

Röyal İmanlı

SAHİBKAR İŞÇİ(SİZ) OLANDA

Bakı 2016



Redaktor: Nəsimi Əhmədov
Dizayn: Brandup Digital Agency

"Sahibkar işçi(siz) olanda kitabı" kiçik və orta biznes sahibləri, menecerlər üçün olduqca faydalı bir kitabdır. Müəllifin biznesin ən müxtəlif istiqamətləri (maliyyə, HR, marketing, satış və s.) haqda fikirləri çox asan dildə, reallıqlara söykənərək əks olunmuşdur. Bütün oxucuları və Röyal bəyi ana dilimizdə yazılmış bu faydalı, gözəl kitaba görə təbrik edirəm!

Anar Bayramov

Dəmirbank ASC-nin marketing direktoru, təlimçi, Marketing AIR, FMR
Marketing TV və

Milli Marketing Forumunun həmtəsisçisi, biznes və menecment haqqında
kitabların müəllifi.

Biznes qurmaq hamı üçün olan bir "məşğuliyyət" deyil, əsas məsələ istək, ambisiyalar varsa, qalanı düzələndir. Onları isə ağılla yönləndirə bilmək lazımdır. Bu və bu qəbildən olan kitablar bu yolda bələdçi ola bilər. Müəllifi təbrik edirəm, lakonik, praktiki və effektiv bir iş ortaya çıxarıb, əsl lazım olan!

Tamerlan İsmayılov

Brandup Digital Agency və ok-ielts.com-un
həmtəsisçisi və direktoru, DDD Print-in direktoru

Kitaba daxildir:

GİRİŞ.....	5
Təşəkkürlər.....	6
Modullar.....	7
Ümumi olaraq.....	9
Qeydiyyat.....	14
İşçi cəlbı.....	17
Maliyyə.....	27
Araşdırma.....	46
Satış.....	57
Şəxsi inkişaf.....	62
Biznes-proses.....	82
Real biznes.....	99
Ədəbiyyat.....	115

GİRİŞ

Sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olmaq istəyən şəxsin ilkin dövrdə lazımi məbləğdə vəsaiti olmaya bilər. Lakin bu o demək deyil ki, əgər əlinizdə kifayət qədər pul yoxdursa, işə başlaya bilməzsiniz. Nə vaxtsa pul əldə edə biləcəyinizi gözləmək isə ən azından sizi müəyyən müddət geri salacaq ki, bu da yolverilməzdir. Çünki sirr deyil ki, müasir dövrdə nəinki təşəbbüs edilən, hətta ağıla gələn hansısa ideyanı dərhal başqa bir şəxs reallaşdırma bilər.

Bəs nə etmək lazımdır? Cavab birdir: işə başlamaq. Əgər şirkəti qeydiyyatdan keçirmək, sənədləşmə, vergi, maliyyə, insan resurları, layihə və s. işləri görmək üçün kadr cəlb etməyə pulunuz yoxdursa, nə etməlisiniz? O zaman bu kitabı oxumaqla bir sıra suallara cavab tapa bilərsiniz.

Pul yoxdursa, təbii ki, işçi də cəlb edə bilmirsiniz. “Sahibkar işçisiz olanda” situasiyası ilə qarşı-qarşısınız. “Sahibkar işçisiz olanda” elə “Sahibkar işçi olanda” deyiminə bərabərdir. Sahibkar özü işçi olaraq bunların hamısını və yaxud bir hissəsini icra etməlidir.¹

¹ Bütün iş funksiyalarını eyni zamanda bir işçinin düzgün və səhvsiz icra etməsi yalnız yaradılan şirkətin ilkin mərhələlərində mümkündür. İşin həcmi böyüdükcə keyfiyyətli icra üçün yeni işçilərin cəlb edilməsi qaçılmazdır.

Təşəkkürlər

Kitabın tam hazır vəziyyətə gəlməsi üçün 6 ay lazım oldu. Dəstək və kömək də lazım idi təbii ki. Bu köməyə görə Greentech rəhbərliyinə təşəkkür etmək istəyirəm. Kitabın dizaynını Brandup Digital Agency həyata keçirmiş və onu elə ilkin görünüşdə oxumalı kitab olaraq göstərməyə müvəffəq olmuşdur. Buna görə Tamerlan İsmayılov və komandasına təşəkkür edir və onları təbrik edirəm ☺. Adlarımı çəkmədiyim, lakin öz dəstəklərini əsirgəməyə yoldaşlara da öz minnətdarlığımı bildirirəm.

Modullar

Maliyyə - olduqca geniş məfhumdur. İqtisad elmində onun yeri və s. haqqında uzun-uzadı yazmaq fikrimiz yoxdur. Bu kitabda maliyyə dedikdə, qısaca pul, vergi və mühasibatlıq tərəfinə toxunacağıq. Yəni bu üç anlayışı maliyyə modulunda cəmləşdirmişik.

HR - human resources (ingiliscədən tərcümədə insan resursları). Kitabda qısaca HR kimi təqdim olunacaq. Çünki İR deyəndə çox adam bunu çətin başa düşür, HR isə daha asan qavranılır. HR-in 3 əsas funksiyası var: işçilərin cəlbi, yerləşdirilməsi və inkişafı.

Marketing – Marketingizmi biznesi təsəvvür etmək mümkün deyil. Fikrimizcə, maliyyə və marketingi normal səviyyədə qavrayan insanın biznesdə özünə yer tapmaması mümkün deyil. Ümumiyyətlə araşdırma, məhsulun isehsalı və xidmətin yaradılmasından tutmuş bazara daxil olması, yerləşdirmə, inkişaf, brendinq və s. məhz marketinglə bağlıdır. Biz isə bu kitabda ən vacib anlayışlar barədə məlumat verməyə çalışacağıq.

Səxsi keyfiyyət - yarımçıq və çatışmayan bilik və bacarıqların inkişafı. Yəni marketing sahəsini yaxşı qavraya bilərsiniz, lakin sadə bir maliyyə hesabatını dərk edə bilmirsinizsə bu sahənin inkişafına resurs (vaxt, pul və s.) ayırmalısınız. Və yaxud biliyiniz yetərincə var, lakin kollektivi və ya publikanı ələ almaq bacarığınız yoxdursa, liderlik bacarığının inkişafına fikir verməlisiniz və s.

Lahiyyə idarəedilməsi – biznes layihədir. Müvəffəqiyyətlə sonunculananda uğurlu, iflasa uğrayanda isə uğursuz layihə kimi qiymətləndirilir. Biznesdə layihələrin ardıcılığı, cəmi və s. nəzərə alınır. Nəyə görə?

A firması yastıdabanlı qadın ayaqqabısı istehsalı ilə məşğul olur – layihə A. Bir il sonra sınaq məqsədilə hündürdabanlı qadın

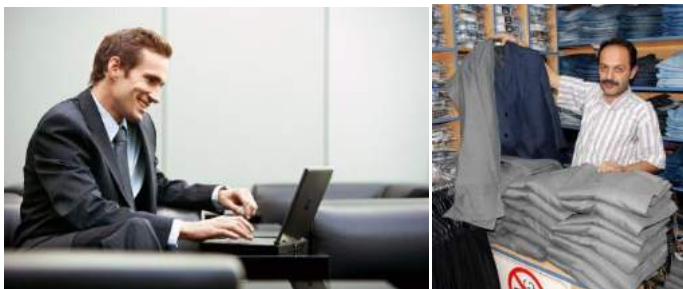
ayaqqabılarını da 2 ayılığına bazarda satışı çıxarır – layihə B. (qısamüddətli layihə). Daha sonra isə kişi ayaqqabıların istehsalı üçün yeni xətt açılır – layihə C. Lakin firma qadın ayaqqabıları istehsalı ilə tanındığı üçün istehsal etdiyi kişi ayaqqabılarına lazımı müştəri cəlb edə bilmir (uğursuz layihə).

Şirkətin yeni layihəyə başlaması yalnız satış demək deyildir. Belə deyək: qadın ayaqqabısı istehsal edən şirkət kişi ayaqqabısı istehsalına başlamazdan əvvəl həmin istehsalı həyata keçirə bilən yeni texnika almalı, mütəxəssislər cəlb etməlidir və s. Bunun üçün ilk olaraq mövcud texnika yeni istiqamətə uyğun rekonstruksiya olunur və ya yeni texnika quraşdırılır, ən yaxşı halda isə yeni fabrik tikilir. Bu zaman həmin işləri həyata keçirə bilən başqa bir şirkət öz təkliflərini verir. Lahiyyənin idarəedilməsi dedikdə, həmin təklifin də dəyərləndirilməsi, planlaşdırılması və s. nəzərdə tutulur.

Ümumi olaraq...

İş sahibi olmaq asan olduğu qədər həm də çətin bir prosesdir. Yəni, hansısa şirkəti qeydiyyatdan keçirməklə iş sahibi statusuna malik olmaq mümkündür. Lakin bu, “sizin aləminizdə” iş sayılır. Bu, işin asan tərəfi. Həmin işi ətrafınıza, tanışlarınıza və başqalarına tanıdacaq səviyyədə inkişaf etdirdiyiniz təqdirdə isə iş ciddi qəbul olunur və yalnız bu halda çətinini bacarmış sayılırsınız.

İş sahibinə elmi kitablarda sahibkar, el arasında isə biznesmen (Businessman – ingiliscədən tərcümədə işgüzar adam, iş adamı), alverçi və s. deyilir. Adətən sahibkara sanballı gözlə baxdıqda biznesmen, əks təqdirdə isə alverçi deyirlər.



İş fikrinin formalaşmasından iş sahibi olmağa qədər 2 ümumi anlayış vardır: təşəbbüskarlıq və sahibkarlıq.

Sahibkarlıq fəaliyyətinə başlamaqdan ötrü buna təşəbbüs göstərmək lazım gəldiyi üçün ilkin mərhələdə təşəbbüskar anlayışı daha uyğun sayılır. Yəni, siz kafe və ya supermarket açmaq, mebel idxal etmək, çörək istehsal etmək və s. üçün təşəbbüs göstərirsiniz. Bu məqsədlə əvvəlcə araşdırma aparırsınız, sonra ilkin kapital yatırırırsınız. İş “reysə düşəndə” isə müəyyən bir biznesə sahib olduğunuz üçün sahibkar sayılırsınız. Sahibkarın elmi bölgüsü olmasa da, bunu qıca olaraq 3 hissəyə ayıra bilərik – alverçi dövrü (ilkin), biznesmen dövrü

(orta) və oliqarx (yüksək). Oliqarxlar milyardlarla sərvəti olan iş adamlarına deyirlər. Bu mərhələ barədə irəlidə söhbət açacağıq.

Təşəbbüskar kimi işə başlayarkən bir sıra məsələlərə diqqət yetirmək gərəkdir²:

- İş fikrinin formalaşdırılması;
- Analiz edilərək iş fikrinin qiymətləndirilməsi;
- Hərtərəfli bazar araşdırılması;
- Bir sahibkar kimi zəif və qüvvətli tərəflərin qiymətləndirilməsi;
- Şəxsi və işlə əlaqədar hədəflərin təyin olunması;
- Mövcud və potensial maliyyə mənbələrinin gözdən keçirilməsi;
- Maliyyə risklərinin müəyyənəşdirilməsi;
- Fəaliyyətə keçid xərcinin müəyyən olunması;
- Qanuni öhdəliklərin öyrənilməsi;
- Mövcud və potensial rəqiblərin təyin olunması;
- Hədəf müştərilərin müəyyənəşdirilməsi;
- Fəaliyyət yerinə qərar verilməsi.



Nəzərə alsaq ki, işə minimal pul vəsaiti ilə başlanılacaq, bu halda bir sıra ilkin tədbirlərin həyata keçirilməsi tövsiyə olunur. İş fikri

² http://assets.garanti.com.tr/assets/pdf/tr/kobi_girisimci/Kobi_Girisimci_El_Kitabi_Interactiv_e.pdf - "Girişimci el kitabı" - Garanti Bankası – səhifə 12, 13

formalaşdıqdan sonra bazarda araşdırma aparmaq və iş planı hazırlamaq faydalı ola bilər³. Belə başlanğıc sonradan yarana biləcək çoxşaxəli fikirlərdən sizi yayındıracaq, sistemli və ardıcıl hərəkət etməyə yardımçı olacaq.

Yuxarıdakıları həll etdikdən sonra növbəti mərhələ başlayır. Bu mərhələyə “keçid dövrü” də deyilir:

- Məhsul istehsalının və yaxud xidmət formalaşdırılmasının planlaşdırılması;
- Satışların planlaşdırılması;
- İnsan resurslarının planlaşdırılması;
- Proseslərin müəyyən edilməsi;
- Mühəsibat və maliyyə axınının sistemə oturdulması;
- Marketing planının inkişaf etdirilməsi.



Sonrakı gedişətdə müştərilər tərəfindən ciddi qəbul olunmağınızı istəyirsinizsə, aşağıdakıların mövcudluğu mütləqdir:

- Veb saytın qurulması;
- Korporativ e-poçt ünvanının alınması;
- Vizit kartlarının çapı;
- Təchizatçıların müəyyənləşdirilməsi;
- Məbel və lazımı ofis avadanlığının alınması;

3

http://assets.garanti.com.tr/assets/pdf/tr/kobi_girisimci/Kobi_Girisimci_El_Kitabi_Interactive.pdf - "Girişimci el kitabı" - Garanti Bankası – səhifə 12

- Fəaliyyətə keçmək üçün müvafiq lisenziya və icazələrin alınması.⁴

İndi isə gəlin ümumi plandan başlayaq. Bizim müəyyən etdiyimiz ardıcılıq belədir:

Qeydiyyat – olduqca vacibdir. Bunsuz iş həyatına ciddi addım atmaq mümkünsüzdür. Çünki hər hansı sövdələşmə zamanı müştəri və təchizatçı sizdən hüquqi ünvan, rekvizitlər, möhürlü sənəd və s. tələb edə bilər. Əgər qeydiyyat yoxdursa, siz onun sorgusunu yubatmalısınız ki, müəyyən müddət vaxt qazanıb qeydiyyata düşəsiniz. Bu da imicinizə zərər yetirə bilər və nəticədə müştəri başqa biri ilə razılıq əldə edir. Bu mərhələdə sizə lazım olan əsas modullar maliyyə, insan resurslarıdır.

İşçi cəlb – bəlkə də ilkin mərhələdə tələb olunmaya bilər. Lakin əgər gələcəkdə işin böyüdülməsi kimi bir fikriniz varsa, bu, qaçılmazdır. Modul – HR və şəxsi keyfiyyət.

Maliyyə - iş görmək istəyən, yəni biznesə başlamaq istəyənin əsas məqsədi, təbii ki, puldur. Başqa bəhanələr də gətirilə bilər: həyat yolu, sərbəstlik və s. Amma yenə də nəticədə hər şey pula bağlıdır. Yəni ya daha çox pul qazanmaq, ya da əldəki pulu düzgün idarə edərək onun saxlanılmasına və yaxud artımına şərait yaratmaq. Vergi, gömrük, DSMF və s. məsələlərin bəziləri də bura aiddir. Modul – maliyyə.

Araşdırma – Bunu ilk sıraya da qoymaq olar. Çünki praktikada bu ardıcılığa da riayət olunub. (Real biznes etapında daha ətraflı məlumat veriləcək). Modul – marketinq.

Satış – Əgər biznes varsa, deməli, satış da vardır. Nə iş görəcəyinizin fərqi yoxdur, əgər işə başlamaq qərarını vermişinizsə,

4

http://assets.garanti.com.tr/assets/pdf/tr/kobi_girisimci/Kobi_Girisimci_El_Kitabi_Interactive.pdf - "Girişimci el kitabı" - Garanti Bankası – səhifə 14

deməli, nə isə satmaq istəyirsiniz. Mal idxal edərkən onu ya satmağa, ya da ondan istifadə edərək yeni bir məhsul ortaya çıxararaq yenə də onu satmağa çalışırsınız. Proqram təminatı yığırsınız ki, satasınız, kurs açırırsınız ki, tədris satasınız və s. Qısa, biznesdə ən vacib etap satmaqdır. Satış yoxdursa, deməli, biznes boş-boşuna yaradılıb (ta ki satış həyata keçirilənədək). Modul – marketinq.

Şəxsi inkişaf – Hər bir şirkətdə rəhbərlərin (təsisçilər nəzərdə tutulur) özünəməxsus şəxsi keyfiyyətləri mövcuddur. Bunun müəyyən hissəsi anadangəlmə xüsusiyyətlərdisə, yerdə qalanı sırf iş həyatının, peşəkar təlimlərin verdiyi bacarıqlardır. Modul – şəxsi keyfiyyət.

Biznes-proses – Bu, artıq işin olduqca dərinləşməsi deməkdir. Yəni siz fəaliyyət göstərdiyiniz sahədə ciddi fiqura çevrilmisiniz. Modul – layihə idarəedilməsi.

Real biznes – Məncə, bu, ən maraqlı olandır. Çünki sırf araşdırdığım, cəhd etdiyim və həyata keçirdiyim işlər haqqında, bu zaman gedişat, buraxdığım səhvlər, qazandığım təcrübə və s. barədə yazacağam. İstiqamətindən asılı olaraq, biznes sahələrinə yanaşma da fərqlidir (fərqli də olmalıdır).

Qeydiyyat

Ölkəmizdə bunun 2 geniş yayılmış forması var: fiziki şəxs kimi qeydiyyatdan keçmək və yaxud MMC.

Etap 1. Qeydiyyat

İş qurmaq, ilk növbədə, rəsmi dövlət qeydiyyatından keçməklə başlanır. Azərbaycanda iş qurmaq üçün qeydiyyatdan keçməyin 2 geniş yayılmış forması var: fiziki şəxs kimi qeydiyyatdan keçmək və ya MMC - məhdud məsuliyyətli cəmiyyət (hüquqi şəxs) yaratmaqla fəaliyyətə başlamaq.⁵

İndi bu proses xeyli sadələşdirilib, əvvəllər mövcud olan bir sıra bürokratik əngəllər aradan qaldırılıb. Artıq bir yığın sənəd toplayıb Ədliyyə Nazirliyinə, Vergilər Nazirliyinə təqdim edib uzun müddət gözləməyə ehtiyac qalmayıb. Köhnə qayda-qanunlar isə işin ləngiməsi ilə yanaşı, həm də vaxt itkisinə, əlavə xərclərə, ən əsası isə əsəb gərginliyinə səbəb olurdu⁶. Məsələn: fərdi sahibkarların qeydiyyatı: orta müddət – 11 gün; orta xərc – 267 manat; hüquqi şəxslərin qeydiyyatı: orta müddət – 11 gün; orta xərc – 270 manat təşkil edirdisə, indi bunlara gərək qalmayıb.

Bu gün Azərbaycanın Vergilər Nazirliyində *bir pəncərə* sistemi yaradılmışdır. Bu prinsip məlumatların bir mərkəzdə cəmləşdirilməsini və eləcə də bütün inzibati qeydiyyatların (vergi qeydiyyatı da daxil olmaqla) tamamilə sinxronlaşdırılmasını təmin edir. Ümumi sənədləşdirmə, rüsum, çap və s. xərclər cəmi 20 manata başa gəlir və müddət 1-2 gün çəkir.

Çox incəliklərə keçmirəm. Çünki www.taxes.gov.az və www.e-taxes.gov.az veb saytlarının “bir pəncərə” səhifəsindən bütün lazımı

⁵ Şirkət – qanuni cəhətdən hüquqi şəxslərə aid bir anlayışdır. Biz həm sahibkarlıq fəaliyyətinə icazə üçün VÖEN alan fiziki, həm də hüquqi şəxsləri kitabda şirkət olaraq vermişik.

⁶ http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/067dea804a1d4c398f209f02f96b8a3d/reg_az.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=067dea804a1d4c398f209f02f96b8a3d

informatiyaları (ərizə nümunələri, prosedurlar və s.) ətraflı əldə edə bilərsiniz.

Bəs nə üçün maliyyə və HR modulları? Yuxarıda yazılanlardan görüldüyü kimi, qeydiyyat birbaşa vergi ilə bağlı olan bir şeydir. Bu sahədə ən azı ibtidai savad gərəkdir. Hər hansı qanun pozuntusu Vergilər Nazirliyi və qurumları tərəfindən ciddi cəzalandırma ilə nəticələnmə bilər. Beləliklə, necə deyirlər - şirkətin açılması ilə bağlanması bir olar. Lakin praktikada yoxlamalar, adətən, bir ildən sonra başlanır. HR modulunun vacibliyi isə qeydiyyata düşən şirkətin ən azı direktoru ilə müqavilə bağlanmasıdır. Belə deyək - əgər şirkət qeydiyyata düşübsə, deməli, onun direktoru da var və dərhal onunla müqavilə bağlanılmalıdır. Direktor, həmçinin, satış işini, mühasibatı və s. həyata keçirə bilər. Müqavilə www.e-gov.az – elektron hökumət portalında qeydiyyatdan keçirilir. İşçi ilə əmək müqaviləsinin olmaması, müqavilədə göstərilən şərtlərdən kənarlaşmalar olarsa, Əmək Müfəttişliyi ciddi cərimələr tətbiq etmək səlahiyyətinə malikdir. Bu da HR modulunun ilk etapda vacibliyini göstərir.

Qısaca onu da qeyd etmək lazımdır ki, elektron formada əməliyyatların həyata keçirilməsi üçün elektron imza – ASAN imza və onu təsdiqləyən SİM kartı əldə etmək lazımdır. Daha sonra SİM kartda elektron imza sertifikatlarının aktivləşdirilməsi həyata keçirilir. ASAN imza (Mobil imza) sertifikatlarının etibarlılıq müddəti 3 ildir.

www.asanimza.az ünvanında bütün suallara cavab tapmaq olar.



Əgər özünüzü çox da əziyyətə salmaq istəmirsinizsə, o zaman bu sahədə fəaliyyət göstərən şirkətlərin biri ilə müqavilə bağlaya və

xidmətindən faydalana bilərsiniz. Bu zaman müəyyən xidmət haqqı (müxtəlif şirkətlərdə fərqli olur) ödəməklə və lazımı sənədləri təqdim etməklə qeydiyyatdan keçmiş şirkəti qısa vaxtda təhvil ala bilərsiniz.

İşçi cəlb

Sahəsindən asılı olmayaraq, 2 işçi mövqeyi vardır: qarışqa və menecer

Etap 2. İşçi cəlbı

Adından da göründüyü kimi, bu, HR ⁷ modulunun üstünlük təşkil etdiyi bir mərhələdir.



Bu mərhələdə iş tək cə kadr(lar)ın cəlb olunması ilə bitmir, həmçinin onun qeydiyyatı və yerləşdirilməsini də əhatə edir. Yəni müəssisə və ya virtual seçim zamanı işçinin kəşf edilən başqa üstün cəhətləri və keyfiyyətləri də meydana çıxarı bilər ki, bunu aşkarlamaq üçün şəxsi keyfiyyətlər mütləqdir. İş həyatında bu, müəyyən təcrübə ilə, özünü inkişaf etdirməklə əldə olunur.

Sahəsindən asılı olmayaraq, 2 işçi mövqeyi vardır: qarışıq və menecer.

