləri başa düşdü ki, bu müştərilər bütün müştərilərin sadəcə 20%-i olmaqla yanaşı, həm də ən az mənfəətli 20%-dir. Pioneer fokusunu ən mənfəətli 59% müştəri (1-ci,

2-ci və 3-cü qrup) istiqamətində dəyişdi və bu seqmentləri cəlb etmək üçün spesifik dəyər təklifləri hazırladı. [25, səh. 50]

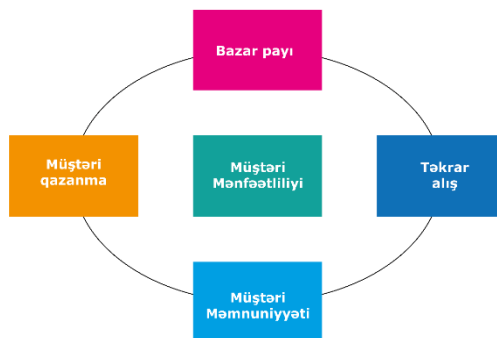
Bizneslər bazar seqmentlərini müəyyən etdikdən və hədəflədikdən sonra, hədəf seqmentlər üçün məqsədlər və ölçülər təyin edə bilər. Şirkətlər adətən müştəri perspektivi üçün iki fərqli ölçülər çoxluğu seçir. Birinci çoxluq bütün şirkətlərin istifadə etmək istədikləri ümumi ölçüləri əhatə edir. Müştəri məmnuniyyəti, bazar payı, təkrar alış kimi ölçülər çoxlu sayda balanslaşdırılmış göstəricilər sistemlərində olduğu üçün onlara *əsas ölçü qrupları* deyirik. İkinci qrup ölçülər performans yaradıcıları – fərqləndiriciləri əks etdirir. “Şirkət müştərilərində yüksək dərəcədə məmnunluğa, yüksək təkrar alışa, çoxlu müştəri qazanmağa və nəhayət yüksək bazar payına sahib olmaq üçün onlara nə verməlidir?” - sualına məhz bu ölçülər cavab verir.

Müştəri ilə əlaqələrin nəticələrini ölçən əsas ölçü qrupları demək olar ki, bütün növ təşkilatlarda eynidir. Əsas ölçü qrupları aşağıdakı ölçüləri əhatə edir:

- Bazar payı
- Təkrar alış
- Müştəri qazanma
- Müştəri məmnuniyyəti
- Müştəri mənfəətliliyi

Bu ölçülər səbəb-nəticə əlaqələri zənciri kimi qruplaşdırıla bilər.

### **Təsvir 3 Müştəri perspektivi - əsas ölçülər**



**Bazar payı** – Biznesin verilmiş bazarda proporsiyası. Bazar payı müştərilərin sayı, pul ilə satış həcmi və ya ölçü vahidi ilə satış həcmi şəkilində ifadə edilə bilər.

**Müştəri qazanma** (Customer Acquisition) – Mütləq və ya nisbi olaraq biznesin yeni müştərilər cəlb etmə dərəcəsini ölçür.

**Təkrar alış** (Customer Retention) – Mövcud müştərilərin bizneslə əlaqələrini davamətdirmə dərəcəsini ölçür

**Müştəri məmnuniyyəti** – Müştərilərin biznesdən və ya dəyər təklifinin hər hansı elementindən razılıq səviyyəsini əks etdirir

**Müştəri mənfəətliliyi** (Customer Profitability) – Müştəriyə xidmət göstərməyin tələb etdiyi xərcləri çıxdıqdan sonra müştəridən və ya seqmentdən gələn xalis mənfəəti ölçür. [1, səh. 180-189]

Şirkətlər hər-hansı müştəriləri və ya seqmentləri hədəflədikdən sonra onlar ikinci bazar payı ölçüsünü istifadə edə bilərlər: Həmin müştərilərin bizneslərində hesab payı (müştərilərin pul qablarında payı). Bu şirkətlərlə ticarətə əsaslanan bazar payı period ərzində həmin şirkətlərin bizneslərinin ümumi həcmindən təsirlənəcəkdir. Əgər, hədəf seqmentinizdəki şirkətlər digər təchizatçılarla olan bizneslərinin həcmi azaltmışlarsa, sizin də bazar payınızın azalması ehtimal olunandır. Şirkətlər müştəri-müştəri (BTB bazarlarda) və ya seqment-seqment (kütləvi istehlakçı bazarlarında) müştərilərinin biznesinin hansı hissəsini aldıklarını ölçə bilərlər. [30, səh 3 ]

Hədəf müştəri qrupu və bazar seqmenti seçildikdən sonra bazar payının hesablanması olduqca asandır. Sənaye qrupları, ticarət assosiasiyaları, dövlət statistika orqanları ümumi bazar həcminin qiymətləndirməsi məlumatlarını təmin edə bilər. Və ya, bazar araşdırması vasitəsilə bazar həcmi qiymətləndirmək olar.

Hədəf müştəri seqmentlərində bazar payını saxlamağın və artırmağın aydın və arzuolunan yolu bu seqmentlərdəki mövcud müştəriləri saxlamaqdan başlayır. Bütün müştərilərini asanlıqla müəyyən edən şirkətlər məsələn, sənaye istehsalçıları, distribüterlər, topdansatışçılar, qəzet və jurnal nəşriyyatları, online xidmət şirkətləri,

banklar, kredit təşkilatları, telefon xidmətləri təchizatçıları period ərzində təkrar alışı asanlıqla ölçə bilirlər. Əksər şirkətlər sadəcə müştəriləri saxlamaqla kifayətlənməyib loyallıq ölçüsü kimi mövcud müştərilərlə etdikləri biznes əməliyyatlarının faiz artımını ölçür. [22, səh. 5]

Ümumən, bizneslərini böyütmək istəyən şirkətlərin məqsədi hədəf seqmentlərdə müştəri bazasını artırmaq olacaqdır. Müştəri qazanma ölçüsü, biznes vahidinin yeni müştəri və ya iş cəlb etmə dərəcəsini izləyir. Müştəri qazanma həm yeni müştərilərin sayı, həm də onların seqmentdə satış payı ilə ölçülə bilər. Kredit və ödəniş kartları, jurnal abunəliyi, mobil telefon xidmətləri, kabel televiziya, bank və digər maliyyə xidmətləri kimi bazarlarda fəaliyyət göstərən şirkətlər geniş və bahalı marketing tədbirləri ilə yeni müştəri qazanmağa çalışır. Bu şirkətlər göndərdikləri təkliflərə gələn müştəri cavablarını yoxlaya bilər və yeni qazanılan müştərilərin sayını göndərilən təkliflərin sayına bölməklə konversiya dərəcəsini hesablaya bilər. Onlar hər yeni qazanılan müştəri üçün müraciət xərclərini hesablaya bilər, həmçinin yeni müştərilərdən gələn gəlirin hər zəng xərclərinə nisbətini və ya müraciət xərclərinə nisbətini hesablaya bilər.

Təkrar alış və müştəri qazanma hər ikisi mövcud müştərilərin ehtiyaclarının nə dərəcədə ödənilməsindən asılıdır. Müştəri məmnuniyyəti ölçüləri şirkətin necə işləməsindən xəbər verir. Müştəri məmnuniyyətinin vacibliyi ehtimal ki, şişirdilə bilməz. Son araşdırmalar göstərir ki, yalnız yüksək müştəri məmnuniyyəti balları almaq yeksək dərəcədə loyallığa, təkrar alışa və mənfəətliliyə dəlalət etmir. Yalnız o halda müştərilərin təkrar alacağına arxayın ola bilərsiniz ki, əgər onlar alış təcrübələrindən həddindən artıq məmnun qalmış olsunlar. [10]

Bəzi şirkətlər xoşbəxdir ki, müştəriləri könüllü olaraq onlara reytinglər verir. Məsələn, HP (Hewlett-Packard) müxtəlif kateqoriyalar üzrə satıcılarına reyting və rənkinqlər verir. Ford ən dəyər verdiyi təchizatçılarına mükafatlar verir. Bir çox transmilli şirkətlərin xəzinə ofisi əlaqədə olduqları bütün banklara onların kapital,

maliyyə xidmətləri, maliyyə məsləhəti və s. təmin etmək üzrə performansını qiymətləndirən report kartları göndərir.

Buna baxmayaraq, bütün şirkətlər müştərilərinin proaktiv şəkildə onların performansı üzərində münasibət bildirəcəyinə arxayın olmamalıdır. “British Airways”, “Hewlett-Packard (HP)”, “Procter & Gamble”, “Xerox”, “Boeing”, “3M”, “PepsiCo”, və “Motorola” kimi əksər şirkətlər sisteməlik olaraq müştəri məmnuniyyəti sorğuları keçirir. Sorğu hazırlamaq sadə görünə bilər, lakin müştərilərdən keçərlə cavablar almaq mütəxəssislik tələb edir. Ümumi olaraq 3 üsuldan istifadə etmək olar: poçt sorğuları, telefon sorğuları, üz-bə-üz müsahibələr. Bu üsullar xərcinə görə, cavabverilmə dərəcəsinə görə və cavabların əhatəliliyi və detallılığına görə fərqlənir. Müştəri məmnuniyyəti sorğuları bazar araşdırması firmalarının ən aktiv fəaliyyət sahəsinə çevrilmişdir, \$200 milyon büdcəyə və 25% illik artıma sahibdir. Bu ixtisaslaşmış xidmət psixologiya, bazar araşdırması, statistika, müsahibə texnikaları kimi sahələri səfərbər etməklə həyata keçirilir. [34, səh. 90]

Müştəri ölçülərinin ilk dördündə - bazar payı, təkrar alış, müştəri qazanma və müştəri məmnuniyyəti - uğurlu olmaq şirkətin mənfəətli müştərilərə malik olmasını qərantı etmir. Şübhəsiz, həddindən artıq məmnun müştərilərə malik olmağın bir yolu məhsul və xidmətləri çox aşağı qiymətə satmaqdır. Müştəri məmnuniyyəti və yüksək bazar payı özlüyündə yüksək maliyyə qazancına çatmağın sadəcə vasitələri olduğundan şirkətlər yalnız müştərilərlə həyata keçirdiyi biznesin ölçüsünü deyil, həmçinin bu biznesin mənfəətliliyini də ölçməlidir. Fəaliyyət-əsaslı xərc sistemi şirkətlərə individual və aqreqat müştəri mənfəətliliyini ölçməyə imkan verir. Şirkətlər məmnun və xoşbəxt müştərilərdən daha artığını istəməsi gərəkdir, onlar mənfəətli müştərilər istəməlidir. Müştəri mənfəətliliyi kimi maliyyə ölçüsü müştəri fokuslu şirkəti müştəri bağımlısı olmaqdan qoruyur. Təbii ki, bütün müştəri tələbləri şirkət üçün mənfəətli olacaq şəkildə qarşılanmaya bilər. Xüsusilə çətin və tələbkər xidmətlər biznes vahidinin biznesi dayandırmasına və ya bu xidməti göstərmək üçün tələb olunan resursları qarşılamaq üçün qiymətin qaldırılmasına səbəb ola bilər. Əgər

müştəri və ya tələbin təbiəti şirkət üçün önəmlidirsə və qiyməti dəyişmək mümkün seçim deyilsə biznes vahidi ABC sistemindən signal qəbul etməyə davam edir. Belə bir signal məhsul və xidmətlərin çatdırılmasında hansı əsas proseslərin yenidən dizayn oluna biləcəyini görməyə imkan verir və belə ki, müştərilərin ehtiyaclarını ödəmə və şirkət mənfəətli işləyə bilər. Müştəri mənfəətliliyi ölçüsü bəzi müştərilərin şirkətə mənfəət gətirmədiyini aşkar edə bilər. Bu xüsusilə o zaman baş verir ki, yeni müştərilər qazanmaq üçün sərf olunan sözlərə xərclənən pullar hələ həmin müştərilərə stılan məhsul və xidmətlərdən əldə edilən gəlirlə kompensasiya olunmayıb. Bu hallarda, *həyatboyu mənfəətlilik* cari mənfəətsiz müştəriləri saxlamaq və ya onlardan imtina etmək üçün əsas kimi çıxış edir. Yeni qazanılmış müştərilər cari zamanda mənfəətsiz olsa da, gələcək böyümə potensialına görə dəyərli sayıla bilər. Ancaq, illərlə şirkətlə əməkdaşlıq etmiş mənfəətsiz müştərilərin 1 aktivlərə çevirməsi aydın fəaliyyət tələb edir. [1, səh. 130]

Təsvir 4 hədəf bazar seqmentləri və müştəri mənfəətliliyi qərarlarını asan yolla nümayiş etdirir.

#### **Təsvir 4 Hədəf seqmentlər və müştəri mənfəətliliyi**

	Mənfəətli müştərilər	Mənfəətsiz müştərilər
Hədəflənmiş seqment	Saxla	Dəyiş
Hədəflənməmiş seqment	Gözdən keçir	Kənarlaşdır

Əsas diqqət üzrə olan xanalardakı müştərilərin öhtəsindən gəlmək asandır. Şirkət şübhəsiz ki, hədəflənmiş seqmentdəki mənfəətli müştəriləri saxlamaq istəyəcək, hədəflənməmiş seqmentdəki mənfəətsiz müştərilərdə isə maraqsız olacaqdır. Digər iki xanalardakı müştərilər isə daha mürəkkəb menecment situasiyası yaradır. Hədəflənmiş seqmentlərdəki mənfəətsiz müştərilər onların mənfəətli müştərilərə çevrilə bilmə imkanlarını əks etdirir. Əvvəl müzakirə olunduğu kimi, yeni qazanılmış müştərilərin mənfəətli müştərilərə çevrilməsi çox az sözlər tələb edir. Uzunmüddətli mənfəətsiz müştərilər isə məhsul və xidmətlərə yenidən qiymət

qoymağı və ya məhsul və xidmətlərin istehsalı və çatdırılması yollarını təkmilləşdirməyi tələb edir. Hədəflənməmiş seqmentlərdəki mənfəətli müştərilər də şübhəsiz ki, saxlanılır, lakin onların məhsul xüsusiyyətlərinə və xidmətlərə olan tələbləri, onların aldığı məhsul və xidmətlərin həcmində və ya çeşidində baş verən dəyişikliklərin onları mənfəətsiz müştəriyə çevirməsi imkanları qiymətləndirilməlidir. Menecerlər müştəriləri təhlil edərkən bazar seqmentlərindən və mənfəətlilik ölçülərindən istifadə etməklə bazar sementasiyalarının effektivliyini ölçə bilirlər. [1, səh.135]

Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin müştəri perspektivinin ölçülərindən danışarkən iki qrup ölçülərin olduğunu qeyd etmişdik. Birinci qrup əsas ölçülər haqqında danışdıqdan sonra, daha spesifik olan ikinci qrup ölçülərə nəzər salmalıyıq. İkinci qrup ölçülər dəyər təklifi elementlərinin ölçülməsi ilə bağlıdır. [7]

Müştəri dəyər təklifi şirkətlərin məmnunluq və loyallıq yaratmaq üçün məhsul və xidmətləri vasitəsilə təmin etdikləri əlamətləri (xüsusiyyətləri) təcəssüm etdirir. Dəyər təklifi əsas müştəri ölçüləri olan müştəri məmnuniyyəti, təkrar alış, müştəri qazanma və bazar payının əsas təşviqedicilərini anlamaq üçün açar konsepsiyadır. [16]

Dəyər təkliflərinin sektorlardan və bazar sementlərindən asılı olaraq fərqlənməsinə baxmayaraq bütün sektorlarda dəyər təklifini təşkil edən ümumi əlamətlər çoxluğu müşahidə olunur. Bu əlamətlər üç kateqoriyada qruplaşdırıla bilər:

- Məhsul/xidmət əlamətləri
- Müştəri əlaqələri
- İmic və reputasiya

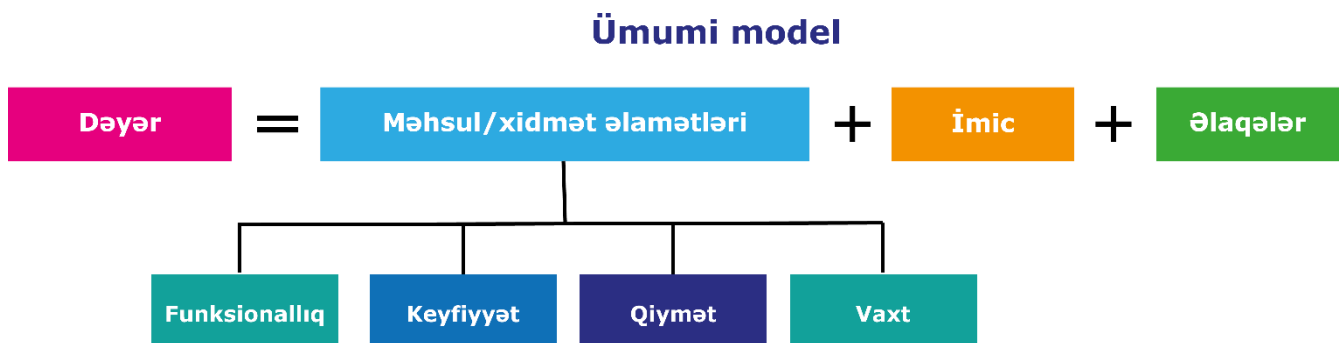
Məhsul/xidmət əlamətləri məhsul/xidmətin funksionallığı, qiyməti və keyfiyyətini əhatə edir. [18]

Müştəri əlaqələri istiqaməti məhsul və ya xidmətin müştəriyə çatdırılması (cavab və çatdırma müddəti olaraq iki istiqamətə ayrılır) və müştərinin şirkətdən alış etməsi ilə bağlı hislərini ehtiva edir.

