

# Alan B. Biznes plan

## Plan nə üçün lazımdır?

1

---

Giriş

2

Tipik KOM

Biznes-plan KOM-rə nə üçün bu qədər vacibdir.

3

Biznes-planlaşdırma və maliyyə fəaliyyəti

KOM biznes-plandan nə ala bilərlər

4

Nəzarət həlqəsinin və planlaşdırma həlqəsinin yaradılması

Planlaşdırma həlqəsi və nəzarət həlqəsi

5

Bu kitab kimin üçün nəzərdə tutulmuşdur

Kitabdan necə istifadə etməli

6

Bu kitabdan nə öyrənmək olar

Bəzi ümumiləşdirmələr

7

Nəticə

8

9



## GİRİŞ

Hər hansı sahibkar üçün kiçik və orta müəssisə çox cəlbedicidir. Təkcə təhlükəsizlik, uyğunlaşma, mənfəətlilik kimi xüsusiyyətləri qeyd etmək kifayətdir. Həqiqətən də uğurla fəaliyyət göstərən və menecmenti bacarıqla işləyən KOM-lərdə bütün bu xüsusiyyətləri aşkar etmək olar. O da doğrudur ki, aztapılan resursların məhz daha lazımlı olduğu sahələrdə yerləşdirilməsi üçün (və onların səmərəli realizasiyası üçün) planlara ehtiyacı olan KOM-də məhz bu keyfiyyətlər çatışmır. Kitab elə bütün bu məsələlərə həsr edilmişdir.

## TİPİK KOM

KOM haqqında öz-özünə mövcud olan biznes kimi kifayət qədər geniş yayılmış təsəvvür mövcuddur. Ona heç kim rəhbərlik etmir, o, bütövlükdə xarici amillərdən asılıdır. Bu müəssisələrin rəhbərləri planlaşdırmaya menecment elementi kimi böyük əhəmiyyət vermirlər. Planlaşdırmanın, hətta məhdud olanının, həm gündəlik problemlərin yüngülləşdirilməsində, həm də gələcəkdə hər cür mümkün problem zonalarının proqnozlaşdırılmasında çox səmərəli metod ola biləcəyi barədə anlamın olmaması yanlışlıqdır.

*Aztapılan resursların məhz daha lazımlı olduğu sahələrdə yerləşdirilməsi üçün tipik KOM-rin planlaşdırmaya (və bu planların səmərəli şəkildə reallaşdırılmasına) ehtiyacı vardır.*

Planlaşdırmadan qorxaraq, onu çox mürəkkəb və resurstutumlu hesab edərək, menecerlər çox zaman başa düşməzlər ki, şirkətin gündəlik normal fəaliyyəti onun iş prosesi dövründə dəyişə bilər. Ayt sayderlərə aydındır ki, KOM-rin adı problemləri zaman ötdükcə dəyişə bilər və bu, həqiqətdə aşağıdakı şəkildə baş verir. İlk bir-iki il – yaranma: müştərilərin axtarışı və saxlanması, əmtəələrin və ya xidmətlərin inkişaf etdirilməsi. Növbəti dövr – konsolidasiya: səriştəli heyətin axtarışı və saxlanması, səlahiyyətlərin verilməsi, biznesə nəzarət. Sonrakı mərhələ – inkişaf: investorların cəlb edilməsi, bazar da daha ciddi firmalarla rəqabət.

Lakin KOM-rin resursları bir sıra səbəblərə görə ciddi pressing vəziyyətindədir:

- qulluqçuların və menecerlərin sayı çox deyil, səriştə məhdud, təcrübə azdır;
- pul – daim mövcud problemdir, hətta əldə olandan ağıllı istifadə üçün menecerlərin təcrübəsi azdır;

- menecer komandası kiçikdir (adətən onlar biznesdə kifayət qədər spesifik bacarığı olanlardır) və onlar biznesin başlıca problemlərini meydana çıxdıqca öyrənirlər, odur ki, vaxt çatışmazlığından əziyyət çəkirlər;
- kifayət qədər dar coğrafi və sənaye sektoru;
- fəaliyyət göstərdikləri bina biznesin təşkili üçün heç də həmişə əlverişli olmur;
- menecerlər heç də həmişə qərarlar qəbul edilməsində doğru informasiyadan istifadə etmirlər; onlar çox zaman köhnəlmiş, heç olmasa bir il əvvəlki, xarici illik hesabatlarla əsaslanan, informasiyaya istinad edirlər.

## **BİZNES – PLAN KOM-rə NƏ ÜÇÜN BU QƏDƏR VACİBDİR**

Uğurlu biznes – aztapılan resursların səmərəli şəkildə yerləşdirilməsidir. Kifayət qədər maliyyələşən iri, özünü yaxşı tanıtmış şirkətlər zərərlə işləyə bilər və bu çox zaman belə də olur, lakin bu gözə görünür. Belə ki, onlar KOM-rə nisbətən az hallarda iflasa uğrayırlar. KOM nisbətən az resurslara malik olaraq, fəaliyyətlərini davam etdirmək üçün iri şirkətlərə nisbətən daha səmərəli surətdə işləməli olur. Burada planlaşdırma daha çox lazımlıdır, çünki bunsuz bir sıra səbəblər üzündən resursların səmərəli şəkildə yerləşdirilməsi mümkün deyildir.

*Uğurlu biznes-aztapılan resursların səmərəli yerləşdirilməsidir. İri, özünü yaxşı tanıtmış şirkətlər zərərlə işləyə bilərlər və bu çox zaman belə də olur...Resurs qıtlığı zamanı KOM fəaliyyətlərini davam etdirmək üçün səmərəli işləməyə məcburdur.*

- Planlaşdırma biznesin qismən nəzarət olunan, lakin şirkətin real təkliflərlə xarici investolar qarşısına çıxmasınadək təcili tədbirlər görülməsini tələb edən sahələrini müəyyənləşdirir.

- Planlaşdırma – şirkətin banklar və ya yerli inzibati orqanlar tərəfindən maliyyələşdirilmə perspektivləri haqqında mühüm informasiya mənbəyidir. İri təşkilatların maliyyələşmə imkanı çox zaman daha genişdir, çünki öz tələblərini daha dəqiq əsaslandırırırlar.

*KOM-rə toxunan Amerika tədqiqatları təsdiq edir ki, müəssisələrin 5-10 il ərzində stabil artımı məhz şirkətin öz fəaliyyətini planlaşdırması ilə əlaqədardır*

- Planlaşdırma qulluqçulara və digər maraqlı şəxslərə şirkətin perspektivləri haqqında informasiya çatdırılmasının əsasını təmin edir.

- Planlaşdırma menecmentin qəbul etdiyi qərarların şirkətin zəif və güclü tərəflərinin obyektiv şəkildə təhlilinə əsaslanmasının zamanətçisidir. Bundan əlavə, planlaşdırma menecerlərə aztapılan resurslardan istifadənin maliyyə cəhətdən özünü doğruldacağını öyrənmək imkanını yaradır və menecerlərin firmanın strategiyasını əla dərk etdiyini göstərir.

- Planlaşdırma informasiyanın daha səmərəli şəkildə menecment səviyyəsində hərəkətinə imkan yaradır ki, bu da, şübhəsiz, təşkilat daxilində qərarların qəbul edilməsinin böyük səmərəliliyini təmin edir.

- Planlaşdırma firmanın hələ təcrübə toplamalı olduğu mühüm sahələri müəyyənləşdirir.

- Planlaşdırma yeni məhsulun və ya prosesin müvəffəqiyyətli olub-olmayacağını müəyyənləşdirməyə kömək edir. O, həmçinin menecerlərə bazarda mövcud olan rəqabətdən xəbərdar olmağa imkan yaradır.

Tipik KOM-ni, əgər o, 5 il ərzində mövcuddursa, baş tutmuş hesab etmək olar. Tədqiqatlar göstərir ki, firmaların təxminən 85%-i öz fəaliyyətlərini ilk 5 il ərzində dayandırır ki, bu da tikinti, maşın-qayırma və moda sənayesi sferaları üçün daha xarakterikdir.

Lakin amerikalı alimlərin KOM-rə dair tədqiqatları təsdiq edir ki, 5-10 il ərzində müəssisələrin stabil artımı məhz şirkətin öz fəaliyyətini planlaşdırması ilə əlaqədardır. Güman etmirik ki, qısamüddətli müvəffəqiyyətə oriyentasiya zamanı planlaşdırma o qədər zəruri olsun. Lakin mənfəətə yönəlmiş uzunmüddətli fəaliyyət üçün planlaşdırma çox vacibdir. Hollandiyalı tədqiqatçıların işləri sübut edir ki, KOM-rin planlaşdırmaya sərf etdiyi hər gün onun heç olmasa 2 həftə artıq yaşaması şansını 3% artırır.

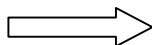
Peşəkarlıqla hazırlanmış biznes-planlar da KOM-rin xaricdən (kənardan) maliyyələşməsi üçün perspektivlərini xeyli yaxşılaşdırır. Birgə müəssisələrin maliyyələşdirilməsi ilə bağlı tədqiqatlar göstərir ki, 15 dəfədən artıq pul əldə etmək imkanı diqqətlə işlənilmiş planı olan firmalarda daha çoxdur, nəinki belə planı olmayan firmalarda. Nəhayət, müxtəlif grant və borcların alınması üçün icazə də yaxşı hazırlanmış sənədlərdən asılıdır.

## **BİZNES-PLANLAŞDIRMA VƏ MALİYYƏ FƏALİYYƏTİ**

Ötən əsrin 80-cı illəri ərzində KOM qrup kimi iri müəssisələrdən daha çox mənfəətlə işləyirdi. 90-cı illərdə vəziyyət əsaslı şəkildə dəyişdi, iri şirkətlər KOM-rə nisbətən daha mənfəətli oldular. Tədqiqatçılar belə hesab edirlər ki, bu tendensiya olduğu kimi qalacaqdır. Belə ki, iri şirkətlər KOM-rin müştərilərə daha yaxşı xidmət göstərilməsi, daha tez qərar qəbul edilməsi, kiçik bölmələrdə heyətin daha güclü şəkildə əsas göstərilməsi kimi üstünlüklərini özlərində tətbiq edəcəklər. Bu

zaman onlar öz üstünlüklərini də saxlayacaqlar: aşağı məsarif bazası, bazardan xəbərdar olmaq, heyətin yüksək peşəkarlıq səriştəsi və yeni məhsulun, yaxud xidmətin yüksək səviyyədə işlənilib-hazırlanma tempi.

Planlaşdırma prosesi zamanı iri şirkətlərin planlarından istifadə imkanını müsbət hal hesab etmək olar. İri şirkətlər planlaşdırmadan istifadə edərək, bəzi sahələrdə KOM-rin onların rəqibləri olduqlarını aşkar edir və həmin an vəziyyəti düzəltməyə çalışırlar. Çox güman ki, KOM-rin ətraflı planlaşdırmanın informasiya sistemlərini işləyib hazırlamaq növbəsi çatmışdır. Onlar iri şirkətlərin rəqabətdə üstünlüyünün təmin olunması üzrə fəaliyyətlərini öz maraqlarına uyğunlaşdıraraq həmin fəaliyyəti nəzərə ala bilərdilər. Planlaşdırma mexanizmi vasitəsilə resurslara nəzarət edərək və müəyyən fəaliyyət növlərinə diqqət yönəldərək KOM böyük şirkətlərin kiçik şirkətin fəaliyyətindəki üstünlüklərdən istifadə etməklə dəyişən rəqabət şərtlərinə reaksiya göstərə bilərlər.



**Sizin şirkətin kiçik olması və belə qalmaq istəməsi faktı o demək deyildir ki, siz iri şirkətlərin təcrübəsini nəzərə alaraq daha yaxşı işləyə bilməzsiniz.**

## **KOM BİZNES – PLANDAN NƏ ALA BİLƏR**

Şirkətin inkişafında təsirli vasitə olması üçün istənilən plan KOM-rin işlədiyi şəraiti nəzərə almalıdır. Plan aşağıdakı meyarlara cavab verməlidir:

- sadəlik;
- dəqiqlik;
- faydalılıq.

Şirkət planının dəqiq detallarını hər il dəyişir. Bəzi biznes-planlar yalnız daxili istifadə üçün mövcuddur; digərləri kəndən maliyyələşmə üçün və ya kənar səhmdarların təqdir etməsi üçün hazırlanır (cədv.1.1.).

**Cədvəl 1.1. KOM-rin biznes-planının əsas maddələri**

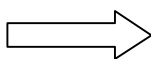
Detallar	Ətraflı məlumat	Gələcək informasiya
Menecmentin əsas müddəaları	Məzmunu Planın əsas maddələri	
Biznes və menecment	Biznes nə zaman təsis edilib, bu günə olan nəticələr, mövcud öhdəliklər, bir-birindən öyrənmənin tarixi, şirkətlə işləyən mühasiblər, bank sahibləri və hüquqşünaslar	Fəsil 2
	Ştatda olan əsas fiqurlar, onların təcrübəsi, sahənin əhəmiyyəti, yaş həddi, təhsil və peşə hazırlığı	Fəsil 2; Fəsil 3; Fəsil 4; Fəsil 9
	Səhmdarların strukturu. Majoritar səhmdarların digər müəssisələrdə iştirakı	
	Bir ildən sonra dərəcələr üzrə qulluqçuların gözlənilən miqdarı	
	Dərəcələr üzrə işləyən direktorlar da daxil olmaqla qulluqçuların sayı	
	Hesabat strukturu, daxili təşkilat	
	Vərdişlərə (səriştəyə) yiyələnmə səviyyəsi	Fəsil 4; Fəsil 5
	Pay iştirakı sistemi və ya bonuslar sxemi	
Keçmiş tarix	Son 3 il ərzindəki ticarət əməliyyatları təcrübəsinin qısa təsviri	
	Uğurlar, uğursuzluqlar, götürülmüş dərslər	Fəsil 2; Fəsil 5
Əmtəə və xidmət	Hazırkı an üçün mövcud olan əmtəə çeşidi	Fəsil 2
	Hazırkı an üçün mövcud olan müştərilər	Fəsil 5
	Müştərilərlə bağlanmış qüvvədə olan müqavilələr	Fəsil 4
	Əmtəənin hazırlanması, cari satışlarda yeni əmtəənin faizi, keyfiyyətə nəzarət	Fəsil 2; Fəsil 3; Fəsil 4; Fəsil 5; Fəsil 4; Fəsil 9
	Mövcud olan patentlərin, ticarət nişanlarının, intellektual mülkiyyətin mühafizəsi	Fəsil 5
Bazar və rəqabət	5 il ərzində bazarın həcmi və inkişafı	Fəsil 5
	Əsas rəqiblər	Fəsil 5
	Əmtəənin/xidmətin inkişaf tendensiyası	Fəsil 3; Fəsil 5; Fəsil 7
	Servis xidmətinin ticarət məntəqələri	Fəsil 3; Fəsil 4; Fəsil 5; Fəsil 6
	Satış proqnozu	Fəsil 3; Fəsil 4; Fəsil 5; Fəsil 6; Fəsil 7; Fəsil 8

	Əmtənin hərəkət planı və qiymətlərin formalaşması	Fəsil 4; Fəsil 5
	Mövcud olan və proqnozlaşdırılan rəqabət üstünlükləri (bununla əlaqədar olaraq bazarın tədqiq edilməsi də daxil olmaqla)	Fəsil 5
Detallar	Ətraflı məlumat	Gələcək informasiya
Məqsədlər və strategiya	Biznes-məqsədlər: ən ümumi şəkildə	Fəsil 2; Fəsil 3; Fəsil 4; Fəsil 5; Fəsil 6; Fəsil 7; Fəsil 8
	SVOT-təhlil (güclü,zəif tərəflərin, imkanların və təhlükələrin qiymətləndirilməsi)	Fəsil 2; Fəsil 3
	Qısamüddətli və ortamüddətli məqsədlər: ümumi mənfəət, kapitalın gəlirliliyi,yeni məhsulun hazırlanması, heyət üzrə konkret məqsədlər	Fəsil 2; Fəsil 3; Fəsil 4; Fəsil 5; Fəsil 6; Fəsil 7; Fəsil 8
İnformasiya sistemi və hesabat vermə tezliyi	Mühasibat uçotu metodları (pul vəsaitlərinin hərəkəti, mənfəət və zərər haqqında hesabat, balans hesabatı, balans əmsalları)	Fəsil 2; Fəsil 3; Fəsil 4; Fəsil 5; Fəsil 6; Fəsil 7; Fəsil 8
	İstehsalın səmərəliliyi	Fəsil 3
	Bazar tədbirlərinin səmərəlilik göstəriciləri	Fəsil 3
	Heyətin səmərəliliyi	Fəsil 3
	Yeni əmtənin işlənilməsi üçün hazırlanmasının səmərəliliyi	Fəsil 3
	Avadanlıq, onun yerləşdirilməsi	Fəsil 3,4; Fəsil 7
İstehsal sistemi,xidmətlərin təklif edilməsi	Əmtənin sertifikatlaşdırılması	Fəsil 4,5
	Tədarükçülərlə müqavilələr	Fəsil 4
	Sifarişlərin saxlanması, distritbusiyası, təşkili	Fəsil 5, 7
Maliyyə fəaliyyəti	Gələcək üçün,heç olmasa bir il üçün, perspektivin təsviri	Fəsil 7
	Aşağıdakıların daxil olduğu ehtimal edilən dövriyyə: balans hesabatı və mənfəətin – zərərin hesabatı; - ehtimal olunan aylıq nağd vəsait axını; - büdcənin məxaric hissəsi; ticarətin həcmnin 20% artdığı və bu həcm 30% azaldığı halda mümkün nəticələrin sensitiv təhlili	Fəsil 3 Fəsil 3
Təklif	Əsas fərziyyələr	Fəsil 8
Risiklərin qiymətləndirilməsi və fasiləsiz planlaşdırma	Əsas risklər hansılardır və şirkət onlardan necə yaxa qurtarmağı planlaşdırır	Fəsil 8
Fəaliyyət planı	Vəzifələr	Fəsil 7, 8

	Müddətlər, aylar üzrə əsas vəzifələr (vəzifələr, əsas anlar, müvəffəqiyyət meyarı)	Fəsil 3,4; Fəsil 5,6
	Bütün bəndlərin təhlili daxil olmaqla əsas investisiyaların perspektiv planı	Fəsil 8
Detallar	Ətraflı məlumat	Gələcək informasiya
Zəruri maliyyələşdirmə	Məqsəd	
	İnvestisiya qoyulmuş kapitalın gəlirlilik səviyyəsi (iri miqyaslı investisiyalar üçün aktivlərin xalis dəyərinin və ya diskont edilmiş nağd vəsait axınının hesablanması)	
	Ehtimal olunan zəruri maliyyələşdirmə həcmi	
	Borc iltizamlarının ödənilməsinin qiymətləndirilməsi	
Mövcud olan təminat	Mövcud olan aktivlər	
	Təminat kimi istifadə olunan aktivlər	

## NƏZARƏT HƏLQƏSİNİN VƏ PLANLAŞDIRMA HƏLQƏSİNİN YARADILMASI

Planın hansı kənar məqsədlər üçün hazırlanmasından asılı olmayaraq, əgər şirkət daim onun həyata keçirilməsi üzərində çalışmırsa, həmin plan tamamilə faydasız olur. Bu o deməkdir ki, şirkətin müvəffəqiyyət qazanması üçün plan haqqında söhbət yox, bu plan üzrə iş aparılması çox vacibdir.



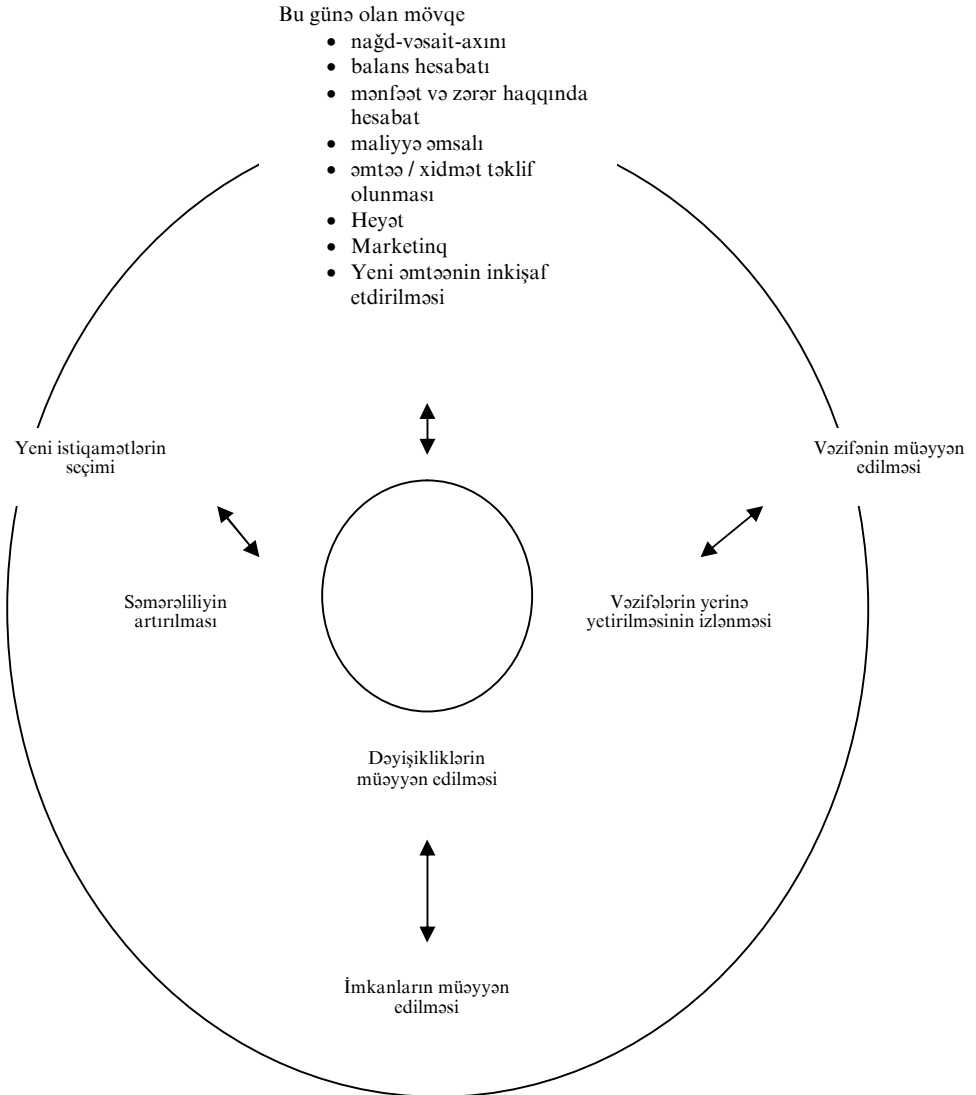
**Tətbiq etmə və daimi nəzarət planlaşdırmanın çox vacib elementidir.**

## PLANLAŞDIRMA HƏLQƏSİ VƏ NAZƏRƏT HƏLQƏSİ

Biznes-planın başlıca vəzifəsi müntəzəm monitoring və nəzarət məqsədi ilə planlaşdırmanı şirkətin bütün fəaliyyətinin ayrılmaz hissəsi etməkdir. İlk variantda şirkətin planı böyük miqdarda məqsədlər əks etdirir ki, bunlar da şirkət inkişaf etdikcə monitoringə məruz qalır, yenidən nəzərdən keçirilir və yenidən qiymətləndirilir. Planlaşdırılmışın realizasiyasını təmin etmək üçün daimi monitoring və nəzarət prosesi şərti olaraq nəzarət həlqəsi adlandırılır. Şirkət bu informasiyasından öz fəaliyyətini yaxşılaşdırmaq, yeni imkanların müəyyənləşdirilməsi, yeni istiqamətlərin seçimi və yeni vəzifələrin



düzgün ifadə edilməsi üçün istifadə edir və bu müstəqil, lakin zəruri fəaliyyəti planlaşdırma həlqəsi kimi təyin edir. Bu iki dairəvi proses informasiya prosesi və menecer qərarları vasitəsilə daim öz aralarında qarşılıqlı fəaliyyət göstərir, bu zaman qoğal şəkli alan iki planlaşdırma həlqəsi yaradır (şək. 1.1.).



**Şək.1.1. Planlaşdırma dövriyyəsi**

## **BU KİTAB KİMİN ÜÇÜN NƏZƏRDƏ TUTULMUŞDUR**

Kitab xidmət sferasında və ya istehsal sektorunda işləyən KOM menecerləri üçün nəzərdə tutulmuşdur. Buraya biznes-planın yaradılması və onun realizasiyası mexanizmlərinin praktik aspektləri daxildir. Praktik hissəyə xüsusi diqqət yetirildiyinə görə bu kitab kiçik və orta biznesdə peşəkar yüksəlişə çatmaq imkanını nəzərdən keçirən iş adamları və tələbələr üçün maraqlı ola bilər. Çünki burada KOM-rin işlədiyi mühit haqqında dəyərli informasiya vardır. Bundan əlavə, kitab şirkətdə sırf funksional rolundan daha geniş olan menecer funksiyalarını yerinə yetirməyə keçənlər üçün faydalı ola bilər. Çünki bütün şirkətin və hər bir şöbənin fəaliyyəti haqqında ümumi məlumat verir.

Bu nəşr KOM-rə məsləhət verənlər üçün də yararlı olacaqdır. 9-cu fəsil bu-sine plan health check nəzarətinə (şəxsən mənim hazırladığım planlaşdırılmış informasiyadan istifadənin daha bir aspekti) həsr olunmuşdur və məhz KOM-rin məsləhətçiləri üçün maraqlı ola bilər.

«Biznes-plan» iqtisadiyyatda qeyri-mənfəətli sektorun problemlərini nəzərdən keçirməyi qarşısına məqsəd qoymur. Kitabda müzakirə olunan aspektlərdən bəzilərinin qeyri-mənfəətli sektora müəyyən qədər aidiyyəti vardır, lakin işlək və kəmiyyətə ölçüyə gələ bilən aspektlərə xüsusi diqqət yetirilir.

## **KİTABDAN NECƏ İSTİFADƏ ETMƏLİ**

Hər bir fəsildə biznes-plan strukturlaşdırılmış və məntiqi ardıcılıqla nəzərdən keçirilir, yazılış üçün planın şablonları təqdim edilmişdir. Biznes planının nəzəri aspektlərinə real həyat və praktik atmosferi vermək üçün müzakirəyə keys materialları (real hadisələr) daxil edilmişdir. Öz şirkətinizin nümunəsindən keys kimi istifadə edin. Bu sizə öz biznesinizi obyektiv şəkildə nəzərdən keçirmək və yeni real biznes-plan yaratmaq imkanı verəcəkdir.

Siz aşkar edəcəksiniz ki, kitab şəkl.1.1.-də verilmiş planlaşdırma həlqəsi ətrafında cərəyan edir. əsas aspektlər «Bu günə olan vəziyyət» rubrikasında nəzərdən keçirilir. Əsas sahələr kitabın ana xəttini təşkil edir. Hər fəsildə onlar müxtəlif mövqedən təhlil olunur: nəzərdən keçirilən anda şirkətin vəziyyəti; informasiya sisteminin yaranması; qısamüddətli təshihedici işlər; orta və uzunmüddətli perspektivdə strateji amillər; yeni planın tətbiqi və monitorinqi. Şəkl.1.1-dən bunun praktikada necə işlədiyi barədə təsəvvür yaranır. Belə ki, haqqında söhbət gedən məsələnin kitabın hansı fəslində müzakirə edildiyini göstərir.

## **BU KİTABDAN NƏ ÖYRƏNMƏK OLAR**

Kitab aşağıdakıları diqqətinizə təqdim edir:

- hər mərhələdə müvəffəqiyyətin və ya uğursuzluğun əsas amillərini göstərərək biznes-planın yaradılmasına praktik və müfəssəl yanaşma;
- istehsal şirkətinin və xidmət sferasında işləyən şirkətin öz planlarını necə işləyib hazırladıqları haqda materialdan ibarət olan və keys-təhlilə əsaslanan əlavə material;
- xarici investorlara və ya yardım edən strukturlara planın prezen-tasiyasının formatı;
- sizin şirkətdə planın həyata keçirilməsinə və sizin biznesin gələcəyinə nəzarət etməyə imkan yaradacaq informasiyalı menecer sistemi.

## **BƏZİ ÜMUMİLƏŞDİRMƏLƏR**

▪ Planın işlənilib hazırlanmasına çoxlu sayda insanların cəlb edilməsi planlaşdırmanın keyfiyyətini təmin edir. Lakin planın müvəf-fəqiyyətli realizasiyası üçün böyük miqdarda heyətin olması vacibdir, çünki layihə məhz onların ideyaları ilə yaranmışdır.

▪ Planlaşdırma ilə məşğul olarkən şirkətin gündəlik fəaliyyəti üçün qaçılmaz olan problemlərdən uzaqlaşmağa çalışın. Belə ki, bu halda, demək olar ki, diqqəti cəmləşdirmək mümkün deyil.

▪ Planın realizasiyası imkanlarına münasibətdə realist olun. Planı kağız üzərində yaratmaq asandır, lakin məhz planın realizasiyası mərhələsində uyğunsuzluq baş verir. Daha ambisiyalı məqsədlərə nail olmağa çalışarkən müvəffəqiyyətsizliyə uğramaqdansa, olduqca sadə məqsədlərə çatmaqla uğur qazanmaq daha yaxşıdır.

▪ Plan hazır olduqdan dərhal sonra vəzifələri bölüşdürün və hə-min andan nəzarət etməyə başlayın.

▪ Səhvlər üzərində öyrənin və çalışın ki, onları təkrar etməyəsi-niz.

▪ Biznes-plan yalnız şirkət üçün investisiya tapmaq məqsədi ilə yaradılır. Biznes-plan ideyaların mənşəyinin, onun səmərəli surətdə həyata keçirilməsinin və mənfəət əldə edilməsinin əsasıdır.

▪ Biznes-plan-müvəffəqiyyətin təminatı deyil, lakin o, uğursuz-luq riskini azaldır.

## **NƏTİCƏLƏR**

Fəsilə KOM-rin fəaliyyətindəki müsbət və mənfi cəhətlər nəzərdən ke-çirilmiş, biznes-planın mövcud olmasının üstünlükləri göstərilmiş, xaric-dən (kənardan) maliyyə dəstəyi almaq üçün və ya daxili məqsədlər üçün

nəzərdə tutulmasından asılı olmayaraq, ideal biznes-planın bütün tərkib hissələri sadalanmışdır.

Bundan əlavə, fəsilə biznes-plandan istifadənin aşağıdakı hallarda zəruriliyi xüsusi qeyd olunur:

- gündəlik fəaliyyətin və əldə olunmuş nəticələrin daim kəmiyyətə görə qiymətləndirilməsi üçün;
- səhləri təshih etmək və irəliyə doğru hərəkət etmək üçün;
- hadisəyə sadəcə reaksiya göstərməkdənsə, ona nəzarət olunmasına cəhd etmək üçün.

<b>Bəzi əsas problemlər</b>	<b>1</b>
<b>_____</b>	<b>2</b>
<b>Giriş</b>	<b>3</b>
<b>SURE abbreviaturası</b>	<b>4</b>
<b>Ümumi məqsədlər; ümumi məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi</b>	<b>4</b>
<b>Nəzarət siyahısı və hesablama nöqtəsi</b>	<b>5</b>
<b>Planlaşdırmanın mənzərəsi</b>	<b>5</b>
<b>Kəmiyyətə görə təhlil oluna biləcək konkret məqsədlər</b>	<b>6</b>
<b>Keçmiş uğurlar və uğursuzluqlar</b>	<b>6</b>
<b>Nəticələr</b>	<b>7</b>
	<b>7</b>
	<b>8</b>
	<b>9</b>

## GİRİŞ

**SURE abreviaturası**  
**Ümumi məqsədlər; ümumi məqsədlərin təyini**  
**Kontrol siyahılar və hesablama nöqtələri**  
**Planlaşdırmanın üfüqləri**  
**Miqdar analizə nail olan konkret məqsədlər**  
**Keçmiş nailiyyətlər və uğursuzluqlar**  
**Nəticələr**

## GİRİŞ

**Biznes planı tərtib etməzdən əvvəl bu fəsildə baxınılan vacib məsələləri dəqiqliklə anlamaq lazımdır. Ümumi məqsədlərin təyini və bu prosesə yanaşmağın münasibəti bura daxil olur. Yəni bu şirkət rəhbərlərinin nə əldə edəcəklərinin və bu planı hansı hakim mövqelər əsasında quracaqlarının anlayışı. Bu prosesdə vaxt və fəaliyyət möhkəm əlaqədə əldəgünə görə planlaşdırmanın horizontları vaxt və fəaliyyət korelyasiyasının təsirini və bu problemləri həll etməyin yolunun əsas məsələlərindən biridir.**

**Daha bir vacib aspekt — konkret miqdar analizə malik olan məqsədlər haqqında məsələni biznes- planda əks etməsidir. Bu problemə həll etmək üçün uğur və uğursuzluğun təhlil və konsepsiyasının qüvvətli və zəif tərəflərini nəzərə almaq, fəsildə çıxış yolu kimi təqdim olunub.**

**Konsepsiya işlərini nümayişini etmək üçün fəsildə iki nümunə (keys- analiz) verilib.**

## SURE ABREVIATURASI

**SURE-** ingilis abreviaturasıdır. Biznes- planı tərtib edənlərin qabağında olan konkret məsələləri yadda saxlamaq üçün işlədilir.

- **S-** plan nə qədər əsaslı (Soundly) düşünüldü? Uzun müddətli bazar tələbatını təmin edə bilərmə?
- **U-** Xarici bazarın və daxili ehtiyatların əlaqələrini şirkət başa düşür (Understand), yəni plan həyata keçə bilərmə?
- **R-** Plan realdır (Realistic)? Planlar adətən optimistik olur. Keçmiş illərdə iş təcrübəsi ilə müqayisədə sizin plan real ola bilərmə?
- **E-** Keçmiş təcrübə və ümidlər (Experience and Expectations) planın tələblərinə uyğundur.

## **ÜMUMİ MƏQSƏDLƏR; ÜMUMİ MƏQSƏDLƏRİN TƏYİNİ.**

Şirkətin ümumi məqsədlər, ehtiyatların paylaşdırma qərarını alanlar SURE planını tərtib etməyi anlamalıdır. Biznes sahibkarları, maraqlı olan şəxslər (unutmayın ki, bank maraqlı olan şəxslər üçündür) və işçilər – hamının şirkətin hazırkı vəziyyətindən əmələ gələn ümidləri və məqsədləri vardır.

*Hər kəsin ümidlərini başa düşmək, potensial münaqişə olan yerini bilmək və diskussiya və kompromisslər ilə ümumi məqsədləri təyin etmək çox vacibdir. Bu məqsədlər təyin edilməsə, bu planın işləyəcəyi çox problemlidir.*

Ümumi aspektlərdən məntiqlə başlamaq lazımdır, sonra isə sual-cavab sistemi ilə daha konkret və miqdar təhlilə malik olan problemlərə tərəf irəliləmək olar. Real və obyektiv suallara cavab tapmaq üçün, keçmiş ilə nəzər salmaq, şirkətin fəaliyyətini, onun nailiyyətlərini və uğursuzluqlarını təhlil etmək lazımdır.

### ▪ **Ümumi məqsəd 1: Biz artmaq istəyirikmi?**

KOM adətən artmaq istəyən bir təşkilat kimi təəssurat yaradır.

Ancar reallıq budur ki, bu cür cüzi müəssisələr (regionda 1% dən artıq olmur) artır.

KOM çoxlarının nisbi artımının aşağı gözləmə faizi var, bu da biznesplanda əks etdirilir və şirkət öz fəaliyyəti olan güclü tərəfini daha da gücləndirmək, zəif tərəflərini isə təmərküz etməkdə özünü biruzə verir.

Stabil biznes heç də mənfəətsiz və ya itkisiz demək deyil. Burada əsas odur ki, şirkətin hakim mövqe şəxsiyyətlərin tələbləri təmin olunurmu?

### ▪ **Ümumi məqsəd 2: Biz uzun və ya qısamüddətli biznes yaratmaq istəyirikmi?**

Şirkətdə hər bir qərar qəbul edən şəxsin biznesi yaratmaq və inkişaf etdirmək üçün nə qədər vaxt sərf etməsinə öz şəxsi baxışları vardır. Sözsüz ki, zaman parametrlərinə müxtəlif yanaşmalar, plana müxtəlif yanaşmaları müəyyən edəcək.

Qısamüddətli planlaşdırmada tez gəlir almaq üçün konsentrasiya və dar sahədə olan əməliyyatların və fəaliyyət növlərinin fokuslaşması baş verir. O biri tərəfdən yaxşı gəlir verəcək bünövrəli biznesin qısamüddətli gözləmələri endirməyin uzunmüddətli istiqbala dayaq göstərməsidir.

### ▪ **Ümumi məqsəd 3: Yeni yaranan problemləri həll etmək istəyirikmi?**

Bəzi şirkətlər yeni imkanlar, problemlər, sınaqlar, axtarmağı salamlayırlar. Digərləri isə, köhnə qaydalarla və üsullarla işləməyi üstün tuturlar.

Şirkət menecerləri dəyişikliklərə necə yanaşmaları, çox vacib sualdır. Dəyişiklikləri qəbul etmək bacarığından əmin olmayan şirkət menecerlərinin planları konservativ, şirkətin güclü və zəif tərəflərini nəzdində qurulmalı olmalıdır. Əgərsə menecerlər dəyişikliklərə hazırıldırsa, onları aktiv şəkildə axtarmaq lazımdır.