Hər şey qarışıqdan başlayır. Bu sıraya fəhlələr, mütəxəssis və məsləhətçilər (əgər baş mütəxəssis və yaxud məsləhətçilər varsa), sürücülər və s. aiddir. Yəni bu sahədə ondan aşağı vəzifə yoxdur, olsa belə, ona əmr vermək, iş buyurmaq hüququ yoxdur. Məsələn, o, aparıcı

⁷ HRM (Human resources management) - İnsan resurslarının idarə edilməsi - iş yerində insana yönəlmiş bütün işləri əhatə edir. Müəssisə daxilində, insan resurslarının planlaması, bunun üçün lazımlı iş analizlərinin və öhdəliklərin müəyyənləşdirilməsi, insan resurslarının seçilməsi üçün iş elanlarının verilməsi, iş üçün müraciət edənlərin qəbul edilməsi, görüşlərin aparılması, işə uyğunlaşma, təhsil və inkişaf işləri, uğur və iş qabiliyyətinin ölçülməsi, vəzifədə yüksəlmə, iş dəyişdirmə, işdən çıxarılma, işi qiymətləndirmə, əməkhaqqı, nizam-intizam, sosial-mədəni fəaliyyətlər, tibbi xidmət və başqa oxşar işləri koordinasiya edir.

(https://az.wikipedia.org/wiki/İnsan_resursları o da istinad edir *İlhami Fındıqçı, İnsan kaynakları yönetimi, I Baskı, 1999, ss. 23-24.*)

mütəxəssis də ola bilər. Şirkətə əsas mənfəət gətirən qarışıqlardır: bina tikən, bitkiyə qulluq edən, kompüterini təmir edən, dərs deyən və s. olmasa, sonrakı proses – yəni mənfəətin qayıtması (pul ödənişi) də baş verməz.

İşçi cəlbini işçi ehtiyacından yaranır. Bu, yeni bir sahənin (1.1) və yaxud istiqamətin⁸ (1.2) yaradılması və inkişafı ilə bağlı ola bilər. Və yaxud hər hansı mövcud sahənin inkişafı və genişlənməsi ilə əlaqədar kadrların fiziki çatdırılmaması (2) ilə əlaqədar da gündəmə gələ bilər.

Götürək ən sadə variantı: Şirkətinizi qeydiyyatdan keçirdiniz (reklam şirkəti). Özünüzi, həmçinin, direktor olaraq qeydiyyatdan salırsınız. Şirkət bazara vizit kartları, flayer və bukletlərin dizaynı və çapı üzrə daxil olur. 5-10 müştəri ilə danışıqlar aparılır, bir aydır ki, müştərilərlə görüşlər təşkil olunur və onların bəziləri ilə müqavilə bağlanaraq müvafiq xidmətlər göstərilir. Artıq görüşmək istəyən şirkətlərin sayı 35-40-a çatıb. Lakin həm mövcud müştərilərə xidmət etmək, həm də yenilərlə vaxtında və ətraflı görüşlər təşkil etmək, vaxt baxımından, mümkünsüz hala gəlmişdir. Deməli, satış nümayəndəsinə gərək vardır (2). Beləliklə, satış nümayəndəsi cəlb edilir və nəticədə müştərilərin sayı gündən-günə artır.

Tutaq ki, müştəri paltar üzərində reklam çapı sifariş etmək istəyir və sizin şirkətin satış nümayəndəsi bu sahədə texniki cəhətdən məlumatlıdır. Bu zaman yeni fəaliyyət istiqaməti (1.2) ilə əlaqədar bu sahədə səriştəsi olan başqa bir satış nümayəndəsi də işə cəlb olunur.

⁸ Yeni sahə dedikdə - fəaliyyətin fərqli sektoru nəzərdə tutulur. Məsələn, tikinti və yeyinti sahələri.

Yeni istiqamət dedikdə isə mövcud sahədə texniki cəhətdən (adətən material və xammala görə) sahələr nəzərdə tutulur. Məsələn, yeyinti sahəsində günəbaxan tumları istehsal edən şirkət həmçinin popkorn istehsalına da başlayır.

Şirkət sadə trikotajlar alaraq onun üzərində çap işlərini həyata keçirmək üçün başqa bir şirkətlə müqavilə bağlayır. Lakin gəlirliliyin az olması səbəbindən, bu işin həyata keçirilməsini təmin edə bilən avadanlıq almaq lazım gəlir. Müəyyən dövrdən sonra həmin avadanlığın satışını və servisini də həyata keçirməyi qərara alır (1.1). Beləcə, reklam sahəsindən pərakəndə ticarət və texniki xidmət sahəsinə keçid baş verir. Şirkətin satış nümayəndələri bu avadanlığın texniki xarakteristikasını bilmədikləri üçün yeni satış nümayəndəsinə ehtiyac yaranır. Həmçinin, avadanlıqların vaxtaşırı baxışının həyata keçirilməsi, təmiri və s. üçün texniki işçiyə və yaxud işçilərə də tələb yaranmışdır.

Satışın olduqca şaxələndiyi nəzərə alınaraq onu sistemli bir hala gətirmək üçün satış menecerinə tələb yaranır. Şirkəti bu səviyyəyə çatdıran şəxs, əlbəttə ki, satış menecerinin minimal keyfiyyətlərinə də bələd olmuş və onun hansı bacarıqlara sahib olmasını özlüyündə dəqiqləşdirmişdir. Əgər yüksək səviyyəli bir işçi axtarılsa, onun ən azından texniki və peşəkar biliyi malik idarəetmə təcrübəsi də olmalıdır.



Bu tip işçilər həm şirkətin marağını nəzərə almalı, həmçinin işçinin mənafeyini rəhbərlik qarşısında müdafiə etməyi də bacarmalıdırlar.

İşin artım tempinə uyğun olaraq əlavə işçilərinin cəlb edilməsi zəruriliyi və yaxud mövcud işçilərin əməkhaqqı və imtiyazlarının artırılması məsələlərinə birbaşa cavabdeh şəxs kimi göstərilə bilirlər.

Bu mövqedə duran insanlarda liderlik xüsusiyyətləri və xarizma vacibdir.

Şirkətdə qarşıya qoyulan öhdəliklərin layiqincə yerinə yetirilməsi üçün bütün hədəflərin balanslaşdırılmasını, qarşılıqlı münasibətlərin tənzimlənməsini, dövlətə verilən kadr hesabatları, əmərlər və s. özündə ehtiva edən bir sistemin yaradılması zəruridir. Buna insan resurslarının (HR) idarəedilməsi sistemi deyə bilərik. Bunun üçün isə bu sahədə peşəkarlaşan kadrlara ehtiyac vardır. Şirkətin yarandığı ilkin dövrlərdə bu vəzifəyə işçi cəlb etmək maddi israfçılıq sayılsa da, artıq bu etapda çox vacibdir.

Çünki vakant yerə bacarıqlı işçinin (qarışqa nəzərdə tutulur) cəlb edilməsi, düzgün istiqamətləndirilməsi və yerləşdirilməsi üçün bu sahədə səriştəsi olan mütəxəssisin köməyindən istifadə etmək zəruridir.

Ali təhsilli və yaxud hər hansı bir sahədə normal bacarığı olan şəxsin öz ixtisasına uyğun olmayan yerdə çalışması normal haldır. Bu, tələb-təklif uyğunsuzluğunun nəticəsidir. Lakin həmin işçinin aşkar edilib yerləşdirilməməsi artıq İR üzrə mütəxəssisin səhvidir. Bunun üçün İR üzrə mütəxəssis özündə CV-rezümə bankı yaratmalı və şirkətdaxili vakant yer yarandıqda ilk öncə həmin banka müraciət etməlidir.

Həmçinin, təlim prosesinin təşkili, işçilərin peşəkarlıq səviyyəsinin yüksəldilməsi planının qurulması, bunun üçün büdcənin hazırlanması da lazımdır. Bu, gələcəkdə yarana biləcək menecer ehtiyacının qarşılınması üçün də vacib amildir.

Menecment postları

Bura briqadirlər, şöbə və departament rəhbərləri, komanda liderləri (team leader), komanda menecerləri və s. daxildir. Bir sözlə, bu şəxslər şirkət daxilində müəyyən sahədə (maliyyə, insan resursları, istehsalat, marketinq və s.) birləşən işçi qruplara (qarışqalara) rəhbərlik edənlərdir. Şirkətin sağlam fəaliyyətinin ən vacib fiqurları olduqları üçün bu şəxslər çox ciddi liderlik qabiliyyətinə malik olmalıdırlar. Uğurlu şirkətlərdə bu mövqedə olan işçilərin 70-80%-i elə həmin şirkətdən də pensiyaya çıxırlar. Rəhbərlik onlara etibar və hörmətlə yanaşır, təkliflərinə ciddi reaksiya verir.

Bu sahədə görüləcək HR siyasəti həmin işçilərin lazımi təlimlərlə daim təkmilləşdirilməsidir. Bu zaman nəinki rəhbərlik etdikləri sahə, həmçinin liderlik və təşkilatçılıq xüsusiyyətlərinin inkişafına təsir edəcək təlimlərin təşkili də nəzərdə tutulur. Bunlara aşağıdakılar aiddir:

- Liderlik;
- Planlaşdırma;
- Vaxtın idarəedilməsi (time management);
- Risklərin idarəedilməsi;
- Stimullaşdırma və s.

Bu postlarda vakant yer yarandıqda, adətən, daha stajlı, yüksək biliyə malik, kollektivdə nüfuzu olan şəxsləri cəlb etmək daha məqsədəuyğundur. Şirkət daxilində bu xüsusiyyətlərə uyğun şəxs olmadığı təqdirdə, kənardan işçi dəvət olunmasına ehtiyac duyulur.

Bir çox şirkət rəhbərləri bu vəzifədə çalışan şəxsləri, bir növ, “gözləri və qulaqları” kimi görür. Onlara “böyük stukaç” mövqeyi verilir və zəncirvari bir sistem yaranır. Xəbərçilik etmək vacib bir vəzifə öhdəliyi kimi qoyulduğu üçün və böyük şirkətlərdə bunu daim əldə etmək mümkün olmadığına görə, “böyük stukaç” daxili şöbələrdə “kiçik stukaç”lar saxlayır və onlardan mütəmadi olaraq (gündəlik, həftəlik və s.) məlumatlar əldə edir. Bu, qısamüddətli nəzarət üçün effektiv olsa da, bir müddət sonra digər işçilər “kiçik stukaç”ı aşkar edirlər. Şöbələr daxilində münaqişələr, söz-söhbət və s. mənfi hadisələr işin yubanmasına, keyfiyyətsiz, başdansovdu görülməsinə gətirib çıxarır. Bu zaman menecer avtomatik olaraq lider mövqeyini itirir, heç kim ona etibar etmir və problemini bölüşür. Beləliklə də müəssisədə özbaşınalıq yaranır və “hərə özü üçün müdir (menecer)” rolunu oynamağa başlayır. Şirkətdə xaos yaranır və müflisləşməyə doğru “sağlam addımlarla” irəliləyir.



İşçinin fəaliyyəti çox işləməklə yox, effektiv işləməklə ölçülməlidir: Henri Fordu zavodlarının birində işçi briqadası – nə qədər qərribə görünsə də - “istirahət etdiyinə” görə pul alırdı. Bu, xidmət briqadası idi və konveyerin fasiləsiz işinə cavabdeh idi. Yəni, təmirlə məşğul olurdu. Konveyerdə problem olduğunu xəbər verən qırmızı lampa yanan kimi isə onlara pul hesablayan sayğac dayanırdı.

Birincisi, onlar işlərini operativ icra edirdilər ki, istirahət otağına tez qayıtsınlar. İkincisi, təmiri keyfiyyətli aparırdılar ki, eyni səhvə görə otağı bir daha tərk etməsənlər.

Daxildə tələbata uyğun kadr yoxdursa, kənardan işçi cəlb olunmalıdır:

Kənardan işçi cəlbinin müxtəlif yolları var. Bunlardan ən populyarı və rahatı iş elanları verilən veb saytlardan istifadə etməkdir. Hal-hazırda sayı günü-gündən artan, pullu və ya pulsuz xidmət göstərən veb saytlar var. Həmin saytlar həm iş axtaranlarlar, həm də iş təklif edənlər üçün sorğular təşkil edir. Sorğularda qeyd olunan xanalar doldurulduqdan sonra bir müddət (bir neçə saatdan bir neçə günədək) moderatorlar tərəfindən yoxlanılır, səliqə-sahmana salınan elan veb saytda yerləşdirilir. Bu, çox effektiv yoldur. Çünki işaxtaran şəxslərin əksəriyyəti də internet vasitəsilə iş axtarırlar.

Şirkətin veb saytında iş elanının yerləşdirilməsini populyarlığına görə ikinci sırada verə bilərik. Bu metoddan adətən ölkə səviyyəsində meqa ölçüdə sayıla biləcək şirkətlər istifadə edirlər. Şirkətin rəsmi veb saytındakı xüsusi bölmədə mövcud vakansiyalar yerləşdirilir. Oradan istiqamət, iş saatları və s. kriteriyalar üzrə mövcud vakansiyalar barədə əlavə informasiyalar əldə etmək mümkündür.

Növbəti metod işə düzəltmə şirkətlərinin xidmətindən faydalanmaqdır. Bu zaman işə düzəltmə şirkətinə müraciət olunur. Burada isə 2 növ üzrə xidmət göstərilir:

- Sabit bir məbləğ qarşılığında şirkətinizin iş elanını öz “məşhur” veb saytında yerləşdirir. Orada sizin əlaqə vasitələriniz – e-mail, telefon nömrəsi, ünvan və s. verilir. İşaxtaran şəxs birbaşa sizin şirkətin rəhbərliyi və yaxud əməkdaşı ilə əlaqə yaradır. Beləliklə, müəyyən məbləğ qarşılığında iş elanınız minlərlə şəxs tərəfindən baxılmış olur.
- Tutaq ki, işçiyə nəzərdə tutulmuş aylıq əməkhaqqı 400 manatdır və illik 4800 manat təşkil edir. Bu məlumatları işə düzəltmə şirkətinə verdikdən sonra

müqavilə bağlanılır. İşədüzəltmə şirkəti öz “məşhur” veb saytında əlaqə vasitələrini göstərməklə elan yerləşdirir. Adətən işəgötürən şirkətin məlumatları gizli saxlanılır. Daxil olan müraciətlər işədüzəltmə şirkətinin mütəxəssisləri tərəfindən araşdırılır, qiymətləndirilir və uyğun görüldüyü təqdirdə, işəgötürən şirkətə yönləndirilir. İşəgötürən şirkət həmin işçilərdən hansısa biri ilə əmək müqaviləsi bağlayırsa, o zaman işəgötürən şirkət işçinin illik əməkhaqqından müəyyən bir məbləğdə (məsələn, 10%-lə yuxarıdakı məbləği götürsək, $4800 \times 10\% = 480$ manat) işədüzəldən şirkətə ödəyir. Müasir dövrün ən “elit” versiyası bu sayılır.

2-ci növ xidmətdə işədüzəldən firmaların bir “taktika”sı da işaxtaran şəxsinn ilk ayın maaşının bir hissəsinin (adətən, ilk əməkhaqqının yarısı məbləğində) tələb olunmasıdır. Lakin “özünə hörmət edən” işədüzəltmə şirkətləri bu üsuldən istifadə etmirlər. Heç işçinin özü də öz bilik və təcrübəsinə güvəndiyi halda, bu şərtlə razılaşmır.

Qəzet və radiolarda işçi cəlbi ilə bağlı elanlar əsasən ödənişli qaydada həyata keçirilir. Hazırda radio vasitəsilə bu cür elanlar, demək olar ki, artıq tətbiq olunmur, mətbuatda isə vakansiya elanları, bir qayda olaraq, birja qəzetlərində küncdə-bucaqda dərc olunur. Təbii ki, müasir dövr üçün bu, qeyri-populyar və effektiv nəticə vermir.

Daha bir metod stiker və yaxud divara yapışdırılmış kağızlarda elanların verilməsidir. Bu isə ən köhnə və getdikcə aradan qalxmaqda olan üsuldur. Adətən, işaxtardan komisyona haqq alan işədüzəltmə

şirkətləri və primitiv fəaliyyət göstərən işçi axtaran şirkətlər bu üsuldən istifadə edirlər.

Yapon şirkəti çətin vəziyyətə düşəndə, ilk öncə, müəssisə rəhbərinin maaşı kəsilir, əgər vəziyyət daha da ağırlaşdırsa, digər işçilərdən əvvəl o ixtisara düşür. Yaponlar heç vaxt sırası işçilərin qovulmasından başlamırlar. Onlar düşünürlər ki, pis əsgər yox, pis general olur.

Maliyyə

“American Airlines” sərnəşinlərinə verilən salatdan bir zeytun dənəsini çıxarmaqla 40 min dollar qənaət edib.

Etap 3. Maliyyə

Maliyyə, ən azından, aşağıdakı məsələlər üçün vacibdir:

- maliyyə resursunu haradan cəlb etmək;
- gəlir və xərclərə nəzarət etmək.



Maliyyə resursu mənbələri aşağıdakılar ola bilər:

- Şəxsi yığımlar;
- Hər hansı bir əşya satıb pul əldə etmək və s.;
- Borc almaq;
- Şərikin pul qoyuluşu;
- İnvestor cəlbi;
- Bank və ya kredit təşkilatından kredit almaq.

Şəxsi yığımlar - görmək istədiyiniz iş üçün yetərli olmaya bilər - razıyam. Hətta bir qəpik də yığımınız olmaya bilər – bu da faciə deyil.

Dəyərli bir əşya və yaxud mülk satmaq - məsləhət deyil. Bunu özünü doğruldan işi genişləndirmək üçün etmək daha məqsəduyğundur. Çünki satdığımız və itirdiyiniz məbləğ nağd, onun

biznesdə geri dönüşlüyü isə nisyə məsələdir. Necə deyərlər: nağdı qoyub, nisyəyə qaçmazlar!

Borc almaq və ya kredit götürmək – bir-birinə yaxın anlayışlardır. Lakin ikinciyə əlavə faiz də daxil olduğu üçün bir qədər ehtiyatlı olmaq lazımdır. Əgər biznesinizin gəlir ehtimalı yüksəkdirsə, kredit götürmək daha məqbul variantdır. Çünki borc verən adamın vəd edilən vaxtdan tez borcunu istəmə ehtimalı da var. Kredit götürdükdə isə hər öz əlinizdə olur, lakin bu zaman təbii ki, müvafiq araşdırma apararaq daha sərfəli kredit təklif edən bankla əməkdaşlıq etmək lazımdır.

Şərik və investor da bir-birinə yaxın mənbələrdir. Əgər pulun böyük hissəsini şərik qoyursa, bu, elə işə investor cəlbi anlamındadır. Bu zaman hansı işə girmək istədiyiniz də önəm daşıyır. Əgər şəriklə işə girişirsinizsə, balansı qorumağa çalışın. Vəsaitin 60%-ni şərik qoyacaqsız, o zaman işin də 60%-ni siz boynunuza götürün və bu barədə onu məlumatlandırın ki, sonradan aranızda problemlər yaranmasın.

İnvestoru isə yalnız böyük işlərə cəlb etmək məsləhətdir. Bu zaman onun pulu ilə yanaşı, yaxın və uzaq ətrafı, nüfuzu və yol göstərə biləcək qədər təcrübəli olması da sizə kömək etməlidir. Yəni, “əlinə 5-10 manat pul düşdü, adam oldu” kimi cılız hisslərlə yaşayan tiplərdən uzaq olun. Belələri heç yaxınları ilə normal münasibət qura bilmir. İşinizi inkişaf etdirmək əvəzinə qarşınızda sədd kimi duracaq və bütün planlarınızı pozacaq.

Gəlir – şəxsi investisiya, bank kreditləri, şəriklərin və digər investorların yatırımları, dövlət dəstəyi (pul və yaxud digər növ maddi vəsait formasında), satışdan gəlir, icarədən gəlir və s.

Xərc - əməkhaqqı, vergi ödənişi, kommunal xərclər, sığorta ödənişi, əsas vəsait alışı, investisiya yatırımı, bank komissiyaları və s.

Planda da yazdığımız kimi, iş görmək, yəni biznesə başlamaq istəyən şəxs bunu pul qazanmaq edir. Bunun içində hobbi, həvəs və s. də ola bilər. Lakin adını biznes qoyursa, deməli, beynində daha çox pul qazanmaq istəyi formalaşmışdır. Buna görə də maliyyəni idarə edə bilmək zəruri amildir. İstər xərcin minimumlaşdırılması, istər gəlirin maksimumlaşdırılması və bu zaman imicin itirilməməsi çox vacibdir. Özünə rəhbər, biznesmen, menecer deyən şəxs sadə mühasibat balansı və mənfəət-zərər hesabını oxuya bilmirsə, ciddi problemlərlə qarşılaşa bilər. Bütün bunları öyrənmək lazımdır, əks təqdirdə, görülən iş ya ciddi deyil, ya da, necə deyərlər, “aldım qoz, satdım qoz” məsələsidir.

Ən azından, bunları bilməlisiniz:

- Şirkətin maliyyə vəziyyətini müəyyənləşdirmək;
- Maliyyə məsələləri ilə bağlı fikirlərinizi inkişaf etdirmək;
- Büdcənin proqnozlaşdırılması və təşkilində bilavasitə iştirak etmək.

Bundan başqa, aktivlər, borclar və şəxsi kapitalı daim nəzarətdə saxlamaq; ödənilməsi və alınması gözlənilən borcların strukturu və cari vəziyyəti barədə məlumat əldə etmək və daim nəzarətdə saxlamaq; biznes xərclərinə nəzarət etmək; düzgün maliyyə qərarları qəbul etmək; sərfəli kapital qoyuluşu etmək zəruridir.

Fikirləşə bilərsiniz ki, ən rahatı başqasının pulunu xərcləməkdir. Lakin işə az maya ilə daxil olursunuzsa, yuxarıda sadalananlara riayət etmək qaçılmazdır.

Kapital qoyuluşu dedikdə, layihəyə külli miqdarda investisiya yatırmaq nəzərdə tutulmur. Bu, işçini hansısa təlimə göndərmək - insan

resurslarına investisiya (məsələn, 300-500 manat) da ola bilər. Sadəcə, bunu lazımi vaxtda lazımi sahəyə və ya şəxsə yönəltmək üçün düzgün təhlil və savad tələb olunur.

Məsələn: şirkətdə iş çoxalıb, insan resursları üzrə menecer əmrlərin verilməsini və bəzi kargüzarlıq işlərini çatdırmaqda çətinlik çəkir. Məlum olur ki, bu gedişlə 1-2 aydan sonra işlərin bir hissəsi tökülüb qalacaq. Meneceri məcburən məzuniyyətə də göndərmək olmaz, ona köməkçi təyin etmək lazımdır. Bu tip işçiyə ayda 300 AZN verməklə illik 3600 AZN əlavə xərc çəkmək gərəkdir. Alternativ variant nə ola bilər? Ofis menecerini 300 AZN ödəməklə bir təlimə göndərmək və onu bu biliklərə yiyələndirmək, əməkhaqqını 100 AZN qaldırmaqla həmin işləri ona həvalə etmək olar. Bununla da ildə 1500 AZN xərc çəkməklə 58% ($2100/3600 \cdot 100$) vəsaitə qənaət etmək mümkündür.



4 əsas maliyyə hesabatı vardır ki, bunlar da aşağıdakılardır:

- Balans hesabatı;
- Mənfəət-zərər hesabatı;
- Pul vəsaitlərinin hərəkəti haqqında hesabat;
- Kapitalda dəyişiklər haqqında hesabat. (Bu kitab üçün ətraflı izahat xarakterik deyil, məlumat üçün sadəcə adı ilə tanış olun).