İmic və reputasiya istiqaməti müştərini şirkətə cəlb edən qeyri-maddi faktorları əhatə edir. Bəzi şirkətlər çatdırılan məhsul/xidmətlərin keyfiyyəti və reklam vasitəsilə məhsul və xidmətin maddi aspektlərindən kənar müştəri loyallığı yaratmağa qadirdir.

Müştərilər tərəfindən müəyyən atletik ayaqqabılar brendlərinin, dizayner paltarlarının, parkların (Mən *Disneyworld*'ə gedirəm), siqaretlərin ("The Marlboro Man"), spirtsiz içkilərin ("the Pepsi generation") və s. seçimi hədəf müştəri qrupları üçün imic və reputasiyanın gücü mənasına gələ bilər.

#### **Təsvir 5 Müştəri dəyər təklifi elementləri [1]**



Müştəri perspektivinin formalaşdırılması nəticəsində menecerlərin hədəf müştəri segmentləri və bu segmentlər üçün seçilmiş əsas nəticə ölçüləri (bazar payı, təkrar alış, müştəri qazanma, məmnuniyyət və müştəri mənfəətliliyi) haqqında aydın fikirləri formalaşır. Bu nəticə ölçüləri şirkətin marketinq, əməliyyat, logistika, məhsul və xidmət inkişafı proseslərini əks etdirir. Ancaq, bu ölçülərin bəzilərinin ənənəvi maliyyə ölçülərində olduğu kimi qüsurları vardır. Bu ölçülər ləngiyən ölçülərdir, yəni, işçilər vaxtında müştəri məmnuniyyəti və təkrar alış haqqında kifayət qədər informasiyaya malik olmurlar. Bu məlumatlar işçilərə çatdıqda isə artıq nəticəyə təsir göstərmək olmur. Həmçinin, bu ölçülər işçilərin gündəlik fəaliyyətində arzu olunan



nəticəyə çatmaları üçün nə etməli olduqları haqqında heç bir məlumat vermir. Menecerlər həmçinin, hədəf seqmentlərdəki müştərilərin nəyə dəyər verdiyini müəyyən etməli və bu müştərilərə çatdıracaqları dəyər təklifini seçməlidir. Sonra onlar hər üç sinif əlamətlər arasından məqsədləri və ölçüləri seçə bilərlər və əgər müştəriləri məmnun etmişlərsə, təkrar alışa imkan yaradar və bizneslərini genişləndirərlər. [1, səh. 147]

Hər üç sinifdən uyğun məqsədlər və ölçülər seçməklə menecerlər təşkilatlarını müştərilərə yüksək səviyyəli dəyər təklifi çatdırmağa fokuslaya bilərlər.

## **§ 2.2. Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin daxili biznes prosesləri perspektivi**

Daxili biznes prosesləri perspektivi üçün menecerlər müştəri və səhmdarların məqsədlərinə çatmaq üçün ən kritik prosesləri müəyyən edirlər. Şirkətlər adətən maliyyə və müştəri məqsədlərini müəyyən etdikdən sonra bu perspektiv üçün məqsəd və ölçülər təyin edirlər. Bu ardıcılıq şirkətlərə onlar biznes prosesləri perspektivini müştəri və səhmdarlar üçün yaradılmış məqsədləri yerinə yetirmək üçün vacib olan proseslər üzərində qurmağa imkan yaradır.[1, səh. 195]

Əksər təşkilatların mövcud performans qiymətləndirmə sistemi mövcud əməliyyat sistemlərinin inkişaf etdirilməsinə fokus olur. Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi üçün menecerlərə daxili proses dəyər zənciri qurmaq tövsiyə olunur. Bu zəncir innovasiya prosesi ilə - cari və potensial müştərilərin ehtiyaclarını müəyyən etmək və bu ehtiyaclara cavab verən yeni həllər hazırlamaqla başlayır, satışsonrası xidmətlərlə - satışdan sonra göstərilən və müştərilərin şirkətin məhsul və xidmətlərindən aldığı faydaya əlavə dəyər qatan xidmətlərlə yekunlaşdır.

Daxili biznes prosesləri üçün məqsədlər və ölçülər tərtib etmək Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sisteminin ənənəvi performans qiymətləndirmə sistemindən kəskin fərqlərindən biridir.

Xoşbəxtlikdən, əksər təşkilatlar bu gün özlərinin başlıca qiymətləndirmə və idarəetmə metodu olaraq maliyyə nəticələrinin variyasiya analizindən kənara çıxmışlar. Onlar maliyyə ölçülərinə keyfiyyət, gəlirlilik, əməliyyat həcmi, dövriyyə vaxtı kimi ölçüləri əlavə etmişlər. Bu daha geniş performans qiymətləndirmə sistemi açıq-aşkar variyasiya hesabat sisteminin inkişaf etmiş formasıdır lakin, onlar hələ də, individual departamentlərin performansının artırılmasına fokus olur, inteqrasiya olunmuş biznes proseslərin yox.[15, səh. 3]

Bəzi son trendlər şirkətləri sifarişin yerinə yetirilməsi, tədarük, istehsal planlaması və idarə olunması kimi bir neçə departamentlərdən keçən biznes proseslərin performansını ölçməyə təşviq etmişdir.

Adətən, bu proseslər üçün xərc, keyfiyyət, iş həcmi və zaman göstəriciləri müəyyən oluna və ölçülə bilər.

Bu gün əksər şirkətlər üçün çarpaz-funksional və ya inteqrasiya olunmuş biznes proseslər mövcud performans ölçmə sistemləri üzərində əhəmiyyətli inkişaf sərgiləyir.

İnnovasiyalı şirkətlərlə aparılmış ardıcıl işlər hətta bu performans ölçmə sistemlərinin məhdudiyətlərini aşkar etdi. Biz inanırıq ki, mövcud biznes proseslər üçün sadəcə maliyyə və qeyri-maliyyə performans ölçülərini istifadə etmək biznesləri iqtisadi performanslarını artırmağa təşviq etməyəcək. Sadəcə mövcud və yeni proseslər üzərində performans ölçüləri qoymaq lokal təkmilləşdirmələri təşviq edə bilər, lakin ehtimal ki, müştəri və səhmdarlar üçün ambisiyalı məqsədlər ortaya qoymayacaq.

Bütün şirkətlər indi, keyfiyyəti artırmağa, istehsal müddətini azaltmağa, verimi artırmağa, əməliyyat həcmi artırmağa, proseslər üçün xərcləri azaltmağa çalışırlar. Bu səbəblə, istehsal müddətini yaxşılaşdırmaq, əməliyyat həcmi, keyfiyyət və mövcud proseslərin xərcləri üzərində ekskluziv fokus şirkəti unikal kompetensiyalara aparmaya bilər. Əgər şirkət rəqibləri bütün biznes proseslər –

keyfiyyət, vaxt, məhsuldarlıq, xərc və s. üzrə üstələməsə fərqli və davamlı rəqabət üstünlüyü əldə edə bilməz. [23, səh. 6]

Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemində, daxili biznes prosesləri perspektivi üçün məqsəd və ölçülər müştəri və səhmdarların gözləntilərini qarşılamaq üçün aydın strategiyalardan alınır. Bu ardıcıl, yuxarıdan-aşağı proses adətən şirkətin fərqlənməli olduğu tamamilə yeni biznes prosesləri ortaya çıxaracaq.

Ev tikintisi və abadlıq layihələrində kontraktorlarla əlaqədə olmuş hər kəs görmüşdür ki, kontraktorların layihənin nə vaxt uğurla başa çatması meyarı, müştərilərin meyarlarından fəqlənir. Beləliklə, baxmayaraq ki, Rockwater'in mühəndisləri sonuncu borunu quraşdırmış və artıq növbəti layihəyə başlamışdır, lakin müştəri nəticələrdən tam məmnun deyildir. Müştərilərin işin bitməsi haqqındakı fikirləri ilə kontraktorun fikirləri arasında uyğunsuzluğu aradan qaldırmağın bir yolu ödənişin bir hissəsini işin sonuna saxlamaq və bununla da işin bitmə vaxtını konkretləşdirməkdir.

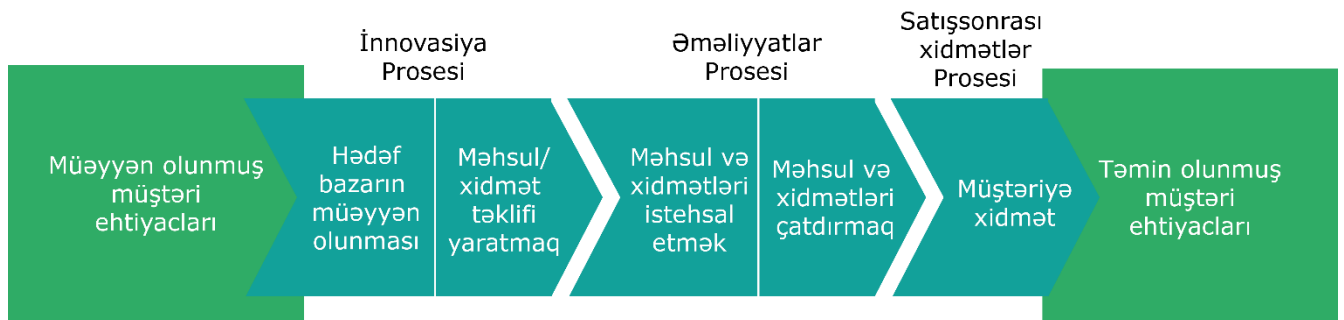
Rockwater'in layihənin gec bitmə vaxtı probleminin həlli debitor borcları departamentinin əlavə treyninqi, təhsili və ya texnologiyası altında yatmır. Həll Rockwater'in layihə meneceri ilə müştəri firmanın təmsilçisi arasında kommunikasiyanın əhəmiyyətli dərəcədə yaxşılaşdırılmasından ibarətdir. Bu tip kommunikasiya müştərinin artıq görülmüş işlər və işin gedişatı haqqındakı hər hansı narahatlıqlarını ortaya çıxara bilərdi. İdeal halda, kommunikasiya proses boyu davamlı sürətdə aparılırsa, hər bir mərhələdə müştəri məmuniyyəti təmin olunursa, son ödənişlər də vaxtında ödəniləcəkdir. Beləliklə, Rockwater tamamilə yeni daxili proseslər müəyyən etdi. Layihə menecerləri müştəri ilə layihənin gedişatı və tamamlanması barədə davamlı sürətdə kommunikasiyada olmalı, hər bir müəyyən olunmuş mərhələdə müştəridən ödənişləri dərhal tələb etməli, xüsusilə son ödəniş layihənin bitməsindən dərhal sonra tələb etməlidir. Proses layihə mühəndislərinin layihənin sadəcə texniki uğuruna yox həm də kommersiya uğuruna fokus olmalı olduqlarını vurğulayırdı. Məhəndis və menecerlər üçün bu yeni daxili proses işlədilmiş kapitalın gəlirliliyini artırmaq məqsədindən alınmışdı. [1, səh 190]

Hər biznesin müştərilər üçün dəyər yaratmaq və maliyyə nəticələri əldə etmək üçün ünikal daxili proseslər çoxluğu vardır. Buna baxmayaraq, aşkar olunmuşdur ki, ümumi dəyər zənciri modeli şirkətləri balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi daxilində fərdi daxili proseslər yaratması üçün şablonla təmin edir. Bu model başlıca olaraq aşağıdakı 3 biznes prosesi əhatə edir:

- İnnovasiya
- Əməliyyatlar
- Satışsonrası xidmətlər

İnnovasiya prosesində biznes vahidi müştərilərin gizli ehtiyaclarını araşdırır və sonra bu ehtiyacları ödəyəcək məhsul və xidmətlər inkişaf etdirir. Əməliyyatlar prosesi ümumi daxili dəyər zənciri sistemində ikinci vacib addım olub, mövcud məhsul və xidmətlərin harada istehsal olunub müştəriyə açtdırılmasıdır. Bu proses tarixən əksər təşkilatların performans qiymətləndirmə sistemlərinin fokusu olmuşdur. [29, səh.110]

#### **Təsvir 6 Daxili biznes prosesləri perspektivi - Ümumi dəyər zənciri modeli**



Əməliyyatların mükəmməlliyi və xərclərin azaldılması istehsalda və xidmətin çatdırılması prosesində hələ də, vacib hədəflərdir. Lakin, belə əməliyyat mükəmməlliyi ümumi dəyər zəncirinin sadəcə sadəcə bir komponentdir, və ehtimal ki, ən fərqləndirici komponenti deyil. Təsvir 6 – da ümumi dəyər zənciri modeli göstərilmişdir.

Daxili dəyər zəncirində üçüncü əsas addım məhsul və xidmətlərin satışından sonra müştəriyə göstərilən xidmətdir. Bəzi şirkətlərin satışsonrası xidmətlər təklif

etmək üçün aydın strategiyaları vardır. Məsələn, sofistik avadanlıq və sistemlər satan şirkətlər müştərilərinin işçilərinə avadanlıq və sistemləri daha effektiv və səmərəli istifadə etmələri üçün təlimlər təklif edə bilər. Onlar həmçinin baş vermiş və potensial nasazlıqlara sürətli reaksiya verə bilərlər.

Biznes vahidinin dəyər zəncirinin bəzi formaları tədqiqat və inkişafa dəstəkləyici proses kimi baxır, dəyər yaraadılmasının başlıca elementi kimi yox. Əslində, Balanslaşdırılmış Göstəricilər sisteminin ilkin yazılışında innovasiya prosesi daxili biznes proseslərdən ayırı olmuşdur. Lakin şirkətlərin analizi nəticəsində innovasiyanın daxili proseslərin ayrılmaz hissəsi olması qənaətinə gəlinmişdir. Əksər şirkətlər üçün innovasiya prosesində effektiv, səmərəli və tam vaxtında olmaq, hətta ənənəvi daxili proseslər zəncirinin fokusu olmuş gündəlik əməliyyatlardan daha vacibdir. İnnovasiya siklinin əməliyyat sikli nə görə nisbi vacibliyi xüsusilə uzun dizayn və inkişaf siklləri olan şirkətlər üçün üçün vacibdir. Belə şirkətlərə, tibbi dərmanlar, kənd təsərrüfatı kimyəviləri, proqram təminatı və yüksək texnologiyalı elektronika sektorlarında fəaliyyət göstərən şirkətlər daxildir. Bu şirkətlərdə məhsullar istehsal mərhələsinə çatdıqda əməliyyat mənfəəti kifayət qədər yüksək olur. Əhəmiyyətli dərəcədə xərc azaldılması imkanları da məhdud olur. Əksər xərclər tədqiqat və inkişaf mərhələsində çəkilir. İnnovasiya prosesinin vacibliyi Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi yaradıcılarını sistemin “coğrafiyasını” dəyişməyə vadar etmiş və beləliklə, innovasiya prosesi daxili biznes prosesləri perspektivinin ayrılmaz hissəsi olaraq müəyyən edilmişdir. [8]

İnnovasiya prosesini uzun dəyər zəncirinin bir dalğası kimi düşünməliyik, hansı ki, şirkətlər yeni bazarlar, yeni müştərilər, mövcud müştərilərin yeni yaranan və gizli ehtiyaclarını müəyyən edir və ona adekvat məhsul və xidmətlər təklif edir. Sonra, uzun dəyər yaratma və böyümə dalğasına davam edərək şirkətlər onlara yeni bazarlara girməyə və müştərilərin yeni aşkar olunmuş ehtiyaclarını ödəməyə imkan yaradan məhsul və xidmətlər dizayn etməyə və istehsal etməyə başladılar. Əksinə, əməliyyatlar prosesi dəyər yaradılmasının qısa dalğasını əks etdirir. Hansı ki, şirkətlər mövcud məhsul və xidmətləri mövcud müştərilərə çatdırır.

