

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

**“Ailə biznesinə asan dəstək (ABAD) layihəsinə bənzər nümunələr və
onların ABAD-la müqayisəli təhlili ”**

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

Mikayılzadə Naringül İbrahim

BAKI - 2019

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

BMDM-in direktoru:

i.ü.f.d., dos. F.S.Əhmədov

“ ___ ” _____ 2019-cu il

**“Ailə biznesinə asan dəstək (ABAD) layihəsinə bənzər nümunələr və onların
ABAD-la müqayisəli təhlili ”**

Mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı: 060407 Menecment (sahələr üzrə)

İxtisaslaşma: Menecment

Qrup: 232

Magistrant:

Mikayılızadə Naringül İbrahim qızı

_____ **imza**

Elmi rəhbər:

i.ü.f.d., dos. Sərdarova Sevda Yusif qızı

_____ **imza**

Proqram rəhbəri:

i.ü.f.d., b/m Şamxalova Samirə Oqtay qızı

_____ **imza**

Kafedra müdiri:

i.e.d., prof. Kəlbiyev Yaşar Atakişi oğlu

_____ **imza**

BAKI – 2019

“Similiar examples to family business support (ABAD) projects and their comperative analysis with the ABAD”

SUMMARY

The relevance of the research: Family business plays a very important role in the formation of the average level in the country. At the same time, business elites are forming.

Purpose and tasks of the research: The purpose of this study is to provide examples of family support projects (ABAD) and their comparative analysis with ABAD.

- 1. The concept of family business and the purpose of its creation;**
- 2. Study of the role of family business in economic development;**
- 3. Analysis of existing examples of family business in the world;**
- 4. Examine the difference between ABAD and other family business models;**

Used research methods: The study used methods of analysis, generalizations, questionnaires, interviews.

Research restrictions: The research database consists of textbooks, online resources and library materials.

The results of the research: Consequent of the study, it was clarified that family business plays a substantial role in the economic development of the country as a new form of entrepreneurship in the modern economy. Of course, one of these forms is ABAD. The main difference between ABAD and other family business companies is that ABAD companies are not looking for a client to sell their goods that ABAD services.

The scientific and practical significance of the research is the development of family business companies and the formation of the family business environment in modern Azerbaijan, as well as the cluster concept and development of the theory of family entrepreneurship.

Keywords: family, business, management, company, economy, sustainability.

İXTİSARLAR

ABAD	Ailə biznesinə asan dəstək
Aİ	Avropa İttifaqı
ATM	Automated Teller Machine
ABŞ	Amerika Birləşmiş Ştatları
BMT	Birləşmiş Millətlər Təşkilatı
STRATOS	Strategic Orientations of Small-and Medium Sized Enterprises
TİKA	Türkiyə İş Birliyi və Koordinasiya Agentliyi

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ	7
I FƏSİL. AİLƏ BİZNESİNİN YARANMA TARİXİ VƏ ONUN NƏZƏRİ- METODOLOJİ ƏSASLARI	9
1.1. Ailə biznesi anlayışı və onun yaranma məqsədi	9
1.2. Ailə biznesinin iqtisadiyyatın inkişafında rolu	15
1.3. Ailə biznesinin əsas modelləri	23
II FƏSİL. DÜNYA ÖLKƏLƏRİNDƏ VƏ AZƏRBAYCANDA AİLƏ BİZNESİNİN NÜMUNƏLƏRİ	26
2.1. Ailə biznesinin dünya ölkələrində mövcud olan nümunələri	26
2.2. ABAD-ın yaranma məqsədi və müasir şəraitdəki vəziyyəti.....	35
2.3. ABAD-la digər ailə biznesi nümunələrinin fərqi.....	40
III FƏSİL. AZƏRBAYCANDAKI AİLƏ BİZNESİ ŞİRKƏTLƏRİNİN İNKİŞAFININ VƏ DAVAMLILIĞININ TƏDQIQI	46
3.1. Ailə biznesi şirkətlərinin seçilməsi və tədqiqatın aparılma istiqaməti	46
3.2. Şirkətlərlə bağlı əldə olunan məlumatların təhlili.....	48
3.3. Ailə biznesi şirkətlərinin davamlılıq qabiliyyətinin qiymətləndirilməsi	53
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	57
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI	60
ƏLAVƏLƏR	63
Cədvəllərin siyahısı	71

GİRİŞ

Mözunun aktuallığı: Hər hansı bir biznes mülkiyyət səviyyəsinə uyğun olaraq müxtəlif qruplara bölünə bilər. Ailə biznesi bir və yaxud bir neçə ailənin əlində şirkət rəhbərliyinin birləşməsidir. Bu tip idarəetmə müasir dövrün mühüm problemləri içində üstünlük təşkil edir və ölkənin davamlı inkişafı üçün vacibdir.

Biznesin məqsədi yalnız mənfəət qazanmaq deyil, müştərinin ehtiyaclarını düzgün ödəmək üçün müəyyən bir yerə sahib olmaqdır. Bu gün bir çox ailə biznesi apardıqları işə maraq göstərir və bu, işin düzgün keçirilməsinə imkan verir. Ailə biznesinin bəzi üstünlükləri var. Birincisi, biznesin sabitliyidir. Ailə biznesi şirkətləri kredit anlayışına nisbətən digər şirkətlərlə müqayisədə daha ehtiyatlıdırlar. Bu baxımdan ailə müəssisələrinin sabit maliyyə imkanları var və bu tədricən inkişaf edir. Belə şirkətlər tez-tez iflasa məruz qalmırlar. İkincisi, idarəetmə qərarlarının qəbulunda qətiyyət və səmərəlilik mövcuddur. Korporativ menecerlər hər hansı bir qərar verməkdə daha bürokratikdirlər. Bunun əsas səbəbi, qəbul edilən addımlardır və əlbəttə ki, qərəzsizlikdir (bu vəziyyət menecerlərdən asılıdır). Təbii olaraq ailə müəssisələri daha əməliyyata hazır və riskə gedən olur. Üçüncüsü, şirkət dəyərlərinin qəbuludur. Ailə biznesində şirkətin idarə olunması məntiqi şirkətin fəlsəfəsinə əsaslanır. Başqa sözlə, şirkətin sahibləri demək olar ki, eyni xarakterə malik insanlardır və bununla da onlar ən mühüm biznes üstünlüyü olan daimiliyi yaradırlar.

Ailə biznesi ölkənin orta səviyyəsinin formalaşmasında çox vacib rol oynayır. Eyni zamanda biznes elitaları da formalaşır. Bu gün Avropa ölkələrindəki ailə müəssisələri çox güclüdür. Almaniyada orta ölçülü şirkətlərin 75%-i ailə təşkilatıdır və hər il bu şirkətlər satış potensialını artırır.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Tədqiqat işi ilə bağlı olaraq yerli və xarici mütəxəssislərin tədqiqat işləri, elmi əsərləri araşdırılmışdır. Eyni zamanda tədqiqat obyektinə olan şirkətin rəsmi sahifəsindən də əlavə məlumatlar əldə edilmişdir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Bu işdə tədqiqatın məqsədi ailə biznesinə asan dəstək (ABAD) layihəsinə bənzər nümunələr və onların ABAD-la müqayisəli təhlilini aparmaqdır.

Məqsəddən irəli gələn vəzifələr isə aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Ailə biznesi anlayışı və onun yaranma məqsədinin öyrənilməsi;
2. Ailə biznesinin iqtisadiyyatın inkişafında rolunun araşdırılması;
3. Ailə biznesinin əsas modellərinin təyin edilməsi;
4. Ailə biznesinin dünya ölkələrində mövcud olan nümunələrinin təhlili;
5. ABAD-ın yaranma məqsədi və müasir şəraitdəki vəziyyətinin analizi;
6. ABAD-la digər ailə biznesi nümunələrinin fərqləndirilməsi;
7. Ailə biznesi şirkətlərinin seçilməsi və tədqiqatın aparılma istiqamətinin təyin edilməsi;
8. Şirkətlərlə bağlı əldə olunan məlumatların təhlili;
9. Ailə biznesi şirkətlərinin davamlılıq qabiliyyətinin qiymətləndirilməsi.

Tədqiqatın obyekt və predmeti: Tədqiqatın obyektı “ABAD”, predmeti isə ABAD-la ona bənzər nümunələrin fərqləndirilməsidir.

Tədqiqat metodları: Tədqiqat zamanı analiz, sintez, sorğu (anket), müsahibə metodlarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın əsas informasiya bazasını dərsliklər, internet resursları və kitabxana materialları təşkil edir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Tədqiqatın aparılmasına mane olan nəzəri-metodoloji çatışmazlıqlar, kifayət qədər informasiya bazasının olmaması və s.

Nəticələrin elmi-praktiki əhəmiyyəti: Tədqiqatın elmi və praktiki əhəmiyyəti ailə biznesi şirkətlərinin inkişafı və müasir Azərbaycanda ailə biznesi mühitinin formalaşdırılması, habelə klaster anlayışının həyata keçirilməsi və ailə sahibkarlığı nəzəriyyəsinin inkişaf etdirilməsidir. Tədqiqatın elmi əhəmiyyəti ailə biznesi idarəçiliyinin və praktikasının gələcək inkişafı üçün fərdi nəticələrdən, faktiki elmi və praktiki tapşırıq kimi istifadə etmək imkanı ilə müəyyən edilir.

Dissertasiya işinin strukturu və həcmi: Aparılan tədqiqatın həcmi giriş, 3 fəsil, nəticə və ədəbiyyat siyahısı daxil olmaqla 71 səhifədən ibarətdir.

I FƏSİL. AİLƏ BİZNESİNİN YARANMA TARİXİ VƏ ONUN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI

1.1. Ailə biznesi anlayışı və onun yaranma məqsədi

Nəzərə alsaq ki, təsərrüfat fəaliyyətinin əsası hesab olunan təşəbbüskarlıq ancaq şüurlu məxluqlara, bir sözlə, ancaq insana xas olan xüsusiyyətdir, birgə ailə fəaliyyətinin yaranma tarixinin fundamentini təyin etmək zəruri məsələlərdən biridir. Birgə təsərrüfat fəaliyyətinin əsası kimi sayılan ailə anlayışı hələ F. Engels tərəfindən onun “Dövlətin, ailənin və mülkiyyətin mənşəyi” adlı əsərində təyin olunmuşdur. Həmin əsərdə müəllif, müxtəlif ailə formalarını təhlil edərək belə bir qərara gəlib ki, şəxsi mülkiyyət və onun bütün formaları ancaq monoqam ailənin (kişinin qadın üzərində hüquqları olan ailə) və cəmiyyətin təsərrüfat vahidi kimi hesab edilən fərdi bir ailənin öz dövrünün hökmranı olmasından sonra əmələ gələ bilər (Barth E., 2005: s.116).

A.N.Asaul, Y.S.Murzina, Y.B.Rubin və digərləri ailə sahibkarlığının genezisini nəzərdən keçirmişlər. Ailə sahibkarlığının genezisi göstərir ki, rus sahibkarlarının ilk ailə sülalələri hələ İvan Qroznının hökmranlıq etdiyi dövrdə formalaşmağa başlamışdılar. Rus sahibkarlarından olan Stroqanov sülaləsinin formalaşma mərhələsi XV əsrə təsadüf edir. Həmin dövrdə məşhur Nikitinlər, Şorinlər, Sveteşnikovlar, Venevitinovlar kimi tacir sülalələri meydana gəlmişdirlər. Çoxsaylı ailə sülalələri I Pyotr tərəfindən təsis edilmişdir.

XVIII əsrin başlanğıc illərinə Morozovlar (kağız və toxuculuq manufakturası), Ryabuşenskilər (maliyyə və sənayə fəaliyyəti), Proxorovlar (tekstil manufakturası), Qorbunovlar (kağız və toxuculuq manufakturası), Skvorsovlar (əyirmə manufakturası) kimi ailə sülalələrinin formalaşma dövrü təsadüf etmişdir. Ailə sahibkarlığının tarixi və Rusiyanın 1861-ci ildən 1917-ci ilə qədər əldə olunan nailiyyətləri məhz çoxsaylı ailəvi sahibkarlıq müəssisələri və tacir sülalələrinin fəaliyyət göstərməsi ilə sıx əlaqəli idi. Sonra isə biz biznesin sabitsizlik dövrünü və XX əsrin 80-ci illəri ərzində baş tutan yenidənqurma islahatlarını müşahidə edirik.

Sosialist iqtisadiyyatının bütün illər ərzində nümayiş etdirdiyi fəaliyyət çərçivəsində XX əsrin əsasən 60-cı illərindən bəri inkişaf etməyə başlayan şəxsi köməkçi təsərrüfat növü ancaq həmin sistemin dərinliklərində gizli şəkildə fəaliyyət göstərirdi.

Birgə ailəvi təsərrüfatın bu forması sosialist iqtisadiyyatının dərinliklərində olan xırda məhsulun istehsal forması idi və ailə üzvlərinin ehtiyacını ödəmək üçün nəzərdə tutulmuşdu. Amma istehsal prosesindən sonra yerdə qalan artıq məhsul ailə üzvləri üçün əlavə maliyyə gəlirinin əldə edilməsinə dair xüsusi imkan yaratdı. Əlbəttə ki, belə bir fərziyyəni irəli sürmək olar ki, şəxsi köməkçi təsərrüfat ailə biznesinin gələcək inkişafına dair xüsusi şərait yaratmışdır.

Avropanın təsərrüfat fəaliyyətinin iqtisadi tarixinə xas olan iki əsas yanaşma mövcuddur. Onlardan biri ailə üzvlərinin təşəbbüslü sahibkarlıq fəaliyyətindən gəlir qazanmaq məqsədilə iştirakını nəzərdə tutan ailəvi biznes sistemi ilə əlaqəlidir. Bu yanaşma M.Veberin “Protestant etikası və kapitalizm ruhu” başlıqlı əsərində nümayiş etdirdiyi fikirlərlə və ideyalarla nisbətən uyğun gəlir. Beləliklə, M.Veber Zombertin tədqiqatlarına istinad edərək iqtisadi tarixin iki əsas ideyasını (gəlir və ehtiyacların ödənilməsi) nümayiş etdirirdi. İlkin ideyaya əsasən ailəvi təsərrüfatın yeni növü meydana gəlir və lokal daxili bazarlarla aktiv şəkildə əməkdaşlıq edərək inkişaf yoluna addım atır (Rogoff E.G., 2003: s.553). Bu ilkin üslub klassik kapitalizmin yaranma dövründə əmələ gəlir.

İkinci ideya isə sex təsərrüfatının, birgə ailə fəaliyyəti kimi inkişaf tezisi ilə əlaqəlidir. İkinci ideya biliyin, təcrübənin, bacarıqların, rəşional qərarların, sosial əlaqələrin nəsilədən nəsilə ötürülməsini nəzərdə tuturdu. Əgər qan qohumluğuna malik olan insanlar müəyyən bir səbəblərə görə vərəsə ola bilmirlərsə və yaxud ümumiyyətlə vərəsəliyə iddia etmək qüvvəsində deyilsə, o zaman onların yerini ailə işinin vərəsəliyini həyat keçirən şagirdlər tuturdu.

Ailə təsərrüfatının bu tərzdə həyata keçirilməsi, ailə üzvlərinin ehtiyaclarının ödənilməsinə istiqamətləndirilmişdir. Əgər onun inkişafı reallaşsa o zaman o, artıq sahibkarlıq kimi qələmə alınə bilər, çünki onun mənbələri ailəvi təsərrüfatın fəaliyyət civarında qərarlaşır.

Bu iki mühüm xüsusiyyətlər ailə biznesinin əsas inkişaf xəttlərini təyin etdilər. Birinci ideya tədricən biznesin artmasına meyilli olan ailəvi sahibkarlıq fəaliyyətinə çevrildi və onun əsasında iri şirkətlər meydana gəldilər. Ailə münasibətlərinin çərçivəsində xarakterizə olunan və birgə təsərrüfata aid olan ikinci ideya isə xidmət, ticarət, fermerlik təsərrüfatı kimi iqtisadi sahələrdə özünü möhkəmləndirərək gələcək nəsillərin maliyyə bazasını sabitləşdirirdi.

Sahibkarlıq fəaliyyətinin əsas forması kimi hesablanan ailə biznesinin əsas təyininin təməlinə belə bir ideya qərarlaşıb ki, ailə biznesi xüsusi sosial qrupun çərçivəsində - ailə və onun bütün üzvləri daxil olmaqla, bütün ailə üzvlərini və həmçinin öz istehsalını da maddi vəsaitlərlə təmin edən aktiv, təşəbbüslü, progressiv, bir çox iqtisadi fazalara malik olan sahibkarlıq fəaliyyətidir. Ailəvi sahibkarlığın inkişafı ziddiyətli xarakter daşıyır: bir tərəfdən onun inkişaf dərəcəsi, həcmi və miqdarı ailə üzvlərinin münasibətlərindən asılıdır. Məhz onlar biznesi təsis etmə təşəbbüsünü, rolların bölüşdürülməsini, cari sahibkarlıq formasının sabitliyini təyin edirlər. Digər tərəfdən isə ailə sahibkarlığının strukturu inkişaf etdikcə və ailə üzvlərinin arasında şəxsi maraqlar baş qaldırdıqca biznesin sabitlik kriteriyasının yox olmasına dair təhlükələr yaranır.

Qeyd edək ki, ailə biznesi və sahibkarlıq nəzəriyyəsinin inkişafı, ailə biznesinin təyininə həsr olunan nəzəri tədqiqatlar ancaq indi başlayır və bu fenomen hal-hazırda tədqiqat mərhələsinə addım atmışdır. Nəzərə alsaq ki, ailəvi münasibətlər inkişaf edərək müxtəlif fazalara keçirlər, tarixi, siyasi, sosioloji faktorların təsiri nəticəsində öz formalarını dəyişirlər və buna görə də sahibkarlıq münasibətlərinin əsasını təşkil edən ailə ən qapalı təsərrüfat sistemi kimi hesaba alınır. Məhz ona görə xarici statistikada ailəvi sahibkarlıq fenomeni alimlər və tədqiqatçılar tərəfindən kompleks şəkildə təhlil olunmayıb. Amma buna baxmayaraq bir neçə aparıcı tendensiyalar mövcuddur:

- Ailə biznesi ailəvi olmayan biznesdən nə dərəcədə fərqlənir?
- Ailə biznesi ailəvi olmayan şirkətlərin birləşməsində hansı rolu kəsb edir?
- Ailə biznesi ailə sülalələrinin formalaşma prosesinə necə təsir edir?

Bütün bu amillər istər - istəməz ailə biznesinin təməllərinə, onun inkişaf prosesinə, transformasiya mərhələlərinə və ailə üzvlərinin arasında olan münasibətlərə bilavasitə olaraq təsir edir.

XX əsrin əvvəllərində mövcud olan ailəvi biznesə xas olan və uzun illər ərzində fəaliyyət göstərən industrial qaydalar və qanunların əvəzinə informativ quruluşun və dünya iqtisadiyyatının qloballaşması, bununla yanaşı beynəlmilləşdirilmə proseslərinin dəyərləri meydana gələrək öz hökmranlığını elan edirlər.

Amma ətraf mühitin hansı dərəcədə dəyişiklik proseslərinə məruz qalmasına baxmayaraq, hansısa bir subyekti və ya strukturu ailə biznesi anlayışına aid etmək üçün o mütləq bir neçə əsas komponentlərə, məsələn, ailə mülkiyyətinə, birgə idarəçilik bacarığına malik olmalıdır. Birgə idarəçilik bacarığı isə tam ayrı bir mövzudur və onun təhlili tam bir elmi iş kimi hesab edilə bilər.

Hər bir sahibkarlıq fəaliyyətinin əsasını təşkil edən şəxsi mülkiyyət institutu, menecer fəaliyyətinin funksiya tərkibi, biznes sahəsində gələcək nəsillərin maraqları və peşəkar istəkləri nə dərəcədə dəyişəcəksə və yeni tendensiyalara məruz qalarsa, ailəvi sahibkarlıq inkişafının rəqabətə dözümlü modelləri və sistemləri həmin dərəcədə də dəyişib, formalaşacaq və yeni islahatlara məruz qalacaq.

Ailə mülkiyyətinin formalaşma və inkişaf nöqtəyi-nəzərindən kommunikasiya problemi ən çox inkişaf edən problemdir: ailə biznesi bütün daxili proseslərin üzərində nəzarət sistemini quran, onu effektiv şəkildə idarə edən və eyni zamanda, ailə üzvü olmayan peşəkar menecerin işçi personalının sıralarına cəlb edilməsinə nə dərəcədə hazırdır və iradəlidir?

Təxmini olaraq güman etmək olar ki, inkişaf etmiş ölkələrin ailəvi sahibkarlığın struktur massivi, məhz öz dərin və qədim ənənələrinə görə daha güclü və qüdrətlidir. Gələcək nəsillər biznes siyasətinə aid olan ənənələri və illər ərzində formalaşan siyasət strategiyasını davam etdirməkdə çox israrlıdırlar.

Ailə biznesinə təsir edən amillərin dəyişkən xarakter daşmasını nəzərə alaraq, ailə biznesinə aid olan şirkətlərin müxtəlif əlamət kombinasiyası mövcuddur.