Əgərsə planlaşdırma əsasında hər hansı dəyişikliklər qərara alınıbsa, yeni problemlər yeni həll tələb etməsini başa düşmək vacibdir. Heyət dəyişikliklərin vacibliyini başa düşməlidir. Təklif olunan dəyişiklikləri başa düşməyən heyət, yaxşı olar ki, siyasət çərçivəsində qalsın, əgər bu bir xeyir verirsə.

### ▪ **Ümumi məqsəd 4: Biz nəzarəti saxlamaq istəyirikmi?**

Gələcəyə ümid —insanların KOM seçməyinin qabaqcıl səbəblərdən biridir. Çox sayda bizneslə əlaqədar olan şəxslərin meydana çıxması, şirkətin fəaliyyətində və ya dəyişikliklərin sürətində tez- tez kontrolun itiməyinə səbəb olur.

Çox vaxtı təsis edən nümayəndə vəkalət göndərmək səlahiyyətinə hazır olmaması, KOM inkişafının imkan verməməsinə səbəb olur. Biznesin artımı ilə əlaqədar təsirli nümayəndə qətiyyəyən gərəkli olur, nizamlı menecerlər və nəzarət- işçiləri konkret işlərin keçirilməsində məsuliyyəyət və səlahiyyəyətli nümayəndə olur.

Göndərmə prosesi dəyişilməz olaraq dəyişikliklərlə bağlıdır. Mühüm dəyişikliklərə dözə bilməyən hər hansı bir şirkət öz fəaliyyəyətinin planlaşdırılmasına mühafizəkarlıqla yanaşmalıdır. Əgər, məsələn, fəaliyyəyət növü dəyişikliyinə, iş saatının və iş növünün miqdarına müqavimət göstərilərsə, bu hər hansı bir təkəbbürlü planı batıracaq.

### ▪ **Ümumi məqsəd 5: Bizə çoxlu pul lazımdırımı?**

Hər bir səhmdar və şirkət menecerinin illik gəliri gözləyirlər və bu haqda da planda doğru qeyd olunmalıdır.

### ▪ **Ümumi məqsəd 6: Hamı risk edəcəkmiki?**

Kiçik şirkətlərdən tutmuş böyük şirkətlərə qədər, hamısının fəaliyyəyət müəyyən dərəcədə risklidir. Ancaq, əgər kiçik və böyük şirkətlərin uğursuzluğunun dərəcəsi və vəsait mövcudluğu müqayisə olunsə, qətiyyəyət demək olar ki, böyük şirkətlərə nisbətən, KOM daha çox risk edir. Onu da dəqiq başa düşmək lazımdır ki, indi müzakirə etdiyimiz ümumi məqsədlər



müəyyən dərəcədə risk daşıyır. Riskə hazırlıq və uğursuzluğa tab gətirə bilməmək hallarını diqqətlə ölçüb- biçmək lazımdır.

Aqressiv planlar yüksək dərəcədə riski bildirir, konservativ planlar onu aşağı sala bilər. Şirkət sahibləri, səhmdarlar, marağı olan insanlar və işçilər — hamılıqla şirkətin gələcəkdə inkişafına görə təklif olunan riski qəbul etməlidirlər.

## **KONTROL SİYAHILAR VƏ HESAB NÖQTƏLƏRİ**

Biznesin necə inkişafının anlayışına kontrol siyahılarının və qrafiklərin istifadəsi imkan yaradır. Onlar şirkətə və onun menecerlərinə ümumi məqsədi dəqiq qeyd etməklə kömək edir. (cədvəl 2.1)

### **Cədvəl 2.1 Ümumi məqsədlərin siyahısı**

Məqsəd	Tamamilə razi	Müəyyən dərəcədə razi	Razıyıq ancaq vəcdlə	Razı deyilik	Tamamilə razi deyilik
Artmaq istəyirikmi?					
Qisamüddətli ya da uzunmüddətli gələcək					
Yenidən yaranan problemləri həll etmək istəyirikmi?					
Kontrolu saxlamaq istəyirikmi?					
Yüksək qazanc vacibdirmi?					
Hamı risk etməlidirmi?					

## **PLANLAŞDIRMANIN HORIZONTLARI**

Biznes- plan, dərhal həyata keçməli ortamüddətli ya da, uzunmüddətli problemləri gələcəkdə həll etməyi gərəkən lazım olan hərəkəti təyin edir. Hər bir şirkət üçün müvəqqəti parametrlərin planlaşdırılması — əsas və birinci dərəcəli məsələdir. Planlaşdırma horizontu nə qədər geniş olsa, təhlil bir o qədər çətin və məcburi olur.

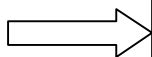
Belə ki, uzunmüddətli planlaşdırma böyük maddi və müddəti vəsaiti tələb edir, KOM üçün isə şirkətə həqiqətən tələb duyulan vaxt planlaşdırılır.

Planlaşdırmanın horizontunun təyini üçün real yanaşmasında iki səbəb nəzərə alınır: yeni malın istehsalına nə qədər vaxt gedəcək və investisiyanın qaytarılma müddəti necədir? Nəticədə yeni məhsulu tez hazırlayan şirkətlər üçün qisamüddətli horizont planlaşdırılma və qisamüddətli ödəmələr təyin oluna bilər, və yaxud da yeni məhsulu uzun müddət

hazırlayan şirkətlər üçün uzunmüddətli horizont planlaşdırma və vəzifəyə uyğun uzun müddətli ödəmələr müxtəli şirkətlər üçün təxmin edilən vaxt bu ola bilər:

- Konsultasiya, mod, ayaqqabı, komyuter təminatı- 2 il;
- Pərakəndə alver, qida məhsulları, yüngül maşınqayırma- 3 il;
- Ağır maşınqayırma- 4 -5 il.

Hər bir şirkətin planlaşdırma horizontunun sərhəddi qısamüddətli və ya uzun müddətli məqsədlər və ya əsas məsələlərin reallaşmasına dair planlar təyin edə bilər. Qısamüddətli məqsədlər detallaşmalı və sayca təyin olunmalıdır, ortamüddətli və uzunmüddətli məqsədlər isə ancaq ifadə edilməlidir. Şirkətin planının hazırlanmasına dair proqnoz düzəldilməli və yeni proyektlərin istehsalının davamını etmək lazımdır.



**Biznesdə diktə olunan müvəqqəti parametrlərlə müvafiq olaraq planlaşdırmanı həyata keçirmək məsləhətdir.**

## **MİQDAR ANALİZƏ TABE OLAN MƏQSƏDLƏR.**

KOM miqdar təhlilə tabe olan konkret məqsədləri seçə bilər. Təcrübə və araşdırmalar təxmin etməyə imkan verir ki, kifayət qədər məhdud olan hakim mövqelər və yaxud da konkret məqsədlər, şirkətin idarə olunmağını və lazımı dərəcədə nəzarətini təmin etməyi bacarır. Bu hakim mövqelər həm də daha çox mənalı məlumat daşıyır ki, buna görə də hər bir menecer və ya biznes – planın tərtibatçısı buna malik olmalıdırlar.

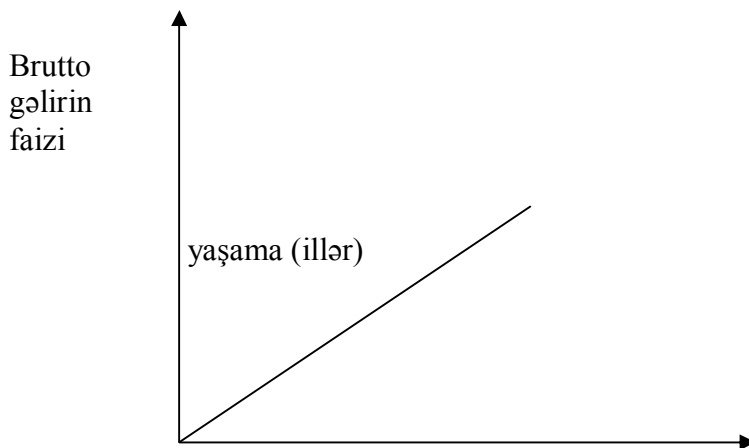
Bu konkret sahələrdə şirkətin nailiyyətlər əldə etməsinin anlayışı, gələcək inkişafın sərhəddini müəyyən etmək inkişafını yaradır. Məsələn, marjın 10- dan -40% -ə kimi və dha artıq qurtumunu və yaxud da bir malın il ərzində istehsalına malik olan şirkətin gözlənilmədən 5 və artıq növ istehsalını gözləmək mümkündür.

### **Konkret məqsəd 1: Mümkün olan hər yerdə ümumi gəliri artırırımı?**

Şirkətin nail olduğu cari hesab ümumi (brutto) gəlirinin dərəcəsi neçədir? Adətən brutto- gəlir istehsal xərclərini çıxmaqla xalis- satışın məbləğini müəyyən edir. Bu çox vacibdir, belə ki, brutto- gəlirin dərəcəsi ilə şirkətin yaşama potensialı arasında birbaşa əlaqə var. Brutto gəlirin hesab əmsalının texnikasının biri 3- cü fəsildə göstərilmişdir.

Brutto- gəliri yüksək olan şirkətlər daha çox yaşayır (şək 2.1) Artımın səbəbi: marjın səviyyəsi yüksək olan şirkət, hətta səhvlər

buraxanda belə, yaşama qabiliyyətinə daha çox malikdir. Marja aşağı səviyyədə olarkən səhvlər labüd ola bilər.



Şək 2.1 Brutto- gəlirlə yaşamının arasındakı əlaqə

⇒ **Brutto –gəlirin artımının kəşfiyyatını hər yerdə edin.**

### **Konkret məqsəd 2: Daimi xərcləmələrə nəzarət edə bilirikmi?**

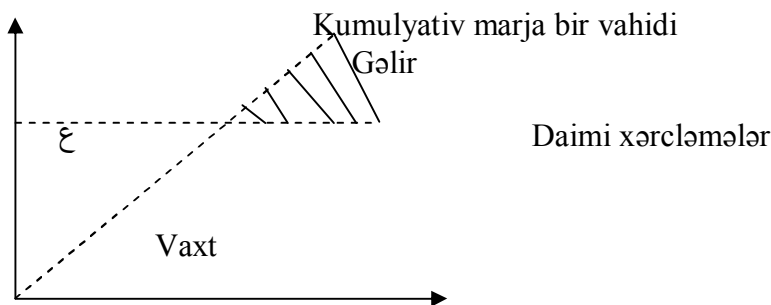
Daimi (qeyd edilmiş) xərcləmələrin indiki səviyyəsinin dərəcəsi neçədir? Daimi xərcləmələr hər bir şirkətə məxsus olan xərcləmələrdir, baxmayaraq ki, bu şirkət mal istehsal edir, ya da xidmət göstərir, ya da yox: bu icarədir. Komissiyon haqqı, sığorta, məvacib. Bu xərcləmənin səviyyəsini bilmək çox vacibdir. Ona görə ki, mal və xidmət ondan asılıdır, çünki gəlir gətirmək üçün onlar satılmalıdır. (şək.2.2)

Hesabat çox sadədir. Şirkətin daimi xərcləmələri, ümumi məbləği, orta brutto qəhrdir bir vahidə bölünür. Məsələn:

qeyd edilmiş xərcləmələr = 10 000 f.s

Marja vahidə = 2 f.s

İtkisizlik = 5 000 vahid



**Şək 2.2 gəlirsizliyin dərəcəsinin hesablanması**

İtkisizlik səviyyəsinin hesablanması. Hər şirkət daimi xərcləmələrin səviyyəsini aşağı salma elə cəld göstərməlidir ki, itkisizliyin səviyyəsinə aşağı həcməldə nail ola bilər (lakin aydındır ki, brutto- gəlirdə həmçinin itkisizliyin səviyyəsinə təsir edir: brutto- gəlir nə qədər yüksək olsa, o qədər itkisizlik səviyyəsi aşağı olur).

**Daimi xərcləmələrdə öz təşkilatınızın içində harda mümkündür, mübarizə edin**

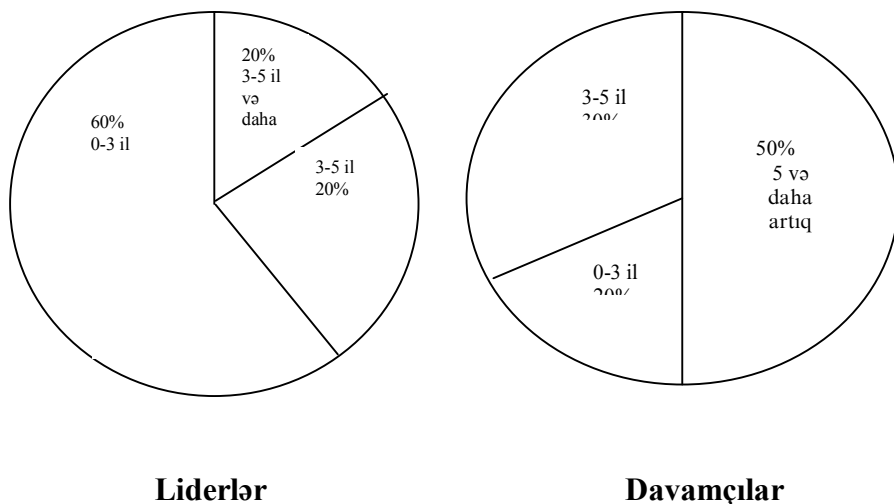
▪ **Konkret məqsəd 3: Təzə mal/ xidmət istehsalını nəzarət edə bilirikmi?**

Son ilin nə cür gəlir faizi təzə mal/xidmət ilə təmin edilib? Rəqiblərin arasında olan şirkət təzə mal və xidmətləri tez rəqibləri olmayan şirkətdən daha tez tətbiq etməlidir, lakin dəyişikliklərin sürəti şirkət işləyən sahə ilə müəyyən edilir.

Dəqiq dərk etmək lazımdır ki, yeni mal və xidmət o vaxt təzə hesab olunur, onlar istehsalı tərəfindən sırf bu cür qəbul olunur. Tədarükçü üçün onlar indi bazarda işləyənlərdən cüzvi ayrılır, amma istehlakçı tərəfindən əlavə çox böyük üstünlükləri olan kimi dərk olunur. Təcrübə və axtarışlar göstərir, sahədən asılı olmayaraq, o şirkətlər ki, daimi malları və xidmətləri yaxşılaşdırırlar və xasiyyətlərini dəyişirlər, adətən ən gəlirli və nailiyyətli olur. (şək 2.3) Bu cür şirkətlərə aid olanlar:

- Siemens
- Ericsson
- Kelloggs
- Compag
- Nokia
- Glaxo

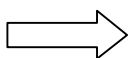
- 3M
- Hewlett Packard
- Merck
- Electrolux
- Microsoft



Buraxılma ilinə görə faiz nisbətinin dövriyyəsi (qeyd olunub)

### Şək 2.3 Liderlər və davamçılar.

Yeni malın/ xidmətin diqqətli menecmentin tələb etməsi çətinləşdirən fakt kimi qalır. Əgər yeni malın/ xidmətin istehsalına başlamış şirkətlər vaxtı, istehsal xərcləri, insanlıq ehtiyatı, təcrübəni nəzərə almırlarsa, bu zaman tez- tez çətinliklərlə üzləşirlər. Yeni malın hazırlanmasının təsirliyinin problemlərinə 3- cü fəsildə baxılanda yeni malın hazırlanmasının prosesində monitoringin texnikası göstərilir.



**Rəqiblər qarşısında əhəmiyyətin üstünlüyünü yarada bilən dəyişikliklər bu şərtlə ki, bu dəyişikliklərlə idarə edənlər var.**

- **Konkret məqsəd 4: Şirkətin təcrübəsinin və bacarığının yaxşılaşmasından aldığımız maksimum üstünlükdən istifadə edirikmi?**

Sizin şirkətin təcrübə və bacarığının inkişafı ilə gedən işlərdən xəbəriniz varmı? Bu sual ancaq mövcud olan bacarığa toxunmur, söhbət həm də ondan gedir ki, yeni texnologiya və proseslərlə işləməyə işçilərin lazı-

mınca hazırlıq bəvə biliyi varmı? Sənaye sahələrində və xidmət bölməsində texnologiyanın inkişafının sürəti o qədər yüksəkdir ki, 100 olan təcrübə dərəcəsi (olan bütün texnologiyalar üzrə ekspert- bax davama), gəllən il 80 və ya qədər düşə bilər. Söhbət bacarığın inkişafından gedirsə, KOM bir yerdə dura bilmir, hətta hal- hazırda bacarıqlı və peşəkar işçilər qəbul edibsə də belə.

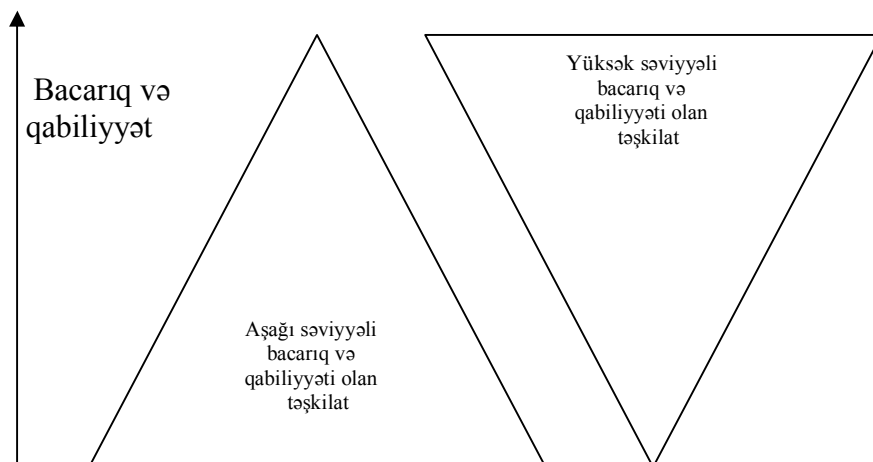
Yüksək dərəcədə bacarıqlı və qabiliyyətli əməkdaşları olan şirkətin texnika və texnologiyanın dəyişilməsindən xəbərdar olma qabiliyyətinə malik əməkdaşlar-şirkətin yeganə üstünlüyünü təşkil etmir. Şirkətdə yüksək keyfiyyətli mal istehsalına və xidmətə daha geniş problemlər çərçivəsini həll etməyə və görülən iş daha da mahir yanaşmağa bacarıqlı işçilərin olması imkan yaradır: nəzarətə gərək yoxdur, menecerin sayı azalır, vaxta qənaət olunur.

İşçilərə təhsil vermə həm də şirkətin uğurlu gələcəyinin təmin etməsinin etibarlı üsuludur. Bütün təşkilatlar dəqiqliklə biznes- planın tələblərindən asılı olmayaraq, praktik olaraq dəyişilməz olan biznes və mədəniyyətin inkişafının təyindən başlayırlar. Heyətin hazırlanması şirkətin mədəniyyətini daha da amhirləşdirməyinə kömək göstərir.

Bütün heyəti bacarıq və qabiliyyət dərəcəsinə görə 5 kateqoriyaya bölmək olar.

- Naşı ümumi məsələni dəqiqliklə anlamır və öz nəticələri barədə ancaq dərc olunmuş məqsədlərlə əlaqələndirməyi bacarır.
- “İrəliləyən” naşı köhnə təcrübəyə əsaslanaraq hər hansı bir problemdən çıxış yolu tapır, ancaq yenə də ümumi məsələnin anlayışını dərk etmir.
- Səlahiyyətli işçi məsələnin həllində köhnə təcrübəsinə əsaslanaraq, öz fəaliyyətinin məqsədini və gözləməni təyin edə bilər.
- Peşəkar hansı yeni məsələlərin qoyuluşundan intuisiya ilə ya da təhlilə əsaslanaraq qabaqcadan xəbər verir.
- Ekspert tək yeni işin növünün xüsusiyyətlərini təyin etmir, həm də onların şirkətə təsirini və bununla bağlı yarana biləcək problemləri qabaqcadan duyur.

Bu təsnifatdan istifadə edərək sizin şirkət öz bacarıq və qabiliyyətinin dərəcəsinə təyin edə bilər. İki kənar mövqe buradadır- normal piramida və çevrilmiş piramida (şəkl 2.4)



**Şək. 2.4 Müxtəlif dərəcəli bacarıq və qabiliyyət quruluşu.**

Daha mükəmməl bacarıq və qabiliyyət şirkətin öhdəsinə düşən daha çətin məsələlərin həllində kömək edir. Araşdırmalar göstərir ki, şirkətin fəaliyyətinin təşkilatı nə qədər bacarıqlı olarsa, bir o qədər onu orta təcili gəlirliyi olacaq. Şirkətlər bacarığın inkişafının dərəcəsinə aid olan məqsədlər qoya bilər, məsələn: bacarıq dərəcəsinin inkişaf etdirmək orta – 2,5 (irəliləmiş naşılar və səriştəli işçilər üçün tipik olan səviyyə) yüksəyə - 3,1 (səriştəli işçilər və peşəkarlar üçün tipik olan səviyyə). Şirkətin sağlamlığını nəzarətindən danışılan fəsil 9- da bu suala baxılıb qarşısına bacarıq və qabiliyyətin inkişafını məqsəd qoyan şirkət işəgötürmə (cəlb etmə) və işçilərin siyasi əsaslarını təhsilini yaxşılaşdırır.



**Bacarıq və qabiliyyətin yüksək dərəcəli olması uzunmüddətli gəliri təmin edir və şirkətin mahirliyini onun mədəniyyəti çərçivəsində artırır.**

Şirkət qarşısında qoyula biləcək bu hakim mövqeli məsələnin anlayışı və onun konkret məqsələrinin təyini, planın real və yerinə yetirilə bilən qiymətləndirilməsində vacib olur. (cədvəl 2.2)

**Cədvəl 2.2 Konkret məqsədlərin siyahısı**

Məqsədlər	Hazırkı məqama görə vəziyyət	Mövcud perspektivlər
1. Brutto- gəlirin dərəcəsinin yaxşılaşması		
2. Daimi xərclərin nəzarəti		
3. Yeni malın hazırlanmasında daxili nəzarət		
4. Bacarıq və qabiliyyət səviyyəsinin yaxşılaşması ilə əlaqədar üstünlüklərin istifadəsi		

## KECMİŞ UĞURLAR VƏ UĞURSUZLUQLAR

Öz iş fəaliyyətinin nəticələrini təhlil edərək, bütün şirkətlər özlərinin keçmiş təcrübələri üzərində öyrənirlər, nə səbəbə onun uğurlu və ya uğursuz olmağını təyin edirlər. Hər bir şirkətin öz təhlil parametrləri vardır, ancaq 2,3 cədvəlində təqdim olunmuş standart siyahı (bu siyahıda çoxsu bir azdan fəsil 9 –da müzakirə olunacaq)<sup>1</sup>

- **Müştəri bazası.** Mövcud olan müştəri bazasını saxlamışıqmı, yoxsa onu genişləndirmək alınbmı?
- **Areal.** Planlaşdırılan yayılma sahəsini əhatə edə bilmişikmi?
- **Satış həcmi.** Planlaşdırılmış satış dərəcəsinə çatmışıqmı?
- **Marja.** Planlaşdırılmış gəlir dərəcəsinə çatmışıqmı?
- **Yeni malın hazırlanması.** Yeni malın və xidmətin hazırlanmasından istədiyimizə nail olmuşuqmu?
- **Məhsuldarlıq.** Bir işçiyə görə planlaşdırılmış istehsal dərəcəsinə çatmışıqmı?
- **Bacarıq və qabiliyyət dərəcəsi.** Bacarıq və qabiliyyət bazasının təşkilata çevirməyi bacarmışıqmı?
- **Daimi xərclər.** Daimi xərclər gözlədiyimiz dərəcədə uğurlu olubmu?
- **Tədarükçülər.** Satış tədarükçüləri istəyimizi yerinə yetiribmi?
- **Məlumat sistemi.** Şirkətin fəaliyyət nəzarəti haqqında lazımcıncə məlumatımız olubmu?

Bu etapda ümumi məsələlər və məqsədlər lazımcıncə analiz olunurlar. Dəyişikliklərə necə nail olmağının konkret detalları, plana sonradan daxil edilə bilər, ancaq buna baxmayaraq, biz maraq dairəmizi müəyyən etməliyik.

**Cədvəl 2.3 şirkətin uğurun və uğursuzluğunu müəyyən edən amillər.**

Amil	Nailiyyətlərin faizi	Səbəb	Nə etməli
Müştəri bazarı			
Areal			
Satış həcmi			
Marja			
Təzə malın istehsalı			
Məhsuldarlıq			

<sup>1</sup> Fəaliyyət sahəsində təhlil mənə o qədər də uğurlu gəlmiş, belə ki, “uğur” və “uğursuzluq”- bu şirkətin fəaliyyətinin təhlilində geniş olan xüsusi düzələndir, burada söhbət şirkətin fəaliyyətinin ümumi təhlili haqqında getmir, (məhz “uğurun” və “uğursuzluğun”) bəzi fəaliyyət sahələrində, buna görə bizim variantımız: bacarıq və qabiliyyəti təyin edən amillərdir (qeyd.tər.).



Bacarıq və qabiliyyət dərəcəsi			
Daimi xərclər			
Tədarükçülər			
Məlumat sistemi			

İki konkret şirkətlər üzərində biz bu nəzəri halları təcrübədə necə işlədiyini göstərəcəyik.

## Keys-analiz

### Softawater şirkəti, 1- ci hissə

Suyun yumşaldıcılarını istehsal edən Saftawater şirkəti üç stolüstü Alpha, Betta və Gamma, bir balaca sənaye Delta sistemi və bir böyük sənaye Omega sistemi istehsal edir.

Şirkət 5 il əvvəl suyun yaxşılaşdırılması ilə məşğul olan keçmiş alman şirkətinin işçiləri tərəfindən yaranır. Bu şirkətlərin müdirləri xasiyyətinəmələri bunlardır.

- George Graham, 52 yaş var, təhsili- mühəndis. 16 yaşından suyun yaxşılaşdırılması ilə olan sahələrdə işləyir. Əsas fəaliyyət sahəsi: texniki problemləri həll etmək və istehsal məqsədlərə çatmaq.

- Diana Flowers? 43 yaş var: ixtisası- buxalter: Diana boşanıb. Üç uşağı var. Diananın əsas dəlilləri şirkətdə şəxsi aksiyalarla və şirkətin olan müvəffəqiyyəti ilə etibarlı gələcəyi.

- David Matra, 38 yaş var: ticarət təhsili var, David- bu üç nəfərdən ən risklidir, həmişə şirkətin genişlənməsinin və onun böyüməsi haqqında fikirləşir.

Avropada ən müasir olan zavodlardan birində 30 nəfər işləyir. İşməli suyun keyfiyyətinə artan tələblər əsasında Avropada suyun yumşaltmaq bazarı tez- tez genişlənir. Birinci 5 il ərzində şirkət yavaş- yavaş genişlənir və bu günə böyük coğrafi areala malik olan müştəri bazarı var.

### *Ümumi məqsədlərin ifadəsi*

Əvvəlcə müdirlər hər hansı şəxsi/ ümumi məqsədləri başa düşdüyünü dəqiq qeyd edirlər. (cədvəl 2.4) cədvəldə görünür ki, onlar arasında bəzi narazılıqlar var, əsasən də kontrol itkisinin mümkünlüyü və gələcəkdə şirkətin inkişafı və münasib risk dərəcəsinə sualında.

**Cədvəl 2.4 Softawater şirkətinin qabağında duran ümumi məqsədlər.**

Məqsədlər	Tamami-lə razi	Ümumi-yətlə razi	Ruh yüksəkliysisiz raziya	Razi deyiləm	Tamamilə razi deyiləm
Böyümək istiyirikmi?					
Uzunmüddətli və qısamüddətli perspektiv? Bu müddətlərlə razıyıqmi?					
Təzə çətin məsələlər qoya bilirikmi?					
Nəzarəti saxlaya bilirikmi?					
Yüksək maaş vacibdirmi?					
Biz hamımız risk etməliyikmi?					

**Vaxt parametrləri**

Softawater- yüngül sənayedə işləyən şirkətdir. Adətən malın işlənməsi və onu istehsala vermək üçün bir il sərf olunur, investisiyaları qaytarma müddətə -1,5 il.

**Hakim mövqe**

Son 5 ildə daimi xərclərin artmağına baxmayaraq, Softawater şirkətinin fəaliyyəti müddətində yaxşı pofisit marlaya çatıb. (cədvəl 2.5). Şirkət yeni malın hazırlanmasında yaxşı göstəricilərlə özünü tərifi edə bilmir, ancaq bacarıq və qabiliyyətin dərəcəsinin göstəriciləri hələ ki, aşağı olaraq qalır.

**Cədvəl 2.5 Softawater şirkətinin qarşısında duran konkret məqsədlər.**

Məqsədlər	Hazrki məqama görə nailiyyətlər	Planlaşdırılan nəticələr
Brutto- gəli	33%	30-39%
Daimi xərclər	360 f.s.	330-380 f.s.
Yeni malların miqdarı	1	2-3
Bacarıq və qabiliyyətin dərəcəsi	2,8	2,7-3,2

Öz fəaliyyətinə ilk nəzərdən şirkət belə qənaətə gəldi ki, onun əsas problemləri: yeni malın hazırlanması və istehsal şöbəsidir. (cədvəl 2.6)

**Cədvəl 2.6 Softawater şirkətinin uğur və uğursuzluqlarının amilləri.**

Amil	Nailiyyət, %	Səbəb	Nə etmək
Müştəri bazası	80	Zəif irəliləmə	Siyasəti dəyişmək
Areal	105	Satış komandası	Davam etmək
Satış həcmi	85	Mal/rəqabət	Yeni mal hazırlamaq
Marja	75	Qiymətlər normaldır, amma təsərrüfat xərcləri artır.	Təzə avadanlıq/ ən yaxşı planlaşdırma
Təzə malın hazırlaması	30	Menecment	İşçiləri əvəz etmək
İstehsalçı	64	İşin planlaşdırılması	Yaxşılaşdırmaq
Bacarıq və qabiliyyətin dərəcəsi	55	İşçilərin hazırlama proqramı	Düzəltmək
Daimi xərclər	102	Xərclərin nəzarət proqramı	Davam etdirmək
Tədarükçülər	70	Pis keyfiyyət/ çatdırılma	Təzə tədarükçülər
Məlumat sistemi	100	Menecment	Davam etmək

**Keys-analiz****Brainstorm şirkəti, 1- ci hissə**

Brainstorm şirkəti oyuncaqların pərakəndə satışı ilə məşqul olan şirkətdir, - 10 il əvvəl David Marjorie və Allingham ailəsi tərəfindən yaradılıb. Bir mağazadan başlayan şirkət 50 mil sahəsi olan üç mağazaya qədər artıb. Şirkət müxtəlif tədarükçülərdən alınan didaktik oyuncaqların satışı ilə ixtisaslaşır. Başqa pərakəndə satıcılardan şirkəti bazara xüsusi yanaşma ayırır, maraqlara uyğun ayrı-ayrı qruplar üçün yaradılmış, valideyin və müəllim birliyi kimi, xüsusi təhsil məsələləri ilə bağlı qruplara, təqdimetmə sisteminin təhsil mərkəzi ilə əlaqə yaratmağa xüsusi dayaq edilir.

Təbii olaraq, hal-hazırda həyat yoldaşlarının yaşları 58 və 52- dir. Onların uşaqları ayrı yaşayır və bu biznesdə iştirak etmirlər. Mağazalara növbə ilə idarə edən müdirlərdən əlavə şirkətdə 10 nəfər adam işləyir.

***Ümumi məqsədlər***

Şirkət sahibləri tərəfindən olan yəhlil aşağı səviyyəli artımı, riski və inkişafı irəli sürür. (cədv. 2.7)

**Cədvəl 2.7 Brainstorm şirkətinin ümumi məqsədləri**

Məqsədlər	Tamamilə razıyam	Əsasən razıyam	Razıyam ancaq ürəksiz	Razı deyiləm	Tamamilə razı deyiləm
Artmaq istəyirikmi?					
Vaxtlarla razılaşırdıqmi?					
Çətin məsələləri lərzəyə gətirəcəyikmi?					
Nəzarəti saxlamaq istəyirikmi?					
Yüksək qazanc vacibdirmi?					
Biz hamımız risk etməliyikmi?					

**Müvəqqəti parametrlər**

Şirkət düşünür ki, yeni mağazanın açılışı və investisiyaların adekvat dərəcədə qaytarılmasına 2 il sərf olunacaq. O, belə plan üçün real müvəqqəti parametrləri təyin edib. İki il ərzində qısamüddətli məqsədlərə birinci 6 ay ərzində nail olacaq, ortamüddətli- gələn il ərzində, uzunmüddətli isə- son 6 ayda.

**Hakim mövqe**

Şirkət həmişə yetərincə gəlir əldə edib, baxmayaraq ki, yeni oxşar satış nöqtələri açılıb, rəqibləri artıb. (cədvəl 2.8) Ona aid olan mağazanın çeşidinin çoxu, ənənəvi olaraq yeni mallardan ibarət olub, ona görə ki, didaktik oyuncaqlar bazarı tez-tez dəyişir. Hər mağazada daimi xərclər olduqca sabitdir, ancaq biznesin artımı onları çoxaltmaq imkanına malikdir. Bacarıq və qabiliyyətin dərəcəsi problemdir, şirkət öz mağaza işçilərinin effektiv bacarıq və qabiliyyətini qoruyub saxlayır.

**Cədvəl 2.8 Brainstorm şirkətinin konkret məqsədləri**

Məqsədlər	Axar nailiyyətlər	Mövcud məqsədlər
Brutto- gəlir	50%	46-52%
Daimi xərclər	130 f.s.	130-180 f.s.
Yeni malın miqdarı	30%	30%
Bacarıq və qabiliyyətin dərəcəsi	2,3	2,3 - 2,5

### ***Uğur və uğursuzluqlar***

Şirkət sahibləri hesab edirlər ki, keçən il ərzində onlar məqsədlərinin çoxalmasına nail olublar. (cə.d.2.9) Ancaq, satış nöqtələri arxasında olan xüsusi maraqlarla qruplara xidmətin mümkünsüzlüyü ilə problemlər var idi. Bu həm də o deməkdir ki, şirkətin əhatə etdiyi sahə, təsəvvür olunduğundan çox kiçikdir.

**Cədvəl 2.9 Brainstorm şirkətinin bacarıq və qabiliyyətini müəyyən edən amillər**

<b>Amil</b>	<b>Nailiyyətlər%</b>	<b>Səbəb</b>	<b>Nə etmək</b>
Müştəri bazası	85	Maraqları eyni olan qrupların zəif əlaqəsi	Yeni proqram tərtib etmək
Areal	70	Maraqları eyni olan qrupların zəif əlaqəsi	
Satış həcmi	95	Maraqları eyni olan qrupların zəif əlaqənin təsiri	
Marja	103	Ən yaxşı məhsuldar çeşid	Davam etdirmək
Yeni malın hazırlanması	85	Tədarükçülərin defisiti	Yeni tədarükşü axtarmaq
Məhsuldarlıq	80	İşçilərin xəstəliyi	Ştata alınmayan işçi yığmaq
Bacarıq və qabiliyyət dərəcəsi	85	Maraqları eyni olan qruplarla işləməyi bacarıq və qabiliyyətin çatışmazlığı	Öyrətmək
Daimi xərclər	100	Nəzarət altında yerləşir	
Tədarükçülərlə əlaqədar siyasət	77	Tədarük	Alınmanın yeni siyasəti
Məlumat sistemi	80	Satış haqqında məlumatın çatışmamazlığı	Yeni proqram təşkili

Şirkət tədarükçülərlə və informasiya sistemləri ilə əlaqədar olan və lazımınca həlli tələb edən başqa problemlərlə üzləşib.

## NƏTİCƏLƏR

Fəsildə biznes planın yaranmasının birinci mərhələsində həlli gərəkən vacib məsələlər müzakirə olunur. Bu miqdar təhlilə tabe olan, planın baza məqamlarını təyin edən və fəsil 8 və 9 da müzakirə olunub təsdiqlənən ümumi məqsədlər və konkret hakim mövqedir. KOM- a bu sualların həllində kömək etmək üçün sadə və praktiki yanaşma təklif olunur.

Planda hər hansı bir məqsədə nail olmaq üçün vaxt təyin olunduğundan asan çıxış yolu təklif olunur. Vaxt yeni malın hazırlanmasında gərəkən vaxtla təyin olunur.

*KOM köhnə təcrübəsinə əsaslanaraq öyrənə bilər; planlaşdırmanı daha yaxşı, asan, güclü və zəif tərəfləri ayırd edən texnika ilə tanışlıq.*

KOM- un keçmiş uğurlu və uğursuz təcrübəsinin təhlilinin öyrənilməsi üçün konsepsiya təklif olunur. Planlaşdırma üçün güclü və zəif tərəflərin tapılmasının sadə texnikası çox gərəklidir. Güclü və zəif tərəflərin təhlilinə 5- ci fəsildə qayıdacağıq.

<b>İnformasiya sistemi</b>	<b>1</b>
<b>müvəffəqiyyətli</b>	<b>2</b>
<b>planlaşdırmanın əsasıdır</b>	<b>3</b>
<hr/>	<b>4</b>
<b>Giriş</b>	
<b>Nə haqda düşünmək lazımdır</b>	
<b>İnformasiya sistemi ilə idarəetmə</b>	<b>5</b>
<b>İnformasiya sistemində nəzarətin açar elementləri</b>	
<b>Pul vəsaitlərinin dövriyyəsi</b>	<b>6</b>
<b>Gəlir və itkilər</b>	
<b>Balans hesabatı</b>	
<b>Maliyyə əmsalları</b>	<b>7</b>
<b>İstehsalın effektivliyi və ya xidməti təkliflər</b>	
<b>Personalın işinin effektivliyi</b>	
<b>Yeni əmtəə və xidmətlərin işlənməsinin effektivliyi</b>	<b>8</b>
<b>Marketinqin effektivliyi</b>	
<b>Nəticə</b>	<b>9</b>

## GİRİŞ

Siz irəli hərəkət etmək üçün planlaşdırmanı yalnız aşağıdakıları bildiyiniz hallarda istifadə edə bilərsiniz:

- hazırda sizin kompaniyanın vəziyyəti necədir;
- kompaniyanın fəaliyyətinin nəticəsini necə yaxşılaşdırmaq olar;
- hansı istiqamətdə fəaliyyət göstərmək lazımdır.