İnnovasiya prosesi iki komponentdən ibarətdir. Birinci, menecerlər bazarın həcmi, istehlakçı seçiminin təbiətini, hədəf məhsul və xidmətlərin qiymətlərini və s. müəyyən etmək üçün bazar araşdırması aparır. Bazar həcmi və istehlakçı seçimləri haqqında doğru və dəqiq informasiyaya sahib olduqdan sonra şirkətlər müştəri ehtiyaclarının ödənməsi üçün daxili biznes proseslərdən istifadə edir. Mövcud və potensial müştərilərlə sorğu aparmaqla yanaşı, Bu segment həmçinin şirkətin təklif edə biləcəyi məhsul və xidmətlər üçün tamamilə yeni imkanlar və bazarlar düşünməyi də ehtiva edir. [2, səh. 75]

Bazarlar və müştərilər haqqında məlumat məhsul və xidmət dizaynı və inkişafı prosesi üçün, yeni innovasiya prosesinin ikinci addımı üçün material kimi çıxış edir. Bu mərhələ ərzində şirkətin tədqiqat və inkişaf qrupu:

- Müştərilərə dəyər yaradacaq tamamilə yeni məhsul və xidmətlər inkişaf etdirmək üçün fundamental araşdırma aparır
- Yeni nəsil məhsul və xidmətlər üçün mövcud texnologiyaları istismar etməyə yönəlmiş tətbiqi araşdırmalar aparır
- Yeni məhsul və xidmətləri bazara gətirmək üçün fokuslanmış məhsul inkişafı tədbirləri görür

Tarixən, məhsul dizaynı və inkişafı prosesi üçün performans ölçülərinin inkişaf etdirilməsinə çox az diqqət ayrılmışdır. Belə diqqətsizlik bir neçə faktordan qaynaqlanmış ola bilər. Onilliklər əvvəl, əksər şirkətlərin performans qiymətləndirmə sistemi tərtib olunanda istehsal və əməliyyat proseslərinə daha çox fokus olunurdu, tədqiqat və inkişafa yox. Bu o zamanlar üçün rəşional qərar idi. Çünki, istehsal prosesinə araşdırma və inkişafdan daha çox pul xərclənirdi və müvəffəqiyyətin açarı yüksək miqdarda məhsulların səmərəli istehsal olunması idi. Bugün, buna baxmayaraq, əksər təşkilatlar innovativ məhsulların davamlı axınından rəqabət üstünlüyü əldə edir. Belə ki, tədqiqat və inkişaf prosesi biznesin dəyər zəncirinin vacib elementlərindən birinə çevrilmişdir. Bu prosesin uğuru spesifik məqsəd və ölçülər tərəfindən motivə olunmalı və qiymətləndirilməlidir. [27, səh 200]

Tədqiqat və inkişaf prosesinin artan vacibliyi təşkilatları tədqiqat və inkişaf prosesinə daha çox pul xərcləməyə təşviq etmişdir. Əslində, bəzi bizneslər araşdırma və inkişaf prosesinə istehsal və əməliyyat prosesinə xərclədiklərindən daha çox pul xərcləyir. Məsələn, bir avtomobil hissəsi təchizatçısı öyrəndi ki, dizayn və inkişaf xərcləri 10% olduğu halda, istehsal birbaşa əmək xərcləri sadəcə 9% paya malikdir.

Baxmayaraq ki, Birbaşa əmək, standart xərclərlə və variasiya analizinin ekstensiv sistemi ilə idarə olunurdu, dizayn və inkişaf qrupunun demək olar ki, xərclərini və nəticələrini qiymətləndirmək üçün heç bir ölçüsü yox idi.

Əksər firmaların performans ölçü sistemləri tədqiqat və inkişaf prosesinin effektivliyi və səmərəliliyindən ziyadə, əməliyyat səmərəliliyinə bağlı olaraq qaldı. [31]

Əlbəttə, tədqiqat və inkişaf mərhələsində resurslar (əmək haqqı, avadanlıq, material) və əldə ediləcək nəticələr arasında əlaqə istehsal prosesinə nisbətən zəif və qeyri-müəyyəndir. İstehsal prosesində, əməyin, materillərin və avadanlıqların son məhsullara çevrilməsi prosesinin standartlarını müəyyən etmək asandır. Elektronika sektorunda tipik məhsul inkişafı prosesi 2 illik məhsul inkişafı 5 illik satışla izləyə bilər. Belə ki, məhsul inkişafı prosesinin ilk uğur göstəricisi 3 il ərzində görünməyə bilər. İstehsal prosesi skilləri bir dəqiqədən bir neçə günə qədər olan vaxt intervalları ilə ölçülür və standartların, verimliliyin, və çeşidli məhsuldarlıq ölçülərinin istifadəsi üçün münasibdir. [26]

Lakin, resursların məhsullara çevrilməsinin ölçülməsində yaranan çətinliklər təşkilatları belə kritik bir təşkilati proses üçün ölçülərin və məqsədlərin müəyyən edilməsindən çəkindirməməlidir. Şirkətlər “əgər istədiyiniz şeyi ölçə bilmirsinizsə, onda ölçə bildiyinizi istə” tələsinə düşməməlidirlər.

Aparıcı yarımkeçiricilər istehsalçısı *Advanced Micro Devices*, həddindən artıq sürətli texnoloji dəyişikliklərin baş verdiyi sektorda fəaliyyət göstərir. AMD prosesi yaxşılaşdırmaq üçün Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin bir çox ölçüsünə fokus oldu. Bu ölçülər:

- Yeni məhsulların satışda payı
- Patentli məhsulların satışda payı
- Rəqiblərlə müqayisədə yeni məhsul çıxarma
- İstehsal prosesi qabiliyyəti
- Yeni nəsil məhsullar hazırlama müddəti

Bu ölçülər şirkətin effektiv innovasiya prosesinə verdiyi önəmi bildirir.

Analoq cihazlar, həmçinin yarımkeçiricilər biznesində tədqiqat və inkişafın mənfəətliliyi ölçüsündən istifadə edilir: Beşillik vergidən əvvəl əməliyyat mənfəətinin ümumi məhsul inkişafı xərclərinə nisbəti. Bu göstərici təqdim olunmuş bütün yeni məhsullar üçün aqreqat halda hesablanı bilər və ya hər bir məhsul üçün ayrılıqda hesablanı bilər. Performans ölçüsü kimi, əməliyyat mənfəətinin məhsul inkişafı xərclərinə nisbəti dizayn və inkişaf mühəndislərinə siqnal verir ki, tədqiqat və inkişaf fəaliyyətinin məqsədi sadəcə texniki ağıllı və innovativ məhsullar deyil, həmçinin inkişaf etdirilmə xərclərini üstələyəcək qədər bazar potensialı olan məhsullar inkişaf etdirməkdir. [4, səh. 171]

Əksər məhsul inkişafı fəaliyyətlərində olan qeyri-müəyyənliyə baxmayaraq ölçü prosesində istifadə olunacaq ardıcıl modellər tapmaq mümkündür. Məsələn, dərman məhsulları inkişafı ardıcıl proseslərlə gedir: böyük sayda mürəkkəblərin yoxlanması ilə başlayır, uyğun mürəkkəblər növbəti mərhələdə daha detallı araşdırılır, laboratoriyadan heyvanlar üzərində test olunma mərhələsinə keçir, heyvanlarla test olunmadan insanlarla test olunmaya keçir, sonra isə geniş hökumət yoxlaması və sertifikatlaşdırma mərhələsinə keçir. Hər bir mərhələ verimlilik, sikl müddəti və xərclər kimi ölçülərlə xarakterizə oluna bilər. Menecerlər məhsul inkişafı prosesinin hər bir mərhələsində verimliliyi artırmaq və sikl müddətini və xərcləri azaltmaq üçün məqsədlər yaratmalıdır.

Elektronika şirkəti yeni məhsul inkişafı prosesinin yüksək vaxt və maliyyə xərclərinə başa gəlməsinin köklü səbəblərini təhlil etdi. Təhlil aşkar etdi ki, məhsulların bazara çıxarılmasına qədər mərhələnin uzun olmasının nömrə bir səbəbi



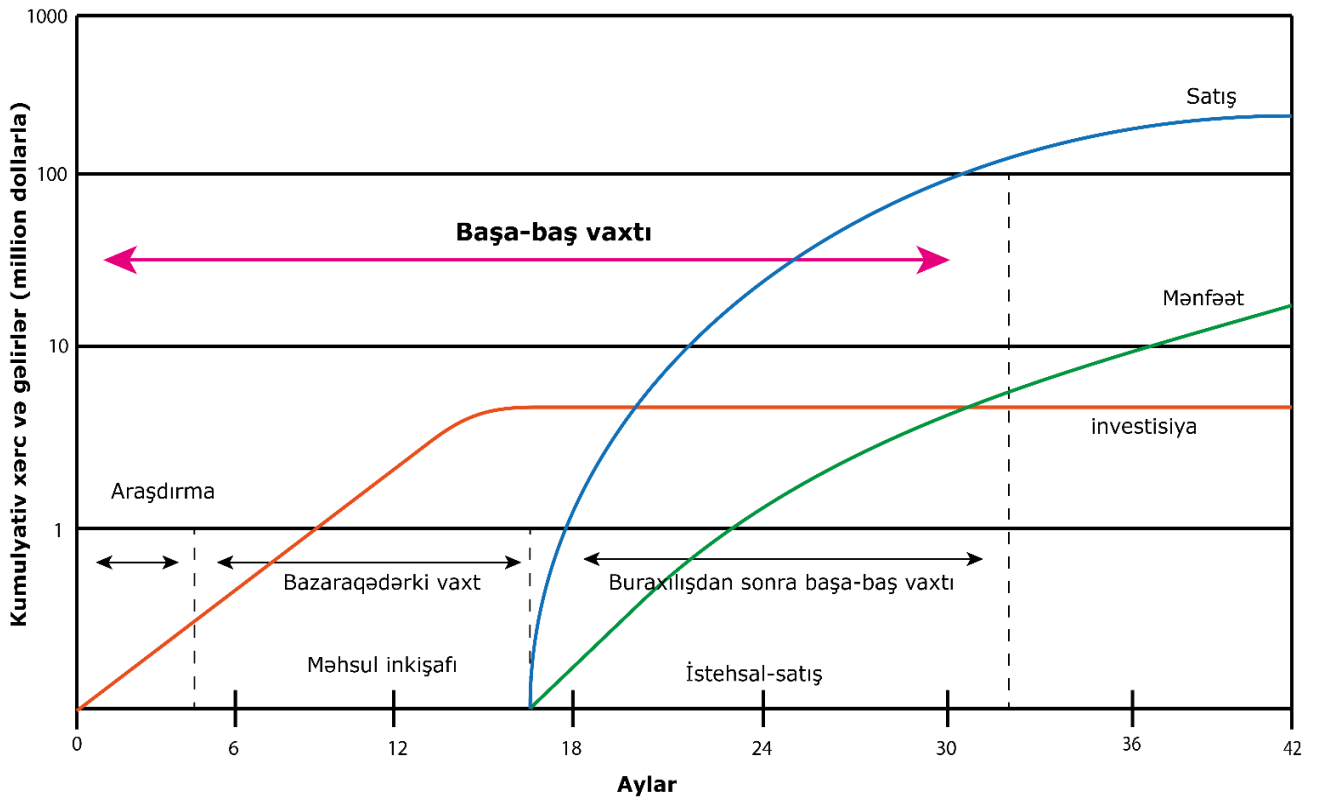
məhsulların ilk dəfədən lazımı qaydada işləməməsinə görə onların bir neçə dəfə yenidən dizayn olunması və yenidən test olunmasıdır. Belə ki, şirkət bazaraqədərki vaxtı məhsul inkişafı prosesi üçün kritik nəticə ölçüsü olaraq saxlasa da, performan yaradıcı bir ölçü – birinci tərtibatı müştərilərin funksional ehtiyaclarını ödəyən məhsulların faizi göstəricisini əlavə etdi. Digər performans yaradıcısı, dizayn olunmuş məhsulun istehsaldan əvvəl neçə dəfə dəyişikliyə ehtiyacının olmasıdır. Şirkətin qiymətləndirməsinə görə hər dizayn səhvi şirkətə 185 min dollara başa gəlir. Ortalama hər məhsula iki səhv və illik yeni məhsul sayı 110 olduqda illik dizayn səhvləri şirkətə 40 milyon dollara başa gəlirdi. Bu da gəlirin 5% -dən çoxunu təşkil edirdi. [33]

Hewlett-Packard mühəndisləri məhsul inkişafı siklinin effektivliyini ölçmək üçün *baş-a-baş vaxtı* (break-even time) adlanan göstərici yaratmışlar. *Baş-a-baş vaxtı* məhsul inkişafı işinin başlanmasından məhsulun bazarda satışı və çəkilən investisiyanı qarşılıyacaq dərəcədə mənfəət gətirməsinə qədərki müddəti ölçür. *Baş-a-baş vaxtı* effektiv və səmərəli məhsul yaradılması prosesinin üç kritik elementini bir ölçüdə birləşdirir. Birincisi, şirkətin tədqiqat və inkişafı işində baş-a-baş olması üçün zərərsizlik nöqtəsinə çatılmalıdır, başqa sözlə məhsul yaradılması prosesinə qoyulmuş investisiya geri qazanılmalıdır. Belə ki, *Baş-a-baş vaxtı* yalnız tədqiqat və inkişaf prosesinin nəticəsini əks etdirmir, həmçinin prosesin xərcini də. Bu məhsul inkişafı prosesini daha səmərəli etmək üçün təşəbbüslərlə təmin edir. İkincisi, *Baş-a-baş vaxtı* mənfəətliliyi vurğulayır. Marketing menecerləri, istehsal personalı və dizayn mühəndisləri real müştəri ehtiyaclarını ödəyən məhsul hazırlamaq üçün birgə çalışmağa təşviq edilir və məhsulu effektiv satış kanallarında cəlbədic qiymətə və şirkətə mənfəət qazanmağa imkan yaradan xərcə təklif etməklə məhsul inkişafı prosesinə qoyulmuş investisiyanı geri ödəyir. Və üçüncüsü, *Baş-a-baş vaxtı* vaxtla ölçülür: Bu yeni məhsulların bazara çıxarılmasını rəqiblərdən daha sürətli edərək daha yüksək satış əldə etməyə təşviq edir. [1, səh.210]

Baxmayaraq ki, *Baş-a-baş vaxtı* cəlbədic ölçüdür, o arzuolunan davranışı siqnallamaq üçün daha yaxşı ölçüdür, nəinki nəticə ölçüsü olaraq. Mükəmməl *Baş-a-*

*baş vaxtına* sıçrayış layihələrdən ziyadə, tədrici layihələri seçməklə nail olmaq olar. Həmçinin ölçünü, bir neçə layihəni əks etdirməsi üçün aqrekat hala salmaq çətindir. Həddəndən artıq uzun *baş-baş vaxtı* olan bir proses aqrekat nəticəni əhəmiyyətli dərəcədə yayındıra bilər. Və son olaraq, layihənin baş-baş vaxtının həqiqi qiyməti məhsul inkişafı prosesi bitdikdən uzun müddən donraya qədər məlum olmayacaq. Marv Patterson, Hewlett-Packard (HP) şirkətinin vitse-prezidenti ölçü haqqında fikrini belə tamamlamışdır: “ Bu şirkətin məhsul inkişafı prosesi ilə təşviq etmək istədiyi arzu olunan davranışları əks etdirmək üçün çox yaxşı ölçüdür. Bundan başqa, bu HP-də yeni məhsulların bazar mümkünlüyünü geniş şəkildə qiymətləndirməyə imkan yaradır.