Maliyyə hesabatları ilə tanış olmazdan əvvəl 2 anlayışı bilmək vacibdir. Bunlar gəlir və xərcin uçotu qaydalarıdır: kassa metodu və hesablama metodu.

Kassa metodu – Bu, pulun giriş-çıxışı aparılan zaman gəlir və xərcin tanınması metodudur. Yəni, pul kassaya və yaxud bank hesabına daxil olan zaman gəlir əldə olunur. Əksinə, kassadan və ya bank hesabından pul çıxan zaman isə xərc çəkilmiş sayılır. Hazırda bu metoddan demək olar ki, istifadə edilmir.

Hesablama metodu - Bu metodla uçot aparən şəxs gəlir əldə edilməsinin və xərc çəkilməsinin faktiki vaxtından asılı olmayaraq, gəlirini və xərcini müvafiq surətdə gəlir almaq hüququnun əldə edildiyi və ya xərcin çəkilməsi barədə öhdəliyin yarandığı vaxt nəzərə alınmalıdır. Qısa, gəlir və xərc pulun giriş-çıxışı ilə müəyyən edilmir. Əgər satış reallaşıbsa, bu zaman gəlir və həmin satışla bağlı çəkilən xərclər tanınmalıdır. Satılan mal və xidmətin pulu gələcək dövrə daxil edilə bilər. Əgər dövrün sonunda qaz, işıq və yaxud hansısa bir xidmət üçün hesab-faktura (və yaxud çek) gəlibsə, o zaman həmin xidmətin haqqı cari dövrdə xərc kimi tanınmalıdır. Xidmətin haqqı növbəti dövrdə də ödənilə bilər. Müasir maliyyə hesabatları hazırlanan zaman hesablama metodundan istifadə edilir.

Balans hesabatı⁹ – şirkətin müəyyən tarixə çəkilmiş fotosu kimi təsvir etmək olar. Burada, əsasən, şirkətin malik olduğu aktivlər, öhdəliklər və kapitalı göstəriciləri əks olunur.

Biznesin:

- işin gedişatı zamanı əldə etdiyi və malik olduğu resurslar – *aktivlər*;

⁹ 2007-ci ilin sentyabrından etibarən "maliyyə vəziyyəti haqqında hesabat" adlandırılır.

- öz təsisçilərinə olan borcu – *kapital*;
- dövlətə və digər fiziki, hüquqi şəxslərə yaranan borcu isə *öhdəliklər*dir.

Adından da göründüyü kimi, bu hesabatda balans zərurəti vardır ki, bu da aşağıdakı kimidir:

$$\text{Aktivlər} = \text{kapital} + \text{öhdəliklər}$$

Bərabərliyin pozulması qeyri-mümkündür. Hər hansı tərəfdə müşahidə olunan artma və azalma mütləq bərabərliyin qarşı tərəfinə də təsir edəcəkdir.

Aktivlərin 5000 manat artacağı təqdirdə, ya kapital, ya öhdəliklər, ya da hər ikisinin cəmi 5000 manat artacaqdır.

Hesabat iki formatda verilə bilər: üfüqi və şaquli

Şaquli

Aktivlər
Kapital
Öhdəliklər

Üfüqi

Aktivlər	Kapital
	Öhdəliklər

Balans hesabatının aşağıdakı nümunəsinə baxaq:

AKTİVLƏR

Əsas vəsaitlər	53860
Kassa	3000
Bank	18300
Anbar	6790
Debitor borclar	12540
	94490

KAPİTAL

Nizamnamə kapitalı	3000
Bölüşdürülməmiş mənfəət	7600
	10600

ÖHDƏLİKLƏR

Bank kreditləri	60000
Kreditor borclar	20370
Vergi öhdəlikləri	590
İşçilərin əməkhaqqı	2930
	83890

$$94490 = 10600 + 83890$$

Balansdakı ədədlər dəyişsə də, balansın özü dəyişməyəcəkdir. Məsələn: işçilərə verilən əməkhaqqı 1000 manat artmışdır. Bu zaman bank hesabında olan pul da 1000 AZN artacaqdır.

$$95490 = 10600 + 84890$$

Daha sonra isə vergi öhdəlikləri 150 manat azalır, bölüşdürülməmiş mənfəət isə 150 manat artır.

$$95490 = 10750 + 84740$$

Aktiv və öhdəlikləri uzunmüddətli və qısamüddətli (cari) mərhələlərə ayırmaq olar. Məsələn, kassa qısamüddətli aktiv olduğu halda, əsas vəsaitlər uzunmüddətli aktiv sayılır.

İşçilərin əməkhaqqı qısamüddətli, bank kreditləri isə uzunmüddətli öhdəlikdir.

Beynəlxalq standartlarda ilk öncə uzunmüddətli və sonra qısamüddətli aktiv və öhdəliklər sıralanır.

Aktivlər
Uzunmüddətli aktivlər
Cari aktivlər

Kapital

Öhdəliklər
Uzunmüddətli öhdəliklər
Qısamüddətli öhdəliklər

Kapital, əsasən, nizamnamə kapitalı və bölüşdürülməmiş mənfəətdən ibarətdir.

Nizamnamə kapitalı – şirkət yaradılarkən təsisçilər tərəfindən hesaba yatırılan puldur. Dəyəri milyonlarla olan şirkətin nizamnamə kapitalı 100 manat da ola bilər. Buna simvolik kapital da demək olar.

Bölüşdürülməmiş mənfəət – xalis mənfəətdir. Şirkət bu pulu istifadə etmədiyi təqdirdə toplanır və balansdakı kapitalı artırır.

Balans düsturundan da göründüyü kimi:

KAPİTAL=AKTİVLƏR - ÖHDƏLİKLƏR

Yəni kapitala xalis aktivlər də deyə bilərik.

Mənfəət-zərər hesabı – şirkətin müəyyən zaman intervalındakı videoyazısı kimi təsvir edilə bilər. Məhz bu hesabat həmin intervalda şirkətin gəlir və xərcini təfəsilatı ilə göstərir. Kiçik şirkətlərdə hesabat sadə quruluşa malik olur. Bu zaman əldə olunan ümumi mənfəətə (zərərə) həm də xalis mənfəət (zərər) demək olar.

Gəlirlər – Xərclər = Xalis mənfəət (zərər)

Şirkətin gəlirləri xərclərindən çoxdursa mənfəət, azdırsa zərər alınır.

Böyük şirkətlərdə fəaliyyət geniş olduğuna görə, gəlir və xərclər də müxtəlif növlərə ayrılır. Bu zaman formula da, əlbəttə ki, uzanır.

Əsas fəaliyyətdən gəlir – maya dəyəri = ümumi mənfəət (zərər).

Ümumi mənfəət (zərər) + digər fəaliyyətlərdən gəlir – digər xərclər – inzibati xərclər + fəvqəladə gəlirlər – fəvqəladə xərclər – amortizasiya xərcləri = xalis mənfəət (zərər).

Bu formulanı uzatmaq da olar. Məsələn: şirkət ev əşyaları satır. Çatdırılmanı həyata keçirmək üçün yük maşınları, anbar, ofis və 3 satış mağazası mövcuddur. Kreditlə satış da həyata keçirilir, öz servis mərkəzi var. Zəmanət verilən malları pulsuz təmir edir, həmçinin zəmanətdə qeyd olunmayan xidmətləri pullu həyata keçirir.

Dövrün sonunda: 145000 manatlıq əşya satılıb. Əşyaların maya dəyəri 48000 manatdır. Satış və çatdırılmada işləyənlərin əməkhaqqı 8500 manat (satışın maya dəyərində daxildir), digər işçilərin əməkhaqqı isə 6300 manatdır (digər-inzibati xərc). Servis xidmətindən gəlir 2200

manat olub (digər fəaliyyətdən gəlir). Bu zaman 300 manatlıq ehtiyat hissələr istifadə olunub (digər xərclər).

Mağazalardan birini su basdığından 3000 manatlıq mal zay olub (fövqəladə xərc).

Əvvəlki dövrdə kreditlə satılmış və ümitsiz borc kimi silinmiş 600 manat pul müştəri tərəfindən ödənilib (fövqəladə gəlir).

Şirkətin inzibati ofisinin, anbarının, yük maşınlarının amortizasiya xərci 35000 manatdır.

$$145000 - (48000 + 8500) = 88500 \text{ (ümumi mənfəət).}$$

$$88500 + 2200 - 6300 - 300 + 600 - 3000 - 35000 = 46700 \text{ (xalis mənfəət).}$$

Əgər şirkətin əsas vəsaitlərinin amortizasiya xərci 35000 yox, 82000 manat olsaydı, o zaman şirkət mənfəətə sahib çıxma bilməyəcəkdi və dövrün sonuna 300 manat xalis zərərle qarşılaşacaqdı.

Yəni şirkətin digər xərclərini də nəzərə almadan mənfəət ya zərərle işləməsini söyləmək olmaz.

Əldə olunan mənfəət və yaxud zərər balans hesabatındakı bölüşdürülməmiş mənfəətə əlavə olunur və yaxud ondan çıxılır.

Əsas vəsait – məbləği yüksək və bir ildən çox müddətə istifadəyə yararlı olan – torpaq, tikili, maşın və avadanlıqlardır. Məbləğləri yüksək olduğu və hesabat verilən dövrdən sonra da istifadə olunacağına görə, onları birbaşa öz dəyəri ilə cari dövrdə xərc kimi silmək olmaz. Əsas vəsaitlərə çəkilən xərcləri



mənfəət-zərər hesabatında göstərmək üçün *amortizasiya* metodundan istifadə olunur. Yəni, əsas vəsaitin dəyəri bir neçə hissəyə bölünərək dövrlər üzrə paylaşılır.

Məsələn: 24000 manata alınmış avtomobili şirkət 6 il istifadə etdikdən sonra satacaqdır. Bu zaman həmin avtomobilin dəyəri illik 4000 manat olmaqla xərcə silinir¹⁰. Buna *amortizasiya xərci* deyilir.

Pul vəsaitlərinin hərəkəti haqqında hesabat

Əvvəlcədən də qeyd etdiyimiz kimi, mənfəətlə çalışmaq pul vəsaitlərinin giriş-çixışını birbaşa əks etdirmir. Çünki hesablama metoduna görə gəlir və xərc pulun giriş-çixışı ilə müəyyən olunmur.

İlk iki hesabatla nisbətən pul vəsaitlərinin hərəkəti haqqında hesabatın adı az hallansa da, bu, əvvəlkilər qədər qədər önəmlidir. Həmin hesabatlar şirkətin fəaliyyətini tam təfsilatı ilə təsvir edə bilmir.

¹⁰ Yuxarıdakı misalda balans hesabatında əvvəlki dövrdə əsas vəsaitlər 24000 manat göstərilirdisə, növbəti il 20000 manat göstəriləcəkdir. 4000 manat isə bölüşdürülməmiş mənfəətdən silinəcəkdir. Beləliklə, əvvəlcə də qeyd etdiyimiz kimi, həm aktivlər, həm də kapital eyni məbləğdə azalacaqdır.

Belə ki, şirkət mənfəətlə çalışsa da, nağd pul problemi ilə üzləşə bilər. İşçilərə əməkhaqqının ödənilməsi, təchizatçılara, həmçinin dövlət büdcəsinə ödənişlər və s. zamanı nağd pul çatışmazlığı şirkətin öz öhdəliklərini yerinə yetirmək üçün problem yarada bilər.

Məsələn: Şirkət maya dəyəri 10000 manat olan malı nisyə alaraq 16000 manata satıb. Bunun 11000 manatını alıcı nağd qaydada ödəmişdir. Yerdə qalan 5000 manat isə razılaşma üzrə gələcək dövrdə ödəniləcəkdir. 10000 manat təchizatçı firmaya ödənilir. Şirkətin hesabında isə cəmi 1000 manat qalıb. Lakin işçilərin əməkhaqqı 800 manat, dövlət büdcəsinə ödənişlər 375.90 manat, kommunal ödənişlər isə 650 manat təşkil edir. Gördüyünüz kimi, nağd pula ehtiyac 1825.90 manat olduğu halda, əldə cəmi 1000 manat qalıb. Çatışmayan 825.90 manat ciddi problemlər yarada bilər.

Pul hərəkəti təsnifləşdirilməsi fəaliyyətin adı ilə birbaşa bağlıdır. Yəni, burada 3 qruplaşma var.

Müəssisənin əsas gəlir gətirən fəaliyyətinə *əməliyyat fəaliyyəti* deyilir. Bu, gündəlik əməliyyatlar nəticəsində daxil olan və çıxan puldur.

Pul girişi – müştərilərdən daxilolmalar, faiz və dividendlərdən gəlirlərdir.

Pul çıxışı – işçilərə və tədarükçülərə verilən pul, faiz və vergi xərcləridir.

Uzunmüddətli aktivlərin (adətən, əsas vəsaitlərin) alqı-satqısından daxil olan və çıxan pul axımına *investisiya fəaliyyəti* deyilir.

Pul girişi axını – uzunmüddətli aktivlərin satışından gəlirlər;

Pul çıxışı axını – uzunmüddətli aktivlərin alınması.

3-cü nağd pul hərəkətini yaradan fəaliyyət isə səhmlərlə bağlıdır. *Maliyyələşdirmə üzrə fəaliyyət* – səhmlərin satılmasından və dividendlərin verilməsinə görə daxil olan və çıxan pul axınıdır.¹¹

Pul girişi – səhmlərin buraxılmasından əldə olunan gəlirlər;

Pul çıxışı – səhmdarlara dividendlərin verilməsi.

Pul vəsaitlərinin hərəkəti haqqında hesabatın hazırlanmasının 2 yolu var:

- **Birbaşa metod (Direct method);**

- **Dolaylı metod (İndirect method).**¹²

Hər iki metod GAAP (Generally Accepted Accounting Principles - Ümumi Qəbul Edilmiş Mühəsibat Uçotu Prinsipləri) və İFRS (International Financial Reporting Standards - Beynəlxalq Maliyyə Hesabatı Standartları) tərəfindən dəstəklənir və istifadə edilir. Hər iki metodda investisiya və maliyyə pul axınları, demək olar ki, oxşardır. Əsas dəyişikliklər əməliyyat pul axınlarında özünü göstərir.

Birbaşa metodla (Direct method) pul vəsaitlərinin hərəkəti haqqında hesabatın hazırlanması

¹¹ <http://banco.az/az/news/pul-vesaitlerinin-herketi-hesabati-cash-flow>,
da cfaconsulting.wordpress.com

¹² Bu kitab üçün xarakterik deyil. Sadəcə adı ilə tanış olun.

Müştərilərdən daxilolmalar 5000 - Tədarükçülərə ödənişlər 2000 - Əməliyyat xərcləri 500 - Faiz 750 - Vergilər 250 = Əməliyyat pul axını 1500

Yuxarıda qeyd etdiyimiz 3 hesabat şirkətin maliyyə nəticələridir. Buna müəyyən dövrdən sonra şirkətin fəaliyyətinin effektivliyinin ədədlərlə ifadəsi də söyləmək olar. Bəzi göstəriciləri planlaşdırmaq və bu plan göstəricisinə gəlib çıxmaq mümkün olsa da, buna tam müvəffəq olmaq mümkün deyil.

Maliyyədə büdcə anlayışı çox vacibdir. Büdcənin əvvəlcədən planlaşdırılması, plana riayət olunması, plandan kənarlaşmaların qeydiyyatı, büdcə üzrə xərcləmələrə ciddi nəzarət zəruridir. Daha öncə də vurğuladığımız kimi, biznesdə əsas məqsəd pul qazanmaqdır. Məhz bu məqsədlə biznesə başlanılır və pulun artırılması üçün layihə və ideyalar formalaşır.

Şirkətin büdcəsi aşağıdakı məqsədlərə xidmət edir¹³:

Məqsədlər	İzahı
Planlaşdırma	Uzunmüddətli biznes strategiyasında Şirkətin maliyyəsinin sistemli və məntiqli şəkildə planlaşdırılmasında büdcədən istifadə olunur. Buraya hər bir şöbə üzrə büdcə və ümumi şirkətin büdcəsi aiddir.
Koordinasiya	Şirkətin bölmələrinin fəaliyyəti büdcənin imkanlarına uyğun şəkildə koordinasiya edilir. Vahid büdcə olmadıqda bütün şöbələrin eyni dərəcədə nəzərə alınması çətinləşir.
Stimullaşdırma və qiymətləndirmə	Menecerlərin və şöbələrin stimullaşdırılması əksər hallarda büdcənin yerinə yetirilməsi vəziyyətinə əsasən təşkil edilir.

¹³ Anar Bayramov, "Biznes və Menecmentin Əsasları", Bakı, "Nurlan", 2011, səh. 150-151

	Fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün faktiki nəticələr büdcə (baza) ilə müqayisə edilir.
Nəzarət	Büdcə ilə faktiki nəticələr daim müqayisə edilir, lazım olduqda müdaxilə edilir, lazımi tədbirlər görülür.

Planlaşdırma – Hansı məbləğlə başlamağınızdan və davam etməyinizdən asılı olmayaraq, işlərin müəyyən büdcə üzrə planlaşdırılması və buna ciddi riayət edilməsi vacibdir. Kənarlaşmalar olsa da, bunu yalnız fors-major hallar kimi istifadə etmək və zamanla aradan qaldırmaq lazımdır.

Koordinasiya – Şirkətin bölmələrinə və sahələrinə müəyyən büdcə ayrılır və buna riayət olunub-olunmamasına nəzarət edilir. Marketing, insan resursları, biznesin inkişafı və s. departamentlər müəyyən bir büdcə daxilində öz fəaliyyətlərini davam etdirərkən hansısa bir yenilik-ideya formalaşdıranda, həmin büdcənin miqyası nəzərə alınır. Bu zaman təbii ki, hər bölməyə bərabər büdcə düşmür.

Stimullaşdırma və qiymətləndirməni iki cür xarakterizə etmək olar:

Menecerin və şöbənin işinin nəticəsi büdcədən kənarlaşmalar ilə müəyyən edilir. Yəni, dövrün sonunda verilmiş büdcə ilə nə qədər effektiv işlənib-ışlənilməməsinə baxılır və buna uyğun da menecerin işi qiymətləndirilir, ona əlavə bonuslar, pul mükafatları və s. təqdim olunur. Bundan ruhlanan menecer və ya şöbə büdcənin məhdud olmasına baxmayaraq, işini daha yüksək səviyyədə planlaşdırır, verilmiş tapşırıqları həvəslə icra edir.

Nəzarət – Cari dövrdəki xərclər bəzən bir-biri ilə müqayisə edilə bilər. Lakin, adətən, xərclər tənifləşdirilir və əvvəlki dövrdəki nəticələrlə müqayisə edilir. Əgər işin və gəlirin artım tempinə uyğun xərc artımı varsa, bu, normal haldır. Ciddi fərq olduğu zaman səbəb araşdırılır.

Məsələn: A firmasının 20XX ili üçün büdcəsi 3569 manatdır. Buradan şöbələrə ayrılan pay aşağıdakı kimidir:

Marketing - 700 manat
Maliyyə - 300 manat
İnsan resursları – 469 manat
İstehsalat – 1400 manat
Logistika – 350 manat
Satınalma – 300 manat

Fors-major halları üçün 50 manat saxlanılıb.

Büdcəni xərclər üzrə də təsnifləşdirmək olar:

Əməkhaqqı – 1000 manat
Araşdırma – 150 manat
Reklam – 300 manat
Xammal - 1200 manat
Nəqliyyat (çatdırılma) – 340 manat
Yemək – 529 manat
Digər məsrəflər – 50 manat

Şirkət və şöbələri iş planlarını məhz bu məbləğlərə uyğun planlaşdırmalıdırlar.

Mənfəət 3 halda arta bilər:

1. Xərclər sabit qalır və gəlir artır;

2. Gəlir sabit qalır və xərclər azalır;
3. Gəlir artır və xərclər azalır.

Gəlir əsasən satışdan asılıdır. Satışın artırılması üçün tədbirlər görmək lazımdır. Xərclər isə ciddi amildir və ciddi də nəzarət tələb edir. Məhz buna görə də rəhbərliyin maliyyə anlayışı olması vacib faktordur. Əgər yoxdursa, çox qısa müddətdə lazımı təlimlərlə bu boşluğu doldurmalıdır. Əks halda... şirkətin müflisləşdiyi barədə məhkəmə qərarı və yaxud təftiş tərəfindən məktub daxil olanda gec olacaqdır.



Maliyyə savadı olmayanı savadlı maliyyəçi dərhal tanıyır və pis niyyətini həyata keçirmək üçün hansısa maneə görmür. Fırıldaq uçotla şirkətlərdəki pul və yaxud digər maddi yeyintilərin əsas səbəblərindən biri də budur.

Böyük şirkətlərdə xərclərə nəzarət bəzən hətta ayrı bir şöbə kimi fəaliyyət göstərir. Burada xüsusi təhsilli maliyyəçi və mühəndislər çalışırlar. Xərc çəkilməmişdən öncə araşdırılır və uyğun rəy verilir.

Şirkətin kənardan audit cəlb edərək xərclərini təhlil etmək siyasəti də qəbul olunandır.

~~**Yanlış strategiya:**~~ 5 manat xərcə düşməmək üçün 7 manat sərf etmək misalı. Bunun aşağıdakı variantları var:

- Şirkət meneceri hesab edir ki, keçən il 3000 manat artıq xərc çəkilməmişdir. Bunun üçün kənardan 5000 manat verib mütəxəssis cəlb edir və bunu araşdırır.

- Şirkət materialda 120 manat qənaət edir. Bu, məhsulun bazar dəyərinin 150 manat ucuzlaşmasına səbəb olur.
- Şirkət avtomobillərini 3000 manat daha ucuz olan markalara dəyişir. Amma bu avtomobillər əvvəlkindən daha tez sıradan çıxır.
- Şirkət inzibati binanın qızdırılması üçün qaz əvəzinə elektrik enerjisindən istifadə etməyi qərara alır. Lakin ilin yekununda bunun şirkətə daha başa gəldiyi məlum olur.
- Şirkətin xammal aldığı təchizatçı onu anbara təhvil verir və hər tona görə ona 500 manat ödəyir. Lakin, misal üçün, Zaqataladan yeni bir təchizatçı ilə razılığa gələrək həmin malın tonuna 400 manat verir. Lakin şirkət malın çatdırılma xərcini, minimum sifariş normasını, xammalın istehsalata vaxtında verilməsi və s. xüsusiyyətləri nəzərə almadığı üçün sonradan malın hər tonunun 500 manatdan çox başa gəldiyini görür.

“American Airlines” sərnişinlərinə verilən salatdan bir zeytun dənəsini çıxarmaqla 40 min dollar qənaət edib.

Araşdırma

Araşdırma əsasən aşağıdakı aspektləri əhatə etməlidir:

- Tələb
- Qiymət
- Əvəzetmə
- Bazar

Etap 4. Araşdırma

Ümumiyyətlə, 2 versiya var:

1. İşə nə qədər ciddi və ətraflı araşdırsanız bir o qədər səhv etmək ehtimalı azdır;
2. Əksinə, “ağıllı fikirləşincə dəli vurub arxı keçir” misalı. Yəni, heç nə araşdırmadan işə başlamaq və işin gedişatı zamanı lazımı məlumatları araşdırmaq.