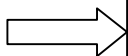
Bu fəsil və sonrakı fəsillər hər bir cəhəti sistemləşdirərək və strukturlaşdıraraq araşdırır.

*Problemi onun mövcudluğunu bildikdən sonra həll etmək mümkündür. İnformasiya sistemi kompaniyanın işlərinin vəziyyəti barədə ətraflı məlumat verir və məhz o, biznes -planlaşdırmanın əsasıdır.*

Problemi onun mövcudluğunu bildikdən sonra həll etmək mümkündür. İnformasiya sistemi kompaniyanın işlərinin vəziyyəti barədə ətraflı məlumat verir və məhz o, biznes-planlaşdırmanın əsasıdır.

İnformasiya rəqiblər üzərində üstünlük qazanmağa imkan verir, çünki KOM-in

(Kiçik Orta Müəssisələr) çoxu ya çox məhdud informasiyaya malikdirlər, ya da ona heç malik deyillər.



**Həmişə biznes-planlaşdırmanı kompaniyadakı işlərin mövcud vəziyyətini dəqiq dərk edərək başlayın.**

Bu fəsil planlaşdırma ilə məşğul olan KOM menecerlərini informasiya sisteminin yaranmasının texnologiyaları ilə tanış edir. Kompleks istifadə olunaraq, onlar mövcud dövrdə kompaniyada işlərin vəziyyəti haqqında dəqiq və hərtərəfli məlumat verirlər. Ancaq bölmənin məzmunu ilə tanış olarkən siz həmişə yadda saxlamalısınız ki, hər bir kompaniya özünə görə qeyri-adidir və buna görə də informasiyaya özünün tələblərini irəli sürür. Beləliklə, hazırlanan və istifadə olunan informasiya sistemi bu xüsusiyyətləri nəzərə almalıdır.

## NƏ HAQDA DÜŞÜNMEK LAZIMDIR

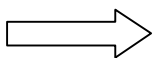
Biznesə daxil edilərkən informasiya sistemi KOM üçün problemləri müəyyən etməyə, deməli, onları həll etməyə və yeni imkanlar təklif etməyə kömək edir. Məhdud işçiləri olan KOM üçün hansı informasiyanın lazımlılığını dəqiq bilmək olduqca vacibdir.



Həddindən artıq çox lazımsız informasiya o deməkdir ki, heç bir mühüm şey aşkar edilməyib, həddindən artıq az informasiya isə o deməkdir ki, biznesdə mühüm nə isə əldən veriləcək.

Effektli informastiya sisteminin mühüm komponentlərindən biri onun yığcamlılığıdır, bu da o deməkdir ki, hər bir şirkətdə tələbat yeni siyasətin inkişafı və yeni təşəbbüslərin həyata keçirilməsi dərəcəsinə görə dəyişir.

Beləliklə, informasiya sisteminə mütləq rəhbərlik etmək lazımdır. O, sizə rəhbərlik etməməlidir, yoxsa o, effektiv olacaq. Məsələn, bir çox istehsalçılar mütləq satış sisteminin effektivliyini izləməlidirlər, çünki məhz onlar şirkətin məsrəflərinin (xərclərinin) böyük faizini təşkil edir. Satış şəbəkəsindəki məsrəflər informasiya axınında müxtəlif başlıqlar altında qeyd edildiyindən biznesin bu sahəsi elə idarə olunmalıdır ki, şirkət inkişaf etdikcə informasiya toplansın.



**İnformasiya sistemini elə təşkil edin ki, o, sizə bu informasiyanı hazırlayanın deyil, sizin vacib bildiyiniz informasiyanı versin.**

## İNFORMASIYA SİSTEMİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ

Aşağıdakı məsələlər üzrə qərar qəbul etmək vacibdir:

- informasiya nə vaxtlat toplanmalı və analiz edilməlidir;
- planı işləyən, onu həyata keçirən və onun reallaşmasını izləyən komandanı kim formalaşdırmalı və ona nəzarət etməlidir;
- bencmarkinqin təşkili, yəni şirkəti müvəffəqiyyətə aparan hərəkət tərzinin modelini işləyib hazırlamaq və şirkətin fəaliyyətinin nəticələrinin bu modellərlə müqayisəsi;
- bu informasiyaya kim daxil ola biləcək.

### ▪ **İnformasiyanın analizinin dövriliyi**

Hər bir şirkət qərara almalıdır ki, toplanmış informasiyanı necə analiz etsin və bu proseduru o necə təşkil etməlidir.

İdeal halda menecment sistemi aşağıdakılardan ibarət olmalıdır:

- tez-tez toplanan və istifadə olunan yoxlama informasiyasından: hər həftə və ya iki həftədə bir dəfə;
- hər ay və ya iki ayda bir dəfə toplanan və baxılan dövrü informasiyadan;
- planda düzəlişlərin edilməsi və biznes mühitində dəyişiklikləri təyin etmək üçün istifadə olunan plan informasiyasından.

KOM üçün bu əsas məqamlar bu kompaniyaların menecerlərinin adətən kompaniyalarının gündəlik problemləri ilə məşğul olmaları, analiz və planlaşdırma üçün olduqca məhdud vaxtları olduğu nəzərə alınmaqla modifikasiya olunmalıdır.

Əksər hallarda ancaq əsas məsələ - pul kütləsi ilə hər gün və yaxud hər həftə, digər məsələlər ilə isə hər ay məşğul olmaq məntiqə uyğundur. Bankların və maliyyə orqanlarının əksəriyyəti gəlir və itki haqqında hesabatları ayın üçüncü həftəsinin sonuna yaxın gözləyirlər və buna görə keçən həftənin rəqəmlərinin müzakirəsi üçün hər ayın üçüncü həftəsinin sonunda toplaşmaq məntiqə uyğundur.

### ▪ Planlaşdırma ilə məşğul olan komandanın yaranması

Bir çox KOM-də planlaşdırma və informasiya ilə məşğul olan komandaları yaratmaq ideyasının özü gülüş yarada bilər. Lakin hətta ən kiçik kompaniyalarda da adətən planlaşdırma və nəzarət tələb edən əsas sahələrə cavabdeh olan əməkdaşlar vardır. Planlaşdırma prosesi qismən bu cavabdehliyin rəsmiləşdirilməsi və hesabat işlərinin strukturunun yaranması olmalıdır ki, bu da daha sonra kompaniyanın biznes-planda əks etdirilən fəaliyyətinə nəzarətin ümumi prosesinin bir hissəsi ola bilər.

Ştatda olan əməkdaşlardan hansının planlaşdırmanın aşağıdakı sahələrdə informasiya toplamasına cavabdeh olacağı dəqiq müəyyən olunmalıdır:

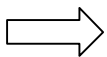
- əmtənin işlənməsi və istehlakçının müəyyən edilməsi (satış və marketing şöbəsi);
- əmtəə (mal) və istehlakçıya xidmət (istehsal sektoru);
- məxaricə və nəqd pula nəzarət (maliyyə sektoru);
- personalla iş və inteqrasiya (idarəetmə sektoru);
- yeni məhsulun işlənilib hazırlanması (yeni məhsul hazırlığı şöbəsinin meneceri).

İnformasiyanın toplanmasına və planın yaranmasına cavabdeh olan komanda təşkil olunan kimi planın yazılmasının təxmini müddətini ümumi şəkildə müəyyən etmək lazımdır. Həcmindən asılı olmayaraq, bütün kompaniyalar üçün planlaşdırmanın aşağıdakı mərhələləri məqsədəuyğundur:

İnformasiya sisteminin yaranması	Tarix	Cavabdeh
İlkin proqnoz	Tarix	Cavabdeh
İkinci analiz	Tarix	Cavabdeh
Son plan	Tarix	Cavabdeh

Unutmayın ki, personalın biznes-planın işlənilib hazırlanmasına və tətbiq olunmasına cəlb olunması işdə irəli çəkilib biləcək əməkdaşların üzə çıxarılmasının ən effektiv üsullarından biridir. Kimi seçməyinizdən asılı olmayaraq, planın işlənilib hazırlanması, onun reallaşdırılması

və nəticələrin Monitorinqinə görə eyni adamların məsuliyyət daşımaları çox vacibdir. Əgər planı bəziləri tərtib edir, digərləri isə həyata keçirirlərsə, bu halda onun hazırlanmasında iştirak etməyə razılıq və istək əldə etmək mümkün deyildir.



**Planın hazırlanmasında, onun reallaşdırılmasında və monitorinqdə xüsusi komandadan istifadə edin.**

### ▪ **Bençmarkinq – başqalarından öyrənmək**

Bir çox kompaniyalar, hətta müxtəlif sektorlarda işləyənlər də, eyni problemlərlə üzləşirlər, ancaq bəziləri öz imkanlarından digərlərindən daha yaxşı istifadə edirlər. Bəs bu kompaniyaların işini bu cür effektiv edən nədir?

Kompaniyanın fəaliyyətinə təsir edən faktorların marketing analizlərinin hər bir mərhələsində planlaşdırıcı digər kompaniyaların hər hansı bir problemin həllinə görə və yaxud bu və ya digər imkanlardan istifadə etməyə görə təcrübələrini nəzərə almalıdır. Bu proses bençmarkinq kimi tanınır.

Bençmarkinq haqqında müsbət nəticələrlə əlaqədar danışılmasına baxmayaraq, bəzən pis işləyən kompaniyalara da baxmaq faydalı olardı. Nəyi etmək lazım deyil bilgisi əksər vaxt necə etmək lazımdır bilgisindən az faydalı olmur (bəzənsə hətta daha çox faydalı olur).

*Bençmarkinq haqqında müsbət nəticələrlə əlaqədar danışılmasına baxmayaraq, bəzən pis işləyən kompaniyalara da baxmaq faydalı olardı. Nəyi etmək lazım deyil bilgisi əksər vaxt necə etmək lazımdır bilgisindən az faydalı olmur (bəzənsə hətta daha çox faydalı olur).*

### ▪ **İnformasiyaya kim daxil ola bilər?**

Menecerlərin və planlaşdırıcıların sonuncu qərarları toplanmış informasiyaya kimin daxil ola bilməsi haqqında qərar olmalıdır.

Araşdırmalar göstərir ki, informasiya və gəlir arasında sıx qarşılıqlı əlaqə vardır. İnformasiya nə qədər çox olarsa, kompaniya o qədər gəlirli olur. Adətən bunun iki səbəbi haqqında danışılır: daha effektiv qərarların qəbul edilməsi və əsaslar. Birincisi, nə qədər çox məlumat daxil olursa, qərarlar o qədər effektiv olur. İkincisi, informasiyaya daha tam giriş səhvlərin sayını aşağı salır, çünki insanlara (kompaniyanın əməkdaşlarına) aydındır ki, nə baş verir və onların əmanətləri (payları) kompaniyanın fəaliyyətinin ümumi istiqamətləri ilə necə uyğun gəlir.

KOM-in çoxunun təcrübəsində bu elanlar lövhəsinin geniş istifadə olunması ya da , əgər firma koipüterləşdirilibsə, daxili elektron informasiya səhifəsinin yaradılması deməkdir. Kompaniyaların çoxu üçün aşağıdakı informasiyaları yerləşdirmək faydalı olar:

- gəlir və itkilər haqqında hesabat;
- sifarişlər jurnalı;
- əsas yeni müqavilələr;
- yeni mallar.

Kompaniyanın əməkdaşlarının loyallıqlarını və onun (kompaniyanın) fəaliyyətində iştirak etmək istəklərini formalaşdırmaq üçün onlara (komp. əməkdaşlarına) geniş informasiya vermək lazımdır.

## **İNFORMASIYA SİSTEMİNDƏ NƏZARƏTİN ƏSAS (AÇAR) ELEMENTLƏRİ**

Ən əvvəldə biz qeyd etdik ki, hər bir kompaniya informasiyaya öz tələbini bildirir, lakin informasiyanın təqdim edilməsi üsulu eynidir. Bu ona bənzəyir ki, həkim xəstəlik tarixçəsini yazır: hər bir pasientin təfəsilatı müxtəlifdir, amma xəstəlik tarixinin forması eynidir.

Hər bir kompaniya üçün informasiya sisteminə nəzarətin 8 açar elementi mövcuddur:

- nağd pul kütləsi;
- gəlir və itkilər haqqında hesabat;
- balans hesabatı;
- maliyyə əmsalı;
- əmtəə/xidmət təklifinin effektivliyi;
- yeni əmtəə/xidmətin işlənib hazırlanma effektivliyi;
- personalın işinin effektivliyi;
- marketinq effektivliyi.

Hər hansı bir hissəsinin prosedur məqamlarla müəyyən ediləcəyinə baxmayaraq, bu maddələrin hər birinə daxil edilən informasiya konkret kompaniyadan asılı olacaq. Məsələn, demək olar ki, bütün kompaniyalarda mühasibatda istifadə olunan kompyuter proqramı gəlir və itkilər, balans hesabatları və maliyyə əmsalı hesablaşma üsulları haqqında formalar təqdim edir. Xidmət sektorunda istehsalat əmsalı və nəzarət artıqdır, gəlir gətirməyə istiqamətlənmiş bütün təşkilatlarda ən vacib şey personal və bazara nəzarət etmək hesab olunur.

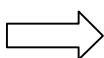
### ▪ **Pulun dövriyyəsi**

Pulun dövriyyəsi haqqında informasiya kompaniyada pul dövriyyəsinin necə olacağı barədə proqnozdur. O, sifarişlərin və ya perspektiv satışın, bu satış və digər ödənmələrdən gələn gəlirləri və həm də pulun kompaniyadan ödənmə, mükafat, material və başqa

məqsədlər üçün məsrəflər formasında necə çıxmasının analizini özündə birləşdirir.

Uçotun ideal variantı əlavə biznesdən gələn gəlirin qiymətləndirilməsini, xammalın qiymətinin və istehsalat xərclərinin artmasının mümkünlüyünü, ödənmələrin vaxtındakı dəyişiklikləri, yəni mümkün gözlənilməz şəraitlərə aid olan hər bir amili nəzərə almağı tələb edir.

Nağd pul biznesin kralıdır: pozitiv saldosu (qalığı) olan kompaniya hesablarını ödəyərək, öz inkişafı üçün maya qoya və irəli gedər bilər. Nəqd pul bütün biznes-planın əsasıdır, məhz onun proqnozu ilə planlaşdırmanın yeni imkanlarını müəyyən edərək planlaşdırıcıların hər hansı bir komandası başlayır.



**Pul dövriyyəsinin proqnozu istənilən biznes-planın əsasıdır.**

Pul dövriyyəsi (nəqd pul kütləsi) haqqında dəqiq məlumatın olması kompaniyaya, qısamüddətli monitoring sistemi yaradaraq, öz fəaliyyətini hər gün və ya hər həftə yoxlamasına kömək edir. KOM üçün bu o deməkdir ki, nağd pul kütləsi haqqında informasiya kompaniyaya effektiv nəzarətin həyata keçirilməsi üçün hansı qısamüddətli informasiyanın lazım olduğunu müəyyən edir.

Yadda saxlamaq lazımdır ki, nəqd pul kütləsi kompaniyanın yoxlamaya qədərki fəaliyyəti ilə bağlıdır, gəlir və xərclər isə birbirilə bilavasitə bağlı deyillər. Məsələn, 2-ci ayda olan satışa 1-ci ayın istehsal xərcləri və materialların 2-ci aydakı qiymətləri daxil edilir, lakin 3-cü aya qədər gəlir kimi baxıla bilməz. Nəqd pul kütləsi tərtib edərkən bunu daxil olan və çıxan ödəmələri, tədarükçüdən alınan müvafiq kreditləri, KOM-in öz istehlakçılarına ödəyəcəyi kreditləri hesablamaqla nəzərə almaq lazımdır.

Kompaniya inkişaf etdikcə ya da yeni məhsul ixrac edildiyi təqdirdə kompaniya investisiyadan gəlir alanacan pul xərcləməyə məcburdur. Bu zaman nəqd pulun mənfi axınından danışılır. Öz növbəsində elə məqamlar olur ki, pul xərcləndiyindən çox gəlir, yəni nəqd pulun pozitiv axını göz qabağında olur.

Məhz kompaniyanın rəhbərliyi nəqd pul axını haqqında məlumata hansı bəndlərin daxil olmasını müəyyən etməlidir (məsələn, ƏDV-ə dair ödəmələri daxil etmək də olar, etməmək də).

Proqnozlaşdırma gələcək sifariş, qiymət və məxariclərə dair tendensiyaları müəyyən edən nağd pul kütləsi haqqında informasiyanın ən vacib hissəsidir. Proqnozlaşdırma sisteminin mürəkkəbliyi kompaniyanın işlədiyi konkret şəraitdən asılıdır. Əgər söhbət fəaliyyəti birinci il olmayan sabit biznesdən gedirsə, proqnoz əvvəlki təcrübəyə əsaslanıla bilər. Elə orada, ətraf mühit gözlənilməz olduğu yerdə, proqnozlaşdırmanın daha mürəkkəb metodlarından istifadə etmək

lazımdır. Öz biznes-planını işləyib hazırlayan kompaniya üçün bu cür proqnozlaşdırma sistemi son dərəcədə vacibdir, onların istifadə olunmasında təcrübə həyat əhəmiyyətli qabiliyyət olur.

Hər bir edilən proqnoz müəyyən dərəcədə risk tələb edir. Bu risklərin bəzisi kiçikdir, bəzisi isə kifayət qədər böyükdür. Proqnozda riskin dərəcəsi nə qədər çoxdursa, kompaniyanın təmin etdiyi yoxlamanın gücləndirilməsi üçün vaxt və pul münasibətlərində kapital qoyuluşunun səviyyəsi də bir o qədər yüksək olmalıdır. Kompaniya iri həcmli satışı və xammalın müvafiq qiymətlərini təmin edən həmin istehlakçılar və həmin tədarükçülər ilə kontraktlar bağlamaq kimi müəyyən tədbirlər görüb riskin dərəcəsini aşağı sala bilər. Lakin müəyyən dərəcədə risk həmişə mövcuddur. Əsas mümkün risklər mütləq planda öz əksini tapmalıdır.

Proqnozlaşdırmanın bir neçə metodu mövcuddur. Kompüter proqramlarının qiymətini azaldaraq kompaniyalar proqnozlaşdırmanın daha təkmilləşdirilmiş metodlarına giriş tapırlar. Əsas variantlar 3.1 cədvəlində verilib.

**Cədvəl 3.1. Proqnozlaşdırma metodları və mümkün müddət**

Tip	Üstünlüklər	Çatışmazlıqlar	Müddət
Düzxətli	Tez, asan	Yalnız tərəddüd olmayan şəraitdə baş tutur	Vaxta görə çox itidir
Yekunlayıcı	Hesablama üçün sürətli. Mövsümdən asılı deyil.	Bazardakı dəyişiklikləri və ya qarşılıqlı münasibətləri müəyyən etmir	Qısamüddətli
Ekponent tarazlaşdırılma	Hesablama üçün asan. Bazardakı əsas dəyişiklikləri nəzərə alır	Bazardakı dəyişiklikləri və qarşılıqlı münasibətləri müəyyən etmir	Qısamüddətli və orta- müddətliyə
Müvəqqəti mərhələlərə görə analiz	Kompüter proqramlarının geniş istifadə olunması. Bazardakı qarşılıqlı münasibətləri qeyd edir	Dəqiq rəqəmlər vacibdir	Ortamüddətli
Ekonometrik modelləşdirmə	Satışa təsir edən xarici faktorları qeyd edir	Qiymətlidir, dəqiq rəqəmlər vacibdir	Uzunmüddətli
Ssenarinin qurulması	Xarici mühiti detallarla müəyyən edir	Çox qiymətlidir, tam dəqiq rəqəmlər vacibdir	Uzunmüddətlidir

## Softawater, II hissə

---

- **Satış.** Pul axınının analizi üçün əsas kimi kompaniya istehlakçıları kateqoriyalara bölməkdən istifadə edir ( cədv. 3.2). İki əsas bazar qrupları A və B istehlakçı qruplarıdır. C qrupundan olan istehlakçı kiçik ticarət məntəqələrinə xidmət üçün kompaniyanın istifadə etdiyi əsas topdan satışıdır. D qrupundan olan istehlakçılar kiçik sənaye kompaniyaları, E qrupundan olan istehlakçılar azacıq iri həcmli kompaniyalardır.
  - **Gəlir.** Bütün istehlakçılar 30 gün ərzində pullarını ödəyirlər, bu da o deməkdir ki, əvvəlki ayın satışı « Gələn ayın gəlirləri » maddəsində əks olunub.
  - **Başqa gəlir.** Hollandiyaya və Belçikaya xarici satışın zəif artımını və kompaniyanın cari ildə aldığı kiçik ticarət qrantını özündə cəmləşdirir. Ümumi gəlir müxtəlif ticarət xətlərinin cəmidir.
  - **Xammal.** Softawater üçün xammal kimi malın tərkibinə daxil olan kimyəvi maddələr və filtrasiya sisteminə çevrilmə üçün işlənən plastik qranullar istifadə olunur.
  - **Göndərilən materiallar və komplektləşdirilənlər** sənaye şöbələri üçün alınır. Softawater kompaniyasının ev quraşdırılmasını həyata keçirməsinə baxmayaraq, bu malların dizaynına patenti vardır.
  - Kompaniyanın işə götürdüyü **işçilərin** çoxuna hər ay təyin olunmuş əmək haqqı verilir, lakin bəzən yay vaxtı istehsalın qızgın vaxtında kompaniya əməyi günəməzd ödənən müvəqqəti işçilər yığır.
  - İstehsalatda istifadə olunan **enerji** avadanlıqlarında quraşdırılmış sayğacların göstəriciləri əsasında hesablanır.
  - **Satışla əlaqədar xərclər.** Qablaşdırma və daşınma dəyişən istehsalat xərclərinə daxil edilib.
  - **Binanın xərcləri.** İstehsalat binasının qiyməti və mülkiyyətçilik vergiləri.
  - **Yeni məhsulun** məxaricin **işlənib hazırlanması** yeni məhsulun lazımı sayda yaradılması üçün investisiyanın optimal səviyyəsini müəyyən etməyə görə ayrıca xətt kimi gedir.
- Kompaniya əvvəlcədən toplanmış informasiyanı daha uzunmüddətli proqnozlaşdırma üçün istifadə edə bilər. « İstehlakçıdan istehlakçıya » prinsipi əsasında işini quran kompaniya bazarın müşahidə olunan artımının proqnozlarına yenidən baxılmasının bildirməsinə baxmayaraq, ortamüddətli perspektivin dəqiq mənzərəsini yarada bilər.

**Cədvəl 3.2. Softawater kompaniyasının nəqd pul kütləsinin analizi ( min f.s.)**

Əsas punktlar	Aylar											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Satış: İstehlakçı A	100	150	120	130	120	110	100	90	150	180	200	150
İstehlakçı B	180	170	140	110	120	160	140	130	110	150	250	200
İstehlakçı C	250	200	210	200	240	260	280	300	340	360	380	300
İstehlakçı D	200	120	110	90	70	60	100	120	130	150	170	180
İstehlakçı E												
Ümumi satış	630	650	580	530	550	590	620	640	730	840	1000	830
Gəlir	800	630	650	580	530	550	590	620	640	730	840	1000
Digər gəlir			50			100			150			
Ümumi gəlir	800	630	700	580	530	650	590	620	790	730	840	1000
Xammal	180	163	165	158	153	155	159	162	164	173	184	200
Əldə edilmiş mallar	20	15	15	15	15	12	15	15	15	16	17	20
İşçilər	5	5							10	5	5	5
Rentabellik	10	10	8	8	8	8	8	10	10	10	10	10
Loqistika	16	15	15	15	12	12	15	15	16	18	20	25
Dəyişən xərclər	569	422	497	384	382	363	393	418	575	508	594	740
Bina	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Personalın ödənməsi	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
Müdiriyyətin ödənməsi	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Peşəkar hazırlıq	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Ezamiyyətlər	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
İrəliləyiş	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Kommunal xərclər	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Avadanlığın qiyməti	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Yeni malın işlənilib hazırlanması	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Digər xərclər	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Maliyyə xərcləri	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Daimi məxariclər	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419
Təmiz gəlir	150	3	78	(33)	(37)	(56)	(36)	19	156	89	175	321
Əvvəldə qalıq	100	250	253	331	298	261	206	170	189	345	434	609
Sonda qalıq	250	253	331	298	261	206	170	189	345	434	609	930

Komaniyanın xərclərinin çoxunu əvvəlki təcrübəyə əsaslanaraq proqnozlaşdırmaq olar. Xammala çəkilən xərclərin həcmi neft məhsullarına baza qiymətlərindən asılı olaraq dəyişir, beləliklə, onları kifayət qədər qismət ehtimalına görə və bu sahənin rəqəmləri əsasında kifayət qədər aşağı səviyyəli risklə proqnozlaşdırmaq olar. Binanın xərcləri sonrakı 5 il üçün müəyyən edilib, əmək haqqına görə ödəmə sahələr üzrə orta hesabla uyğunlaşdırılaraq, satışla əlaqədar xərclərin həcmi xarici istehlakçılarla kontraktlarda müəyyən olunub.

Həqiqətən aydın olmayan nədir – bu yeni malın işlənilib hazırlanmasına çəkilən xərclərin həcmidir. Son illər kompaniya bu sahəyə çox fəal surətdə investisiya qoymuşdur, lakin istehsal sektorunda heç bir effektiv yeni əmtəə yaratmamışdır. Bu o deməkdir ki, ya proses özü effektivdir, ya da bu proqramın həyata keçirilməsi üçün vəsait çatmır.

**Bençmarkinq**

*Təəssüf ki, Softawater kompaniyası öz nəqd pul kütləsinin analiz sistemini digər oxşar kompaniyalarda qəbul olunan sistemlə müqayisə etmək üçün onların məlumatlarına (rəqəmlərinə) giriş tapa bilməyib. Ancaq Softawaterdə məlumat var ki, bir çox kompaniyalar pul gəliri üçün faktoring agentliyindən istifadə edirlər; bəzi kompaniyalar maliyyə təminatlarına (pul məbləği, kreditlər) olduqca az ödəniş verirlər,*



*bəzilərisə xarici agentlərdən öz yeni mallarının işlənilib hazırlanması üçün istifadə edirlər.*

## Keys-analiz

### Brainstorm, II hissə

Aydındır ki, bu kompaniyadakı pul dövriyyəsinin idarəetmə sistemi Softawater kompaniyasındakından sadədir (cədvəl 3,3).

- **İstehlakçılar** 4 kateqoriyaya bölünürlər: A kateqoriyasına pedaqoqlar və valideynlər assosiasiyası və ya təhsil zamanı çətinliklər çəkən qruplar kimi xüsusi maraqları olan qruplar aid edilir; B – məktəbəqədər və ibtidai məktəb qruplarıdır; C - orta məktəb; D - parakəndə ticarət və digər kanallarla, məsələn, poçt vasitəsilə sifarişlə, xidmət göstərilən istehlakçılardır.

- **Ümumi satış** – bütün 4 kateqoriya üzrə satışdır.

- **Daxili gəlir** satıldığı gündən bir ay ərzində hesablanır, bu həm də bütün parakəndə satışın 60% qədərini təşkil edən satışa da aiddir.

- **Malın anbar tədarükü üçün ödənişi**, əslində kontraktın ödəniş üçün adətən çox qısa vaxt qoymasına baxmayaraq, nəzəri cəhətdən çatdırıldığı gündən 60 gün müddətində həyata **keçirilməlidir**.

- **Mövsümi** işçilər adətən alverin qaynar vaxtında, yəni noyabr və dekabr aylarında, malın təqribən 50%-nin satıldığı vaxtda dəvət olunur.

- **Binaya çəkilən xərclər** - bu bütün ticarət nöqtələrində təminat və mülkiyyət vergiləri xərclərinin cəmidir.

- **Ödəmə** – bu ştatda olan bütün əməkdaşların və direktorun əmək haqqıdır.

Proqnoz, ola bilsin ki, əvvəlcədən toplanmış rəqəmlər əsasında tərtib olunub və son dərəcədə dəqiqdir. Hər bir kateqoriyadan olan istehlakçı müəyyən məbləğdə mal alacaq, məsələn, ibtidai məktəb valideynləri və müəllimlərinin assosiasiyasının aldığı mal qiyməti orta məktəb valideynləri və müəllimlərinin assosiasiyasının aldığı malın qiymətindən 40% yüksək olacaq. Məxaric də asanlıqla proqnozlaşdırılır, məxaricin çoxu ortamüddətli perspektivə daxil edilir.

**Cədvəl 3.3. Brainstorm kompaniyasının nağd pul kütləsinin analizi (min f.s.)**

Bölmələr	Aylar											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Satış: A kateqoriyası olan istehlakçı	20	10	10	20	10	10	20	30	40	40	40	20
B kateqoriyası olan istehlakçı	10	20	20	30	40	10	20	10	10	10	10	10
C kateqoriyası olan istehlakçı	5	5	5	5	5				5	5	5	5

D kateqoriy. olan istehlakçı												
Parakəndə ticarət	120	120	130	140	120	110	100	180	200	250	300	250
Digər satış			5		5		5		5			
<b>Satışın ümumi həcmi</b>	155	155	170	195	180	130	155	220	260	305	355	285
<b>Ümumi gəlir</b>	155	155	170	195	180	130	155	220	260	305	355	285
Anbar üçün tədarük	45	45	50	58	54	40	45	84	78	90	106	85
Mövsümi işçilər								10	10	10	10	10
<b>Müxtəlif xərclər</b>	45	45	50	58	54	40	45	94	88	100	116	95
Binanın xərcləri	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Əmək haqqı	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
İrəliləyiş	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Kommunal xərclər	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Peşəkarlıq xərcləri	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Maliyyə rüsumları	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>Daimi nəqd pul kütləsi</b>	90	90	90	90	90	90	90	90	92	92	92	92
<b>Təmiz nəqd pul kütləsi</b>	20	20	30	67	36	0	20	34	90	153	239	108
Bankın açılışı	70	90	110	140	207	243	243	263	297	387	540	779
Bankın bağlanması	90	110	140	207	243	243	263	297	387	540	779	887

### **Bençmarkinq**

*Kompaniyanın müqayisə etmək üçün məlumatlarından istifadə edəcəyi heç bir firmaya girişi yoxdur. Firmanın menecerlərinin bu regionda işləyən digər kompaniyalardan aldıkları informasiyalar kommunal kompaniyaların ödənişlərinə və kompaniyanın öz kommunal xərclərini güzəştlər sistemi hesabına aşağı salmağına şərait yarada bilən bank hesablarından bilavasitə ödənilən mexanizmindən lazımı istifadə edilməməsinə aiddir.*

### ▪ **Gəlir və ziyan haqqında hesabat**

Gəlir və ziyan haqqında hesabat satışın (hansı ki, faktiki gəlir deyil) ümumi səviyyəsini, bu satışın qiymətini və bu satışı generasiya edən qazancı qiymətləndirir. Ona nağd alət olmayan (çek və ya yalnız

ödəyicilər tərəfindən banka vəsait ödəməndən sonra müştərinin hesabına borc buraxan digər maliyyə aləti) amortizasiya və kompaniyanın «pis» (ödənilməmiş) borclarını sildiği mövqelər daxildir. Gəlir və ziyan haqqında hesabatda kompaniyanın cari aydakı vəziyyəti illik planın bu tarixə müəyyən etdiyi vəziyyətlə müqayisə olunur. Gəlir və ziyan haqqında hesabatın tərtibi zamanı pul dövriyyəsi haqqında hesabatdakı kateqoriyalara əsaslanmaq səmərəli olardı.

#### ▪ **Məxaricin qiymətləndirilməsi metodları**

Kompaniyanın satış xərclərini necə hesablaması informasiya sisteminin işi üçün çox vacibdir.

Bu kitabda biz satışın həcmindən və ya göstərilən xidmətdən (dəyişkən xərclər) asılı olaraq dəyişən və həm də istehsalın səviyyəsindən asılı olmayaraq mövcud olan (daimi xərclər) xərcləri (məsarifi) dəqiq ayırırıq. Hər bir kompaniya hansı xərclərin dəyişkən, hansılarınsa daimi olduğunu özü müəyyən etməlidir. Məsələn, bizim kitabda işçilərin xərcləri əksər hallarda daimi sayılır, ona görə ki, peşəkar işçilər marağında olan kompaniyalar müntəzəm olaraq işçiləri işə qəbul edə və ya işdən çıxara bilmir. Malın artımına (və ya xidmətə), avadanlığa, maliyyə xərclərinə, həmçinin yeni malın işlənilməsinə hazırlamasını da elə bu cür daimi hesab etmək olar, çünki onlar kompaniyanın investisiyasıdır.

Bu yanaşmanın üstünlüyü ondadır ki, o, kompaniyanın daima nəzərə almalı olduğu xərcləri dəqiq müəyyən edir və kompaniyanın hazırkı vaxtda harada yerləşdiyinin dəqiq təsvirini verir (bax şəkl.2.2). Kompaniya öz xərclərini necə qiymətləndirməlidir məsələsi biznes dairələrində ən qızgın müzakirə olunan suallardan biridir və xərclərin qiymətləndirilməsinin hər hansı metodu, o cümlədən bizim təklif etdiyimiz metodun öz çatışmayan cəhətləri var, ona görə ki, hər hansı bir mal o birindən daha çox vaxt və istehsal üçün geniş ərazi tələb edir.

#### **Daimi tutulmalar**

- İcarə, vergi
- Ştat işçiləri
- Malın yaxud xidmətin satışı və ya artımı
- Yeni malın işlənilməsinə hazırlanması
- Maliyyə xərcləri
- Avadanlığa sərf edilən xərc
- İstismar xərcləri
- Peşə xidmətlərinə sərf edilən xərclər

#### **Dəyişkən tutulmalar**

- Xammal, komponentlər
- Ştatda olmayan işçilər
- Logistika
- İstehsalatla bağlı kommunal xərclər

**Keys-  
analiz****Softawater, III hissə**

İlin sonunda kompaniya ilk üç aydakı aşağı qazançlılığı aradan götürdü, belə ki, daimi xərclər böyük həcmli satışı təmin etdilər. Satışın həcmnin artması əlavə xərclərə gətirib çıxartdı və kompaniya rəqiblərindən daha az itirdi (məs. logistikaya) ki, bu da satışa az xərcləri və malın artmasını təmin etdi.

Kompaniya, mallar daxil olduqca onların işlənilib hazırlanması xərclərini və ödənmə vaxtı 3 ay qabaq qurtarmış bütün borcları silərək qazanc və ziyan haqqında hesabatın analizində konservativ yanaşmanı seçdi (cədvəl 3.4). Bununla yanaşı o, avadanlığı ən qısa zamanda amortizasiya etdi.

**Bençmarkinq**

*Kompaniya onunla rəqabət aparan kompaniyaların gəlir və itki haqqında dərc edilmiş rəqəmləri ilə tanış ola bildi. Məsələn, Aqua kompaniyası satışa və artıma, həmçinin peşə ödəmələrinə çox xərc çəkmişdi və ödəyə bilməyəcəyi çox böyük borcları var idi.*

*İstehsalat tullantıları ilə məşğul olan Pura kompaniyası yeni mallara Softawaterdən olduqca çox xərc çəkmişdi.*

**Cədvəl 3.4. Softawater kompaniyasının gəliri və itkisi haqqında hesabat (min f.s.)**

Əsas bölmələr	Cari ay	Hesabat dövrünün sonuna illik plan
Satış	830	8490
Topdansatış anbar tədarükü	220	2506
Ştatda olan əməkdaşlar	5	45
Kommunal xərclər	10	110
Satışla əlaqədar xərclər	20	184
Brutto-gəlir	575	5645
%	69	66
Bina	35	400
Ödəmələr/istehsalat	170	2040
Ödəmələr/idarə	100	1200
Avadanlıq	10	120
Kommunal xərclər	5	60
Ezamiyyətlər	3	36
Yeni malın işlənilib	20	240

hazırlanması		
Artım	15	180
Peşə xidmətləri	3	36
Amortizasiya	7	85
Qaytarılmaz borclar	5	30
Maliyyə	55	660
Müxtəlif işlər	3	40
Təmiz gəlir	280	821
%	33	9,6

## Keys-analiz

### Brainstorm, III hissə

Son üç ildə kompaniya sabit qazanlı olub. Qazanc marjın yüksəlməsi hesabına artıb ki, bu da başqa ticarət məntəqələrində olmayan yeni malın tətbiqinin nəticəsi oldu (cədv. 3.5). Bundan başqa, kompaniya ona mövsümi problemləri gəlir üçün mühüm nəticələri olmadan həll etməyə imkan verən güclü nağd mövqə (kompaniyanın sərbəst nağd və yüksək satılma qabiliyyəti olan digər vasitələri) nəticəsində qazandı.