### **Təsvir 7** Başa-baş vaxtı göstəricisi



HP şirkətinin təcrübəsinə görə, başa-baş vaxtı göstəricisi sikl vaxtını və xərcləri azaltmaq, verimliliyi artırmaq təzyiqləri istehsal olunan məhsulun innovativlik ölçüləri ilə balanslaşdırmağı vurğulayır. Əks təqdirdə, məhsul dizaynerləri və developerləri asan, tez və proqnozlaşdırıla bilən kiçik məhsul yaxşılaşdırmalarını radikal inqilabi məhsullardan üstün tuta bilər. Yeni məhsullardan məcmu mənfəət

kimi ölçülər həqiqi innovativ məhsulları mövcud məhsul və texnologiyaların sadə dəyişikliklərindən ayırmağa imkan verir. Digər bir ölçü yeni məhsulların satış müddətindən alına bilər. Kiçik dəyişikliklər olunmuş məhsulların sadəcə bir neçə il ömrü olacaq, beşinci ildə birinci və ikinci illərdəki satışın sadəcə bir hissəsi reallaşdırılacaq. Lakin, radikal innovativ məhsullar uzun həyat dövrü yaşayacaq, bir neçə il sonra da əvvəlki illərdəki satışın böyük hissəsi reallaşdırıla biləcək. [1]

Əməliyyatlar prosesi təşkilatlarda dəyər yaradılmasının kiçik dalğasını əks etdirir. Bu proses müştəridən sifarişin alınması ilə başlayır, məhsul və ya xidmətlərin müştəriyə çatdırılması ilə sonlanır. Bu proses mövcud məhsul və xidmətlərin mövcud müştərilərə səmərəli, ardıcıl və vaxtında çatdırılmasını nəzərdə tutur.

Mövcud əməliyyatlar təkrar təbiətli olduğu üçün elmi menecment texnikaları asanlıqla sifarişlərin, istehsalın, satışın və çatdırılma proseslərinin idarə olunması və yaxşılaşdırılması üçün asanlıqla tətbiq oluna bilər. Ənənəvi olaraq, bu əməliyyat prosesləri standart xərclər büdcə və s. maliyyə ölçüləri ilə monitor olunmuş və idarə edilmişdir. Buna baxmayaraq, vaxt keçdikcə əməyin səmərəliliyi, maşınların səmərəliliyi və alış qiymətləri variyasiyası kimi dar maliyyə ölçüləri üzərində həddindən artıq fokuslanmaq hənddindən artıq yanlış fəaliyyətlərə apardı: İşçi qüvvəsini və maşınları cari sifarişlərlə əlaqəsi olmayan inventar yığaraq məşğul etmək, daha ucuz alış qiymətləri tapmaq üçün təchizatçıdan təchizatçıya keçmək və s.

Son illərdə Ümumi Keyfiyyət Menecmentin təsiri və aparıcı Yapon şirkətlərinin vaxt-əsaslı rəqabət təcrübələri şirkətləri ənənəvi xərc və maliyyə ölçülərini keyfiyyət və sikl müddəti ölçüləri ilə tamamlamağa təşviq etmişdir. Əməliyyat proseslərinin keyfiyyətinin, sikl müddətinin və xərcinin ölçülməsi keçmiş 15 ildə geniş şəkildə inkişaf etdirilmişdir. [10]

Bu ölçülərə əlavə olaraq, menecerlər proseslərin, məhsul və xidmətlərin əlavə xarakteristikalarını ölçmək istəyə bilər. Bu tip əlavə ölçülər elastiklik ölçülərini və məhsul və xidmətlərin müştərilərə dəyər yaradan hər hansı xarakteristikasının ölçülərini ehtiva edir. Məsələn, şirkətlər özünəməxsus məhsul və xidmət performansını

təklif edə bilər hansı ki, bu onlara hədəf bazar segmentlərindən yüksək mənfəət marjası qazanmağa imkan yaradır. Məhsul və xidmətlərinin fərqləndirici xüsusiyyətlərini ayırd edə bilən şirkətlər yəqindir ki, həmin ölçünü balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminə daxil etmək istəyəcək. Beləliklə, kritik məhsul və xidmət əlamətlərin balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin daxili biznes prosesləri perspektivinə daxil ediləcəkdir.

Daxili dəyər zəncirinin sonuncu mərhələsi satışsonrası xidmətlərdir. Satışsonrası xidmətlər zəmanət və təmir fəaliyyətlərini, defektlərin və geri qayıtmış məhsulların təmirini və s. əhatə edir. Otis Elevator and General Electric Medical Systems kimi mürəkkəb avadanlıq və sistemlər satan şirkətlər bilir ki, onların texnologiyalarında hər-hansı dayanmalar onların müştərilərinə baha başa gəlir və narahatlıq yaradır. Bu şirkətlərin hər ikisi müştərilərinə sürətli və etibarlı satışsonrası xidmətlər təklif etməklə avadanlıqlarının dəyərini artırır. Onlar hətta avadanlıqlarına qaçılmaz nasazlıq baş verdikdə bu siqnalları xidmət personalına göndərən elektron cihazlar yerləşdirirlər. Bu texnologiya təmir işi ilə məşğul olanlara iş yerində baş verən nasazlıqları hətta müştərilər sezmədən a.kar etməyə və təmir etməyə imkan yaradır.

Acura və Saturn kimi yeni yaradılmış avtomobil dilerləri yüksək səviyyədə zəmanət işi, davamlı baxım və təmir kimi xidmətlər təklif edərək çox yüksək reputasiya qazanmışdır.

Hədəf müştərilərinin gözləntilərini yüksək səviyyədə satışsonrası xidmətlərlə qarşılamağa çalışan şirkətlər performanslarını ölçmək üçün əməliyyat prosesləri üçün təsvir olunmuş eyni vaxt, keyfiyyət və xərc ölçülərindən istifadə edə bilərlər. Belə ki, sikl müddəti, yəni, müştərinin problemlə bağlı müraciətindən başlayaraq problemin tamamilə həll olunmasına qədər olan müddət, nasazlıqlara olan reaksiya sürətini ölçür. Xərc ölçüsü səmərəliliyi, yəni, satışsonrası xidmətlər üçün sərf olunan resursların xərcini əks etdirir. *İlk-keçmə verimliliyi* müştəriləri problemlərinin hansı faizinin bir neçə zəng olunmadan bir zənglə həll edilməsini ölçür. [19, səh. 4]

Əgər menecerlər səhmdarların və hədəf müştəri seqmentlərinin məqsədlərinə xidmət etmək istəyirlərsə, daxili biznes prosesləri perspektivində kritik prosesləri müəyyən etməli və müvafiq performans qiymətləndirmə ölçüləri təyin etməlidir. Ənənəvi performans qiymətləndirmə sistemi yalnız xərclərin, keyfiyyətin və daxili biznes proseslərin vaxt-əsaslı ölçülərinin monitorinqi və yaxşılaşdırılmasını nəzərdə tutur. Əksinə, Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi yanaşması, daxili biznes prosesləri performansına tələblərin spesifik xarici maraqlı tərəflərin gözləntilərindən alınmasını ehtiva edir.

Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemində son inkişaf etdirilmiş məsələlərdən biri innovasiya prosesinin daxili biznes prosesləri perspektivinin tərkib hissəsi olaraq müəyyən edilməsidir. İnnovasiya prosesi birincisi şirkətin gələcək məhsul və xidmətləri ilə xidmət göstərmək istədiyi bazar seqmentlərinin xüsusiyyətlərini müəyyən etməyi vurğulayır. Sonra isə həmin seqmentin tələblərinə cavab verərək məhsul və xidmətlər inkişaf etdirməyi nəzərdə tutur. Bu yanaşma təşkilatlara yeni bazarlar, yeni məhsul və xidmətlər yaradan araşdırma, dizayn və inkişaf proseslərinə əhəmiyyətli dərəcədə ağırlıq verməyə imkan yaradır.

Əməliyyatlar prosesi yenə vacib olaraq qalır. Təşkilatlar cari hədəf müştərilərinə yüksək səviyyədə məhsul və xidmətlər çatdırmaq üçün vaxt, xərc, keyfiyyət və performans xüsusiyyətlərini müəyyən etməlidir.

Və nəhayət, satışsonrası xidmətlər prosesi məhsul və xidmətlər müştərilərə çatdırıldıqdan sonra lazım gəldikdə məhsul və xidmətlə bağlı yaranmış nasazlıqların, narahatlıqların aradan qaldırılmasını, baxım və təmir kimi vacib xidmət elementlərinin təklif edilməsini özündə ehtiva edir.

### **§ 2.3. Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin öyrənmə və inkişaf perspektivi**

Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sisteminin dördüncü və sonuncu perspektivi təşkilati öyrənmə və inkişafı idarə etmək üçün məqsədlər və ölçülər inkişaf etdirir.

Maliyyə, müştəri və daxili biznes prosesləri perspektivlərində yaradılmış məqsədlər təşkilatın yüksək performans qazanmaq üçün harada fərqlənməli olduğunu müəyyən edir. Öyrənmə və inkişaf perspektivindəki məqsədlər BGS-nin ilk üç perspektivində yüksək nəticələrə nail olmaq üçün tətikləyicilərdir.

Bir çox təşkilatların menecerləri qeyd edir ki, onlar yalnız qısamüddətli maliyyə performansını qiymətləndirdikdə, onlara insanların, sistemlərin və təşkilati proseslərin qabiliyyətlərini artırmaq çətin gəlir. Bu fəaliyyətlərə edilən investisiya mühasibatlıq sistemində dövrü xərclər kimi qeyd edilirdi və bu xərclərin azaldılması qısamüddətli mənfəət artımı ilə nəticələnirdi. İşçilərin, sistemlərin və təşkilati proseslərin qabiliyyətlərini artırmaqda davamlı uğursuzluq uzunmüddətli əks nəticələr yaradırdı.

Balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi gələcək üçün investisiya etməyin vacibliyini vurğulayır və yalnız yeni avadanlıq, yeni məhsul və xidmətlər kimi ənənəvi investisiya sahələrində deyil. Avadanlıq, Tədqiqat və İnkişaf istiqamətlərində edilən investisiyalar əlbəttə vacibdir, lakin öz-özlüyündə kifayət deyildir. Əgər təşkilatlar uzunmüddətli maliyyə məqsədlərinə çatmaq istəyirlərsə, həmçinin - işçilərinə, sistemlərinə, prosedurlarına investisiya etməlidirlər. [1, səh.220]

Geniş çeşidli istehsal və xidmət təşkilatlarında Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sisteminin qurulmasındakı təcrübə öyrənmə və inkişaf perspektivi üçün üç əsas kateqoriya ortaya çıxarmışdır:

- İşçilərin qabiliyyətləri
- İnformasiya sisteminin qabiliyyətləri
- Motivasiya və səlahiyyət

Son 15 ildə menecment düşüncəsindəki dramatik dəyişikliklərdən biri təşkilati işçilərin rollarındakı dəyişmələr olmuşdur. Əslində, heç nə sənaye dövrü idarəetməsindən informasiya dövrü idarəetməsinə inqilabi keçidə işçilərin təşkilata töhfəsi haqqında menecment fəlsəfəsinin dəyişməsindən daha yaxşı nümunə ola bilməz. Bir əsr əvvəl nəhəng sənaye müəssisələrinin yaranması və elmi menecment

hərəkətinin təsiri şirkətlərin işçiləri müəyyən olunmuş dar çərçivəli işlərin yerinə yetirilməsi üçün işə götürməsi irsini qoymuşdur. Təşkilati elitlər- menecerlər və mühəndislər fərdi işçilərin gündəlik təkrar tapşırıqlarını detallı şəkildə müəyyən etdi və işçilərin tapşırıqları olduğu kimi yerinə yetirib-yetirmədiyini yoxlamaq üçün monitoring sistemləri və standartlar yaratdılar. İşçilər fiziki iş üçün işə götürülürdü, düşünmək üçün deyil.

Bu gün demək olar ki bütün rutin işlər avtomatlaşdırılmışdır: Kompuyuterlər tərəfindən idarə olunan əməliyyatlar maşınqayırma, yığma və emal proseslərində işçiləri əvəz etmişdir və xidmət şirkətləri getdikcə daha çox təkmil informasiya və kommunikasiya sistemləri vasitəsilə əksər proseslərə müştərilərin birbaşa girişini təmin etmişdir. Buna əlavə olaraq, eyni işi təkrar-təkrar, eyni səviyyədə səmərəlilik və məhsuldarlıqla görmək artıq şirkətlərə təşkilati müvəffəqiyyət üçün kifayət etmir. Təşkilatlar ən azı mövcud performanslarını saxlamaq üçün daim inkişaf etməlidirlər. Əgər, təşkilat bugünün maliyyə və müştəri performansından daha irəliyə getmək istəyirsə təşkilati elitlər tərəfindən yaradılan standart əməliyyat prosedurlarına əməl etmək kifayət deyil. Prosesləri və müştərilər üçün xidmət performansını artırmaq üçün ideyalar ön-xətt işçilərindən gəlməlidir, hansı ki, onlar həm daxili proseslərə, həm də müştərilərə ən yaxın olanlardır. Keçmişdə daxili proseslər və müştəri reaksiyaları üçün standartlar təşkilatı davamlı yaxşılaşdırmaların aparılması üçün bir özüllə təmin edir. Onlar indiki və gələcək performans üçün standart ola bilməz.

Bu dəyişmə təşkilati məqsədlərə çatmaq üçün işçilərə yeni bacarıqlar qazandırmağı tələb edir. Belə ki, işçilərin düşüncələri və yaradıcılıq qabiliyyətləri təşkilati məqsədlər yönündə dəyişdirilir.

Əksər təşkilatlar üç əsas ölçü qrupu üzərində qurulmuş işçi məqsədləri təyin edirlər:

1. İşçi məmnuniyyəti
2. İşdə qalma
3. İşçi məhsuldarlığı

Bu üç əsas içərisində işçi məmnuniyyəti digər iki məqsəd – işdə qalma və işçi məhsuldarlığı üçün tətikləyicidir. [8]

İşçi məmnunluğu məqsədi işçi əhval-ruhiyyəsinin və iş məmnuniyyətinin əksər təşkilatlar tərəfindən olduqca vacib hesab edilməsini göstərir. Məmnun işçilər məhsuldarlığın artırılması, keyfiyyət və müştəri xidmətləri üçün ilkin şərtidir. Rockwater Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi tətbiqinin ilkin mərhələsində gördü ki, məmnuniyyət sorğularında yüksək ballar verən işçilərin müştəriləri daha məmnun olmağa meyl edir. Deməli şirkətlər yüksək müştəri məmnuniyyəti əldə etmək istəyirlərsə müştərilərinə məmnun işçilər tərəfindən xidmət göstərilməsini təmin etməlidirlər.

İşçi əhval-ruhiyyəsi bir çox xidmət biznesləri üçün xüsusilə vacibdir. Çünki, bu tip bizneslərdə aşağı maaşlı və az bacarıqlı işçilər birbaşa müştərilərə xidmət edir. Şirkətlər tipik olaraq işçi məmnuniyyətini illik sorğularla ölçür və ya hər ay təsadüfi seçilmiş işçilərlə sorğu keçirilir. İşçi məmnuniyyəti sorğularının elementləriaşağıdakıları daxil etməlidir:

- Qərar qəbulunda iştirak
- Yaxşı iş görə tanınma
- İş yaxşı görmək üçün kifayət qədər informasiyaya girişin olması
- Yaradıcı və təşəbbüskar olmağa aktiv həvəsləndirmə
- Şirkətdən ümumi məmnuniyyət

İşçilərdən hislərini 1-3 və ya 1-5 ballıq şkalada qiymətləndirmələri xahiş olunmalıdır. Sonra aqreqat məmnuniyyət balı hesablanaraq göstəricilər sistemində yazılmalıdır. [1, səh. 234]

İşdə qalma (işdə saxlama) göstəricisi təşkilatın uzunmüddətli marağının olduğu işçilərin işdə saxlanması məqsədini ifadə edir. Bu ölçünün əsasında dayandığı nəzəriyyə ondan ibarətdir ki, şirkət işçilərinə uzunmüddətli investisiya edir, intənməyən işdənətmələr biznesin intellektual kapitalında itki hesab olunur. Uzunmüddətli, loyall işçilər təşkilatın dəyərlərini, təşkilati proses haqqında biliklərini, və ümid edək ki, müştərilərə qarşı həssaslığı daşıyır. İşdə qalma göstəricisi əsas işçilərin dövriyyəsinə nisbətən faizlə hesablanır. [1, səh. 237]



İşçi məhsuladarlığı işçi bacarıqları və əhval ruhiyyəsinin, innovasiyanın, inkişaf edən daxili proseslərin və məmnun müştərilərin aqreqat təsərinin nəticə ölçüsüdür. Hədəf işçilər tərəfindən istehsal olunan məhsul və xidmətlərlə, həmin məhsulların istehsalı üçün tələb olunan işçi sayını əlaqələndirməkdir. İşçi məhsuldarlığını ölçməyin bir neçə yolu vardır.

Ən sadə məhsuldarlıq ölçüsü işçi başına düşən gəlirdir. Bu göstərici hər işçi tərəfindən nə qədər məhsul yaradılmasını əks etdirir. İşçilər və təşkilat daha yüksək həcmdə və daha çox dəyər əlavə olunan məhsul və xidmətlər satmaqda daha effektiv olduqca, işçi başına gəlir də artmalıdır.