Kombinasiya növlərinin variasiyası ailə üzvlərinin maraqlarına və biznes siyasətinin daxili sistemə əsasən dəyişə və ya təzələyə bilər (Harveston P., 1997: s.378).

Bəzi müəlliflər ailənin, şirkətin strateji rəhbərliyinə göstərdiyi təsir barəsində tədqiqatlar apararaq, ailə biznesinin mahiyyətinin istehsalat prosesinə ciddi nəzarət tədbirlərindən ibarət olduğunu açıq şəkildə etiraf edirlər. Lakin bu rəy alimlər cəmiyyətdə dominant fikir kimi hesab edilmir və bu rəyin müqabilində digər rəylər həmçinin düzgün sayılırlar.

Amma buna baxmayaraq, təbii sərvətlərin əldə edilməsi, biznes işlərini hansısa bir şəxsə tapşırmaq və ya həvalə etmək istəyi şirkəti ailə biznesinə daxil etmir və nəzərə alaraq ki, axırncı komponent yuxarıda adıçəkilən digər iki komponentsiz mövcud ola bilməz, belə bir qərara gəlmək olar ki, bu üç tərkib hissə bir-birindən ayırılmazdırlar.

Beləliklə, güman etmək olar ki, ailə biznesinin mahiyyəti aşağıda nümayiş olunan aspektlərdən ibarətdir: (Allouche J., 2008: s.316)

- Üstünlük təşkil edən koalisiya üzərində ailəvi nəzarəti təşkil etmək və mütəmadi şəkildə həyata keçirərək sabit saxlamaq;

- Ailə fəaliyyətinin səmərəli nəticəsi kimi nəzərdə tutulan unikal, ayrılmaz resurslar və ehtiyatlar;

- Ailə tərəfindən biznes sahəsində tətbiq olunan və gələcək nəsillərə miras kimi qalan biznes fəaliyyətinə aid olan məqsədlərin və strateji planlaşdırma tədbirlərinin həyata keçirilməsi;

- Gələcək nəsillər tərəfindən hazırlanan planların və tədbirlər kompleksinin reallaşdırılması.

Ailə biznesinin izah olunmasına aid olan iki əsas yanaşma arasında olan fərq kafilik şərtlərinin təyini çərçivəsində yerləşir.

"Komponentli yanaşma" metodu şirkətin, ailə biznesinin tərkib hissəsi kimi təyin edilmə prosesində ailəvi mənsubiyyət anlayışını əsas amil kimi qeyd edir. Digər tərəfdən isə "mahiyətli yanaşma" metodu ailə biznesinin tərkib hissəsi kimi

təyin edilmə prosesində ailəvi mənsubiyyət anlayışını əsas amil kimi nəzərdən keçirmir.

Ailəvi mənsubiyyət amili gərək tam ciddi şəkildə təhlil olunsun, ailə üzvlərinin biznes işləri və mühiti ilə agah olma dərəcəsi nəzərdən keçirilsin. Beləliklə, hal-hazırda mövcud olan yanaşmaya əsasən eyni ailəvi mənsubiyyət dərəcəsinə malik olan iki şirkət strateji baxışların, biznes mövqelərin və davranış qaydalarının kifayət qədər yaxşı inkişaf etməməsinə görə ailə biznesi kimi qeyd edilə bilməzlər.

Kənd təsərrüfatı səviyyəsində kiçik sahibkarlığın inkişafına dair bir neçə dəstəkləyici proqramlar təşkil olunub. Amma özündən sahibkarlıq formasını təşkil edən ailə biznesinin tədbirli dəstəyinə aid olan kompleks şəkildə yanaşma strategiyası mövcud deyil.

Mezoiqtisadiyyat səviyyəsində 2005-2007-ci illər aralığında ailə biznesinin inkişafına dair xüsusi proqramlar və tədbirlər qəbul olunmuşdur. Amma bu islahatlar ancaq birmənalı və dağıdıcı xarakter daşıyırdılar və ailə biznesinə aid olan kiçik və iri sahibkarlığın inkişafına heç bir təsir göstərmədilər. Ailəvi biznes şirkətləri mikroiqtisadiyyat səviyyəsində mövcud olaraq öz rollarına, yerinə, sahəsinə, gəlirlərinə və fəaliyyət dövrünə əsasən müxtəlif olurlar. Bir qayda olaraq, onlar ancaq lokal resurslardan istifadə edirlər və ən çoxu lokal bazarın ehtiyaclarına və tələblərinə uyğun olaraq öz iş fəaliyyətini təşkil edirlər. Xarici bazarlarla əlaqənin qurulması və bu tədbirin məntiqi nəticəsi olan mal mübadilələri və yaxud alqı-satqısı nadir hallarda müşahidə olunmasına baxmayaraq, cari iqtisadi mühitə və indiki ticarət siyasətinə uyğun gələn bir mənzərədir.

Amma buna baxmayaraq, biz deyə bilərik ki, orta və kiçik sahibkarlığın və ya biznesin bütün dəstəklənmə dərəcələri bir qayda olaraq mürəkkəb struktura malikdirlər, vaxtaşırı mənfi amillərin təsiri altında olurlar, iqtisadiyyatın ümumi vəziyyəti və çox spesifik olan sosial - demoqrafik proseslərin cərəyanı ilə sıx əlaqəlidirlər.

Nəzərə alaraq ki, bəzi (məsələn, Rusiya Federasiyası kimi) ölkələrin iqtisadiyyat sistemində kiçik və iri sahibkarlıq subyektlərinin formalaşma prosesi

müxtəlif çətinliklərlə və anlaşılmazlıqlarla üz-üzə gəlir, ailə sahibkarlığının və ona müvafiq olan biznes sisteminin inkişafında mövcud olan böhran amilləri, çox güman ki, aradan qaldırılmayacaq, çünki onlar təkcə iqtisadi amillərlə yox, bəlkə də qeyri-iqtisadi faktorlarla müəyyən olunur.

1.2. Ailə biznesinin iqtisadiyyatın inkişafında rolu

Ailə biznesi əksər ölkələrin iqtisadi əsasını təşkil edir və nəzəri tədqiqatlar ölkənin ailə biznesinin dinamik inkişafından asılı olmasını təsdiq edirlər.

Ailəvi biznes fenomeninin düzgün şəkildə dərk edilməsi biznes mühitinin ən əsas problemini aşkara çıxara bilər:

- Böyük müəssisə, kiçik biznes müəssisəsi kimi fəaliyyət göstərmək üçün şirkət tərəfindən tərtib olunan hansı tədbirlər kompleksinə məruz qalmalıdır?
- Şirkətin təşkili mədəniyyətinin etalonu və ya standartı necə icra olunmalıdır?
- Həmin etalon hansı amillərin təsiri altında formalaşmalıdır?
- Etalonun cari biznes mədəniyyətinə uyumlu olub-olmaması hansı faktların əsasında təyin olunmalıdır?

Bu məsələ çərçivəsində alimlər tərəfindən ailə biznesinin strateji nöqtəyi - nəzərindən planlaşdırılmasına, ailə biznesinin təşkili zamanı rəqabət amillərinin nə dərəcədə faydalı olub-olmamasına, elitər ailə bizneslərinin yaranmasına, ailə biznesinin səmərəli şəkildə idarə olunmasına, ailə biznesinin müxtəlif növləri arasında mövcud olan fərqlərə, ailə biznesinin Asiyada formalaşmış və orada da inkişaf edərək yerli mədəniyyət üslubunu əldə etmiş modelinə, inteqrasiya amillərinə, ailə biznesində cərəyan edən progressiv amillərə dair xüsusi tədqiqatlar və araşdırmalar tərtib olunmuşdur.

1990-cı illərin axırı 2000-ci illərin əvvəllərində bir neçə xarici məqalələrdə və jurnallarda ailə biznesinin gələcək perspektivləri və inkişaf zəruriyyəti analiz olunan zaman onun ölkə iqtisadiyyatına göstərdiyi müsbət təsir kəskin şəkildə vurğulanmışdır. Heck R.K.Z., Stafford K., Klein S., Morck R., Yeung B., Shanker M.C., Astrachan J.H. kimi alimlər yuxarıda adı çəkilmiş faktlarla tam razı idilər.

Ailə biznesinin problematik amilləri bu müddət ərzində müxtəlif kontekstlər çərçivəsində aktiv bir şəkildə təhlil olunmuşdur (Audretsch D. B., 2010: s.98).

- Ailə biznesini təsis edən şəxslərin formalaşma və inkişaf prosesi; inkişaf prosesi zamanı iş fəaliyyəti üçün faydalı olan təcrübənin əldə edilməsi;

- Təzə nəsilin biznes işlərinə və məsələlərinə cəlb edilməsi (Ailə biznesini davam edən insanın-vərəsənin və yaxud davamçının-təşəbbüskarlıq xasiyyətlərinin təşviq edilməsi və müvafiq nəticələrin əldə olunması); gələcək nəsilin biznes sisteminə dördfaktorlu model əsasında cəlb edilməsi;

- Gender məsələsi: qadınların ailə biznesində fəaliyyət göstərməsi; qadın təşəbbüskarlığının və liderliyinin fenomeni, ailə biznesində vərəsə olmaq imkanı, qadının bir biznes lider və “business woman” kimi formalaşması; “evdar xanım” stereotipindən uzaqlaşması.

- Ailə biznesini idarə edən və eyni zamanda ailə üzvü olmayan şəxs.

Ailə biznesində baş verən münaqişələr, vərəsəlik məsələləri, vərəsə olan insana təsir göstərən amillər, gələcək nəsillərin yeni tendensiyalara məruz qalıb, ailə biznesini tərk etmək və yaxud ona laqeyd şəkildə yanaşma məsələləri, gender problemləri, ailə biznesinin vərəsə və yaxud vərəsə olmayan şəxs tərəfindən idarə olunması və qadın sahibkarlığının bir fenomen kimi formalaşması müxtəlif ölkələrin alimləri tərəfindən dəqiqliklə nəzərdən keçirilib və bu mövzuya aid bir neçə elmi məqalələr çap etdirilib. Ailə biznesinin modellərinə həsr olunmuş nəzəriyyə tədqiqatları müxtəlif ərazi aspektlərinin əsasında həyata keçirilib. Ərazi amillərinin sıralanması:

- Ailə biznesinin Asiya bölgəsində inkişaf xüsusiyyətləri;
- Ailə biznesinin Avropa bölgəsində inkişaf xüsusiyyətləri;
- Ailə biznesinin Cənubi Amerika bölgəsində inkişaf xüsusiyyətləri;

Həyata keçirilmiş tədqiqatlar belə bir fikir formalaşdırdı ki, ailə biznesinin problemləri geniş şəkildə təhlil və analiz olunmasına baxmayaraq, alimlərin bütün söyləri ailənin biznesə və ailə münasibətlərinə göstərdiyi qarşılıqlı təsirinə istiqamətləndirilmişdir. Bu növ təsirin müxtəlif aspektləri öz əksini tətbiqi araşdırmalarda və ailə biznesinin formalaşma prosesində tapmışdır. Beləliklə, ailə

münasibətlərinə və həmçinin ailə biznesinə mənfi təsir göstərən vərəsəlik məsələsinə görə yaranan ailə arası münaqişələri nəzərə alan və eyni zamanda ailəvi biznesi düzgün inkişaf yolu ilə gələcək uğurlara aparan və gəlir mənbələrini yüksəldən modellər hazırlanıb.

Digər alimlər isə səmərəli və perspektivli ailəvi investisiyalar ideyasını təklif edirlər və bu fərziyyəyə xas olan tədqiqatları müvafiq göstəricilərlə izah edib sübut edirlər.

Ailəvi biznesin müsbət rolunu və effektivliyini qəbul edə-edə, bəzi alimlər və tədqiqatçılar ailə biznesinin effektivliyini biznes proseslərinin cərəyan etdiyi şəraitlər və hadisələr əsasında təyin edirlər. Amma digər tədqiqatçılar güman edirlər ki, ailəvi biznesin müvəffəqiyyətli və səmərəli olması ən çox effektiv idarəçilik sistemindən, təbii və finansal resursların düzgün şəkildə istifadə olunmasından, ailənin biznes hadisələrindən agah olmasından və ən əsas effektiv ailədaxili siyasətdən asılıdır.

Ailəvi sahibkarlıq cəmiyyətdə və ölkə daxilində stabil siyasi və iqtisadi vəziyyəti təmin edir, gələcəyə tərəf istiqamətləndirilən müsbət və effektiv olan biznes mühitini formalaşdırır. Ailəvi sahibkarlıq ölkə əhalisinin təşəbbüskarlığını, intellektini, bacarığını nümayiş etdirmək üçün zəruri bir sistemdir və bu sistem mövcud olmasa iqtisadiyyatın səmərəli şəkildə fəaliyyət göstərməsi ya çox çətin bir hala çevrilər və yaxud tamamilə aradan qaldırılır.

Ailəvi sahibkarlıq sistemində fəaliyyət göstərən hansısa bir sahibkar adətən öz ailəsinin 5-6 nəfərinə iş yerlərini təklif edir və onların peşəkar və təşəbbüslü olmasına dair xüsusi şərait yaradır. Başqa sözlərlə desək, ailəvi sahibkarlıq kasıblığa qarşı güclü mübarizə alətidir və bir sistem kimi onu aradan qaldırmağa qüdrətli olan bir amildir. Həmçinin unutmamaq olmur ki, kiçik sahibkarlıqdan fərqli olaraq ailəvi sahibkarlıq iş yerlərini yaradan zaman daha az maliyyə vəsaitlərindən istifadə edir və əlbəttə ki, bu da onun müsbət göstəricilərindən biridir. Məhz buna görə, ailəvi sahibkarlığı işsizliyin qarşısını almaq məqsədilə tətbiq etmək həddindən artıq faydalı sayılır.

Qərb ölkələrinin bir çoxunda ailəvi sahibkarlıq ayrı bir kateqoriya kimi XX əsrin ortalarında inkişaf etməyə başladı. Bu dövr ərzində ailəvi sahibkarlıq, əhalinin məşğulluq dərəcəsinin artmasında böyük rol oynayaraq iş yerləri ilə təmin edilmə prosesinin əsas təməlinə çevrildi. Məsələn, Böyük Britaniyada ailəvi sahibkarlıq sektorunda əhalinin 50%-i fəaliyyət göstərir. Beləliklə, ölkə büdcəsi vergilərin 50%-ni yerli sahibkarlardan əldə edir.

Böyük Britaniyadan savayı, ailəvi sahibkarlıq fəaliyyəti XX əsrin ortalarında həmçinin İtaliyada böyük əhəmiyyət əldə etdi. Müharibə bitdikdən sonra İtaliyada ailəvi sahibkarlıq haqqında bir qanun qəbul olunmuşdur. Həmin qanun ailəvi müəssisəni “işləyən ailə üzvlərindən və iki maddəli işçilərdən ibarət olan bir struktur” kimi qələmə verərək onları iki il ərzində vergilərdən azad etdi (Salvato C., 2014: s.68).

Ailə biznesinin keçid iqtisadiyyat formasının Macarıstanda, Çexiyada, Polşada və digər ölkələrdə geniş şəkildə yayılması və inkişaf etməsi bir neçə il çəkən çətin iqtisadi proseslərin nisbətən yüngül və təsirsiz keçməsinə kömək etdi.

İnkişaf etmiş ölkələrin iqtisadiyyatçıları iddia edirlər ki, ailəvi biznes iqtisadiyyatın yenilikçilik potensialının inkişafına, yeni istehsalat və sahibkarlıq formalarının tətbiq olunmasına və həmçinin maliyyələşdirmə məsələlərinin həll olunmasına dair xüsusi şəraitlər yaradır. Xaricdə ailəvi şirkətlər öz fəaliyyətini iqtisadiyyata etibarın az olduğu və kapitalın az istifadə olunduğu yerlərdə, bir sözlə, təkə inkişaf edən bazarların əsasında yox, həmçinin bütövlüklə formalaşmış bazarlarda da həyata keçirirlər. Məhz bu yolla hal-hazırda xaricdə fəaliyyətlərini müşahidə etdiyimiz ailəvi şirkətlər öz sahibkarlıq potensialını həyata keçirirlər. Məhz ailə üzvlərinin fərdi zərəkliliyi, təşəbbüskarlığı və tez qərar qəbul etmə bacarığı təşkil etdiyi sahibkarlıq fəaliyyətinin çiçəklənməsinə səbəb olur. Hal-hazırda ailəvi biznes dünya iqtisadiyyatının inkişaf edən bazarlarında (Cənubi Koreyada yerləşən “Çeboli” bazarında; Cənubi (Latın) Amerikanın “Qrupos” bazarında) aparıcı mövqeləri əldə edib. Şimali Amerikada və Avropada yerləşən nisbətən cavan olan “Bombardye”, “Val-Mart”, “Benneton”, “Tiffani” kimi ailəvi

sahibkarlıq təşkilatları öz fəaliyyətini genişləndirmək üzrədirlər. İnkişaf edən ölkələrdə (Hindistanda, Albaniyada, Braziliyada) kiçik sahibkarlıq, işsizlik və kasıblıq kimi sosial problemlərin aradan qaldırılmasında təşkeidici rol oynaya bilən bir amil kimi sayılır.

Avropanın bir çox aparıcı ölkələrində ailəvi biznes, iqtisadi və siyasi sabitliyi təmin edən amillərdən biridir. Məsələn, Fransada, İspaniyada, Böyük Britaniyada, Almaniyada, Kanadada, Belçikada orta təbəqəni formalaşdırır; İsraildə və ABŞ-da iqtisadi zəifliyin (resessiyanın) aradan qaldırılmasını həyata keçirir; Meksikada, Kanadada, Yaponiyada yeni bazarların əmələ gəlməsinə səbəb olur. Ailəvi biznesin məşhur olması və ya olmaması ilkin növbədə onun mövcud olma şəraitləri əsasında təyin olunur. Məsələn, iqtisadiyyatın real sektorunun inkişafına müsbət şəkildə təsir göstərə bilən yeni siyasətin yaradılma zəruriyyətinin, yerli orqanlar tərəfindən dərk edilməsi ailə biznesinin məşhurlaşmasında və “dillər əzbəri” olmasında mühüm rol oynaya bilər. Ümumiyyətlə bütün bu tədbirlərin əsas məqsədi, ölkə daxilində sabit iqtisadi və siyasi vəziyyəti yaradan orta təbəqəni bir sosial qrup kimi təşkil edilməsindən ibarətdir. Ailəvi sahibkarlığın sosioloji inkişaf məsələsinə toxunaraq qeyd edə bilmək lazımdır ki, BMT-nin məlumatlarına əsasən, dünya təsərrüfatında kiçik və orta ailəvi biznes təşkilatları və müəssisələri dünya əhalisinin 50%-ni iş yerləri ilə təmin edir.

Ailəvi sahibkarlıq fəaliyyəti təkə ABŞ-ın özündə yeni iş yerlərinin 60%-nin təşkilində iştirak edib. Kiçik sahibkarlıq fəaliyyəti iqtisadi böhran zamanı işsizlik problemlərinin aradan qaldırılmasını təmin edirdi. Bu tendensiya indiki zamanda da çox aktual olaraq qalır (Tsao C., 2009: s.326).

Ailə biznesinin gələcəkdə inkişaf etməsi üçün Qərb ölkələrində olduğu kimi xüsusi dəstəkləyici və təminədiciləri şirkətlər, fondlar, komitələr təşkil olunmalıdırlar. Bu növ təşkilatların əsas məqsədi ailəvi sahibkarlığın möhkəmləndirilməsindən, onun maliyyə vəsaitlərilə təmin edilməsindən ibarət olacaq. Ailə biznesini təşviq edən təşkilatlar və fondlar aşağıda nümayiş olunan məsələləri və problemləri həll etməlidirlər:

Hakimiyyət dairələrində və sistemində ailəvi biznesin maraqlarını təmsil edib, onları qanuna uyğun şəkildə qəbul etdirmək;

- Ailə biznesinin dəstəklənməsinə dair proqramlar və tədbirlər hazırlayıb onları səmərəli şəkildə tətbiq etmək;

- Ailə biznesinin fəaliyyətinə aid ola bilən əsas məsələlərin həlli üzrə xüsusi konsultasiya xidmətlərini təşkil etmək;

- Rahat və komfortlu investisiya mühitini və siyasətini təşkil edib həyata keçirmək.

Bu növ dəyişikliklər və islahatlar vətəndaşların öz ölkələrində ailəvi sahibkarlıq vasitəsilə pul qazanma fəaliyyətinin təşkil etməsi üçün xüsusi imkan yaradacaq. Bu isə öz növbəsində demoqrafik vəziyyətin sabitləşməsinə və yaxşılaşmasına, sosial gərginliyin azalmasına, işsizlik göstəricisinin aşağı düşməsinə, digər regionların iqtisadi vəziyyətinin yaxşılaşmasına dair xüsusi və əlverişli şərait yaradır.