#### **Bençmarkinq**

*Brainstorm kompaniyası rəqiblərinin çoxunun əmtənin artımına və işçilərin əmək haqqının ödənməsinə çox pul xərcləməsinə diqqət yetirmiş, bununla yanaşı direktorlara ödənmə digər kompaniyalarda da ödənmələrin ümumi həcmnin əsas hissələrini təşkil etmişdir.*

**Cədvəl 3.5. Bençmarkinq kompaniyasının gəliri və itkisi haqqında hesabat (min f.s.)**

Əsas bölmələr	Cari ay	Hesabat dövrünün sonuna illik plan
Satış	285	2565
Topdansatış anbar tədarükü	85	870
Ştatda olan əməkdaşlar	10	50
Brutto-gəlir	190	1645
%	66	64
Bina	50	600
Əmək haqqı	30	360
Kommunal xərclər	2	24
Əmtənin artımı	5	46
Peşə ödəmələri	2	24
Ödənməmiş borclar	-	-
Maliyyə xərcləri	3	36
Təmiz gəlir	98	555
%	34	21

## ▪ Balans hesabat

Balans hesabatı kompaniyanın aktiv və passivlərini, həmçinin tez satışı və ya sürətli istifadə olunması nöqtəyi nəzərdən müxtəlif növ aktivləri təmsil edir. O, həmçinin hesabat dövründə amortizasiya və aktivlərin qiyməti məsələsinə, anbar ehtiyatlarının, natamam məhsulun sayındakı dəyişiklik məsələlərinə baxır, debitorları və kreditorları müəyyən edir, həmçinin ödənməmiş istiqrazların problemlərinə də toxunur.

### Keys-analiz

## Softawater, IV hissə

Softawater kompaniyasında son bir neçə ayda artan satış həcmimin aktivliyin yüksək səviyyəsinin istiqrazlar və böyük anbar ehtiyatları ilə, həmçinin natamam istehsalla müəyyən olunmasına baxmayaraq, ilin sonuna olan nəqd pul qalığının artımı göz qabağındadır (cədvəl 3.6).

Avadanlıq alınması amortizasiya həddini keçdi, beləliklə, il ərzində hər ay avadanlığın ümumi gəyərini artırması müşahidə olundu. Avadanlığa çəkilən xərclərin yüksək səviyyəsi kompaniyanın istehsal binalarını yenidən təchiz etmələri üçün kredit götürməyə məcbur olduğunu bildirir.

### *Bençmarkinq*

*Bir sıra kompaniyaların fəaliyyətləri balans hesabatı planında daha effektiv görünür. Bəziləri avadanlığı lizinə götürmüşlər, digərlərində kapitalın daha yüksək səhmdarlıqlaşdırma səviyyəsi və götürmənin daha aşağı səviyyəsi açıq aydındır. Bütün kompaniyalarda Softawater kompaniyasından daha yüksək kreditor əmsali müşahidə olunmuşdur.*

**Cədvəl 3.6. Softawater kompaniyasının balans hesabatı (min f.s.)**

Əsas müddəalar	Cari ay	Hesabat dövrünün sonuna
Daimi aktivlər		
Avadanlıq	10	470
Bina	-	40
Daimi aktivin ümumi həcmi	10	510
Cari aktiv		
Anbar ehtiyatları və natamam istehsal	28	1110
Debitorlar	15	830
Nəqd pul	280	880

Cari aktivlərin ümumi həcmi	223	2910
Cari passivlər		
Kreditorlar	5	430
Bank	-	-
1 ilə qədər istiqrazlar	-	-
Vergi	23	85
Cari passivlərin ümumi həcmi	58	765
Təmiz passivlərin üzərindəki təmiz cari aktivlər	270	2145
Passivlərə münasibətdə aktivlərin ümumi həcmi	280	2655
Daşınmaz əmlak hesabına maliyyələşmə	-	250
Gəlir və itki haqqında hesabat	280	1905
Bir ildən yuxarı istiqrazlar	-	500

## Keys-analiz

### Brainstorm kompaniyası, IV hissə

Kompaniyanın son bir neçə ildə müşahidə olunan gəlir artımı maddi-satış ehtiyatlarının son dərəcədə yüksək səviyyəsini maliyyələşdirmək zərurətilə və debit borcların ödəmələri ilə müşahidə olunmamışdır. Kompaniya əsasən kifayət qədər sürətli ödəniş üsulu olan çek ya da kredit kartları üzrə ödənişlər vasitəsilə daxil olan nəqd vəsaitlə maliyyələşdirilmişdir. Kompaniyanın güclənmiş gəlirliyi nəticəsində vergi ilə vəziyyət mürəkkəbləşdi.

Kompaniyanın menecerləri öz 4 mağazalarında lizinqə görə mənfəəti və univərmaqlarda ticarət və digər avadanlıqların dəyərini qiymətləndirməməyi qərara aldılar. Direktorlar hesab edirdilər ki, mağazaların ticarət fəaliyyətlərini dayandırdıqları təqdirdə bu obyektlər heç bir dəyər kəsb etməyəcəklər, buna görə də onlar kompaniyanın balans hesabatına daxil edilməmişdir ( cədv. 3.7).

**Bençmarkinq**

*Digər rəqib kompaniyalarla müqayisədə Brainstorm kompaniyası kifayət qədər yaxşı mövqe tutmuşdur. Kompaniyanın əsas zəif yeri kredit maliyyələşdirmədən məhdud dərəcədə istifadə etməsidir.*

---

**▪ Maliyyə əmsalları**

Gəlir və itkilər haqqında hesabat və balans hesabatı kompaniyaya imkan verir ki, kompaniyanın fəaliyyətinin çox vacib vasitəsi olan və problemlərin həllini tələb edən böyük sayda əmsalları analiz etsin.

Əmsallar adətən 3 əsas kateqoriyaya bölünür:

▪ **gəlir əmsalları**, hansı ki, satışın mənfəətini və mədaxilini ölçür (vergilər çıxılana kimi kompaniyanın təmiz gəlirinin onun netto-satışa münasibəti; əməliyyat effektivliyi göstəricisi);

▪ **fəallıq əmsalları**, hansı ki, kompaniyanın öz pulunu ticarət fəaliyyəti gedində necə istifadə etdiyini göstərir;

▪ **satış əmsalları**, hansı ki, kompaniyanın borclarını ödəmək qabiliyyətini müəyyən edir.

Aşağıda kompaniyanın uzunmüddətli fəaliyyətinə nəzər salarkən maliyyə və digər əmsalların qarşılıqlı əlaqəsi aydın olacaq.

**Cədvəl 3.7. Brainstorm kompaniyasının balans hesabatı ( min f.s.)**

Əsas müddəalar	Cari ay	Hesabat dövrünün sonuna
Daimi aktivlər		
Avadanlıq	-	-
Bina	-	-
Daimi aktivin ümumi həcmi	-	-
Cari aktiv		
Anbar ehtiyatları və natamam istehsal	15	320
Debitorlar	2	35
Nağd pul	100	750
Cari aktivlərin ümumi həcmi	117	1105
Cari passivlər		
Kreditorlar	8	85
Bank	-	-
I ilə qədər istiqrazlar	-	-
Vergi	11	155
Cari passivlərin ümumi həcmi		



Təmiz passivlərin üzərindəki təmiz cari aktivlər	98	780
Hesabına maliyyələşmə		
Kompaniyanın sərmayəsi	-	100
Gəlir və itkilər	98	680
İstiqrazlar	-	-

### ▪ Gəlir əmsalları

#### Brutto-gəlirin əmsalı ( ümumi gəlir) (BGƏ)

Adətən istehsal və idarə ( administrasiya) xərclərini çıxdıqdan sonra qalan gəliri ümumi gəlir hesab edirlər. Bu netto-satışın qiymətidir.

$$BGƏ = \frac{\text{satış qiyməti} - \text{ticarət xərcləri}}{\text{satış qiyməti}/100}$$

Verilmiş əmsal kompaniyanın fəaliyyətinin təşkilinə açar məqamlardan biridir, belə ki, yüksək ümumi gəlir kompaniyanın uğurları üçün olduqca vacib amildir.

Ümumi gəlirin azalması aşağıdakılarla nəticələnə bilər:

- məhsulun məhdud assortimenti;
- məntiqli qiymətini tapa bilməyən malın aşağı keyfiyyəti;
- yüksək ticarət xərcləri;
- daha aşağı qiymət tələb edən rəqabət iqtidarlı bazar mühiti;
- yüksək səviyyəli diskont etmək təklif edən ticarət nümayəndəliklərinin uğursuzluğu.

#### Təmiz gəlir əmsalı (TGƏ)

Bu kompaniyanın istehsal xərclərilə bilavasitə əlaqədə olmayan bütün xərcləri çıxdıqdan sonra qalan gəlirdir. Xərclərin istehsalla bilavasitə əlaqədə olan və onunla əlaqədə olmayanlara bölünməsi çox vaxt « qara sənət » kimi adlandırılır, yəni belə bölgü kifayət qədər şərtidir.

$$TGƏ = \frac{\text{ümumi satış-ticarət xərcləri-bütün digər xərclər}}{\text{satış qiyməti}/100}$$

Təmiz gəlirin azalması aşağıdakılarla nəticələnə bilər:

- daha aşağı satış həcmilə;
- daha aşağı gəlir əmsalı ilə;
- daha yüksək vasitəli xərclərlə.

### **Yekun aktivinin qazancı yaxud kapital mənfəəti (YAQ)**

Kompaniyanın yekun aktivini onun məskunlaşdığı yer və avadanlığı, debitorlar, maddi-texniki ehtiyatları və natamam istehsalı, həmçinin kreditörün və istiqrazların aid olduğu passivlər çıxıldıqdan sonra qalan nəqd vəsaitdir.

$$YAQ = \frac{\text{vergilərin ödənməsinə qədərki təmiz gəlir və istiqraz faizi}}{\text{yekun aktivini}/100}$$

Sərmayə mədaxili hər bir kompaniyanın effektivliyinin qiymət ölçüsüdür.

Müvəffəqiyyət qazanan kompaniyalar ildə 20%-i çox, qazanmayanlar isə 10%-dən aşağı yekun aktivinin qazancı əmsalı əldə edə bilərlər.

Sərmayənin mədaxilinin aşağı düşməsi aşağıdakılarla problemlərin mövcudluğuna imkan verir:

- ümumi gəlirlə;
- təmiz gəlirlə;
- daimi aktivin idarə olunması ilə;
- cari aktivin, xüsusilə, əmtəə ehtiyatlarının artması ilə.

### **İtkisizlik əmsalı (İƏ)**

Müəyyən edilmiş xərclərə nəzarət 2-ci fəsilə sayla qiymətləndirilən bilən xüsusi məsələlərə baxarkən müzakirə obyektini olmuşdur (bax: şəkl. 2.2). KOM bilməlidir ki, satılan məhsulun hər birindən alınan gəlirlə bu məhsulun istehsalı ilə bağlı müəyyən edilmiş xərclərin strukturu arasında hansı əlaqə vardır. İtkisizlik əmsalının yekunu üçün formulu 2-ci fəsilə vermişik, beləliklə, sizdə gəlir əmsalının tam yığımı vardır.

$$İƏ = \frac{\text{müəyyən edilmiş xərclər}}{\text{bir məhsulun gəliri}}$$

İtkisizlik əmsalının dəyişməsi adətən aşağıdakıları doğurur:

- müəyyən edilmiş xərclərin artmasını;
- həcm azalmasını;
- məhsulun bir birinin gəlirinin azalmasını.
- **Aktivlik əmsalı (AƏ)**

### Ehtiyatlar dövriyyəsi əmsalı (EDƏ)

İl ərzində maddi ehtiyatların dövriyyəsi nə qədər sürətli olarsa, kompaniyanın fəaliyyəti də o qədər effektiv olar. Aşağı marjda işləyən kompaniyalarda (topdan satışıçılar və bəzi parakəndə satış ticarətçiləri) ehtiyat dövriyyəsi çox yüksək olmalıdır, amma yüksək marjlı kompaniyalarda (məs., antikvar mağazalar) əhəmiyyətli dərəcədə aşağı ola bilər.

$$EDƏ = \frac{\text{satış}}{\text{ehtiyatların orta qiyməti}}$$

Ehtiyatlar dövriyyəsinin aşağı əmsalı aşağıdakıları bildirir:

- malların məhdud assortimentini;
- realizə edilməmiş ehtiyatların səviyyəsinin yüksəldilməsini;
- xammalın sifarişinə zəif nəzarəti;
- natamam istehsala zəif nəzarəti.

**Dövriyyə kapitalının (sərmayəsinin) əmsalı (DKƏ).** Dövriyyə kapitalının əmsalı kompaniyanın əlavə satışı necə maliyyələşdirəcəyi və cari aktivlər və passivlərlə təşkil olunmuş işin nə dərəcədə effektiv olacağına qiymətdir.

$$DKƏ = \frac{\text{işçi sərmayəsi (cari aktivlər – cari passivlər)}}{\text{satış/100}}$$

Dövriyyə kapitalının əmsalı həmçinin dövriyyə kapitalının əmsalını əmələ gətirən bütün elementlər eyni məqsədə çatmağa istiqamətlənəndiyi şəraitdə kompaniyanın genişlənməsi üçün nə qədər vəsait tələb olunduğunu müəyyən etməyə imkan verir. Yadda saxlayın ki, bu həmişə baş vermir; kompaniyanın fəaliyyətinin istiqamətini dəyişməsi natamam istehsalın da ehtiyatlarının artması ola bilər, yeni proyektlər isə yeni tədarükçülərə avans verməyin lazım olduğunu bildirir.

Dövriyyə kapitalının əmsalı aşağıdakılar sayəsində yüksək ola bilər:

- ehtiyatlar dövriyyəsinin aşağı əmsalına görə;
- aşağı debitor nəzarətinə görə;
- aşağı kreditor nəzarətinə görə.

### Ticarət xərclərinin əmsalı (TXƏ)

Bu əmsal ümumi satış səviyyəsinə nisbətə ticarət xərclərini müəyyən edir və ticarət xərclərinin nəzarət metodudur.

$$TXƏ = \frac{\text{ticarət satışları}}{\text{satış/100}}$$

Ticarət xərclərinin əmsalı aşağıdakı kimi bir və ya bir neçə amilə əsasən arta bilər:

- daha geniş istehlakçı bazası;
- istehlakçıların sayının əhəmiyyətli dərəcədə artması;
- ticarət təmsilçilərinin sayının artması;
- bir sifarişə olan xərclərin daha yüksək səviyyəsi;
- ticarət sahələrində menecmentlərə olan xərclərin artması;
- ödəmələrlə əlaqədar xərclərin artması.

Daha sonra biz bu mövzuya 4-cü bölmədə « dəqiq qurulma» (fine tuning) rejimində (istehsalın qısamüddətli enib-qalxmasını (zəifləməsini), inflyasiya meyillərini və ya ödəmə balansını tənzimləmək üçün pul-kredit və xəzinə siyasəti alətindən istifadə etmək) satış vaxtı lazım olan qısamüddətli tədbirlərin müzakirəsində qayıdacağıq.

### **Administrasiya xərcləri əmsalı (AXƏ)**

Kompaniya həmçinin aşağıdakı formulla müəyyən edilən administrasiya xərclərinin səviyyəsinə nəzarət edə bilər.

$$AXƏ = \frac{\text{administrasiya xərcləri}}{\text{satış}/100}$$

Administrasiya xərclərinin yüksəlməsi bir neçə faktorlarla əlaqədardır:

- personalın ödənişinin artımı;
- hesabat bazasının genişləndirilməsi nəticəsində işçi qüvvəsinin artımı;
- nəzarət funksiyalarını yerinə yetirən menecerlərlə daha tez-tez görüşlər.

### **Debitor əmsalı (DƏ)**

Debitor əmsalı istehlakçının hesabların ödənməsinə nə qədər vaxt getdiyini göstərir.

$$DƏ = \frac{\text{debitlərin ümumi sayı}}{\text{satışın ümumi sayı}/365}$$

Debitor əmsalı kredit verilmə sisteminə nəzarətin effektivliyinə qiymət vasitəsidir. Debitor əmsalının azalmasına aşağıdakı faktorlar təsir göstərə bilər:

- istehlakçı üçün kredit verilmə müddətinin çoxaldılması;
- zəif kredit nəzarəti;
- istehlakçının şikayətlərində əks olunan keyfiyyətə nəzarətlə bağlı problemlər;
- hesab-fakturalarla bağlı problemlər.

## Kredit əmsalları (KƏ)

Bu əmsal tədarükçüdən nə qədər kredit alındığını göstərir.

$$KƏ = \frac{\text{kreditlərin ümumi sayı}}{\text{satışın ümumi sayı}/365}$$

Kredit əmsalının aşağı düşməsi kompaniyanın o qədər də fəal kredit götürmədiyini göstərir. Səbəb aşağıdakılar ola bilər:

- əvvəlki kreditlərin uğursuz ödənməsi;
- tədarükçülərlə kredit haqqında razılıq əldə etmək bacarıqsızlığı.

## « Pis » borcların əmsalı (PBƏ)

(«bad debt» - « pis» borc – vaxtı uzadılmış və ya ümitsiz kreditlərdir ki, onlarla ehtiyatlar yaratmaq lazımdır və adətən onlar silinirlər).

$$PBƏ = \frac{\text{« pis» borclar}}{\text{ümumi satış}}$$

PBƏ-nin yüksəlişinə aşağıdakı faktorlar səbəb ola bilər:

- hir bir istehlakçı üçün dəqiq müəyyən edilmiş kredit limitlərinin olmaması;
- zəif cari kredit nəzarəti;
- yeni hesabların açılışına qədər müştərinin kredit qabiliyyətini aydınlaşdırmaq bacarığının olmaması.

## ▪ Satış əmsalı

Bu əmsallar kompaniyanın öz borclarını nə qədər asanlıqla ödəyəcəyini göstərir.

## Cari əmsal (CƏ)

(dövriyyə kapitalının qısamüddətli öhdəçiliklərə yanaşması; dövriyyə kapitalının kafiliyinin göstəricisi, kompaniyanın öz öhdəçiliklərini yerinə yetirmək qabiliyyəti və onun fəaliyyətinin stabilliyi)

Cari əmsal kompaniyanın texniki cəhətdən satıla biləcəyi göstəricidir.

$$CƏ = \frac{\text{cari aktivlər}}{\text{cari passivlər}}$$

1-dən aşağı əmsal kompaniyanın texniki cəhətdən satıla bilməyəcəyini göstərir. Kompaniyanın müflisləşməsi haqqında qanunvericilik kompaniyanın direktorlarına bu göstəricilərə ciddi nəzarət etməyi tövsiyə edir ki, o (CƏ), 1-dən artıq olsun.

Əgər cari əmsal aşağı düşürsə, kompaniya ya cari aktivi artırmalı, ya da (çox vaxt bu daha real olur) cari passivi istiqrazları və ona bənzər

kapital kreditlərini konversiya etmək yolu ilə azaltsın, bu yolla passivi azaldar və borclarla kapital arasındakı nisbəti yaxşılaşdırar.

### Sürətli aktivin əmsalı (SAƏ)

Kompaniyanın maddi ehtiyatları və kreditorlara xidmət etmək üçün nağd pulda olan cari aktivlərin kalkulyasiyasından natamam istehsalı çıxmaq şərti ilə SAƏ gündəlik xərclərin öhdəsindən gələ bilmək bacarığını analiz edir.

$$SAƏ = \frac{\text{cari aktivlər} - (\text{ehtiyatlar və natamam istehsal})}{\text{cari passivlər}}$$

Sürətli aktivin əmsalının aşağı düşdüyü təqdirdə problemin həllini aşağıdakılarda tapmaq lazımdır:

- istehsalat qrafikinə təşkilində;
- ehtiyatlara nəzarətin təşkilində.

### Özəl və istiqraz vasitələrinin nisbəti (əmsalı) (ÖİVƏ)

Xüsusi və istiqraz vasitələrinin nisbəti istiqrazlardan təşkil olunmuş təmiz aktivin ümumi faizidir. Yüksək faiz bir çox sahələrdə problemdir, çünki daşınmaz kütlə istiqrazların ödənməsi üçün pozitiv qalmalıdır. Əmsalın 60%-dən yuxarı qalxması xüsusilə tarif faizi birdən artdığı ərəfədə narahatçılıq yaratmalıdır.

$$ÖİVƏ = \frac{\text{istiqrazlar}}{\text{sərmayə} + \text{istiqraz}}$$

Verilmiş əmsalın yaxşılaşmasının yeganə məntiqli üsulu ya kapital şəklində maliyyə axtarışı, ya da istiqrazların sərmayəyə konvertasiyası olur.

### Faizli ödəmə (FÖ)

Faizli ödəmə kompaniyanın pozitiv nağd pul kütləsinin dəfələrlə borcların faizli ödəməsinin göstəricisidir.

$$FÖ = \frac{\text{istiqraz faizləri}}{\text{təmiz gəlir} + \text{istiqraz faizləri}}$$

1,6-dən aşağı olan FÖ ehtiyatlı olmağa məcbur edir.

**Keys-  
analiz**

### Softawater, V hissə

Maliyyə əmsalının cari xülasəsi göstərir ki, kompaniya əvvəlki illərdən çox yaxşı fəaliyyət göstərmişdir (cədv. 3.8).

**Cədvəl 3.8. Softawater kompaniyasının maliyyə əmsalının analizi**

<b>Əsas punktlar</b>	<b>Hesabat dövründə</b>	<b>Əvvəlki il</b>
Satış	8290	6320
Brutto-mədaxil	5645	2740
Təmiz gəlir	821	120
Ehtiyatlar və natamam istehsal	1110	920
Daimi aktivlər	510	420
Daimi xərclər	4992	2600
Administrasiya xərcləri	1200	400
Ticarət xərcləri və əmtənin artımına xərclər	180	100
Debitorlar	830	650
Nağd pul	180	20
Kreditorlar	430	310
Vergilər	85	15
Götürmə	250	275
Sərmayə	2155	1500
<b>Əsas punktlar</b>	<b>Hesabat dövründə</b>	<b>Əvvəlki il</b>
İstiqrazlar	500	50
« Pis » borclar	30	20
Ödənmiş faizlər	400	50
Brutto-gəlirin əmsalı	68	40
Təmiz gəlir	10	2
Yekun aktivinin mədaxili və ya sərmayə mədaxili	42	5
İtkisizlik qiyməti ( min f.s.)	7341	6046
İl ərzində maddi-ticarət dövriyyəsinin sayı	7,4	6,8
Sərmayə dövriyyəsinin əmsalı	68	40
Debitor müddəti (günlərlə)	36,5	37,5
Kreditor müddəti (günlərlə)	19	18
Administrasiya xərclərinin əmsalı	14	11
Ticarət xərclərinin əmsalı	2	2
« Pis » borcların əmsalı	0,03	0,03
Cari əmsal	2,77	3,35
Sürətli aktivlərin əmsalı	1,32	1,1
Özəl və istiqraz vasitələrinin nisbəti	26	34
Faizli ödəmə	3,05	1,3

Cədvəl 3.8.-i analiz edərkən nəticə çıxarmaq lazımdır ki, gəlirin satışdan daha sürətli tempə inkişafına baxmayaraq, satış yüksəkdə durur. Sərmayənin gəlirliliyi son dərəcədə aşağı rəqəmdən kompaniyanın gələn ildə güclə saxlaya biləcəyi bir səviyyəyə sıçradı ki, bunun nəticəsində də dövriyyə kapitalının əmsalı aşağı düşməyə başladı, bu isə onu göstərir ki, kompaniya öz aktivlərini fəal istifadə

etməyə davam edir. Narahat edən odur ki, itkisizlik əmsalı hesabat dövründə nəzərə çarpacaq dərəcədə artmışdır. Administrasiya xərcləri keçən ildəkinə nisbətən artmışdır ki, bunun nəticəsi də kompaniyanın istehsalat avadanlığının yeniləşdirilməsi üçün qoyduğu investisiya üzrə faizli ödəmənin nəzərə çarpacaq artımı olmuşdur.

Debitor müddəti istehlakçı üçün kredit müddətinin texniki səviyyəsindən (30 gün) yüksək olmaqda davam edir. İstehsalatı xammalla təmin etmə problemi kredit əmsalına mənfi təsir etməkdə davam edir, belə ki, tədarükçülər əmtənin çatdırılması zamanı əlavə podrat işləri üçün ödəmə tələb etməyə davam edirlər.

Cari əmsal sürətli aktiv əmsalı kimi yüksək qalmaqda davam edir. Faizli ödəmələr keçən ildəki səviyyə ilə müqayisədə münasib mövqeyə çatmışdır. Özəl və istiqraz vəsaitlərin nisbəti yaxşılaşmaqda davam etmiş və kompaniyada nağd pullarını borc yüklərini azaltmaq və öz gəlirini artırmaq üçün istifadə etməyə imkan yaranmışdır.

Kompaniyanı təşvişə salan başlıca məsələ direktorun yüksək əmək haqqı və əlavə işçilər tutulması ilə əlaqədar yaranan administrasiya xərclərinin artmasıdır.

### **Bençmarkinq**

*Ötən il ərzində kompaniya öz maliyyə vəziyyətini möhkəmlətməmişdir. Kompaniyanın maliyyə əmsalının böyük bir hissəsi onun rəqiblərindəkindən çox yaxşıdır.*

## **Keys-analiz**

### **Brainstorm kompaniyası, V hissə**

Kompaniya müvəffəqiyyətlə ticarətlə məşğul olurdu və indi vergi yükünün artması problemi ilə üzləşmişdir (cədvəl 3.9). Əlində böyük miqdarda nağd pul olan kompaniya bir sıra strateji yeniliklərə yenidən baxmaq məcburiyyətindədir.

**Cədvəl 3.9. Brainstorm kompaniyasının maliyyə əmsalının analizi**

Əsas punktlar	Hesabat dövründə	Keçən il
Satış	2350	2120
Brutto-gəlir	1645	1250
Təmiz gəlir	555	410
Daimi aktivlər	-	
Daimi xərclər	1090	1000
Administrasiya xərcləri	360	300
Ticarət xərcləri və əmtənin artımı üçün xərclər	35	30
Ehtiyatlar və natamam istehsal	320	350
Əsas punktlar	Hesabat dövründə	Keçən il
Debitorlar	35	38



Nəgd pul	750	550
Kreditorlar	85	95
Götürmə	-	
Sərmayə	780	680
İstiqrazlar	-	-
«Pis» borclar	-	-
Ödənməmiş faizlər	-	-
Brutto-gəlirin əmsalı	70	59
Təmiz gəlir	33	33
Yekun aktivin gəlirliliyi və ya sərmayənin gəlirliliyi	71	60
İtkisizliyin qiyməti (min f.s.)	1557	1694
İl ərzində maddi- ticarət ehtiyatlarının dövriyyəsi sayı	7,3	6
Dövriyyə kapitalının əmsalı	43	39
Debitor müddəti, günlər	5,4	6,5
Kreditor müddəti, günlər	13	16,5
Administrasiya xərclərinin əmsalı	15	14
Ticarət xərclərinin əmsalı	1,4	1,4
«Pis» borcların əmsalı	-	-
Cari əmsal	11,6	9,8
Sürətli aktivin əmsalı	9,2	6,2
Özəl və istiqraz vəsaitlərinin nisbəti	-	-
Faizli ödəmə	-	-

Kreditorlar gözlənilmədiyindən tez ödəməyə davam edirlər, belə ki, tədarükçülərin çoxu 60 günlük kredit təklif edir. Kompaniya həmişə hesabları alan kimi ödəmə siyasətinin tərəfdarı olub və direktorlardan biri bu əhəmiyyəti davam etdirir.

### ***Bençmarkinq***

*Kompüter proqramlarının parakəndə satışı ilə məşğul olan Norton Hardware kompaniyasının balans hesabatı Brainstorm kompaniyasının hesabatından olduqca uğurlu görünür. Investisiya qoymaq üzrə peşəkar konsultantlardan istifadə edərək, müstəqil olaraq gəlirli olan NH kompaniyası öz gəlirinin 50%-ni ticarətdənsə, investisiyadan götürür.*

### ▪ **İstehsalın effektivliyi yaxud xidmətin təqdim edilməsi**

İstehsalın effektivliyi yaxud xidmətin təqdim edilməsi istehsalın təşkilinin və ya razılaşdırılmış məqsədlərlə uyğun olaraq xidmətin təqdim olunmasının göstəricisidir. Bu göstəricilər burada söhbətin getdiyi problemlərin həlli zamanı uzunmüddətli və qısamüddətli perspektivlərdə lazımi ölçü götürmək üçün vacibdir (bax: məs; 4-cü fəsil)

## **İstehsalat fəaliyyətinin və yaxud xidmətin təqdim edilməsinin əmsalı (İFTEƏ)**

Bu əmsal faktiki dəyişkən xərcləri planlaşdırılmış xərclərlə müqayisə etməyə imkan verir. Əgər kompaniya hansısa malı çox istehsal edirsə, istehsalla əlaqədar dəyişkən xərclərdə aşağı düşmə (azalma) müşahidə olunur. Bu proses qrafikşəkilli təlim adlanır – kompaniya məhsulu daha effektiv istehsal etməyi öyrədir. Qrafikşəkilli təlimin ümumi effektivliyi müxtəlif sahələrdə müxtəlifdir, ancaq bir şey dəyişməzdir: istehsalın həcmnin hər hansı bir artımı 2 dəfə ümumi xərcləri 6%-ə endirməlidir.

$$\text{İFTEƏ} = \frac{\text{faktiki xərclər}}{\text{planlaşdırılmış xərclər}}$$

Bu əmsalın aşağı düşməsinə aşağıdakılar səbəb ola bilər:

- çox qısa istehsalat dövründə planlaşdırıldığından daha çox olan ibtidai (ilkin) xərclər;
- bir məhsulun istehsalına planlaşdırıldığından daha çox vaxt sərf olunması;
- işçilərin iş yerlərində olmaması;
- maşın avadanlığı ilə əlaqədar problemlər;
- xərclərin aşağı süni kalkulyasiyası;
- xammala və işçilərə ödənen xərclərin gözlənilməyindən çox yüksək olması.

## **İstehsal sektorunda və xidmət sektorunda istehsal əmsalı (İƏ)**

Bu əmsal planlaşdırıldığı ilə müqayisədə istehsal və ya xidmət prosesinin faktiki həcmi nə dərəcədə effektiv olmasının qiymətidir. O, bizim indicə müzakirə etdiyimiz istehsalat fəaliyyəti və ya xidmət təqdiminin effektivliyinin əmsalına artırılan əlavə yoxlama vasitələridir.

$$\text{İƏ} = \frac{\text{faktiki satışlar/faktiki istehsalat saatları}}{\text{plan satışları/plan istehsalat saatları}}$$

Aşağı İƏ

- daha çox qısa istehsalat dövrünü;
- zəif istehsalat planlaşdırmasını;
- maşın avadanlıqları ilə problemləri göstərir.

## **Maddi ehtiyatların istifadəsinin effektivliyi (MEİE)**

Bu məhsula xammalın və digər komponentlərin dəyişilməsinin effektivlik dərəcəsini əks etdirən göstəricidir. O, bütün sahələrdə təbii

olunmur, ancaq restoran və nəqliyyat biznesinə lazımi qədər münasibdir. Bu göstəricinin köməyi ilə standart istehsal prosesində istifadə olunanlarla anbar prinsipi ilə işləyən mağazalarda alınanları müqayisə etmək olar.

$$MEİE = \frac{\text{mağazalardan plan materialı/plan satışı}}{\text{mağazalardan faktiki material/faktiki satış}}$$

Maddi ehtiyatların istifadəsinin əmsalinin tətbiqi çox məhduddur. O qədər də yüksək olmayan, ya da aşağı düşən əmsalda aşağıdakı problemlər çox labüddür:

- oğurluq;
- komponent və ya xammalın aşağı keyfiyyəti;
- personalın bacarığının çatışmaması;
- avadanlıqla problem;
- istehsalın zəif menecer nəzarəti.

### **Sazlama işi xərclərinin əmsalı (SİXƏ)**

Bu göstərici maşınların işlək vəziyyətdə olduğu müddətin istehsala sərf olunan ümumi vaxta nisbətini müəyyən edir. İstehsalatda bu göstərici xidmət servisindən daha faydalıdır.

$$SİXƏ = \frac{\text{ümumi istehsalat vaxtı}}{\text{ümumi maşın vaxtı}}$$

Əmsalın yüksək səviyyəsi aşağıdakıları nəzərdə tutur:

- qısa istehsal dövrləri;
- maşınların istifadəsində çevikliyin çatışmaması;
- personalın pis hazırlığı;
- zəif istehsalat planlaşdırması.

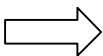
### **Avadanlıqdan istifadə əmsalı (AİƏ)**

Avadanlıqdan ya da dəzgahlardan istifadə əmsalı istehsal prosesində avadanlığın nə qədər müddətdə istifadə olunduğunu göstərir. Avadanlığın istifadə səviyyəsi nə qədər yüksəkdirsə, kompaniya bir o qədər məhsuldardır. İdeal situasiya ilin 365 günündə sutkada 24 saat avadanlıqdan istifadə olunmasıdır. İstehsalın bu cür təşkili hər bir məhsulun və ya xidmətin maya dəyərini aşağı salaraq (istehsal dairəsinin inkişafında qənaət) qeyd olunmuş istehsal xərclərinin məhsulun böyük həcminə bölünməsinə bildirir. Belə ki, xidmət sferasının bir çox sahələrində avadanlıqlar istifadə olunur, verilmiş əmsal onlar üçün də aktualdır.

$$AI\Theta = \frac{\text{yekun vaxt/faktiki zaman}}{\text{yekun vaxt/plan vaxtı}}$$

Avadanlıqdan istifadənin aşağı əmsalını aşağıdakı səbəblərlə izah etmək olar:

- zəif istehsal planlaşdırılması ilə;
- aşağı məhsuldarlıq ilə;
- avadanlıq sınımasının yüksək səviyyəsi ilə;
- sifarişlərin kiçik həcmli ilə.



**Hər bir məhsula daimi xərcləri aşağı salmaq üçün avadanlıqdan maksimum istifadə edin**

### Keyfiyyət nəzarəti əmsalı (KNƏ)

KNƏ şikayət və ya kompaniyaya qaytarılan malların real sayının planlaşdırılmış sayına nisbətidir. Bu göstərici həmişə istehsalın həcmində və ya malın çatdırılmasının sürətinin hesablanması üçün nəzərdə tutulur.

$$KN\Theta = \frac{\text{malın keyfiyyətilə real problemlər/real satış}}{\text{malın keyfiyyətilə plan problemləri/plan satışı}}$$

Bu göstəricinin yüksəlişi təxirəsalınmaz münasibət tələb edir. Çox ehtimal ki, səbəb səthidir və bunlardan biri olacaq:

- personalın pis işi;
- avadanlığın işində sıradan çıxma;
- lazımi komponentlərin olmaması;

Verilmiş göstərici həmçinin xammal və komponentlərin lazımi səviyyəsini müəyyən etmək üçün istehsal prosesində giriş üçün nəyin lazım və çıxışda nəticənin necə olacağını dəqiq hesablama məqsədilə istifadə olunur. Keyfiyyət və şikayətlər haqqında məsələyə bir az sonra bu bölmənin « Marketing effektivliyi » fəslində və 4-cü fəslində malın və xidmətin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması problemlərinin müzakirəsi zamanı qayıdacağıq.

### Keys-analiz

### Softawater kompaniyası, VI hissə

---

İstehsal prosesi hələ də diqqət mərkəzində qalmalıdır (cədvəl 3.10). İstehsalçılar məhsuldarlığı artırmaq üçün çox şey etdilər, baxmayaraq ki, bu qismən istehsal dövrünün uzadılması hesabına əldə edilmişdi. Xərclərin süni kalkulyasiyası sistemi əhəmiyyətli dərəcədə

yenidən baxılma tələb edir, belə ki, istehsalın effektivliyi əmsalının müəy-yənləşdirilməsində məhz o, əsas zəif nöqtədir. Oğurluq hallarının səviyyəsi olduqca aşağı olub; materialın istifadəsinin aşağı əmsalı xərclərin süni kalkulyasiyası ilə olan problemi göstərir.

İbtidai xərclərin və avadanlığın istifadə olunmasının əmsalının göstə-riciləri çox böyük istehsal dövrü hesabına yaxşılaşdı, amma keyfiyyətlə əlaqədar yubanmadan ölçü götürməyi tələb edən böyük problemlər göz qabağındadır.

**Cədvəl 3.10. Softawater kompaniyasının istehsalat effektivliyi**

Əsas göstəricilər	Hesabat tarixinə qədərki faktiki rəqəmlər	Hesabat tarixinə plan rəqəmləri
Satış, min	8290	8100
Bir məhsulun maya dəyəri	0,38	0,35
Yekun ehtiyatlar, min	2487	2130
Yekun vaxt	8760	8760
Yekun maşın vaxtı	2021	2000
İstehsalat saatları	2367	2500
Rədd etmənin ümumi həcmi	55	25
Əmsal analizi		
İFTEƏ	92	
İƏ	108	
MEİE	87	
SİXƏ	106	
AİƏ	105	
KNƏ	200	

### **Bençmarkinq**

*Softawater kompaniyasının əsas rəqibi olan Aqua kompaniyası sutkada 24 saat işləyir ki, bu da ona xərcləri aşağı salmağa imkan verir. Amma bununla yanaşı istehsalatın yenidən avadanlıqlaşdırılması problemi yaranıb, belə ki, reklamlaşdırmanın sayı qədərincə artmışdır.*

### ▪ **Personalın işinin effektivliyi**

Kompaniyanın fəaliyyəti burada işləyən insanlardan bilavasitə asılıdır. Bütün kompaniyalar müntəzəm surətdə personalın necə inkişaf etdiyini izləməli və öz əməkdaşları ilə qarşılıqlı əlaqə yaratmalıdır. Yadda saxlayın ki, kompaniya təkcə iqtisadi bir şöbə deyil, həm də bir çox insanların həyatında mühüm sosial komponentdir. Əgər kompaniya çox kiçikdirsə, bütün sosial problemlər qeyri formal əsasda həll olunur, ancaq bu çox kiçik personal olduğu halda mümkündür. Kompaniyada çalışan insanların sayı çoxdursa, personalla əlaqədar problemlərin üzə çıxarılması və həlli üçün üsulları

formallaşdırmaq, yəni personalın effektivliyinin əsaslarını müəyyən etmək vacibdir.