İşçi başına gəlir sadə məhsuldarlıq ölçüsü olmasına baxmayaraq, bəzi məhdudiyyətləri vardır, xüsusilə əgər ambisiyalı hədəfə çatmaq üçün həddindən artıq təzyiq varsa.

Məsələn, bir problem ondan ibarətdir ki, gəlirlə əlaqəli xərclər göstəriciyə daxil edilməmişdir. Belə ki, əgər əlavə bir iş həmin işi görməyin marjinal xərcindən aşağı qiymətə qəbul edilmişsə, bu vəziyyətdə işçi başına düşən gəlir artacaq, lakin mənfəət azalacaqdır.

Həmçinin, nə vaxt hansısa nisbət göstəricisi məqsədi ölçmək üçün istifadə olunursa, menecerlərin hədəfə çatmaq üçün iki yolu vardır. Birincisi və adətən üstünlük verilən metod kəsrin sürətinin artırılmasıdır, indiki halda, məxrəci yəni işçilərin sayını dəyişmədən gəlirlərin həcmi (istehsalı) artırılmasıdır. İkincisi və adətən az üstünlük verilən metod məxrəcin azaldılması, yəni, işçilərin sayının azaldılması ilə təşkilati kiçilmədir. Bu metod qısamüddətli fayda verir, lakin uzunmüddətli imkanlar qurban verilir. İşçibəşinə düşən gəliri artırmağın digər yolu isə, *outsourcing* etməklə işçilərin sayının azaldılmasıdır. Bu metod daha az daxili işçilər saxlamaqla istehsalın həcmi eyni səviyyədə saxlamağa imkan yaradır. *Outsource*'un təşkilati stratejiyanın məntiqli elementi olub-olmadığını müəyyən etmək üçün daxili imkanlarla təklif olunan xidmətləri xaricilərlə müqayisə olunması gərəkdir. Ancaq işçi başına gəlir bu qərar üçün münasib göstərici deyildir. [24]

Beləliklə, bir çox digər ölçülər kimi işçibaşına düşən gəlir də, təşkilatın daxili strukturunda radikal dəyişikliklər baş vermədikcə faydalı diaqnostik göstəricidir. Əgər, işçi başına düşən gəlir ölçüsü fərdi işçilərin yüksək məhsuldarlığını motivasiya etmək üçün istifadə olunursa, bu iqtisadi müvəffəqiyyətin digər ölçüləri ilə balanslaşdırılmalıdır.

Şirkətlər əsas işçi göstəricilər qrupu – məmnuniyyət, işdə qalma, məhsuldarlıq üçün ölçülər seçdikdən sonra, öyrənmə və inkişaf perspektivində situasiya əsaslı, özünəməxsus təşviqediciləri müəyyən etməlidirlər. Aşkar olunmuşdur ki, təşviqedicilər üç qrup amildən yararır:

- İşçi qüvvəsinin yenidən təlimi
- İnformasiya sisteminin imkanları
- Motivasiya, səlahiyyət vermə və uzlaşdırma

Blanslaşdırılmış göstəricilər sistemləri quran əksər təşkilatlar radikal dəyişikliklərə məruz qalır. Əgər təşkilat müştəri və daxili biznes prosesləri məqsədlərinə çatmaq istəyirsə, onların işçiləri tamamilə yeni məsuliyyətlər götürməlidir. Onlar sadəcə müştəri suallarına cavab verməklə qalmamalı, müştərilərin ehtiyaclarını proaktiv şəkildə təxmin etməli və geniş məhsul və xidmətlər çeşidini onlara təqdim etməlidir. Bu transformasiya, indi bütün təşkilatların işçilərindən tələb etdiyi rollarda və məsuliyyətlərdəki dəyişikliyin təmsilçisidir.[32]

Biz yenidən hazırlanmış işçilər üçün tələbi iki istiqamətdə görürük: Yenidən hazırlanmanın (yenidən təlimin) səviyyəsi və işçi qüvvəsinin yenidən təlimə ehtiyacı olan hissəsi.

Əgər yenidən təlimin səviyyəsi aşağı olarsa o zaman normal təlim və təhsil işçi qabiliyyətlərini saxlamağa kifayət edəcək. Bu halda, işçilərin yenidən təlimi balanslaşdırılmış göstəricilər sistemində yer tutmaq üçün kifayət qədər prioritetliyə malik olmayacaqdır.

Əgər yenidən təlimin yüksək səviyyəsi tələb olunursa belə şirkətlər daxili biznes prosesləri, müştəri və uzunmüddətli maliyyə məqsədlərinə çatmaq üçün işçilərini əhəmiyyətli dərəcədə yenidən hazırlamalıdır. Biz müxtəlif sektorlarda bir çox təşkilatların yeni ölçü - strateji iş əhatə dərəcəsi inkişaf etdirdiyini görürük. Bu göstərici xüsusi işlər üçün ixtisaslaşmış işçilərin sayını, gözlənilən təşkilati ehtiyaclara nisbətə qiymətləndirir.

Adətən bu göstərici cari kompetensiyalar və gələcək ehtiyaclar arasındakı boşluğu aşkara çıxarır və bilik, bacarıq və münasibətlər istiqamətləri üzrə ölçülür. Bu boşluq insan resursları boşluğunu doldurmaq üçün strateji təşəbbüslər üçün motivasiya yaradır.

Kütləvi şəkildə işçilərin yenidən hazırlanması tələb olunan təşkilatlarda digər bir göstərici işçilərin yeni tələb olunan kompetensiyaları qazanması üçün tələb olunan zaman müddətidir.

İşçi motivasiyası və bacarıqları müştəri və daxili biznes prosesləri məqsədlərinə çatmaq üçün çox vacibdir. Lakin ehtimal ki, kifayət deyildir. Əgər işçilər bu günün rəqabət mühitində effektiv olmaq istəyirlərsə onlar müştərilər, daxili biznes prosesləri və qərarlarının maliyyə nəticələri haqqında mükəmməl informasiyaya sahib olmalıdırlar. [8]

Ön-xətt işçiləri hər bir müştərinin təşkilatla olan əlaqələri haqqında dəqiq və vaxtında informasiyaya sahib olmalıdır.

Ön-xətt işçiləri həmçinin müştərinin hansı sementə məxsus olması haqqında informasiyaya sahib olmalıdır. Bu yolla yalnız müştərinin mövcud ehtiyacları deyil, həmçinin yaranmaqda olan ehtiyaclarının da ödənməsi istiqamətində çalışmaq mümkündür.

Biznesin əməliyyat tərəfində olan işçilərin yenicə istehsal olunmuş məhsul və ya göstərilmiş xidmət haqqında geri bildirimə ehtiyacı vardır.

Yalnız belə geri bildirim nəticəsində defektlərin davamlı olaraq aradan qaldırılmasını və istehsal sistemindən artıq xərc, vaxt və tullantının kənarlaşdırılmasını nəzərdə tutan inkişaf proqramlarını saxlamaq mümkün olar.

Mükəmməl informasiya sistemi işçilərə ya davamlı olaraq ümumi keyfiyyət menecmenti vasitəsilə ya da yenidən dizaynetmə və mühəndislik layihələri vasitəsilə prosesləri inkişaf etdirmək üçün vacib tələbdir.

Əksər təşkilatlar strateji informasiyanın əhatə dairəsi göstəricisini yaratmışlar. Bu göstərici informasiyanın cari mövcudluğunu gələcək təşkilati ehtiyaclara nisbətdə qiymətləndirir. Strateji informasiyanın əlçatanlığını ölçmək üçün göstərici mövcud keyfiyyət, vaxt və xərc haqqında müştəri geri bildirimləri və müştərilərlə birbaşa əlaqədə olan işçilərin bu informasiyaya onlayn çıxışının faiz nisbəti ola bilər.

Motivasiyanı və səlahiyyətverməni ölçməyin bir neçə yolla ölçmək olar. Bir sadə və geniş istifadə edilən ölçü hər işçiyə düşən təkliflərin sayıdır. Bu göstərici işçilərin təşkilati performansın artırılmasında davamlı iştirakını əhatə edir. Belə bir ölçü tətbiq olunan təkliflərin sayı ölçüsü ilə gücləndirilə bilər, hansı ki bu ölçü təkliflərin keyfiyyətini əks etdirir və işçilərə onların təkliflərinin nə qədər ciddi qəbul edildiyini və dəyərləndirildiyini çatdırır. Məsələn, bir şirkətdə menecment işçilərin inkişaf imkanları təklif etməkdə iştirak səviyyəsinin və keyfiyyətinin aşağı olduğundan şikayətlənir və onlar belə bir təşəbbüs irəli sürürlər:

- Uğurlu təkliflər prosesin görünməsini və etibarlılığını artırmaq üçün çap olundu
- İşçilərin təklifləri ilə əldə olunan faydalar və irəliləmələr nümayiş etdirildi
- Tətbiq olunan təkliflər üçün yeni mükafatlandırma sistemi bəyan edildi

Bu təşəbbüs həm təkliflərin sayında, həm də tətbiq olunan təkliflərin sayında inanılmaz dərəcədə artıma səbəb oldu. [17]

Müvəffəqiyyətlə tətbiq olunmuş işçi təkliflərinin nəticələri yalnız xərclərə qənaətlə məhdudlaşdırılmamalıdır. Təşkilatlar həmçinin təşkilatdaxili və müştəriyə

xidmətlə bağlı proseslərdə vaxt, keyfiyyət və performans göstəricilərində inkişaf axtarmalıdırlar.

Art Schneiderman tərəfindən inkişaf etdirilmiş *half-life* göstəricisi proses performansının 50% yaxşılaşması üçün tələb olunan vaxtı ölçür. *Half-life* ölçüsü şirkətin sifra yaxınlaşmasını istədiyi hər jansı proses göstəriciləri də ola bilər. Bu göstəricilərə misal olaraq çatdırmada gecikmələr, defektlərin sayı və s. göstərmək olar. Bu ölçü hətta proses skində və ya məhsul inkişafı prosesində boşa sərf edilən vaxta da tətbiq oluna bilər. *Half-life* ölçüsü belə qəbul edir ki, əgər keyfiyyət menecmenti komandası uğurlu şəkildə keyfiyyət artırılması prosesini tətbiq edərsə, o zaman defektlərin sayı sabit dərəcədə azalacaqdır. Məsələn, təşkilat vaxtında çatdırma kritik menecment prosesi kimi müəyyən etmişdir. Hal-hazırda biznes vəd verilən çatdırmaların 30%-ni vaxtında yerinə yetirə bilmir. Əgər şirkətin hədəfi buraxılmış çatdırmaların həcmi 4 il müddətində 1%-ə endirməkdirsə, o bu hədəfinə buraxılmış çatdırmaları hər 9 ayda 50% azaldan davamlı yaxşılaşdırma prosesi ilə çata bilər. Aşağıda bu proses təsvir edilmişdir

Ay	Buraxılmış çatdırmalar %
0	30
9	<b>15</b>
18	7.5
27	3.8
36	1.9
45	1.0

Half-time göstəricisini proseslərin inkişafında işçi təklifləri və iştirakçılıq üçün nəticə ölçüsü olaraq istifadə etmək üçün şirkətlər aşağıdakıları etməlidir:

- Proses inkişafı tələb olunan yerlər üçün proses ölçüləri müəyyən etmək
- Bu proses üçün gözlənilən *half-life* göstəricisi qiymətləndirilir
- Proqnozlaşdırılan *half-life* göstəricisi tərəfindən müəyyən olunmuş dərəcədə inkişaf edən proseslərin faizi hesablanır

Fərdi və təşkilati uzlaşma fərdlərin və departamentlərin hədəflərini Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemində qeyd olunmuş şirkət hədəfləri ilə uzlaşdırmalıdır. [1, səh. 240]

Bir təşkilat yuxarı menecmentin balanslaşdırılmış göstəricilər sistemini təşkilatın aşağı səviyyələrinə təqdim etməsi üçün proses müəyyən etmişdir. Bu prosesin iki başlıca məqsədi vardır:

1. Fərdi və təşkilati alt-vahid hədəfləri, mükafatlandırma və tanınma sistemi biznes məqsədləri ilə uzlaşdırılır
2. Komanda əsaslı performans ölçüləri

Proses üçün ölçü proseduru tətbiq prosesinin üzərində inkişaf etdirilmişdir. İlk mərhələdə yuxarı menecment Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi üçün çərçivə yaradır. Bu proses menecerləri öz məsuliyyət sahələri üçün ölçülər inkişaf etdirməyə və tətbiq planı hazırlamağa və təşkilatda aşağı səviyyələrə doğru ötürməyə dəvət edir. Bu tətbiq fazasını qiymətləndirmək üçün ilkin ölçü Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemində cəlb olunmuş menecerlərin faizidir. İlk mərhələ tamamlandıqdan sonra, Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi spesifik tətbiq planı ilə birgə bütün təşkilata çatdırılır. Üçüncü mərhələdə böyük menecerlər və direktorlar balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi daxilində maliyyə və qeyri maliyyə ölçüləri üçün hədəflər müəyyən etməlidirlər. Şəxsi hədəflərini Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi ilə uyğunlaşdıran menecerlərin faizi bir ölçü olaraq bu prosesin nəticəsini əks etdirir. Və sonuncu tətbiq mərhələsində, bütün individuallar öz hədəflərini və fəaliyyətlərini balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi məqsədlərinə və ölçülərinə uyğunlaşdırmalıdırlar. Bu mərhələ üçün uzlaşma nəticə ölçüsü şəxsi hədəflərini BGS məqsədləri ilə uyğunlaşdırmış işçilərin faizidir.

Digər bir təşkilat 20 biznes vahidinin Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi ilə necə uyğunlaşdığını izlədi. İdarəçilər aşağıdakı məsələlər üzrə uzlaşma əldə etmək üçün 20 biznes vahidi ilə dərinləməsinə iclaslar proqramı tərtib etdi:

- Biznes vahidinin əsas fəaliyyətləri BGS ilə nə dərəcədə uzlaşır

- Bu fəaliyyətlər üçün uğur göstəricisi olan ölçülərin yaradılması
- Biznes vahidi menecerləri ilə BGS uzlaşmasını işçi heyətinə çatdırmaq
- Fərdi performans hədəflərini BGS ilə uzlaşdırmaq [2, səh. 128]

Təşkilati uzlaşma ölçüsü bu prosesi uğurla başa çatdıran biznes vahidlərinin faizi idi.

Təşkilatlar yalnız nəticə göstəricisini ölçməyib, həmçinin qısa-müddətli, aralıq göstəricilərlə fərdləri təşkilati məqsədlərlə uyğunlaşdırma cəhdlərini ölçə bilirlər. Bir şirkət BGS məqsədlərinə çatmaq üçün işçilərin motivasiyasını qiymətləndirən periodik sorğu tərtib etdi. Motivasiyanı ölçməmişdən qabaq məlumatlılığı ölmək şərtidir. Bəzi təşkilatlar, xüsusilə BGS tətbiqinin ilkin mərhələlərində şirkətin yeni missiyasını bilən və anlayan işçilərin faizini hesablayır.

Son olaraq qeyd edək ki, maliyyə, müştəri və daxili biznes prosesləri üçün ambisiyalı hədəflərə çatma qabiliyyəti öyrənmə və inkişaf üçün təşkilati qabiliyyətlərdən asılıdır.

### **III Fəsil. Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin tətbiqinin empirik qiymətləndirilməsi**

#### **§ 3.1. Mövcud tədqiqatların icmalı**

Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi 1992-ci ildə Robert Kaplan and David Norton tərəfindən təqdim edildikdən sonra akademiklər və mütəxəssislər arasında məşhur olmuşdur. Həm dövlət, həm də özəl sektorda əksər təşkilatlar bu konsepsiyanı qəbul etmiş və təşkilati performansını artırmaq üçün istifadə etmişdir. Buna baxmayaraq, belə görünür ki, “Balanced Scorecard” termininin müxtəlif izahları vardır. Müxtəlif fərdlər və təşkilatlar tərəfindən bu termin müxtəlif cür başa düşülə bilər. Əksər təşkilatlar, həm maliyyə həm də digər ölçülərdən ibarət ölçü sistemlərini Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi adlandırır. Lakin Kaplan və Norton iddia edir ki, Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi yalnız Performans ölçüləri çoxluğundan ibarət deyildir. Həmçinin akademik tədqiqatlarda BGS-nin müxtəlif interpretasiyalarına rast gəlinir.