Biz ilk versiya barədə söhbət açacağıq. Lakin 2-ci versiyaya aid praktiki bir misal çəkəcəyəm. İşlədiyim böyük (bir zamanlar həmin bazarın lideri) bir şirkət iki qardaş tərəfindən yaradılmışdı. Qardaşlardan birinin maddi imkanı yüksək idi, çox savadlı və təsir dairəsi olan bir şəxs idi. İdxal-ixrac prosedurlarına, vergi, gömrük və s. işlərdən xəbərdar olduğuna görə iş qurmağa risk etməmişdi. Digər qardaş isə bu cür amillərdən “bixəbər” olduğuna görə, ondan yalnız sərmayədar kimi işə şərik girməyi və digər “problemlər”dən narahat olmamağı vəd etmişdi. Həqiqətən, başladığı kiçik işi böyük dövriyyəli bir biznesə çevirmişdi.

Araşdırma mərhələsinə şirkətin başlanğıc mini-strukturu formalaşandan (1) və yaxud beyninizə “mən biznesmen olacam!” fikri gəldikdən (2) sonra başlaya bilərsiniz.



Əgər ətrafınızda oxşar və bençmarkinq¹⁴ edə biləcəyiniz işə başlamaq istəyirsinizsə (1), tamamilə yeni bir ideyanız varsa, o zaman (2) ardıcılığına riayət etməyiniz məsləhətdir.

Araşdırma əsasən aşağıdakı aspektləri əhatə etməlidir:

- Tələb
- Qiymət
- Əvəzətmə
- Bazar

İlk olaraq *taləb*dən başlamaq daha məqsədəuyğundur. Əgər bu tanınmış məhsul və yaxud xidmətdirsə, o halda bunu internet üzərindən, statistik məlumatlar və s. vasitəsilə araşdırmaq olar. Yox, əgər yeni bir məhsul və yaxud xidmət təklifi ilə maraqlanırsınızsa, bu zaman xarici bazarlardakı vəziyyət, məhsulun faydalılığı, əgər əvəzətməsi varsa, həmin əvəz edən və yaxud oxşar məhsul və xidmətə olan tələb haqqında araşdırma aparmaq lazımdır.

Məsələn, yoqa salonu açmağa qərar vermişsiniz. Ölkədə bu xidmət növü çox da geniş yayılmayıb. Bu üzrə mütəxəssislər də tapmaq çətinidir. İlk baxışda bazarda olmayan, Şərqdə çox geniş yayılmış və Qərb elitasında bəyənən bir xidmətin ölkədə genişləndirilməsi cazibədar biznes kimi görünə bilər. Lakin hal-hazırda buna tələbat varmı? Bunu əvəz edə biləcək digər xidmətlərə tələb nə dərəcədədir? Məsələn, fitnes salonları nə dərəcədə mənfəətlə işləyir?

Və yaxud məhsul misalı. ...Bir gün italyan ayaqqabı firmalarından biri öz əməkdaşını Afrika qitəsinə araşdırma aparmağa yollayır. Araşdırma müddətinin sonunda əməkdaş şirkətə qayıdır və nəticə

¹⁴ Lori dildə Copy-paste deyə bilər.

olaraq qitədə heç bir tələbatın olmadığını deyir. Onun müşahidələrinə görə, bu bölgədə heç kəsin ayaqqabı geyinmədiyi məlum olur.

Şirkət ora başqa bir əməkdaşını göndərir. Məruzə üçün geri döənən bu əməkdaş isə qitədə bu məhsula böyük tələbat olduğunu vurğulayır. Belə ki, heç kəsdə hələ ayaqqabı yox idi.

Qiyməti bir çox hallarda əsas faktor olaraq götürürlər. Belə ki, eyni və oxşar məhsul və xidmətdən daha ucuz təklif olunanın satılmaq ehtimalı daha çox qiymətləndirilir. Lakin bu, sırf məhsul və xidmətdən asılı bir qavramadır.

Aralarında 100 metr məsafə olan iki dənərxanadan birinin məhsulu digərindən 3 dəfə baha qiymətə qoyulsa da, onun alınma ehtimalı daha yüksəkdir.

Və yaxud brend geyim alan şəxs rəsmi distribütorda alış-etməyə üstünlük verir. Baxmayaraq ki, başqa bir yerdə eyni geyim 30% daha ucuz ola bilər.

Qiymətin təsirinin itdiyi an alıcının keyfiyyət və güvənə üstünlük verdiyi məqamdır. Qiymət araşdırması mürəkkəb prosesdir. Bu, qarşıdakı müştərini nə qorxutmalı, nə də onda sizin məhsul və xidmətin keyfiyyətinə etibarsızlıq hissi yaratmalı deyil. Olduqca aşağı qiymət sizə rəqabətdə üstünlük versə də, bu, qısamüddətli müştəri cəlbi ilə nəticələnmə bilər. Əgər müştəri ciddi keyfiyyətsizlik aşkar etsə, bu zaman şirkətin bağlanma ehtimalı çox yüksəkdir. Çünki “keyfiyyətsizlik tapıntısı” çox qısa zamanda digər potensial müştərilərə də yayılacaqdır.

Yüksək qiymətdə də eyni problemi söyləmək olar. Müştəri yüksək qiymətdən fəvqəladə zövq almağı beynində canlandırır. Xidmət və yaxud məhsul əla olsa da, onun “xəyalında canlandırıdığı kriteriyalar”a

cavab verməsə, bu zaman iş çətinləşir. Lakin bunun aşağı qiymət strategiyasına nisbətən müəyyən üstünlükləri var:

- Müştərilər yüksək qiymət qarşılığında aşağı keyfiyyətin ola bilməyəcəyinə özlərini “proqramlaşdıraraq” inandırirlar. Ona görə də təklifdən bir neçə dəfə təkrar yararlanmağa çalışırlar.

- Əgər qiymətin keyfiyyətlə uyğun gəlməməsi çox qabardılrsa, qiymətləri nisbətən azaltmaq imkanı da var. Bununla da təklifə yeni bir maraq formalaşacaqdır.

Yuxarıda sadaladığımız strategiyalar işin psixoloji tərəfidir. Qiymətqoymada əsas olan isə işin texniki tərəfidir. Yəni, məhsulun və ya xidmətin maya dəyəri kifayət qədər dəqiqliklə hesablanmalı və onun üzərinə istədiyiniz mənfəəti (psixoloji amili nəzərə alaraq) qoymalısınız. Nə üçün məhz psixoloji amil? Çünki orta statistik qiymətdən çox aşağı məbləğ müştəridə keyfiyyətə dair şübhə, çox yuxarı qiymət isə etiraz yarada bilər.

Maya dəyərinə aid bir neçə sadə misal:

Xidmət: Tədris mərkəzi açmağı planlaşdırırsınız və bununla əlaqədar mühasibatlıqdan dərs dəyən bir şəxslə razılaşmışınız: həftədə 3 dəfə gəlməklə hər saata görə 10 manat alacaqdır. Qrup ən azı 5 nəfər yığılından sonra dərsə başlanacaq. 5 nəfərə veriləcək mühasibatlıq təliminin maya dəyəri aşağıdakı kimidir:

müəllim – 120 manat;

tədris vəsaiti – 8 manat;

elektrik enerjisi – 0.50 manat;

əməkhaqqı – 15 manat;

ofis icarəsi – 25 manat (cəmi 168.50 manat).

Bir nəfərə düşən xidmətin maya dəyəri 33.70 manatdır. Bu məbləğin üzərində hər hansı qiymət təklifi sizə mənfəət qazandıracaqdır. Orta statistik qiymət 60 manatdır.

Dərslərin qiymətini 45 manata təklif edə bilərsiniz təqdirdə, aşağıdakı fikirlər üstünlük təşkil edəcək:

“Dərsləri təcrübəsiz biri deyir”, “Tələbə gəlib dərs keçir”, “Dərsin vaxtı çox qısadır” və s.

Qiyməti 100 manat müəyyənləmişsiniz, bu zaman rəqabətə tab gətirmək ehtimalı azdır. Yalnız özünü doğruldan və müştərilərə yüksək nəticə verən (yaxşı işlə təmin olunan, beynəlxalq sertifikatlar qazanan) təlim mərkəzləri qiymətləri yüksək təklif edə bilər.

Bu zaman təklif edilən qiymət orta statistik qiymətdən 10% yuxarı-aşağı oynamalıdır. Yəni qiymətin 55-65 intervalında təyin edilməsi ilkin dövrdə nə böyük itkilərə aparmaz, nə də müştərini qaçırmaz.

Mebel istehsal edirsiniz. Qonaq otağı üçün 4 stul və 1 stoldan ibarət dəst hazırlamısınız. Normal keyfiyyətli materialdan istifadə olunub və iş dəqiq icra olunmuşdur: mebeldə heç bir qüsurlu yoxdur. Maya dəyəri aşağıdakı kimidir:

material – 180 manat;

işçilik – 42 manat;

avadanlığın amortizasiyası – 3 manat;

obyektin icarə pulu – 14 manat;

elektrik enerjisi – 1 manat (cəmi 240 manat).

Orta statistik qiymət 500-550 manatdır. Qiymətin 350 manat qoyulması müxtəlif reaksiyalara səbəb olacaq: “kitayski maldı”, “defekti var”, “3-5 aya töküləcək”.

Qiymətin 700 manat və daha yuxarı qoyulması isə sexdə istehsal olunan mala xaricdən gələn mal qarşısında heç bir şans

vermir. Ona görə də qiymət seçməndə “qızıl orta”nı tutmaq vacibdir.

Əvəzetmə. Təklif edəcəyiniz xidmət və yaxud məhsulun keyfiyyət və xaraktercə əvəz edəni varmı? Təklifiniz nə dərəcədə əlçatandır?!

Tutaq ki, meyvə şirəsi istehsal edirsiniz. O zaman yerli “Jalə”, “Ella”, “Vitamin”, “+more”, “Badamlı” və s., idxal edilən “Ya”, “Pfanner”, “Sandora” və digər meyvə şirələrini gündəlik tələbatda necə əvəz edə biləcəyinizi ciddi araşdırmalısınız. Müştəri piştaxtada onlarla meyvə şirəsinin içərisində sizin məhsulu nəyə görə seçməlidir? Məhsulunuzun tərkibi rəqibin təklif etdiyi şirənin vitamin tərkibini əvəz edə bilirmi? Qiymətdə necə - ailələrdə orta statistik meyvə suyu istehlakı nə qədərdir? Əksər şirkətlər adətən 200 ml və yaxud 1 litrlik meyvə suyu qablaşdırmasını istifadə edirlər. Bəlkə bazara 400 ml-lik qablaşdırılmalı daha məqsədəuyğundur...

Nabranda istirahət mərkəzi açmaq fikrindəsiniz. Bölgə, demək olar ki, belə mərkəzlərdən ibarətdir. Siz onlarla necə rəqabət aparacaqsınız? Nəyə görə turistlər daim istirahət etdikləri obyektləri deyil, məhz sizi seçməlidirlər? Qiymətdə hansı üstünlükləriniz var? Müştəriləriniz aşağı qiymətlə həmin keyfiyyətdə qida ilə təmin olunacaqlarmı? Əlavə hansı imtiyazlar təklif edəcəksiniz (hovuz, disko klub, oyun meydançaları və s.)?

Fikrimizcə, təklifin əvəz oluna bilməsi üçün 2 əsas məsələ zəruridir:

1. Məhsulun və ya xidmətin keyfiyyətinə ziyan vurmamaqla maya dəyərini minimuma endirmək.
2. Məhsulun (xidmətin) reallaşdırılması yolları.

Sahibkarlıqda əsas məqsəd mənfəətdir. Lakyn bunun üçün keyfiyyəti ifrat dərəcədə azaltmaq sahibkarlıq fəaliyyətinin məhvinə aparar. Əksər şirkətlər bazarda yerini möhkəmləndirdikdən sonra

keyfiyyətə elə də fikir vermirlər. Sadə bir misal: Azərbaycanda və Qərbi Avropada satılan “Snickers” bir-birindən ciddi şəkildə fərqlənir. Bu siyahımı xeyli genişləndirmək də olar. Çünki hər ikisinə fərqli sifariş əsasında fərqli tərkibli mallar daxil olur: “Snickers” Avropaya gedirsə, tərkibinə 30%, Azərbaycana gətirilirsə, 8% fıstıq qatılır¹⁵. Burada əksər hallarda distribütör istehsalçı ilə razılığa gəlir.

İstehsal edilən meyvə şirəsinin xarakteristikası: 0.5 litrlik şüşə qablaşdırma, rəngli və keyfiyyətli etiket, məhsulun tərkibi 45% meyvə püresi, 40% su və 13% şəkər və 2% kimyəvi preparatlar.

Maya dəyərini azaltmaq və nəticədə mənfəəti artırmaq üçün aşağıdakı üsullardan istifadə oluna bilər:

- Plastik qablaşdırma tətbiq etmək – müştərilərdən bəziləri sırf şüşə qablaşdırmaya görə sizin məhsula üstünlük verirdi. Bu baxımdan, plastik qablaşdırmadan imtina edən istehlakçı sizin məhsuldan imtina edəcəkdir.
- Etiketnin keyfiyyətini azaltmaqla qənaət - yeni müştəri cəlbi üçün mənfəət təsir edəcəkdir. Lakin daimi müştərilər bu dəyişikliyə görə məhsulunuzdan imtina etməyəcəkdir.
- Gəliri artırmaq metodlarından biri də şirənin tərkibində suyun miqdarını çoxaltmaqla meyvə püresindən az istifadə etməkdir. Bir çox istehsalçılar (və yaxud distribütörlər) bazarda yerini möhkəmləndirdikdən sonra bunu edirlər.

¹⁵ Faiz göstəriciləri şərtidir.

Bütün bunların nəzərəçarpacaq dərəcədə olması müştərinin birbaşa itkisi deməkdir.

Nabranda istirahət mərkəzi: 2 mərtəbəli evlər, həyətdə hovuz, bilyard və s. stolüstü oyunlar, diskotekaların təşkili + pulsuz içki, səhərlər İsveç stolu olmaqla gündə 3 dəfə pulsuz yemək imkanı, peyk anteni, internet və s.

Maya dəyərini azaltmaq və mənfəəti çoxaltmaq üçün:

Effektivdir:

- Verilən yeməyin tərkibini azaltmaqla maya dəyərini aşağı salmaq – az çeşid, lakin keyfiyyətli;
- İsveç stolundan imtina etməklə səhərlər standart menyu təklif etmək;
- Diskotekada içkiləri pullu etmək və s.

Effektsizdir:

- Evin hər mərtəbəsini ayrı-ayrı müştərilərə vermək – müştəri məsləhət bilsəydi, birmərtəbəli ev tutardı;
- Hovuz, bilyard, diskoteka və s. pullu etmək – müştərinə cəlb edən əsas üstünlükləri pullu etmək rəqabətə davamlılığın üstündən xətt çəkir;
- İnternet, peyk antenini yığıdırmaq. Onsuz da ciddi pul tələb etmir, lakin obyektə lüks təsəvvür etməyə şərait yaradır.

2. Məhsulu və ya xidməti ərsəyə gətirmək asandır, nəinki onu reallaşdırmaq. Səbəb sadədir: rəqabət. Bazar doludur, boş olanda da bunun fərqi yoxdur. Bir zamanlar hər kəs fərqli təklif axtarırdı. Daha sonra bazar sürətlə doldu və ucuzluq axtarışına başlandı. Getdikcə əksəriyyət fərqli və ucuz təkliflərə üstünlük verir. Səbəb yenə də

sadədir: hər kəs “Vertu” ala bilməz, lakin onu əvəz edən Çin istehsalı “Vertu”nu əhalinin 99%-i ala bilər. O da özünü “elit təbəqə” kimi hiss etmək istəyir. Geyimi “Zaara” markasından, çantanı “Abidas”dan aldıqdan sonra 150 manata (“Verto” ilə birlikdə) “brend”lə bəzədilmiş birini metroda görmək mümkündür.

Məhsul və ya xidmətin əlçatan olması çox vacib meyardır. Məsələn: harada “Coca Cola” yoxdursa, orada demək olar ki, sivilizasiya yox səviyyəsindədir. Şirkət işini uzunmüddətli strategiyaya əsasən qurur. Dağın başındakı birinin “Coca Cola” içməməsinin onun övladının da gələcəkdə bu içkidən bixəbər olacağı düşüncəsi ilə fəaliyyət göstərir.¹⁶ Ona görə də distribütörlüqlə məşğul olan şirkətlər üçün “Coca Cola” siyasəti idealdır və hələ ki, bunu təkrarlaya biləcək ikinci bir şirkət də yoxdur.

Eləcə də fəaliyyət göstərən istirahət mərkəzlərinin və otellərin 2 əsas xüsusiyyətindən biri hökmən olmalıdır:

- Nəqliyyata və yaxud şəhərə yaxın olması;
- İstirahət üçün əlverişli mövqeyi.

Şəhər gəzintisi, biznes-turizm və s. məqsədlərlə gələn turistlər üçün otelin şəhər mərkəzində, avtomagistralların kənarında, aeroportlarda yerləşməsi zəruridir. İstirahətə gələn turistlərin axtardığı isə dəniz kənarı, dağlıq ərazilərdir.

Otel və yaxud istirahət mərkəzi işi ilə məşğul olan şəxslər müştəriyə kompleks xidmət göstərməlidir. Bura transfer, əlavə imtiyazlar, xüsusi endirim aksiyaları və s. daxildir.

¹⁶ Anar Bayramov

Bazarı düzgün seçilməyən məhsulun və yaxud xidmətin reklamına çəkilən məsrəf havaya sovrulmuş kimi sayılır.

Bazar sözü ümumi mənada mal və xidmətlərin alınıb satıldığı və iqtisadi qərarların verildiyi yerdir və aşağıdakı mənalarda işlədilir:

- Alış və satış proseslərinin baş verdiyi məkan;
- Satıcı ilə alıcının fəaliyyət üçün görüşdüyü yer;
- Mal və ya xidmət mübadiləsinin aparıldığı təşkilat və s.

Ümumi olaraq, bazar insanların zəruri ehtiyacının və istəyinin qarşılınması, satış və alış prosesinin baş verməsi üçün satıcı və alıcının bir araya gəldiyi yerdir.¹⁷

Bazarın seqmentasiyası – müasir marketinqin ən vacib elementlərindəndir. Bu, bazarın ayrı-ayrı hissələrə - seqmentlərə bölünməsi deməkdir. Bu sırada müəssisələr, məhsullar, istehlakçılar ola bilər, onları eyni sementlə birləşdirən isə hamısının oxşar, ümumi cəhətlərə malik olmasıdır. Seqmentasiya aparmadan iş görmək və uğur əldə etmək ehtimalı yox dərəcəsidir.

Məsələn: kassa çeklərində reklam yerləşdirən şirkət yaratmışdıq.¹⁸ Xidmətimizi lüks restoranlara da təklif etmişdik. Həmin görüş və təkliflər üçün xərclədiyimiz vaxt və digər resurslar hamısı boş-boşuna itirilmişdi.

Seqmentasiya, əsasən, istehlakçıya (bazara) və məhsula görə aparılır.

¹⁷ <http://old.azmarketing.az/marketing/489-bazar-n%C9%99dir>

¹⁸ Real biznes bölməsində ətraflı məlumat veriləcək.

Satış

Satışın nəticəsində biznesin aşağıdakı “qazancları” var:

- Pul
- Müştəri
- İmic
- Etibar
- Etibarsızlıq

Etap 5. Satış

Bəzi hallarda marketing və satış anlayışlarını qarışdırırlar və yaxud eyni anlayış kimi qələmə verirlər. Satış marketing aysberqinin yalnız üst hissəsidir¹⁹.

Biznesin uğurlu olması üçün şirkətdə hər kəs pulun satışdan qazanıldığını dərk etməlidir:

Rəhbər – satışsız onun biznesi məhvə məhkumdur. Buna görə də satış üçün lazım olan resursları cəlb etməlidir.

İcraçı direktor – rəhbərə bunu ətraflı izah etməlidir.

İşçilər – öz əməklərini satırlar. Vacib deyil ki, müştəri nəşə alsın. Düzgün münasibət və yanaşma onu bir daha obyektə cəlb edəcəkdir və yaxud başqa birini ora gətirəcəkdir.

Satış – bacarıqdır və ilbəl daha da təkmilləşir. Proses düzgün qurulduğu və satışdan sonrakı xidmətlə tam dəstəkləndiyi halda, müştərinin geri qayıtmaması imkansızdır.

Satış nəticəsində biznesin aşağıdakı “qazancları” var:

- Pul
- Müştəri
- İmic
- Etibar
- Etibarsızlıq

¹⁹ Laura Hüseynova “Marketingin əsasları, menecmentin əsasları”, səh. 3

Pul - daha əvvəl də dediyimiz kimi, biznes yaradılırsa, ən əsas səbəb puldur. Pulu isə, təbii ki, müştəri gətirir.

Müştəri – “həmişə haqlıdır” anlayışı ilə razılaşmıram. Türkiyəli həmkarlar deyir ki, əgər müştəri ilə ofisiant arasında münaqişə yaranmışdırsa, ən sonda administrator və rəhbərlik ofisiantin arxasında dururlar. Məlumdur ki, xidmətin keyfiyyətindən hər kəs razı qala bilməz, deməli, müştəri haqlı da ola bilər. Amma istənilən halda, pul mənbəyi müştəridir və o, daha çox obyektin imicinə üstünlük verir.

İmic – keyfiyyətli xidmətin nəticəsidir. Yalnız keyfiyyətli xidmət sizə imic gətirəcəkdir. Rəqabət böyük olan bazarda müştərilər sanki “əllərində ələk gəzirlər”: brend çoxdur və onları saf-çürük etmək lazımdır. “Zara” brendinin administratorunun müştəriyə qarşı səhv hərəkəti²⁰ müəssisənin imicini ən azı 20% azaltmışdı. İmic - etibarın nəticəsidir.

Etibar – Bunu yalnız bir yolla qazanmaq olar: müştərini aldatmamaq. Çin malını Türkiyə malı adı ilə satmaq olar, lakin bunun ilk və son satış olmaq ehtimalı böyükdür. Çünki müştəri bunu bilər-bilməz, etibarsızlıq yaranır.

Etibarsızlıq – Bu, biznes üçün koma halıdır. Bu vəziyyətdə şirkətin batma ehtimalı ən azı 95%-ə bərabərdir. Etibarsızlığa düşər olmamaq üçün biznes sahibi əlindən gələni etməlidir.

Satış nə üçün 2 əsas səbəb var:

- Tələb yaratmaq;
- Tələbi qarşılamaq.

²⁰ <http://www.ilkinmanafov.com/2015/08/epizod-%E2%84%963-niy%C9%99-zara-az%C9%99rbyancani-sevmir/>

Tələbi qarşılıyan satış - daha rahatdır, müştərinin müəyyən bir ehtiyacı üçün satdığınız məhsul (xidmət) haqqında maraqlanması nəticəsində reallaşır. Nisbətən asan satışdır, çünki müştərinin özünə görə müəyyənləşdirdiyi ehtiyacı almaq və sahib olmaq istəyi var. Siz isə müştərini sadəcə sizin məhsulu seçməsi üçün istiqamətləndirməlisiniz.

Tələb yaradan satış - potensial müştərinin bilmədiyi, eşitmədiyi, ehtiyac hiss etmədiyi məhsulu və yaxud xidməti satma müddətidir. Bu, potensial müştəriyə ehtiyacı olduğunu ifadə etmək, nə üçün ehtiyacı olduğunu, təklifdən faydalanacağı təqdirdə həyatını necə asanlaşdıracağını başa salmaq və ya digər faydaları təqdim edərək reallaşır.