Bizim ölkədə ailəvi biznesin inkişaf etməsi üçün kifayət qədər vəsait və ehtiyat mənbələri var. Bu resurslar əsasən xırda ev xidmətləri ilə, pərakəndə satışla və ictimai qidalanma ilə təmsil olunublar. Bu resursların və ehtiyatların düzgün şəkildə istifadə olunması ilkin növbədə rəşional siyasət və məharətli idarəçilik qabiliyyətindən asılıdır. Bu növ fəaliyyət həm ölkə iqtisadiyyatı üçün, həm də hər bir fərđi vətəndaş üçün faydalı hesab olunur. Ailəvi biznes müəssisələri öz fəaliyyət prosesinə əlavə əməyi cəlb edir və o da öz növbəsində yeni dəyərləri yaradır, ölkə gəlirini və milli sərvətləri çoxaldır.

Cəmiyyətdə və iqtisadiyyat sahəsində etibarlıq kriteriyasını əldə etmək üçün ailəvi biznes tərəfindən həyata keçirilən tədbirlər toplumu ayrı diqqətə layiqdirlər. Firmaların, regionların, ölkələrin rəqabət üstünlüyünün ən vacib forması olan etibar get-gedə daha çox qiymətləndirilməyə başlanır və məhz buna görə etibarın əldə edilməsi rəqib şirkətlər arasında mübarizə amilini meydana gətirir. F.Fukuyamanın fikrinə görə “İqtisadi həyatın ən vacib dərslərindən birinin məzmunu ondan ibarət idi ki, digər ölkələrin müqabilində bir ölkənin rifahlığı və

onun rəqabət aparma gücü universal, mədəni və kulturoji amildən - etibar amilindən asılıdır (Лич П., 2005: s.109).

Bununla bir yerdə ailəvi biznes həm şirkətdaxili, həm də şirkətdən xaric mühitdə daha çox etibar kriteriyasına malikdir. Hər bir şirkətdə sahibkarlıq fəaliyyətinin müvəffəqiyyətliliyi ilkin növbədə ailə üzvlərinin bir-biriləri ilə və həmçinin işçi personalı ilə münasibət qurma bacarığından asılıdır.

Nəzərə alaraq ki, işçi personalı opportunizmə meyilli bir qüvvədir və ilkin növbədə öz maraqlarını sahibkarın maraqlarından üstün tutan bir icmadır, üstünlüyü ancaq işçi personalı ilə səmimi münasibət quran firmalar və şirkətlər əldə edə bilər. Əgər işçilər arasında işə girməmişdən qabaq hansısa bir motivlər və səbəblər əsasında mülayim atmosfer və etibarlıq kriteriyaları formalaşıbsa, bu cür vəziyyət ideal vəziyyət kimi hesab edilir. Həmin motivlər və səbəblər ümumi keçmişlə, (səbiq iş yoldaşı, əsgərlik yoldaşı, tələbəlik illəri və s.) qohumluq əlaqələri və ümumi dünyagörüşü ilə bağlı ola bilərlər. Bütün bu amillərdən qohumluq əlaqələri məhz insanın xüsusi psixikasına görə ən möhkəm və etibarlı hesab olunurlar və bir-birinə yad olan insanlardan fərqli olaraq, qan qohumluğuna malik olan işçilər arasında etibarlıq kriteriyası daha yüksək olur. Əgər bir neçə nəfərdən ibarət olan işçi personalı bir ailəyə aiddirlərsə və ya eyni qohumluq əlaqələrinə malikdirlərsə, o zaman şirkət üçün işçi personalının arasında olan opportunizm meyillərini aradan qaldırmaq daha da asanlaşır, işçi personalı ilə münasibət qurma strategiyası daha da effektivləşir. Ailə şirkətləri gələcək haqqında fikirləşərək, öz şan-şöhrətini və reputasiyasını qorumaq məqsədilə işçi personalı ilə uzunmüddətli əməkdaşlığa meyillidir.

Etiraf etmək lazımdır ki, ailə müəssisələri həmçinin cəmiyyətə sabitlik gətirirlər. Ailə müəssisələri bütün dünya üzrə öz ənənələrini, sadıqlığını və vəfadarlığının nümayiş etdirirlər. Ailə müəssisələrinin uzun müddət ərzində fəaliyyət göstərməsi ilkin növbədə onunla bağlıdır ki, ailə üzvləri öz biznesini təkcə pul qazanma mexanizmi kimi yox, həmçinin keçmiş nəsillərdən qalan ailə adət-ənənəsi kimi nəzərdən keçirirlər. Bu patriarxal nizam-intizam qaydaları hətta XXI əsrdə öz faydasını və səmərəliliyini nümayiş etdirir. Müasir iqtisadiyyatçılar

“Canlı kompaniya” konsepsiyasını inkişaf etdirmək məqsədilə şirkət sahibi olan ailə üzvlərini tez gəlirdən vaz keçməyə və uzunmüddətli fəaliyyət ənənələrinə və qaydalarına sadıq qalması tövsiyə edirlər (Zahra S.A., 2004: s.372).

Şirkətlər məhz ona görə “tələf olurlar” ki, onların rəhbərləri bütün diqqətini məhsulun istehsal prosesində cəmləyir və təmamilə unudurlar ki, şirkət öz təbiətinə görə - bir insan toplumunu təşkil edir. Təəcüblü deyil ki, öz vəzifəsini heç vaxt unutmayan şirkət uzun müddətli fəaliyyətə daha çox meyillidir. “Canlı kompaniya” konsepsiyasının müəllifi olan A.D.Qius qeyd edirdi ki, şirkətin uzun müddətli fəaliyyətinin əsas göstəricisi şirkətin həmrəy və şüurlu olmasından ibarətdir. Həmin şirkətlərin işçi personalı özlərini “cəmiyyət” ideyasının ətrafında toplayaraq, özünü bir vahid orqanizmin tərkib hissəsi kimi hiss edirdilər. Şirkət rəhbərləri daxili kadr resurslarından seçilirdi, özlərini şirkətin bir hissəsi kimi hiss edərək işçilər arasında səmimi münasibətləri yaradırdı. Ailə müəssisələri üçün həmrəyliyin əldə olunması məsələsi özünün uzun müddətli fəaliyyəti nəticəsində asan bir məqsədə çevirilir. Avropa ölkələri və ABŞ ailə biznesindən əldə edilən bir çox mənfəəti və pul vəsaitlərini, ailə biznesinin inkişaf və qorunma siyasətinə investisiya edir.

Qlobal dünya iqtisadiyyatında ümumi daxili məhsulun 70-90%-i ailəvi firmalar və ailəvi təsərrüfat şirkətləri tərəfindən istehsal olunur. Avropa komissiyasının qiymətləndirməsinə görə, hal - hazırda Avropanın həm kiçik, həm də iri müəssisələrinin 60%-i ailəvi firma kateqoriyasına aid oluna bilər. Fransada ailəvi şirkətlərin payı 80%-i, Finlandiyada isə bu göstərici 95%-i təşkil edir. Amma bu sahə üzrə dünya lideri İngiltərə sayılır. İngiltərədə ailə şirkətlərinin təxminən 16%-i artıq üç nəsildir ki, fəaliyyətini davam etdirirlər. İsveçdə əhalinin təxminən 60%-i ailəvi biznes sektorunda fəaliyyət göstərir. Əgər ABŞ kənd təsərrüfatını nəzərdən keçirərkən, biz görə bilərik ki, o demək olar ki, təmamilə ailə biznesinin müxtəlif formalarından ibarətdir. Fermaların 86%-i fərdi, 8.8%-i ailə partnyorluğu (ailə üzvlərindən savayı, həmin partnyorluğa yaxın qohumlar da daxildirlər) və yerdə qalan 4.4%-i təsərrüfat korporasiyalarıdır. Təsərrüfat korporasiyalarının təxminən 90%-i ailəvi korporasiyalardır.

1.3. Ailə biznesinin əsas modelləri

Müasir nəzəri və empirik tədqiqatlar tərəfindən ailə biznesinin müxtəlif təsnifat üsulları təklif olunur. Bunların hamısı bir neçə komponentlərə əsaslanır.

- Ailə biznesinin vərəsəlik məsələsi nöqtəyi-nəzərindən tipologiyası;
- Ailəvi şirkətlərin müxtəlif təsnifçiləri və onların xüsusiyyətləri; (ailədə rolların bölüşdürülməsi)
- İdarəetmə və ailə aktivlərinin struktur nöqtəyi-nəzərindən ailə biznesinin tipologiyası; (Волков Д. А., 2012: s.45)

Ailə biznesinin şirkətləri iyerarxiya konfigurasiyası kimi nəzərdən keçirilə bilirlər. İdarəetmə, menecment, ailə aktivlərinin idarə edilməsi, ailə biznesini inkişaf etdirmə məqsədilə müxtəlif qruplar arasında qurulan münasibətlər və vərəsəlik məsələsi - bütün bu amillər iyerarxiya konfigurasiyasında bir-biriləri ilə qarşılıqlı əlaqədə olurlar.

Aparılan tədqiqatlar zamanı təyin edilmiş ailəvi biznesin əsas xarakteristikaları və göstəriciləri bizim üçün kifayət qədər obyektiv deyildir, çünki onlar çoxtəbəqəli iyerarxik münasibətlərini, idarəetmə siyasətini və menecment mühitini olduqca dəqiq izah etmirlər. Ailəvi biznesin təsnifatı ilkin növbədə obyektiv amillər əsasında formalaşmalıdır və onun təyin olunması üçün müasir nəzəri və empirik tədqiqatlar həyata keçirilməlidir. Bu növ tədqiqatların həyata keçirilməsi ailə biznesinin üzvləri tərəfindən ciddi şəkildə vurğulanmalıdır.

Ailə biznesinin iyerarxik təsnifatı müasir tədqiqatlar əsasında təyin olunub və aşağıda göstərilmiş cədvəldə nümayiş etdirilib.

*Bəli - ailə idarəetmə prosesinə cəlb edilib.

*Xeyr - ailə idarəetmə prosesinə cəlb edilməyib.

Ailə biznesinin xüsusiyyətlər kombinasiyası alimlər və tədqiqatçılar tərəfindən nəzərdən keçirildikdən sonra onlardan ancaq A xüsusiyyətini ailə biznesinin yaradılması üçün mühüm amil kimi qeydə alındı. Bütün yerdə qalan komponentlər isə şirkətin ailə biznesinə aid olub-olmaması haqqında müzakirələrinin mövzusu ola bilirlər və bu barədə məlumatlar əlavə 1 cədvəl 2-də verilmişdir.

Cədvəl 1: Ailəvi biznes xüsusiyyətlərinin mümkün olan kombinasiyaları

Növ	Mülkiyyət	Biznesin təşkil olunması, mülkiyyəti nəzarət altında saxlamaq funksiyası	Menecment	Vərəsəlik	Ailə biznesi
(A)	Bəli	Bəli	Bəli	–	Bəli
(B)	Xeyr	Bəli	Xeyr	–	?
(C)	Bəli	Xeyr	Bəli	–	?
(D)	Bəli	Xeyr	Xeyr	–	?
(E)	Xeyr	Bəli	Bəli	–	?
(F)	Xeyr	Bəli	Xeyr	–	?
(G)	Xeyr	Xeyr	Bəli	–	?
(H)	Xeyr	Xeyr	Xeyr	–	Xeyr

Mənbə: ШИРОВОЗОВА Т. В., 2013: s.104 mənbəyə istinadən müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

“D” və “E” kombinasiyaları şirkətin ailə biznesinə aid olub-olmamasının nöqtəyi-nəzərindən problematik xarakter daşıyırlar, “B” və “C” kombinasiyaları isə “F” və “G” kombinasiyalardan daha üstün tutulur.

Bu növ ierarxiyanın mövcud olması iki fərqli dilemmanı əmələ gətirir: (Əlavə 1 Cədvəl 2 də verilmişdir)

- Hansı üsulla hər bir tərkib hissənin kafi dərəcədə iştirakı təyin olunacaq?
- Hansı kriteriya əsasında ailə üzvləri idarə heyətinin üzvləri ola bilərlər?
- Hansı göstəricilər onlara şirkətin idarə edilməsində yardım edəcək?
- Hansı ailə üzvü şirkətin gələcək siyasətini təyin edən islahatları həyata keçirəcək?

- Şirkətin müvəffəqiyyətliyi hansı faktorlar əsasında bəlli olacaq?
- Tədqiqatlar zamanı hansı göstəricilər zəruri hansılar isə lazımsız hesab olunacaqlar?

Yuxarıda adı çəkilən məsələlərin bəziləri empirik tədqiqatların nəticəsində nisbətən yüngülləşə bilər, amma bu tədqiqatların baş tutması üçün gərək hər bir ailə üzvünün biznesə olan maraqları dəqiqliklə araşdırılsın və əgər müxtəlif kombinasiya xüsusiyyətləri ilə uyğun gələn bir amil peyda olsa, o gərək dərhal digər kombinasiya xüsusiyyətləri ilə tutuşdurulsun. Məhz bütün bu tədbirlərdən sonra yuxarıda adıçəkilən məsələlərin aradan qaldırılma ehtimalı artacaq.

Baxmayaraq ki, ailə biznesinə və sahibkarlığına həsr olunan keçmiş tədqiqatlar bütün kombinasiya xüsusiyyətlərinin ailə biznesinə aid olduğunu güman edirdilər, bu məsələyə aid olan real və həqiqi informasiyanı çoxluq nəzəriyyəsiindən istifadə edərək əldə etmək olar. Çoxluq nəzəriyyəsinin əsasında aparılan tədqiqatların zəruriyyəti ailə biznesinin üzvləri tərəfindən ciddi şəkildə vurğulanmalıdır. Bu cür metodlar toplumu ailə biznesinin definisiyalarda əsas elementləri aşkara çıxartmağa, onları təmamilə təhlil etməyə imkan yaradır.

Ailə biznesinin təsnifatına dair bir neçə mütəxəssis rəyini nümunə kimi göstərmək olar: “İndiyə kimi ailə biznesinin nəzəri təsnifatını həyata keçirən heç bir elmi iş və ya ümumi bir araşdırma peyda olmayıb. Əgər ailəvi biznesə mənsub olan müxtəlif şirkətlərin təsnifat işini aparmağa imkan verən müəyyən bir sistem mövcud deyilsə, o zaman ailə biznesinə həsr olunan tədqiqatların dəqiq şəkildə beyan edilməsi çətinliklərlə üzləşə bilər. Bundan başqa, tədqiqat nəticələrinin nə dərəcədə yararlı olmasını təyin edən üsul da mövcud deyil.

II FƏSİL. DÜNYA ÖLKƏLƏRİNDƏ VƏ AZƏRBAYCANDA AİLƏ BİZNESİNİN NÜMUNƏLƏRİ

2.1. Ailə biznesinin dünya ölkələrində mövcud olan nümunələri

Avropada sənaye inqilabı öncəsi hasilat, sənətkarlıq insanların şəxsi qabiliyyətləri və kapitalları ilə qurduqları kiçik sexlərdə reallaşırılmaqda idi. Bu kiçik sexlərin mülkiyyəti və ustalıq, atadan oğula keçirdi və bu sistem, zamanın yaşayış tərzini, mədəniyyət və ehtiyac quruluşuna uyğun oldu. Bu dövrdə, istehsal və ticarətin çox inkişaf etmədiyi və kiçik miqyaslı müəssisələrin kapital yığılmasına getmədikləri görülür. Cəmiyyətlərin həyat tərzləri və mədəni inkişaflarının yanında ehtiyacları da dəyişmiş və bu ehtiyacların qarşılınması yolunda aparılan elmi işlər, yeni bir iqtisadi sistemin başlanğıcı olmuşdur.

**Cədvəl 3: Dünya Ailə Şirkətlərinin Ölkə İqtisadiyyatları içərisindəki yeri
(2003-cü il üzrə)**

Ölkə	Ailə şirkətinin ölkədəki bütün şirkətlərə nisbətən faizi	Ölkənin ÜDM daxilində faizi	Ölkədəki ümumi işçi sayına görə faizi
İtaliya	90 %	-	-
ABŞ	90 %	30-60 %	60 %
Almaniya	80 %	66 %	75 %
Meksika	80 %	-	-
Avstraliya	75 %	-	50%
Çili	75 %	-	-
İspaniya	71 %	-	-
İngiltərə	-	-	50 %
Türkiyə	90 %	-	-

Mənbə: Ateş, Özgür, (2003), "Ailə Şirkətlərində Değişim ve Süreklilik Anlayışı" Ankara, Ankara Üniversitesi, Doktora Tezi. s.83

Sənaye inqilabı dövründə işə kapitalı olan insanlar və zənginlər öz şirkətlərini quraraq, böyük emalatxana və zavodlar açmağa başlamışlar. Bu dövrdə, öz kiçik

sexləri ilə rəqabət edə bilməyən müəssisə sahibi ustalar, yeni zavodlarda fəhlə kimi işləməyə başlamışdır.

Hazırda inkişaf etmiş ölkələrin əksəriyyətində iqtisadi həyatda söz sahibi şirkətlər ya ailə şirkətidir, ya da ailə şirkəti kimi kommersiya həyatına atılmış şirkətlərin davamıdır. Amerika Birləşmiş Ştatlarında sayılan 18 milyonu aşan müəssisə fəaliyyətini davam etdirir və bunların 90%-dən çoxu ailə şirkətidir. Ən böyük 500 firmanın üçdə biri ailə şirkətidir.

Ailə şirkətlərinin həyat mərhələsinin çox qısa olduğu və üçüncü nəslə çətin çatdığına diqqət yetirdikdə, Cədvəl 3-də olan ailə şirkətlərinin əsrlərdə fəaliyyətini davam etdirdiyini görmək çox təsirlidir. Dünyanın ən qədim ailə şirkətləri arasında yer alan şirkətlər, mülkiyyəti həmişə ailə içində saxlamışdır. Bu şirkətlərin hamısı əsrlər boyu, yaradıldıkları tarixdən etibarən indiki zamana qədər çox fərqli dövlətlər, millətlərin hakimiyyətinə əsaslanmış və fəaliyyətlərini davam etdirmişlər.

Dünyanın ən böyük 200 şirkəti, 22 ölkə arasında dağılmışdır və hazırda həmin şirkətlər müxtəlif formada olan şirkət xüsusiyyətlərini daşıyırlar. Bir çoxu öz ölkələrində fəaliyyət sahələri ilə ölkə iqtisadiyyatını qura biləcək səviyyədədir və bununla yanaşı ölkə sərhədlərini aşmışlar. Dünyanın ən böyük 200 ailə şirkətinin 99-u ABŞ-dan, 17-si Fransadan, 16-sı Almaniyadandır. Yalnız 7 ABŞ Şirkəti ilk 25 sıralamasında yer alır. Koreyanın iqtisadiyyatında çox mühüm yer tutan ailə şirkətlərindən yalnız 3-ü ilk 25 sıralamasında yer alır. Bir çox Asiya və Avropa ailə şirkəti holdinq tərkibində fəaliyyət göstərdikləri üçün onları mülkiyyət və idarəetmə baxımından müəyyən etmək çətin olur. Əlavə 2 Cədvəl 4-də yer alan dünyanın ən böyük 50 şirkəti mülkiyyət və idarəetmə fərqi qoymadan siyahıda özünə yer almışdır və aşağıdakılardır.

Bir çox qərbli tədqiqatçı, Uzaq Şərqi Asiya mədəniyyətinin monolit tipli olduğunu deməklə yanaşı, son əsrdə iş dünyasında göstərdikləri bir çox texnoloji uğurları yüksək dərəcədə dəyərləndirməkdədir. Uzaq Şərqi Asiya şirkətlərinin bu uğurlarında, mədəniyyətlərinə xas ənənəvi dəyərləri əhəmiyyət kəsb edir (Yaponiyada “ie”, Çində “chia” olaraq keçir). Ailəçilik anlayışı, iş anlayışı içində

uğurla inteqrasiya olmuş, ailədəki iyerarxiya, hakimiyət qəlibləri, vəzifə əlaqələri təşkilati rollara uyğunlaşmış, ailədəki harmoniya, birlik, bağlılıq və duyğusal məsuliyyət çalışanlar arasında qəbul edilmişdir.

Sektorlararası fərqlilik olsa bele, Uzaq Şərq ölkələri arasında yer alan Koreya, Tayvan, Sinqapur və Yaponiyada ailə şirkətlərinin iqtisadiyyatlarda dominant olduğu görülməkdədir. Koreya iqtisadiyyatında çox mühüm yer tutan - Samsung, Hyundai, Lucky Star və Daewoo (dörd böyüklər “chaebols”) ailə şirkətləri olub, təkcə ABŞ-da cəmi 100 milyard dolların üzərində dövriyyəyə malikdir. Bu dörd nəhəng şirkət, avtomobil istehsalı, gəmiqayırma, aviasiya sənayesi, elektronika və tikinti sektorlarında dünyanın ən böyük ailə şirkətləri arasında yer alır. Tayvanın “Formosa Plastics” şirkəti, dünyanın ən böyük polivinil xlorid istehsalçısı olmaqla yanaşı, Evergreen Corporation da dünyanın ən böyük gəmi konteyner nəqliyyatı şirkətidir. Hər ikisi də ailə şirkətidir. Honq Konqun ən məşhur ailələri, Kardoorie, Y.K. Poo, Li Ka Shing və Sinqapurdan Li ailəsi, dünyanın ən mühüm səhmlərini, alqı-satqı şirkətlərini öz nəzarətləri altında saxlayırlar.