Əgər əməkdaşların sayı böyük menecerlər tərəfindən bilavasitə yoxlanıla bilən, deyək ki, 30 və ya daha yüksək səviyyəni keçirsə

*Yadda saxlayın ki, kompaniya təkcə iqtisadi bir şöbə deyil, həm də bir çox insanların həyatında mühüm sosial komponentdir.*

personalın effektivliyinin qiyməti planlaşdırma və monitorinq prosesinin mərkəzində durmalıdır. Kompaniyanın baza informasiya sistemi üçün bütün əməkdaşlara ştatda olan ekvivalent kimi baxmaq daha məntiqli olardı, yəni həftənin yarısında işləyən iki işçi bütün həftəni işləyən bir ştatda olan əməkdaşa bərabərdir.

### **Bacarıq səviyyəsi**

Bacarıq səviyyəsinə 2-ci bölmədə baxılıb və kompaniyanın spesifik, kəmiyyət qiymətinə aid olan məqsədlərindən biri kimi müəyyən olunub. Bacarıq səviyyəsi o dərəcədə dönə-dönə qayıtmalı və yoxlanılmalı bir məsələdir ki, kompaniyaya adamların necə gəlib gedir və yaxud kompaniya daxilində və onun hüdudlarından kənarında onlar necə təhsil alırlar, belə ki, bacarıq səviyyəsi dəyişir və kompaniyanın təcrübəsinin plan səviyyəsinin formalaşmasına təsir edir.

$$\text{Bacarıq səviyyəsi} = \frac{\text{hər bir işçinin real bacarıq səviyyəsi}}{\text{hər bir işçinin plan bacarıq səviyyəsi}}$$

Bacarıq səviyyəsinin aşağı düşməsi bir və ya bir neçə səbəblərdən törənə bilər:

- ixtisaslı işçilərin yüksək axını;
- tez-tez dəyişən ətraf mühit;
- hazırlığın və icarə sisteminin zəif səviyyəsi.

### **İdarə olunmanın norması**

Kompaniyanın fəaliyyətinin genişləndiyi təqdirdə nəzarət funksiyalarını yerinə yetirən şəxslərə – supervayzerlərə ehtiyac artır, baxmayaraq ki, supervayzerlərin və işçilərin sayının dəqiq nisbəti kompaniyanın fəaliyyətindən və personalın bacarıq səviyyəsindən asılı olacaq. Adətən maksimum 12:1 nisbəti olur, böyük rəqəm effektivliyə neqativ təsir göstərə bilər. Hər bir kompaniyanın öz tələbləri olduğuna baxmayaraq, adətən bu nisbət saxlanılır.

$$\text{İdarə olunmanın norması} = \frac{\text{personalın ümumi sayı}}{\text{supervayzerlərin sayı}}$$

Nəzarət dərəcəsinin aşağı düşməsinə səbəb ya işçilərin sayının artması, ya da supervayzerlərin yüksək axını ola bilər.

## Proqullar

Streslərin sayının artdığı təqdirdə işdən qalmaların (proqulların) sayı artır. Səbəblər onunla analojidir ki, yüksək kadr axınına gətirib çıxarır (sonrakı əmsala bax), bu göstəricinin dəyişməsi kompaniyanın öz əməkdaşlarını itirməsi haqqında ilk xəbərdarlıqdır.

$$\text{Proqul əmsalı} = \frac{\text{işlənmiş günlərin ümumi sayı}}{\text{iş günlərinin ümumi sayı}}$$

## Kadr axını

Kadr axını əmsalı kompaniyanın öz əməkdaşlarını saxlamaq üzrə fəaliyyətinin nə qədər effektiv olduğunu göstərir. Vaxt keçdikcə hər bir kompaniya öz işçilərinin müəyyən sayını itirir, amma bəziləri isə digərlərindən fərqli olaraq onları saxlaya bilər. Ştatın saxlanması işçilərin hazırlığına sərf olunan xərcləri aşağı salır, əməkdaşlarda kollektivçilik hissələrini (çox vaxt ümumi dəyər adlanan) möhkəmlədir, icarənin təşkili ilə əlaqədar xərcləri azaldır və işçilərin çox ustalaşmasına imkan yaradır (baxmayaraq ki, bu cəhətə ehtiyatla yanaşmaq lazımdır).

$$\text{Kadr axını} = \frac{\text{işdən çıxarılmış işçilərin faktiki sayı}}{\text{axının plan göstəriciləri}}$$

Yüksək axın aşağıdakıların simptomu deməkdir:

- aşağı maaş və digər pul mükafatlarının olmaması;
- pis iş şəraiti;
- qeyri-qənaətbəxş planlaşdırma.

## İnzibati əmsal (İƏ)

İnzibati əmsal kompaniyada qanun və proseduralara nə qədər yaxşı əməl olunduğunu göstərir. Rəhbərliyin bütün hallarda inzibati qaydaları nozulduğunu bilməsi vacibdir.

$$\text{İƏ} = \frac{\text{qayda-qanunların pozulması halları}}{\text{işçilərin sayı}}$$

Bu göstəricinin pisləşməsinə aşağıdakı nəticələr səbəb ola bilər:

- supervayzerlər və top-menecerlər tərəfindən nəzarətin aşağı olması;
- streslərin sayının artması;
- qaydaları rəsmiləşdirən sənədlərin pis işləməsi;
- rəsmi münasibətdən daha vacibə çevrilən qeyri-rəsmi münasibət.

## Məhsuldarlıq

İşçinin məhsuldarlığı iki üsulla qiymətləndirilə bilər.

$$\text{Bir işçinin məhsuldarlığı} = \frac{\text{ümumi satış}}{\text{ştat ekvivalentlərinin ümumi sayı}}$$

Bir əməkdaşa sərf olunan mənfəət =  $\frac{\text{brutto-gəlir}}{\text{stat ekvivalentlərinin ümumi sayı}}$

Məhsuldarlıq əmsalının aşağı düşməsinin səbəbləri də kifayət qədər göz qabağındadır. Aşağı məhsuldarlıq

- zəif istehsalat planlaşdırmasının;
- əməkdaşların aşağı intizamının;
- proqulların;
- rəhbərliyin inzibati pozuntular haqqında zəif məlumatlandırılmasının nəticəsidir.

## Keys-analiz

### Softawater kompaniyası, VII hissə

Softawater kompaniyası hər bir işçi üçün axın və artım barədə planlaşdırıldığından daha yüksək məhsuldarlıq səviyyəsinə çatmışdır. Bacarıq və vərdislər planlaşdırılan səviyyəyə çatmamışdır, lakin inzibati hesabatlar, kadrların axını və proqullar gözlənilmədiyindən xeyli yaxşıdır (cədvəl 3.11).

Kompaniya rəqiblərinin tərəfinə keçən bir neçə yaxşı supervayzerini itirdi ki, bu da nəzarət sahəsində mənfəətə gətirib çıxartdı. Belə məqamlarla yubanmadan məşğul olmaq lazımdır.

**Cədvəl 3.11. Softawater kompaniyasının personal işinin effektivliyi**

Əsas müddəalar	Fakt	Plan
Ümumi satış, min	8290	8100
Brutto-gəlir, min	821	700
İşçilərin ümumi sayı	150	150
Yekun qabiliyyətlər	2,6	2,8
Menecer-supervayzerlərin sayı	5	5
İş günlərinin ümumi sayı	38000	38000
İşlənib ödənməmiş günlərin sayı	37000	37000
Inzibati məsələlər	5	5
İşdən çıxarılmış əməkdaşların sayı	8	20
Əmsalların analizi		
Qabiliyyət əmsalı	92	
İdarə olunmanın norması	30	18,75
Proqulların sayı	105	
Kadr axını	5	13
Inzibati əmsal	3	5
Məhsuldarlıq- dövriyyə, min	55	54
Məhsuldarlıq-gəlir, min	5,5	4,6



**Bençmarkinq**

*İçməli suyun təmizlənməsi bazarında əsas rəqib olan Aqua kompaniyası son 5 il ərzində öz istehsal bazasında menecment sahəsində Softawater kompaniyasından daha effektiv olmuşdur. O, daha peşəkar işçilər hazırlamışdır və az sayda supervayzerlərdən istifadə edir, eyni zamanda personal axını aşağı səviyyədədir və inzibati problemləri azdır.*

**Keys-analiz****Brainstorm kompaniyası, VI hissə**

Kompaniyanın personalla əlaqədar bütün aspektlərdə müsbət əmsali vardır. Kadrların az axını, işçilərin bacarıqlarının inkişafının yaxşı səviyyəsi, məhsuldarlığın yüksək səviyyəsi göz qabağındadır (cədvəl 3.12).

**Cədvəl 3.12. Brainstorm kompaniyasının personalı işinin effektivliyi**

<b>Əsas müddəalar</b>	<b>Fakt</b>	<b>Plan</b>
Ümumi satış, min	2350	2100
Brutto-gəlir, min	555	410
İşçilərin ümumi sayı	24	26
Yekun qabiliyyətlər	3,8	3,8
Menecer-supervayzerlərin sayı	4	4
İş günlərinin ümumi sayı	6072	6072
İşlənib ödənməmiş günlərin sayı	6005	5960
İnzibati xataları sayı	-	-
İşdən çıxarılmış əməkdaşların sayı	-	-
Əmsalların analizi		
Qabiliyyət əmsali	100	
İdarə olunmanın norması	6	6
Proqulların sayı	101	
Kadr axını	-	-
İnzibati əmsal	-	-
Məhsuldarlıq- dövriyyə, min	98	88
Məhsuldarlıq-gəlir, min	23	17

**Bençmarkinq**

*Brainstorm kompaniyası Cactus kompaniyasını (Birləşmiş Ştatlardan gəlmiş otaq bitkilərinin satışı üzrə françayzinq parakəndə mağazalar şəbəkəsi) müxtəlif həvəsləndirmə sistemlərinin köməyi ilə məhsuldarlığın yüksəldilməsi məsələsində nümunə hesab edir. Bura*

*addımbaaddım mükafatlar sistemi, yarışlar və personalın inkişafı, məsələn, işdə irəli çəkilmə sxemi daxildir.*

### ▪ Yeni məhsulun və xidmətin işlənilib hazırlanma effektivliyi

Yeni məhsulun və xidmətin işlənilib hazırlanma təcrübəsi göstərir ki, spesifikasiyanı təmin edən və büdcəyə uyğun gələn mal və xidmətin bazara sürətlə daxil olması bu meyarlara cavab verməyənlərdən kənar qədər daha şəxsiz uğur payına malik olacaqdır. Bu məsələlərin malların işlənilib hazırlanmasının 4-cü fəsil müzakirə olunan uzunmüddətli təkmilləşməsi və uzunmüddətli strategiyası (6-cı fəsil) problemlərinə bilavasitə daxil vardır.

### Miqdar əmsalı

Bu göstərici faktiki olaraq bazara buraxılan yeni əmtəə ilə planlaşdırılmış əmtəə arasındakı tamamilə aydın nisbəti əks etdirir.

### Zaman əmsalı

Bu əmsal yeni əmtəənin işlənilib hazırlanması prosesinin başa çatması üçün lazım olan vaxt ilə plan üzrə təyin olunmuş vaxt, yəni bütün yeni layihələrin işlənilib hazırlanmasına sərf olunmuş həftələrin faktiki sayı və planlaşdırılmış həftələrin sayının arasındakı nisbətdir.

### Büdcə əmsalı

Büdcə əmsalı yeni malın işlənilib hazırlanmasına xərclənmiş məbləğlə planlaşdırılmış məbləği müqayisə etməyə kömək edir. Bu göstərici effektivliyin səviyyəsinə istinad edir və büdcənin ötür keçdiyi məbləği müəyyən etməyə kömək edir.

### Spesifikasiyanın müvafiqlik müddəaları

Yeni malın planlaşdırılmış spesifikasiyaya uyğunlaşdırılması başqa bir göstəricidir.

### Kommersiya gəliri

Bu göstərici planlaşdırılmış və real kommersiya gəlirinin səviyyəsini müqayisə edir. O, pul vəsaitinin qaytarılmasının və təmiz cari dəyərin tezliyi ilə bağlıdır (Cari dəyər bu və ya digər faizli məbləğ əsasında diskont edilmiş gələcək ödənişlərin cari gəyəridir ).

## Keys- analiz

### Softawater kompaniyası, VIII hissə

Kompaniyanın hələ də yeni malların işlənilib hazırlanması sahəsində problemləri mövcuddur. Son illər bazara planlaşdırıldığından çox az mal buraxılmışdır, bazara çıxanlar isə büdcəyə, müvəqqəti itkilərə və yaxud spesifikasiyaya uyğun müddəaları təmin etmir.

### Cədvəl 3.13. Softawater kompaniyasında yeni malların işlənilib hazırlanma effektivliyi

Əsas müddəalar	Fakt	Plan
Say	2	4
Vaxt (zaman)	60	100
Büdcə	50	100
Spesifikaya uyğunluğu	70	100
Kommersiya gəlirləri	40	100

#### **Bençmarkinq**

*Suyun sənaye təmizlənməsi üçün avadanlıq təminatının əsas mütəxəssislərindən biri olan Almaniyanın Wasser kompaniyasının müasir texnologiyanın tətbiqi sahəsində çox uğurlu onillik təcrübəsi vadrır. Kompaniya yeni malların işlənilib hazırlanması ilə məşğul olan xüsusi işçi komandasının köməyiylə su sektoru üçün avadanlığın işlənilib hazırlanması sahəsində sənayenin digər sektorlarında patentlənmiş ideyaların tətbiqi sistemini hazırlamışdır.*

#### ▪ **Marketing effektivliyinin göstəriciləri**

Bu göstərici 4-cü fəsildə müzakirə olunan qısamüddətli fəaliyyətlə və 5-ci və 6-cı fəsillərdə haqqında danışıldığı uzunmüddətli strategiya ilə bağlı olan problemlərə bilavasitə aiddir.

#### **Keyfiyyət standartları**

Hər bir kompaniya əmtəə və xidməti çatdırmaq üçün özünün xüsusi standartlarını müəyyən edir. Standartlar xidmətin tezliyi, xidmət göstərən təşkilat haqqında tam məlumat, istehsalçı kompaniyanın təqdim etdiyi malın və çatdırmanın keyfiyyəti (bir az yuxarıda biz artıq keyfiyyətə nəzarət haqqında danışmışdıq) kimi məsələlərə toxunurlar.

Hər bir KOM öz xidmətlərinin effektivliyinin monitorinqini və ya malın çatdırılmasını tənzimləmək üçün fəaliyyətinin xüsusi standartlarını (hətta əgər başlanğıcda lap təqribi hesablınsalar belə) müəyyən edir. Bu standartlara, məsələn, malın çəkilməsi, rənginin, istismar parametrlərinin və etibarlılığının qiyməti daxil olacaq; xidmət göstərilən hallarda təqdim olunan xidmətin tezliyi, ticarət sahəsində təmizliyi və ya satıcıların təcrübəsi nəzərə alınır.

#### **İstehlakçılarn şikayəti**

İstehlakçıların şikayəti (istehsalın effektivliyi əmsalının müzakirəsi zamanı əvvəl xatırlanan) keyfiyyət menecmentinin sahəsidir. İstehlakçılar kənardan kompaniyanın hansı problemlə sahələri olduğunu qiymətləndirirlər; nəticədə məhz istehlakçı sizə əmək haqqını ödəyir.

Şikayətlərin müfəssəl analizi, onların məğzi və kompaniya tərəfindən almaq üsulları aylıq hesabatların mühüm hissəsi olmalıdır.

### **Sifarişlər portfeli**

Bir çox kompaniyalarda istehsal mühitində olduğu kimi sifarişlərlə vəziyyətin analizi də informasiya sisteminin mühüm hissəsidir.

### **Sifarişin ölçüsü (həcmi)**

Sifarişin ölçüsünün müəyyən edilməsi marketing şöbəsində mühüm məsələlərdən biridir. Hər bir konkret sifarişlə onun (sifarişin) ölçüsündən aşkar asılı olan müəyyən xərclər bağlıdır. Bura işgüzar yazışmalar, mühafizə təşkilatı, ilkin xərclər və s. aiddir. Xidmət sektorunda da xidməti xərclər elə bu cür onun həcmindən asılıdır.

Sifarişin səviyyəsinin monitorinqləri kompaniyanın ticarət məqsədlərinə çatıb-çatmaması və onun mal və ya xidmətini tam həcmdə təqdim etməsi haqqında qiymətli informasiya verir.

### **Sifarişin komplektliliyi**

Möhlətli ödəmə xərcləri artırır. Sifarişi çatdırmağın və ya xidmət göstərilməyin birdəfəlik tam, yaxud da, demək olar ki, tam yerinə yetirilməsində kompaniya maraqlıdır. Əgər bununla bağlı problemlər mövcuddursa, istehsala, sifarişlərin formalaşdırılmasına və ya anbara vurulma sisteminə diqqət vermək lazımdır.

### **Çatdırmanın sürəti**

Kompaniyanın nə dərəcədə tez nağd pulu alacağı və istehlakçıya xidmət göstərəcəyi istehsal dövrünün və çatdırmanın sürətindən asılıdır. Əgər itkilərə və istehlakçının tələbinə uyğun olaraq dəyişdirmək mümkündürsə, çatdırmanı təşkil etmək kompaniyanın marağındadır. Xidmətin təqdimi zamanı sürət az əhəmiyyətli deyildir.

### **Güzəştlər səviyyəsi**

Güzəştlərin səviyyəsi nə qədər yüksəkdirsə, gəlirin səviyyəsi bir o qədər aşağıdır. Güzəştlərin səviyyəsinin monitorinqi və onun plan göstəriciləri ilə nisbəti mənfəət əldə etmək məqsədinə çatıldığına və planda qurulan qiymət/həcm nisbətinin saxlanıldığına təminatı olacaq.

### **Bir məhsulun loqistikasına çəkilən xərclər**

Xərclər üzrə plan rəqəmlərinin əldə edildiyinə əmin olmaq üçün loqistika sisteminin effektivliyi nəzarətdə saxlanılmalıdır.

### **Telefonla olan ticarət sazişlərinin sayı**

Telefonla olan ticarət sazişlərinin ümumi sayının monitorinqi satış şöbəsinin fəallıq dərəcəsini nümayiş etdirir, əlbəttə, baxmayaraq ki, bu həmin şöbənin işinin effektivliyini demir. Burada analizin digər aspektləri bir zəngə olunan sifarişlərin, telefonla olan bir ticarət sazişinə xərclərin həcmi, uğurlu razılaşmaların ümumi sayının zənglərin ümumi sayına olan nisbəti ola bilər (bax: həmçinin 4-cü fəsil və cədvəl 4.4).

## Satış liderinin qiyməti

Həm istehsal sahəsində, həm də xidmət sahəsində işləyən KOM reklam materialı hesabına satış liderinin yaradılmasında cəmləşməlidir.

## Konversiya edilmiş satış liderinin qiyməti

Reklam materialının effektivliyi satışın o liderləri ilə müəyyən olunur ki, onlar biznesin inkişafını faktiki olaraq stimullaşdırırlar.

### Keys-analiz

## Softawater kompaniyası, IX hissə

Kompaniya onun marketing planında qeyd olunmuş məqsədə uğurla çatır. İlk növbədə istehsalat effektivliyinin standartlarına nail olunur, bunun nəticəsində də istehlakçıların şikayətlərinin sayı azalmışdır. Orta sifarişin yüksəlməsinə imkan verən yeni ticarət nöqtələrinin açılması nəticəsində sifarişlər portfeli əvvəlki illərdəkindən daha çox olmuşdur (cədvəl 3.14).

Sifarişin həcmnin artması ilə kompaniya sifariş dolğunluğunun daha yüksək səviyyəsinə çata bilərdi və sifarişin alındığı vaxtdan onun boşaldılmasına qədər olan orta vaxtı qısaltdı. Oxşar üstünlüklər güzəştlər və bir məhsula olan loqistikanın xərclərin səviyyəsində də müşahidə olunur.

**Cədvəl 3.14. Softawater kompaniyasının marketing effektivliyinin göstəriciləri**

Əsas mövqələr	Fakt	Plan
Standartlar	97	100
İstehlakçının şikayətlərinin sayı	15	25
Sifariş portfeli	2450	2300
Sifarişin ölçüsü, min	1,2	0,8
Sifarişin komplektliliyi	97	95
Sifarişin çatdırılmasının sürəti (günlərlə)	10,8	12
Diskont edilmə səviyyəsi, %	3,5	5
Bir məhsulun loqistikasının xərcləri	11,8	12
Telefonla olan sifarişlər	1650	1800
Satış liderinin qiyməti	50	67
Konversiya edilmiş satış liderinin qiyməti	400	350

### Bençmarkinq

*Softawater kompaniyasını müştərilərə xidmət planında özünün ən müvəffəqiyyətli hesab etdiyi kompaniya kimi güclü hesab etmək olar.*

*Həmin kompaniya (Balance) müxtəlif istehlakçı və sənaye bazarı üçün çəki mexanizmləri istehsal edir. O, son 10 ildə dəqiq əməliyyat standartları işləyib hazırlamışdır və müntəzəm olaraq bu prosesə sex səviyyəsində, keyfiyyət səviyyəsində, supervayzerlər və ali menecerlər səviyyəsində nəzarət edir. Mürəkkəb kompüterləşdirilmiş planlaşdırma sistemini və mürəkkəb istehsalat alətlərinin istifadə olunmasına əsaslanan « dəqiq vaxtında » istehsal sistemini tətbiq edərək kompaniya sifarişi 5 gün ərzində tam yerinə yetirir. Kompaniyanın çatdığı bu yüksək səviyyə göstərir ki, diskont qoyulan pullar aşağıdır, distribusiyaya sisteminin əsaslı monitorinqi bu sahədə bir məhsulun loqistikasına olan xərclərin ən aşağı səviyyələrindən birini mühafizə edir.*

---

## **NƏTİCƏ**

**Biznes-planlaşdırma üçün informasiya çox vacibdir. Bu fəsil kompaniyanın informasiya sisteminin yaradılmasına və KOM kompaniyasının cari iş vəziyyəti haqqında hərtərəfli məlumat toplanmasının texnikasına həsr olunub. Biz gördük ki, bu məqsədlə informasiyanın toplanması biznes-planın təfsilatının hazırlığı üçün ilkin addımlardır. Fəsilərin bir hissəsi planlaşdırma ilə məşğul olan komandalara yaranmasına həsr olunub. Nə qədər ki, əsas diqqət təfərrüata yönəldilir, hər kompaniyanın işə öz informasiya tələbatları var, biz problemlərə təfsilatı ilə baxdıq. Konkret bir kompaniya üçün digərindən fərqli olaraq informasiyanın hansısa hissəsi daha əhəmiyyətli olacaq. 8 əsas bölməni əhatə edən informasiya sistemi təklif olunmuşdur:**

- pul vəsaitinin hərəkəti;
- gəlir və itkilər haqqında hesabat;
- balans hesabatı;
- maliyyə əmsalı;
- istehsalın/xidməti təklifin effektivliyinin göstəriciləri;
- yeni əmtəənin/xidmətin işlənilib hazırlanmasının effektivliyinin göstəriciləri;
- personalın effektivliyinin göstəriciləri;
- marketinqin effektivliyinin göstəriciləri.

**Bu bölmələrə aid olan informasiyadan istifadə edərək və bu fəsildə göstərilən texnikanı tətbiq edərək Softawater və Brainstorm kompaniyalarının fəaliyyətini analiz edərək biz onların işlərinin vəziyyətinin aydın müfəssəl analizini verə bildik. İndi biz bilirik ki, onların vəziyyətləri necədir, onlarda nə yaxşıdır, problemləri nədədir. Analiz zamanı bencmarkinq sistemindən, yəni rəqibin güclü və zəif cəhətlərini müqayisə etməkdən istifadə olunur.**

<b>«Dəqiq tənzimləmə»:</b>	<b>1</b>
<b>çox işləyirik,</b>	<b>2</b>
<b>ağılla işləyirik</b>	<b>3</b>
<hr/>	
<b>Giriş</b>	<b>4</b>
<b>Tənzimləmə prosesinin menecmenti</b>	
<b>Satışın «dəqiq tənzimlənməsi»</b>	
<b>Əmtənin (xidmətin) hərəkəti ilə əlaqədar irəliləyişlər</b>	<b>5</b>
<b>Əmtə və ya xidmətlə əlaqədar irəliləyişlər</b>	
<b>Satış sistemi və logistika ilə əlaqədar irəliləyişlər</b>	<b>6</b>
<b>Istehsalın planlaşdırılmasındakı irəliləyişlər</b>	
<b>Yeni əmtə və ya xidmətin işlənib-hazırlanması prosesindəki irəliləyişlər</b>	<b>7</b>
<b>Istehsal obyektləri ilə əlaqədar irəliləyişlər</b>	
<b>Inzibati irəliləyişlər</b>	
<b>Personalın işi ilə əlaqədar irəliləyişlər</b>	<b>8</b>
<b>Maliyyə planlaşdırması ilə əlaqədar irəliləyişlər</b>	
<b>Nəticələr</b>	<b>9</b>

## GİRİŞ

Şirkətin ötən ilki fəaliyyətinin ətraflı təhlili əsasında hazırlanmış mükəmməl in- formasiya sistemi kicik və orta müəssisələrin (KOM) idarə olunmasında bir mərkəzə, bazaya çevriləcək. İndi şirkərin planlaşdırıcıları müəyyənləşdirməlidirlər ki, əlavə xərc çəkmədən cari işlərin yaxşılaşdırılması və rəqabət üstünlüyünün əldə edilməsi üçün bu informasiyadan necə istifadə etsinlər. Bu, biznes-planlaşdırmanın gələcək in-kişaf üçün nəzərdə tutulmuş növbəti mərhələsidir (bax: 3-cü fəslin əvvəli).

Mövcud biznesdə «dəqiq tənzimləmə» prosesi bu fəsildə elə tərzdə təhlil edilir ki, hər hansı bir işə kapital qoyulması menecmentin səmərəliliyinin yüksəldilməsi nə-ticəsində daha çox mənfəət verə bilsin. Biz bu prosesi «dəqiq tənzimləmə» adlandırırıq, lakin əslində bu, qüvvətləndirici strategiyadır.

Bu fəsildə biz istehlakçının düzgün istiqamətləndirilməsi üçün nəzərdə tutulmuş marketinq yanaşmasından istifadə edəcəyik. Lakin sonrakı iki fəslin əsas mövzusu maliyyələşmə olacaq. Burada isə xüsusi qeyd etmək istədiyimiz əsas məsələ biznes- plana bölünməz bir bütöv, küll halında yanaşmaqdır və məhz istehlakçıya istinad edilməsi bunu anlamağa imkan verir. Siz görəcəksiniz ki, biznesin müxtəlif aspektlə-ri bütöv strukturun qüvvətlənməsinə kömək edir, onun hər hansı bir sahəsində olan nöqsanlar isə bütövlükdə şirkətin fəaliyyətinə qaçılmaz təsir göstərir.

Qısa müddətli perspektivdə hansı real məqsədlərə çatmağın mümkünlüyünü, eləcə də hansı məqsədlər üçün daha çox maliyyə tələb olunduğunu dəqiqləşdirmək zəruridir, çünki bu, planlaşdırma zəncirinin bir halqası olan və növbəti fəsildə müzakirə ediləcək uzun müddətli strategiyanın tərkib hissəsidir (bax: şəkil 1.1). Qısa müddətli perspektivdə əldə edilə biləcək nailiyyətlər konkret şirkətdən və konkret sahə-dən asılıdır. Bu fəsildə qısa müddətli perspektivdə kiçik və orta müəssisələr üçün səciyyəvi olan irəliləyişlər müəyyənləşdirilir. Rəqabət üstünlüyü əldə etmək məqsədilə bu məsələnin uzun müddətli strategiyaya aid edilib-edilməməsini müəyyənləşdirərkən, onu şirkətdə mövcud olan konkret şərait çərçivəsində təhlil etmək lazımdır. Biz 4.1 sayılı cədvəldə müvəqqəti parametrlərə aid bəzi geniş ümumiləşmələri sizin nəzə-rinizə çatdırırıq. Həmin parametrlər çərçivəsində biznesin müxtəlif sahələrində dəyişikliklər edilə bilər. Qısa, orta və uzun müddətli perspektivlərdə hər hansı bir uğur əldə edilməsi üçün lazım olan potensial cədvəldə müxtəlif rəng çalarları ilə göstərilmişdir, tünd rəng daha çox problemi olan sahələrə işarə edir.



**Cədvəl 4.1. Fəaliyyətin konkret sahələrində dəyişikliklər etmək üçün şirkətə lazım olan zaman**

Fəaliyyət növü	Qısa müddətli perspektiv	Orta müddətli perspektiv	Uzun müddətli perspektiv
Ticarət fəaliyyəti			
Əmtənin/xidmətin hərəkətinin planlaşdırılması			
Əmtənin planlaşdırılması			
Logistikanın planlaşdırılması			
İstehsalın planlaşdırılması			
İnzibati planlaşdırma			
Ştat cədvəlinin planlaşdırılması			
<b>Maliyyə planlaşdırması</b>			

### Tənzimləmə prosesinin menecmenti

Yadınızdadırsa, biz 3-cü fəsilə «tənzimləmə» problemlərinə toxunmuşduq. Burada müxtəlif maliyyə əmsallarının və səmərəlilik göstəricilərinin müzakirəsi əsnasında meydana çıxan problemlər və onların səbəbləri sadalanmışdı. Bu fəslə daha yaxşı başa düşmək üçün 3-cü fəslə və səmərəliliyin konkret göstəricilərinə qayıdın. Təsəvvür edək ki, siz pul kütləsinin hərəkəti, gəlir və çıxar, müxtəlif maliyyə əmsalları, istehsalın səmərəliliyi, marketinqin səmərəlilik göstəriciləri və s. haqqında qismən və ya tam informasiya almışsınız. Siz bu informasiyadan elə istifadə etməlisiniz ki, aşağıda göstərilən sahələrdə irəliləyişlər əldə edilsin:

- telefonla sifarişlər;
- əmtəə və ya xidmətlərin hərəkətinin planlaşdırılması;
- əmtəə və ya xidmətin planlaşdırılması;
- satışın / logistikanın planlaşdırılması;
- istehsalın planlaşdırılması;
- yeni əmtəə və ya xidmətin işlənilib-hazırlanmasının planlaşdırılması;
- istehsal obyektlərinin planlaşdırılması;
- inzibati planlaşdırma;

- ştat cədvəlinin planlaşdırılması;
- maliyyə planlaşdırması.

4.1 sayılı cədvəl göstərir ki, planlaşdırmanın ayrı-ayrı sahələri digərlərinə nisbətən «tənzimləmə» üçün daha əlverişli və rahatdır.

İnformasiya sisteminin formalaşdırılmasında olduğu kimi, burada da xüsusi komanda təsis edilməlidir (bax: fəsil 3). Bu komandaya informasiya sisteminin yaradılmasına cavabdeh olan əməkdaşlar daxil edilə bilər. Kiçik və orta müəssisələrin komandadan alacağı ən əsas şey şirkətin cari fəaliyyətində edilə biləcək dəyişikliklər haqqında təkliflərdir. Burada ən mühüm məqam istehlakçılara göstərilən xidmətin keyfiyyətini pisləşdirməməkdir.

#### ■ Məsuliyyət, vaxt və hesabat.

Şirkətin əməkdaşları şirkətin konkret fəaliyyət növlərini təhlil edərək mümkün olan irəliləyişlər haqqında məlumat verəcəklər. Bu irəliləyişlər növbəti fəsillərdə qeyd edilən təkliflərin tam, ya da qismən həyata keçirilməsi nəticəsində əldə edilə bilər. Hər bir əməkdaş hər firmanın öz tələb və ehtiyaclarını nəzərə alaraq hazırladığı hesabat formasını doldurmalıdır (cədvəl 4.2).

**Cədvəl 4.2. Satış sferasında hesabat forması**

Əsas müddəalar	Məsuliyyət	Həyata keçirmək imkanı	Görülən işlər
Müstəqil satıcılar			
Topdan satış işçiləri			

#### SATIŞIN «DƏQIQ TƏNZİMLƏNMƏSİ»

#### ■ Şirkətin satıcıları / müstəqil satıcılar

Əgər şirkətin satıcılarına çəkdiyi xərc həddən çoxdursa, onda subpodratçıların ticarət fəaliyyətinin hər hansı bir hissəsinə cəlb edilməsi və ya satışla məşğul olan işçilərin daha gəlirli fəaliyyət sahələrində cəmləşdirilməsi planda nəzərdə tutulan variantlar kimi təhlil edilməlidir.

Müstəqil satıcılardan istifadə etmənin nəzarət, təhsil və irəliləmə məsələləri ilə əlaqədar bir sıra nöqsanları olsa da, həmin müstəqil satıcılar kiçik sifarişlərin yerinə yetirilməsində və ya xidmət üçün əlverişsiz olan məntəqələrdə işləməkdən ötrü faydalı ola bilərlər. Bir çox şirkətlər belə satıcılara minimal sayda sifarişlər verir və bu minimumdan kənar qalan bütün sifarişləri topdan satış işçiləri yerinə yetirirlər.

### ■ Ticarət nümayəndələrinə çəkilən xərclərin planlaşdırılması.

Ticarət nümayəndələrinin əmək haqqının ödənilməsi məsrəflərin əsas hissəsini təşkil edir. Tədqiqatlar göstərir ki, ticarət nümayəndələrinə çəkilən xərclərin planlaşdırılması bir sifarişə çəkilən xərci 60%-ə qədər azalda bilər. Xidmətin səviyyəsini müvafiq kateqoriyalara uyğun şəkildə yüksəltmək məqsədilə istehlakçıların kateqoriyalara görə qruplaşdırılması da ticarət nümayəndələrinə çəkilən xərclərin azaldılmasında bir irəliləyiş ola bilər. Evdə satışın səviyyəsini şirkətin həcminə uyğun kateqoriyalara ayırmaq və bu göstəricini müntəzəm surətdə təhlil etmək məqsədəuyğun sayılır. 4.3 sayılı cədvəldə bu informasiyanın təqdim olunma nümunəsi göstərilmişdir.

**Cədvəl 4.3. Ticarət nümayəndələrinə çəkilən xərclərin planlaşdırılmasını yaxşı-laşdırmaq məqsədilə evdə satışın təsnifi üçün istifadə edilə biləcək cədvəl nümunəsi**

Kateqoriya	Satışın həcmi	Evdə satışın səviyyəsi
A	X-dan çox	İki həftədən bir
B	Y ilə Z arasında	Hər ay
C	Z-dən az	İldə üç dəfə

### ■ Hər bir sifarişin səmərəliliyinin artırılması.

Yanan kibritin alovu barmaqlara toxunana qədər sifarişin uğuru və ya uğursuzluğu barədə mühakimə yürütmək olar. Bu metafora telefonla sifarişin zaman parametrlərindən nə qədər asılı oldu-

ğunu kifayət qədər inandırıcı şəkildə göstərir. Alıcının diqqətini cəlb etməyə yönəldilmiş uğurlu bir yanaşmanın işlənib-hazırlanması böyük qazanc əldə edilməsinə bərabərdir. Burada diqqət yetirilməsi vacib olan məsələlər bunlardan ibarətdir:

*Yanan kibritin alovu barmaqlara toxunana qədər sifarişin uğuru və ya uğursuzluğu barədə mühakimə yürütmək olar.*

- alıcıların problemlərinin dərk edilməsi; alıcıların əksəriyyəti sadəcə əmtəə əldə etmək deyil, həm də öz problemlərini həll etmək istəyirlər.
- yazılı informasiyanın mövcudluğu; bu informasiya alıcıya onu maraqlandıran bütün məsələlərlə tez bir zamanda tanış olmağa imkan verir və ticarət nümayəndəsinin gəlişini xatırladan bir məlumat kitabçası kimi onda qalır.
- sadə nümayiş materialı;
- əsas əmtəələrə əlavə edilən əmtəələrin satışı.

Planlaşdırma ticarət nümayəndələrinin evdə həyata keçirdiyi satışın potensialını artırmağa bilər, çünki bu halda alıcı və satıcı bilavasitə görüş zamanı başqa əmtəələrin satın alınma imkanını da müzakirə edə bilərlər. Beləliklə, əsas əmtəənin satışı ilə (əsas vəzifə) yanaşı, digər əmtəə və

xidmətlərin təklifi ikinci vəzifəyə çevrilməlidir, əlavə satışların həyata keçirilməsinə imkan verən informasiyanın toplanması isə artıq üçüncü vəzifə olacaq.

Ticarətlə məşğul olan personalın təlimi və onun işinə nəzarət ticarət sektoru üçün müəyyənləşdirilmiş vəzifələrdən biri kimi əksər hallarda əhəmiyyətli mənfəət gətirə bilər.

### ■ Hər bir ticarət nümayəndəsinin işinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi.

Ticarət nümayəndələrinin fəaliyyətinin nəticələri (bu barədə marketing tədbirlərinin səmərəliliyi və fəaliyyət əmsalının göstəriciləri araşdırılarkən 3-cü fəsilə qeyd edilmişdir) kiçik və orta müəssisələrin müvəffəqiyyəti üçün fəvqəladə əhəmiyyətlidir. Hər bir ticarət nümayəndəsinin işinin nəticələrini onun həmkarlarının işinin müvafiq göstəriciləri ilə 4.4 sayılı cədvəldə göstərdiyi kimi müqayisə etmək olar. Cədvəldəki konkret misaldan aydın olur ki, ticarət nümayəndəsi B ümumi istehlak bazasının daha aşağı faizinə malikdir, uğur göstəricilərində isə kiçik bir üstünlük əldə etmişdir, bununla belə ticarət nümayəndəsi A-dan daha məhsuldar işləyir. Hər iki nümayəndənin əldə etdiyi uğur səviyyəsinin müxtəlifliyinin səbəbləri ətraflı təhlil edilməlidir.