Bu iki satış növü arasındakı fərqlər aşağıdakılardır:

Tələb qarşılıyan satışda müştəri öz ehtiyacını başa düşməkdədir, tələb yaradan satışda isə əvvəlcə onun ehtiyacı olduğunu qəbul etdirmək lazımdır. Ona görə də bu satış növü daha çətinidir.

Tələb qarşılıyan satış müddətində, adətən, müştəri özü gəlir. Tələb yaradan satış müddətində isə siz müştəriyə tərəf addım atmalısınız.

Tələb qarşılıyan satışlar, adətən, ilk görüşdə bitir. Tələb yaradan satış müddətində isə bir neçə dəfə görüşmək, təqib etmək lazımdır.²¹

Satışın aşağıdakı mərhələləri vardır:

- Satış öncəsi hazırlıq;
- Müştərini qarşılamaq;

²¹ *Bünyamin Kapıcıoğlu*, <http://www.hizliadam.com/talep-olusturma-talep-karsilama.html>

- Müştərinin istək və arzularını öyrənmək üçün suallar vermək;
- Uyğun məhsul və ya xidməti təqdim etmək;
- Məhsul (xidmət) haqqında məlumat vermək;
- Etirazlara qulaq asmaq;
- Suallara cavab vermək;
- Qablaşdırma və kassadan keçirmə;
- Satışdan sonrakı xidmət.

Hörmətli oxucu!

Bu səhifəyə kimi kitabı oxumaq onun yarısından çoxunu bitirmək deməkdir. Necə deyərlər: çoxu getdi, azı qaldı. Yerdə qalan hissənin də ən azı oxunanlar qədər maraqlı və faydalı olması üçün çalışmışıq. Fikir, irad və təkliflərinizi bilmək maraqlı olardı.

royalimanli@yahoo.com

Fərdi inkişaf

Ünsiyyət bacarıqları
Vaxtın idarə edilməsi
Liderlik
Motivasiya və s.

Etap 6. Fərdi inkişaf

Fərdi inkişaf şəxsi keyfiyyətin artırılmasıdır. Bu, həm anadangəlmə, həm də sonradan qazanıla bilər. Hər bir insanın hansısa çatışmazlığı olduğu üçün bunu müəyyən etmək və həmin istiqamətdə özünü inkişaf etdirmək lazımdır.

Başlayaq ünsiyyət bacarıqlarından. Burada aşağıdakılar haqqında məlumat verəcəyik:

- Təqdimat
- İş danışıqları
- İşgüzar yazışma
- İclasın aparılması

Təqdimat

Aşağıdakı qaydalara riayət etməklə təqdimatın məqsədini asan formalaşdırmaq olar:

- Dəqiq nəticə planlaşdırın;
- Onu əsas problemin həlli ilə bağlayın;
- Tamaşaçının maraqlarını nəzərə alın;
- Təqdimatın məqsədini mütləq yazın;

Təqdimatın hazırlanması zamanı bu 3 əsas ardıcılıq vacibdir:

- Ssenari yazmaq;
- Təqdimatı yığmaq, dizayn və s. vermək;
- Vaxta uyğun planlaşdırmaq.

Kommersiya təqdimatı modeli özündə 4 ardıcıl mərhələni ehtiva edir:

- Diqqəti cəlb etmək;
- Maraq yaratmaq;
- Arzu oyatmaq;
- Fəaliyyətə ruhlandırmaq.

İş danışıqları

Danışıqlar – şəxsi və yaxud qrup maraqlarını təmsil edən şəxslərarası kommunikasiyadır.

Hər iki tərəf müxtəlif məqsəd güdsə də, onları qane edən ortaq nəticəyə gəlmək üçün danışıqlara başlayırlar. Danışıqlara gedərkən bəzi məsələlərə diqqət yetirmək lazımdır. Bunlar aşağıdakılardır:

- Xarici görünüş: geyimin ciddi olması, rəng seçimi, saçın, dırnaqların, üzün və s. təmiz və səliqəli olması vacibdir.
- Bədən və əl hərəkətləri sözdən daha təsirli ola bilər.
- Üz cizgiləri sözü tamamlamalıdır. Bədbin sifətlə nikbin söhbət etmək mənasızdır.
- Danışiq tonunun mövzuya və ana uyğun düzgün tənzimlənməsi lazımdır.

İş danışıqları zamanı biznes-etiketlərə xüsusi önəm verilir. Barbara Paçterin “Biznes-etiketlərin əsasları” kitabından bəzi nyuanslara diqqət yetirmək məsləhətdir:

- Sizi kiməsə təqdim edəndə həmişə ayağa qalxın.
- Həmişə özünüzü tam adla (ad və soyad) təqdim edin.
- Əgər yüksək vəzifədəsinizsə və qonaqları öz yerinizdə qəbul edirsinizsə, görüşdükdə birinci siz əl uzadın.

- Uyğun geyimdə olun.
- Həmsöhbətinizə təşəkkür etməyi unutmayın.
- Görüşdə iştirak edənlərə fərdi təşəkkür məktubu yollayın.
- Mobil telefonu cibinizdə saxlayın.
- Başqalarının stulunu heç vaxt tərpətməyin.
- Oturarkən ayaqlarınızı çarpazlaşdırmayın.
- İstiqamət göstərəndə bütün əl ilə göstərin. (işarət barmağı ilə göstərmək aqressiya yaradır).
- Məktub yollayan zaman “Kimə” göndərəcəyinizi təkrar-təkrar yoxlayın.
- Çörəyi əlinizlə bölün, işgüzar yemək zamanı çörək bıçağından istifadə etmək məsləhət görülmür.
- Çox bahalı yeməklər sifariş etməyin.
- Boşqabların düzülüşünə və ya yığılmasına qarışmayın.
- Qonağın nə sifariş etdiyinə fikir verin və ona uyğun sifariş etməyə çalışın.
- Süfrədə qalan təamların sizin üçün paketlənməsini tapşırmayın.
- Boşqabların, qədəhlərin və çəngəl-qasıq-bıçağın harada yerləşdiyini yadda saxlayın.
- Dəvət edən hesabı ödəməlidir.
- Görüşü maraqlı bitirmək üçün plan hazırlayın.

İşgüzar yazışma

Yazışma dedikdə məktub, dəvətnamə, təbrik, qeydlər, hesabatlar və s. nəzərdə tutulur.

İşgüzar yazışmaların (biznes məktubları) isə aşağıdakı növləri var:

- Kommersiya məktubu – konkret satışın həyata keçirilməsi üçün potensial müştəriyə göndərilir.
- Cavab məktubu (təşəkkürnamə) – dəvət, təklif, təbrik və s. qarşılığında göndərilir.
- Təbrik məktubu – konkret şəxsə onun şəxsi və ya iş həyatındakı uğur, yaxud baş verən əlamətdar hadisəyə görə göndərilir.
- Üzrxahlıq – müştəri tərəfindən təsdiqlənmiş haqlı etiraz və məmnunsuzluğa qarşı yazılır.
- Tələb və sorğular – müştəri ilə əldə olunan razılığı həyata keçirmək üçün göndərilir.

İclasların aparılması

İclas – iş prosesində bir-birindən qarşılıqlı asılı olan insanların rəsmi və qeyri-rəsmi yığıncığıdır. Bu tədbirlərin sonunda məsələnin həlli üçün iclasın qərarı və bu mövzunun həllinə cavabdeh olan iştirakçılar arasından şəxs(lər) müəyyən edilir.

Effektiv iclasın gedişatı aşağıdakı kimi olmalıdır:

Məlumat yığılı – iclas iştirakçılarının mövqeyindən asılı olmayaraq, bütün məlumatlar bir yerdə cəmlənir.

Məlumatın analizi – yığılan məlumat nəticəsində işlərin nə yerdə olduğunu müəyyənləşdirməkdir.

Qərar qəbul olunması – məsələ barəsində rəhbərlik tərəfindən təsdiqlənən və yaxud qəbul olunan həll yoludur.

Nəticələrin qiymətləndirilməsi - əvvəlki icaslarda qəbul edilmiş qərarların analizidir.

İşçilərin stimullaşdırılması – məsələlərin həllində xüsusi payı olan işçilərin müəyyənləşdirilib bu barədə digər iclas iştirakçılarının məlumatlandırılmasıdır.

Kollektivin idarə edilməsi – iclasda kimin və hansı mövqedə olması, hüquq və öhdəlikləri müəyyən edilir.

Müxtəlif formatlarda iclaslar keçirilə bilər:

Hesabat – iştirakçılardan hansısa vacib informasiya və yaxud gördüyü işlər barədə digər iclas iştirakçılarını məlumatlandırır.

Müzakirə və ya dialog – hərtərəfli həllərin tapılması üçün əksər iştirakçıların fikri dinlənilir.

Debat – bir neçə təklif olunan variantdan birinin seçilməsi.

Analiz – müxtəlif üsullarla məlumat və ya problemin təhlili.

Əks-əlaqə - icra göstəricilərinin qiymətləndirilməsi.

Şəxsi keyfiyyətin vacib göstəricilərindən biri də işi vaxtında və effektiv həll etməkdir. Buna görə də vaxtın idarə olunması təlimləri günü-gündən artmaqda və populyarlıq qazanmaqdadır.

Vaxtın idarə edilməsi (time management) – vaxtın maksimum düzgün istifadə olunmasının təşkili prosesidir.

Bir neçə termin və ifadələrlə tanış olacağıq.

Xronometraj – Sərf olunan vaxtın dəqiq uçotudur.

Məsələn:

06:15 – yuxudan oyandım.

06:25 – yuyundum.

06:30 – səhər yeməyi yedim.

07:00 – evdən çıxdım.

14:00 – rəhbərliyin hesabatını hazırladım.

17:30 – işdən çıxdım və s.

Xronometraj bir gün yox, əvvəlcədən müəyyən edilən hansısa dövr üçün həyata keçirilir və bu ardıcılığa riayət etmək lazımdır:

- Bir neçə gün 10-15 dəqiqəlik intervalla xronometraj tərtib etmək.
- 2-3 əsas göstəricini qeyd etmək.
- Bunların faktiki mənasını başa düşmək.
- Normativlər müəyyən etmək.
- Bu normativlərə riayət etmək və izləmək.

Məsələn, müəyyən edirsiniz ki, gündəlik sosial şəbəkələrdə orta hesabla 2 saat məşğul olursunuz. Bu, vaxt israfçılığı deməkdir. Müəyyən edilir ki, sosial şəbəkələrə gündəlik təqribən yarım saat vaxt sərf etmək kifayətdir, növbəti günlərdə müəyyən normativə əməl olunur və bu zaman 30 dəqiqədən keçməmək məsləhətdir.

Bəs xronometraj üçün vaxtı necə ayırmaq olar? Adətən çay içərkən, siqaret çəkərkən, nahardan sonra, evə gələrkən xronometraj tərtib etmək məsləhətdir.

Vaxt soranlar – vaxtımızı aparan və azaltmaq istədiyimiz amillərdir: Düzgün qoyulmayan məqsəd, işdə prioritetlərin olmaması, birdəfəyə bir neçə məsələni həll etməyə səy göstərmək, iş gününün

düzgün planlaşdırılmaması, lazımından çox oxumaq, stimül çatışmazlığı, işdən ayıran telefon zəngləri, planlaşdırılmayan qonaqlar, çox şeyi təxirə salmaq (“təxirə salma” sindromu), tələskənlik, hövsələsizlik və s.

Bundan əlavə, “boşuna vaxt” deyilən bir anlayış vardır ki, ondan qaçmaq mümkün deyil. Bunlardan ən vacibi yolda keçirilən zaman kəsiyidir. Xüsusilə ictimai nəqliyyatda marşrutu və zamanı qısalda bilmədiyimiz üçün həmin vaxtı səmərəli keçirmək vacibdir. Bu zaman vaxtı boşuna verməmək üçün aşağıdakı məsləhətlərə diqqət etmək olar:

Planlaşdırılan məqalə, kitab və s. oxumaq, musiqiyə və yaxud audiokitaba qulaq asmaq, əgər təhsilinizi davam etdirirsinizsə və yaxud imtahan verməyə hazırlaşırsınızsə materialı oxumaq, zəng vuracağınız insanlarla danışmaq və s.

Elmdə Pareto qanunu (prinsipi) adlı anlayış mövcuddur. Bu anlayışa görə, işdə nəticələrin 80%-nin əldə edilməsinə ümumi vaxtın cəmi 20%-i sərf olunur. Bu o deməkdir ki, göstərdiyimiz səylərin beşdən dördünün alınmış nəticəyə heç bir aidiyyəti yoxdur.

Burada fikir verilməli məqam çox işləmək yox, diqqətli işləməkdir.

Tənəffüz çox vacibdir. Tənəffüs – heç dayanmamaq üçün dayanmaqdır. İşləyərkən hər saatdan bir 5 dəqiqə və yaxud hər saat yarımından bir 10 dəqiqə tənəffüs etmək məsləhət görülür.

Bu zaman işdən tamamilə ayrılmaq və fərqli ritmdə (məsələn, əgər oturaq işdirsə, hərəkət etmək) istirahət etmək lazımdır.

Vaxtın idarəolunması alətləri

“Fili bölmək – onu hissələrə ayırmaq. Bu, uzunmüddətli və çətin işlər üzərində həyata keçirilir. Məsələn, layihə hazırlayırsınız. Uzunmüddətli işdir, bir günə etmək və ya etməyə çalışmaq mənasızdır. Layihə bir neçə hissəyə ayrılır və qoyduğunuz vaxtda həmin hissələr icra olunur. Sonda əldə etdiyiniz ayrı-ayrı nəticələr birləşdirilir.

Qurbağanı yemək – işlərin ağırından başlamaq deməkdir. İspanlar deyirlər ki, səhəri qurbağa yeməklə başlasanız, gün ərzində gümrah və şən olacaqsınız.

İsveçrə pendiri metodu – pendirin üzərində dəşiklərin olması onun yeyilməsini asanlaşdırır. Bu metoda görə, iş görəkən məntiqi ardıcılığa riayət olunmaqla onu qəlizləşdirmək əvəzinə müxtəlif səpkilərdə hərəkət etmək daha məqsədəuyğundur. Daha sadə dillə desək, kitab yazırsınızsa, girişini bitirməmiş birbaşa mövzuya keçid etmək olmaz. Əgər rahatdırsa, giriş hissəni kitabın mətninə uyğunlaşdırıb sonra da yazmaq olar.

Liderlik və xarizma həddindən artıq önəmli faktordur. Xüsusilə rəhbər vəzifədəsinizsə, görüşlərə gedir və yaxud başqalarını qəbul edirsinizsə, işçilərlə təmas qurursunuzsa bu amilə xüsusi diqqət yetirmək vacibdir və s.

Liderlik haqqında çox yazılır, müxtəlif təlimlər keçilir. Bu, demək olar ki, dövrümüzün trendi hesab olunur. Lakin Anar Bayramovun təlim zamanı dediyi maraqlı bir fikirlə razılaşıram: rəhbər - elə liderdir. Yaxşı və ya pis lider ola bilər, istənilən halda bu, onun lider olduğunu dəyişmir. Bu fikirlə razılaşdığım üçün məsələyə də elə həmin kontekstdə yanaşıram. Klassik rəhbər və lider və ya onlar arasındakı fərqlər

haqqında uzun-uzadı müzakirə açmaq fikrim yoxdur. Biz “rəhbər necə yaxşı lider olur” mövzunu analiz edəcəyik.

Fikrimcə, yaxşı lider, ilk növbədə, xarizmatik olmalıdır. Xarizma yunancadan gəlib və “Allah vergisi” deməkdir. Bu da o anlama gəlir ki, yaxşı lider olmaq üçün, necə deyərlər, “qabında nə isə olmalıdır”. Kurslar, seminarlar, təlimlər və s. sizə xarizma verə bilməz, çünki bu zaman təbiilik olmur.

Türkiyə telekanallarının birində Hülya Avşarın aparıcısı olduğu verilişdə Serdar Ortaç qonaq çağırılmışdı. Söhbət əsnasında Hülya Avşar bunları deyir: “Sən çox gözəl iltifat edirsən. Bəzi insanlar isə elə iltifat edirlər ki, sanki səni söyürlər”.

Bu misalı niyə çəkdim?... Ətrafımızda da belə insanlar çoxdur: söhbətə gülür, amma reaksiyasının mənası bəlli deyil. Məqsədli gülüb-ağlayar, nəyə görə isə insanla həmsöhbət olar və s. Bu baxımdan, xarizmatik şəxslərin insanları daha tez inandırması və öz arxasınca aparması daha asandır. Lakin o da var ki, xarizma yaxşı lider tərəfindən düzgün idarə olunmalıdır.

Xarizma 2 bacarıqdan ibarətdir: inandırmaq və digərlərini öz arxasınca aparmaq. Adətən, xarizmatik liderlərin bəzi xüsusiyyətlərini sadalayrlar:

- Kişi cinsi;
- Çox cavan olmayan;
- Çox yaşlı olmayan;
- Hündürboy;
- Fiziki güclü;

- Səs tembri və s.

Amma bu sadalananlarla tam razılaşımaq mümkün deyil. Məsələn üçün: Vladimir Putin - boyu, xarici görünüşü və bir sıra faktorları həmin “şərtlərə” uyğun gəlmir, lakin güclü lider kimi tanınır.

Dediyimiz kimi, xarizma bir vergidir. Digər xüsusiyyətləri sonradan qazanmaq mümkündür. Bunun üçün xüsusi idarəetmə məktəbləri, siyasi institutlar və s. mövcuddur. Biz menecmentdə liderlik haqqında məlumat veririk.

Liderlik - keyfiyyətdir. Üzərində işlədikcə bu keyfiyyət daha da yüksəlir.

Müasir menecment nəzəriyyələrinə görə, yaxşı menecer mürəkkəb situasiyalarda idarəetmə tələblərinin qoyuluşunu öyrənir və buna uyğun qaydada yüksək səviyyədə idarəetmə üslubunu həyata keçirir.

Empirik²² idarəetmə nəzəriyyəsinə görə, idarəetmə davranışının 4 üslubunu göstərmək olar:

Göstəriş vermək. Məsələnin həllini rəhbər diqqətlə izləyir, təlimatlar verir, baş verən hadisələri detallarına qədər dərinlən öyrənir. Tələbata cavab verməyən iş tezliklə aşkara çıxarılır və məsul şəxslərə göstərişlər verilir. Lider öz istədiyini dəqiq izah edir və şəxsi ustalığını artırmaqla keyfiyyət tələb edir. Bu cür üslubu işi bilməyən və öyrənmək istəməyən şəxslərə və qruplara qarşı tətbiq etmək daha yaxşıdır. Yeni işçilərə, yaxud perspektivsiz bölmələrə bu cür yanaşma özünü

²² Empirik tədqiqat metodları müəyyən faktlar toplamağa xidmət edir.

doğrudur. “Perspektivsiz” dedikdə, müəyyən təcrübəsi olsa da, köhnə düşüncəni dəyişdirməyə qabil olmayan yaşlı kadrlar nəzərdə tutulur.

Şöhrətləndirmə. Bu üsuldən istifadə edən lider təşəbbüskar kimi çıxış edir, cari işlər üzrə göstəriş, təlimat verməkdə və nəzarətdə çox fəaldır. Ünsiyyət ən vacib element olduğundan, o, insanlarla tanışlığı və əlaqələri genişləndirməyə can atır. İşçilərin birbaşa iştirakı ilə nümunəvi iş formalaşdırır. Nümunəvi işə uyğun konkret işlər müzakirə olunur və əlaqələndirilir. Bu cür üslubu az-çox işə uyğunlaşmış qruplara və şəxslərə tətbiq etmək özünü doğrudur. Belə qrupların üzvləri öyrənməyə can atsalar da, öz işlərinin üzərində daha çox çalışmalıdırlar. Bu cür yanaşma keyfiyyət və əmək məhsuldarlığı problemlərini həll etməyi bacarmayan qruplara münasibətdə də özünü doğrudur. Rəhbər tərəfindən nəzarətin və təlimatların olması işçilərin qabiliyyətini artırır.

İdarəetmədə iştirak etmək. Bu zaman rəhbər qrupların mənəvi vəziyyətinin yaxşılaşdırılmasına çalışır, şəxsi münasibətlərin inkişafında fəallıq göstərir, işçilərdə əlaqəlilik hissini gücləndirir, adamlarda öz problemlərini özü həll etmək cəhdləri formalaşır və minimum sayda olsa da, yeri gəldikdə lazımı əmrlər verir. Bütün vacib məsələlər işçilərə tam həcmdə izah olunur, müəssisənin işində daha çox payı olan işçilər həvələndirilir. Bu cür üslub baza vərdişlərindən əlavə, yüksək peşəkarlığa malik işçilərə və qruplara yanaşmada özünü doğrudur. Belə iş prosesində məsuliyyət payının artırılması və kollektivdə müsbət mənəvi iqlimin qorunmasına şərait yaradır.

Səlahiyyətlərin ötürülməsi. Lider sonuncu ehtiyat kimi çıxış edir. Görülən işin əsas hissəsinə qrupun ayrı-ayrı üzvləri nəzarət edir. Onların səlahiyyətinə gündəlik yoxlama və nəzarət aiddir. Bu cür üslub yüksək səviyyədə peşəkar və bütün gücünü işə sərf etməyə can atan şəxslərə və qruplara yanaşmada tətbiq olunur.

Qeyd etmək lazımdır ki, yaxşı lider qrupun daha yüksək səviyyəli məsuliyyət və səriştəlilik istiqamətində inkişafına kömək edir.²³

Liderlər hansı xüsusiyyətlərə malik olmalı, hansı amillərin üzərində daha çox işləməli və inkişaf etdirməlidir:

Enerji - çalışmaqdan yorulmamalıdır. Bunun üçün qidalanma və idmana da xüsusi önəm verilməlidir.

Maraq – maraq dairəsi geniş olmalıdır. Daim oxumalı, araşdırmalı, ölkədə və dünyada gedən xəbərdar olmalıdır. İşlədiyim şirkətlərin birində müəyyən vəzifə tutan işçilərdən biri qrup rəhbərləri haqqında çox əminliklə belə dedi: “O harada işləyir-İşləsin - hətta çayxana işlətsə, məşin satsa, geyim istehsal etsə də uğur qazanacaqdır”. Hətta rəhbərdən o qədər də məmnun olmasa belə, bunu etiraf etmişdi.

Özünü yeniləmə - sürətli dəyişən dünya liderin davamlı olaraq yeni məlumatlara yiyələnməsini və davamlı inkişafına çalışması zəruridir. İşlə bağlı ən son yeniliklər, proqram təminatları və s. barədə məlumatlı olmalıdır.

Başadüşülən olmaq - düşüncələrini açıq və aydın şəkildə ifadə etməlidir. Bunu inkişaf etdirmək üçün təqdim etmə bacarıqları, oratorluq qabiliyyəti və s. təlimlər mövcuddur.

Məsuliyyətlik – 2 mənada işlənir.

1. Şəxs olaraq işlərə ciddi və məsuliyyətli yanaşmaq və bu cəhətdən təbəçiliyindəki işçilərə nümunə olmaq.

²³ <http://kayzen.az/blog/menecment/1112/menecment%C9%99-liderlik.html> o da Menecment, 2005, K.A.Şahbazov, M.H.Məmmədov, H.S.Həsənov.

2. Baş verən problemin məsuliyyətini öz üzərinə götürəcək qədər şücaətli olmaq.

Komanda şüuru – liderin ən vacib funksiyalarından biri heyətə komanda ruhunu aşılamaqdır.