Yaponiyada isə, Yapon sənayesinin göz bəbəyi olan avtomobil emalı, elektrotexnika, kimya sektorlarında isə çox az sayda ailə şirkətinə rast gəlinir (Toyota, Suntory, Bridgestone Tires). Ailə şirkətləri Yaponiyada əmlak (Kokudo Keikaku, Tongensha, Heiwa, Marugen), tikinti (Kajima, Ohbayashi-gumi), yeyinti (Yamasaki Baking, Ezaki Glico) sektorlarında fəaliyyət göstərir. Ailəçilik anlayışı, Uzaq Şərq ailə şirkətlərində ümumi bir qəlib nümayiş etdirərkən, daha dərinə getdikdə hər bir ölkədə fərqli formada ortaya çıxmaqdadır. Ən mühüm fərqlər, nəsilən nəslə keçiddə görülür.

Çində atanın ölümündən sonra, ailə şirkətinin rəhbərliyi ilə birlikdə şirkətin bütün mal varlığı ailədəki ən böyük oğlun mülkiyyətinə keçir. Ailəyə aid mal varlığı isə, ailədəki oğlan uşaqları arasında bərabər olaraq bölüşdürülür.

Ən böyük oğlan uşaq, artıq həm şirkətin, həm də ailənin başçısıdır. Yaponiyada ən böyük oğlan uşağı atadan sonra əmlakın böyük hissəsinə sahib olur. Ailə, Yaponiyada ağaca bənzədilərək, ən böyük oğlan uşağı “ağacın kökü”, digər oğlan uşaqları “ağacın budaqları” adlandırılır. Artıq güc tamamilə ən böyük

oğlan uşağın əlində cəmləşir və ailəsinin şərəfini qorumaq, ailənin nüfuzunu davam etdirməkdən cavabdeh olur. Burada ən vacib sual, “ən böyük oğlan uşaq şirkəti uğura aparıb davam etdirə biləcəkmi”. Yaponiyada aparılan bir tədqiqatda 1948-ci il, əvvəli üç nəsildir davam edən ailə şirkətləri 1948-dən sonra 75% daha da böyüyərək uğura imza, atmışdılar (Fleming Q. J.,2000: s.20).

Çində baş verən maraqlı bir hadisə, ənənəvilərin bəzi hallarda getmədiyinə diqqət göstərir. Y.K. Pao, dünyanın ən böyük gəmi nəqliyyatı şirkətlərindən birinə malikdir (Honq-Honqun World-Wide Shipping Group şirkətinə məxsusdur) və onun dörd qızı var. Pao ölümündən sonra şirkəti dörd hissəyə bölərək qızlarına bərabər şəkildə təhvil verməyi planlaşdırır. Ancaq, şirkətləri qızları deyil, kürəkənləri idarə edəcəkdir. Hər şeyə baxmayaraq mədəniyyət nə qədər inkişaf edə bilsə də, müasir Şərqi ailə şirkətlərində “menecer” mövqeyində qız uşaqlarını görmək arzu edilmir.

Çində ailə şirkətlərində “ailədən başqa kimsəyə əsla güvənmə” prinsipi çərçivəsində ali rəhbərliyin heç bir halda peşəkar bir rəhbərə verilmədiyini müşahidə edilərkən, Yaponiyada tam əksi keçirilməkdədir. Yəni ailə şirkətlərində peşəkar menecerə geniş səlahiyyətlər verilir. Yaponiyada peşəkar menecerə verilən önəm, 18-ci əsrdə meydana gələn və “banto” adı verilən kasta sisteminin (“kasta” termini portuqalca olub, “saf soy” anlamındadır və təbəqə ayrılıqlarına dayanır) davamı kimi qiymətləndirilir. Bu idarəçilik ənənəsi Tokugawa dövrünə qədər uzanır. Tacir ailələrdə, köməkçilərin işə alınması və onların öyrədilməsi, yetişdirilməsi çox geniş olub, zaman içində təşkilati bir şəxsiyyət xüsusiyyəti almışdır. Kiçik yaşlarda oğlan uşağı, tacir ailəyə yaxın bir dost tövsiyəsi ilə işə götürülür, sənətkarlıq və ticarət (“deshi”) öyrədilir, təhsilini uğurla başa vurduqdan və on səkkiz yaşına çatdıqdan sonra “tedai” sifətilə həmin tacir ailədə işə düzəlib, burda işləməyə başlayır (Habbershon, T. G., 2001).

Həmin uşaqlar artıq həyatının sonuna qədər bu tacir ailənin yanında çalışacaqdır. Aralarında ən ağıllı və istedadlıları “banto” olaraq adlandırılan rəhbər vəziyyətinə gətirilir. Banto olan oğlan uşağı ailənin qızı ilə evlənərək ailənin əsas

üzvü olur. Mitsubişi kimi ailə şirkətləri araşdırılarkən, qərb təhsili görmüş, istedadlı “banto” qadına rast gəlinir və onlar ailə üzvü kimi də hörmət görürlər.

Avropa Şurasına üzv olan əsas ölkələrdə fəaliyyət göstərən müəssisələrin təxminən 80%-i ailə nəzarəti şirkətlərindən ibarətdir. Bunların bir qismi çox böyük olmaqla (Fiat, BMW, Lego, Tetra-Pak, Mark Rich, Sainsbury, Ginnes, Benetton.v.b) bərabər güclü soyadlarını beynəlxalq biznes dünyasında da görkəmli yer tutması üçün çalışmışdılar. Ancaq bu böyük ailə şirkətlərinin yanında Avropada ailə şirkətlərinin çox uğurlu olduğunu söyləmək təəssüf ki, o qədər də mümkün deyildir. Əlavə 3 cədvəl 5-də dünyanın ən böyük ailə şirkətləri yer almışdır. Şərqi Avropa ölkələrində baş verən mürəkkəblik, Qərbi Avropa ailə şirkətlərinin səsiz yüksəlişinə kölgə salır və təsirləri mənfi olaraq öz əksini tapır. Sovetlər İttifaqının sosializm irsi, bütün Şərqi Avropa ölkələrinin iqtisadiyyatlarının iflasına yol açdığı kimi, sahibkarlıq ruhunun da yox olmasına səbəb olduğu müşahidə olunmuşdur. İşin maraqlı tərəfi, qərbi Avropa ölkələri bazar iqtisadiyyatlarından mərkəzi sistemə keçməyi təcrübə ediblər, ancaq əksi mövzusunda nə etmələri lazım olduğunu bilmirlər. Burada müşahidə edilən, ləng inkişaf edən bir prosesdə olsa da, Şərqi Avropa ölkələrinin sərbəst təşəbbüslərə yönələrək ailə şirkətlərini yaratmasıdır. Berlin divarının yıxılmasından bu yana yalnız keçmiş Şərqi Almaniyada 300 mindən çox özəl şirkət yarandığı və qeydiyyatla alındığı müəyyən olunmuşdur. “STRATOS”ın (Strategic Orientations of Small-and Medium Sized Enterprises) Avropada səkkiz ölkə (Avstriya, Belçika, Almaniya, Finlandiya, Fransa, İngiltərə, Norveç və İsveçrə) 1132 ailə şirkəti çərçivəsində apardığı araşdırma tapıntıları tədqiq olunduqda, ailə şirkətlərinin qapalı sistem xüsusiyyətini qoruyub saxladığı məlum olmuşdur.

Rəhbərlik həmişə ailədə olmalı, ailə ənənəsi qorunmalı və əməliyyat fəaliyyətlərində ailənin mənfəətləri ön planda yer almalıdır. Ailə şirkəti rəhbərləri, bazarda aparıcı olmaqdan ziyadə ardıcıl olmağı üstün tuturlar. Bunun da ən mühüm səbəbi, ailə şirkətlərinin çoxunun risk almaqdan imtina etmələridir. Avropa ailə şirkətləri rəhbərləri strateji qərar çıxarma mərhələsində mühafizəkar mövqe nümayiş etdirirlər. Beynəlxalq bazarlara girməkdə tərəddüd edərkən,

mövcud vəziyyətlərinin dinamikasının pozulma ehtimalından da son dərəcə narahat olurlar. Böyümə qərarı verərkən, riski minimuma endirməyi qarşısına məqsəd qoyur, çox inkişafın vacibliyinə inanmırlar. Ən önəmli meyar, davamlılığın təmin olunması və ailənin mülkiyyətinin qorunmasıdır.

Orta və Cənubi Amerika ölkələrində, iqtisadiyyatlar “grupos” olaraq adlandırılan böyük ailə şirkətlərinin suverenliyi altındadır. Bu şirkətlərin rəhbərliyində olan ailələr çox güclü, bir-birinə bağlı və ölkələrinin talelərinə istiqamət verə biləcək qədər təsirə malikdirlər. Lansberg və Perrow (1991) tərəfindən doqquz Cənubi Amerika ölkəsi və iyirmi beş ailə şirkətini əhatə edən bir araşdırma, Cənubi Amerika ölkələrindəki ailə şirkətlərinin xarici bazarlara girmək üçün ehtiyatlı davrandıqlarını müəyyən etmişdir. Bunun başlıca səbəbləri, Cənubi Amerika ölkələrində müşahidə olunan, yüksək xarici borc, davamlı keçirilən və gündəmdə olan devalvasiya, inflyasiya və xarici sərmayəçilərin hökumətlərlə investisiya etmələrinin qarşısının alınmasıdır. Digər tərəfdən, Cənubi Amerika bazarı, öz içində özünəməxsus bir dinamikaya malik olub, sürətlə böyüyən 500 milyon əhalili bir iqtisadi bölgə xüsusiyyətinə malikdir (King, S., Solomon, G. T., Lloyd, W. F., 2001: s.162).

Cənubi Amerika ailə şirkətlərinin Şimali Amerika və Avropa mədəniyyətlərindən əziyyət çəkdikləri müşahidə olunmuş, tarixi və mədəni təcrübələrini İspaniya, Portuqaliya və Afrikada yaratmışdılar. Katolik kilsənin gücü ictimai mənada ailə fərdləri üzərində çox təsirlidir. Sosial sinif ayrı-seçkiliyi çox dəqiq xətlərlə ayrılmış olub, güclü ailə şirkəti sahibi olan insan həm ailəsinin, həm də alt sosial-iqtisadi sinifdəki cəmiyyətin lideri vəzifəsini yerinə yetirir. Ailə şirkəti anlayışı, Cənubi Amerika ölkələri üçün yeni bir hadisədir. Bir çox ölkədə “grupos” qadının birinci və ikinci nəsil tərəfindən idarə olunduğu görünür. Məsələn, Venesuelada şirkətlərin 80%-i 1960-cı illərdən sonra qurulmuş, hazırda qurucu müdir tərəfindən idarə olunduğu müəyyən olunmuşdur. Avropa və Şimali Amerika ailə şirkətləri ilə müqayisədə, Cənubi Amerika ölkələrinin rəqabətdə çox zəif olduğu və əhəmiyyətli ticari məhsulların (qəhvə, şəkər, neft) bir və ya iki şirkətin suverenliyi altında olduğu başa düşülmüşdür. Şirkətlər adətən

“sənətkarlar” kimi iş həyatına başlayır, bir məhsul ilə bazarda söz sahibi olub, ikinci bir məhsulla təkrar bazarda yer tapmağa çalışırlar.

Ailə şirkətlərində kapital həmişə ailədən əldə edilir, çox az da olsa, bank kreditlərindən istifadə olunduğu da görülməkdədir. Cənubi Amerika ailə şirkətlərinin, kosmopolit xarakterlərinə görə ABŞ və Avropa şirkətlərində uğurlu olmuş məhsulları uyğunlaşdırmağa çalışanda maraqlı nəticələri görmək olar. Bununla yanaşı misal olaraq, iyirmi dörd saat xidmət göstərən ATM cihazlarının tətbiqi aparılmış ancaq müştəri kompüter istifadə etməyi bilmədiyinə görə bank iyirmi dörd saat bir əməkdaşı ATM pəncərəsində bank əməliyyatlarını aparması üçün tapşırıq vermişdir. Buna bənzər nümunələrə tez-tez rast gəlmək mümkündür. Son illər müşahidə olunan inkişaf, ikinci nəsilin xaricdə təhsil alması, ailə şirkətlərini böyütmək və yeni birgə təşəbbüslər mövzusunda cəsarətləndirmək üçün işlərə üstünlük verməsidir.

Uşaqlar ABŞ və Avropanın ən məşhur universitetlərində təhsil almaqla, təhsillərini başa vurduqdan sonra ailə şirkətində işləri gözlənilir. “Grupos”ların mühüm bir xüsusiyyəti də, mümkün olduğu qədər çox uşaq sahibi olmaq və ailə bağlarını “tayfa” kimi qüvvətləndirməkdir. Belə ki, üçüncü nəsildə, bəzi ailələrdə 50 qohum olduğu görülmüşdür. Ailəyə bağlılıq ən mühüm dəyərdir. Cənubi Amerika ölkələrində, sosial-iqtisadi siniflər arasındakı uçurum, zəngin ailə üzvlərini zaman-zaman təcavüzə qarşı hədəf kimi qarşımıza çıxarır. Buna qarşı bir tədbir almaq səyi içində olan ailələr, sıx təhlükəsizlik tədbirləri altında eyni mənzillərdə yaşayır və ya eyni sıralarda oturur, eyni binada çalışır və hətta tətillərə birlikdə çıxırlar. Cənubi Amerika ali təbəqə ailələri iki qrup altında araşdırılır. İlk qrup, “Vadinin Sahibləri” (The Owners of the Valley) olaraq adlandırılan, əcdadları müstəmləkə dövründə Avropadan gələn zadəgan adlandırılan varlı ailələrdir (Manikutty, S., 2000: s.13).

Digər qrup isə, yenə Avropadan qaçqın kimi gəlmiş, zaman içində istedadları ilə iş dünyasında müvəffəqiyyətə çatmış və ilk qrup içində özünü zorla da olsa qəbul etdirmiş ailələrdir. Xüsusilə ikinci qrup ailələr, Vadinin Sahiblərinin müəyyən etdiyi qaydalar çərçivəsində iş dünyasında hərəkət etmək

məcburiyyətindədir. Ailənin biznes uğursuzluğu, bütün ailənin şərəfini alçaltmaq mənasını daşdığı üçün, hiss edilən təzyiq inanılmaz ölçülərdə özünü göstərir. Bir başqa maraqlı tapıntı da, nəsilən nəsələ keçid problemini ortaya qoyur. Çox sıx görülən bir vəziyyət, bacı qızının dayısından yaşca böyük və təcrübəli olması, irs və rəhbərlik dövrü əsas məsələ olduqda çıxan münaqişə məsələsinin mürəkkəbləşməsidir. Hər iki tərəf güc üçün mübarizə edir, ortaya çıxan gərginlik isə ailə şirkətinə mənfi təsir göstərir. Ailə və şirkət, heç vaxt bir-birindən fərqli düşünmür.

Ailə üzvü olmayan çalışanlar həmişə “ögey övlad” statusunu saxlayırlar. Ailə üzvü çalışanlarının daim prioritetləri var.

ABŞ-dan məhsuldarlığı artırmaq üçün gələn dünyanın aparıcı məsləhət firması Cənubi Amerikalı ailə şirkətinə ilk olaraq mütləq heç bir iş görməyən yaşlı ailə üzvlərinin işlərinə son vermələrini, yerlərini yaxşı təhsil almış gənc istedadların işləmələrini təklif etmişlər. Təklif üzərində ailə hakimiyyəti çox hiddətlənmiş, bunun heç vaxt mümkün olmayacağını bu mövqedə olan bir məsləhət firması ilə işləmək istəmədiklərini bildirmişlər. Cənubi Amerika ölkələrində, oğlan uşaq və nəvələrin ailə şirkətlərində idarəçilik mövqeyində işləri gözlənilir. Başqa bir ailə şirkətinə daxil olan uşaqlar heç vaxt işə götürülmür.

Türkiyədə keçmiş gerilərə uzanan köklü təşəbbüslərə çox nadir rast gəlinməsi, bu vəziyyətin səbəbləri barəsində mühakimə etməyə əsas verir. Avropada, Amerikada yaşı 100-200 ili keçən çox sayda irili-xırdalı firmaya rast gəlmək mümkündür. İllərlə əvvəl kiçik bir sexdə işə başlayan və günümüzdə üçüncü, dördüncü nəsillərə, dünya miqyasında ölçülərə çatan firmalara rast gəlinir. Türkiyədə isə bu şəkildə bir inkişaf meyli göstərən firma yoxdur. Türkiyə miqyasında böyük qəbul ediləcək firmaların da keçmiş ancaq 60-70 il qədər geriyyə aparır. 100 ilini bitirmiş şirkətlər isə əsasən kiçik miqyaslarda qalmış, böyüyə bilməyiblər. 18 Yanvar 1990-ci il tarixli Dünya qəzetinin “Əsrlik Şirkətlər” adlı əlavəsində verilən 200 ilini bitirmiş Türk firmaları, Cağaloğlu Hamamı (1741), Əli Mühitdin Hacı Bəkir (1777) və Çukurova Yeyinti Sənayesidir (1783). 100 ili keçmiş şirkətlərdən bəziləri; Abdulla Əfəndi Restoranı (1887), İsgəndər Kababçı

(1867), Komilli (1878), Konya (1897), Quru Kahveci Mehmet Əfəndi Məmulatları (1872), Vəfa Bozacısı (1876), Hacı Bəkir Lokum və Əqidə Şəkərləri (1877), Dağılanlar Halvaçılıq (1883), Teksima Tekstil (1893). Bu şirkətlər dördüncü nəsə keçmişlər.

1923-ci ildə fəaliyyətə başlayan Kamil Qoç tərəfindən yaradılan Kamil Qoç Avtobusları və Əyyub Səbri Tuncer tərəfindən yaradılan Əyyub Səbri Tuncer Odekolon da üçüncü nəsəlin idarəçiliyində yer aldığı görünür. Üçüncü nəsəlin idarəçiliyində olan digər şirkətlər, 1926-cı ildə Nihad Kutman tərəfindən fəaliyyətə keçirilən Doluca Şərabları, 1926-cı ildə Əhməd Əmin Yılmaz tərəfindən əsası qoyulan Tatko, 1927-ci ildə Abdulla Tahincioğlu tərəfindən yaradılan Şəhər Qida Maddələri Sənaye və Ticarət, 1942-ci ildə Hacı Ömər Sabancı tərəfindən yaradılan Sabancı Holding və 1950-ci ildə Nuri Etibar tərəfindən yaradılan Yeni Qaramürsəl Mağazaları sayıla bilər. Digər böyük qruplardan Eczaçıbaşı, Enka, Boyner və Şəfəq ikinci nəsə hakimiyyətin fəal rol aldığı bir dövrdədir (Yakupogulları, C., 2001: s.263).

Türkiyədə qurulan müəssisələrin böyük əksəriyyətinin həyat müddəti, sahibkarın həyat müddəti məhdud qalır. Şirkətin təsisçisi vəziyyətində olan və onu kiçik bir miqyasdan başlayaraq addım-addım böyüdən, bir həyat müddəti üçün böyük uğur qəbul ediləcək səviyyələrə çatdıran müəssisə sahibi, əsərini ikinci nəsə, yəni oğlanlarına, qızlarına və ya kürəkənlərinə buraxanda, başqa bir ifadə ilə müəssisəni yaradıb böyüdən adam öləndə, firmanın həyat müddətinə adətən son qoyulur. Bu halda müəssisə ya fəaliyyətinə son verir, ya əl dəyişdirməkdə və ya oğullar və kürəkənlər arasında bölüşdürülərək təkrar başlanğıc mərhələsinə qaytarılır. Təkrar kiçik ölçülərə qaytarılması isə yaradıcı insanın əldə etdiyi uğurları sıfırlamaqla, müəssisənin çıxışına mənfi təsir göstərir. Halbuki, eyni uğur prosesini ikinci nəsəldə davam etdirsə, müəssisənin rəqabət qabiliyyəti iki nəsə ərzində dünya bazarlarında rəqabət edilə bilən səviyyəyə çata bilər. Türkiyədə bunun nümunələri az da olsa mövcuddur. 1930-cu illərdə qurum formasına gətirilməmiş, ailə şirkəti kimi qalmış bir şirkətin həyat müddəti üçün dörd nəsəllik bir müddət nəzərdə tutularkən, bəzi müəssisələrdə bu müddət adətən yalnız bir

nəsilə məhdud qalır. Türkiyədə müəssisə yaradan insanlar adətən gələcək təhsil imkanlarından istifadə etməmişlər. Müxtəlif səbəblərdən, həyata kiçik yaşda atılmaq məcburiyyətində qalmışlar. Bu səbəblə gələcək təhsil imkanı olmamış, işləmək məcburiyyətində qalmışlar. Dil bilgiləri də az olmuşdur. Bu cür çatışmazlıqları aradan qaldırmaq üçün həyatlarının heç bir mərhələsində vaxt tapa bilməmişlər. Lakin yaratdıqları müəssisəni müəyyən bir böyüklüyə gətirdikləri zaman bu qüsurların mənfi nəticələrini acı şəkildə görməyə başlayırlar. Çünki, yaratdıqları müəssisə böyüdükcə, özlərinin dəzgah arxasından ayrılıb vaxtlarını daha çox inzibati işlərə ayırmaları lazımdır. Hasilat işləri yanında, ölkə içi və ölkə xaricində işgüzar görüşləri, banklarla və dövlət orqanlarıyla əlaqəyə girməsi zərurətləri ortaya çıxır. Bu mərhələdə, müəssisə sahibi çatışmazlığını görür. Qüsurlarını kompensasiya etmək üçün isə, artıq vaxtı yoxdur. Müəssisə sahibi nöqsanlarının qarşısını ala bilir, amma uşaqlarında bu nöqsanların olmaması üçün lazımi tədbirlər görməyə çalışır. Uşaqlarını ən yaxşı məktəblərdə öyrətməyə, yaxşı bir və yaxud bir neçə dil öyrənməsini təmin etməyə çalışır. Lakin, bu imkanlar içində böyüyən uşaq istismara qarşı biganə qalır. Bu vəziyyət, ölkəmizdəki bir neçə böyük şəhər xaricində qalan yerlərdə yaradılan müəssisələr üçün daha da dəhşətli olur. Gələcəkdə müəssisənin başına keçməsi düşünülmən və bu məqsədlə yetişdirilən gənclər, peşəkar menecer və ya dövlət məmuru kimi böyük şəhərlərdə qalması üstün tutur. Bu seçimdə böyük şəhərdən və ya xaricdən gələn adamın da təsiri olur. Nəticə olaraq, müəssisənin ömrü bir nəsilədən digərinə ötürülməməkdədir.