**Cədvəl 4.4. Ticarət nümayəndəsinin əmək məhsuldarlığı**

<b>Amillər</b>	<b>Nümayəndə A</b>	<b>Nümayəndə B</b>
Potensial alıcıların ümumi sayı	500	<b>500</b>
Müqavilələrin ümumi sayı	400	<b>300</b>
Bazar ödənişinin faizi	80	<b>60</b>
Sifarişlərin ümumi sayı	1200	<b>1000</b>
Bir alıcının payına düşən sifarişlərin orta miqdarı	3	<b>3,3</b>
Satışın ümumi sayı	650	<b>600</b>
Satışın ümumi həcmi	150,000	<b>250,000</b>
Uğur faizi	54	<b>60</b>
Ticarət nümayəndəsinə çəkilən ümumi xərclər	35,000	<b>30,000</b>
Bir sifarişə çəkilən xərclər	54	<b>50</b>
<b>Mənfəət (satışların ümumi dəyəri / ümumi xərclər)</b>	<b>4,3</b>	<b>8,3</b>

### ■ Kommunikasiya

Ticarət nümayəndəsi ilə baş ofis arasındakı əlaqə vasitələrinin təkmilləşdirilməsi satışa sərf olunan vaxt ərzində çəkilən xərclərin artmasına

baxmayaraq, biznesi stimullaşdırır. Şirkət üçün bu, müsbət hal hesab olunur, çünki bütövlükdə sifarişlərin emalı prosesini sürətləndirir.

### ■ Qiymət siyasəti və marjinal gəlir

Mənfəət birbaşa bazar qiymətlərindən asılıdır. Təklif olunan güzəştlərin səviyyəsinin endirilməsi hər hansı biznes sahəsi üçün çox vacibdir. Güzəştlərin səviyyəsini endirmək və ya ona nəzarət etmək üçün aşağıdakı üsullardan istifadə etmək faydalı olar:

- Daşınmaların miqdarını dəyişin (hərçənd bu, xərcləri artırma da bilər; bununla yanaşı siz dəqiq bilməlisiniz ki, bu, müştəriyə göstərilən xidmətə necə təsir edəcək).
- Əmtənin hərəkəti üçün müəyyən texniki üsullardan istifadə edin (məsələn, ticarət sifarişinə başqa əmtəələr də qoşun və ya müştərini həvəsləndirmək məqsədilə əmtənin yanında hər hansı bir reklam materialı qoyun); bu halda xərclərin artması ehtimal olunur, amma bu xərclər bütövlükdə sifariş üçün edilən güzəştdən həmişə aşağı olur.
- Böyük müqavilələr üçün xüsusi qiymətlər müəyyənləşdirin.

Sonuncu halda, əgər firma böyük müqavilə hesabına öz biznesini xeyli genişləndirmək imkanına malikdirsə, o zaman kvota təyin etmənin xüsusi formulu fəaliyyət göstərməlidir: ya maksimal gəlirlilik, ya da biznesi genişləndirmək imkanlarını xeyli artıran maksimal qiymət. Burada mühüm fakt odur ki, istənilən böyük müqavilə şirkət üçün əlavə biznes sayılır və artıq mövcud olan həcmələri daha da genişləndirir.

Mövcud informasiya sistemi ümumi gəlirin və daimi xərclərin (hər iki amil 3-cü fəsildə müzakirə edilib) cari səviyyəsini göstərir. 4.5 sayılı cədvəldən görünür ki, mövcud biznes hər sent üçün 30% ümumi və 15% xalis gəlir gətirir. Bu fakt bir daha sübut edir ki, mövcud biznes bütün müvafiq daimi xərcləri ödəyir və istənilən əlavə həcmi münasib qiymətlərə uyğun paylara bölmək olar.

**Cədvəl 4.5. Mövcud biznes vasitəsilə xərclərin ödənməsinin təhlili**

Mədxilin/məxaricin təhlili	Satışlar	Mənfəət (məsarif)
<b>mərkəzi*</b>		
Adi biznes	1000	<b>300</b>
Daimi xərclər		<b>(150)</b>
<b>Gəlir</b>		<b>150</b>

\* Şirkətdə məsrəflərin ayrıcı hesabatını aparan bir bölmə — Tərcüməçinin qeydi.

Adi qiymətlər üçün nəzərdə tutulan güzəştlərin səviyyəsinin yüksəldilməsi əlavə biznes əldə edilməsi imkanını artırır. Təcrübə göstərir ki,

güzəştlərin səviyyəsi ilə əlavə biznes əldə etmək şansları arasında potensial əlaqə vardır ki, bu da rəqabətlə tənzimlənən bir təklif modelinin adını (Competitive bid model) almışdır. Qiymət enən zaman ümumi gəlir də azalır. Cari bazar qiymətlərinə əsaslanan qiymət indeksini (orta standart qiymət = 100) mövcud qiymət səviyyəsinə uyğun ümumi gəlirə və əlavə müqavilə əldə etmək imkanının həmin qiymətə müvafiq faizlə göstəricisinə vurub, biznesin potensial mənfəətinin ümumi göstəricisini alırıq. 4.6 sayılı cədvəldə göstərilən misalda mənfəətin ən yüksək həddi standart qiymətlərə 10 %-li güzəşt nə-ticəsində ( $90 \times 17 \times 0,5 = 765$ ) əldə ediləcək.

**Cədvəl 4.6. Rəqabətlə tənzimlənən təklif modelinin nümunəsi**

Qiymət indeksi	Ümumi gəlir, %-lə	Müqavilə bağlamaq imkanı	Mənfəət
100	30	0,1	<b>300</b>
90	17	0,5	<b>765</b>
<b>80</b>	<b>5</b>	<b>0,9</b>	<b>360</b>

Marjinal gəlirin və ya rəqabətlə tənzimlənən təklif modelinin göstəricilərindən istifadə edərkən iki mühüm amili nəzərə almaq zəruridir:

- Şirkət öz xərclərinin təhlilinin dəqiqliyinə tam əmin olmalıdır, başqa sözlə, dəyişən xərclərlə daimi xərclərini dəqiq müəyyənləşdirməlidir;
- Şirkət əmin olmalıdır ki, əlavə müqavilənin bağlanması ciddi maliyyə problemlərinin meydana çıxmasına səbəb olmayacaqdır.

Planlaşdırıcılar əlavə biznesin dəyərini mövcud pul kütləsinə əlavə edərkən, təklif olunan müqavilənin nə dərəcədə uzun ömürlü olacağını müqaviləni imzalayana qədər müəyyənləşdirməlidirlər.

#### ■ Əsas alıcılarla bağlanan müqavilələr

Planlaşdırmanın bir çox növləri, o cümlədən istehsalın, satışın, anbarlardakı ehtiyatların, telefonla sifarişlərin, əmtəələrin (xidmətlərin) hərəkətinin və eləcə də pul vəsaitinin hərəkətinin planlaşdırılması, şirkətin əsas alıcısı varsa, daha da sadələşir. Bu modelle işləyən biznesin faizi nə qədər yüksək olsa, bütövlükdə təşkilatın səmərəliliyi bir o qədər artar. Təbii ki, güzəştlərin labüdlüyünü də nəzərə almaq zəruridir (təminatlı istehsalın müqabilində aşağı marja), çünki alıcı tələb edir ki, reklamın səviyyəsi müvafiq, güzəştlərin səviyyəsi isə təminatlı olsun. 4.7 sayılı cədvəldə ticarət sazişinin əsas komponentləri öz əksini tapmışdır.

Cədvəl 4.7. Ticarət sazişi

Həcm	Logistika	İrəliləyişlər	Qiymət
Aylıq güzəşt Ehtiyatların minimal səviyyəsi Tədarükün miqdarı Müxtəlif əmtələrin sifarişi	Planauyğun tədarük Təcili tədarük Mənfəətlilik	Reklam güzəştləri Ticarət işçilərinin hazırlığı Reklamın yerləş- dirilməsi Informasiya vasitə- lərində reklam Ticarət nümayən- dələrinin gəlişi Xüsusi təkliflər	Kəmiyyətə görə güzəştlər Pulsuz əmtələr Kreditlər

### ■ Kredit vermə şərtləri

Əgər söhbət pul vəsaitinin hərəkətindən gedirsə, o zaman alıcının nəqd pulla he-sablaşması ideal sayılır, çünki istənilən kredit problem yarada bilər. Kreditin ödənmə müddəti nə qədər uzun olsa, problem bir o qədər gərginləşər. Kreditin ödənməsi alıcı tərəfindən tənzimlənirsə, bu, şirkətin kreditlərə nəzarət sistemindən istifadə etməsindən daha yaxşıdır. Alıcılara kredit vermə şərtlərinə ciddi nəzarət və kredit vermə müddəti nin azaldılması cəhdləri ticarət əməliyyatları ilə əlaqədar olan proqramın tərkib hissəsini təşkil etməlidir. Bu proqramın da əsas vəzifəsi şirkətin orta kredit vermə müddətinin azaldılmasıdır.

### ■ Ticarət nümayəndələrinə çəkilən xərclər

Yadda saxlayın ki, şirkətin vəzifələrindən biri alıcını razı salmaqdır, buna görə də məsrəflərin azaldılması o qədər də asan məsələ deyil: məsrəflərin azaldılması həmişə nəticələrin yaxşılaşması kimi anlaşılmamalıdır. Bu səbəbdən də elə variantlar nəzərdən keçirilməlidir ki, onları tətbiq edərkən xərclər azalsın, satılan məhsulun keyfiyyəti isə qorunub-saxlansın. Həmin variantlar aşağıdakılardan ibarətdir:

- Şirkətin çoxlu yanacaq sərf edən maşınlarından istifadə etməsini məhdudlaşdırmaq;
- Otel və biletləri güzəşt sistemi mövcud olan təşkilatlara qabaqcadan sifariş vermək;
- Gündəlik xərclər üçün konkret bir məbləğ civarında limit təyin etmək, bir şərtlə ki, həmin konkret xərclər həmişə çəklərlə təsdiq edilsin.

### ■ Əsas amillər

Şirkət ticarətlə məşğul olan işçilərinin tez bir zamanda gəlir əldə etmək marağını təmin etməlidir. Tədqiqatlar göstərir ki, pul yeganə əsas amil deyil, bundan əlavə, işçi şirkətdə uzun müddət çalışırsa, məhz bu amil daha az əhəmiyyət kəsb edir. Əsas amillər bunlardan ibarətdir:

- ətraf mühit;
- işin məzmunu;
- məsuliyyət;
- karyera irəliləyişinin perspektivləri;
- təhsil;
- kollektivdə nüfuz qazanmaq;
- vəzifə;
- sosial imtiyazlar;
- kompensasiyalar.

## ■ Əmək haqqı

Əmək haqqının işin nəticələrindən asılı olmayaraq ödənilməsi əksər şirkətlər üçün, xüsusilə də şirkətdə satıcılar kimi yüksək maaşlı əməkdaşlar olduqda, ağır bir yükə çevrilir. Buna görə də sabit əmək haqqı modeli ilə yanaşı əmək məhsuldarlığına görə ödənilən haqq modelinə keçmək şirkətlər üçün daha əlverişlidir. Əgər pul mükafatı sistemləri tətbiq edilirsə, onlar bir çox meyarlara cavab verməlidir. Belə ki, pul mükafatlarının ödənilməsi:

- şəffaf olmalıdır;
- ədalətli olmalıdır;
- fərdi nəticələrdən asılı olmalıdır;
- imkan daxilində olmalıdır.

## ■ Satış menecmentində yeni texnologiyalar

Kiçik və orta müəssisələrə kömək üçün çoxlu sayda kompüter proqramları mövcuddur ki, onlar sizi müflis etməzlər (əlbəttə, əgər siz onların hamısını birdən almasanız!). Məsələn, ticarət agentlərinin səfərlərinin planlaşdırılması, müştərilərin hesabları ilə iş, ticarət agentlərinin işinin məhsuldarlığı və səmərəli əsaslandırma üsullarının tətbiqinə dair proqram paketləri mövcuddur.

### Keys-analiz

## Softawater şirkəti, X bölüm

Softawater şirkəti ticarət əməliyyatlarının təşkilini bir çox mövqelərdən təkmilləşdirmişdir. Cari əməliyyatlara müstəqil satıcıların cəlb edilməsi məqsəduyğun sayılmırdı, halbuki daha kiçik qruplarla çalışma bilən topdansatış işçilərindən istifadə bu əməliyyatlardan gələn qazancı xeyli artırardı. Ticarət nümayəndələrinin fəaliyyət nəticələrinin daha dəqiq təhlili göstərir ki, konkret ticarət nümayəndələrinin fəaliyyət nəticələri arasında mühüm fərqlər vardır. Bu cür fərqlərin səbəblərinin ətraflı təhlili ümumi nəticələrin xeyli yaxşılaşmasına gətirib çıxarmışdır.

Hazırda bu şirkətdə yerlərə səfərlərin planlaşdırılmasını nəzərdə tutan dəqiq bir sistem yoxdur, halbuki belə bir sistemin tətbiqi şirkətin



fəaliyyətinin səmərəliliyini artırmağa bilər. Nümayiş etdirmə sistemi də daha effektiv reklam materialının hazırlanması kimi satışı yaxşılaşdırardı. Hələlik əlavə əmtəələrin satışı sisteminin tətbiqinə cəhd göstərilməmişdir, amma bu, müəyyən qazanc gətirə bilər.

Əlaqələrin çox da böyük olmayan məsrəflər hesabına xeyli yaxşılaşdırılması mümkündür. Qiymətqoyma və kredit şərtlərinin mövcud sistemi maneə verməyə imkan vermir. Şirkətin böyük müqaviləsi yoxdur, bazara uyğun qiymətqoyma üstünlük təşkil edir, kredit vermə şərtləri bütün tədarükçülər üçün eynidir. Bununla belə, şirkət bir sıra ciddi alıcılarda ticarət sazişi imzalanmasının mümkünliyünü müəyyənləşdirmək məqsədilə ilkin müzakirələr aparmışdır. Cavab müsbət olmuşdur və şirkət danışıqlar üçün təkliflər hazırlayır.

## ----- Əmtəənin (xidmətin) hərəkəti ilə əlaqədar irəliləyişlər

### ■ Kanallar

Şirkət öz investisiyalarının hərəkəti üçün daha az məsrəfli yol seçmişdir? Böyük şirkətin reklam xərcləri azalmağa meyli olan yüksək məsrəfli planlaşdırmaya əsaslanır, amma kiçik və orta müəssisələr yüksəlişə meyli az məsrəfli planlaşdırmaya üstünlük verməlidirlər, başqa sözlə desək, kiçik və orta müəssisələr daha az məsrəfli, lakin səmərəli variant üzərində dayanmalıdırlar. Kiçik və orta müəssisələr öz məsrəflərini məhsuldarlığı tam konkret olan və ölçülə bilən sahələrə yönəltməlidirlər. Bu da hər bir şirkətin siyasətinə çevrilməlidir.

Ticarət nümayəndələrinin fəaliyyəti ilə əmtəəni (xidməti) hərəkət etdirməkdən ötrü görülən tədbirlərin uyğunlaşdırılması kiçik və orta müəssisələr üçün məsrəf baxımından daha əlverişli kombinasiya ola bilər. Kütləvi informasiya vasitələrində bəzi kanallardan istifadə imkanlarını da araşdırmaq mümkündür, çünki təcrübə göstərir ki, əgər söhbət satışın genişləndirilməsindən gedirsə, həmin kanallar da kifayət qədər səmərəli olur. Aşağıda göstərilən digər kanallar alıcılara onları hərəkətə gəlməyə sövq edən konkret informasiya təklif edə bilər ki, bu da ya satışın genişlənməsinə, ya da satış liderinin yaradılmasına gətirib çıxarar:

- məlumat kitabçaları;
- yerli mətbuat;
- poçtla çatdırılan məlumat;
- sərgilər;
- bülletenlər və pres-revizlər vasitəsilə az məsrəfli PR;
- telefonla sorğular;
- İnternet.

4.8 sayılı cədvəldə müxtəlif istehlak və sənaye sahələrində əmtəənin hərəkətinin müxtəlif metodları təqdim edilmişdir.

**Cədvəl 4.8. Kiçik və orta müəssisələr üçün əmtəni hərəkət etdirmək məqsədilə keçirilən ticarət tədbirlərinin variantları**

Variantlar	Üstünlüklər	Zəif məqamlar	Müddət	Metodun tətbiq edilmə imkanı
Alicının stimullaşdırılması	İlkin satınalmalar; təkrar satınalmalar; konkret istehlakçı üçün nəzərdə tutulur.	Xərclər; şirkətin qaydalarına ziddir.	Qısa	<b>Mümkündür, amma ehtiyatla.</b>
Rəqabət	İmicini yaxşılaşdırır; təkrar satınalmalar; konkret istehlakçı üçün nəzərdə tutulur; məlumat mərkəzi yaradılır.	Dizayn və nəzarət	Orta və uzun	<b>İstifadəsi çətinidir.</b>
Lotereya	Təkrar satınalmalar	İmic və nəzarət	Orta və uzun	<b>İstifadəsi çətinidir.</b>
Əlavə dəyərin tətbiqi	Təkrar satınalmalar; bəlli üsula bağlılıq	Xərclər; qiymətə təsir; istehsal	Qısa və orta	<b>Yalnız çox mürəkkəb istehsalda</b>
Tam dəst halında satış	Təkrar satınalmalar; konkret istehlakçı üçün nəzərdə tutulur.	Istehsal xərcləri	Qısa	<b>Bəli</b>
Ticarətin sürətləndirilməsi	Daha yaxşı təqdim olunmuşdur; konkret istehlakçı üçün nəzərdə tutulur.	Yüksək məsrəflər; maddi-texniki təminatın zəruriliyi	Orta və uzun	<b>İstifadəsi çətinidir.</b>
Öz məsrəflərini ödəyən satınalmalar	Təkrar satınalmalar; məlumat mərkəzinin yaradılması imkanı var	İmic və nəzarət; istehsal xərcləri	Orta və uzun	<b>İstifadəsi çətinidir.</b>
Kupon	Nümunəlik satınalmalar; təkrar satınalma imkanı var	Çətin logistika; imic.	Orta və uzun	<b>Mümkündür, amma ehtiyatla.</b>
Fərdi ticarət; xüsusi hadisələrlə əlaqədar kiçik satış məntəqələrində aparı-	Təkrar satınalmalar; imicini yaxşılaşdırılması.	Xərclər və ödəniş dərəcəsi.	Orta və uzun	<b>Mümkündür, amma ehtiyatla.</b>

lan ticarət				
Nümunələr	İlkin satınalmalar; konkret istehlakçı üçün nəzərdə tutulur.	Istehsal; xərclər; maya dəyəri.	Orta və uzun	<b>Mümkündür, amma ehtiyatla.</b>
Ştrix-koddan istifadə	Təkrar satınalmalar; konkret istehlakçı üçün nəzərdə tutulur.	Xəclər	Qısa	<b>Bəli</b>
Güzəştlər	Təkrar satınalmalar;	Xəclər; qiymət-qoyma; ehtimali nəticələr	Qısa	<b>Mümkündür, amma ehtiyatla.</b>
Kredit	Təkrar satınalmalar	Xərclər; pul vəsaitinin hərəkəti.	Qısdan ortaya qədər	<b>İstifadəsi çətin</b>
Daimi alıcıların həvəsləndirilməsi	Təkrar satınalmalar; əlavə satınalmalar; məlumat mərkəzinin yaradılması.	Nəzarət; satışdan sonra xidmət.	Ortadan uzuna qədər	<b>Mümkündür, amma ehtiyatla.</b>

**Cədvəl 4.9. Kiçik və orta müəssisələr tərəfindən kütləvi informasiya vasitələrinin müxtəlif kanallarından istifadə etmənin güclü və zəif cəhətləri.**

Kanallar	Güclü cəhətlər	Zəif cəhətlər	Planlaşdırma üföqləri	Kiçik və orta müəssisələr istifadə edə bilərmi?
Televiziya	Geniş əhatə, montaj, rəng, hərəkət	Xərcin çoxluğu, nəzarət problemi, informasiya məhdudluğu, kəmiyyət baxımından qiymətləndirmə problemi.	Orta müddətlidən uzun müddətliyə-dək	<b>Mümkündür; az məsrəflilik; yerli televiziya</b>
Radio	Əhatə, montaj, xərcin az olması	İnformasiya qıtlığı; rəngin, hərəkətin olmaması; məqsədyönlü auditoriya.	Qısa müddətlidən orta müddətliyə-dək	<b>Yerli radio effektiv vasitə ola bilər.</b>

Kino	Yaxşı rəng, hərəkət	Xərcin çoxluğu; müştərinin səciyyəvi xüsusiyyətlərini müəyyənləşdirməyin imkansız olması	Orta müddətlidən uzun müddətliyədək	<b>Posterlərin əvəzinə istifadə oluna bilər</b>
Jurnallar	Əyanilik, məqsədli istehlakçı, əks informasiya almaq imkanı	Montajın az olması, aşağı məsrəflər	Orta müddətli	<b>Konkret bazara çıxış</b>
Mülli mətbuat	Əyanilik, montaj, əks-informasiya almaq imkanı	İmic yaratmaq imkanı; yüksək məsrəflər; rəngsizlik; bəlli vasitənin səmərəliliyinin dəyərləndirilməsi ilə bağlı problemlər	Qısa müddətlidən orta müddətliyədək	<b>Məhdud istifadə</b>
Yerli mətbuat	Əyanilik, montaj, əks-informasiya almaq imkanı, az məsrəf	Məhdud əhatə dairəsi	Qısa müddətli	<b>Bir çox KOM tərəfindən istifadə edilməsi faydalıdır</b>
Məlumat kitabçaları	Xərcin azlığı, məqsədyönlü auditoriya	Məhdud oxucu dairəsi	Orta müddətlidən uzun müddətliyədək	<b>Faydalı dəstəkdir</b>
Posterlər	Yerli kolorit, uzun müddətlilik, rəng	Məlumatın məzmunu, təsir, qiymətləndirmə	Orta müddətlidən uzun müddətliyədək	<b>Şübhə doğurur</b>
Sərgilər	məqsədyönlü auditoriya, əmtəənin hər-tərəfli nümayişi	Yüksək məsrəflər; insan ehtiyatı; böyük məkanlar; sərginin təşkilatçılarından asılılıq	Uzun müddətlilik	<b>Təminatlı qazanc olarsa</b>
Poçt göndərişləri	məqsədyönlü auditoriya, əks-informasiya almaq imkanı, informasiya, satış liderinə çəkilən xərcin	Uğurun dizayn, göndəriş siyahıları və cavabdan asılılığı	Qısa müddətlidən uzun müddətliyədək	<b>Çox səmərəli vasitə ola bilər</b>

	azlığı			
Telefonla əlaqələr	məqsədyönlü auditoriya, satış liderinə çəkilən xərcin az olması	Müştəri münasibətinin qeyri-dəqiqliyi; şirkətin imicinin yaradılmasındakı problemlər; informasiyanın təhrif olunması	Qısa müddətli	<b>Dizayn və nəzarət çox vacibdir</b>
Internet	satış liderinə çəkilən xərcin az olması, informasiya, sadə məzmun, beynəlxalq əhatə dairəsi	Növbəti addımlar atılan zaman meydana çıxan problemlər; əlavə irəliləyişlər zərurəti; dizaynı genişləndirmək zərurəti; məqsədli auditoriyanın müəyyənləşdirilməsindəki çətinliklər	Qısa müddətlidən orta müddətliyədək	<b>Xidmət sektorundakı bəzi şirkətlər üçün</b>
PR	Yaxşı saxlanma şəraitilə əlaqədar xərcin az olması, geniş əhatə dairəsi, informasiya	Saxlanma şəraiti pis olarsa, xərcin çoxluğu; nəzarətin təşkili ilə əlaqədar problemlər, qiymətləndirmənin imkansız olması	Qısa müddətlidən orta müddətliyə qədər	<b>Yerli PR çox səmərəli ola bilər</b>
<b>Sponsorluq</b>	<b>Məlumatlılığı genişləndirir</b>	<b>Xərcin çox olması; məqsədli auditoriya, problemlərin bir-biri ilə əlaqəli olması, qiymətləndirmə</b>	<b>Üzün müddətli</b>	<b>Məhdud istifadə</b>

Istehlakçılara təsir göstərmək üçün kütləvi informasiya vasitələrindən istifadənin 14 əsas üsulu mövcuddur ki, onlardan hər birinin zəif və güclü cəhətləri var (bax: cədvəl 4.9).

Kiçik və orta müəssisələrin əsas vəzifəsi ilkin və təkrar satışlara yardım edə bilən metodu seçməkdir. Bu, o deməkdir ki, şirkət öz ehtiyaclarına uyğun metodu müəyyənləşdirmək üçün bütün texnikaları sı-

naqdan keçirməlidir. Belə olan surətdə digər şirkətlərin bu istiqamətdə necə və nə qədər səmərəli fəaliyyət göstərdiyini müəyyənləşdirməyə imkan verən bençmarkinq xüsusi əhəmiyyətə malikdir.

### ■ Mövsümə uyğunluq

Bunu dərk etmək vacibdir ki, reklamın köməyi ilə həyata keçirilən bütün satışlar konkret vaxt çərçivəsindəki satışların səviyyəsi ilə əlaqədardır. Mövsümi satışlarla daha çox məşğul olan şirkətlər aşkar edəcəklər ki, reklam xərcləri satışın ən qızgın dövrlərində çəkilən xərclərdən daha mənfəətlidir. Satışın ən qızgın dövrlərində reklam büdcəsinin xərclənməsi son nəticədə həmin büdcənin mənfəət səviyyəsinin daha da yüksəlməsinə səbəb olacaq.

### ■ Büdcə vəsaitinin reklama xərclənməsi

Tədqiqatlar göstərir ki, daimi reklam əmtələrin əksəriyyəti üçün (çox mürəkkəb və / ya da mövsümi əmtələrdən başqa) reklam vəsaitinin qısa müddətli dövrlər ərzində xərclənməsindən daha çox səmərə gətirir. Burada da şirkət mövcud büdcədə struktur dəyişikliyi etməklə yenə də həmin o büdcənin əsasında satışın səviyyəsini xeyli yüksəltməyə nail ola bilər.

### ■ Məktub

Sadə ticarət məktubu kiçik və orta müəssisələrə mürəkkəb məktubdan daha çox qazanc gətirir. Şirkətin planlaşdırıcıları məktubun məzmununu elə tərtib etməlidirlər ki, orada aşağıdakı mövzular öz əksini tapsın:

- şirkət haqqında məlumat;
- şirkət nə ilə məşğul olur;
- nə üçün alıcılar məhz bu şirkətin mallarını almalıdırlar;
- onları necə almaq olar.

Alıcılardan alınan əks-informasiyadan istifadə metodu çox səmərəlidir. Bu metoda daxildir:

- kuponlar;
- xüsusi ödəniş kartları;
- etimad telefonu.

### ■ Şirkət daxilində reklam materialının yaradılması

Ədəbiyyata və reklam materialına çəkilən xərclərin əsas hissəsi həmin materialın yaradılması ilə əlaqədardır. Burada az məsrəfli kompüter təminatından istifadə etmək məqsədəuyğundur, belə ki, bu, reklam materiallarının dizaynının çap standartlarına müvafiq tez və kifayət qədər ucuz hazırlanmasına kömək edər.

### ■ Hökumətin və ticarət birliklərinin dəstəyi

Hökumət və yerli ticarət birlikləri ya şirkətlərə potensial alıcı haqqında məlumat verməklə, ya da reklama hər hansı dərəcədə maddi yardım göstərməklə marketing təşəbbüslərinin dəstəklənməsi mənbəyinə çevrilə bilərlər.

## ■ Qiymətqoymanın / əmtənin (xidmətlərin) hərəkətinin optimallaşdırılması

Bazarda liderlik edən əmtəələr fəal reklam nəticəsində eyni keyfiyyətli, lakin az reklam olunan əmtəələrə nisbətən daha yüksək qiymətə satıla bilər. Şirkətlərin öz planlarına uyğun kütləvi informasiya vasitələrində reklamı genişləndirdiyi yerlərdə qiymət biznes üçün əhəmiyyətli itkilər olmadan qalxa bilər.

### Keys-analiz

#### Brainstorm şirkəti, VII bölüm

Brainstorm şirkəti hələlik əmtənin (xidmətin) hərəkət etdirilməsi ilə əlaqədar olan planlaşdırmanın optimallaşdırılmasından uzaqdır. Bu şirkət mövcud reklam kanallarından, xüsusən də PR ilə əlaqədar olanlardan kifayət qədər fəal istifadə etmir. Məsələn, mövsümi satışların planlaşdırılması təsadüfi olmuş, çəkilən xəclərin çoxu gecikmələrlə reallaşdırılmışdır. Şirkət reklam materialının yaradılmasına və reklam xərclərinin müəyyənləşdirilməsinə səthi münasibət bəsləyir və ona maliyyə baxımından yardım edə bilən ticarət ittifaqı ilə əlaqələrindən lazımi dərəcədə istifadə etmir.

## Əmtə və ya xidmətlə əlaqədar irəliləyişlər

Yeni əmtə və ya xidmətin işlənilib hazırlanmasının səmərəlilik göstəriciləri 3-cü fəsildə müzakirə edilmiş informasiya sistemi üçün toplanan məlumatın bir hissəsini təşkil edir. Bu fəsildə biz, əsasən, qısa müddətli parametrlər haqqında danışırıq, hal-buki yeni əmtə və xidmətin işlənilib hazırlanması uzun müddətli prosesdir və biz bu-nu 6-cı fəsildə müzakirəyə çıxaracağıq.

## ■ Alıcının istəyi nədir?

İstehlakçının tələblərinin marketing baxımından adi təhlili alıcıya göstərilən xidmətin yaxşılaşdırılması nəticəsində rəqabət üstünlüyü əldə etməyə kömək göstərə bilər. Şirkətin bazardakı vəziyyətinin ətraflı mənzərəsini müntəzəm surətdə keçirilən yazılı və ya şifahi (telefon vasitəsilə) sorğular əsasında əldə etmək olar. Həmin sorğulara daxil edilən suallar bunlardır:

- Sizə yaxşı xidmət göstərirlərmi?
- Təklif olunan əmtə çeşidləri sizi təmin edirmi?
- Təklif edilən əmtə və ya xidməti necə təkmilləşdirmək olar?

Bir çox şirkətlər üçün bu cür sorğu kitabçalarını standartlaşdırmaq və onlardan müştərilərin şikayətlərinin təhlili zamanı istifadə etmək ağıllı bir

hərəkət olar (bax: 3-cü fəsil: istehsalın və ya xidmətin səmərəlilik göstəriciləri və marketinq fəaliyyətinin səmərəlilik göstəriciləri).

## ■ Keyfiyyətin yaxşılaşdırılması

Son məhsulun və ya xidmət sahəsinin komplektləşməsində istifadə olunan aşağı keyfiyyətli xammal xərcləri artırır və istehsala mane olur. Xammalın və istehsal üçün zəruri olan komponentlərin səciyyəvi xüsusiyyətlərinin dəqiq müəyyənləşdirilməsi, həmçinin seçmə nəzarət yolu ilə tədarük olunan malların hər bir partiyasına ciddi nəzarət komplektləşdiricilərin keyfiyyətini əhəmiyyətli dərəcədə yaxşılaşdıracaq və istehsalda olan dayanmaları azaldacaq. Son məhsula qarşı da eyni tələblərin formalaşması şirkərin bazardakı mövqeyinə xeyli təsir göstərəcək, çünki əmtənin və ya xidmətin keyfiyyətinin yaxşılaşmasına kömək edəcək.

Qısa müddətli və uzun müddətli perspektivdəki dəyişikliklər keyfiyyətin yaxşılaşması nəticəsində baş verə bilər ki, bunları da 4.10 sayılı cədvəldə müşahidə etmək olar.

**Cədvəl 4.10. Qısa və uzun müddətli perspektivlərdə keyfiyyət yaxşılaşmalarının şirkətin fəaliyyət nəticələrinə təsiri**

Amillər	Qısa müddətli nəticələr	Uzun müddətli nəticələr
Yaxşılaşdırılmış nəticələr	Nüfuzun yüksəlməsi; qiymətlərin artması.	<b>Bazar payının artırılması; iri həcmli; qənaət effektivliyi miqyaslı yüksəlişi.</b>
Komplektləşdiricilərlə bağlı problemlərin azaldılması	Məhsuldarlığın yüksəldilməsi; düzəlişlərin və təməmləmələrin səviyyəsinin endirilməsi; təminatlı xidmətə çəkilən xərclərin azaldılması.	<b>Maya dəyərinin azaldılması; xidmətə xərclənən vəsaitin azaldılması.</b>
<b>Əməkdaşların maraqlarının yüksəldilməsi</b>	<b>Daha yüksək məhsuldarlıq</b>	<b>Kadr axınının zəifləməsi; bacarıq və sərəfətin səviyyəsinin yüksəldilməsi.</b>

## ■ Tədarükçülərlə müqavilələr

Tədarükçülərlə bağlanan uzun müddətli müqavilələr çox zaman keyfiyyətin yüksəldilməsi, tədarükün təşkilinin yaxşılaşdırılması, planlaşdırılan qiymətin əldə edilməsi, eləcə də pul vəsaitinin hərəkətinin tənzimlənməsində mühüm rol oynayır. Bu müqavilələr firmaya öz tədarükçüləri ilə uzun müddətli qarşılıqlı əlaqələr qurmağa imkan verir ki, bu da istehsal və xidmət sahəsindəki əksər şirkətlərin fəaliyyətində çox



mühüm amildir. Bu müqavilələr həтта qısa müddətli perspektivdə tədarükçülərin və şirkətin diqqətini həm keyfiyyətə nəzarət məsələsinə, həm də uzun müddətli perspektivdə nəzər yetirilməsi vacib olan xidmət sahələri ilə əlaqədar məsələlərə cəlb edir.

### ■ Satış sistemi və logistika ilə əlaqədar irəliləyişlər

İstehsal sektorunda logistika ilə əlaqədar irəliləyişlər mühüm sayılır. Geniş xidmət sektorunda mütləq elə məsələlər meydana çıxır ki, onlar xidmət sahəsində çalışan bir neçə və ya bütün şirkətlərə eyni dərəcədə aid ola bilər. Məsələn, sifarişlərin və texnologiyaların təşkili məsələsi.

### ■ Podratçıların iştirakı ilə satış

Şirkətlərin əksəriyyəti üçün podratçıların satışa cəlb edilməsi çox məhsuldar nəticələr verir. İstehsalla məşğul olan, ya da xidmət sahəsində çalışan şirkətlərin əksəriyyəti nəqliyyat vasitələrinin və ya anbarların saxlanması məsələlərində kifayət qədər təcrübəyə malik olmur. Bu baxımdan podratçılardan istifadə edilməsi xeyli qənaətə səbəb ola bilər.

### ■ Nəqliyyatdan ortaqlı istifadə

Əgər podratçıların cəlb edilməsi mümkün deyilsə, onda xüsusilə uzaq məsafələrə getmək üçün nəqliyyatdan ortaqlı istifadə əlverişlidir. Kiçik və orta müəssisələr eyni problemlərlə qarşılaşan və xüsusən də onlarla birbaşa rəqabət aparmayan digər yerli şirkətlərlə əlaqələr yaratmaq imkanından istifadə etməlidirlər.

### ■ Fiziki satış sistemində dəyişikliklər

Alıcıların və əmtəələrin, eləcə də nəqliyyat xərclərinin dəyişməsi nəticəsində mövcud satış sistemi məsrəflər baxımından səmərəsiz ola bilər. Satış prosesinin sürətləndirilməsi əmtəələrin saxlanma xərclərini azaldır. Lakin bu, sifariş və nəqliyyat xərclərinin artması kimi də anlaşıla bilər. Şirkətlərin əksəriyyəti üçün seçim bir və ya iki variantla məhdudlaşır, ancaq bəzən satışın başqa metodlarını da nəzərdən keçirmək faydalıdır. Məsələn, bir çox şirkətlər üçün hava nəqliyyatı ilə daşınmalar mümkün ola bilər, halbuki şirkətlər daşınmaların bu növünə qarşı, adətən, etinasızlıq göstərir. Elə bir tənlik mövcuddur ki, daşınma vasitəsinin dəyərləndirilməsi zamanı nəzərdə tutulması zəruri olan bütün komponentləri özündə əks etdirir:

Ümumi xərclər = nəqliyyat xərcləri + saxlanma xərcləri + əmtəələrin müştərilərdə saxlanmasına çəkilən xərclər + sifarişlərə çəkilən xərclər.

Bütövlükdə bu tənlik belə görünür:

$$C = rD + tD + a/s + wsD/2 + wk(s + t + k) D 1/2$$

Burada C — xərclər;

D — ümumi illik tələb;

r — nəqliyyat xərcləri;

t — orta daşınma müddəti;

s — daşınmalar arasındakı orta müddət;

- u — saxlanma xərcləri;
- w — əmtəələrin alıcının anbarlarında saxlanmasına çəkilən xərclər;
- a — istehsal üçün planlaşdırılmış xərclər;
- k — isə ehtiyatların dəyəri kimi anlaşılmalıdır.

### ■ Satışın planlaşdırılması sistemindəki yaxşılaşmalar

Satış məsələlərinin həlli üçün ticarət nümayəndələri ilə əlaqədar sistemə bənzəyən bir planlaşdırma sisteminin tətbiqi xərclərin azaldılması hesabına səmərəliliyi artırmağa bilər. Xüsusi hazırlanmış elə sistemlər vardır ki, kompüterlərdən istifadə olunmadan kifayət qədər ciddi nəzarəti təmin edə bilər, buna baxmayaraq xərclərin məhdudlaşdırılmasına yüksək səviyyədə nəzarət etmək üçün kompüter proqramlarının köməyindən istifadə etmək lazımdır.