Hoque və James (2000) alimləri 20 maddəli şkaladan istifadə edərək BGS istifadəsini müəyyən etdi və qeyd etdilər ki onların ölçüsü real BGS əlaqələrini əks etdirməyə bilər. Nəticədə, onların araşdırmasındakı şirkətlər BGS tətbiqinin müxtəlif səviyyələrinə malik olduqları üçün bu onların nəticələrinə təsir edə bilərdi. Xüsusilə, BGS istifadəsi onların reqressiya modelində asılı dəyişən idi.

Chan & Ho (2000) araşdırmalarının məhdudiyətlər bölməsində qeyd etmişdir ki, respondentlər təşkilatlarının performans qiymətləndirmə sistemini yanlış olaraq BGS hesab etmiş ola bilərlər.

Hətta bu hal da mümkündür ki, təşkilatın performans qiymətləndirmə sistemi Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sisteminin bütün Əlamətlərinə malik olsun lakin respondentlər onu BGS hesab etməmiş olsun.



Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin aydın təyin olunması gələcək tədqiqatlarda təşkilatlar tərəfindən BGS –nin nə dərəcədə qəbul edilməsinin müəyyən olunmasına töhfə verəcəkdir.

Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi üzərində çoxlu sayda tədqiqatların (Chan & Ho 2000; Hoque & James 2000; Lipe & Salterio 2000; Malina & Selto 2001; Lipe & Salterio 2002; Ittner & Larcker 2003; Speckbacher et al. 2003) aparılmasına baxmayaraq, yalnız bir tədqiqatda BGS-nin konseptual modeli inkişaf etdirilmiş və BGS –nin təşkilatlar tərəfindən qəbulunun ölçüsünü (hansı dərəcədə qəbul edilməsini) ölçmək üçün istifadə olunmuşdur. Bu araşdırma Avstriya, Almaniya və İsveç təşkilatlarında aparılmışdır. Bu Robert Kaplan və David Norton tərəfindən hazırlanmış BGS-nin hansı əlamətlərinin təşkilatların performans ölçü sistemində istifadə olunduğunu öyrənməyə ehtiyac yaratmışdır.

Kaplan və Norton'a görə Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi ölçülər kolleksiyasından daha artıq bir alətdir, menecerlər tərəfindən strategiyanın aydınlaşdırılması və tətbiqi üçün istifadə edilən strateji menecment sistemidir.

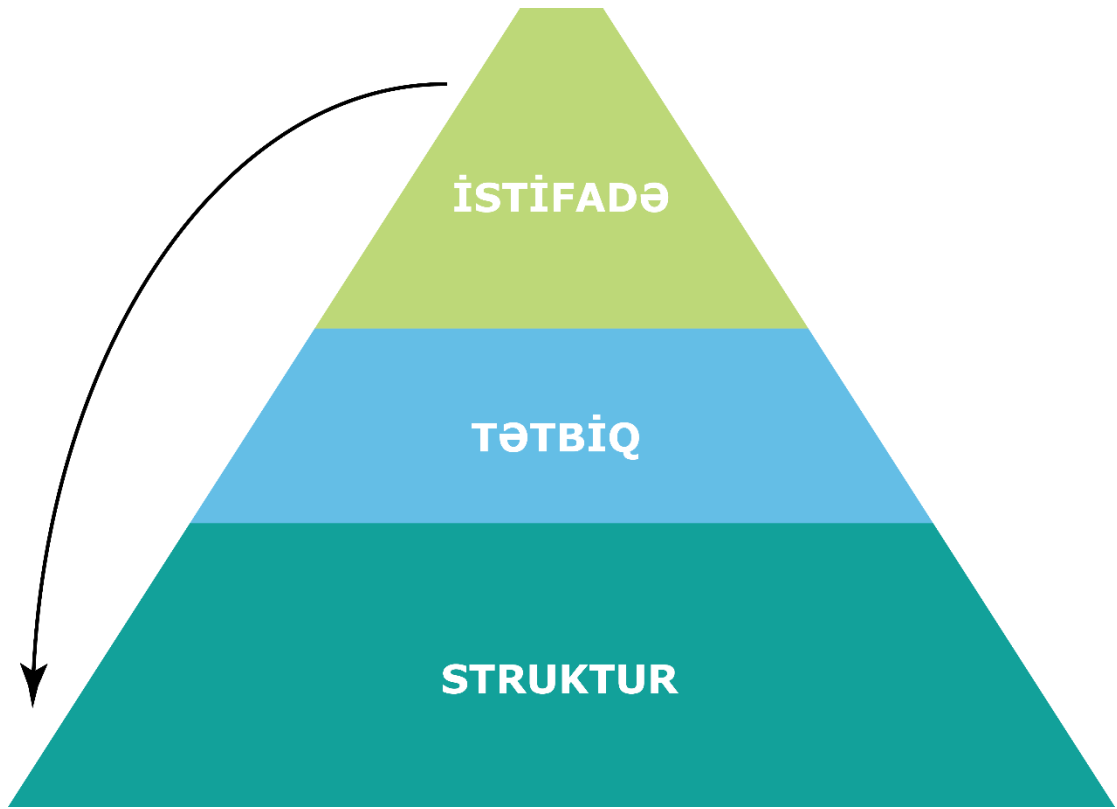
Əvvəlki paraqraflarda qeyd edildiyi kimi Kaplan and Norton (1992, 1996, 2001) Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemində 4 perspektivin istifadəsini təklif edir: Maliyyə perspektivi, müştəri perspektivi, daxili biznes prosesləri perspektivi, öyrənmə və inkişaf perspektivi. Hər perspektiv bir-biri ilə səbəb-nəticə əlaqəsinə malik olan bir çox ölçüdən ibarətdir. Səbəb və nəticə ölçüləri elə ölçülərdir ki, birinci ölçüdə baş verən dəyişikliklər ikinci ölçüdə dəyişikliklərə səbəb olur.

Robert Kaplan və David Norton tərəfindən hazırlanmış BGS çərçivəsinin özünəməxsusluğu aşağıdakı üç aspektdən başa düşülə bilər:

- Struktur
- Tətbiq
- İstifadə

Struktur BGS-nin dizaynına istinad edir, tətbiq dedikdə BGS-nin təşkilati idarəetmədə yerinin müəyyən edilməsi, istifadə dedikdə isə BGS-nin strategiyanın tətbiqi və qiymətləndirilməsində istifadəsi nəzərdə tutulur. Bu üç aspekt piramida şəkilində təsvir edilə bilər.

#### **Təsvir 8 BGS piramidası**



Struktur baxımından Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi digər performans ölçmə sistemlərindən fərqlidir. Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi sadəcə xüsusi maliyyə və qeyri-maliyyə ölçüləri kolleksiyasından ibarət deyil. Struktur baxımından onu digər performans ölçmə sistemlərindən fərqləndirən üç xüsusiyyət vardır:

- BGS ölçüləri strategiyanı alır
- Ölçülər arasında balans vardır
- Ölçülər səbəb nəticə əlaqəsi ilə bir-birinə bağlıdır

Strategiyanın ölçülər üçün əsas olaraq seçilməsi effektiv performans qiymətləndirmə sistemi üzərində diqqətli düşünülmüş prosesi əks etdirir. BGS

istiqamət və ölçülərini təşkilati strategiya ilə əlaqələndirmək BGS – nin əsas xarakterik xüsusiyyətlərindəndir. Kaplan və Norton qeyd edirdi ki, təşkilatın Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sisteminə baxıb onun strategiyasını oxumaq mümkün olmalıdır. Bu təşkilatın BGS –ni qəbul etmiş sayılması üçün ilkin şərtidir. Əgər ölçülər strategiyadan alınmamışdırsa onda performans qiymətləndirmə sistemi BGS adlandırıla bilməz.

Kanada hospitallarının sorğusunda, Chan & Ho (2000) açıkar etmişdir ki, BGS tətbiq istifadə etdiklərini söyləyən hospitallar strategiya və ölçülər arası əlaqədə BGS istifadə etmədiyini söyləyənlərə nisbətən daha yüksək göstərici əldə etmişlər.

Son zamanlarda, Banker və başqaları. (2004) strategiya və ölçülər arası əlaqəni vacibliyini yoxlayan təcrübə aparmışdır. Onların nəticələri təklif edir ki, “BGS – nin qəbulundan faydalanmaq üçün menecerlər performans ölçüləri və biznes vahidi strategiyası arasında əlaqəni başa düşməlidir”. Bu tapıntılar ölçülərin strategiya ilə əlaqələndirilməsinin önəmini təsdiqləyir.

Strukturun ikinci aspekti balans ideyasıdır. Ənənəvi olaraq, performans qiymətləndirmə sistemləri geniş şəkildə maliyyə ölçülərinə fokus olmuşdur. Son zamanlarda bu fokus tənqid olunur. Məsələn, Malina & Selto (2001) qeyd edir ki, performans qiymətləndirmə prosesi üçün yalnız maliyyə ölçülərindən istifadə etmək qısamüddətli, dargörüşlü qərar qəbuluna səbəb olur. Onlar təklif edir ki, təşkilatlar üçün ən ağıllısı və ola bilsin ki, ən optimalı menecment qərarlarında və səylərində fərqlilikləri göstərmək üçün çeşidli ölçü çoxluqlarından istifadə etməkdir. Baxmayaraq ki, strategiyanın tətbiqini qiymətləndirmək üçün həm maliyyə, həm də qeyri-maliyyə ölçüləri əhəmiyyətlidir, Nanni et al. (1992) qeyd edir ki, qeyri-maliyyə ölçüləri maliyyə ölçülərinə nisbətən uzunmüddətli strateji məqsədlərə daha çox istinad edir. Bundan başqa, onlar qeyd edir ki, qeyri-maliyyə ölçüləri həmçinin strategiyanın uğursuzluğunu izah etməkdə faydalıdır. Kifayət qədər araşdırma vardır ki, təşkilatlar tərəfindən qiymətləndirmə və mükafatlandırma üçün maliyyə ölçüləri

ilə yanaşı qeyri-maliyyə ölçülərinin istifadəsini ortaya çıxarmışdır (Ittner & Larcker 1998, Behn & Riley 1999, Banker et al. 2000, Kalagnanam 2002).

Balans yaratmağa kömək etmək üçün Kaplan və Norton təklif edir ki, təşkilatın Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi dörd perspektiv üzrə ölçülərdən ibarət olmalıdır. Maliyyə perspektivi “Əgər müvəffəq olsaq, səhmdarlarımıza necə görünəcəyik?” sualına cavab verir. Bu istiqamət ən vacib maraqlı tərəflərdən olan investora fokus olur. Müştəri perspektivi bu suala cavab verməyə çalışır: “Vizyonuma çatmaq üçün, müştərilərimə necə görünməliyəm”. Müştəri ölçüləri menecerlərə xatırladır ki, müştərilər gəlirin mənbəyidir və məmnun edilməlidir. Daxili biznes prosesləri perspektivi bu suala cavab tapmağa çalışır: “Müştərilərimi məmnun etmək üçün hansı prosesləri yaxşı səviyyədə görməyi bacarmalıyıq?”. Nəhayət, öyrənmə və inkişaf perspektivi “Vizyonumuza çatmaq üçün necə öyrənməli və inkişaf etməliyik?” sualına cavab tapmağa çalışır. Son iki istiqamət maliyyə və müştəri məqsədlərinə çatmaq üçün lazım olan fəaliyyətlərə fokus olur.

Dörd perspektiv birlikdə, təşkilatları hara getmək istədiklərinə və və o yerə necə gedəcəklərinə fokus olmağa həvəsləndirir. Bu dörd perspektiv BGS üçün bələdçidir, məhdudlaşdırıcı yox. Kaplan və Norton qeyd edir ki, onlar beş perspektivdən istifadə edən təşkilatlar görmüşlər. Oxşar olaraq üç istiqamətdə ölçülərdən istifadə edən təşkilatlar da vardır (Rucci et al. 1998; Malina & Selto 2001; Speckbacher et al. 2003). Kaplan və Norton tərəfindən təklif edilmiş çoxölçülü yanaşma balansın yalnız bir aspektidir. Onlar həmçinin hər perspektivdə olan ölçülərin sayı ilə və ölçülərin tipi ilə bağlı (səbəb – nəticə, maliyyə- qeyri-maliyyə, kəmiyyət-keyfiyyət) balans təklif edirdi.

Strukturla bağlı 3-cü aspekt hər bir perspektiv daxilindəki və ya müxtəlif perspektivlərdəki ölçülərin bir-biri ilə səbəb-nəticə əlaqəsinə malik olmasıdır. Kaplan və Nortona görə ölçülər səbəb və nəticə əlaqələri ardıcılığı ilə bir-birinə bağlı olmalıdır və sonda maliyyə perspektivində başa çatmalıdır. Bir perspektiv daxilində bəzi ölçülər bir-biri ilə əlaqəli ola bilər, lakin hər perspektivdə ən azı bir ölçü digər

perspektivlərdəki ölçülərlə əlaqəli olmalıdır. Məsələn, şirkət öyrənmə və inkişaf perspektivində işçi məmnuniyyəti və işdə qalma göstəricilərini, daxili biznes prosesləri perspektivində isə işçi məhsuldarlığını ölçməyə qərar verə bilər. İşçi məmnuniyyəti işdə qalma ilə, o da öz növbəsində işçi məhsuldarlığı ilə əlaqədardır. Bu əlaqələr açıq və test edilə bilən olmalıdır. Araşdırmalara görə işçi münasibətində 5 vahid artım, müştəri təəssüratlarında 1.3 vahid artıma o da öz növbəsində 0.5% gəlir artımına səbəb olur. (Rucci et al. 1998)

Səbəb - nəticə əlaqələri ön-xətt işçilərinin gündəlik fəaliyyətlərini maliyyə nəticələri ilə əlaqələndirən mexanizmlə təmin etdikləri üçün çox əhəmiyyətlidir. Səbəb-nəticə əlaqələri həmçinin təşkilatı strategiyayı yoxlama mexanizmi ilə təmin etdiyi üçün də əhəmiyyətlidir. Kaplan və Norton təkid edir ki, səbəb-nəticə əlaqələri təşkilatın strategiyası haqqında hipotezlərdir. Əgər gözlənilən nəticələr həyata keçmirsə, təşkilat strategiyasının uyğun olub-olmamasını müzakirə etməlidir. Bu proses “Double-loop Learning” adlanır.

Aydındır ki, bir-biri ilə səbəb-nəticə əlaqələri ilə bağlı olan ölçülərə sahib təşkilatlar digərlərindən daha uğurludur. Məsələn, Ittner & Larcker (2003) məlumat vermişdir ki, onların yoxladı şirkətlərin 30%-dən azı səbəb-nəticə modellərindən istifadə edir, və yalnız 23%-i davamlı olaraq bu modelləri qurur və təsdiqləyir. Səbəb – nəticə modellərindən istifadə edən həmin 23% şirkət digərlərinə nisbətən 5.14% daha çox ROE (investisiyanın gəlirliliyi) əldə etmişdir.

Araşdırmalar göstərmişdir ki, bir çox hallarda menecment əslində heç bir əsası olmayan, əvvəldən qəbul etdikləri və inandıqları fikirlərə güvənməkdə davam edir.

Konseptual baxımdan tətbiq prosesi piramidanın ikinci mərtəbəsində olsa da, əslində bu proses Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi layihəsi ilə birgə başlayır.

Layihəni uğurla tətbiq etmək üçün ölçülər formalaşdırmaq və dəstək almaq üçün təşkilatın bütün səviyyələrinin iştirakı gərəklidir. Kaplan və Norton tərəfindən müəyyən edilmiş ən böyük uğur amali Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi

layihəsində yuxarı menecmentin dəstəyi və iştirakıdır. Onların dəstəyi olmadan, əksər BGS layihələri uğursuzluğa düşür olur. Həmçinin, Kaplan və Norton qeyd edir ki, BGS-nin işçilərə kommunikasiya olunması prosesi strateji kampaniya hesab edilməlidir. Onlar qeyd edir ki, əksər şirkətlər kampaniyanın effektivliyini ölçmək üçün işçilərinin təşkilati strategiya haqqında bilik və anlayışlarını yoxlamışdır.

Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sisteminin istifadəsi piramidanın zirvəsidir, çünki bu BGS-nin son funksiyasıdır. İstifadə əlaməti bir neçə fəaliyyətlə xarakterizə oluna bilər:

- Planlama və nəzarət
- Kompensasiya (maaş)
- Strateji (double-loop) öyrənmə

Kaplan və Norton (1992) qeyd edirdi ki, BGS kommunikasiya, məlumatvermə və öyrənmə sistemi olaraq istifadə edilməli və strateji idarəetmə sisteminin təməl daşlarından olmalıdır.