2.2. ABAD-ın yaranma məqsədi və müasir şəraitdəki vəziyyəti

ABAD” sözünü deyərəkən “Ailə Biznesinə Asan Dəstək” nəzərdə tutulur. “ABAD” publik hüquqi şəxsi Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Vətəndaşlara Xidmət və Sosial İnnovasiyalar üzrə Dövlət Agentliyi (ASAN xidmət) tabeliyindədir.

“ABAD” Azərbaycan Respublikasının Prezidenti İlham Əliyevin Fərmanı ilə 23 sentyabr 2016-cı ildə yaradılmışdır.

Fərmana əsasən Azərbaycan Respublikasının sosial-iqtisadi tərəqqisində əhalinin aktiv iştirakına, xırda və orta sahibkarlığın tərəqqisinə, vətəndaşların məşğulluq səviyyəsinin çoxalmasına və rəqabətqabiliyyətli ailə təsərrüfatlarının yaradılmasını dəstəkləmək məqsədilə sosialyönümlü proyektlər həyata keçirən “ABAD” (Ailə Biznesinə Asan Dəstək) mərkəzləri yaradılır.

“ABAD” mərkəzlərində dekorativ-tətbiqi xalq sənətkarlığı, həmçinin kənd təsərrüfatı sektorunda çalışan ailə ticarətlərinə dəstək layihələri reallaşdırılır, həm də ailə təsərrüfatlarına vəsait-mühasibat, brendinq-dizayn, ticari-planlaşdırma, marketinq, hüquqi yardım sevisləri göstərilir. “ABAD” tərəfindən emal olunan məhsulların sertifikatlaşdırılması, logistika məsələsi və satışların təşkili reallaşdırılır. Layihə daxilində istehsal edilən malların üzərində istehsal edən ailənin brendi ilə bərabər, malın “ABAD”ın nəzarəti altında da hazırlandığını ifadə edən uyğun nişan yerləşdirilir. Bundan savayı “ABAD” orta sahibkarlığı da dəstəkləyir (<http://abad.gov.az/about>, 2016).

Dəstək proqramı çərçivəsində “ABAD” qeyd edilən xidmətlərdən təşkil olunub: bir pəncərəyə nəzərən sertifikatlaşdırma, brendinq, logistika, dizayn, qablaşdırma, vəsait-mühasibat yardımları, marketinq, hüquqi xidmət və satışın təşkil edilməsi. “ABAD” ailə ticarəti üzrə brendləşmə və müştəriyə bununla yanaşı tələbata yönümlülük, keyfiyyət, tək yanaşma, innovasiya prinsipləri və iqtisadi zonada qabaqcıl başqa beynəlxalq prinsip və standartlar gözlənilməklə aşağıdakı istiqamətlərdə iş görür:

1. Azərbaycan Respublikasında ailə ticarətinə dəstək siyasətinin formaya düşməsində iştirak və bu siyasətin reallaşdırılmasının təmin olunması;

2. Ailə təsərrüfatlarına, xırda və orta sahibkarlara dəstək proyektlərinin reallaşdırılması, həmin proyektlərin maliyyələşdirilməsi səbəbi ilə fondun yaradılması;

3. “ABAD” proyektləri üçün ailə təsərrüfatlarının, xırda və orta sahibkarların müəyyən edilməsi, təsərrüfat məhsullarının emalı üçün müasir texnoloji emal vasitələrindən istifadə edilməsinə imkan yaradılması;

4. Ailə təsərrüfatlarına, xırda və orta sahibkarlara ticari planların hazırlanması, brendinq və dizayn, marketinq, hüquqi dəstək, maliyyə, kredit servislərinin göstərilməsi;

5. İstehsal edilən məhsulun sertifikatlaşdırılmasının sadələşdirilmiş formada “bir pəncərə” prinsipi əsasında təşkil edilməsi;

6. İstehsal edilən məhsulun nəqli və satışının təşkili;

7. İstehsal vasitələrindən istifadə ilə əlaqədar təlimlərin keçirilməsi, həmin vasitələrə texniki dəstəyin təmin olunması, beynəlxalq praktika, kənd təsərrüfatı sektorunda istifadə edilən ən öncül texnoloji yeniliklərlə bağlı informasiya;

8. İstehsalyönümlü sahibkarlığın təkmilləşdirilməsi ilə əlaqədar başqa tədbirlərin təşkili;

9. Ailə bizneslərinə dəstək olan layihələrinin tənzimlənməsi ilə əlaqədar hüquqi aktların proyektlərinin hazırlanmasında iştirak edilməsi;

10. Ailə ticarətlərinin inkişaf etdirilməsində yeni texnologiya və innovasiyaların tətbiq olunması və informasiya sistemlərinin formaya salınması;

11. Ailə ticarətinə dəstək daxilində projelərə davamlı və hərtərəfli nəzarət və həmçinin qiymətləndirmənin reallaşdırılması, yoxlamalar aparılması və ya həmin yoxlamaların keçirilməsinin üçüncü şəxslərə tapşırılması, hesabatların alınması;

12. Regional tərəqqidə vətəndaş iştirakının təmin olunması, əhalinin məşğulluğunun böyüməsi istiqamətində əlavə şəraitlərin yaradılması;

13. Mərkəzlərin vahid formada idarə olunması, bu mərkəzlərə müraciət edən ailələrin, həmçinin xırda və orta sahibkarlarla məşğul olanların fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi;

14. Fəaliyyət istiqamətinə müvafiq olaraq qəbul olunan dövlət proqramlarının və tərəqqi konsepsiyalarının reallaşmasında iştirak etmək.

Yeyinti məhsullarının istehsalı bölməsində “ABAD”-ın regional mərkəzlərindən olan iqtisadi sahələrin əhalisinə dəstək qeyd olunur. Həmin istehsalat prosesi “ABAD”-da işləyən texnoloqların müşayiəti altında keçir.

Məhsullar birinci olaraq Masallı və Balakəndə təsərrüfatçılara həvalə olunmuş xüsusi monoblok-konteynerlərdə istehsal edilir. Həmin rayonlarda “ABAD”-çı ailələrinə müasir standartlara cavab verən xüsusi vəsaitlərlə təchiz olunmuş 18 monoblok-konteyner verilib. “ABAD” in yeyinti məhsullarının satışı “Bravo” hipermarketlərində həyata keçirilir

Əl işləri sektorunda isə bütöv ölkə üzrə sənətkarlar qəbul edilir. Sənətkarlar arasında əsas önəm Azərbaycan milli-mədəni fonunda suvenirilər düzəldənlərə önəm verilir. Suvenirilər iri ölçüdə olmalı deyil. Dekorativ-tətbiqi sənətkarlıq sektorunda Azərbaycan milli-mədəniyyəti ilə bağlı olan hər bir dekorativ sənət tiplərinin suvenir nümunələri təqdim edilir: misgərlik, xalçaçılıq, rəngsazlıq, həsirçilik, duluşçuluq, zərgərlik, oymaçılıq və b.

“ABAD”ın etno-butiklərində başlıca olaraq dekorativ-tətbiqi xalq sənətkarlığı malları satışa çıxarılıb.

“ABAD”ın Bakı, Quba, Masallı, Şəki, Balakən və İmişli rayonlarında regional mərkəzləri fəaliyyət göstərir.

1. “ABAD” Bakı Baş Ofisin vasitəsilə Abşeron iqtisadi rayonuna - Xızı, Xırdalan, Abşeron, Sumqayıt bölgələrinə xidmət göstərir.

2. “ABAD” Quba Regional Mərkəzi Quba-Xaçmaz İqtisadi rayonuna - Siyəzən, Quba, Xudat, Qusar, Xaçmaz, Şabran bölgələrinə xidmət göstərir.

3. “ABAD” Masallı Regional Mərkəzi Lənkəran iqtisadi rayonuna - Liman, Masallı, Göytəpə, Cəlilabad, Lerik, Astara, Yardımlı, Lənkəran rayonlarına xidmət göstərir.

4. “ABAD” Şəki Regional Mərkəzi Qəbələ, Oğuz rayonlarına xidmət göstərir.

5. “ABAD” Balakən Regional Mərkəzi Şəki-Zaqatala iqtisadi rayonuna - Zaqatala, Balakən, Qax bölgələrinə xidmət göstərir.

6. “ABAD” İmişli Regional Mərkəzi vasitəsilə Aran iqtisadi rayonu – Zərdab, Kürdəmir, Bərdə, Yevlax, Mingəçevir, Saatlı, Göyçay, Hacıqabul, Şirvan, Ucar, Ağcabədi, İmişli, Neftçala, Biləsuvar, Salyan, Beyləqan, Sabirabad, Ağdaş bölgələrinə xidmət göstərir.

“ABAD”ın yaratdığı “Quba ABAD Factory” istehsalat kompleksi 2018-ci ilin sentyabrın 28-də istifadəyə verilmişdir. İki mərtəbədən ibarət olan, ümumi sahəsi 1500 m²-ə çatan yeni istehsalat kompleksində “ABAD”-çılar beş istehsal sektoru (qənnadı məhsulları, çərəzlər, ağartı məhsulları, meyvə şirələri, ət məhsulları) üzrə çalışırlar.

“Quba ABAD Factory” istehsalat kompleksində sahibkarlıq fəaliyyətinin faydalı təşkil edilməsi səbəbi ilə uyğun infrastruktur yaradılaraq istifadəyə verilib. Bu yaradılan kompleksdə 30 ədəd “ABAD”-çı ailəsi çalışır. Məhsul dövriyyəsi böyüdükcə bu rəqəmin 80-dək qalxması planlaşdırılır.

"ABAD" Şəki Keramika və Tətbiqi Sənət Mərkəzi 29 oktyabr 2018-ci ildə açılmışdır. Bu tarixi bina XIX əsrin sonlarında tikilib və əvvəllər kazarma kimi istifadə edilmişdir. “Paşa Holding”in dəstəyilə yararsız və qəzalılı vəziyyətdə olan bu bina təkrar qurulmuş və yeni avadanlıqla təchiz olunmuşdur. Bu mərkəz Şəkinin qədim tarixi bölməsi olan “Yuxarı Baş” Dövlət Tarix-Memarlıq qoruğu zonasında yerləşir. Dövlət tərəfindən bu qoruğun UNESCO-nun mədəni irs siyahısına salınması istiqamətində işlər yerinə yetirilir. Bu tarixi bina “Yuxarı Baş” Dövlət Tarix-Memarlıq qoruğunun UNESCO-nun uyğun siyahısına salınacaq zonasında, Qala divarlarının daxilində yerləşən 5 iri kazarma binasından biridir. İkimərtəbədən ibarət olan bu binada personal, həmçinin təlimlərə qoşulacaq vətəndaşlar üçün istirahət otaqları mövcuddur. Burada xalçaçılıq otağı, etno-butiklər, həm xammal, həm də hazır məhsul anbarları vardır. Başqa sözlə desək, tətbiqi sənətlə maraqlanan vətəndaşlar üçün mərkəzdə hər cür imkan yaradılıb.

Mərkəzi yaratmaqda əsas məqsəd Azərbaycanın, əsasən də Şəkinin tarixi keramika və tətbiqi sənət adətlərini qoruyub saxlanmaqla, növbəti nəsillərə ötürmək və fərqli çeşidli ölkə gilin bütünlüyünü dünyada tanıdılmasıdır. Bura həmçinin Qafqazda ilk açılan Keramika Mərkəzi tək tarixdə qalacaq. Mərkəzdə növbəti illərdə tanınmış xarici sənət sahiblərinin iştirakıyla beynəlxalq tədbirlər keçiriləcəkdir, həm də yeni avadanlıqlardan yararlanmaqla təlimlər təşkil ediləcək. Mərkəzdə keramika sənətindən başqa, xalçaçılıq və başqa sənətkarlıq sektorları

üzrə təlimlərin keçirilməsi də diqqətdə saxlanılır. Bütün bunlarda əsas məqsəd müasir sənətkarların yetişdirilməsidir.

“ABAD” publik hüquqi şəxsin daha bir layihəsi “ABAD Gastro Village” və onun daxilində yerləşən “Food truck”lərdir. Respublikamızda turizm infrastrukturuna yüksək cəlbedici görünüş cəlb etməkdə “ABAD”ın rolu əvəzəndirilməzdir (<http://abad.gov.az/about> , 2016).

“ABAD” əsası qoyulduğu gündən başlayaraq bir neçə tanınmış beynəlxalq təşkilatlarla əməkdaşlığa başlamışdır. Məsələn: TİKA (Türkiyə İş Birliyi və Koordinasiya Agentliyini), Aİ (Avropa İttifaqını), BMTİP (Birləşmiş Millətlər Təşkilatının İnkişaf Proqramını) və b.

BMTİP ilə “ABAD”ın birlikdə yaratdığı layihələrdən biri “Böyük Qafqazda Dayanıqlı Meşə və Torpaq İdarəedilməsi” proyektidir və bu “Dağlıq bölgələrin əhalisinin əlavə gəlir mənbəyi ilə təmin olunmasına dəstək üçün ixtisaslaşmış yerli sənayenin seçilməsi” proqramını həmçinin, BMTİP və Avropa İttifaqının (Aİ) maliyyə dəstəyilə reallaşdırılan "Balakən regional ABAD mərkəzinin köməyi ilə Şəki-Zaqatala iqtisadi sahəsində kiçik ailə sənayələrinin inkişafına dəstək" üç illik proyektini əhatə edir (cədvəl <http://abad.gov.az/about> 2016).

2.3. ABAD-la digər ailə biznesi nümunələrinin fərqi

Ölkə siyasətinin başında insan amilinin dayandığı dövlətimizdə yaradılan bütün proqramların başlıca qayəsi ölkə əhalisinin sosial müdafiəsinin qüvvətləndirilməsidir. Sosial sektorun şəffaflaşdırılması və beynəlxalq praktika əsasında inkişafı iqtisadiyyatın qüvvətlənməsinə, özəl sahənin tərəqqisinə stimül əmələ gətirir. Xırda sahibkarlığın qüvvətləndirilməsinin, işsizliyin azaldılmasının vacib amili kimi nəzərdə saxlanılması formal olmayan məşğulluğun aradan götürülməsini də təmin edir.

“Buna yekun vurmaq üçün mexanizmlər mövcuddur, işlənilir və yəqin edirəm ki, yaxın dövrdə böyük irəliləyiş gözlənilir. Biz formal olmayan məşğulluqla əlaqədar çox ciddi işlər görürük və görəcəyik də. Əgər biz həmin vəziyyətdən qurtula bilsək bu, dövlət iqtisadiyyatına da geniş dəstək olacaqdır. Əlavə olaraq

qeyd edim ki, formal olmayan məşğulluq, demək olar, bütün dövlətlərdə var. Baxır ki, dövlətlər, hökumətlər bu halla necə mübarizə aparırlar. Ölkəmiz formal olmayan məşğulluğa qarşı böyük ciddi tədbirlər yerinə yetirən bir dövlət olmalıdır” - deyən cənab İlham Əliyev ictimai cəhətdən aztəminatlı vətəndaşlara ölkə dəstəyinin çoxaldılmasını əsas vəzifə kimi məqsəd sayır.

Prezident İlham Əliyevin “Vətəndaşların özünü məşğulluğunun təmin edilməsi bölməsində əlavə tədbirlər haqqında” Fərmanında, “Azərbaycan Respublikasında əmək münasibətlərinin tənzimlənməsinin təkmilləşdirilməsi ilə əlaqədar əlavə tədbirlər haqqında” Sərəncamında da qeyd edilir ki, əmək ticarətində təklif və tələb arasında tənzimləmə siyasətinə, işsizliyin və formal olmayan əmək münasibətlərinin aradan götürülməsinə diqqət çoxalmalıdır. Ölkəmizin rəhbəri İlham Əliyevin “ABAD”ın yaradılması haqqında Fərmanı da həmin məqsədə xidmət göstərir. Sənəddə qeyd olunduğu kimi, məqsəd dövlətin sosial-iqtisadi tərəqqisində əhəlinin fəal iştirakının təmini, ailə əməyi ilə əlaqələndirilən təsərrüfatların işini dəstəkləmək, xırda və orta sahibkarlığın tərəqqisini stimullaşdırmaq, vətəndaşların məşğulluğunun genişlənməsi üçün əlavə imkanlar əmələ gətirməkdir. Adından da görüldüyü kimi, ailə ticarətinə, insanların yaşayış şəraitinin yaxşılaşmasına dəstək verən bu proyekt minlərlə ailə ticarətini təşkil edir.

“ABAD” proyektini istiqamətində əmələ gələn mərkəzlər sahibkarları, kənd təsərrüfatı mallarını emal edən sənayeləri müasir standartlara bərabər vacib avadanlıq, texnologiyalarla təmin edir, xammalın hazır hala gətirilməsinə kömək edir.

Ümumiyyətlə günümüzün başlıca çağırışı olan, işsizlik, məşğulluq məsələlərinin həllinə xidmət göstərən tədbirlər diqqətdən kənar deyil. Bu baxımdan əsasən bölgələrdə özünüməşğulluq proqramının tətbiq edilməsi iqtisadi tərəqqimizə də təkan verməkdədir. Hər ildə 6-7 min adamın bu proqrama cəlb edilməsi, ünvanlı sosial köməyə ehtiyacı olanların yaşayış tərzini müsbət yöndə dəyişəcək. Özünüməşğulluq proqramında çalışmaqda maraqlı olan əlillər xırda ticarətin təşkili ilə əlaqədar təlim kurslarına cəlb edilir. Adi bir misal göstərək. Son

dövlərdə yaş barama emalının bir neçə min tona yaxınlaşması 50 mindən artıq kəndli və fermer ailəsinin (və ya təxminən iki yüz min şəxsin) tut ipəkqurdunun bəslənməsinə görə mövsümi işlə təmin edilməsi diqqətçəkən göstəricidir. Həmin işlə həssas qrupların (qadın və əlillərin) da məşğulu, həmçinin beynəlxalq standartlara müvafiq xam ipək və ipək malları istehsalı hesabına dövlətin ixrac potensialı artır.

Beynəlxalq maliyyə müəssisələrinin hesabatları da təsdiq edir ki, ölkəmiz axır illərdə böyük inkişaf templərinə nəzərən dünyanın lider ölkələri arasındadır. Axır illərdə dövlətimizin ümumi daxili məhsulu 3 qat çox artmışdır, 1 milyon altı yüz mindən artıq olan yeni iş yeri açılıb, əhalinin mənfəəti 5,2 dəfə, minimum əmək haqqı isə 3,5 dəfə, nominal orta aylıq əmək haqqı isə 3,8 qat yüksəlib, işsizlik səviyyəsi 5 faiz dərəcəsinə düşüb. Yaranan təzə iş yerlərində öz-özünə məşğulluğun payı çoxalmaqdadır. Əksərən ailə təsərrüfatları keyfiyyətli məhsul emal etsələr də bu fərqi təsdiq edən sertifikatları olmadıqları üçün böyük bazarlara yol tapmaq imkanları məhdud olur. Ailələrin üzləşdikləri problemlərdən biri də vacib istehsal avadanlıqlarının yoxluğu. Həmin vəzifəni aparən “ABAD” ailələri vacib avadanlıqlarla təmin edilir, mərkəzləşdirilmiş formada marketinq xidmətləri, hüquqi dəstək verilir (<http://abad.gov.az/about> , 2016).

“ABAD” iştirakçı ailələrlə hüquqi təlimlər apararaq maliyyə-mühasibatlıq bölməsində, malların regionlardan satış mərkəzlərinə nəqli üçün də köməklik göstərir. “ABAD”-ın əməkdaşlıq göstərdiyi şirkətlər tərəfindən məhsullar yığılır, vahid mərkəzlərdən satılan yerlərə çatdırılır. Bu isə çox vaxt və vəsaitlərin sərfini aradan götürür.