### ■ Sifarişlərin təşkili

Ümumi xərclərin cəmi 2%-i sifarişlərin təşkili sisteminin payına düşür. Həmin sistemdə dəyişikliklər etməklə bunlara nail olmaq mümkündür:

- istehsal prosesini sürətləndirmək, dövrüyyə kapitalını azaltmaq və kapital qoyulmasından gələn qazancı artırmaq;
- şərtləşdirilmiş müddətdə sənədlərin tərtibi və sifarişlərin yerinə yetirilməsini təmin etmək məqsədilə daxili nəzarəti gücləndirmək;
- sifarişlərin müəyyən meyarlara uyğun paylaşdırılması hesabına istehsal menecmentinin səmərəliliyini artırmaq;
- sifarişlərin komplektləşdirilməsi və icra müddəti haqqında alıcılara daha ətraflı və etibarlı məlumat çatdırmaqla onlara daha effektiv xidmət göstərilməsini təmin etmək.

### ■ Əmtəələrin anbarlarda saxlanması

Maddi-əmtəə ehtiyatlarının saxlanmasına çəkilən xərclər də mövcud anbarlarda saxlama sisteminin təkmilləşdirilməsi yolu

- Şirkətin öz şəxsi anbarlarından, yoxsa lizinq və ya kirayə şərtləri ilə götürdüyü anbarlardan istifadə etməsi;
  - Əmtəələrin anbarlara yığılması və saxlanması sisteminin təşkilində daha səmərəli metodlardan istifadə sifarişlərin yerinə yetirilmə müddətini sürətləndirə, çəkilən xərcləri isə azalda bilər;
  - Məhsulların yerləşdirilməsi zamanı diqqət yetirilməlidir ki, tez-tez sifariş edilən əmtəələr sifarişin təşkilini və əmtəələrin yüklənməsini sürətləndirmək üçün bir-birinə yaxın yerləşdirilsin;
  - Anbarda məhsullar elə yerləşdirilməlidir ki, lazım olarsa, əlavə məhsulları da yerləşdirmək üçün kifayət qədər sahə qalsın.
- Anbarlarda saxlanan ehtiyatların səviyyəsi

Maddi-əmtəə ehtiyatlarının saxlanması xeyli xərc tələb edir ki, bu xərclər imkan dairəsində minimuma endirilməlidir. Əgər siz ehtiyatların saxlanmasına çəkilən xərclərin azaldılması yollarını axtarırsınızsa, bir neçə variantı nəzərdən keçirməlisiniz:

- **Xammalla / komplektləşdiricilərlə təminat.** Daxil olan sifarişlərin yerinə yetirilməsini təmin etməyə imkan verən həcmdə ehtiyat mal saxlamaq lazımdırımı? Az- az təsadüf edilən böyük sifarişləri ödəmək üçün anbarlardakı ehtiyatlara az miqdarda, lakin müntəzəm surətdə xammal və komplektləşdiricilər əlavə edilməsi mümkündürmü?
- **Təsdiq edilmiş sifarişlər praktikası.** Sizin xammal və komplektləşdiricilər üzrə sifarişləriniz yalnız alıcıdan müvafiq sifarişlər aldığınız zamanı yerinə yetirilməlidir? (Bu sistem «təsdiq edilmiş sifarişlər» adı ilə məşhurdur.) Sizin alıcınız hər hansı bir vaxt ərzində gözləməyə hazır dırımı? Siz tədarükü vaxtında yerinə tetirmək məqsədilə istehsal prosesini sürətləndirə bilərsinizmi?
- **Rezerv ehtiyatlar**

Şirkətlər alıcı tərəfindən sifarişin yerinə yetirilməsində hər hansı dəyişiklik edilə biləcəyini nəzərə alaraq rezerv ehtiyata malik olurlar. Rezerv ehtiyatın səviyyəsi menecerlər tərəfindən müəyyənləşdirilir və buna əsaslanır ki, şirkət kifayət qədər təminatı olmadan nə dərəcədə tez-tez sifariş qəbul etməyə hazırdır. Adətən, bu qərar bütün məhsullara şamil edilir. Lakin bir çox şirkətlər əmtəələr arasında mühüm fərqlər qoyurlar və onları müxtəlif kateqoriyalara bölürlər ki, bu əmtəələrdən yalnız bəzilərinin ehtiyat səviyyəsi digərlərinə nisbətən aşağı ola bilər.

Adətən, əmtəələri 3 kateqoriyaya bölürlər ki, bu da 4.11 sayılı cədvəldə öz əksini tapmışdır.

**Cədvəl 4.11. Əmtəələrin kateqoriyaları və onların anbarda yoxluğu imkanı**

Kateqoriya	Əmtəənin səciyyəvi xüsusiyyətləri	Əmtəənin anbarda mümkün yoxluğu müddətinin faizlə göstəricisi
A	Daha çox mənfəət gətirən	5
A	Yeni əmtəə hazırlanması ilə əlaqədar olan	5
A	Mühüm ehtiyat hissələri	5
B	Orta gəlir gətirən	15-20
B	İkinci dərəcəli ehtiyat hissələri	15-20
C	Daha az gəlir gətirən	25-35

Rezerv ehtiyatların təhlili zamanı onların mövcud anbarlar şəbəkəsində necə yerləşdirilməsinə fikir vermək lazımdır. Anbar əraziləri genişləndikcə rezerv ehtiyatların səviyyəsi də yüksəlir. Anbar ərazilərinin kiçildilməsi isə istər ehtiyatların saxlanması üçün ümumi təşkili sisteminə, istərsə də biznesin digər sahələri olan satış, sifarişlərin yerinə yetirilməsi və maddi-əmtəə ehtiyatlarının anbarlarda saxlanması üçün təşkilinə, şübhəsiz ki, əhəmiyyətli təsir göstərəcək.

### ■ Təkrar sifarişlərin səviyyəsi

Təkrar sifarişlərin səviyyəsi rezerv ehtiyatların səviyyəsindən və istehsalda ehtiyatlardan istifadə sürətindən asılıdır. Sifarişlərin istehsal tərəfindən tənzimlənməsi anbardakı ehtiyatların həcmi istehsal üçün zəruri olan vaxtın qısaltılması hesabına azalda bilər.

### ■ Sifarişlərin optimal ölçüsünün (SOÖ) göstəricisi

Sifarişlərin optimal ölçüsünün göstəricisi sizə bir zaman vahidi ərzində istehsal edilməli olan məhsulun miqdarını müəyyənləşdirməyə imkan verəcək.

$$SOÖ = \sqrt{2(DS)/IC}$$

-29-

Burada D — illik tələb;

S — bir məhsul növünün istehsalının təşkilinə çəkilən xərclər;

/ — % kimi ümumi məsrəflərə əlavə edilərək məhsulun saxlanması üçün çəkilən xərclər;

C — isə bir ədəd məhsulun qiymətidir.

Şirkətlər sifarişin gəlirliliyini müxtəlif üsullarla artırmağa çalışırlar. Təşkilati işlərə çəkilən xərclərin səviyyəsi və onların azaldılması cəhdlərinin təhlili daha effektiv üsuldür. Başqa bir səmərəli üsul məhsulun konkret bir növünə aid ehtiyatların ümumi səviyyəsinin endirilməsidir. Eləcə də bu fəsilə haqqında danışdığımız rezerv ehtiyatların səviyyəsi ilə əlaqədar olan bütün məqamlar əhəmiyyətlidir.

### ■ Logistika yeni texnologiyalar

Kompüter təminatı ondan ötrüdür ki, logistika daha səmərəli şəkildə həyata keçirilsin. Məsələn, satışın forma və tezliyini müəyyənləşdirmək, əmtəələrin saxlanması üçün təşkili məsələlərinə kömək etmək, sifarişlərin yerinə yetirilməsi prosesini sürətləndirmək, həmçinin əmtəələrin yükləyib göndərilməsi problemlərini həll etmək üçün kompüter təminatından istifadə etmək olar.

**Keys-  
analiz**

**Softwater şirkəti, XI bölüm**

Əmtəələrin keyfiyyətinə nəzarət müştərilərin şikayətlərinin sayını azaltmaq məqsədilə keyfiyyətə nəzarətədiçi yoxlamaların müntəzəm təşkili sayəsində yaxşılaşdırıla bilər. Şirkət artıq xüsusi anketlərdən istifadə etməklə öz daimi müştəriləri ilə müntəzəm sorğular keçirir.

Şirkətdə logistikanın ətraflı təhlili güman etməyə imkan verir ki, cari əməliyyatların göstəriciləri xeyli yaxşılaşa bilər. Bu şirkət xarici podratçıların xidmətlərindən istifadə edir, amma hələ ortaqlı nəqliyyat vasitələrindən bəhrələnmir. Güman etmək olar ki, mövcud satış sistemindəki dəyişikliklər heç bir nəticə verməyəcək və fəaliyyətdə olan sistemə müvafiq xarici podratçılardan istifadə yüklənmələrin planlaşdırılmasını yaxşılaşdırmayacaq. Lakin sifarişlərin standart formalarının tətbiqi və şirkətdaxili kommunikasiyanın təkmilləşdirilməsi sifarişlərin icra müddətini sürətləndirə bilər. Şirkət, həmçinin, bəzi alıcılar üçün təsdiq edilmiş sifarişlər sisteminin tətbiqi nəticəsində anbarlardakı ehtiyatlarının səviyyəsini xeyli azalda bilər və bunun sayəsində rezerv ehtiyatlarının səviyyəsini endirər, istehsal prosesində təşkilati işlərə çəkilən xərcləri azaltmaqla sifarişlərin gəlirliliyini artırır.

## İstehsalın planlaşdırılmasındakı irəliləyişlər

İstehsalın və ya xidmətlərin səmərəliliyinin yüksəldilməsi yolları 3-cü fəsildə in-formasion nəzarət sisteminin tərkib hissəsi kimi müzakirə edilmişdi. Müzakirə edilən məsələlərin çoxu xidmət sahəsində çalışan şirkətlərə aiddir.

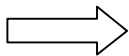
### ■ Subpodrat

Subpodratçılar bahalı maşınlar almaqdan imtina etməklə, işin ən gərgin anlarında izafi yüklənmələrin aradan qaldırılması hesabına istehsal prosesindəki zəifləmələrin qarşısını almaqla, bəzi komplektləşdiricilərin istehsalına və bütövlükdə istehsal prosesinə öz dəyərli şəxsi təcrübələrini tətbiq etməklə istehsalın bəzi sahələrində xərcləri azalda bilərlər.

### ■ Personalın strukturu

Personalın hər hansı bir üzvünün pensiya yaşına çatması, işdən azad edilməsi və ya daha yüksək vəzifəyə keçirilməsi ilə əlaqədar vəzifə maaşlarında dəyişiklik baş verərsə, boşalmış vakansiya ətrafında bir daha təhlil aparmaqda fayda var. İşin məzmunu dəyişmişdirmi? Bu iş personalın hər hansı bir digər üzvü tərəfindən yerinə yetirilə bilərmi?

Əgər əsas bacarıq və səriştələr itirilməyibsə, eləcə də alıcının dəstəyi mühüm vəzifələrdən biri olaraq qalırsa, şübhəsiz ki, personalın ixtisarı qazancın səviyyəsinə böyük təsir göstərəcək. Şirkətin peşəkar bacarıq strukturu kəmiyyət baxımından dəyərləndirilə bilən konkret vəzifələrin tərkib hissəsidir. Bu vəzifələr 2-ci fəsildə, informasiya sisteminin planlaşdırılmasının tərkib hissəsi olan personalın səmərəliliyi isə 3-cü fəsildə müzakirə edilmişdir.



**Əgər şirkət öz köhnə potensialını yeni formada qoruyub saxlamasa, personalın ixtisarı təhlükəli yoldur.**

## ■ Əmək

### haqlarının ödəniş strukturu

Əgər kiçik və orta müəssisələr işçilərə əmək haqqını bir qədər əvvəl təsvir edilmiş sxemə uyğun ödəyirsə (sabit ödənişlərdən uzaqlaşmaq, sabit ödənişlərlə yanaşı hər bir işçinin əldə etdiyi nəticələrə müvafiq ödənişlərdən istifadə etməklə kombinə edilmiş sistemə keçmək), bu, şirkətə xeyli mənfəət vəd edir.

### ■ İstehsalın yerləşdirilməsi və ya xidmətin təşkili

İstehsaldan keçən əmtəə axını sisteminin təkmilləşdirilməsi daha əlverişli iş şəraiti yaradır və təhlükəsizlik tədbirləri, eləcə də personalın sağlamlığı ilə bağlı mümkün problemlərin azaldılmasına kömək edir. Səmərəli yerləşdirmə ilə əlaqədar digər mövqelər elə bu fəsilə maddi-əmtəə ehtiyatlarının saxlanması məsələlərini araşdırarkən müzakirə edilmişdir.

### ■ İstehsalın planlaşdırılması

İstehsalın planlaşdırılması ilə əlaqədar irəliləyişlər:

- natamam istehsalla bağlı xərclərin azaldılması;
- tamamlanmış və natamam istehsal altında olan ərazilərin məhdudlaşdırılması;
- istehsalın sürətləndirilməsi;
- fəhlələr arasında işin bərabər paylanması yolu ilə iş şəraitinin yaxşılaşdırılması;
- icra ediləcək işin həcmi və ardıcılığı barədə işçilər üçün lazımı informasiyanın hazırlanması.

### ■ Maddi-texniki xidmətin planlaşdırılması

Avadanlığın sınıması və ehtiyat hissələrinin olmaması kiçik və orta müəssisələrdə məhsuldarlığın enməsinə çox təsir göstərir və istehsal dövrlərini uzadır. Maddi-texniki xidmətin planlaşdırılması istehsal proseslərinin ən gərgin vaxtında sınımaların ehtimalını azaldır, çünki komplektləşdiricilər müəyyən intervallarla, sınımalar baş verənə qədər dəyişdirilir.

### ■ Keyfiyyətə daxili nəzarət

Kiçik və orta müəssisələr üçün keyfiyyətə nəzarətin həyata keçirilməsi istər istehsal mərhələsində, istərsə də son mərhələdə böyük xərclər tələb edir. Giriş və ya çıxışa, ya da hər hansı xidmət sahəsinə cavabdeh olan ayrı-ayrı şəxslərin həyata keçirdiyi nəzarət yoxlamaları keyfiyyəti artırmağa və bu əməliyyata çəkilən xərcləri azaltmağa kömək

edir. ISO 9000 və ya ISO 14000 kimi sistemlərin tətbiqi sertifikatlaşdırılmış prosesin başlanğıc mərhələsi üçün fəvqəladə vacibdir.

### ■ **İstehsalda və xidmət sahələrində məşğul olan personala kömək**

Tədqiqatlar göstərir ki, istehsal və xidmət etmə proseslərində vaxtın çoxu istehsal fəaliyyətinə deyil, yeməyə, içməyə və səfərlərə sərf olunur. Şirkət, məsələn, kofe üçün avtomat quraşdırmaqla öz fəhlələrini dəstəkləyə bilər ki, bu da çox da əlavə xərc çəkmədən istehsalın yüksəldilməsinə dolayısı ilə təsir göstərir.

### ■ **Əməkdaşların təklifləri**

Tədqiqatlar göstərir ki, fəal işçilərin düzgün təşkil olunmuş mükafatlandırma sistemi yaxşı nəticələr verir. Şirkətlərin əksəriyyəti üçün keyfiyyət dövrəsinin tətbiqi (keyfiyyətin əmtəyə xidmətə inteqrasiyası) kifayət qədər asandır. Sadəcə, cari problemləri və istehsal prosesinin uğurlarını müntəzəm surətdə müzakirə etmək lazımdır, eləcə də işin nəticələrini və personalın hazırlıq səviyyəsini yüksəldə bilən digər istehsal sahələrinin dəstəyinə arxalanaraq çalışmaq lazımdır ki, artıq qarşidan gələn həftədə hansısa irəliləyişlər əldə edilsin.

### ■ **İstehsalın / xidmətlərin planlaşdırılmasını yaxşılaşdırmağın digər üsulları**

İstehsal menecmentinin kompüter təminatı menecerlərə istehsalı daha səmərəli planlaşdırmağa kömək edir. Məsələn, əmtəə ehtiyatlarına nəzarət etmək, eləcə də həm avadanlıqların istifadəsi, həm də maşın və dəzgahların mövcudluğu ilə əlaqədar problemləri müəyyənləşdirmək məqsədilə kompüter təminatından bəhrələnmək olar.

## **Keys-analiz**

### **Softawater şirkəti, XII bölüm**

Şirkətdə istehsalın təşkilinin təhlili elə sahələri aşkar edir ki, onların işini çox pul sərf etmədən yaxşılaşdırmaq olar. Rəhbərlik belə nəticəyə gəlib ki, sənaye sektorunda subkontraktlardan istifadə həddən çox olmuşdur, istehlak malları sektorunda isə gələcəkdə subkontraktlardan istifadə məqsədəuyğun hesab edilmir. Şirkət keyfiyyətə nəzarət sahəsində xammalın və komplektləşdiricilərin dəqiq monitorinqi, daxili keyfiyyət yoxlamalarının tətbiqi, keyfiyyət dövrəsinin inkişafı və eyni zamanda işin yaxşılaşdırılması üçün təkliflər irəli sürən əməkdaşlarının mükafatlandırılması yolu ilə bir sıra uğurlar əldə edə bilər.

İstehsalın planlaşdırılması, həmçinin, istehsalın yerləşdirilməsində və planlaşdırılan maddi-texniki xidmət sisteminin tətbiqində müəyyən dəyişikliklər etmək hesabına yaxşılaşa bilər. Personalın strukturunda böyük dəyişikliklər etmək arzu olunmazdır, çünki hazırda şirkət kifayət qədər zərif struktura malikdir. Kompensasiya məsələlərinin ətraflı tədqiqinə ehtiyac duyulur, pul mükafatları sisteminin tətbiqi və inkişafı isə məqsədəuyğun sayılır. Şirkət alman və fransız sənaye istehlakçıları üçün ISO 9000 və ISO 14000 sistemlərini tətbiq etməklə sənaye sektorunda qiymətqoymanı təkmilləşdirə bilər.

## **YENİ ƏMTƏƏ VƏ YA XİDMƏTİN İŞLƏNİB-HAZIRLANMASI PROSESİNDƏKİ İRƏLİLƏYİŞLƏR**

Yeni məhsul yaradılmasının səmərəlilik göstəriciləri informasiya sisteminin planlaşdırılmasının təkil hissəsidir (bax:3-cü fəsil). Yeni əmtəə və ya xidmət növü-nün işlənilib-hazırlanması uzun müddətli prosesdir və bu sahədə edilən dəyişikliklərin çox az hissəsi dərhal əhəmiyyətli effekt verə bilər. Informasiya axınının yaxşılaşdırılması, hesabat vermə və səlahiyyətləri müəyyənləşdirmə strukturunun daha da dəqiqləşdirilməsi nəticəsində həmin təcili effekti əldə etmək olar, halbuki yeni əmtəənin uğurla işlənilib hazırlanmasında əhəmiyyəti olan əsas amillərin əksəriyyəti yalnız uzun müddətli perspektivdə işlək olur.

### **Keys- analiz**

### **Softawater şirkəti, XIII bölüm**

Təəssüf ki, şirkət, xeyli vəsait sərf etməsinə baxmayaraq, yeni əmtəənin effektiv şəkildə işlənilib hazırlanmasına nail ola bilmir. Menecmentin bütün sahələrində, o cümlədən, yeni əmtəə yaradılması ilə əlaqədar olan bütün fəaliyyət növlərinin strukturu və inteqrasiyası, projekt-menecment, komanda təşkili, ideya formalaşdırılması, protokol hazırlanması və kommersiyyalaşdırma kimi sahələrdə dəyişikliklər etmək mümkündür. Qısa müddətli perspektiv üçün nəzərdə tutulan irəliləyişlərə isə yalnız informasiya toplanışı sisteminin genişləndirilməsi, komanda üzvlərinin vəzifə borclarının, eləcə də hesabat strukturunun dəqiq müəyyənləşdirilməsi aid edilə bilər.

## **İSTEHSAL OBYEKTƏRİ İLƏ ƏLAQƏDAR İRƏLİLƏYİŞLƏR**

### **■ İcarə və tariflər**



Bu əlavə xərclər yükünün azaldılması kiçik və orta müəssisələrin əksəriyyətinin qazancını artırma bilər. Şirkətlər imkan dairəsində icarə haqlarının mümkün artımının qarşısını almaq üçün peşəkar məsləhətçilərin cəlb edilməsinə, eləcə də əmlak vergisinin və ya başqa vergilərin azaldılması məqsədilə şirkətin maraqlarını müdafiə edən yerli inzibati orqanlara vəsait qoymağa məcburdurlar.

## ■ Kommunal xərclər

Kommunal xərclər müxtəlif üsullarla azaldıla bilər:

- Tədarükün keyfiyyətinə zərər gətirmədən tədarükünü dəyişməklə;
- Xüsusi tariflərin işlək ola biləcəyi qeyri-gərgin dövrlərdə fəaliyyətin bəzi (daha baha başa gələn) növlərini həyata keçirməklə;
- Təkmilləşdirilmiş nəzarət sistemlərinin tətbiqi ilə; məsələn, ofislərdə insanın varlığına qarşı həssas olan xüsusi sensorlarla təchiz edilmiş qızdırıcı və işıqlandırıcı sistemlərin tətbiqi ilə, halbuki anbarların qızdırılması sadə ventilyatorların və hava dövranı sistemlərinin köməyi ilə həyata keçirilə bilər;
- Avadanlıqların səmərəliliyinin yüksəldilməsi yolu ilə; ehtimal olunur ki, avadanlıqlara qulluq və ya onların texniki təminatı kommunal xərclərin azaldılması şəraitin də həyata keçirilməlidir.

## Keys- analiz

### Brainstorm şirkəti, VIII bölüm

---

Brainstorm şirkətinin elə bir effektiv siyasəti yoxdur ki, hər icarə dövrü sona çatanda icarədarlarla səmərəli danışıqlar aparsın, buna görə də danışıqlara peşəkarların cəlb edilməsi nəticəsində həm əmlak icarəsindən, həm də əmlak vergilərindən xeyli mənfəət əldə etmək olar. Şirkət kommunal xərclərə nəzarət etmək üçün heç bir vəsait xərcləməmişdir. O, hələ də milli telefon sistemindən, mövcud su və elektrik tədarükçülərinin xidmətindən istifadə edir və bu günə qədər öz pərakəndə satış məntəqələrində termostatların tətbiqi üçün heç bir şey göstərməmişdir. Həmçinin, kompüterlərlə işləmək üçün enerjiyə qənaət sistemləri də tətbiq edilməmişdir.

## İNZİBATI İRƏLİLƏYİŞLƏR

### ■ Subpodrat

Subpodrat istehsalda, logistikada və satışda olduğu kimi, inzibatçılıq sahəsində də müəyyən səmərə verə bilər.

### ■ Xarici informasiya mənbələri

Şirkətlər çox zaman ticarət birliklərində, xüsusi jurnallarda, məlumat mərkəzlərində və rəsmi mənbələrdə olan pulsuz və ya nisbətən ucuz informasiyadan faydalana bilirlər.

## ■ Toplantılar, texnologiya, planlaşdırma

Aydın gündəlik, rəqlamentin məhdudlaşdırılması və dəqiq müəyyən-ləşdirilmiş vəzifələr hər bir toplantının səmərəliliyini təmin edər. Texnoloji yeniliklər şirkətlərə imkan verir ki, həm şirkətin öz daxilində, həm də xarici aləmlə daha səmərəli əlaqələr yaratsınlar. Məsələn, videokonfranslar, adətən, baha başa gələn iclaslara sərf olunan vaxta və pula xeyli qənaət edə bilər (xüsusən də gediş haqqı nəzərə alınarsa); telefon vasitəsilə konfransların təşkili də buna misaldır.

Şirkət daxilində ünsiyyət yaratmaq üçün yeni texnologiyalardan (e-mail və səs-li poçt daxil olmaqla) istifadə edilməsi işlədilən kağızın miqdarını azaldır və şirkətin aparıcı şəxsləri arasındakı effektiv rabitə əla-qələrini sürətləndirir. Elektron və ya əlyazma variantında hazırlanmış bülletenlərin yayışdırıldığı elanlar lövhəsindən istifadə isə şirkətin bölmələrinə daha səmərəli işləməyə kömək edir.

## ■ Daxili məlumatın toplanmasında və təşkilatın fəaliyyətində olan irəliləyişlər

Yeni texnologiyalar məlumatın toplanması və emalı prosesini daha səmərəli etmişdir:

- informasiyanın çatdırılma sürəti baxımından;
- informasiyanın keyfiyyəti baxımından (bir şərtlə ki, sistem lazımı səviyyədə hazırlansın);
- məlumatın təhlili və tətbiq edilmə sürəti baxımından;

Kiçik və orta müəssisələr belə bir effektdə nəinki şirkətin inzibati personalının, bəlkə bütün rəhbərlik sisteminin daha səmərəli təşkilatlanması nəticəsində nail ola bilərlər, çünki səmərəli təşkilatlanma çox da əlavə xərc çəkmədən irəliləyişlər əldə edilməsinə səbəb olur. Bu irəliləyişlər aşağıdakı sahələrə aiddir:

- bütün sənədlərin standartlaşdırılması;
- mühasibat uçotu üzrə şirkətin maliyyə vəziyyətinə gündəlik nəzarəti xeyli gücləndirən əməli proqramlar paketindən istifadə edilməsi; bu proq-ramlar pul vəsaitinin hərəkəti ilə bağlı problemləri müəyyənləşdirir, həlli vacib olan debitor və kreditor problemləri aşkara çıxarır;
- daşınmaların təşkili sahəsində müvafiq karguzarlıq sisteminin yara-dılması.

## ■ Peşəkar yardım

Siz peşəkar yardıma (mühasib, hüquqşünas, məsləhətçilərin sizə gös-tərdiyi dəstək) sərf olunan xərcləri diqqətlə təhlil edərək müəyyənləşdir-məlisiniz ki, hansı mütəxəssislərin xidmətindən istifadə etmədən də

keçinə bilərsiniz və ya şirkətdə hansı prosedurları dəyişməklə, ya da hansı müvafiq sistemləri tətbiq etməklə kimlərin xidmətindən tamamilə və ya qismən imtina etmək olar.

## Keys-analiz

### Softawater şirkəti, XIV bölüm

Bu şirkətin fəaliyyətində elə sahələr vardır ki, orada müəyyən irəliləyişlərə nail olmaq mümkündür. Şirkət mühasibat uçotunun dəqiq kompüterləşdirilmiş sistemini tətbiq etməklə peşəkar köməyə sərf olunan xərcləri artıq azaltmışdır; projekt-menecment üzrə proqram təminatı isə gələcəkdə şirkətin layihələrinə nəzarəti gücləndirə bilər. Hazırda şirkət məsrəflərin uçotu və istehsalın planlaşdırılması sistemlərindən istifadə edir.

Digər firmalarla müqayisədə buradakı inzibati personalın sayı çox deyil və subpodrat imkanı məhduddur. Daxili kommunikasiya problemlidir və bu sahədə müəyyən nailiyyətlər əldə edilməlidir. Informasiya toplanması da kifayət qədər peşəkar səviyyədə olmamışdır, buha görə də yerli ticarət birliyi ilə əlaqələrin inkişafı çox əlavə xərc çəkmədən bazaradakı vəziyyətin daha yaxşı dərk edilməsinə kömək edə bilər.

### PERSONALIN İSİ İLƏ ƏLAQƏDAR İRƏLİLƏYİŞLƏR

Personalın problemləri istehsal və xidmət sahəsindəki irəliləyişlərlə əlaqədar olan bölmələrdən birində, həmçinin 2-ci fəsildə kəmiyyətlə ölçülə bilən konkret vəzifələrin müzakirəsi zamanı nəzərdən keçirilmişdir; personalın işinin səmərəlilik göstəriciləri isə 3-cü fəsildə informasiya sisteminin planlaşdırılması məsələsi araşdırılarda müzakirə edilmişdi. Təklif olunan bölmədə biz şirkətin mədəniyyətlə bağlı məsələləri üzərində dayanacağıq. Mədəniyyət plana dəstək olmalıdır, çünki məhz insanlar planı həyat qabiliyyətli edə bilərlər. Kiçik və orta müəssisələrin mədəniyyəti çox mürəkkəbdir və aşağıdakı amillərdən asılıdır:

- işin növündən və ya şirkətin fəaliyyət sahəsindən;
- şirkətin çalışdığı ətraf mühətdən;
- şirkətdaxili formal və qeyri-formal prosedurlardan;
- şirkətin korporativ imicindən;
- müzdü işçi siyasətindən;

*Mədəniyyət plana dəstək olmalıdır, çünki məhz insanlar planı həyat qabiliyyətli edə bilərlər.*

- həm formal, həm də qeyri-formal kommunikasiya sistemlərindən;
- və bir sıra başqa amillərdən.

Daha səmərəli işləyən təşkilatlarda mədəniyyət planda müəyyənləşdirilmiş bütün vəzifələrlə bilavasitə əlaqədardır. Əgər mədəniyyət və plan arasında konflikt yaranırsa, mədəniyyətdə hər hansı dəyişikliklərin edilməsi imkanlarını nəzərdən keçirmək zəruridir. Əlbəttə, bir çox dəyişikliklərin həyata keçməsi yalnız uzun müddətli perspektivdə mümkündür, lakin onların bir qismini kifayət qədər qısa bir zamanda da reallaşdırmaq olar (bax: cədvəl 4.12).

**Cədvəl 4.12. Qısa müddətdə dəyişdirilə bilən xüsusi komponentlər**

Əsas parametrlər	Komponen Komponentlər	Funksiyalar	Qısa müddətli perspektiv-dəki dəyişikliklər
Struktur	İşin təsviri; səlahiyyətlər; məsuliyyət; hesabat sistemləri; hasabatın tezliyi	Istiqamətləndirir; nəzarət edir; qarşılıqlı fəaliyyəti təmin edir	<b>işin təsviri; qrup halında qarşılıqlı fəaliyyət strukturu</b>
Ştat	əməkdaşların sayı; əməkdaşların demoqrafik göstəriciləri		<b>Sayın dəyişməsi</b>
Bacarıq və səriş-tələr	Konkret vəzifə ilə bağlı spesifik bacarıq və səriş-tələr; bilik	Rəqabət üstünlüyü formalaşdırır	<b>Muzdlu işçi siyasətinin genişləndirilməsi və daha dəqiq formalaşdırılması; in-formasiya axınının gücləndirilməsi; mükafatlandırma tədbirlərinin genişləndirilməsi; birgə qəbul edilən qərarların rolunun artırılması; pul mükafatlarının ödənilməsində sadə sxemlərin tətbiqi; vəzifə irəliləyişlərində aşkarlıq.</b>
Sistemlər	Muzdlu işçi sistemi; qiymətləndirmə; təhsil; intizam; informasiya; əsaslandırma	Qarşılıqlı fəaliyyəti təmin edir; ümumi dəyərləri formalaşdırır; məhsuldarlığı yüksəldir; kadr axınının qarşısını alır.	<b>İş qrafikinə yaxşılaşdırılması; iş yerinin yaxşılaşdırılması; əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması</b>
Dəstək	İşin planlaşdırılması;	Əmək məhsuldar-	

	texnologiya; iş zonası; əmək şəraiti	līgını artırır; rəqabət üstünlüyü yaradır	
Ümumi də-yərlər	Ümumi münasibətlər; ümumi məqsədlər	Hazırlıq; çeviklik	
<b>Stil</b>	<b>Avtoritar; bürokratik; demokratik</b>	<b>Qarşılıqlı fəaliyyəti təmin edir; ümumi dəyərləri formalaşdırır.</b>	

## ■ Xərclər

Personala çəkilən xərclərin azaldılması aşağıdakı istiqamətlərdə mümkün ola bilər:

- **Subkontrakt.** Sözü gedən məsələ bu fəsilə artıq müzakirə edilmişdir, amma onun daha bir aspekti, yəni zaman çərçivəsi mövzusu üzərində dayanmaq zəruridir. Qısa müddətli subkontrakt bütövlükdə mümkün olan bir tədbirdir; lakin subkontraktdan uzun müddət ərzində istifadə edilərsə, bu, şirkətin fəaliyyətinin elə önəmli sahələrinə mənfi təsir göstərə bilər ki, həmin sahələrin işi sayəsində məhz bu şirkətin əmtəə və xidmətlərinə böyük ehtiyac duyulur. Həmçinin, bunu də nəzərə almaq lazımdır ki, subkontraktdan istifadə edən şirkət uğursuzluğa düşər olarsa, keyfiyyət məsələsində problemləri meydana çıxar və zərərə düşə bilər.
- **Ştatdankənar əməkdaşların işə qəbulu.** Ştatdankənar əməkdaşlardan istifadə şirkəyin ümumi peşəkarlıq səviyyəsinə təsir göstərə bilər, buna görə də personalın bacarıq və səriştə göstəricilərinin müntəzəm təhlili zəruridir.
- **Qısa müddətə işə qəbul.** Konkret layihələrin həyata keçirilməsi üçün qısa müddətə işçi dəvət etmək olar ki, bu da xərcləri azaldır.
- **Qrantlar və yardım.** Hər bir şirkət grant verə bilən təşkilatlarla əməkdaşlıq imkanları axtarmalıdır. Belə təşkilatlar təhsilin, maddi işçilərin maliyyələşdirilməsində şirkətə kömək edə bilər.
- **Yeni texnologiyalar və personalın menecmentində irəliləyişlər**  
Bu sahənin proqram təminatı əməkdaşların mükafatlandırılması, maddi işçi qəbulu üzrə daha səmərəli proqramlar hazırlanması, təşkilati strukturların yaradılması və onlara nəzarət, eləcə də personalın təhsilinin monitorinqi sistemlərini əhatə edə bilər.

Şirkətin direktorları belə hesab edirlər ki, təşkilatçılıq mədəniyyəti təklif olunan xidmətlər baxımından çox müsbətdir; personal kifayət qədər çevikdir, təhsilə və maarifləndirici xidmətlərə qarşı hazırlıq nümayiş etdirir.

Şirkətin əsas problemləri (məsələn, maraq üzrə qrupların imkanlarından istifadə edilməsində uğursuzluq), əsasən, qeyri-adekvat təhlil sistemi ilə izah olunur. Muzdlu işçi qəbulu üzrə təkmilləşdirilmiş sistemdən, eləcə də təhsil və mükafatlandırma sistemlərindən ibarət olan daha mürəkkəb bir təhlil sisteminin tətbiqi, ehtimal ki, əhəmiyyətli əlavə xərclər çəkilmədən şirkətin fəaliyyətinin səmərəliliyini artırmağa kömək edəcək.

Şirkət səmərəli informasiya sistemi yaratmağa nail ola bilmir, buna görə də şirkətdə yeni təyinatlar haqqında məsələ həll edilən zaman müzakirələrdə bütün əməkdaşlar iştirak etmir. Şirkətin direktorları hesab edirlər ki, qazancın artması ilə əmək şəraitini yaxşılaşdırmaq olar. Məsələn, şirkət əməkdaşları üçün diş həkiminin çox da baha olmayan xidmətlərindən istifadə etmək (işdən sonra) imkanı yarada bilər, eləcə də pulsuz kofe və çay içmək üçün kiçik stolüstü avtomatlar quraşdırıla bilər.

## MALİYYƏ PLANLAŞDIRMASI İLƏ ƏLAQƏDAR İRƏLİLƏYİŞLƏR

### ■ Pul vəsaitinin hərəkəti

Kiçik və orta müəssisələrdə pul vəsaitinin cari hərəkətini yaxşılaşdırmaq məqsədilə çox vəsait tələb etməyən mümkün dəyişikliklərin siyahısını sizə təklif edirik:

- Hesab-qaimələri mümkün qədər tez yazın; əgər müqavilə uzun müddətlidirsə, onda hesab-qaimələri müqavilə yerinə yetirildikcə, məsələn, hər ay tərtib edin.
- Daimi müştərilərlə iş üçün təcili ödənişlər sistemindən (bank transfer sistemləri vasitəsilə) istifadə edin.
- Bütün bank hesablarını daimi nəzarətdə saxlayın; hesablar üzrə pulları mümkün qədər tez ödəyin və balansı depozit hesaba keçirin və ya balansı saxlamaq üçün pulları depozitdən çıxarın.
- Borcların şərtlərini bankla qabaqcadan müəyyənəşdirin, sizin hesabınıza əlavə faizlər artırılmasın deyə, bu şərtləri müntəzəm olaraq dəqiqləşdirin.
- Alıcılar tərəfindən edilən ödənişlərin gecikməsinin qarşısını almaq üçün alıcıların şikayətlərinə təcili surətdə öz münasibətinizi bildirin.
- Alıcılara tez hesablaşma müqabilində güzəştlər təklif edin və ayrıca bir əməkdaşın məşğul olması gərəkən kreditlərə nəzarətin standart sistemini tətbiq edin.

- Hesabların əvvəlcədən ödənilməsinə kömək edə bilən vasitəçi şirkətlərdən istifadə imkanlarını araşdırın, hərçənd ki, bu variantdan çox böyük ehtiyatla, yalnız əsas müştərilər üçün və yalnız böyük hesab-qaimələr vasitəsilə istifadə olunmalıdır.
- İmkan dairəsində daimi hesabları hissə-hissə, yəni möhlətlə ödəyin.
- Qeyri-stabil bazarda qabaqcadan tədarük etmək yolu ilə stabil gəlir əldə etməyə çalışın.
- Əgər bacarsanız, tədarükçülərlə tədarük şərtlərində ehtimal olunan dəyişiklikləri müzakirə edin.
- Əgər pul vəsaitinin hərəkəti çox güclüdirsə, o zaman avadanlıq almağı deyil, lizinq məsələsini nəzərdən keçirin.
- Tələbatın yüksək olduğu vaxt, eləcə də konkret təcrübə tələb edən konkret layihələrin icrası zamanı ştatdankənar və müvəqqəti işçilərdən istifadə edin.
- Pul mükafatlarının ödənməsi sxemini tətbiq etməklə təsbit olunmuş əmək haqlarında mümkün dəyişiklikləri nəzərdən keçirin.