Yaponlarda bir misal var: Ustad o şəxsdir ki, öz ustadını keçsin və özünü keçəcək şagird yetişdirsin.

2015-ci ilin sentyabrında İsrailin doqquzcu prezidenti, 92 yaşlı Şimon Peres Ukraynanın paytaxtı Kiyevdə keçirilən Yalta Avropa Strategiyası konfransında motivasiya və liderlik baxımından tarixin ən gözəl nitqlərindən birini söyləyib:

“Biz öz torpağımıza qovuşmağı arzulayırdıq, ancaq əldə etdiyimiz torpaq yaxşı deyildi. Yaxın Şərfin mində bir hissəsi olan balaca kəsik idi. Bu torpaq bizə o qədər də yaxşı münasibət göstərmədi - bataqlıq, həşəratlar, səhra və daşlardan ibarətiydi. Onun iki gölü vardı, biri ölüydü, ikincisi isə ölürdü. Böyük çay vardı, amma suyu qurumuşdu. Su adlı şey, ümumiyyətlə, mövcud deyildi. Heç bir təbii resurs - qızıl, neft yox idi. O zaman deyirdilər ki, Yaxın Şərqdə iki cür ölkə var: neft ölkələri və müqəddəs ölkələr. Bizimki tər-təmiz müqəddəs idi, çünki heç nəyi yox idi.

...Biz tənhaydıq. Dini baxımdan qardaşlarımız, dil baxımdan bacılarımız, tarixi baxımdan qonşularımız yox idi. Bütün bunlar isə Holokostdan sonra baş verirdi. Biz ora gələndə, sözün həqiqi mənasında, nə edəcəyimizi bilmirdik.

Diqqətlə götür-qoy edəndən sonra anladım ki, təbiətin ən böyük sərvəti elə insandır. Məhz onlar torpağı zənginləşdiriblər, torpaq insanları deyil.

Qollarımızı çirmələyib işə başladığımız. İsraildə hər bir fermer, hər bir əkinçi kənd təsərrüfatını susuz, torpaqsız inkişaf etdirmək üçün yollar aramağa başladı və nəhayət, əməyimiz bəhrəsini verdi. Biz dünyada hay-tek əsasında qurulan ilk kənd təsərrüfatı qurduq. Mən özüm həmin dövrdə Kənd Təsərrüfatı Universitetində tələbə idim. Biz suvarmanın keyfiyyətini artırmaq üçün ağacları isti su ilə suvarırırdıq ki, daha yaxşı inkişaf etsin. Nə qədər təəccüblü olsa da, bəlli oldu ki, kənd təsərrüfatının inkişafı tək-cə torpaqdan asılı deyil, hay-tek əsasında da buna nail olmaq mümkündür. Bu gün bizim kifayət qədər suyumuz var. Suyu isə adətən tapırlar, yaratmırlar. Biz isə onu yaratmağa çalışdıq və buna nail olduq. Duzlu suyu şirinləşdirməyə başladığımız, "su tələb etməyən" tərəvəz növləri axtarmağa başladığımız, seleksiyayla məşğul olduq. Bu da bizim sirrimiz: gələcək üçün vacib olan tapdıqlarımız deyil, istehsal etdiklərimizdir.

Bizim ordumuz, silah-sursatımız yox idi, heç zaman müharibə etməmişdik - cəmi 450 min nəfər idik, nə generallarımız, nə də hərbi təcrübəmiz vardı. BMT İsrail dövləti yaratmaq qərarına gəlsə də, faktiki olaraq hələ də müharibə gedirdi. Biz nə edə bilərdik? İki seçim vardı:

Birincisi – insanlar cəsarətli və şücaətli olmalıydılar. Onlar başa düşməliydilər ki, başqa seçim yoxdur – biz ancaq qalib gəlməliyik. Əgər cəmi bir dəfə məğlub olsaq – hər şey bitər.

İkincisi – silahımız olmadığından onu istehsal etməyə başladığımız. Ordu qurmaq üçün texnologiyayı inkişaf etdirməli olduq. Bütün gücümüzü bu sahəyə yönəlttik. Çünki biz düşmənlərin əhatəsində təkbaşına qalmışdıq.

Hərdən mənədən soruşurlar: arxaya baxanda, hansısa səhvlərinizi saf-çürük edirsinizmi? Cavab verirəm: əvvəlcə fikirləşirdik ki, arzularımız böyükdür, lakin indi başa düşürük ki, bu arzular elə də böyük olmayıb - əksinə, arzular nə qədər çox olsa, o qədər də çox nail olacaqsınız.

Bunu sizə niyə danışırım? Mən indi də gənclərə tövsiyə edirəm: dostlar, sizdə düşündüyünüzdən daha çox şey var. Sizdə torpağın sizə verəcəyindən daha çox şey var. Siz sizə verilməyən nəsneləri istehsal edə bilərsiniz. Bu, hər kəs üçün bir dərstdir.

Ukrayna kənd təsərrüfatı sahəsində dünyanın ən vacib ölkələrindən biridir. Bu baxımdan siz kənd təsərrüfatından imtina etməməlisiz – modernləşdirməyi, resursları və xalqın istedadını birləşdirməyi bacarsanız, çox şeyə nail ola bilərsiniz və bunu hökmən etməlisiz.

Hər kəsi daxilində böyük potensialı var. Ancaq insanlar bir qədər tənbəldirlər. Nəyəsə nail olmaq istəyirsinizsə, işləmək lazımdır. Heç nə göydən düşmür. Biz İsraildə hədsiz dərəcədə çox işlədik. Bunda pis nə var? Başa düşmürəm...

İnsanlar vaxt itkisinə çox yol verirlər. Mənim artıq 90 yaşım var və heç vaxt məzuniyyətdə olmamışam. Mənə deyirlər: "Sən anormalsan? Bəs necə istirahət edirsiniz?". Mən işləməyi üstün tuturam. İş mənə sevinc və istirahət bəxş edir. Və heç vaxt pessimist olmayın – bu özü də vaxt itkisidir, xüsusilə dövr dəyişəndə.

Elmin dalınca getmək lazımdır. Elmin sərhədləri, hüdudları yoxdur, elmin refleksləri olmur. Keçmişin problemlərini həll etməyə çalışmayın, ümumiyyətlə, bu mümkündürmü? Keçmiş qaldı keçmişdə, sadəcə, köhnə səhvləri təkrarlamamaq üçün onu öyrənin. Keçmişdə gələcək və ümid yoxdur.

İnsanların əksəriyyəti təqdim etməkdənsə, xatırlamağı üstün tutur – bu, ən böyük səhvdir. Nəyi xatırlamaq istəyirsiniz, buraxılan səhvlərimi? Tarixə bel bağlamaq olmaz. Tarixçilər hökmdarların və hakimiyyətdə olanların carçıları olublar, nə deyilməlidirsə, onu deyiblər. İnsanlar nədənsə qorxurlar... Ancaq bizim axırımızın necə olacağını təkcə Tanrı bilir... Bütün bunlar mənim keçmişdən aldığım dərslərdir.

Məndən daim necə fəal və gümrah qalmağın sirrini soruşurlar. Cavab sadədir: yaddaşınızda olan nailiyyətlərinizi və arzularınızı hesablayın. Əgər arzularınız nailiyyətlərinizdən çoxdursa, deməli, siz hələ gəncsiniz, əksinədirsə... qocalmısınız.”

Peresin bu nitqinin kitabda yer almasının bir neçə səbəbi var: bunlardan ən əsası isə onun natiqlik qabiliyyəti və insanları motivasiya etmək bacarığıdır.

Motivasiya hərəkətə başlamaq üçün bir qüvvədir: daxili və xarici motivasiya vardır. Daxili motivasiya insanın daxilindən qaynaqlanır, şəxsin işindən məmnun olması, həzz alması, özü-özünü həvəsləndirməsi və s. Xarici motivasiya isə şəxsin ətrafı, çevrəsi və onu daim ruhlandırان insanlardır.

İnsanlar ətrafındakıların sayəsində formalaşırlar. Yalnız çox az sayda insan digərləri ilə müqasiyədə daha güclü iradə və düşüncəyə malikdir. Ona görə də ətrafınızdakı şəxslərə fikir verməlisiniz. Xüsusilə pis vərdişləri olan, pessimist və s. insanların əhatəsindən mümkün qədər az uzaqlaşmaq lazımdır.

Natiqlik, danışmaq qabiliyyəti də, fikrimizcə, anadangəlmə vergidir. Lakin bu sahəni də inkişaf etdirmək üçün müxtəlif təlimlər mövcuddur.

Tarixi qaynaqlardan bəlli olur ki, ta qədim zamanlardan məzmunlu, aydın, yığcam, təsirli nitqə malik insanlar cəmiyyət tərəfindən daim yüksək qiymətləndiriləblər. Nitqin gözəlliyi və ona sahib olmağın yolları böyük şəxsiyyətlərin diqqəti mərkəzində olmuşdur.

Antik yunan natiqlik sənətinin yaranması və inkişafında Aristotelin xüsusi rolu olub. O, hələ e.ə. 335-ci ildə yazdığı “Ritorika” adlı əsərində natiqlik sənətinin elmi əsaslarını vermiş, onu insan fəaliyyətinin xüsusi növü kimi qiymətləndirmiş, nitqin quruluşunu, üslubunu, orfoepiyasını, ifadəlilik vasitələrini geniş şəkildə izah etmişdir.

Qədim Yunanıstanda natiqlik sənətinin inkişafına güclü təsir göstərən səbəblərdən biri də Solon qanunları olmuşdur. Bu qanunlara görə, hər bir afinalı məhkəmədə öz hüququnu müdafiə etməyi bacarmalı idi. Belə bir tələb əsasında afinalılar hüquqi biliklərə yiyələnməyə, həmçinin öz hüquqlarını müdafiə etmək üçün aydın, təsirli, məntiqli, rəbitəli danışmağa xüsusi səy göstərirdilər. O zaman məhkəmədə vəkillər fəaliyyət göstərmədiyindən vətəndaşlara loqoqraflar kömək edirdilər. Hüquqi təhsil almış bu şəxslər xüsusi muzzla məhkəmədə baxılacaq işin məzmun və mahiyyəti ilə bağlı nitqlər yazırdılar. İş məhkəməyə düşən afinalı həmin nitqi əzbərləyir və məhkəmə prosesində özünü müdafiə edirdi. Lisi, Hiperid, Esxin, Trasimax, Demosfen öz dövrlərinin görkəmli loqoqrafları, natiqləri olmuşlar. Demosfen antik natiqliyin yaranması və inkişafında xüsusi rol oynamışdır. Onun yaradıcılığı dünya natiqlik mədəniyyətinin inkişafında mühüm mərhələdir. Demosfen xalq qarşısında çıxış etməyi uşaq ikən arzu edirdi. Bir gün müəllimindən onu məşhur natiqlərin çıxışına qulaq asmaq üçün məhkəmə iclasına aparmağı xahiş edir. Gənc oğlan natiqlərin kütlə tərəfindən necə alqışlandığını görür və qəlbləri fəth edən natiqlik sənətinin gücünə heyran qalır. Bununla da yaşına uyğun vərdişlərində əl çəkir və natiqlik sənətinin incəliklərini öyrənməyə çalışır. Demosfenin natiqlik sənətinə yiyələnməsi heç də asan yolla olmamışdır. Gənc natiqin kütlə qarşısında ilk çıxışı uğursuz



qurtarır: izdihamın səs-küyü, gülüş sədaları ona nitqini bitirməyə imkan vermir. Bu uğursuzluq tamamilə təbii idi. Çünki Demosfenin səsi çox aşağı tonda idi, danışıq ifadəsiz idi, kəkəliyir, sözləri düzgün tələffüz etmirdi. Danışarkən tez-tez çiyinlərini çəkməsi də normal qarşılanmırdı. İkinci uğursuz çıxışdan sonra isə o, artıq tamamilə ruhdan düşmüş halda evə tələsərkən məhşur Afina aktyoru ilə yol yoldaşı olur. Demosfen öz uğursuzluğu barədə acı-acı şikayətlənəndə aktyor ona məsləhət verir: "Hər sahədə belə çətinliklər olur, amma bu sənətə olan məhəbbətini hiss etdiyimdən, sənə kömək etməyə çalışacağam. Hə, indi mənə Sofokl və ya Evripidadan bir parça oxu". Demosfen mətni oxuyub qurtaranda aktyor şeiri yenidən özü oxuyur. Bu zaman Demosfenə elə gəlir ki, sanki o, tamamilə başqa bir şeir eşidir və başa düşür ki, gözəl nitq qabiliyyətinə malik olmaq üçün öz dil qüsurlarını islah etməlidir. Heç kimin ona mane olmaması üçün tənha bir yerə çəkilir, gündə bir neçə saat tələffüzünün anlaşılmaqlığını düzəltmək üçün müxtəlif özünü təlimlərlə məşğul olur: ağızına daş yığaraq ucadan danışmağa çalışır, dağa qalxarkən və ya dəniz sahilində gəzərkən şeirləri ucadan tələffüz etməyi öyrənir və səsi ilə dalğaların uğultusunu boğmağa çalışır. Demosfen danışarkən çiyinini atmağı tərgitmək üçün tavandan asılı cidanın altında durarmış. Bəzən gənc iki-üç ay heç evdən bayıra çıxmır, var gücü ilə çalışırdı Nəhayət, uzun və ısrarlı səylərdən sonra Demosfen öz məqsədinə nail olur, tanınmış natiqə çevrilir. Amma o, əvvəlcədən hazırlaşmadan heç vaxt danışmaz, yazılı mətni əzbərləyib sonra öyrənərdi; axşamlar lampa işığında növbəti çıxışa səylə hazırlaşar, diqqətlə hər sözü götür-qoy edərdi. Tez-tez rəqiblərinin tənqidinə tuş gəlsə də, sənətə vurğunluğu Demosfeni öz yolundan çəkəndirmədi. Hətta bir dəfə rəqiblərindən biri ona sataşır: "Sənin dilindən yağ iyi gəlir", bütün gecəni yağ çırağının yanında oturursan".

Lakin bütün bunlara baxmayaraq, uzunmüddətli məşqlər Demosfeni natiqlik sənətinin zirvəsinə yüksəltdi. Hətta rəqibləri belə, onun natiqlik məharətinin gücünü və ustalığını etiraf etməyə məcbur oldular. Dilinin qeyri-adi sadəliyi, ifadəsinin yüksək duyğu və

düşüncələri aydınlıq və inandırıcılıq gücü ilə birləşirdi. Demosfen həmişə öz nitqinin məzmununa ciddi şəkildə sadıq qalır, boş cəfəngiyyəti sevmirdi. O, nitqini sakit şəkildə deyirdi, dinləyicilərin beyninə təsir edərək, onların duyğu hissələrini fəth edirdi. Məşhur mütəfəkkir Siseronun onun haqqında dediyi sözlər Demosfenin əslində kim olduğunu açıq ifadə edir: “Kim Demosfen olmaq istəmərsə, o, natiq deyil”.²⁴

Yuxarıdakı “hekayədən” aşağıdakı nəticələrə gəlmək olar:

- Danışiq qabiliyyətini artırmaq mümkündür.
- Danışılan sözlərə jest və mimika da dəstək verməlidir.
- Natiqlik – liderliyin vacib şərtlərindəndir.

²⁴ Nitq mədəniyyəti/Natiqlik sənətinin yaranma tarixi,

https://az.wikibooks.org/wiki/Nitq_m%C9%99d%C9%99niyy%C9%99ti/Natiqlik_s%C9%99n%C9%99tinin_yaranma_tarixi

Biznes-proses

Strategiya, layihə, təşkilati struktur və s.

Etap 7. Biznes-proses

Əvvəlki mövzularda da qeyd etdiyimiz kimi, biznes son nəticədə mənfəət əldə etmək üçün qurulur. Amma proseslər fərqlidir. Bəziləri qısa müddətdə yüksək mənfəət əldə etmək üçün investisiya yatırır: buraya restoran biznesi, yeni binaların tikilib satılması, ticarət mərkəzlərinin icarəyə verilməsi və s. aid etmək olar. Lakin bazarda uzunmüddətli strategiya düşünərək investisiya yatıran şirkətlər də vardır. Bu sıraya ən çox yüksək texnologiya ilə təchiz olunmuş müasir istehsalat obyektləri aiddir. Məqsəd isə rəqabətə davamlılıq və bazarda uzunmüddətli hakimlikdir.

Bundan əlavə, mövcud biznesə dəstək vermək və onun maya dəyərini aşağı salmaqla yekunda mənfəəti artırmaq məqsədilə yaradılan biznes növləri də var. Buna misal olaraq, böyük istehsalat şəbəkələri olan şirkətlərin qablaşdırma müəssisələri də açmasını misal göstərmək olar.

Bu şirkətlərin strukturları fərqlidir. Çünki mənfəətə aparan biznes-prosesləri eyni deyildir.

Biznes-proses – mövcud təşkilati struktur çərçivəsində cari fəaliyyətin konkret məqsədinə çatmaq üçün bir-biri ilə əlaqəli iş və prosedurlardır.



Ona görə də şirkətin meneceri müəssisənin optimal strukturunu layihələndirməlidir. Layihələndirmənin aşağıdakı etapları var:

Strategiya

Hansı strateji məqsədlərə çatmaq lazımdır?

Bunu necə etmək lazımdır?

Əsas istehlakçılar kimlərdir?

Hansı tələbləri təmin etmək gərəkdir?

Hansı məhsulları istehsal etmək lazımdır?

Biznes-proseslər

Strateji məqsədlərə çatmaq üçün nələri etmək lazımdır?

Məhsul istehsal etmək üçün nə etmək lazımdır?

Bunu necə etmək lazımdır?

Təşkilati struktur

Bütün bunları kim edəcək?

Bütün bunlara kim cavabdeh olacaq?

Cavabdehliyi ən düzgün formada necə bölüşdürmək lazımdır?

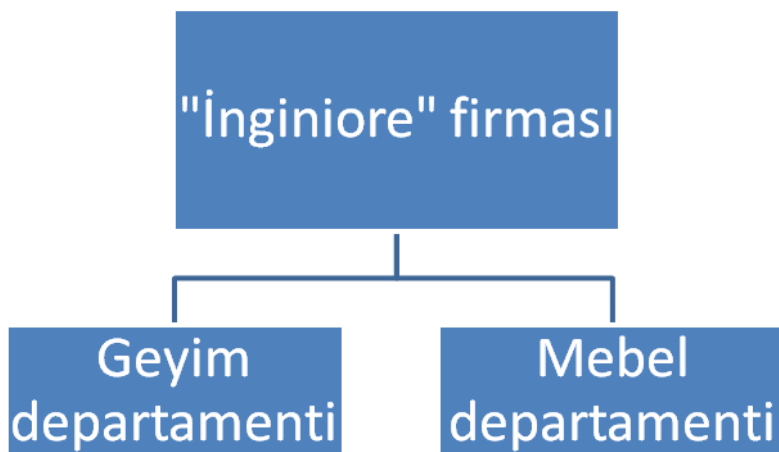
Kim kimə tabe olmalıdır?

“İnginiore” şərti firması üzərində fəaliyyətin layihələndirilməsini izah edək: İlk növbədə, müvafiq strategiya işlənir və bu, ilk növbədə, şirkətin hansı məhsul və hansı bazarda fəaliyyət göstərəcəyini müəyyən etməklə başlayır. Qərara gəlinir ki, şirkət uzunmüddətli fəaliyyət zamanı geyim və mebel sektoruna girəcəkdir.

İstiqamət müəyyən edildikdən sonra iş, funksiya və biznes-proseslərin layihələndirilməsi başlayır. Bunun üçün “İnginiore” aşağıdakı işləri həyata keçirməlidir:

Məhsul, fəaliyyət	Əldəetmə	Saxlama	Satış
Geyim	Geyimin alışı	Geyimin saxlanması	Geyimin satışı
Mebel	Mebelin alışı	Mebelin saxlanması	Mebelin satışı

Məhsul/proses təşkilati strukturu aşağıdakı kimi olacaqdır:



Hər iki departamentin işlərini ayrı-ayrılıqda 3 qrupa ayırırdıq. Bu işlər də bir neçə mərhələdən ibarətdir. Əldəetmə mərhələsində:

- biznes-proses müəyyənləşdirilir;
- sərəhədlər müəyyənləşdirilir və müddəalar yazılır;

- iş və funksiyalar, onlar arasında qarşılıqlı əlaqə müəyyənləşdirilir, cavabeh şəxslər təyin olunur;
- bütün proseslərin nəticəsinə cavabdeh şəxs müəyyənləşdirilir.

Bütün bunlar həll edildikdən sonra hesabatlılıq sistemini işləmək və tətbiq etmək lazımdır.

Bu zaman 2 göstərici olur: plan və faktiki.

İşlərin nə dərəcədə düzgün təşkili və menecmentin işləməsini bu göstəricilər müəyyən edir. Faktiki göstəricilər plan üzrə qoyulanlardan çox (pis istiqamətdə) fərqlənməli deyil.

Geyim departamenti üçün müqavilə kartı açılmışdır.

Funksiya	Plan tarixi	Faktiki tarix
<i>Müqavilənin bağlanması</i>	<i>01.09.2015</i>	<i>01.09.2015</i>
<i>Təchizatçıya ödəniş</i>	<i>05.09.2015</i>	<i>04.09.2015</i>
<i>Çatdırılma</i>	<i>12.09.2015</i>	<i>17.09.2015</i>

Göründüyü kimi, müqavilə vaxtında bağlanmış və ödəniş də tez (bu, müsbət haldır) həyata keçirilmişdir. Amma malın çatdırılması gecikdirilmişdir. Malın 12.09.2015-dən tez gəlməsi müsbət haldır, lakin gec gəlməsi şirkəti 5 gün geriye salacaqdır.

Satınalmada JIT (just-in-time) – anlayışı vardır. Bu çox mütərəqqi logistika sisteminə görə, sifarişin hətta vaxtından tez gəlməsi də mənfə hal sayılır, çünki bu zaman yerləşdirmə və s. problemlər yarana bilər. Bu, adətən böyük istehsal müəssisələrində tətbiq edilir, amma ümumi götürdükdə, vaxtından tez çatdırılma müsbət hal sayıla bilər.

Müqavilə kartı bütün proseslər üçün açılmalı və müqayisələr aparılmalıdır. Proseslərin təşkilinin optimallaşdırılması üçün aşağıdakı ardıcılığa riayət etmək lazımdır:

1. Təşkilatın modelini “olduğu kimi” yazmaq;
2. Modeli “olduğu kimi” analiz etmək;
3. “Necə olmalıdır” modelini araşdırmaq;
4. “Olduğu kimi”dən “necə olmalıdır” modelinə keçmək.

Biznes-proseslərin modelləşdirilməsi hər sahədə var.

Tikintidən öncə layihənin rəsmi hazırlanır, smetası çıxarılır. Bunlar “necə olmalıdır” modelini özündə əks etdirir.

Biznes-proseslərin modelləşdirilməsi şirkətə aşağıdakı üstünlükləri verir:

1. Biznesin şəffaflığı, idarəedilməsi və hesabatlılıq sisteminin qurulması.
2. Şirkətin işinin optimallaşdırılması.
3. Xərc və gəngimələrin azalması.
4. Proseslərin vaxtının azaldılması.
5. Risklərin azaldılması, proseslərin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması.
6. Effektiv təşkilati strukturun qurulması.
7. Avtomatlaşdırma.
8. Düzgün kadr seçimi.
9. Şirkətdaxili motivasiya.
10. Fərddən asılılığın azaldılması.
11. Rəhbərdə azad vaxtın yaranması.
12. Heyətin iş səmərəliliyinin artırılması.
13. Şirkətin imicinin və bazar dəyərinin yüksəldilməsi.