“ABAD” birinci fəaliyyətinə Masallı rayonunda başladı. Sonra isə pilot rayon kimi Balakən oldu. Həmin təşəbbüs “ABAD”-la SOCAR-ın əməkdaşlığı yekununda baş verdi. SOCAR sosial projelərə hər vaxt dəstək olur. Balakəndə seçilən 12 ailəyə vacib istehsal vasitələri təqdim olundu, təlimlər aparıldı. Müraciətlər diqqətdə saxlanılaraq İçərişəhərdə “ABAD”ın sənətkarlıq mərkəzi quruldu. Hər regionlardan müraciətlər həmin mərkəzdə təhlil edildi. Mərkəzin köməyi ilə birinci etapda 62 ailənin beş yüz adda əl işi satılmağa başlandı.

Hazırda “ABAD”ın sənətkarlıq mərkəzi ilə əlaqə yaradan ailələrin sayı çoxalır. Bu bölməyə çoxalan tələbatı, eyni vaxtda turistlərin marağı diqqətdə saxlanılaraq Heydər Əliyev Beynəlxalq Hava Limanında “ABAD”ın ikinci mərkəzi yaradıldı. Bakının, həm də onun simvoluna dönmüş Qız Qalasının, paytaxtımızın tarixi məkanlarının təsvirini göstərən əl işlərinə maraq çoxalmaqdadır. “ABAD” MDB regionunda, Avropa İttifaqının projelərində fəaliyyət göstərir, həmçinin BMT üzrə Ərzaq Təşkilatı, BP firması ilə də əməkdaşlıq edir.

Hazırda ölkəmizdə təxmini olaraq 4,9 milyon işləmə qabiliyyətli insan mövcuddur. Bunun təqribən 4,7 milyon nəfəri çalışır. Onlardan 1,5 milyondan çoxu muzzla çalışır, 1,7 milyon kənd təsərrüfatında işləyir. Onlardan 1,5 milyon nəfəri əmək müqaviləsi ilə, rəsmi fəaliyyət göstərən adamlardır. Qeyri-rəsmi şəkildə əmək fəaliyyəti ilə məşğul olanlar da çoxdur. “Ölkəmizdə qeyri-rəsmi olan məşğulluğun ləğv edilməsinə dair Tədbirlər Planı”nın tətbiq olunması ilə əmək bazarında mövcud netaqiv hadisələr aradan götürülür. Çünki leqal olmayan məşğulluq daha böyük problemə səbəb olur, “qara mühasibatlıq”ın da yaranmasına şərait qurur. Əmək müqaviləsi olmayan, formal olmayan məşğulluq, eyni anda qadınların, gənclərin əməyindən istifadə deməkdir və təminatı az olan ailələrə, gənclərə və miqrantlara pis təsir göstərir. Həmin məşğulluq xüsusilə təhsilsiz, peşəsiz və ixtisasız vətəndaşlardan təşkil olduğundan bu bölmədə fəaliyyətdə olan işəgötürənlər insan kapitalının formalaşması üçün investisiya qoymaqda maraqlı deyillər.

Ölkəmizdə ailə ticarətinə dövlət dəstəyini təmin etmək səbəbiylə “ABAD” publik hüquqi şəxsin qurulması ailə təsərrüfatlarının geniş dəstəklənməsi məqsədi güdür. Ticari planların tərtib edilməsindən başlayaraq, yekun məhsulun satışına qədər və eyni anda, maliyyə dəstəyinin olmasının dəstəklənməsi ölkənin bu sahəyə böyük qayğı göstərəcəyini önə çıxarır. Araşdırmalardan məlum olur ki, iqtisadi böhran dövründə ailə ticarəti modeli ilə çalışan strukturlar çox etibarlı və dayanıqlı olur.

Təşkilatlar bunun ilk öncə belə izahını verirlər ki, ailə - güvən, etibarlılıq sayılır. Həmin mənada, ailə münasibətlərinə dayanan ticarət modeli də ən çətin dövrdə belə etibarlı və güvənli bir struktura dönür. Ailə ticarətinin inkişaf istiqaməti müxtəlifdir və o, orta və daha iri sektora doğru inkişafda olur. Burada ailənin hər bir heyətinin şərəf və məsuliyyət hissi labüd məsələdir.

Ailə təsərrüfatları dünyada daha qədim və ən geniş yayılan ticarət forması hesab olunur. Avropa dövlətlərində ailə təsərrüfatları ticarətdəki təsərrüfatların 70%-dən artığını təşkil edir və dövlətin iqtisadi tərəqqisində və iş yerlərinin qurulmasında vacib rol oynayır. Böyük Britaniyada dövlət şirkətlərinin 75%-ni, ABŞ-da 90%-ni, Avropa İttifaqı dövlətlərinin 85%-ni ailə ticarəti şirkətləri əhatə edir. Nisbətən zəif olsa da, Rusiyada da ailə ticarəti inkişaf edir. Məsələn, İspaniyada ticarətdəki təsərrüfatların təxmini 75%-i ailə təsərrüfatları sayılır və onların ÜDM-də payı 65%-ə yaxındır. Latın Amerikasına dövlətlərində ailə təsərrüfatları büdcə gəlirlərinin 50%-ni təmin edir.

Ailə ticarəti ilə tanınmış korporasiyalar təkmilləşərək dünya iqtisadiyyatına təsir göstərən Rokfeller, Ford, Opel-B, Siemens, Adidas, Samsung Electronics kimi maqnatlar zənginləşmişlər. Almaniyadakı bütün sənayelərin demək olar ki, 85 faizi ailə firmaları və təşkilatlarıdır. Həmin şirkətlərdən ən irisi qəhvə ticarəti ilə məşğul olan “Dalmayr” firmasıdır. Hazırkı zamanda ailə ticarəti ilə məşğul olan ən zəngin ailə ABŞ-dan olan Uolton ailəsidir. Ailə “Wal-Mart Stores” supermarketlər şəbəkəsinə rəhbərlik edir ki, bu şəbəkənin də daxilinə 4440 supermarket aiddir. Ailə ticarəti 1962-ci ildə yaradılıb və bugünkü dövrümüzdə onlara 217,8 milyard dollar gəlir gətirir.

Zənn edirik ki, ailə təsərrüfatlarının tərəqqisi Azərbaycanda məşğulluğu çoxaldacaq, büdcə gəlirlərini diversifikasiya edərək artıracaq. Bu əsasən əhəlinin gəlirlərini artıracaqdır. Yəni qısa bir zamanda ailə təsərrüfatları milli iqtisadiyyatda vacib sosial-iqtisadi rol daşıyacaq. Ailə biznesinin tərəqqisini təmin edən başlıca faktor sürətlilikdir.

“ABAD”-la digər ailə biznesi şirkətlərini fərqləndirsək aşağıdakı fərqlər ortaya çıxır:

1. “ABAD” bir kompleksdir, yəni “ABAD” bir neçə ailə biznesi şirkətini birləşdirərək onlara fəaliyyətlərinin bütün dövrlərində dəstək verir;

2. Digər şirkətlər istehsal olunan məhsulların daşınması və satılmasını ayrı-ayrı şirkətlər vasitəsilə həyata keçirirsə, “ABAD” “bir pəncərə” prinsipi üzrə sertifikatlaşdırma, logistika işi və satışların təşkilini həyata keçirir;

3. Əgər hər hansı bir ailə şirkəti bir rayonu və ya kəndi əhatə edərsə, “ABAD” bir neçə şəhəri əhatə edir;

4. Əgər hər hansı bir ailə şirkəti bir sahə üzrə fəaliyyət göstərsə, “ABAD” tərəfindən kənd təsərrüfatı və dekorativ-tətbiqi sənətkarlıq sahəsində fəaliyyətdə olan ailə biznesi şirkətlərinə dəstək layihələri reallaşdırılır və s.

Ailə biznesinin təşkil edilməsində bir mühüm cəhət də odur ki, bu ticarət özünə daha çox inam formalaşdırır. Qeyri - mümkündür ki, aldanasan. Deməli, etibar puldan daha vacib sayılır. Onun üçün də ailə ticarətində həm müştəri, həm tərəfdaşlarla, həmçinin də öz daxillərində konfliktlərlə çox az üzləşmək olar.

III FƏSİL. AZƏRBAYCANDAKI AİLƏ BİZNESİ ŞİRKƏTLƏRİNİN İNKİŞAFININ VƏ DAVAMLILIĞININ TƏDQIQI

3.1. Ailə biznesi şirkətlərinin seçilməsi və tədqiqatın aparılma istiqaməti

Tədqiqatın nəzəri hissəsində ilk növbədə ailə şirkətinin konsepsiyası, quruluşu və inkişafı, onun mədəniyyəti, ailə şirkətlərində dəyişiklik və davamlılıq müzakirə edilmiş və onların xüsusiyyətləri qeyd olunmuşdur. Bu fəsildə isə Azərbaycanda ailə şirkətlərinin inkişaf və davamlılıq dərəcələrini təyin etməyə istiqamətli araşdırma aparılmışdır. Məlumatlar statistik olaraq təhlil edilmiş və ümumi qiymətləndirmə aparılmışdır.

Bazar payının böyüməsində ən mühüm amillərdən biri şirkətin sıx rəqabət mühitində və müsbət imicdə mövcudluğunu davam etdirməsidir. Buna görə də, ailə şirkətləri baxımından dəyişikliyin, inkişaf proqramının həyata keçirilməsi çox vacib bir keyfiyyətdir. Bu mənada dissertasiya işində ailə şirkətlərinin mövcud inkişaf və davamlılıq səviyyələrini müəyyən etmək istiqamətində təhlillər aparılmışdır. Qeyd edim ki, aparılan tədqiqatlar (sorgu, müsahibə, anket nümunələri) 6 şəhəri (Bakı, Gəncə, Naxçıvan, Quba, Xaçmaz, İsmayıllı) əhatə edir və 2018-ci ilin sonu üçün nəzərdə tutulmuşdur.

Aparılmış təhlillərin fərziyyələri aşağıdakılardır:

F1: Ailə şirkətinin rəhbərləri şirkətin uğur qazanmasına gətirib çıxaracaq zəruri dəyişikliklər edirlər.

F2: Ailə şirkətinin rəhbərliyində peşəkar menecer olması faydalıdır.

F3: Ailə şirkətində idarəetmə planı hazırlanır.

F4: İdarəçi ailə şirkətindən ayrıldıqda təyin olunacaq namizəd müəyyənləşdirilir.

Ailə şirkətlərinin inkişafa və onların davamlılığına olan münasibətlərinə dair fəaliyyətlərini müəyyənləşdirmək üçün həyata keçirilən işlər çərçivəsində ölkəmizdə bir çox ailə şirkətləri var və bu şirkətlərin hamısına çatmaq mümkün deyildir. Beləliklə, nümunə daxilində Bakı, Gəncə və Naxçıvan kimi iri şəhərlər, kiçik və orta ölçülü sənaye müəssisələrinin cəmləşdirildiyi və ya siyahıyaalma

nəticələrinə görə inkişaf üçün potensiala sahib olan Quba, Xaçmaz və İsmayıllı kimi şəhərlər təyin edilmişdir.

Tədqiqat həcmi müəyyənləşdirmək üçün 100 şirkətin kifayət edəcəyi qəbul edilmişdir. Sonrakı mərhələdə 100 şirkətin şəhərlər üzrə paylanması ümumi sənaye və işgüzar nəticələrinə görə hər bir şəhərə məxsus emal sənayesində kiçik və orta müəssisələrin sayı nəzərə alınaraq mütənəsb şəkildə həyata keçirildi. Seçilmiş şəhərlər üçün nümunələrin sayı aşağıdakı cədvəldə verilmişdir.

Cədvəl 6: Tədqiqat üçün seçilmiş şəhərlərdəki hədəflənmiş ailə şirkətlərinin sayı

Şəhərlər	Şirkətlərin sayı
Bakı	30
Gəncə	20
Naxçıvan	15
Quba	12
Xaçmaz	10
İsmayıllı	13
Cəmi	100

Mənbə: <http://abad.gov.az/about> 2016 mənbəyə istinadən müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Məlumat toplama üsulu olaraq xüsusilə qarşılıqlı müsahibə və anket metodu (metro yaxınlıqlarında olan ABAD-çılardan və elektron qaydada e-mail, sosial şəbəkələr vasitəsilə məlumatlar alınmışdır) istifadə edilmişdir. Hazırlanmış anketdə 48 sual vardır. Sorğunun hazırlanmasından əvvəl ailə şirkətlərinin inkişaf dərəcələrini müəyyən etmək üçün Bakı və Gəncədə 10 ailə şirkəti ilə müsahibə aparılmışdır.

İlkin müsahibələr zamanı tədqiqatın məqsədi izah edilmiş və vəziyyətin müəyyənləşdirilməsi olduğu vurğulanmışdır. Müsahibələr zamanı ailə şirkətlərinin daxili inkişaf ölçüləri ilə bağlı problemlərinin olduğu müəyyənləşdirilmiş və problemlərin səbəbləri barədə ətraflı məlumatlar toplanmışdır. Ancaq problemlərin

bir qismi ölçülə bilən olmadığından inkişafın ən vacib elementləri anketdə yer almışdır.

Anketin hazırlanmasından sonra nümunə şəhərlərdəki ailə şirkətlərinə paylanmadan əvvəl Bakıda fəaliyyət göstərən dörd ailə şirkətilə qarşılıqlı müsahibə aparıldı. Qeyd edim ki, anket iştirakçıları sorğuda olan suallar ilə ətraflı tanış olmuş və tam şəffaf şəkildə qiymətləndirmə aparılmışdır.

Tədqiqatların nəticələrinin tədqiqat səviyyəsinə aid olub-olmadığı təhlil edilmişdir. Tədqiqat məqsədinin əhəmiyyəti baxımından nəticələrin qənaətbəxş olduğu müəyyən edilmişdir. Bu mərhələdən sonra sorğuları tədqiqata daxil edilməsi planlaşdırılan ailə şirkətlərinə çatdırmaq məqsəduyğundur. Anketlərin paylanması zamanı daha çox istifadə edilən poçt üsulu istifadə edilmişdir.

Araşdırma çərçivəsində cəmi 6 şəhərdə (Bakı, Gəncə, Naxçıvan, Quba, Xaçmaz, İsmayıllı) 150 ailə şirkətinə anket göndərildi (elektron formada e-mail), anketin 102-dən cavab gəldi. Cavab dərəcəsi 68% təşkil edir. Təxminən 100-ə yaxın ailə şirkətlərindən cavab gələcəyi təxmin edilmişdir amma 102 ailə şirkətindən müsbət cavab gəlmişdir və bu müsbət haldır.

3.2. Şirkətlərlə bağlı əldə olunan məlumatların təhlili

Araşdırmaya 102 ailə şirkətinin məlumatları daxil edilmişdir. Bu araşdırmaya 6 şəhərdən 102 ailə şirkətinin ailə üzvləri qatıldı. Bu şirkətlərin şəhərlərə bölünməsi cədvəl 8-də verilmişdir.

Anketi cavablayanların 33.3%-i 41-50, 23.5%-i 51-60, 21.6%-i isə 31-40 yaş arasındadır. Bu bölgüyə görə, qurucu/sahibkar hələ də ailə şirkətində çalışır.

Ailə şirkətlərinin bir nəsildən sonra eyni müvəffəqiyyətlə davam edəcəyini düşünən ailə üzvləri gələcək nəsillərin gənc yaşdan (34-33,3%) mülkiyyət və məsuliyyət hiss etməsinin ən vacib səbəblərindən biri olduğunu söylədilər. Ailə işinin müvəffəqiyyətinin davam etdirilməsi ilə bağlı ikinci vacib məqam ailə üzvlərinin şirkətin gələcək nəsillərini (32-31,4%) işi davam etdirməklə bağlı söhbətlərə təşviq etməkdir.

Üçüncüsü, ailə üzvləri olan və ya olmayan işçilərin çox yaxşı idarəetmə inkişaf sisteminə malik olması (28-27,5%) şirkətlərinin gələcəkdə uğurlarını davam etdirməsi üçün vacib olduqlarını sayırlar.

Cədvəl 7: Araşdırmaya qatılan ailə şirkətlərinin şəhərlər üzrə paylanması

Şəhərlər	Ailə şirkətlərinin sayı	Faiz (%)
Bakı	27	26,4
Gəncə	19	18,7
Naxçıvan	17	16,7
Quba	17	16,7
Xaçmaz	14	13,7
İsmayılı	8	7,8
Cəmi	102	100 %

Mənbə: <http://abad.gov.az/about> 2016 mənbəyə istinadən müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Tədqiqat nəticələrindən, ailə şirkətinin tez bir zamanda qərar vermə qabiliyyətinə malik olması şirkətin gələcək uğurunda mühüm amil kimi müəyyən edilmişdir.

Ailə şirkətinin bir nəsilədən sonra eyni müvəffəqiyyətlə davam etməyəcəyinə şübhə edən ailə üzvü əsas səbəbi böyümək üçün maliyyə resurslarının təmin olunmasında baş verən çətinliklərlə bağlı (14-13,4%) olduğunu ifadə etdi. İkinci səbəb, ailə şirkətinə istedadlı peşəkar idarəçiləri cəlb etməyin çətinliyi olduğu halda (8-7,8%), üçüncüsü düzgün idarəetmə strukturunun qurulmasındakı çətinliklər kimi vurğulandı.

Tədqiqat göstərir ki, mükəmməl fəaliyyət planı olan ailə şirkətləri digər ailə şirkətlərindən gəlirlilik dərəcəsinə görə fərqlənirlər, bu xüsusən də rəhbərliyin dəyişməsindən sonra özünü daha çox göstərir. Bu zaman gözlənilən təhlükə və uğurlar daha aydın olur.

Cədvəl 8-da aparılan araşdırmadan çıxarılan nəticələr (yəni, şirkətin gələcək fəaliyyəti ilə bağlı planları) göstərilmişdir.

Cədvəldən göründüyü kimi, gələcəkdə fəaliyyətlərini davam etdirmək üçün ailə şirkətlərinin qəbul etdiyi ən mühüm tədbirlər strateji planlaşdırma işləri, yenidən qurma, missiya və vizyon tədqiqatları və təhsildir. Bundan sonra,

səlahiyyətlərin ötürülməsinə və gələcəkdə şirkətə rəhbərlik edən menecerin təliminə diqqət yetirildiyi müəyyən edilib.

Ailə şirkətlərinin əksəriyyətinin ehtiyat fondunun ayrılmasına diqqət yetirməməsi görünür.

Cədvəl 8: Şirkətin gələcəyi üçün ailə şirkətləri tərəfindən alınan tədbirlər

Tədbirlər	Sıxlıq	Faiz
Yenidənqurma (şirkət içində şöbə strukturlarının yenidən qurulması)	61	15,6
Əmlak planı (şirkətin paylarını necə bölüşdürmə)	18	4,6
Missiya və vizyon işləri (məqsədlər, şirkətin dəyərləri, hədəflərin müəyyən edilməsi)	52	13,3
Strateji plan (rəqabət və ya inkişaf üçün yeniliklər, inkişaf səyləri)	75	19,2
Xalqa açılma	11	2,8
Səlahiyyət dövrü (inzibati qərarvermə, kimə və necə ötürmə)	45	11,5
Varislik planı (mövcud qurucudan / menecerdən sonra ailə biznesini kimə verəcəkdir)	13	3,4
Ailə üzvlərinin iş şəraiti	20	5,1
Təhsil	47	12,0
Ehtiyat fondu ayırma	6	1,5
Gələcəkdə şirkəti idarə edəcək idarəçilərin hazırlanması	36	9,2

Mənbə: <http://abad.gov.az/about> 2016 mənbəyə istinadən müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Ailə şirkətlərinin müvəffəqiyyətində əsas amillər investisiyaların öz qaynaqlarından asılılığı, alınan qərarların sürətli və uzunmüddətli planların olmasıdır. İkinci dərəcəli faktor, üst rəhbərliyin gələcəyi doğru praqnozlaşdırmasıdır.

Aparılan araşdırmalarda şirkətlərin təşkilati strukturları və tətbiq etdiyi strategiyalar arasında uyğunsuzluğun olmasının şirkətin sağ qalması və müvəffəqiyyətinə mənfi təsir göstərdiyi görünür. Böyümə və müvəffəqiyyəti hədəf alan bir şirkətin yenidən qurulmasının məqsədi dəyişikliklərlə yeni şərtlərdə daha çox məhsuldarlığa nail olmaqdır.

Bu çərçivədə, ailə şirkətlərindən şirkətləri müvəffəqiyyətə gətirib çıxara biləcək dəyişikliklər edib-etmədikləri soruşuldu və 72,5%-i bəli - dəyişiklik edildiyini, 25,5%-i "müvəffəqiyyət üçün heç bir dəyişiklik edilmədiyini" ifadə etmişdir.

Bu nəticəyə əsasən, tədqiqatın birinci fərziyyəsi qəbul edildi.

F1: Ailə şirkətinin rəhbərləri şirkətin uğur qazanmasına gətirib çıxaracaq zəruri dəyişikliklər edirlər.