Baxmayaraq ki, Kaplan və Norton (1992) BGS – nin nəzarət sistemi kimi istifadə olunmamasını söyləmişdilər, lakin BGS effektiv menecment idarəetmə sistemi kimi görünür ((Malina & Selto 2001). Bu araşdırmadakı menecerlər, Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemindən aldıkları məlumatların müştəri əlaqələri strategiyasını yaxşılaşdıracaq fəaliyyətlərə imkan yaratdığını qeyd etmişlər. BGS – nin menecment nəzarət qabiliyyəti strategiya uzlaşdırmasına və müsbət nəticələrə imkan yaratmışdır. Planlama və idarəetmə funksiyasının tərkib hissəsi olan büdcənin BGS ilə əlaqələndirilməsi təşkilatın BGS – ni mərkəzi idarəetmə aləti olaraq istifadə etməsinin göstəricisidir.

Kaplan və Norton kompensasiyanı Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sisteminə bağlamağı sonuncu əlaqə adlandırmışdır. Maaş BGS məqsəd və ölçülərinə bağlandıqda, menecment sisteminin təməl daşı olaraq istifadə olunması ehtimalı da artır. Maaşın BGS ilə əlaqələndirilməsi menecmentin BGS – yə olan inamının göstəricisidir.

İkiqat öyrənmə (Double loop learning) (Argyris 1982, 1991) Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemini xarici mühitlə uzlaşdırən fəaliyyətdir. İkiqat öyrənmə xüsusilə həqiqi nəticələrin gözlənilən nəticələrdən fərqli olduğu hallarda təşkilatın strategiyası tərəfindən qəbul edilmiş qaydaların və onların BGS ilə əlaqələrinin sorğulanması prosesidir. Əgər strategiyanın çatışmazlıqları ortaya çıxarsa təşkilat bunu yaxşılaşdırmalı və nəticədə BGS –nin bəzi və ya bütün ölçülərini yenidən gözdən keçirməlidir. Piramidanın kənarındakı ox bu yenidən baxış (double-loop learning) prosesini əks etdirir.

Hoque and James (2000) 66 Avstraliya firması ilə sorğu keçirmişdir. Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sisteminin istifadəsi 20 maddəli şkala ilə ölçülmüşdür. Bu araşdırma “Balans” əlamətindən istifadə edərək sorğu aparılan firmaların BGS istifadəsini yoxlamışdır. Sorğu aləti Kaplan və Norton tərəfindən müəyyən olunmuş 4 istiamətdə maddələrdən təşkil olunmuşdu. Bu sorğuda respondentlərdən BGS –dən hansı dərəcədə istifadə etdiklərini ölçmək üçün hər bir maddənin təşkilati performansın qiymətləndirilməsi üçün nə dərəcədə istifadə olunduğunu 5 ballıq likert şkalası ilə qiymətləndirməyi xahiş etdilər. Bu araşdırmadakı təşkilatlar ölçülərin strategiyadan alınmasını və ölçülər və perspektivlər arasında əlaqələrin olub-olmamasını nəzərə almadan BGS – ni qəbul etmiş hesab olundular. Hoque and James (2000) böyük şirkətlərin BGS –dən daha çox istifadə etməsi hipotezini dəstəkləyən faktlar tapdılar və BGS istifadəsinin performans artımına səbəb olması nəticəsinə gəldilər.

Chan and Ho (2000) Kanadada 121 hospitalın sorğusunda repondentlərin bir neçə BGS əlamətləri, xüsusilə Balans və Strategiya , ilə bağlı qavrayışlarını araşdırmışdır. Sorğu cavabları aşağıdakı qruplara ayrılaraq müqayisə olundu:

- BGS haqqında eşitməmiş hospitallar
- BGS haqqında eşitmiş hospitallar
- BGS – ni tətbiq edən hospitallar
- BGS – ni tətbiq etməyən hospitallar

BGS – nin istifadəsi respondentin BGS – ni istifadə edib-etmədiyini deməsi ilə müəyyən edilmişdir. Chan and Ho (2000) qeyd edirdi ki, BGS tətbiq edənlər BGS-nin dörd perpektivindən istifadə edir və nisbi olaraq performans ölçülərinin və təşviqedicilərinin balanslı qarışığından istifadə edirlər. Onlar həmçinin qeyd edir ki, Aşağıdakı ifadələr baxımından BGS tətbiq edənlər və etməyənlər arasında əhəmiyyətli fərq yoxdur:

- Təşkilatınızın uzunmüddətli strategiyası ilə performans ölçüləri arasında birbaşa əlaqə var
- Performans ölçüləri aydın ifadə edilən strategiyayı əks etdirir

Bu suallar əhəmiyyətlidir, çünki, əvvəl də qeyd etdiyimiz ki, ola bilər ki hansısa təşkilatda formal BGS formal olaraq tətbiq olunmasın lakin, BGS-nin bəzi əlamətləri istifadə edilsin. Əgər belə hal mövcuddursa, onda BGS istifadəsinin respondentlər tərəfindən qiymətləndirilməsi BGS istifadəçiləri və qeyri-istifadəçilərini dəqiqliklə ayıra bilməz.

Debusk və başqaları (2003) Balans və istifadə əlamətlərini öz araşdırmalarında yoxlamağa çalışdı. Onlar hipotetik bir panel ölçülərdən ibarət keysi MBA tələbələrinə və magistr mühasib tələbələrinə təqdim edərək müxtəlif ölçülərin vacibliyini və təşkilati performansını qiymətləndirmələrini tələb etdilər. Araşdırma üç sual təqdim edirdi:

- Panel performans ölçülərində neçə komponent (perspektiv) vardır – Kaplan və Norton tərəfindən təklif edilən dörd komponent yoxsa fərqli komponentlər?
- Performans ölçü sistemində perspektivlərin müəyyən olunmasında startegiya rol oynayır mı?
- Maliyyə ölçüləri qeyri-maliyyə ölçülərindən daha vacibdir mi?

Birinci araşdırma sualı ilə bağlı, 8 komponent müəyyən olundu, hansı ki, bu Kaplan və Norton tərəfindən təklif edilən komponentlər dörd ədəd çox idi. Maraqlısı budur ki, Debusk tərəfindən aşkar olunmuş səkkiz komponentdən heç biri Kaplan və Nortonun müəyyən etdiyi dörd komponentlə üst-üstə düşmürdü. Belə görünür ki,



səkkiz komponentdən bir neçəsi Kaplan və Norton tərəfindən müəyyən olunan bir komponentin tərkibində birləşdirilə bilər. Məsələn, Debusk tərəfindən müəyyən olunan iki komponent – Böyümə və Həcm Kaplan və Nortonun Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sisteminin Maliyyə perspektivində birləşdirilə bilər. Böyümə komponenti aşağıdakı ölçülərdən ibarətdir:

- Baza böyümə
- Tədrici böyümə
- İllik bazar payı artımı

Həcm komponenti aşağıdakı ölçülərdən ibarətdir:

- Hər barelə düşən gəlir
- Hər aya düşən iş həcmi

Bu ölçülərin maliyyə perspektivi yoxsa böyümə və həcm perspektivində birləşdirilməsi mübahisə oluna bilər. Bu təşkilati strategiyanın strukturundan və hətta təşkilati seçimdən asılı olaraq dəyişə bilər.

Ittner and Larcker (2003) 60 istehsal və xidmət təşkilatlarında 297 böyük idarəçilərlə sorğunu əhatə edən sahə araşdırması aparmışdır. Səbəb-nəticə əlaqələri bu araşdırmanın əsas fokusu olmuşdur və şirkətlərin 23%-nin səbəb-nəticə modelləri qurduğu və təsdiqlədiyini ortaya çıxarmışdır. Ittner and Larcker (2003) şirkətlərin qeyri-maliyyə performansını ölçərkən yol verdiyi dörd ümumi səhv haqqında məlumat vermişdir. Bunlar aşağıdakılardır:

- Ölçüləri strategiya ilə əlaqələndirməmək
- Ölçülər arasındakı əlaqələri yoxlamamaq
- Düzgün performans hədəfləri təyin etməmək
- Yanlış ölçmək

Ittner and Larcker (2003) qeyd edirdi ki, istifadə olunan ölçülərin 70%-nin statistik doğruluğu və etibarlılığı yoxdur.

Stemsrudhagen (2004) tərəfindən Norveçdə 83 istehsal müəssisəsində araşdırma aparılmışdır. Bu araşdırma performans ölçü sistemlərinin struktur xüsusiyyətləri hansı dərəcədə BGS – nin təbiətində vardır. Araşdırma həmçinin BGS tətbiq edən şirkətlərin performans qiymətləndirmə sistemi ilə BGS tətbiq etməyən şirkətlərin performans qiymətləndirmə sistemləri arasındakı fərqləri ortaya çıxarmağa çalışmışdır. BGS istifadəsi müəyyən etmək üçün şirkətlərə iki sual ünvanlandı:

- Onların BGS haqqında hər hansı bilikləri varmı?
- Onlar BGS –ni istifadə edirlərmi?

Respondentlərə həmçinin 35 ölçü təqdim olunaraq bu ölçülərin hansı dərəcədə şirkətin idarə olunmasında istifadə olunduğu soruşuldu. Stemsrudhagen belə nəticəyə gəlmişdir ki, BGS - ni tətbiq edib-etməməsinə baxmayaraq, Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemində olan ölçülərin əksəriyyəti şirkətlərin performans qiymətləndirmə sistemində vardır.

Malina and Selto (2001) Fortune 500 (Amerikanın ən böyük 500 şirkəti) şirkətləri ilə aşağıdakı sualların cavablandırılması üçün sorğu aparmışdır:

- BGS strateji uzlaşma, effektiv motivasiya, pozitiv təşkilati nəticələr yaradan effektiv kommunikasiya alətidirmi?
- BGS strateji uzlaşma, effektiv motivasiya, pozitiv təşkilati nəticələr yaradan effektiv idarəetmə sistemidirmi?

Onlar ikinci sualı dəstəkləyən nəticələr əldə etdilər. Effektiv idarəetmə strategiya ilə uzlaşmaya və effektiv motivasiyaya səbəb olur, bu da öz növbəsində pozitiv nəticələrə səbəb olur. Başqa sözlə, effektiv idarəetmə işçilərin motivasiyasına müsbət təsir edir. Onlar birinci sualı dəstəkləyəcək nəticələr tapmadı.

Lipe and Salterio (2000) 58 birinci kurs MBA tələbələrinə iki bölmə üçün BGS verib hər bir bölmənin menecerini qiymətləndirməyi tələb etdi. Araşdırma ortaya çıxardı ki, iştirakçılar bölmə menecerlərini yalnız ümumi ölçülərlə dəyərləndirdi. Göstəricilər kartının özünəməxsus ölçülərinin qiymətləndirməyə heç

bir təsiri olmamışdı. Nəticələr eyham edirdi ki, BGS Kaplan və Norton tərəfindən dəstəkləndiyi qədər effektiv deyil. Onlar qeyd edirdi ki, vahidlər arasındakı ümumi ölçülər nəticə ölçüləri və maliyyə ölçüləridir. Xüsusi ölçülər isə səbəb ölçüləri və qeyri-maliyyə ölçüləridir. Lipe and Salterio (2000) tərəfindən aparılan araşdırmada ümumi ölçülərə daha çox diqqət edilməsi əslində maliyyə ölçülərinə qiymətləndirmə prosesində daha çox önəm verildiyi fikrini dəstəkləyir. Əksinə, səbəb ölçülərinə və qeyri-maliyyə ölçülərinə çox da diqqət edilməmişdi.

Ittner, Larcker and Meyer (2003) Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi əmək haqqı planı haqqında ilk detallı araşdırmalardan birini aparmışdır. Onlar bir təşkilatda sahə araşdırması apardı və aşkar etdi ki, hətta BGS tətbiq edən təşkilatlarda belə qısamüddətli maliyyə ölçüləri bonusların əsas müəyyənedicisidir. Onlar həmçinin aşkar etdi ki, filial menecerlərinin əksəriyyətinin qiymətləndirilməsi BGS ölçülərindən kənar həyata keçirilir.

### **§ 3.2. Azərbaycanda strateji performans qiymətləndirmə sisteminin və Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sisteminin tətbiqinin qiymətləndirilməsi**

Azərbaycan müəssisələrində performans qiymətləndirmə sistemi əsasən iş həcminə və dolayısıyla maliyyə göstəricilərinə bağlıdır. Bunun bir neçə obyektiv səbəblərini sadlaya bilərik. Birincisi bu Azərbaycan biznes mühitində fəaliyyət göstərən şirkətlərin ölçüsü ilə bağlıdır. Sofistik idarəetmə sistemlərinin tətbiqi idarəetmənin ehtiyaclarından doğur. Əgər şirkət kifayət qədər böyük deyilsə o zaman mürəkkəb idarəetmə və nəzarət sistemlərinə ehtiyac açıq şəkildə görünmür. Hoque and James (2000) tərəfindən aparılan tədqiqatların nəticələrinə görə Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi dünya üzrə böyük şirkətlər tərəfindən daha çox istifadə edilir. Lakin, bu o mənaya gəlməməlidir ki, Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi yalnız böyük təşkilatlar üçün faydalıdır. BGS – nin bir çox kiçik təşkilatlarda tətbiqi nümunələri və effektiv nəticələri vardır. Yəni Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin böyük təşkilatlarda daha çox istifadə olunmasının səbəbi kimi, böyük təşkilatlarda

daha effektiv olmasını yox, böyük təşkilatlarda idarəetmənin belə bir sistemə daha çox ehtiyac duymasını hesab edirik.

Azərbaycan müəssisələrinin əksəriyyəti MMC tipli müəssisələr olduğundan səhmləri açıq bazarda alınıb-satılmır və sahibkarların şirkətdən gözlədiyi əsas fayda dividend başqa sözlə, cari mənfəətdən paydır. Məhz bu səbəblə sahibkarlar qısamüddətli maliyyə nəticələrinə əhəmiyyət verir və agentlər də bu məqsədlə maliyyə göstəricilərinə fokus olur. Bu problem göstəricilərin seçilmə problemindən daha çox strateji idarəetmə problemi yaradır. Şirkət səhmləri açıq bazarda alınıb satıldıqda sahibkarlar cari dividenddən daha çox, səhm qiymətlərinə fokus olur. Menecment də bu halda şirkətin dəyərinin artırılması və uzun müddət saxlanması yönündə çalışır. Bunun ilk şərti isə şirkət brendinin formalaşdırılması, bu brendə loyal tərəfdaş və müştərilərin saxlanmasıdır. Məhz bu tip idarəetmə sistemləri müxtəlif istiqamətdə məqsədlər təyin edir və performans qiymətləndirilməsi üçün çeşidli ölçülərdən istifadə edir.

Azərbaycanda mövcud performans qiymətləndirmə sisteminin digər xüsusiyyəti məlumat mənbələrinin olmaması ilə bağlıdır. Qanuni tələblərdən irəli gələn səbəblərə görə hər bir müəssisənin maliyyə-mühasibatlıq sistemi vardır. Bu sistemdən alınan məlumatlarla maliyyə göstəricilərini hesablamaq mümkün olur. Lakin, Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi və ya digər hər hansı çoxölçülü qiymətləndirmə sistemi üçün məlumat mənbələri tapmaq şirkətlər üçün çətinlikdir. Daxili biznes prosesləri və öyrənmə və inkişaf istiqamətləri üçün şirkətlər daxili uçot və qiymətləndirmə sistemi qura bilirlər. Öyrənmə və inkişaf perspektivi üçün işçi araşdırmalarının aparılması tövsiyə olunur. İşçi məmnuniyyəti və digər işçi araşdırmaları önəmli ölçülər və anlayışlar təqdim edir. Azərbaycan bazarında şirkətlərin ən çox məlumat qıtlığı bazar, markalar, rəqiblər və s. haqqında məlumatlar, yəni, Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sisteminin müştəri ivitkepsrep üçün ölçülərin hesablanmasında gərəkli olan məlumatlardır. Bunun şirkətlərin özləri ilə bağlı və özlərindən asılı olmayan səbəbləri vardır. Şirkətlər müştəri ilə birbaşa əlaqələrini qiymətləndirmək və əks-əlaqə məlumatlarını almaq, müştərilərlə

münasibətləri idarə etmək üçün CRM (Müştəri əlaqələri menecmenti) sistemləri qurmalıdır. Bu sistemlərdə toplanan məlumatlar müştəri yönü ilə bağlı kifayət qədər məlumatlar verəcəkdir. Müştəri perspektivində digər göstəricilərin hesablanması marketing araşdırmaları vasitəsi ilə həyata keçirilir. Dünya şirkətləri üçün də bazar payları, brend kapitalı, müştəri məmnuniyyəti indeksi, NPS balı və s. göstəricilər yalnız marketing araşdırmaları yolu ilə əldə edilir. Bu istiqamət də şirkətlərin özlərindən asılıdır və marketing araşdırmalarına daha çox vaxt və resurs ayırmaqla təsirli nəticələr əldə edə bilirlər. Şirkətlərdən asılı olmayan məlumat mənbələrindəki əsas problemlərə isə dövlət və ictimai qurumlar tərəfindən yenilənmiş məlumatların və hesabatların təqdim olunmamasıdır.