14. Şirkətin investisiya cəlbinin asanlaşdırılması.

Əksər hallarda biznes-proseslər 4 qrupa bölünür:

1. *Əsas biznes prosesləri* - şirkətin biznes istiqamətləndirilməsində birbaşa iştirak edən və gəlirliliyi müəyyən edən proseslərdir. Məsələn, məhsul istehsalı.
2. *Dəstəkləyici biznes-proseslər* – bu halda müştəri pul ödəmir, lakin mövcudluğu vacibdir. Şirkətin infrastrukturunu saxlayan proseslərdir. Məsələn, kadr seçimi.
3. *İdarəetmə biznes prosesləri* – dəstəkləyici də demək olar. Lakin ədəbiyyatlarda müxtəlif cür təqdim olunur. Rəhbərliyin tətbiq etdiyi proseslərdir və planlaşdırma, təşkilatçılıq, uçot, nəzarət və tənzimləmə mərhələlərini əhatə edir.
4. *İnkişaf üçün biznes-proseslər* – gələcəkdə fayda əldə etmək üçün həyata keçirilən cari fəaliyyətdir.

İnginiore firması

- *Əsas biznes-proseslər*
Geyimlərin alınması və satılması,
mebelın alınması və satılması.
- *Dəstəkləyici biznes-proseslər*
Təhlükəsizliyin təminatı, hüquqi təminat və s.
- *İdarəetmə biznes-prosesləri*
Strateji idarəetmə;

Maliyyənin idarə edilməsi;
Marketinq-menecment;
İnsan resurslarının idarə edilməsi;
Anbarın idarə edilməsi.

- ***İnkişaf üçün biznes-proseslər***

Parçanın alınması, paltar istehsalı və satışı;
Mebel materialının alınması, mebel istehsalı və satışı.

Şirkətdə biznes-proseslərin təşkili sənədləşdirmə əsasında aparılır. Bəzən yorucu və mənasız görünən şirkətin yazılı siyasət və prosedurları, əslində, müəssisədə çalışan hər kəsin mənafeyinə xidmət etməlidir.

Prosedurları hazırlayan zaman şirkətdaxili və şirkətxarici hədəf kimi kütlə nəzərə alınmalıdır. Məsələn, şirkətin 95%-i yaşlı fəhlələrdən ibarətdirsə, yaxşı olar ki, müəyyən dövrdən bir onları təhlükəsizlik qaydaları haqqında məlumatlandırmaq üçün bir yerə toplayasınız. Nə üçün?

1. Onların divarlara yapışdırılmış “təhlükəsizlik qaydaları”nı bənd-bənd oxumağa hövsələləri yoxdur.
2. Əksəriyyəti latın qrafikasını bilmir, bəziləri isə ümumiyyətlə, yazıb-oxumağı bacarmır.
3. Prosedurdakı bəzi terminlər onları çaşdırır bilər və s.

Toplantı halında isə onlar başa düşmədikləri məqamları öyrənmə bilər və çox da vaxt itirməzlər.

Bundan başqa, ayrı-ayrı qruplar (şöbələr) tərəfindən riayət olunacaq prosedurlar var. Məsələn, mühafizə sistemi. Bu zaman

mühafizə və yaxud növbə rəisinə prosedur təqdim edilir və o da öz növbəsində tabeçiliyində olan heyəti məlumatlandırır.

Ümumi götürdükdə, hər bir yeni hazırlanan və yaxud dəyişiklik və əlavələr edilən prosedurlar e-mail vasitəsilə şirkət əməkdaşlarına göndərilir.

Prosedurların hazırlanması keyfiyyət nəzarət departamenti tərəfindən həyata keçirilir. Bir çox hallarda keyfiyyət üzrə mütəxəssis və yaxud menecer başqa şöbənin tərkibində də fəaliyyət göstərə bilər.

Keyfiyyətin idarə edilməsinin prinsipləri aşağıdakılardır:

- *Müştəriyə diqqət*: Bu, alqı-satqı vaxtı və sonradan müştəri ilə dialoq və problemlərin həllidir.
- *Rəhbərliyin liderlik səviyyəsi*: Keyfiyyətin idarə edilməsi sistemində (KİS) əsas risk – rəhbərliyin ona marağının olmamasıdır.
- *Əməkdaşların cəlbi*: Söhbət peşəkarlardan, işin gedişində öz ideya və təklifləri ilə fayda verəcək işçilərdən gedir. Məsələn: 1997-ci ildə “Toyota” şirkətinin əməkdaşlarından 890.000 təklif daxil olmuşdur. Bu isə adambaşına 18 təklif deməkdir.²⁵
- *Prosesə yanaşma*: Əgər təşkilatda yuxarıda verilən ilk 3 şərt ödənilirsə, o zaman onun fəaliyyətini müştəri (və yaxud başqa bir kənar müşahidəçi)

²⁵ Şirkətimizdən bir faktı nəzərinizə çatdırım. Şirkət bir neçə müəssisədən ibarətdir. Bunlardan birinin işi digərlərindən çox geri qalırdı, baxmayaraq ki, ən yeni texnologiyalar məhz orada tətbiq edilmişdi. Bir gün ixtisasca aqronom olan Zamil adlı iş yoldaşımdan soruşdum ki, sənçə, səbəb nədir? Bildirdi ki, fikrimcə, həmin texnologiya və avadanlıq işıq şüalarının böyük hissəsinin qarşısını alır ki, bu da bitkinin inkişafını ləngidir və məhsuldarlıq azalır. Təəssüf ki, Zamil kimilərin rəylərinin qulaqardına vurulması yerli şirkətləri hər il 100 minlərlə, ölkə büdcəsini isə 100 milyonlarla geri salır.

tərəfindən daha aydın və anlaşıqlı hala gətirmək zərurəti yaranmışdır.

- *İdarəetməyə sistemli yanaşma*: Edvard Deminqin²⁶ söylədiyi kimi, istənilən təşkilatdakı hər hansı səhvdə fərdin payı 4%-i keçmir və 96% səhv idarəetmə sistemindədir. Əslində, KİS-ə əsas beş altsistem daxildir: motivasiya, təlim-təhsil, müştəri münasibətləri, təchizatçılar ilə əlaqələr, sənədləşdirmə.
- *Davamlı inkişaf*: Volter Şyuharta²⁷ görə, əgər prosesdə davamlı dəyişikliyin qarşısı alınmasa. onun miqyası xeyli böyüyəcək və özü ilə birlikdə qüsurlar da artacaqdır. Bunun üçün o, 4 mərhələdən ibarət tsikl təklif etmişdir:
 1. P (Plan-planlaşdırma) – dəyişikliyin səbəbini tapmaq və onu aradan qaldırmağı planlaşdırmaq;
 2. D (Do-etmək) – planı həyata keçirmək;
 3. C (check - yoxlamaq) – qüsurun aradan qalxdığını yoxlamaq;
 4. A (Act – hərəkət etmək) – dəyişikliyə uyğun düzəlişlər etmək.

Keyfiyyət standartı dedikdə, ilk olaraq ISO 9001 standartları ağıla gəlir. Bəzən belə deyilir: ISO 9001 standartlı məhsul. Bu, yanlış anlayışdır, çünki məhsul ISO 9001 ala bilməz, onun istehsalçısı həmin sertifikatı sahib ola bilər. ISO 9001 sertifikatı – Keyfiyyətin İdarə

²⁶ Amerikalı statistika alimi və menecment üzrə konsultant. KİS üzrə vacib araşdırmalar aparmış alimdir.

²⁷ Amerikalı alim və keyfiyyətin idarə edilməsi nəzəriyyəsi üzrə konsultant.

Edilməsi Sisteminin tətbiq olduğunu sübut edən şirkətlərə verilir. Bu zaman təşkilatın tələb etdiyi prosedur və sənədləşdirmənin hamısına riayət olunması vacibdir.

Keyfiyyətin idarə edilməsi ilə bağlı mütəxəssisləri bir çox hallarda “outsorsinq” edirlər.



Autsorsinq (Outsourcing) – geniş mənada, resursun kənardan cəlbidir. Müasir dövrün dəbdə olan alətlərindəndir. Son zamanlar böyük şirkətlər autsorsinqə xüsusi önəm verirlər. Məsələn, BP şirkəti ölkədə ən çox subkontraktorla işləyən şirkətdir, bəlkə də yüzdən çox şirkətlə əməkdaşlıq edir. Səbəbi isə belədir: subkontraktora sabit məbləğ

ödəməklə istədiyi kadri autsorsinq edir. İşçinin vergi, dövlət ödənişləri, sığortası, xəstəliyi, təhlükəsizliyi, təhsili və s. ilə subkontraktorun özü məşğul olur. İxtisar etmək ehtiyacı yarandıqda subkontraktoru məlumatlandırmaq kifayətdir. Onun təzminatı, sənədləşdirilməsi və s. artıq məhz onun işidir.

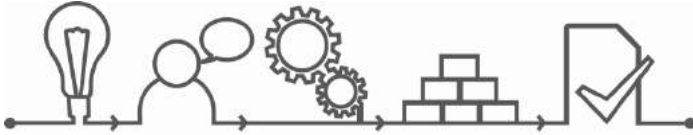
Başqa bir misal. Böyük topdansaşıçılar və istehsalçılar da artıq başqa şirkətlərlə müqavilə bağlayıb onlara məhsul istehsal etdirə və üzərinə öz etiketlərini vura bilərlər. Bu isə istehsalın autsorsinqidir.

Kitabın gedişatında haqqında bəhs etdiyimiz sahələri beyninizdə yerləşdirmisənizsə, o zaman ciddi bir layihə götürüb üzərində çalışma

bilərsiniz. Çünki layihə planlaşdırılması və idarə edilməsi üçün bütün resurslara maliksiniz.

Layihə - əvvəlcədən müəyyən edilmiş nəticə(lər)i əldə etmək üçün təşkil olunmuş fəaliyyətlər zənciridir.

Layihənin idarə edilməsi – məhdud zaman, maliyyə və texniki imkanları nəzərə alaraq, layihənin ən dəqiq formada həyata keçirilməsi üçün insan, material və s. resursların planlaşdırılması, idarə olunması və nəzarət edilməsi prosesidir.



Mütəxəssislərin və şirkətlərin fəaliyyəti dövründə uğurlu və uğursuz layihələr ola bilər.

Uğurlu layihə vəd edilən tarixdən gec olmayaraq başa çatdırılan, göstərilən funksiyaları tamamlayan və planlaşdırılan büdcə daxilində həyata keçirilən işdir. Bu şərtlərin hansısa biri yerinə yetirilməsə, layihə uğurlu sayıla bilməz.

Layihəyə məsul şəxs onun rəhbəridir. Layihə rəhbəri:

- Müştəri ilə layihə arasında əlaqə yaratmalı;
- Müştəri ilə əvvəlcədən vahid bir qərara gəlməli;
- Layihəni həyata keçirəcək “müvəqqəti komanda” yaradaraq tərkibində vəzifə bölgüsü aparmalı, öhdəlikləri müəyyən etməli;
- Ehtiyacları və fəaliyyət planını müəyyənləşdirməli;

- Layihənin icrası zamanı lazım olan vəsait və ehtiyacların təmin olunması üçün əvvəlcədən tədbirlər görməli;
- Layihənin icrasını daim diqqətdə saxlamalı və qiymətləndirməli;
- Müştəriyə layihənin gedişatı və ortaya çıxan problemlər barədə məlumat verməli;
- Layihənin fəaliyyətinin müqaviləyə və planlara uyğunluğunu izləməli;
- Müştərilərin problemləri ilə bağlı verilən cavabların vaxtında və qənaətbəxş olduğuna zəmanət verməli;
- İşçi qüvvəsi, zaman və materialla bağlı dəyişikliklər barədə yuxarı rəhbərliyə və digər lazımı bölmələrə vaxtında məlumat verməli.

Layihə komandasının yaradılması – fərqli bilik və təcrübəyə malik işçilərin layihə məqsədlərinə çatmaq məqsədilə bir yere toplanılmasıdır.

Bu sahədə 3 tip təşkilatlanma mövcuddur:

- Sərbəst layihə komandası;
- Bir-birindən asılı layihə komandası;
- Matris modeli ilə işləyən layihə komandası.

Sərbəst layihə komandası layihənin əvvəlindən sonuna kimi birbaşa cavabdehdir. Layihə rəhbəri yeganə məsul şəxs olduğu üçün işçilər də yalnız bir şəxsə tabe olur və bu halda motivasiya da yüksək səviyyədə təmin edilir. Qərar vermə baxımından da bu model digərlərindən daha üstündür. Mənfi tərəfləri isə resurs (pul və material) israfının belə anlaşımlarda çox olmasıdır.

Bir-birindən asılı layihə komandaları şirkətin öz işçi resursları vasitəsilə təşkil edilir və bir mütəxəssis eyni zamanda bir neçə layihədə işləyə bilər. Məsələn, şirkətdə yataqxana və stadion eyni vaxtda tikilə bilər. Bu zaman bir elektrik növbə ilə hər iki layihədə iştirak etməlidir.

Müsbət tərəfləri, ilk növbədə, şirkətə qazandırılan təcrübədir. İşin öhdəsindən gəlmə baxımından həm rəhbərliyə, həm də layihədə iştirak edən işçilərə böyük motivasiya verir. Layihə qurtardıqdan sonra da hər hansı bir problem çıxdıqda mənbəni tapmaq çətinliyi olmur.

Mənfi tərəfləri isə əsasən, işçilərin motivasiyası ilə bağlıdır ki, bu zaman onlarda belə bir narazılıq yaranır: “filan ölkədən işçi gətirsəydilər 10 manat verəcəkdilər, amma bizə 3 manat da qıymırlar”.

Həmçinin, bir layihənin uğursuzluğu rəhbərlikdə demotivasiya yaradaraq uğurlu layihənin də düzgün qiymətləndirilməməsinə səbəb ola bilər. Layihə sonunda işçilərin mükafatlandırılması zamanı da düzgün bölüşdürülmənin aparılmaması daha bir demotivasiyaya zəmin yaradan faktordur.

Matris modeli - ilk iki komandanın qarışıq variantıdır. Ən böyük üstünlüyü operativliyi, ən mənfi cəhəti isə ikibaşlı idarəetmədir.

Layihə idarədilməsi prosesində rəhbərin liderlik bacarığı çox mühüm amildir. Çünki eyni zamanda bütün işlərə nəzarət etmək mümkün olmadığına görə, nəzarətsiz qalan zaman işçinin səmərəli işi layihənin keyfiyyətli icrası üçün çox mühümdür.

Layihənin düzgün planlaşdırılması, təqdim edilməsi, hədəflərin müəyyənləşdirilməsi, layihə rəhbərinin icradan öncə tanınması və s. işin gedişatında özünü göstərəcəkdir.

Layihənin icrası samanı sifarişçi şirkət işlərin sürətləndirilməsini tələb edə və yaxud layihənin tez bitəcəyi təqdirdə, mükafat vəd edə bilər. Bu zaman layihə rəhbəri aşağıdakı suallara cavab axtarmalıdır:

- Hansı fəaliyyət (mərhələ) qısaldıla bilər?
- Bu qısaldılmanın xərci nə qədər olacaq?
- Fəaliyyətin (mərhələnin) qısaldılması layihənin də icra müddətini qısaldacaqdır?

Layihənin gedişatı haqqında qrup üzvlərinə və yuxarı rəhbərliyə verilən hesabat ən azı aşağıdakıları əhatə etməlidir:

- Layihənin qısa açıqlaması və bitmə tarixi;
- Layihənin hal-hazırkı vəziyyəti (proqram və büdcə);
- Layihə planlaşdırılmasından kənarlaşmalar (maddi və ya zaman).

Sonda isə layihə nəticələri qiymətləndirilir.

...Maliyyə təlimində iştirak edərkən, müəllim bir zamanlar qrup yoldaşı ilə birlikdə qurduğu biznesdən söhbət açdı. Mövzu qudvil idi, qurduqları biznesin zamanla necə dəyər qazandığı və müsbət imic üçün vaxt tələb olunduğu və s. barədə 5-10 dəqiqə söhbət etdi. Biznes isə gündəlik tələbat mağazası olub. Sonda soruşdum ki, bəs indi həmin biznes qalır mı? Məlum oldu ki, ortaqlıq aktının olmaması səbəbindən, biznesi inkişaf etdirmək mümkün olmayıb.

Bəs ortaqlıq aktı nədir?

Ortaqlıq aktı 1890-cı ildə iki həmfikir tərəfindən şərikli biznesə başlamazdan əvvəl bağlanmışdır. Şərtlər o qədər mükəmməl tərtib olunmuşdur ki, beynəlxalq maliyyə təşkilatları bunu mühasibatlığa daxil etmişdir.

Ortaqlıq aktında deyilir ki, şərikli iş başlamazdan əvvəl dəqiq şərtlər, vəzifə və öhdəliklər qabaqcadan ortaqlar arasında müəyyənləşdirilməlidir. Hər bir şərikin adına cari hesab açılır və ona aid bütün əməliyyatlar bu hesabda aparılır. Həmin əməliyyatlar isə aşağıdakılardır:

- Şərik tərəfindən gerigötürmələr;
- Gerigötürmələrə tətbiq edilən faizlər;
- Qoyulmuş kapitalla görə verilən faiz;
- Ortaqlıq maaşları;
- Ortaqdan alınmış borca görə ödənilməli faiz;
- Mənfəət və ya zərərin bölgüsü.

Onların hər biri ilə qısa da olsa tanış olaq.

Şərik tərəfindən gerigötürmələr: hər hansı bir ortaqlar tərəfindən dövr ərzində götürülən məbləğ dövrün sonunda geri qaytarılmalıdır.

Gerigötürmələrə tətbiq edilən faizlər: əgər şəriklərdən biri müəyyən qədər pul götürürsə, bu, ortaqlar biznesin inkişafı üçün xərclənəcək hər hansı məbləğin dövrüyyədən çıxarılması kimi izah olunur. Ona görə də ortaqları bu cür əməliyyatlardan çəkəndirmək üçün hesabat dövrünün sonunda onlara çatacaq “mənfəətdən” gerigötürmələr üzrə faiz tutulur.

Qoyulmuş kapitalla görə verilən faiz: ortaqlardan kim biznesə daha çox kapital qoymuşdursa, bu, mənfəətin bölüşdürülməsinə təsir edir. Məsələn, hamı eyni işləri görürsə, bu zaman daha çox kapital qoyan şəxsə mənfəətdən daha çox pay düşür.

Ortaqlıq maaşları: biznesin həyata keçirilməsində fəal şəkildə məşğul olan ortaqlara buna görə maaş verilməlidir. Məsələn, ortaqlardan birinin avtomobili var və çatdırmaların bir çoxunu o özü həyata keçirir. Buna görə də vaxtının böyük bir hissəsini biznesin inkişafı məqsədilə sərf edərsə, ona sabit bir maaş kəsilməlidir.

Ortaqdan alınmış borca görə ödənilməli faiz: Ortağın işin gedişatında biznesin inkişafı üçün qoyduğu pulu kapital və yaxud bağışlanma deyil, məhz ondan alınan borc kimi nəzərə almaq vacibdir. Çünki belə hallarda gələcəkdə həmin şərikin müəyyən narazılıqları, özünü digərlərindən üstün hiss etməsi, bir qədər imtiyazlı sayması və s. formalaşa bilər. Bu cür mənfi halların qarşısını almaq üçün əvvəlcədən ortaqdan alınmış borca görə sabit faiz müəyyənləşdirilməlidir. Onu da nəzərə almaq lazımdır ki, şərik bu pulu başqa bir biznesə yatırıb oradan qazanc əldə edə bilərdi.

Mənfəət və ya zərərin bölgüsü: Ortaqlar mənfəət və zərərin ədalətli hesab etdikləri bölgüsünü əvvəlcədən razılaşıdırırlar. Bunun üçün əvvəlcə yuxarıda qeyd etdiyimiz elementlər uçota alınmalıdır.

Real biznes

Kids Academy

MMU Business School

Astoria

Etap 8. Real biznes

Nəhayət, real biznes haqqında mülahizələrimizi təqdim edəcəyik. Hansı sektorlara daxil olmuşuq və yaxud olmaq istəmişik?

Tədris-təlim
Alqı-satqı
Reklam

Kids Academy

Ən uzunmüddətli real fəaliyyət göstərən biznesim olub. Təxminən 2011-ci ilin avqust ayından 2012-ci ilin yay aylarına kimi “dözdü”. Yaxşı seçim idi, vaxtında başlamışdıq. Uşaqlar üçün kurs haqqında ideya bundan çox-çox əvvəllər ağılıma gəlmişdi. Bu sahədə ilklərdən biri ola bilmişdik.

Uşaqlar üçün rus və ingilis dili kursları, məktəbəqədər hazırlıq, rəsm və s. təklif edilirdi. İki nəfər idik və şərik kimi fəaliyyətə başladıq. Başlanğıc üçün təqribən 2000 manat tələb olunurdu. Təbii ki, 2000 manat da az deyil. Lotereya oynamışdım və şərikimlə yarıbayarı pul qoymaq barədə razılığa gəlmişdik.

Başlamaq üçün pul: şəxsi;
İşlətmə: şərik;
İşçilik: ilkin dövrdə özümüz, sonra kadr cəlbi.

İlk addım, əvvəldə də vurğuladığımız kimi, qeydiyyatdır və mən fiziki şəxs kimi qeydiyyatı durdum. Sonra obyekt axtarışı başlanılır.

Əgər reşəkar bir meneceriniz yoxdursa, o zaman ofis və yaxud inzibati obyektin yaşadığınız və ya işlədiyiniz yerə yaxın yerləşməsi çox önəmlidir. Çünki işin üzərində mümkün qədər çox durmaq, gələcək üçün planlamalar və yeni müştəri cəlbi üçün müxtəlif yollar düşünmək lazımdır.

Normal halda biznes üçün ilk 6 ayı gəlirsiz düşünmək və buna uyğun maliyyə planlaması tərtib etmək lazımdır. Amma bizim əlimizdə heç 3-cü ayın xərclərini qarşılıyacaq vəsait yox idi.

İlk öncə, evin ətrafında (3 km-lik radiusda) yerləşən icarə obyektlərinə baxdıq. Piyada gəzirdik ki, heç nə gözdən qaçmasın. Kurs uşaqlar üçün olduğuna görə, binanın yaşayış evlərinə, hətta mümkün olsa, bağça və məktəblərə yaxın yerləşməsi vacibdir.

Biz yeni və hündürmərtəbəli binaların yanında, daha doğrusu, köhnə 9 mərtəbəli binanın birinci mərtəbəsində obyekt kimi fəaliyyət göstərən mənzil icarəyə götürdük. Təqribən avqustun ortaları idi. Danışığ belə oldu ki, ödəniş sentyabrın 1-dən hesablanacaq, çünki obyektə yenidənqurma işləri aparılmalı idi. Vaxtdan istifadə edib reklam işlərini həyata keçirə bildik. Bundan əlavə, müəllim heyəti də cəlb olunmalı idi...

Deməli, ofis tutuldu – 650 manat.

O zaman oplu flayerlərin ucuz çap edilməsi kampaniyası yeni başlamışdı. Dizaynı özüm tərtib etmişdim və 100 manat verməklə 5000 ədəd flayer çap etdirdik: $650+100 = 750$ manat.