Cədvəl 9: Ailə şirkətinin müvəffəqiyyətində prioritet amillər

Amillər	1-ci sıra	2-ci sıra	3-cü sıra	Sırasız	Sıxlıq
İnvestisiyaların öz qaynaqlarından asılılığı	29	10	11	12	62
Şirkət sahiblərinin geniş əhatəsi	12	7	9	4	32
Qərarların sürətli qəbulu	17	16	15	7	55
Planların uzunmüddətli olması	15	13	13	11	52
Müəssisənin əsas rəhbərliyinin gələcəyi dəqiq proqnozlaşdırması	10	19	13	13	65
Elmi üsullarla alınan qərarlar	5	7	6	9	27
Məsləhət xidmətlərinin olması	2	0	3	3	8

Mənbə: <http://abad.gov.az/about> 2016 mənbəyə istinadən müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Şirkətdə ixtisaslı və rəsə olmadığı təqdirdə, şirkət idarəetmənin bütün və ya bir hissəsini müvafiq hesab etdiyi və bu işdə peşəkar olan menecerə ötürə bilər. Bu menecer məsləhətçilərin, xüsusən sahibkarın məsləhətinə əsasən müəyyən edilir və seçki sahibkarın istədiyi istiqamətdə həyata keçirilir.

Şirkətin inkişaf mərhələlərində qeyd edildiyi kimi, şirkətin fəaliyyətinin həcmi inkişaf prosesi ilə böyüyür və çeşidlənir. İdarəetmə məsələlərində sahibkarlığın artması, audit sahəsinin artması və s. məsələlər müəyyən zamandan sonra xarici administrator tələb edir. Şirkətin böyüməsi prosesinə ehtiyacı olan menecerlər əsasən ailə üzvlərindən və qohumlarından təmin olunmağa çalışır və bunların yetərli olmadığı hallarda xarici peşəkar menecerlər gətirilir.

Peşəkar idarəetmə stilinin qəbul edilməsi təşkilatın keyfiyyətinə nail olmaq üçün ən vacib addımdır.

Araşdırmaya qatılan ailə şirkətlərinin 64%-i rəhbərlikdə mal sahibi idarəçi ilə professional idarəçinin birlikdə işinin üstünlüklü olduğunu ifadə etmişlər, həmçinin 24%-i isə professional idarəçinin rəhbərlikdə tək başına olmasının ailə şirkəti üçün üstünlük olaraq qiymətləndirmişlər.

Bu araşdırma işin ikinci fərziyyənin qəbul edilməsinə gətirib çıxardı.

F2: Ailə şirkətinin rəhbərliyində peşəkar menecer olması faydalıdır.

Araşdırmalar çox sayda ailə şirkətinin ilk 10 ildə iflas etdiyini, çox azının ikinci nəsildə qaldığını, ikinci nəslin daha az sayının üçüncü nəslə köçürüldüyünü göstərir. Bu zaman ailə şirkətlərinin varlığını təmin edə bilmək üçün kifayət qədər məlumat, təcrübə və motivasiya sahibi varisin varlığı gündəmə gətirilir.

Təşəbbüskar vərəsə seçmə prosesini nə qədər əvvəl planlaşdırmağa başlayarsa o, daha yaxşı bir namizəd tapma şansına malikdir. Şirkətin sahibi çətin vəziyyət olmadığı təqdirdə rəhbərliyin dəyişməsinə planlaşdırmır. Ani və gözlənilməz vəziyyətlərlə qarşılaşmazdan əvvəl şirkətin ardıcıl seçim planının mövcudluğu böhranın mümkün qədər tez qarşısının alınmasına imkan verəcək proaktiv yanaşmadır. Ancaq çox az ailə şirkətinin bu yanaşmaya müraciət etməsi bir həqiqətdir.

Tədqiqat çərçivəsində ailə şirkətlərinə rəhbərliyin dəyişməsi barədə düşüncüləri və rəhbərliyə namizəd olub-olmadığı soruşuldu. İdarəetməni ötürmək niyyətində olduqları namizədlər varsa, namizəd meyarlarının nə dərəcədə olduğu və əhəmiyyət dərəcəsi soruşuldu.

Cədvəl 10-da görüldüyü kimi, menecerin rəhbərliyini üst rəhbərliyə buraxma vaxtı müəyyən deyil. (40,2%) Başqa maraqlı bir tapıntı isə, bu menecerin yaşadığı müddətdə vəzifədə qalması gözlənilir. Görüldüyü kimi, araşdırmaya qatılan ailə şirkətlərinin böyük bir hissəsi gələcək dövr üçün ötürmə planı qurmamışdır.

Bu nəticəyə əsasən, araşdırmanın üçüncü fərziyyəsi qəbul edilmir.

F3: Ailə şirkətində idarəetmə planı hazırlanır.

Varisin qabaqcadan təyin edilməsi və gələcəyə hazırlıq şirkətin davamlılığında ən mühüm addımlardan biridir.

Ailə şirkətlərində gələcəkdə rəhbərliyi təhvil alacaq bir namizədin varlığı soruşulmuş, şirkətlərin 37,3%-i bir namizədin olduğunu, 59,8%-nin isə namizəd düşünmədiyi müəyyən olunmuşdur. Bu nəticəyə əsasən, tədqiqatın dördüncü fərziyyəsi qəbul edilmir.

Cədvəl 10: Ailə şirkətində ən yüksək səviyyəli menecerin şirkətdən ayrılma zamanı

Şirkətdən ayrılma zamanı	Sıxlıq	Faiz (%)
Gələcəkdəki 1-2 il içində	3	2,9
Gələcəkdəki 2-5 il içində	13	12,7
Gələcəkdəki 5-8 il içində	9	8,8
Gələcəkdəki 8 il içində	6	5,9
Yaşadığı müddətdə vəzifədə qalacaq	20	19,6
Bəlli deyil	41	40,2

Mənbə: <http://abad.gov.az/about> 2016 mənbəyə istinadən müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

F4: İdarəçi ailə şirkətindən ayrıldıqda təyin olunacaq namizəd müəyyənləşdirilir.

Tədqiqatın nəticələrinə əsasən, ailə şirkətlərinin inkişaf sahəsində səy göstərdikləri məlum olmuş, lakin onlar üçün çox mühüm olan davamlı fəaliyyət mövzusunun əhəmiyyətini tam anlamadıqları ortaya çıxmışdır.

3.3. Ailə biznesi şirkətlərinin davamlılıq qabiliyyətinin qiymətləndirilməsi

Bugünkü idarəetmə yanaşması daha gücləndirici və qloballaşan rəqabət mühitində yaşamaq və gələcəkdə mövcud olmaq üçün dəyişikliyi, inkişaf etməyi vacib sayır. Dəyişikliklərin əhəmiyyətini dərk edə bilmək və mövcud rəqabət mühitində aktivlərini qorumaq şirkətlər üçün getdikcə daha da çətinləşir. Dəyişiklik zərurəti rəqabət mühitində iştirak edən bütün müəssisələr üçün böyük əhəmiyyət kəsb edə bilər. Bu əhəmiyyət ailə şirkətləri üçün daha da böyükdür.

Ailə şirkətlərinin ölçüləri və inkişaf mərhələləri nə olursa olsun, digər şirkətlərdən fərqli olan xüsusiyyətləri davamlılıq məsələsində daha çox çətinlik

çəkmələridir. Ailə şirkətində ailədaxili xərc, dəyər və əlaqələrin işə əks olunması, dəyişikliyə qapalı mədəniyyət anlayışının varlığı, ailədən olmayan çalışanlara daha az etimad göstərilməsi kimi proseslər, idarəetmədə çatışmazlıqların olması davamlı fəaliyyəti deyə bilərik ki, qeyri-mümkün edir.

Ailə şirkətlərinin davamlı fəaliyyət göstərmə məsələsində çətinlik çəkmələri ölkə və ya mədəniyyətindən asılı olmayaraq dünyadakı bütün ailə şirkətlərində baş verən bir problemdir. Bunun ən mühüm səbəblərindən biri ailə şirkətlərinin ölkə, bazar, ya da mədəniyyət fərqiindən ibarət universal idarəetmə çatışmazlıqlarına malik olmalarıdır. Bu çatışmazlıqlar arasında uşaq sayının birdən çox olması səbəbindən varis təyin etmədə çətinliklərlə üzləşmə, ailə daxili güc mübarizələrinin ortaya çıxması və ailə-iş əlaqələrinin bir-birinə qarışması və s. ola bilər.

Azərbaycan ailə şirkətlərinin özünəməxsus və davamlılığı çətin edən mədəni xüsusiyyətləri daşması ayrı bir problemdir. Peşəkar menecerlərə güvənməmə, ixtisas və savadı diqqətə almadan qohumları işə götürmə kimi bir çox rasionallıq ilə ziddiyyətdə olan mədəni amilin Azərbaycan ailə şirkətləri üçün idarəetmə fəlsəfəsi təşkil etdiyi bir həqiqətdir.

Ölkəmizdəki kiçik və orta müəssisələrin əksəriyyəti ailə şirkəti xüsusiyyəti daşıyır və Azərbaycan iqtisadiyyatında mühüm yer tuturlar. Bu şirkətlərin dəyişikliyə açıq olmamaları, dəyişikliyə müqavimət göstərmələri davamlılıqlarına təsir edir və şirkət fəaliyyətlərinə son verir. İstər Azərbaycanda, istər başqa ölkələrdə üçüncü nəsə dövr edən ailə şirkəti sayı çox azdır. Ailə şirkətlərinin davamlılığı çox çətin olsa da, mümkünsüz deyil. Ailə şirkətləri rəhbərləri davamlılıq planlarını vaxtında etməli və dəyişiklik üçün lazım olan strategiyaları vaxtında tətbiq etməlidir.

Davamlılıq məsələsində çox önəmli olan digər bir məqam ailə şirkətinin nə vaxt və necə dəyişməsidir. Hər bir ailə şirkəti bir-birindən çox fərqlidir və dəyişiklik məsələsində gedəcəkləri yol da fərqli olacaqdır. Bu məsələdə atılacaq ən əhəmiyyətli addım, məsləhət xidməti almaq qərarıdır. Məsləhət xidməti almaq, şirkətin mövcud olan çətin vəziyyətini aradan qaldırır və ya aza endirir, rəqabətə davamlı şəraitə uyğunlaşmağa yardımçı olur. Dünyada böyük müəssisələrin

şirkətin mühüm həyat mərhələlərində davamlı məsləhət xidməti aldıkları məlumdur. Bu şirkətlər məsləhət xidməti sayəsində doğru və sürətli qərar almağı inkişaf etdirdikləri kimi, dəyişikliyə hər zaman açıq və hazırdırlar, davamlılıqları məsələsində uzun müddətli planlara sahibdirlər. Kiçik və orta müəssisələrin də məsləhət xidmətlərinə tələbatda olduqları görülür.

Şirkətlər böyüdükcə təşkilati və idarəetmə tələbləri də artır. Sayı artan personal, artan rəqabət, genişlənən bazar, paylama kanalları və məhsul xəttləri əlaqəli strateji qərarları ala biləcək qabiliyyətdə olan rəhbərlərə ehtiyacı artırır. Ailə şirkətlərinin böyümə prosesində ən böyük problem, sağlam artımın və inkişafın tələb etdiyi təşkilati və idarəetmə dəyişikliyi aparmaqda, tələblərə uyğun rəftar və davranışları göstərməkdə uğursuz olmasıdır.

Ailə şirkətinin fəaliyyətə yeni başladığı vaxtlarda bütün funksiyaları özləri yerinə yetirən yaradıcı müdirlər, fəaliyyət sahələrinin genişlənməsi, özlərinin yerinə yetirmədiyi inzibati hərəkətlər üçün peşəkar menecerlər istifadə etmək məcburiyyətindədirlər. Böyüməyi davam etdirmək istəyən rəhbərlər müəyyən bir ölçüdə sonra, inkişafın gətirdiyi problemlərlə başa çıxmaq və lazımlı şərtləri təmin etmək üçün sahibkarlıq baxımından professional və institusional quruluşa keçid etmək məcburiyyətindədir.

Keçirilən anket zamanı ailə şirkəti rəhbərləri peşəkar rəhbər tapmağın çətinliyindən bəhs etmiş, struktur dəyişikliklərində baş verən problemlərə işarə etmişlər.

Ailə üzvü olan rəhbərlər peşəkar idarəçilərin şirkətlərinə özləri qədər bağlı olmayacağını düşünür. Digər tərəfdən, çoxsaylı ailə şirkətində çalışan peşəkar rəhbərlər öz səlahiyyət sahələri ilə əlaqəli olsa da, ailə üzvləri ilə məsləhətləşmək məcburiyyətindədir. Bu nümunələr ailə şirkətlərinin uğuru üçün peşəkar olmaq və təsis etməyi ən prioritet məsələ olaraq dəyərləndirən rəhbərlərin peşəkar rəhbərliyin nə olduğunu bilmədikləri məsələsini ortaya çıxarır. Əsas problem, ailə üzvü olan rəhbərlərin ailə daxilindəki qaydalar, qəliblər və funksional sistem içərisinə peşəkar rəhbərləri də daxil etmək istəmələridir. Buna müqavimət göstərən peşəkar rəhbərlər ya işdən ayrılır və ya ailə üzvləri ilə daim qarşıdurma halında

olurlar. Peşəkar və institusional çərçivənin yoxluğu səlahiyyət və məsuliyyətlərin bölüşdürülməsində qeyri-müəyyənliyə və şirkət daxilində rolların bir-birinə qarışmasına səbəb olur.

Ailə şirkətlərinin gələcək nəsillərə davamlılıqlarını davam etdirmələri üçün üstün cəhətlərini önə çıxaracaq, zəif cəhətlərini isə aşağı səviyyədə saxlayacaq strategiyalar tətbiq etməsi lazımdır. Bunun üçün xüsusilə ailə üzvlərinin şirkətə və dünyaya baxışlarında, rəftar və davranışlarında köklü dəyişikliklərin aparılması zəruridir. Ailə, müəssisə və mülkiyyət sisteminin sərhədləri dəqiqliklə çəkilməli, rolların bir-birinə qarışmasının qarşısı alınmalıdır.

Ailə şirkətində bütün günü deyil, zaman və şərait baxımından ardıcıl tətbiq və standartların hökm sürdüyü; qərarlarda hisslərin yox, ağıl və sahibkarlıq məsələlərinin əsas alındığı; insanların-onların sayının deyil, iş və proseslərin, rasionallığın, qabiliyyət, bacarıq və təhsilin ön plana çıxdığı; məsuliyyət almaq və hesabat vermə əsasına söykənən peşəkar idarəetmənin və institusional quruluşunun yaradılması lazımdır.

Şirkətdə kimlərin hansı ardıcılıqla şirkət rəhbərliyində ən yüksək səviyyədə söz sahibi olacağı təhsil, bilik və bacarıqlara görə nəzərdə tutmalıdır.

Peşəkar rəhbərləri isə hadisələrə fərqli pəncərədən baxan insan kimi görmək lazımdır. Peşəkar menecerlər qərar alma prosesinə daxil edilməli, onlara həqiqi mənada səlahiyyət və məsuliyyət verilməlidir. Qərar alma dar bir çərçivədə, hədsiz mərkəzçi bir təfəkkürlə deyil, fərqli fikirlərin sərbəst müzakirə edildiyi bir şəraitdə baş verməlidir. Bu baxımdan, idarəetmə komissiyaları yalnız qanuni tələbləri yerinə yetirmək deyil, strateji qərarların alındığı icra orqanları vəziyyətinə gəlməlidir.

Dəyişikliyin böyümə, uğur və davamlılıq üçün planlaşdırılması çox mühüm bir hadisə olduğu dərk edilməlidir.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Tədqiqat zamanı aşağıdakı nəticələrə gəlinmişdir:

1. Sahibkarlıq fəaliyyətinin əsas forması kimi hesablanan ailəvi biznesin əsas təyininin təməlinə belə bir ideya qərarlaşıb ki, ailəvi biznes xüsusi sosial qrupun çərçivəsində - ailə və onun bütün üzvləri daxil olmaqla – bütün ailə üzvlərini və həmçinin öz istehsalını da maddi vəsaitlərlə təmin edən aktiv, təşəbbüslü, progressiv bir çox iqtisadi fazalara malik olan sahibkarlıq fəaliyyətidir.

2. Ailəvi sahibkarlıq cəmiyyətdə və ölkə daxilində stabil siyasi və iqtisadi vəziyyəti təmin edir, gələcəyə tərəf istiqamətləndirilən müsbət və effektiv olan biznes mühitini formalaşdırır. Ailəvi sahibkarlıq ölkə əhalisinin təşəbbüskarlığını, intellektini, bacarığını nümayiş etdirmək üçün zəruri bir sistemdir və sistem bu mövcud olmasa iqtisadiyyatın səmərəli şəkildə fəaliyyət göstərməsi ya çox çətin bir hala çevirilir və yaxud təmənilə aradan qaldırılır.

3. İnkişaf etmiş ölkələrin iqtisadiyyatçıları iddia edirlər ki, ailəvi biznes iqtisadiyyatın yeniliçilik potensialının inkişafına, yeni istehsalat və sahibkarlıq formalarının tətbiq olunmasına və həmçinin maliyyələşdirmə məsələlərinin həll olunmasına dair xüsusi şəraitlər yaradır.

4. Bizim ölkədə ailəvi biznesin inkişaf etməsi üçün kifayət qədər vəsait və ehtiyat mənbələri var. Bu resurslar əsasən xırda ev xidmətləri ilə, pərakəndə satışla və ictimai qidalanma ilə təmsil olunublar. Bu resursların və ehtiyatların düzgün şəkildə istifadə olunması ilkin növbədə rəşional siyasətə və peşəkar idarəçilik qabiliyyətindən asılıdır.

5. Ailə müəssisələrinin uzun müddət ərzində fəaliyyət göstərməsi ilkin növbədə onunla bağlıdır ki, ailə üzvləri öz biznesini təkəcə pul qazanma mexanizmi kimi yox, həmçinin keçmiş nəsillərdən qalan ailə adət-ənənəsi kimi nəzərdən keçirirlər.

6. Çində ailə şirkətlərində “ailədən başqa kimsəyə əsla güvənmə” prinsipi çərçivəsində üst rəhbərliyin heç vaxt peşəkar bir rəhbərə etibar etmədiyini müşahidə edilərkən, Yaponiyada tam əksi keçirilməkdə, ailə şirkətlərində peşəkar menecərə geniş səlahiyyətlər verilir.

7. “ABAD”ın dəstək proqramı qeyd edilən xidmətlərdən təşkil olunub: marketing, brendinq, dizayn, vəsait-mühasibat yardımları, hüquqi xidmət, daşınma, qablaşdırma, logistika, bir pəncərəyə nəzərən sertifikatlaşdırma və yekunda satışın təşkil edilməsi. Bundan savayı, ABAD-çının adına uyğun bank hesabı və VÖEN açılır, satış baş verdikdə vəsaitlər ABAD-çının bank hesabına ödənilir. Zərurət baş verərsə, donor və partnyorların köməyi ilə ABAD-çılara vəsait verilməsi mümkündür.

8. “ABAD” əmələ gəlmiş gündən etibarən bir sıra nüfuzlu beynəlxalq qurumlarla əməkdaşlığa başlamışdır. Bunlara BMTİP – Birləşmiş Millətlər Təşkilatının İnkişaf Proqramını, Aİ - Avropa İttifaqını, TİKA- Türkiyə İş Birliyi və Koordinasiya Agentliyini, BP, GIZ və digərlərinin misal göstərmək mümkündür. Reallaşdırdığımız iri miqyaslı projelərə BMTİP və GEF ilə birlikdə yaratdığımız “Böyük Qafqaz Landşaftında Dayanıqlı Meşə və Torpaq İdarəedilməsi” proyektində “Yüksək dağlıq məntəqələrin əhalisinin əlavə gəlir mənbəyi ilə təmin olunmasına dəstək üzrə ixtisaslaşmış yerli sənayenin seçilməsi proqramını və BMT-nin İnkişaf Proqramı və Avropa İttifaqının (Aİ) maliyyə dəstəyi ilə reallaşdırılan "Balakən regional ABAD mərkəzi köməyi ilə Şəki-Zaqatala iqtisadi sahəsində kiçik ailə sənayelərinin inkişafına dəstək" üç illik proyektini misal göstərmək olar.

9. “ABAD” proyektində istiqamətində əmələ gələn mərkəzlər sahibkarları, kənd təsərrüfatı mallarını emal edən sənayeləri müasir standartlara bərabər vacib avadanlıq, texnologiyalarla təmin edir, xammalın hazır hala gətirilməsinə kömək edir. Ümumiyyətlə günümüzün başlıca çağırışı olan, işsizlik, məşğulluq məsələlərinin həllinə xidmət göstərən tədbirlər diqqətdən kənar deyil. Bu baxımdan əsasən bölgələrdə özünüməşğulluq proqramının tətbiq edilməsi iqtisadi tərəqqimizə də təkan verir. Hər il ortalama 6-7 min adamın bu proqrama cəlb edilməsi, ünvanlı sosial köməyə ehtiyacı olanların yaşayış tərzini müsbət yöndə dəyişəcək.