Empirik nəticələrdən də gördüyümüz kimi, Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sisteminə daxil olan ölçü və perspektivləri ehtiva edən strateji idarəetmə sistemləri və performans qiymətləndirmə sistemləri olan, lakin özlərini BGS istifadəçisi adlandırmayan çoxlu sayda şirkətlər vardır. Azərbaycan şirkətləri də hər şeydən əvvəl formal strategiyalarının mövcudluğuna diqqət yetirməli, strategiyalarında çoxistiqamətli məqsədlər təyin etməli, vaxtaşırı stratejiyanı yeniləməli, gündəlik fəaliyyətini stratejiya ilə uyğunlaşdırmalıdır. İkinci mərhələdə artıq stratejiyanın yerinə yetirilməsini qiymətləndirmək üçün performans qiymətləndirmə sistemi qurmalıdır. Performans qiymətləndirmə sistemi qurarkən istər adı “Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi” olsun istərsə də yox, bütün strateji istiqamətlər üçün məqsəd və ölçüləri əks etdirən çoxölçülü qiymətləndirmə sistemi olması əsasdır. Bununla yanaşı performans qiymətləndirmə sistemi qurarkən məqsəd və ölçülərin strategiyadan alınmış olmasına, ölçülərarası balans və ölçülərin səbəb-nəticə əlaqəsi ilə bir-birinə bağlı olmasına diqqət edilməlidir.

Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sisteminin tətbiqi layihəsinin məqsədi yeni ölçülər dəsti yaratmaq deyil. Ölçmə prosesi, yəni hədəfləri və nəticələri təsvir etmə əslində çox güclü həvəsləndirmə və qiymətləndirmə alətidir. Lakin, Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi çərçivəsində ölçü prosesi yeni menecment sisteminin inkişaf etdirilməsinə fokus olmalıdır. Qiymətləndirmə sistemi və menecment sistemi

arasında fərq incə, lakin mühümdür. Qiymətləndirmə sistemi yalnız strategiyanın tətbiqi və əks-əlaqənin alınması üçün strateji menecment sisteminə kömək edən bir vasitədir. Araşdırma çərçivəsində Azərbaycan şirkətlərində yeni strateji menecment sisteminin və performans qiymətləndirmə sisteminin qurulması istiqamətlərini aşağıdakı kimi xülasə edə bilərik:

- Şirkətlər strateji nəticələrə fokus olan təşkilati formalar və idarəetmə sistemləri qurmalıdır
- Şirkət strategiyasını qurarkən çoxistiqamətli məqsədlər seçilməlidir
- Strategiyadan irəli gələn məqsəd və ölçüləri özündə birləşdirən göstəricilər sistemi qurulmalıdır.
- Qurulmuş göstəricilər sistemi bütün təşkilati səviyyələrə kommunikasiya edilməlidir
- Palanlama aparılmalı göstəricilər sistemi ölçüləri üçün hədəflər təyin edilməlidir
- Əks-əlaqə və öyrənmə prosesi ilə idarəetmə sistemi daim yenilənməlidir

## Nəticə və təkliflər

1. Ənənəvi olaraq, təşkilati performans qiymətləndirmə sistemləri adətən maliyyə ölçülərinə fokus olmuşdur. Lakin, son illərdə bu yanaşmanın tənqidi getdikcə artmağa başlamışdır. Maliyyə ölçüləri “nəticə” ölçüləri olaraq çox vacibdir, lakin bu təşkilati performansın yaradıcıları olan “səbəb” ölçülərini kölgədə qoymamalıdır. Strateji dayanıqlı nəticələr və yüksək performans axtaran təşkilatlar nəticə ölçüləri qədər, məhz bu performans yaradıcılarını da diqqətdə saxlamalıdır. Təşkilati performansın yaradıcıları daim izlənməli və inkişaf etdirilməlidir. Yalnız bu yolla davamlı rəqabət üstünlüyü əldə etmək mümkündür.
2. İnformasiya dövrü həm məhsul, həm də xidmət istehsalı təşkilatlarına rəqabət üstünlüyü əldə etmək üçün yeni bacarıqlar tələb edir. Firmanın qeyri-maddi aktivlərini toplamaq və istismar etmək qabiliyyəti fiziki, maddi resurslara investisiya etmək və onları idarə etmək qabiliyyətindən daha həlledici olmuşdur. Bu gün şirkətlərin qiyməti onların maddi aktivləri ilə yanaşı qeyri-maddi aktivləri ilə ölçülür. Uzunmüddətli rəqabətə tab gətirmək üçün şirkətlər brend kapitalı yaratmalı, insan kapitalını inkişaf etdirməli, idarəetmə sisteminin, daxili biznes proseslərin yaxşılaşdırılmasına çalışmalı, maraqlı tərəflərin məmnuniyyətini təmin etməli, tədqiqat və inkişaf yönündə işlər görməlidir.
3. Piter Druker'in qeyd etdiyi kimi “Əgər ölçə bilmirsənsə, idarə edə bilməzsən”. Şirkətlər yaxşı düşünülmüş və detallı strategiyalar hazırlayır və məqsədlər təyin edir. Lakin, əgər bu strategiyanın tətbiqi və qoyulmuş məqsədlərə nə dərəcədə çatılması ölçülmürsə, onda strategiya yalnız “Formal sənəd” olaraq qalacaqdır.
4. BGS biznes və sənaye, hökumət və qeyri-kommersiya təşkilatlarına geniş şəkildə istifadə olunur. Gartner Group, ABŞ böyük firmalarının % 50-dən çoxunun BGS-ni qəbul etdiyini qarşıya qoyur. ABŞ, Avropa və Asiyada böyük şirkətlərin yarısından çoxu BGS-ni istifadə edir, həmin ərazilərdə, eləcə

də Yaxın Şərqdə və Afrikada istifadə olunur. Bain & Co Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemini dünyada ən geniş istifadə olunan menecement ideyaları siyahısında 15 yerdən 5-ci yerə layiq görmüşdür. BGS, həmçinin, Harvard Business Review şirkətinin redaktorları tərəfindən son 75 ilin ən təsirli biznes ideyalarından biri seçilmişdir. 2004 – cü ilə qədər qlobal şirkətlərin 57% - i Balanslaşdırılmış göstəricilər sistemindən istifadə edir (Bain & Co - nun məlumatına görə).

5. Müxtəlif fərdlər və təşkilatlar tərəfindən BGS termini müxtəlif cür başa düşülə bilər. Əksər təşkilatlar, həm maliyyə həm də digər ölçülərdən ibarət ölçü sistemlərini Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi adlandırır. Lakin Kaplan və Norton iddia edir ki, Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi yalnız Performans ölçüləri çoxluğundan ibarət deyildir. BGS – ni digər performans qiymətləndirmə sistemlərindən fərqləri vardır: BGS məqsəd və ölçüləri strategiyadan alınmış olmalı, bu ölçülər arasında balans olmalı, BGS ölçüləri və iqtisamətləri bir-biri ilə səbəb-nəticə əlaqəsində olmalıdır.
6. Hoque and James (2000) tərəfindən aparılan tədqiqatların nəticələrinə görə Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi dünya üzrə böyük şirkətlər tərəfindən daha çox istifadə edilir. Lakin, bu o mənaya gəlməməlidir ki, Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi yalnız böyük təşkilatlar üçün faydalıdır. BGS – nin bir çox kiçik təşkilatlarda tətbiqi nümunələri və effektiv nəticələri vardır. Yəni Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin böyük təşkilatlarda daha çox istifadə olunmasının səbəbi kimi, böyük təşkilatlarda daha effektiv olmasını yox, böyük təşkilatlarda idarəetmənin belə bir sistemə daha çox ehtiyac duymasını hesab edirik.
7. Azərbaycanda strateji idarəetmə və performans qiymətləndirmə sisteminin problemlərinə şirkətlərin ölçüsü, təşkilati-hüquqi forması, məlumat mənbələrinin çatışmazlıqlarını qeyd edə bilərik.
8. Azərbaycan şirkətləri də hər şeydən əvvəl formal strategiyalarının mövcudluğuna diqqət yetirməli, strategiyalarında çoxistiqamətli məqsədlər



təyin etməli, vaxtaşırı strategiyayı yeniləməli, gündəlik fəaliyyətini strategiya ilə uyğunlaşdırmalıdır. İkinci mərhələdə artıq strategiyanın yerinə yetirilməsini qiymətləndirmək üçün performans qiymətləndirmə sistemi qurulmalıdır. Performans qiymətləndirmə sistemi qurarkən istər adı “Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi” olsun istərsə də yox, bütün strateji istiqamətlər üçün məqsəd və ölçüləri əks etdirən çoxölçülü qiymətləndirmə sistemi olması əsasdır. Bununla yanaşı performans qiymətləndirmə sistemi qurarkən məqsəd və ölçülərin strategiyadan alınmış olmasına, ölçülərarası balans və ölçülərin səbəb-nəticə əlaqəsi ilə bir-birinə bağlı olmasına diqqət edilməlidir.

## ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* by Robert S. Kaplan and David P. Norton , Boston: Harvard Business School Press, 1996
2. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* by Robert S. Kaplan and David P. Norton, Harvard Business School Press, 2004
3. *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results* by Paul Niven, John Wiley&sons Inc. 2006
4. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* by Robert S. Kaplan and David P. Norton, Harvard Business School Press, 2000
5. *The Institute Way: Simplify Strategic Planning and Management with the Balanced Scorecard* by H.Rohm , D.Wilsey, G.S.Perry
6. *Beyond the Balanced Scorecard: Improving Business Intelligence with Analytics* by Mark Graham Brown, Productivity Press 2007
7. *Balanced Scorecard Basics*  
<http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>
8. Harvard Business Review: *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance* by Robert S. Kaplan and David P. Norton  
<https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
9. Harvard Business Review: *Putting the Balanced Scorecard to Work* by Robert S. Kaplan and David P. Norton  
<https://hbr.org/1993/09/putting-the-balanced-scorecard-to-work>
10. Harvard Business Review: *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It* by Robert S. Kaplan and David P. Norton <https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it>
11. *Utilizing the Balanced Scorecard for R&D Performance Measurement* by Wayne G. Bremser, Noah P. Barsky, Research Technology Management 2004  
<http://www.jstor.org/stable/43240270>

12. *Performance Measure Congruity and the Balanced Scorecard* by Jörg Budde, Journal of Accounting Research 2007 <http://www.jstor.org/stable/4622043>
13. *Success factors in Balanced Scorecard implementations – A literature review* by Rainer Hampp Verlag 2015 <http://www.jstor.org/stable/24570262>
14. *The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool: The Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus* by William B. Tayler, The Accounting Review 2010 <http://www.jstor.org/stable/27802681>
15. *Competency Based Balanced Scorecard Model: An Integrative Perspective* by Swati Agrawal, Indian Journal of Industrial Relations 2008, <http://www.jstor.org/stable/27768169>
16. *Prioritizing Performance Measures Within the Balanced Scorecard Framework* by Heribert Reisinger, Karen S. Cravens and Nicole Tell, MIR: Management International Review 2003 <http://www.jstor.org/stable/40835943>
17. *Balanced Scorecard, Activity-Based Costing And Company Performance: An Empirical Analysis* by Adam S. Maiga and Fred A. Jacobs, Journal of Managerial Issues 2003 <http://www.jstor.org/stable/40604433>
18. *The E-Balanced Scorecard (e-BSC) for Measuring Academic Staff Performance Excellence* by May Leen Yu, Suraya Hamid, Mohamad Taha Ijab and Hsaio Pei Soo 2009 <http://www.jstor.org/stable/40269160>
19. *The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures* by Marlys Gascho Lipe and Steven E. Salterio, The Accounting Review 2000 <http://www.jstor.org/stable/248614>
20. *Methodological proposal for business sustainability management by means of the Balanced Scorecard* by R Chalmeta and S Palomero, The Journal of the Operational Research Society 2011 <http://www.jstor.org/stable/20868974>
21. *Financial Perspective of the Balanced Scorecard: Strategies for Profitability* by Craig A. Payne, Pete Talbott
22. <http://www.jstor.org/stable/4640248>

23. *Balanced scorecard: empirical study on small and medium size enterprises* by Professora Auxiliar
24. The Balanced Scorecard Institute (BSI)
- a. <http://www.balancedscorecard.org>
25. *Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital* by S. Bose, K. Thomas, *Journal of Intellectual Capital* 2007
26. *Balanced scorecard*, *The Economist* 2008  
<http://www.economist.com/node/12677043>
27. *The Economist Newspaper: Business Strategy 3rd edition: A guide to effective decision making* By Jeremy Kourdi, 2015
28. *The Economist: Guide to Management Ideas and Gurus* By Tim Hindle, 2008
29. *The Economist: Successful Strategy Execution: How to keep your business on target* by Michel Syrett, 2007
30. *The Key To Management: A Balanced Scorecard* by Gene Marks, *Forbes* 2008
31. *Why You Should Be Cautious Of The Cult Of Metrics And KPIs* by IESE Business School, *Forbes* 2017
- a. <https://www.forbes.com/sites/iese/2017/03/09/why-you-should-be-cautious-of-the-cult-of-metrics-and-kpis/#a166a0177103>
32. *5 Easy Steps to Jump-Start Your Business* by Shawn O'Connor, *Forbes* 2012
- a. <https://www.forbes.com/sites/shawnoconnor/2012/10/02/5-easy-steps-to-jumpstart-your-business/#7909d00c5dc9>
33. *How One Leader Led A Transformation With A Clear Plan And A Little Flexibility* by Roger Trapp, *Forbes* 2015
- a. <https://www.forbes.com/sites/rogertrapp/2015/05/26/how-one-leader-led-a-transformation-with-a-clear-plan-and-a-little-flexibility/#556b8ad51198>
34. *Why A Firm Has Only One Bottom Line* by Steve Denning, *Forbes* 2011

- a. <https://www.forbes.com/sites/rogertrapp/2015/05/26/how-one-leader-led-a-transformation-with-a-clear-plan-and-a-little-flexibility/#556b8ad51198>
- 35. <https://hbr.org/1993/09/putting-the-balanced-scorecard-to-work>
- 36. <https://www.clearpointstrategy.com/companies-using-the-balanced-scorecard/>

## **XÜLASƏ**

Strateji menecment sisteminin və performans qiymətləndirmə sisteminin seçilməsi şirkətlərin üzləşdiyi ən kritik çağırışlardandır. Ənənəvi olaraq, təşkilatların performans qiymətləndirmə sistemləri maliyyə ölçülərinə əsaslanmışdır. Lakin, təcrübə bu yanaşmanın yanlış olduğunu üzə çıxarmışdır. Müasir idarəetmənin tələbləri yeni performans qiymətləndirmə sisteminin və strateji idarəetmə çərçivəsinin meydana çıxmasına səbəb olmuşdur. Belə bir şəraitdə, Robet Kaplan və David Norton tərəfindən təşkilati məqsədləri və performansı dörd istiqamət – maliyyə, müştəri, daxili biznes prosesləri, öyrənmə və inkişaf üzrə qiymətləndirən Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi konsepsiyası təklif edilmişdir.

## **SUMMARY**

The choice of strategic management system and performance measurement system is one of the most critical challenges facing companies. Traditionally, the performance measurement systems of organizations are based on financial measures. However, experience has revealed that this approach is mistaken. Modern management requirements have led to the emergence of a new performance measurement system and strategic management framework. Under such circumstances, Robert Kaplan and David Norton proposed the concept of the Balanced Scorecard, which evaluates organizational objectives and performance from four perspectives - financial, customer, internal business processes, learning and growth.

## **PE3IOME**

Выбор системы стратегического менеджмента и системы оценки производительности является одной из наиболее критических вызовов, которые стоят перед компаниями. Традиционно системы оценки производительности основываются на финансовых показателях. Однако опыт показал, что этот подход является ошибочным. Требования современного управления стали причиной появления новой системы оценки производительности и новых рамок стратегического управления. В таких обстоятельствах Роберт Каплан и Дэвид Нортон предложили концепцию Сбалансированной Системы Показателей, которая оценивает организационные цели и результаты деятельности в четырех направлениях - финансовые, клиентские, внутренних бизнес-процессы, обучение и рост.