Boss.az, azerjobs.com kimi pulsuz iş elanları yerləşdirən veb saytlarda müəllim vakansiyası ilə bağlı elan verdik. CV gözlədiyimizdən də çox gəldi. Normal seçim edib 3 müəllimə ilə müqavilə bağladım.

Ofis 2 kiçik otaq və geniş koridordan ibarət idi. Vaxtilə internet-klub kimi fəaliyyət göstərmişdi. Girişdəki kiçik otağı resepsn kimi nəzərdə tutduq, koridorun kənarlarında 3 otaq arakəsmə ilə ayrılaraq istifadəyə verildi. Usta işini əsasən atam və qardaşım həyata keçirdiyi üçün işçilik pulu sərf olunmadı. Bununla belə, 300 manatlıq material alındı: $750 + 300 = 1050$ manat.

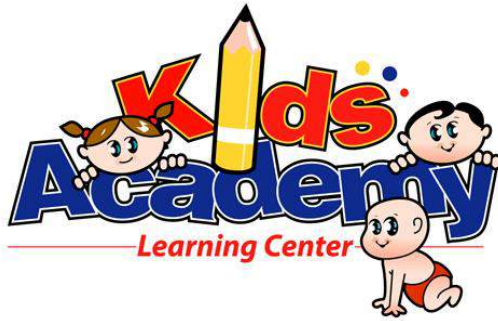
Kitab və dərs ləvazimatlarını 28 May metrostansiyasının ətrafında yerləşən kitab mağazalarından aldım. Əgər kurs üçün aldığımızı desəniz,

ciddi endirimlər edirlər. Bu da təxminən 200 manat civarında oldu:
 $1050 + 200 = 1250$ manat.

Vinil və bannerlərə təqribən 100 manat xərcimiz çıxdı. Reklamı yenə atam hazırladığına görə işçilik pulu verilmədi. Stol-stul dəstlərini də özümüz quraşdırdığımızdan, o da pulsuz başa gəldi. Lakin materiallara 550 manat xərcləməli olduq: $1250 + 100 + 550 = 1900$ manat.

Bu yerdə bəzi məqamları nəzərə çatdırmaq istərdim: bir sıra kurslarda 5-6 yaşlı uşaqlar böyükələr üçün nəzərdə tutulmuş partalarda əyləşdiyindən ciddi diskomfort yaradır və təbii ki, bu, valideynin nəzərindən qaçmır.

Deməli, 1900 manatla qurduğumuz Kids Academy tam hazır vəziyyətə gəldi. Amma unutmayın ki, stol-stulun düzəldilməsi, reklam montajı, reklam edilməsinə, təmir-baxıma bir manat da işçilik pulu xərclənməmişdi. Yeri gəlmişkən, 5000 ədəd flayeri qardaşım ilə birgə ətrafdakı bütün binalara payladım və ona görə də qısa vaxtda kursa axın başlandı. Loqomuz isə ABŞ-da fəaliyyət göstərən bir kursun loqosu idi.



Yadda saxlayın: kursa daha çox müştərinin gəlməsi üçün ilk növbədə yerləşmənin rahatlığı, kursun dizaynı və vəziyyəti və ən əsası, güclü reklamı lazımdır. Televiziyada reklam verməyənsiz də olar, lakin ən azı ətrafda yaşayan əhəlinin məlumatlı olması və əlbəttə ki, şəhər telefonu vacibdir.

Qeyd etdiyim kimi, yerləşmə yaşayış binalarına, bağça və məktəbə yaxın idi və düz yolun kənarında yerləşirdi. İnteryer hər otağın fərqli rənglərdə olması ilə cəlbedici təsir bağışlayırdı. Divarlarda animasiya qəhrəmanlarının stikerlərini yapışdırmışdıq. Otaqların hamısına xalça döşənmişdi. Rəngli stol-stul dəstləri uşağa “gəl-gəl” deyirdi. İçəriyə göz gəzdirən valideyn narazı qala bilməzdi. Reklamı da normal təşkil etmişdik və ən azı 4500 ailəyə flayer paylanmışdı.

Bütün bu sadaladıqlarıma görə, artıq təmirə başladığımız 2-3 gün ərzində zənglər ara vermirdi.

HR. Müəllimləri CV-lərini diqqətlə öyrəndikdən sonra seçib dəvət edirdik. O vaxtlar pulun 20%-i onlara verilirdi. (Elə kursun dağılma səbəblərindən biri də bu idi). Azərbaycan dilində başa düşməyən bir kadr vardı, lakin rus və ingilis dillərini çox mükəmməl tədris edirdi. Əsas reyting gətirən müəlliməmiz də məhz o idi, 3 ay sonra kursu tərk etməyi ilə də süqutumuz başladı.

Yoxlanmış taktikası ilə bağlı bir faktı da açıqlayım. Obyektimiz fəaliyyətə başlayandan bir-iki ay sonra başqa bir kurs adından da elan yerləşdirdim. Müəllimlərin biri bizdə işləyə-işləyə oraya da CV göndərmişdi. Belə hallarda mütləq onunla söhbət aparmaq lazımdır, - əgər müəllim işə böyük fayda verirsə, onu saxlamaq üçün şərtlərini öyrənmək və mümkün qədər qarşılıqlı razılaşma əldə etmək lazımdır, - yox, əgər əksinədirsə, bu halda ən düzgün yol vidalaşmaqdır.

Araşdırma. Yaxın ətrafda bir dənə də olsun uşaqlar üçün kurs yox idi. Bunun özü çox şey demək idi. Hətta yadıma gəlir ki, həmin vaxtlar yaxınlıqda yerləşən Panda Kids mağazasında təmir işləri gedirdi. O zaman bu mağazanın dəqiq nə ilə məşğul olacağını bilmirdim və aləmində onların uşaqlar üçün kompleks xidmət təklif edəcəklərini, uşaq inkişaf mərkəzi yaradacaqlarını düşünürdüm. Bu, bir ara kefimizi pozsa da sonrakı gedişat bunun əksini göstərdi.

Qiyməti araşdırmaq üçün o dövrdə ayrıca uşaq bölümü olan yeganə kurs CELT Kids-ə baxdıq. Buradakı qiymətlər bizim təklif etdiyimizdən yüksək idi, daha doğrusu, biz qiymətləri aşağı endirdik.

Qiymətlərimiz belə idi:

- Qrup halında (6 nəfər) – 43 manat;
- 3 nəfər – 55 manat;
- 2 nəfər - 70 manat;
- Fərdi hazırlıq – 96 manat.

Bizdə qəribə bir xüsusiyyət var (elə məndə də) - bahalı xidmətə xüsusi maraq göstəririk və ya əksinə, istəyirik ki, hər şey havayı olsun. Əlbəttə ki, biz havayı nə isə təklif etmək fikrimiz olmadığından, qiymətləri bir qədər yüksək qoymuşduq. Bir ailədən 2 və daha artıq uşaq xidmətdən istifadə etdikdə, həmçinin bir uşaq 2 və daha çox xidmətdən istifadə etdikdə endirimlər verilirdi.

Biznes-proses. Dəqiq iş qrafiki yox idi. Müəllimlər faizlə işlədiyinə görə, yalnız dərs olanda gəlməli idilər. Lazım olanda əlavə məbləğ təklif etməklə boş vaxtında müəllimi kursda saxlamaq olar. Biz isə bunu etməmişdik.

Müqavilə formatı hazırladım: 6-7 paraqrafliq səliqəli bir müqavilə idi və hər iki tərəfin hüquqları burada açıq-aydın anlaşılırdı. Müqavilənin üst tərəfindəki loqo və s. ona effektiv görünüş verirdi. Müqavilənin bir nüsxəsi valideynə verilirdi. Bu, işin ciddiliyini barədə valideynə bir signal olmaqla yanaşı, onun beynində kurs barədə müsbət bir imicin formalaşmasında rol oynayır.

Obyektin Facebook səhifəsi yaradıldı və hələ də qalmaqdadır, 150-dən çox üzvü var...

Keçək yekunlara. Bəs niyə belə “mükəmməl” təşkil olunmuş kurs bağlandı?

Səbəblər:

1. *İşin üstündə durmaq.* Mən avqust ayında 15 günlük məzuniyyət götürüb işə başlamışdım. Elə yeni fəaliyyət göstərirdik ki, məzuniyyət müddəti başa çatdı. Qardaşım da əsgərlikdən yeni gəlmişdi və karyeraya görə o da işin üstündə dura bilmədi. Telefonla idarəetmə isə təbii ki, çox effektivdir. Müştəri müəllimə ilə daimi ünsiyyətdə olduğu üçün müəyyən dövrdən sonra aralarında səmimiyyət yaranır və nəticədə müəllimə 10-15 valideynlə razılığa gəlib uşaqların hazırlığının evdə davam etdirilməsinə nail olur.

2. *Reklamın dayandırılması.* Buna qətiyyət yol vermək olmaz olmaz. Yeni aksiyalar, endirimlər və s. bu fəaliyyətlə məşğul olanlar üçün çox vacibdir. Bakıda həddindən artıq kurslar mövcuddur - stər qiymət, istərsə də keyfiyyət baxımından da rəqabət güclüdür.

3. *Şəriklilik.* Çox böyük səhv addım idi. Daha doğrusu, şəriklilik yox, şərikliliyin düzgün və planlaşdırılmış şəkildə qurulması yolverilməz idi. Sonda uzun müddət ərzində formalaşmış münasibətlərin korlanmasına gətirib çıxardı və nəticə göz qabağında... Ümumi xərcin 60-70 faizini mən çəkmişdim və demək olar ki, işin bütün ağırlığını öz üzərimə götürmüşdüm. Lakin buna baxmayaraq, qarşı tərəfdə elə bir fikir yaranmışdı ki, sanki mənim hansısa başqa bir marağım var. Bununla da arada olan güclü münasibət, hər şeyi deməkdən çəkinmək, “yaxşı deyil”, “mənlikdi” və s. kimi anlayışlar sonda “örtülü bazar dostluğu pozar” deyiminin necə də aktual olduğunu bir daha təsdiqlədi...

Cıxarılan nəticə:

- İşə birbaşa özünüz və ya tam əmin olduğunuz (etibarlı və peşəkar) biri nəzarət etməlidir. Əgər özünüz çox da nəzarət edə bilmirsinizsə, etibar etdiyiniz şəxsin həm insani, həm də peşəkar səviyyəsi yüksək olmalıdır. Bunlardan biri əskik olanda uğurlu işə təminat vermək mümkün deyil: çünki etibarına əmin olmadığınız peşəkar “peşəkarcasına” yeyintiə yol verəcək; etibarı şəxs isə peşəkarlığı kifayət deyilsə, bu zaman biznesinizi inkişaf etdirmək müşkül məsələyə çevriləcək.
- İşə kiminlə başlamaqdan asılı olmayaraq, şərtlər çox aydın və detallarına kimi razılaşdırılmalı, öhdəliklər, paylar və s. dəqiq bölüşdürülməli və hər iki tərəfdən müvafiq akt imzalanmalıdır. Kimsə bu şərtlərlə tanış olmadan imza atmışdırsa, bu onun şəxsi problemi və səhvidir.
- Reklam: Kemal Kaptaner demişkən: “İşləriniz pis gedirsə, reklam edin! İş düzəlsə, reklama davam edin”. Mən bu fikirlə tanış olanda artıq iş-işdən keçmişdi. Sonradan nə qədər cəhd etsəm də, artıq gec idi...

MMU Business School

İlk dəfə endirim saytlarının birində xidmət təklifini gördüm, 80% endirim məni cəzb elədi və bundan istifadə etmək qərarına gəldim. Üç aylıq mini MBA proqramına qoşulmuşdum və bitirəndən sonra diplomu lazım olan ünvanı çatdırdılar. Azərbaycanın ilk tələbə idim. Mərkəz Şotlandiyanın Edinburq şəhərində yerləşir. Əsasən MDB ölkələrindən qazanc əldə edirlər. Əlaqə səhifəsində Azərbaycanın adı və bayrağı olsa da, regional mərkəz Qazaxıstanda idi və idarəçilik buradan həyata

keçirilirdi. Əlaqə saxladım və burada rəsmi təmsilçi istəyimi bildirdim. Bir qədər araşdırdılar və sonda razılıq verildi.

Əvvəlcə rekvizitlər, VÖEN və s. tələb etdilər. Müqavilə imzaladıq və hardasa 1-2 aylıq əməkdaşlığımız oldu. Bəs niyə cəmi 1-2 aylıq? Hə... düzü, işləmək lazım idi və mən bunu etmədim. Daim hərəkətdə olmaq tələb edilirdi: universitetlərlə, kurslarla əməkdaşlıq etmək; reklam olunmaq; korporativ təkliflər planı hazırlamaq və təkliflər vermək. Mənim bu 1-2 aylıq işim isə yalnız diskont saytları ilə razılaşmaq (hansı ki, elə mənə qədər də bunlar mövcud idi) və vaxtı uzatmaq oldu.

Bu və bunun kimi işlər işsiz və mümkün qədər hələ universiteti yeni bitirib təcrübə qazanmaq istəyən gənclər üçün gözəl imkandır. Hazırda belə distant təhsil verən müəssisələr çoxdur. Əgər məşğul olmağa vaxt və həvəs varsa, ən azından, e-mail vasitəsilə regional və ya ölkə üzrə təmsilçi olmaq istəyinizi bildirin. VÖEN açıb arıncı bir bank hesabı açmağınız kifayətdir. Möhür lazım olsa, bu zaman 5-10 tələb olunur və işiniz hazırdır.

Astoria

1001ideas.ru saytında axtarış aparanda İtaliyanın ən böyük şərab firması olan Astoria Vininin müsəlman ölkələri üçün yeni bir məhsul - ZEROTONDO brendi təqdim etdiyini gördüm. Bildirilirdi ki, şirkət bu məhsulu əsasən Qana, Nigeriya və Malayziyaya ixrac etməyi düşünür. “Nəyə görə bizə də gəlməsin”, - fikri ilə şirkətlə yazışmağa başladım. Ən çox razı qaldığım yazışmalar hələ ki, bu şirkətlə olub: suallarımı operativ və ətraflı cavablandırirdılar. Bir çox şirkət həftələr sonra cavab yazır, çox rast gəlmişəm.

Yazışmaları sizə təqdim edirəm (ingiliscə yazmışdım, sizə Azərbaycan dilində tərcüməsi verilir). Tarixlərə də fikir verməyiniz məsləhətdir.

Qeyd üçün deyim ki, burada hər iki tərəfdən yazılmış ilk yazılar və qarşı tərəfdən aldığım son cavab verilib. Məqsəd işgüzar yazışma etiketini nümunə olaraq göstərmək, həmçinin şirkətin operativliyini və müştəriyə yanaşma tərzini diqqətinizə çatdırmaqdır.

Mən - 13.05.2013

Salam. Mən Azərbaycanda, Bakıda olan FR Menecment şirkətinin həmtəsisçisiyəm. Sizin məhsulları ölkəmizə idxal etmək və distribütor kimi əməkdaşlıq etmək istəyirik. Həmçinin bu içkiləri Gürcüstan, Rusiya və Türkiyədə də paylaya bilərik - əgər hələ də bu bazarlarda yoxsunuzsa. Cavabınızı gözləyirəm.

*Hörmətlə,
Röyal İmanlı
FR Menecment
-----*

Astoria - 13.05.2013

Hörmətli cənab İmanlı,

Çox şadıq ki bizim məhsulları bəyəndiniz və sizə bəzi şərablar üçün qiymət təklifini göndərirəm. Əlavədəki fayllara baxın.

Biz, həmçinin, Gürcüstan və Türkiyə kimi yeni bazarların inkişafında maraqlıyıq.

Məlumat üçün xatırladım ki, (şirkət haqqında məlumat verir) Astoria İtaliyada aparıcı brenddir və yalnız restoran, klub, bar, lounge

və ixtisaslaşdırılmış mağazalarda (şərab evlərində) tapıla bilər. Yerində təklif edilən brend olduğu üçün heç vaxt supermarketlərdə satıla bilməz.

(Daha sonra bir qədər ANTONİNİ CERESA brendi haqqında da məlumat verir).

*Dərin hörmətlə,
Paolo Favero*

Bu aralarda xeyli yazışmalarımız oldu. Daha sonra digər ixracat üzrə nümayəndələrlə də yazışdıq. Şirkət spirtli və spirtsiz kokteyl və siroplar da təklif edirmiş.

Astoria, Antonini Ceresa - iki şirkət olaraq təqdim edilir. Astorianın 48, Antonini Ceresanın isə 21 məhsulu üzrə qiymət təklifi göndərilmişdi. Belə başa düşdüm ki, Astoria daha “premium” hesab edilir. Aşağıda sizə şirkətin göndərdiyi şərtləri və qiymət təklifindən bir səhifəni verirəm. Qiymətləri silmişəm.



N. REF: GP/pt

A.C. srl

Via Antonini, 9 - 31035 Crocetta del Montello (Tv)
Tel 0423 / 6699 - Fax 0423 / 665077
R.E.A. Treviso n. 170549 - Cap. Soc. € 894.000,00 Iva
Reg. Imp. TV n. e Part. IVA IT01792940282
astoria@ac - info@astoria.it - facebook: astoriawines
Direct line for export office: ph +39 0423 669644
fax: +39 0423 665603 - eMail: export@astoria.it



FR MANAGEMENT
Baku
Azerbaijan

Attn. Mr. Royal Imanli
Rim06@list.ru

Crocetta del Montello, 13th May 2013

REF: 2013 ASTORIA AND ANTONINI CERESA WINES OFFER

Dear Mr. Imanli,

Following your request via e-mail, we are pleased to send you our price lists and below our sales conditions:

ASTORIA Price list → 10% DISCOUNT

LUXURY Price list → 5% DISCOUNT

ANTONINI CERESA PRICE LIST → 15% DISCOUNT

SALES CONDITIONS:

Delivery terms: Ex-works Crocetta del Montello (TV) - INCOTERMS[®] 2010

Validity: from now for orders to be collected within 31st December 2013 unless otherwise specified

Payment: bank transfer in advance 3% discount

For every further request you might need, please don't hesitate to contact us.

Kind regards
A.C. SRL
Export Dept
Paolo Favero

9.5 COLD WINE

BENEFIT SPARKLING WINE

9,5% vol.



ref. 150 - Italy	200 ml
Case x 24 lt.	Pallet x 77 cases (11 x 7)
ref. 150	200 ml
Case x 6 lt.	Pallet x 80 cases (10 x 8)
ref. 151 - magnum	1500 ml
Case x 6 lt.	Pallet x 40 cases (10 x 4)
ref. 152 - jacobus	1000 ml
Case x 1 lt.	
ref. 154 - savatiano	6000 ml
Case x 2 lt.	

9.5 COLD WINE PINK

9,5% vol.



ref. 156 - Italy	200 ml
Case x 24 lt.	Pallet x 77 cases (11 x 7)
ref. 157	200 ml
Case x 6 lt.	Pallet x 80 cases (10 x 8)
ref. 158 - magnum	1500 ml
Case x 6 lt.	Pallet x 40 cases (10 x 4)
ref. 161 - jacobus	1000 ml
Case x 1 lt.	

9.5 COLD WINE
Red

7% vol.



ref. 153	750 ml
Case x 6 lt.	Pallet x 80 cases (10 x 8)

9.5 ALCOHOL FREE
ZEROTONDO

0% vol.



ref. 155	750 ml
Case x 6 lt.	Pallet x 80 cases (10 x 8)

İyun ayının 25-də P.Faverodan son yazını qəbul etdim:

Astoria - 25.06.2015

*Hörmətli cənab İmanlı,
Mən hal-hazırda daşınma xərclərini gözləyirəm.
Sizi məlumatlandıracağam.*

Təşəkkürlər və hörmətlər,

Paolo Favero

İki həftə ərzində yazdıqlarımı belə cavablandırdıqları üçün başa düşdüm ki, bizimlə işləmək fikrindən daşınıblar.

Səbəbləri:

- Mən onlara yalnız “halal” məhsullar üçün əməkdaşlıq təklif edirdim. Hansı ki, bunlar şirkətin təklif etdiyi məhsulların heç 5%-i də deyildi.

- Bundan əlavə, şirkətdən ölkə üçün eksklüziv distribütorluq tələb edirdim. Bu, bizim üçün çox vacib idi, çünki qısa müddətdə bazarın “əjdahaları” məhsulu əlimizdən ala bilərdi. Eksklüzivlik olduqda isə ən azı bir müqavilə dövründə şirkət bunu heç kimə verə bilməyəcəkdi.

Artıq qısa müddət sonra onların siroplarının elit kafelərin birində təklif edildiyinin şahidi oldum. Həmçinin 2015-in payızında supermarketlərin birində lap aşağı rəfdə ZEROTONDO-nun satıldığını görəndə başa düşdüm ki, ölkəmizə nə daxil olsa “bizim qanun”a tabe olmalıdır.



Rəqabətdə çox geridə qaldığımız üçün xarici “brend”lər Azərbaycan bazarına 5 ildən (ən azı) sonra standart tətbiq ediləcək ölkə kimi baxacaqlar.

İspaniyanın Vincero şirkəti də halal şərab istehsalı ilə məşğul idi. Şirkət yalnız spirtsiz şərablar istehsalı ilə məşğul idi və 4 növ məhsulu vardı. Onlarla yazışma, sözün həqiqi mənasında, çox “ağır” oldu. İlk yazdığım məktuba təqribən bir ay sonra cavab gəldi. Sonuncu yazdığımıza isə 2 ay 20 gün sonra. Son məktubda isə Azərbaycana, ümumiyyətlə, daşınma etmədiklərini bildirdilər.

Biznesdə ideyalarımız çox olub. Bunlar sadəcə bəziləridir!

Son söz

Kitabı ərəsəyə gətirməkdə əvvəl daha çox kommersiya məqsədi güdülürdüsə, bu yazışma hər şeyi dəyişdi. 😊

Gələcəyi sağlam qurmaq ümidi ilə.

-  **Röyal İmanlı** 30.07.2015 23:10
vaxtınız varsa 2 sualım var?
-  **Anar Bayramov** 30.07.2015 23:12
Buyurun
-  **Röyal İmanlı** 30.07.2015 23:13
kitabda reklam yerləşdirmək - məsələn bookboon.com kimi məsləhətdirmi?
-  **Anar Bayramov** 30.07.2015 23:14
Mən eləməzdim
-  **Röyal İmanlı** 30.07.2015 23:15
2. nə kimi mənfə təsiri olar?
-  **Anar Bayramov** 30.07.2015 23:16
Bu, kitabın missiyasına bağlıdır
Məsələn, mən ana dilimizdə content yaradıram
Hu missiya reklamla ziddiyyət təşkil edir
-  **Röyal İmanlı** 30.07.2015 23:17
aydındır. Təşəkkür edəreml 😊
-  **Anar Bayramov** 30.07.2015 23:18
😊

Ədəbiyyat:

Girişimci el kitabı (Garanti bankası)

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

“Marketinqin əsasları, menecmentin əsasları”, Laura Hüseynova

“Biznes etiketlərin əsasları”, Barbara Paçter

www.ifc.org

www.az.wikipedia.org

www.banco.az

www.old.azmarketing.az

www.ilkinmanafov.com

www.hizliadam.com/talep-olusturma-talep-karsilama.html,

Bünyamin Kapıcıoğlu

www.kayzen.az

www.az.wikibooks.org

Dəstəkləyənlərə təşəkkürümü bildirirəm



BRANDUP
digital agency




COMPANION
Business Solutions