10. Ölkəmizdə ailə ticarətinə dövlət dəstəyini təmin etmək səbəbiylə “ABAD” publik hüquqi şəxsin qurulması ailə təsərrüfatlarının geniş dəstəklənməsi

məqsədi güdür. Ticari planların tərtib edilməsindən başlayaraq, yekun məhsulun satışına qədər və eyni anda, maliyyə dəstəyinin olmasının dəstəklənməsi ölkənin bu sahəyə böyük qayğı göstərəcəyini önə çıxarır. Araşdırmalardan məlum olur ki, iqtisadi böhran dövründə ailə ticarəti modeli ilə çalışan strukturlar çox etibarlı və dayanıqlı təsir edir.

11. Ailə biznesinin təşkil edilməsində bir mühüm cəhət də odur ki, bu ticarət özünə daha çox inam formalaşdırır. Qeyri - mümkündür ki, aldanasan- deməli, etibar puldan daha vacib sayılır. Onun üçün də ailə ticarətində həm müştəri, tərəfdaşlarla, həmçinin də öz daxillərində konfliktlərlə çox az üzləşir.

12. Tədqiqat nəticələrindən, ailə şirkətinin tez bir zamanda qərar vermə qabiliyyətinə malik olması şirkətin gələcək uğurunda mühüm amil kimi müəyyən edilmişdir. Ailə şirkətinin bir nəsildən sonra eyni müvəffəqiyyətlə davam etməyəcəyinə şübhə edən ailə üzvü əsas səbəbi böyümək üçün maliyyə resurslarının təmin olunmasında baş verən çətinliklərlə bağlı (14-13,4%) olduğunu ifadə etdi. İkinci səbəb, ailə şirkətinə istedadlı peşəkar idarəçiləri cəlb etmə çətinliyi olduğu halda (8-7,8%), üçüncüsü düzgün idarəetmə strukturunun qurulmasındakı çətinliklər kimi vurğulandı.

13. Ailə şirkətlərinin müvəffəqiyyətində əsas amillər investisiyaların öz qaynaqlarından asılılığı, alınan qərarların sürətli və uzunmüddətli planların olmasıdır. İkinci dərəcəli faktor, üst rəhbərliyin gələcəyi doğru praqnozlaşdırmasıdır. Aparılan araşdırmalarda şirkətlərin təşkilati strukturları və tətbiq etdiyi strategiyalar arasında uyğunsuzluğun olmasının şirkətin sağ qalması və müvəffəqiyyətinə mənfi təsir göstərdiyi görünür. Böyümə və müvəffəqiyyəti hədəf alan bir şirkətin yenidən qurulmasının məqsədi dəyişikliklə yeni şərtlərdə daha çox məhsuldarlığa nail olmaqdır.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Türk dilində

1. Bates, T., (2001) Kapanan Genç Ailelerin Sahip Olduğu Firmaların Analizi: Başarısız Kapanışlardan Başarılı Bir Şekilde Teslim; Aile Şirketi Girişimi Teorileri: Saha Konferansı için Paradigma Kurulması, Alberta Üniversitesi, Edmonton, Eylül.
2. Bornheim, S. P. (2000) Aile İşletmesinin Örgütsel Formu. Kluwer Akademik yayıncılar, Boston, s.278
3. Günver B. (2002) Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği. T.C. İstanbul Kültür Sitesi Univer Yayınları, 18: 17
4. Brockhouse, R. H., Ji-Hee, K. (2001) Yönetim Başarıları, Aile İşletmeleri İşletmesi Kuramları, Saha Konferansı için Paradigma Kurma, Alberta Üniversitesi, Edmonton, Eylül, s.309
5. Karpuzoğlu, E. (2000) Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi; İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Personel Yönetim ve Organizasyon Bölümü.
6. Miller, D., Lloyd, S., Breton-Miller, (2001) I. Zamanın Kaybedilmesi: Aile Şirketlerinde Nesiller Arası Bir Başarı, Değişim ve Başarısızlık Aile İşletmeleri İşletmesi Kuramları: Alan için Paradigma Kurmak; Konferans, Alberta Üniversitesi, Edmonton, Eylül.
7. Melin, L. (2001) Aile İşletmelerinin Özü Sorgulamada Bütünleşik Bir Yaklaşımla Aile İşletmelerinde Stratejik Dinamikleri Anlama. Aile Şirketi Girişimi Teorileri: Alan Paradigması Kurulması, Konferans, Alberta Üniversitesi, Edmonton, Eylül.
8. Rogoff E.G. (2003) Girişimcilik ve aile işletmeciliğinde gelişen araştırmalar: aileyi girişimcilik ateşini besleyen oksijen olarak tanımak. İş Girişimcilik Dergisi. 18 (5)
9. Tuzcu, C. (2002) Aile Şirketlerinde Karar Alma Mekanizmaları, Karar Alma Modeli Önerisi, Gaziantep Bölgesinde Bir Aile Şirketinin İncelenmesi. Yüksek

Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

10. Yakupoğulları, C. (2001) Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları. Yüksek Lisans Tezi; Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

İngiliz dili

1. Achmad T. (2009) The iniquitous influence of family ownership structures on corporate performance. *Journal of Global Business Issues*. № 3
2. Allouche J. (2008) The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: A matched-pair investigation. *Family Business Review*. № 21
3. Amit R. (2014) Financial performance of family firms. *SAGE Handbook of Family Business*: Edited by L. Melin, M. Nordqvist, P. Sharma. London, s.215
4. Aranoff, C., Ward. J. L., (2000) *Family Business Values*. Family Business Leadership Series, 12: 17, Georgia.
5. Audretsch D. B. (2010) The benefits of family ownership, control and management on financial performance of firms. *Social Science Research Network*. Brooklyn, NY, s.346
6. Barth E. (2005) Family ownership and productivity: The role of ownermanagement. *Journal of Corporate Finance*. № 11
7. Berrone P. (2014) Family-controlled firms and stakeholder management: A socioemotional wealth preservation perspective. *SAGE Handbook of Family Business*. s.221
8. Carlock, R. S., Ward, J. L. (2001) *Strategic Planning for Family Business*. New York, NY, Palgrave, s.297
9. Chu W. (2011) Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control, and firm size. *Asia Pacific Journal of Management*. № 28

10. Dyer, W.G. (2001) Jr What Management Scholars can Learn by Studying Family Owned Businesses. Theories of the Family Business Enterprise: Establishing a Paradigm for the Field Conference, University of Alberta, Edmonton, September.
11. Fitzgerald M. A. (2001) Adjustment Strategies in the Family Business: Implications of Gender and Management Role. Journal of Family and Economic Issues. № 22 (3)
12. Fleming, Q. J. (2000) Keep the Family Baggage Out of the Family Business: Avoiding the Seven Deadly Sins that Destroy Family Businesses. Simon and Schister, NewYork. s.279
13. Habbershon, T. G., Williams, M., Macmillian, I. C. (2001) A Unified Systems Theory of Family Firm Performnace. Theories of the Family Business Enterprise: Establishing a Paradigm for the Field. Conference, University of Alberta, Edmonton, September.
14. Harveston P. (1997) Succession planning in family business: The impact of owner gender. Family Business Review. № 10
15. King, S., Solomon, G. T., Lloyd, W. F. (2001) Issues in Growing a Family Business: A Strategic Human Resource Model. Journal of Small Business Management, 39 (1).
16. Leach, P., Ball, B., Duncan, G. (2000) Guide to the Family Business. Scarborough, ON., Carswell Thomson Professional Publishing.
17. Lee J. (2006) Family firm performance: Further evidence. Family Business Review. 19
18. Manikutty, S. (2000) Family Business Groups in India: A Resource Based View of the Emerging Trends. Family Business Review, 13 (4), December.
19. Salvato C. (2014) Strategic content and process in family business. SAGE Handbook of Family Business. London: Sage.
20. Santiago, A. (2000) Succession Experience in Philippine Family Businesses. Family Business Review, 13 (1), March.

21. Tsao C.W. (2009) Founding-family ownership and firm performance: The role of high-performance work systems. *Family Business Review*.

22. Zahra S.A. (2004) Entrepreneurship in family vs. non- family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory & Practice*.

Rus dili

1. Аронофф К. (2009) Преемственность в семейном бизнесе. Испытание на величие. Киев, 214 с.

2. Волков Д. А. (2012) Классификация семейного бизнеса. *Российское предпринимательство*. № 15

3. Лич П. (2005) Семейный бизнес: Опыт успешного ведения бизнеса, управляемого семьей. Днепропетровск,

4. Шнуровозова Т. В. (2013) Семейный бизнес по-русски. М.: Дашков и К, 208 с

İnternet resursları

1. <http://abad.gov.az/about> 2016

Cədvəl 2: Ailə biznesinin tipologiyası: ailə üzvlərinin biznes prosesinə cəlb edilmə xüsusiyyətləri

Mülkiyyət	Korporativ idarəetmə		Menecment	Vərəsəlik
Ailənin mülkiyyəti	Ailəvi idarəetmə (direktorlar şurası)	İdarə heyyyətinin sədri	Baş direktor	
Xeyr	Xeyr	Xeyr	Xeyr	Xeyr
			Bəli	
			Xeyr	Xeyr
			Bəli	Bəli
		Bəli	Xeyr	Xeyr
			Bəli	Bəli
			Xeyr	Xeyr
			Bəli	Bəli
	Bəli	Xeyr	Xeyr	Xeyr
			Bəli	Bəli
			Xeyr	Xeyr
			Bəli	Bəli
		Bəli	Xeyr	Xeyr
			Bəli	Bəli
			Xeyr	Xeyr
			Bəli	Xeyr

				Bəli
Bəli	Xeyr	Xeyr	Xeyr	Xeyr
			Bəli	Bəli
			Xeyr	Xeyr
			Bəli	Bəli
		Bəli	Xeyr	Xeyr
			Bəli	Bəli
			Xeyr	Xeyr
			Bəli	Bəli
	Bəli	Xeyr	Xeyr	Xeyr
			Bəli	Bəli
			Xeyr	Xeyr
			Bəli	Bəli
		Bəli	Xeyr	Xeyr
			Bəli	Bəli
			Xeyr	Xeyr
			Bəli	Bəli

Mənbə: Шнуровозова Т. В., 2013: s.104 mənbəyə əsasən müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur.

Cədvəl 4: Dünyanın ən qədim Ailə şirkətləri

	Şirkətin adı	Ölkə	Qurulma ili	Fəaliyyət sahəsi
1	Kongo Gumi	Yaponiya	578	İnşaat
2	Hoshi	Yaponiya	718	Otelçilik
3	Chateau de Gaulaine	Fransa	1000	Şərabçılıq
4	Barone Ricasoli	İtaliya	1141	Şərabçılıq və zeytun yağı
5	Barovier Toso	İtaliya	1295	Şüşə istehsalı
6	Hotel Pilgram Haus	Almaniya	1304	Otelçilik
7	Richard de bas	Fransa	1326	Kağız emalı
8	Torrini Firenze	İtaliya	1369	Qızıl emalı
9	Asinori	İtaliya	1385	Şərabçılıq
10	Camuffo	İtaliya	1438	Gəmi inşaatı
11	Baronnie de Coussergues	Fransa	1495	Şərabçılıq
12	Graza Deruta	İtaliya	1500	Keramika emalı
13	Fabricca D Armi Pietro Berelta S. p. A.	İtaliya	1526	Silah düzəltmə
14	John Broke Sons	İngiltərə	1541	Tekstil
15	Codorniu	İspaniya	1551	Şərabçılıq
16	Fonjallaz	İsveçrə	1552	Şərabçılıq
17	DeVergulde Hand	Hollandiya	1554	Sabun emalı
18	Von Poschinger Manufaktur	Almaniya	1568	Şüşə emalı
19	Wachsendustrie Fulda Adam Gies	Almaniya	1589	Şüşə emalı
20	Bemberg Bank	Almaniya	1590	Şam emalı
21	R. Durnell Sons	İngiltərə	1591	Bankçılıq
22	J.P.Epping of Pippivadr	Almaniya	1595	Mağazalar şəbəkəsi
23	Eduard Meier	Almanya	1596	Ayaqqabı istehsalı
24	Tissiman & Sons Ltd.	İngiltərə	1601	Dərziçilik
25	Takenaka	Yaponiya	1610	İnşaat

26	Mellerio dits Meller	Fransa	1613	Zinət əşyaları emalı
27	Alldays Peacock	İngiltərə	1625	Sənaye cihazları
28	Kikkoman	Yaponiya	1630	Soya istehsalı
29	Sumitomo	Yaponiya	1630	Holding
30	Akerblads	İsveç	1630	Otelçilik
31	Van Eeghen	Hollandiya	1632	Gəmi daşması
32	Gekkeikan	Yaponiya	1637	Alkoqollu içki emalı
33	Hugel et Fils	Fransa	1639	Şərabçılıq
34	James Lock & Co.	İngiltərə	1642	Papaq emalı
35	G.C. Fox & Co.	İngiltərə	1646	Gəmi daşması
36	R.H. Levey & Son	İngiltərə	1647	Cənazə evi
37	William Adams & Sons	İngiltərə	1650	Torpaq emalı
38	Ulefos Jernvaerk	Norveç	1657	Dəyirmançılıq
39	Friedr Schwarze	Almanya	1664	Təmizləmə
40	Kronenbourg Brewery	Fransa	1664	Alkoqollu içki emalı
41	James Kenyon & Son, Ltd.	İngiltərə	1664	Tekstil
42	Hedges & Butler	İngiltərə	1667	Şərabçılıq
43	Early's of Witney	İngiltərə	1669	Örtük emalı
44	Mocatta & Goldsmid	İngiltərə	1671	Qızıl istehsalı
45	C. Hoare & Co.	İngiltərə	1672	Bankçılıq
46	Firmin & Sons Ltd.	İngiltərə	1677	İş geyimi istehsalı
47	Veillard Migeon & Cie.	Fransa	1679	Dəmir və polad
48	Gradis Corp.	Fransa	1685	Şərabçılıq
49	Toye, Kenning & Spencer	İngiltərə	1685	Toxuculuq
50	Yamamotoyama	Yaponiya	1690	Çay istehsalı

Mənbə: Yıldız, Nedim, (2010) "Liderlik və Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma" Muğla, Muğla Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, s.8

Əlavə 3

Cədvəl 5: Dünyanın ən böyük ailə şirkətləri

Şirkət adı	Ailə adı	Ölkə	Quruluş ili	Fəaliyyət sahəsi	Şirkət gəliri (milyard \$)	İşçi sayı (x1000)
Wal-Mart	Waiton	ABŞ	1962	Pərakəndə şəbəkəsi	217,8	1,380,000
Ford Motor Co.	Ford	ABŞ	1903	Avtomobil	162,4	354,431
Samsung	Lee	Cənubi Koreya	1938	Holding	98,7	175
LG Group	Koo	Cənubi Koreya	1947	Holding	81	130
Carrefour Group	Deforrey	Fransa	1959	Pərakəndə şəbəkəsi	61,6	382,821
Ifi Istituto Finanziario Industriale S.p.A	Agnelli	İtaliya	1927	Pərakəndə şəbəkəsi, sığorta	59,2	198,764
Fiat Group	Agnelli	İtaliya	1899	Avtomobil	54,7	198,764
Cargill Inc.	Cargill/MacMillan	ABŞ	1865	Yem, toxum, gübrə, ət	50,8	97
PSA Peugeot Citroen S. A	Peugeot	Fransa	1810	Avtomobil	45,8	192
Koch Industries	Koch	ABŞ	1918	Benzin və təbii qaz	40	11,5
BMW(Bayerische Motoren Werke AG)	Quandt	Almaniya	1910	Avtomobil	34,1	97,275
SCH (Banco Santander Central Hispano S.A)	Botin	İspaniya	1857	Bankçılıq	32,7	114,927
Robert Bosch GmbH	Bosch	Almaniya	1890	Avtomobil hissələri	30,143	218,377
Motorola	Galvin	ABŞ	1928	Telekommunikasiya	30,004	111
ALDI Group	Albrecht	Almaniya	-	Qida Pərakəndə	30	-
Pinault-Printemps Redoute	Pinault	Fransa	1963	Qida və Ev. Dek. Pərakəndə	24,6	107,571
J. Sainsbury	Sainsbury	İngiltərə	1869	Qida Pərakəndə	24,6	174,7
Viacom	Redstone	ABŞ	1954	Mediya (MTV)	23,2	122,77
Auchan	Mulliez	Fransa	1961	Supermarket şəbəkəsi	23,196	136

Tengelmann Group	Haub	Almaniya	-	Pərakəndə şəbəkəsi	22,6	186
Ho-Yokado	Ito	Yaponiya	1920	Supermarket şəbəkəsi	22,4	106,911
Loew's	Tisch	ABŞ.	1919	Tütün, Otel	19,4	27,82
Novartis Group	Landolt	İsveçrə	1860	Sağlıq	19,3	71,116
Bouygues	Bouygues	Fransa	1952	İnşaat	18,1	125
Hyundai	Chung	Cənubi Koreya	1967	Avtomobil	17	50
Mars	Mars	ABŞ	1923	Şəkər, Heyvan yemi	16,5	30
News Corp.	Murdoch	Avstraliya	1923	Medya	16,3	30
Ctto Group	Otto	Almaniya	-	Kataloq, Pərakəndə	15,6	75,962
Publix Supermarkets	Jenkins	ABŞ	1930	Supermarket şəbəkəsi	37726	126
Weyerhaeuser Co.	Weyerhaeuser	ABŞ	1900	Kereste	14,4	44,8
Michelin	Michelin	Fransa	1891	Avto təkər, səyahət	14,4	127,467
Bechtel Group	Bechtel	ABŞ	1898	Mühəndislik və İnşaat	14,3	40
Karstadt+Quelle	Schickedbnz, Riedbl, Her	Almaniya	1881	Perakende	14,2	112,141
Gap	Fisher	ABŞ	1969	Giyim	13,8	165
Bombardier	Bombardier	Kanada	1942	Hava-Təhlükəsizlik	13,6	74,879
Anheuser-Busch Cos.	Busch	ABŞ	1860	Pivə	12,91	23,432
Groupe Danone	Ribaud	Fransa	1966	Qida, Süd məhsulları	12,897	100,56
Winn-Dixie Stores	Davis	ABŞ	1925	Supermarket şəbəkəsi	12,3	112,5
General Dynamics	Crown	ABŞ	1962	Hava-Təhlükəsizlik	12,2	51,7
L'Oréal	Bettencourt	Fransa	1907	Kosmetika	12,171	49,15
Lagardere	Lagardere	Fransa	1826	Təhlükəsizlik Sistemləri	11,78	44
Reliance Industries	Arrbani	Hindistan	1958	Kimya	11,71,	15,083
Power Corp. Cf Canada	Desmaris	Kanada	1925	Sığorta, Enerji	11,68	28
Henkel Group	Henkel	Almaniya	1876	Kimya	11,57	59,995
Cathay Life Insurance	Tsai	Tayvan	1962	Sığorta	11,15	30

Magna International	Slronach	Kanada	1957	Avto ehtiyat hissələri	11,03	67
LVMH, Louis Vuitton Moet Hennessy	Arnault	Fransa	1987	Lüks istehlak malları	10,9	53,173
Sodexho Alliance	Bellon	Fransa	1966	Yemək Xidməti şəbəkəsi	10,891	286
Suntory LtDd.	Saj/Torii	Yaponiya	-	Alkoqollu İçki	10,87	4,87
Tyson Foods	Tyson	ABŞ	1935	Quşçuluq	10,8	124
Haa Cmer Sabancı Holding	Sabana	Türkiyə		Holding	5,86	31,38
Doğuş	Çahenk	Türkiyə		Bankçılıq, İnşaat	5,1	20
Koç	Koç	Türkiyə		Holding	4,9	45,626

Mənbə: Ateş, Özgür, (2003), "Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı" Ankara, Ankara Üniversitesi, Doktora Tezi. s.83

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1: Ailəvi biznes xüsusiyyətlərinin mümkün olan kombinasiyaları.....	24
Cədvəl 2: (Əlavə 1) Ailə biznesinin tipologiyası: ailə üzvlərinin biznes prosesinə cəlb edilmə xüsusiyyətləri.....	64
Cədvəl 3: Dünya Ailə Şirkətlərinin Ölkə İqtisadiyyatları içərisindəki yeri (2003-cü il üzrə).....	26
Cədvəl 4: (Əlavə 2) Dünyanın ən qədim Ailə şirkətləri.....	66
Cədvəl 5: (Əlavə 3) Dünyanın ən böyük ailə şirkətləri.....	68
Cədvəl 6: Tədqiqat üçün seçilmiş şəhərlərdəki hədəflənmiş ailə şirkətlərinin sayı.....	47
Cədvəl 7: Araşdırmaya qatılan ailə şirkətlərinin şəhərlər üzrə paylanması.....	49
Cədvəl 8: Şirkətin gələcəyi üçün ailə şirkətləri tərəfindən alınan.....	50
Cədvəl 9: Ailə şirkətinin müvəffəqiyyətində prioritet amillər.....	51
Cədvəl 10: Ailə şirkətində ən yüksək səviyyəli menecerin şirkətdən ayrılma zamanı.....	53