## ■ Mədaxil və məxaric haqqında hesabat

Biz şirkətin mədaxil və məxaric haqqında hesabatında öz əksini tapan fəaliyyət göstəricilərinin yaxşılaşdırılmasının bir neçə variantını sizə təqdim edirik və güman edirik ki, siz onları nəzərdən keçirmək istəyəcəksiniz:

- Maliyyə xərclərini uzun müddətli borclar götürməklə və ya yeni aktivlər əldə etməklə azaldın. Siz çox zaman yerli şirkətlərə kömək etmək istəyən yerli cəmiyyətə arxalana bilərsiniz. Həmin cəmiyyət bir səhmdar olaraq sizə maliyyə yardımı göstərə bilər.
- Bankları dəyişmək yolu ilə maliyyə xərclərinizi azaldın. Maliyyə yardımı göstərə bilən banklar və digər strukturlar arasındakı sərt rəqabət şəraitində daha səfəli şərtlərlə maliyyə əldə etmək imkanını diqqətlə təhlil edin, ancaq bunu nəyi isə dəyişməzdən əvvəl həyata keçirin.
- Faizlərin və əməliyyat xidmətləri üçün nəzərdə tutulan ödənişlərin səviyyəsini ətraflı təhlil etməklə maliyyə xərclərini azaldın. Bir çox tədqiqatlar göstərir ki, banklar çox vaxt öz əməliyyat xərclərini şişirdirlər.
- Ticarət birlikləri və ya dövlət agentliklərinin azməsrəfli borc və qrantlar mənbəyi kimi sizin biznesinizin inkişafının konkret sahələri üçün (yeni məhsul hazırlanması, əməkdaşların sağlamlığı və təhlükəsizliyi, ətraf mühitin menecmenti, təhsil və s.) nə dərəcədə faydalı ola biləcəyini təhlil etməyə çalışın.
- Vergilərlə bağlı informasiya əldə etmək üçün pul əsirgəməyin. Daim dəyişən vergi qanunvericiliyi o deməkdir ki, sizə ekspert yardımı lazımdır, buna görə də vergi ödəyərəkən ən yaxşı eksperti dəvət edin. Bu, adətən, faydalı kapitalqoyma sayılır.
- Amortizasiyanın və / və ya başqa silinmələrin müddətini dəyişin. Mənfəət əsas fondların amortizasiya sürətindən çox asılıdır. Amortizasiya

müddətinin dəyişdirilməsi sizin mədaxil və məxaric haqqında olan hesabatınızın yaxşılaşdırılması üsullarından biridir, digər bir üsul isə yeni məhsul işlənilib-hazırlanmasının kapitallaşmasıdır.

### ■ Balans hesabatı

Aşağıda göstərilən tədbirlər kiçik və orta müəssisələrin balans hesabatını yaxşılaşdırmağa bilər:

### ■ İnvestisiyaları peşəkar yarıma yönəldin.

Balans hesabatı prezentativ hissədən və real rəqəmlərdən ibarət olmalıdır; bu sənədin optimallaşdırılması üçün ekspert lazımdır.

### ■ Şirkətin kapital vəziyyətini yaxşılaşdırmaq üçün yerli investorların köməyinə əl atın.

Həmişə yaxınlıqda yaşayan elə insanlar var ki, yerli şirkətlərə kiçik investisiyalar yatırmağa maraqlıdırlar; bu şirkətləri reklam edin. Belə investorlar, bir qayda olaraq, böyük gəlir gözlənilən və şirkətin ödədiyi kiçik dividendlərlə, eləcə də məntəqələrdə onlara təqdim edilən iş yerləri ilə kifayətlənirlər.

*Həmişə yaxınlıqda yaşayan elə insanlar var ki, yerli şirkətlərə kiçik investisiyalar yatırmağa maraqlıdırlar; bu şirkətləri reklam edin.*

## Keys-analiz

### Softawater şirkəti, XV bölüm

Pul vəsaitinin hərəkəti şirkətin əsas qaygısıdır, çünki onun məhsulu mövsümidir, insanlar yayda daha çox su içirlər. Şirkət öz tədarükçüləri ilə ödəniş şərtlətini müzakirə edərək, bəzi ödənişləri satışın qızgın dövrünə qədər təxirə sala bilərdi, beləliklə də ticarətin səviyyəsinin aşağı olduğu vaxtlarda pul vəsaitinin hərəkətini yaxşılaşdırardı.

Şirkət, xüsusilə yeni məhsul hazırlanması sahəsinə, daha çox sayda müvəqqəti işçilərin cəlb edilməsi imkanını da araşdırır ki, bu, pul vəsaitinin hərəkəti ilə əlaqədar olan xərcləri xeyli azalda bilər.

## NƏTİCƏLƏR

Bu fəsil çox vəsait sərf etmədən, lakin monitoring və səmərəliliyə nəzarət vasi-təsi kimi planlaşdırmadan istifadə edərək, kiçik və orta müəssisələrin fəaliyyət nəticələrinin necə yaxşılaşdırılmasına həsr edilmişdir. Bu proses burada «dəqiq tənzimləmə» metodu adlanır, hərçənd ki, bu, əslində, konsolidasiya — möhkəmlənmə strategiyasıdır. Burada şirkətin fəaliyyətinin müxtəlif sahələri, o cümlədən də satış menecmenti, əmtələrin (xidmətlərin) hərəkətinin planlaşdırılması, logistika, istehsal, yeni əmtənin (xidmətin) işlənilib-hazırlanması, istehsal obyektləri, müdiriyyət, personal və maliyyə sahələri onlarda «dəqiq tənzimləmə» metodundan istifadənin mümkünlüyü nöqtəyi-nəzərindən təhlil edilmişdir.



Bu fəsildə şirkətin fəaliyyətinin müxtəlif aspektləri alıcı mövqeyindən qiymətləndirilir. Bu cür yanaşma çərçivəsində şirkət vahid bir bütöv, tam kimi nəzərdən keçirilir, buna görə də, məsələn, güzəştlərin təşkili məsələsinin müzakirəsi zamanı (fəslin sonunda) satıcılar tərəfindən ehtimallar irəli sürülür ki, bu, pul vəsaitinin hərəkətinə müəyyən təsir göstərəcək. Hərçənd ki, bu təsir minimuma endirilməlidir, əmtəə və ya xidmətə görə təcili ödənişlərin müqabilində edilən güzəştlərdən imtina etmək olmaz, axı alıcı məhz bunu istəyir. Alıcının şikayətlərinə təcili münasibət göstərilməsi də pul vəsaitinin hərəkətinə eynilə bu cür təsir göstərə bilər.

<b>Strategiyanı müəyyən edən stimullar</b>	<b>1</b>
<b>—————</b>	<b>2</b>
<b>Giriş</b>	<b>3</b>
<b>Strategiyanın sualları</b>	
<b>Kompaniyaya təsir- stimul haqqında anlayış</b>	<b>4</b>
<b>Bazar</b>	
<b>Rəqabət mühiti</b>	
<b>İstehlakçılar</b>	<b>5</b>
<b>Əmtəə və xidmətlərin keyfiyyəti</b>	
<b>Tədarükçülərlə işin strategiyası</b>	
<b>Strateji variantlar</b>	<b>6</b>
<b>Strateji variantları qiymətləndirmək üçün öhdəliklərin bölüşdürülməsi</b>	<b>7</b>
<b>Nəticələr.</b>	<b>8</b>
	<b>9</b>

## GİRİŞ

Sizin Kiçik Orta Müəssisə (KOM) hansı istiqamətdə inkişaf edir? Bu suala cavab 3-cü fəslin əvvəlində adı çəkilmiş, indi isə bu suala cavab axtarıb tapmaq vaxtı çatmış –planlaşdırmanın üçüncü hissəsidir. Bu mərhələdə biznes - planın işlənməsində irəliyə hərəkət etmək və SURE-nin (2-ci fəslə bax) nailiyyətləri xarakteristikasında böyük inam hissə etmək mümkündür. Bu diskussiyanın müəyyən elementləri mühüm sayılır, belə ki, əvvəllər və ya sonradan bizim tərəfdən adı çəkilmiş problemlərlə səsləşir. Bu fəsil sizin sonradan gələcək üçün imkanlarınızı müəyyən etməklə cari fəaliyyətinizin səmərəliliyinin yüksəldilməsi məsələlərində irəliləməyə köməklik göstərir. (bax. şəkl. 1.1)

## STRATEGİYANIN SUALLARI

Mühüm odur ki, siz «Hansı istiqamətdə?» sualını verdikdə strategiyanın planlaşdırılmasından danışsınız. Bu konkret suala necə cavab verməkdən əvvəl siz kompaniyanın fəaliyyətinin bütün sahələrini, onun bazarını və rəqiblərini bildiyinizə inamlı olmalısınız. Bu səbəbdən planlaşdırmanın bu hissəsi qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmaq üçün özünə bir sıra addımların və yeni sualların işlənməsini daxil edir.

■ Kompaniyanın inkişafına təsir

edən əsas səbəblər hansılardır?

■ Strategiyanın seçilməsinin hansı variantları mövcuddur?

■ Səbəbləri (amilləri) nəzərə almaqla kompaniyaya təsir edən daha həyat qabiliyyətli hansı variantdır?

*Mühüm odur ki, siz «Hansı istiqamətdə?» sualını verdikdə: strategiyanın planlaşdırılmasından danışsınız.*

*Bu konkret suala necə cavab verməkdən əvvəl siz kompaniyanın bütün sahələrini, onun bazarını və rəqiblərini bildiyinizə inamlı olmalısınız.*

■ Onların həyat qabiliyyətliliyini kim müəyyən etməlidir?

*Cavab tapmaq üçün əsas problemlərə baxmaq lazımdır. Daha sonra belə təhlil keys-təhlil (keys-analiz) materiallarında nümayiş etdirilir.*

Daha yaxşı strategiyanın seçilməsində xeyli metoddan istifadə etmək imkanı mövcuddur, lakin bunlardan əksəriyyətini izah (interpretasiya) və istifadə etmək çətinidir. Bunlardan ən yaxşısı gücün, zəifliyin, imkanların və SWOT –un təhlilinin qarşılıqlı təhükəsinə baxılması sayılır.

«Stimulların» təhlili adlanan digər metod növbəti bölmədə izah edilir. 2-ci fəsildə planda ümumi məqsədlərin qoyuluşunun ilkin yanaşma hissəsi kimi güc və zəiflik anlayışları daxil edilmişdir. SWOT–un təhlilinin başlanğıcı və strategiyasının müzakirəsində bunlara ilk addım kimi baxın. Biz ona xüsusi əhəmiyyət veririk ki, biznes - plan bütünlükdə firmanın fəaliyyətinə lazım olan qədər baxmağı nəzərdə tutur. Siz eyni zamanda yaxşı bilməlisiniz ki, bütün kompaniya məhz nə iş görür. Məs. «dəqiq nizamlaşdırma» üzrə kompaniyanın fəaliyyəti (bax. fəsil 4) bazarda məsrəflərini əhəmiyyətli dərəcədə artırmadan kompaniyanın mövcud mövqeyini möhkəmləndirməyə yönəldilmişdir. Bu fəsildə problemlərin müzakirəsində bazarın idarə edilməsi və rəqibə üstünlüyün əldə edilməsində planlaşdırmanın üfüqləri dəyişir və fokus, gələcək orta və uzun müddətli planlaşdırma tərəfə dəyişməyə başlayır.

## **KOMPANIYADA TƏSİR- STİMUL HAQQINDA ANLAYIŞ**

Seçilmiş planlaşdırma üfününün əhatə edilməsində kompaniya onu arxaya, irəli, yuxarı, aşağı hərəkət etdirəcək əsas qüvvələri müəyyən etməlidir. Mahiyyətə bu SWOT–un təhlilində daha bir variantdır. 5.1 cədvəlində verilmiş hər bir stimül dəyişən biznes mühitində KOM-un mövcud vəziyyətini və hadisələri müəyyən etməyə kömək edir. Bu və ya digər element daha mühümdürsə, o cədvəldə daha tünd rənglə işarə edilir.

**Cədvəl 5.1. Planlaşdırmanın stimulları və üfüqləri**

Stimullar	Qısamüddətli	Ortamüddətli	Uzunmüddətli
Baza amilləri			
Rəqabətə qabiliyyətli olmasını müəyyən edən amillər			

İstehlakçılar ilə əlaqədar amillər			
Əmtənin – xidmətin keyfiyyəti			
Sürət			
Tədarükçülər			

## **BAZAR**

Bazarın hərəkətverici qüvvəsi əhəmiyyətli dərəcədə kompaniya tərəfindən nəzarətin imkanları xaricindədir və ancaq orta müddətli və uzun müddətli perspektivdə təsir göstərə bilər. Bunlara bütünlükdə ölkə və ya sənaye sektoru və xidmət sahəsinin böyük bir hissəsinə təsir göstərən qanunverici, iqtisadi, sosial və texnoloji ənənələrin təsirini aid etmək mümkündür. Onları bir sıra geniş sahələrə bölmək olar.

### ■ **Dövlətin siyasəti**

Hökumət sahibkarlıq fəaliyyətinə müxtəlif üsullarla təsir göstərir. Qanunvericilik bazarın bu və ya digər sektorunu ya məhdudlaşdırır, ya da genişləndirə bilər. O, birbaşa və dolaylı vergi qoyma yolu ilə onlar arasında balansı bərqərar edir. Bu halda dəyişiklik əmtəə və ya xidmətlərə, tələbata, həmçinin bu hərəkətin əsasında duran KOM-un pul vəsaitinə təsir göstərir. Məs. səhiyyə, təhsil, silahlı qüvvələr, hüquq-mühafizə orqanları, yanğın xidməti, tikinti sektorunun böyük bir hissəsi kimi sahələrin bazarı əhəmiyyətli dərəcədə hökumətin xərclər strukturu ilə nəzarət edilir. Sənayenin ayrı-ayrı sahələri üçün dotasiyalar, borclar və s. də həmçinin mühüm amillərdən biri sayılır ki, kompaniya bunu planlaşdırmada nəzərə almalıdır.

### ■ **İqtisadiyyat**

İqtisadiyyat əsas etibarilə artım sürətinə, xalis gəlir və inflyasiyaya təsir göstərir. Əksər kompaniyalar üçün iqtisadi şərait mühüm stimül sayılır. Məs. iqtisadi artımın sürətləndirilməsi cah-calalla yaşamaq predmetlərinə tələbatın əhəmiyyətli dərəcədə artmasına aparır və bu da KOM üçün yaxşı yenilik sayılır ki, bunlar da əl sənəti, mebelin hazırlanması, ləziz yeməqli restoranlar, landşaft dizayn, klassik avtomobillər və s. sahələrdə işləyənlərdir. Əksinə, iqtisadi enmə yüksək səviyyədə zərərsiz işləyən kompaniyalara xüsusilə mənfi təsir göstərir.

Beləliklə, daha yüksək səviyyəli təmiz gəlir asudə vaxt, maliyyə xidməti və başqa pərakəndə sektorlu sahələr üçün çox mühümdür.

## ■ Sosial dəyişiklik

*Bu bölmədə bir çox sosial əhəmiyyətli təhlil etmək olar, amma bu əhəmiyyətlərin müxtəlifliyi haqqında əldə etmək üçün kifayət dərəcədə demografiyaya, sosial münasibətlərə baxmaq lazımdır. Sosial dəyişikliklər əhəmiyyətli dərəcədə kompaniyanın fəaliyyətinə təsir göstərir. Mənzil tikənlərə, ərzaq istehsal edənlərə, həmçinin kruizləri təşkil edən operatorlara demografik dəyişiklikləri, məs: əhalinin qocalmasını, azsaylı ailələri, miqrasiyanı nəzərə almaq lazımdır. Eyni zamanda dəyişən münasibətlər bazarın ayrı-ayrı sektorlarına tez təsir edə bilər ki, buna da sübut son onilliklərdə Avropada vegetarianlığın kəskin sürətdə artımı, müəyyən qədər ətraf mühit problemlərinə reaksiya və müəyyən qədər də sağlamlığa qayğı səbəb ola bilər.*

## ■ Texnologiya

Texnologiyaları dəyişmə sürəti və dəyişmənin istiqaməti kimi də yekunlaşdırmaq olar. Texnologiyadakı dəyişiklik kompaniyanın fəaliyyətinə daha güclü təsir göstərir, bu təsire hətta əl sənəti sektorları da məruz qalır. Kompaniyalar daha tez-tez öz əmtəələrini İnternet vasitəsilə yeritməklə məşğul olurlar.

Diqqəti çəkən lazımi digər amillər dəyişmələrin istiqaməti sayılır.



**Bazar amilləri planlaşdırma üçün yüksək kərpic divardır - ona dırmanmaq çətin və əzablıdır.**

## Keys təhlil

### Softawater kompaniyası, XVI fəsil

Onilliyin əvvəllərindən suyu emal edən sektor iti sürətlə artmışdır və indiki vaxtda bazar qüvvələrinin fəaliyyətinə çox məruz qalmışdır. İstehlak tələbatı ildə 8% sürətlə artmış, sənaye isə 1980-ci ildən başlayaraq 12% sürətlə artmışdır.

■ Təmiz su üzrə qəbul edilmiş qanunvericilik sənaye sektoruna əhəmiyyətli təsir göstərir, belə ki, «kim çirkləndirir, o da ödəməlidir» prinsipi həm milli və həm də ümumavropa səviyyəsində daha güclü möhkəmlənir. Təmiz suya qanunvericilik tələblərini istehsala mənfəətə

sirli amillərə aid etmək olar ki, bu da digər bazar amilləri ilə artıqlaması ilə kompensasiya olunur.

■ Bütün əmtəələrə vergiqoyma səviyyəsi saxlanılır və vergiqoymada dəyişikliklərə yaxınlaşmanın heç bir əlaməti yoxdur.

■ Sənaye sektorunu və xidmət sektorunu hökumətin köməyi, bütün dünyada yeni əmtəə və xidmətlərin yeridilməsi özlüyündə əhəmiyyətli vəsaiti cəmləşdirir. Kompaniya bu resursları maksimum istifadə edə bilər, belə ki, ona təhsil, avadanlıq və yer almağa başqa maddi yardım verilmir.

■ İqtisadi artım suyu filtrləşdirmək üçün sistemin təchizatına əhəmiyyətli təsir etmir.

■ Təmiz gəlirin artması və suyun emalında daxili bazarın artımı arasında möhkəm və fasiləsiz əlaqə mövcuddur.

■ İnflyasiya bir yerdə və eyni səviyyədə qalmışdır, kompaniyanın fəaliyyətinə nə mənfəət və nə də müsbət təsir göstərməmişdir.

■ Demografik dəyişiklik su üçün filtrlərə tələbata əhəmiyyətli təsir göstərmişdir. Yaşlanan əhali su üçün daha çox filtr alır.

■ Ehtimal ki, sosial dəyişiklik bazarın stimullaşmasında daha çox əhəmiyyətli olmuş, təmiz suyun tərkibinin necə olması haqqında adamların xəbərdar olması artmış, o cümlədən mövcud su sistemi təchizatı yaxşı keyfiyyətli su ilə təmin edə bilməməsi aydın olmuşdur.

■ Daha tez dəyişiklik sənaye sektorunda baş vermişdir, bu vaxtı ev sistemi bu və ya digər halda ənənəvi olaraq qalmışdır.

■ Sənaye sistemində dəyişiklik mexaniki metodla təmizləmə fəaliyyətində baş vermişdir. (diffuzion və somatik), bu vaxtı ev sistemində suyun kimyəvi emalı əsas metod olaraq qalır.

Softwater kompaniyasının direktorları bu bazar stimulunu cədvəldə məlumatlandırır və onların istehlakçılara (C) və sənaye istehlakçılara (I) nə qədər təsir etməsini göstərmişlər. Belə ki, burada (✓) «quş» ilə müsbət stimullar, (+) «xaç» ilə mənfəətli stimullar ifadə edilmişdir. (cədvəl 5.2)

**Cədvəl 5.2. Softwater kompaniyası üçün bazar stimulları**

Stimul	Qüvvə	Zəiflik	İmkanlar	Təhlükələr
Qanunvericilik	✓✓ (I)		✓✓ (I)	
Vergiqoyma				
Məsərəflər				
Kömək etmə			✓✓ (I) ✓✓ (S)	
Artım				
Gəlir	✓✓ (S)			
İnflyasiya				
Demografiya	✓✓ (S)		✓✓ (S)	

Sosial dəyişiklik	✓✓✓ (S)		✓✓✓ (S)	
Texnologiya		++(I)	✓ (I)	++(I)
İstiqamət		++(I)	✓ (I)	++(I)

Belə təhlil ehtimal edir ki, bazar stimulları istehlak əmtəələrinin çeşidinin artırılmasında müsbət rol oynayır, amma sənaye sektorunda onun saxlanılmasında problemlər yarana bilər.

### ***Bençmarkinq***

*Aqua adı ilə istehlak sektorunda işləyən kompaniyalardan biri istehlakçıların, sağlamlığın ilk növbədə suyun özünün təmizliyinə yox, təmiz sudan asılılığına diqqət yetirmiş və xüsusi səmərə ilə satışı artırmışdır.*

*Sənaye sektoru üçün əsas avadanlığı tədarük edən Almaniyanın Wasser firması yeni texnologiyanın işlənməsinə böyük kapital qoymuşdur ki, bu da emal edilən suyun dəyərinin aşağı düşməsinə imkan verərək təmizlənən suyun həcmi artırmışdır.*

## **RƏQABƏT MÜHİTİ**

Rəqiblərini bilən sizin kompaniya konkret sektorda işləyən digər firmaların gücünü və aktivlik səviyyəsini nəzərə alır. Bazarda rəqabət və tələbat nə qədər yüksəkdirsə, siz bu bazarı daha dərinləndirə bilərsiniz. Bu kateqoriyanın stimullarını bir sıra sahələrə bölmək olar və onlara ortamüddətli və uzunmüddətli planlaşdırmadan baxılması yerinə düşərdi.

### **■ Bazarın ölçüsü və artım mərhələsi**

Əvvəlki fəsilə müzakirə edilmiş bu parametrlər fasiləsiz olaraq dəyişir, belə ki, bazar tez-tez bir və ya bir neçə bazar mexanizminin təsiri ilə genişlənir, stabilləşir və ya azalır. Böyük bazarlar kiçik bazarlara nisbətən marketinq terminində daha mürəkkəb «seqmentləşdirilir». Bazarın strukturu fəsilə seqmentasiya üzrə misal göstərilmişdir. Bazarların genişlənməsi ilə yeni imkanlar aşkar olur, onların azalması ilə imkanlar da azalır, amma tamam itmir.

Bazarın artım mərhələsi də siyasət haqqında təsəvvür verir, belə ki, KOM-un onun ardınca getməsi üçün əsas diqqəti yeni əldə edilmiş bazarlarda satışın artırılmasına yetirmək lazımdır. Bazar stabilləşdikdə əmtəənin emalına diqqət yetirmək, bazarda azalma olduqda tənzimlənən satışa qayıtmaq lazımdır. Ənənəvi konsepsiya onunla səciyyələnir ki, bazar standart artım strukturuna malik olur, yetkinləşir, sonra isə azalır. Gerçəklikdə hər bir bazar təkrar-

olunmazdır və bazarda dəyişmələri qabaqcadan xəbər vermək adətən tələsik hərəkətlərə aparıb çıxarır.

## ■ Bazar artımının sürəti

Bu anlayış planlaşdırma dövrü ərzində bazarın rəqabətə nə dərəcədə hazır olması haqqında yaxşı təsəvvür verir. Tez inkişaf edən bazarda rəqiblərə tələbatın və ya konkret tələbatın ümumi həcminə yetişmək çətindir; bu da bazarda rəqabət təzyiqinin ümumi səviyyəsini azaldır. Asta inkişaf edən və ya stabil bazarda izafi güc qiymətlərə böyük təsir göstərərək normallaşmaya cəhd edir.

## ■ Mövsümlük

İlin fəsilərindən asılılıq bir çox sektorlara güclü rəqib təzyiqi göstərə bilər və bu da ödəmə, satış fəaliyyətinə və əmtəənin işlənməsinə təsir edir. Mövsümün reklamlaşdırmaya təsiri «Əmtəələrin və xidmətlərin yeridilməsi ilə əlaqədar yaxşılaşdırma» bölməsinin 4-cü fəslində müzakirə edilmişdir.

## ■ Qiymətlərin elastikliyi və həssaslığı

Qiymətlərin elastikliyi və ya həssaslığı bazarın nə qədər rəqabətli olmasını göstərir. Yüksək qiymət həssaslıqlı bazarda (yağ, benzin, heyvan yemi ehtiyatı, tikinti materialları) səmərəli məsrəf bazası, gəlirliliyi və özünü yaşatmağı saxlamaq çox mühümdür. Aşağı qiymətə həssas olan bazarda (cah-calal predmetləri, maliyyə xidmətləri) gəlirlilik, əmtəə və xidmətlərə əlavə dəyərin köməyi ilə əhəmiyyətli dərəcədə artırıla bilər. Qısamüddətli dəyişikliklər üçün qiymətlərin həssaslığına baxılmasına ehtiyac yoxdur.

Hər hansı müəyyən bir gündə alıcıya demək olmaz ki, siz əmtəə və ya xidmətlərə görə 10% artıq ödəməlisiniz.

## ■ Qiymətlərin həssaslığını necə hesablamalı?

Hər bir bazar müddəti üçün müqayisəli bazar qiymətini hesablayaq. Aşağıda verilən misal üçün orta bazar qiyməti 73 təşkil edir və bazarın nisbi hissəsi əsasında hesablanır.

Əmtəə	Bazarın faiz hissəsi	Qiymət	Bazar hissəsi x qiymət
A	10	90	900
B	30	80	2400
C	40	70	2800



D	20	60	1200
Cəmi	100	73	7300

Orta bazar qiymətinə nisbətdə qiymətlərin və həcmənin dəyişməsi ya hədsiz olur ki, bu qiymətlərin yüksək həssaslığını göstərir, ya bərabərləşir ki, bu da əmtəə və ya xidmətlərin qiymətlərə az həssaslığı şəraitində olur. KOM təcrübəsində qiymətləri mütləq rəqəmlərdə yox, elastiklik dərəcəsinə bilmək lazımdır.

## ■ Bazarın strukturu və kompaniyanın bazarda vəziyyəti

Bu anlayış işləyənlə konkret strategiyaları işləmək üçün bazarda **KOM-un** hansı azadlığa malik olması haqqında təsəvvür verir. Bazarlar bir və ya iki əsas tədarükçüsü olan çox strukturlaşdırılmış və çox seqmentləşdirilmiş formaya bölünürlər.

Güclü strukturlaşdırılmış bazarda aparıcı yeri tutan kompaniyalar qiymətqoymada, əmtəənin strategiyasında, bazara yeridilməsində və satışda hakim mövqə tutur. Yaşamaq və müvəffəqiyyət qazanmaq üçün bu bazarda işləyən digər kompaniyaların özlərinin məqsədli istehlakçıları olmalıdır.

Seqmentləşdirilmiş bazarda əksər kompaniyalar daha geniş strategiya dairəsi götürməlidir. Əksər bazarlar aşağıdakılara malikdir:

- Bazarda aparıcı yer tutan və öz vəziyyətini yeni əmtəələrin yüksək səviyyədə işlənməsini, istehsal güclərinə kapital qoyuluşunu və əsas satış kanallarını saxlayan kompaniyalar.

- Bazarda ikinci yer tutan liderləri bir sıra sahələrdə bazardakı fəaliyyətindən sıxışdırıb çıxartmağa cəhd edən və müəyyən ticarət nöqtələrində öz diqqətini cəmləmiş və ya qiymətqoyma və reklamlarla əlaqədar metodlarla işləyən kompaniyalar.

- Xüsusi və diferensasiya olunmuş əmtəələr və ya digər xidmətlərlə öz diqqətini bazarın zəif sektoruna yönəldən mütəxəssislər.

- Standart bazar əmtəələri təqdim edən və aşağı məsrəf bazası qiymətlərlə rəqabətə girən xammal əmtəələri istehsalçıları.

## ■ Bazarın əhatə edilməsi

Bazarın əhatə edilməsi dedikdə bazara xidmət edən, yaxşı adı olan kompaniyaya nəzərdə tutulur. Bazarda defisit mövcud ola bilər ki, bundan da daha zirək rəqiblər istifadə etməkdə canfəşanlıq göstəririlər. Bazara çıxmağın yeni üsulu yeni imkanlar yaradır. Bazarın əhatə edilməsi səviyyəsi mümkün ola bilən yeni rəqiblərin və ya həmin bazara təzə daxil olan kompaniyaların təsirinə də məruz qala bilər.

## ■ Əmtəə və ya xidmət nə qədər rəqabətlidir

### ■ *Logistika*

Burada yenə də planlaşdırmanın üfüqlərinə baxmaq lazımdır. Qısa müddətli problemlər 4-cü fəsildə müzakirə edilmişdir. Burada biz uzunmüddətli və strateji imkanlarla yaxşı satışı daha böyük məbləğdə investisiya qoymaq yolu ilə rəqibə üstünlük əldə etməyə diqqət yetirməliyik. Satışda müxtəlif fiziki metodlar kompaniyaya rəqabət üstünlüyü əldə etməyə imkan verir. Başqa yollarla müqayisədə daha yaxşı olan bu yolu seçən kompaniya istehlakçıların tələbatını ödəyir və ya məsrəflərdə əhəmiyyətli qənaət yaradır. Məs., Avropa İttifaqında baş verən dəyişiklikləri nəzərə alaraq istehsal sferasında işləyən, həm də xidmət təqdim edən kompaniyalar özlərinin fiziki satış strategiyalarına yenidən baxır ki, daha çox rəqabət üstünlüyü əldə etsin. Belə fəaliyyət daha uzunmüddətli perspektivə hesablanır. Belə ki, onlar logistika problemlərinin bütün spektrini özlərinə daxil etmiş (anbarları harada yerləşdirməli, əlavə istehsal nöqtələri, hazır məhsulun saxlanması, bir çox nöqtələrdən olan sifarişlərin emalının inteqrasiyası (birləşdirilməsi) və s.) və əhəmiyyətli maliyyə məsrəfi tələb edir (bax bölmə «Təchizatın yaxşılaşdırılması, satışın logistikası» fəsil 4 və 5.3 cədvəli).

**Cədvəl 5.3 Rəqabət vəziyyəti və satış kanalları**

Əsas vəziyyətlər	Rəqabət vəziyyəti	Lazımı maliyyə məsrəfləri	Müvəqqəti şkala
Fiziki satış			
Mövcud əmtəələr			
Anbarlara yığıma			
Sifarişlərin işlənməsi			

### ■ Əvəzedicilər

Əmtəənin qiymət dayanıqsızlığı və rəqabət vəziyyətində əmtəənin mövcudluğu və ya əvəzedicinin xidməti təsir göstərir. Sizin məmulatların və ya xidmətlərin qiymətlərinin əhəmiyyətli dərəcədə qalxması o deməkdir ki, əvəzedicilərə daha çox üstünlük verilir və ya rəqiblər özlərinin əvəzedicilərin məmulatlarını daha münasib etmiş və keyfiyyətini yaxşılaşdırmışdır. Analoji olaraq rəqiblərin əmtəələri sayca az olduğu halda və ya səmərəli olmadıqda, kompaniya böyük rəqabət üstünlüyünə malik ola bilər.

### ■ İrəli çəkmə siyasəti

İrəliçəkmə strategiyasının təhlili rəqabət fonunda kompaniyanın necə yaxşı işləməsini göstərir. Ölçü meyarı olaraq ticarət əməliyyatlarına məsrəflərində öz məqsədlərinə nail olması irəli çəkmə strategiyasının səmərəliliyi ola bilər.

**Cədvəl 5.4 Rəqabətin irəliçəkmə strukturu**

İrəliçəkmə texnologiyası	Rəqiblərin istifadəsi	Maliyyə məsrəflərinin səmərəliliyi	Səviyyə
Televiziya			
Radio			
Kino			
Jurnallar			
Milli mətbuat			
Sahə mətbuatı			
Məlumat kitabı			
Mühafizəçilər			
Sərgilər			
Poçt reklamı			
Telefonlarla sifarişlərin yığılması			
İnternet			
İctimaiyyətlə əlaqə			
Sponsorluq			
Alıcıların stimullaşdırılması			
Rəqabət			
Lotoreya			
Əlavə dəyər			
Tam komplektləşdirmə			
Satışı sürətləndirən			
Özünü ləğv etmə			
Kupon			
Mərçəndayzinq			
Xüsusi tədbir			
Nümunə			
Ştrix-kod			
Satış yeri			

Güzəşt			
Kredit			
İşə vicdanla yanaşmaya görə mükafat			

İlk addımda bütün KİV kanalları ilə rəqabətdən istifadə cədvəli tərtib olunmalı və səmərəlilik imkanları və məsrəflərin səviyyəsi qeyd olunmaqla yanaşı satışda irəli getmə kanallarından istifadə edilməlidir. Bençmarkinq kompaniyanın yeni müştəriləri əldə etməsi və mövcudlarının saxlanması əsasında öz nəticələrini formalaşdıraraq bazarda səmərəli rəqabət aparmasını göstərir. Bu cür formada təhlil kompaniyaya rəqabət üstünlüyünü yaxşılaşdırmaq üçün defisiti müəyyən edir (cədvəl 5.4).

## ■ Satışın strategiyası

Analoji fəaliyyət kompaniyanın satış ilə məşğul olan öz işçilərinin rəqiblərlə üstünlüyə nə dərəcədə malik olmasını göstərəcəkdir. Kompaniyaya istehlak bazası səviyyəsinə uyğun ticarət nümayəndələrinin ümumi sayını qiymətləndirmək tələb olunur. Sahədə olan vərdiş, etibar səviyyəsini və onların ümumi məhsuldarlığını (cədvəl 5.5) müqayisə edirik.

### Cədvəl 5.5 Satış siyasəti və rəqabət

Əsas müddəalar	Rəqabət vəziyyəti
İstehlakçıların ticarət nümayəndələrinin miqdarı	
Vərdiş və bacarıq	
Sahədə etibar	
Məhsuldarlıq	

## ■ İstehsal və ya xidmətlərin təqdim edilməsi nə qədər rəqabətlidir

Sizin xüsusi istehsalınız və xidmətlərin təqdim edilməsi sisteminin sizin rəqibinizin analoji göstəriciləri ilə müqayisəsi müəyyən edir ki, KOM məhsulun bütün çeşidləri sərhəddə rəqabət apara bilər, ya apara bilməz. Əgər strateji inkişafı məhdudlaşdıran xüsusi zəif zonalar olarsa onlara xüsusi diqqət yetirilməlidir (cədvəl 5.6).

Əsas müddəalar	Rəqabət vəziyyəti	Zəruri maliyyə məsrəfləri	Vaxt şkalası

İstehsal gücü			
İstehsalın elastikliyi			
Mürəkkəblik			
Xidmət müddəti			
Kompaniya daxilində istehsal			
İstehsalat vərdişləri			

## ■ Heyətin (personalın) rəqabətə davamlılığı məsələləri

Firmanın rəqabət vəziyyətinə kompaniyanın nə cür təşkil olunması, eləcə də heyətin vərdişləri və məhsuldarlığı təsir edir. 4-cü fəsildə bir sıra qısamüddətli problemlərin həlli verilmişdir. Kompaniyada ümumi rəqabət vəziyyətinə yenidən baxılmalıdır. Bu işin əsas komponentləri cədvəl 5.7-də verilmişdir.

**Cədvəl 5.7 Heyətin müqayisəli təhlili**

Əsas müddəalar	Rəqabət vəziyyəti	Zəruri maliyyə məsrəfləri	Vaxt şkalası
Struktura			
Heyət			
Vərdişləri və bacarıq			
Sistemlər			
Ümumi dəyərlər			
Himayə etmə			
Üslub (stil)			

## ■ Kompaniyanın maliyyə vəziyyəti nə dərəcədə rəqabətlidir.

Səmərəli informasiya sisteminin yaradılması və qısa müddətli yaxşılaşdırmanın daxil edilməsi, 3 və 4-cü fəsilin müzakirəsi, kompaniyanın maliyyə nöqtəyi-nəzərindən nə dərəcədə səmərəli işləməsinin tam mənzərəsini açmır. Pis idarə olunan maliyyə, strategiyanın seçilməsini məhdudlaşdırır, bu vaxt «Sağlam» maliyyə strateji seçimin əhəmiyyətli dərəcədə yaxşılaşdırmasını göstərir.

**Cədvəl 5.8 Maliyyə üzrə müqayisəli vəziyyət**

Əsas müddəalar	Rəqabət vəziyyəti	Zəruri maliyyə məsrəfləri	Vaxt şkalası
Brutto – gəlir			
Kapitala verilmə əmsalı			

Məhsul vahidinə məsrəflər			
Daimi məsrəflər			
Borc alınmış kapitalın xüsusi kapitala nisbəti			
Ləğvətmə əmsali			



Əgər sizin kompaniya rəqabət üstünlüyü əldə edə bilmirsiniz, bu halda o rəqabət etməməlidir.

## Keys təhlil

### Kompaniya Brainstorm, X fəsil

Bu problemlərlə Brainstorm kompaniyasında işlərin nə vəziyyətdə olmasına baxaq.

■ **Bazarda artımın mərhələsi.** Bazar didaktik oyuncaqdır və 1980-ci ildən sürətlə boy atmış və indiki dövrdə stabilləşmə əlamətləri demək olar ki, yoxdur. Brainstorm üçün bu o deməkdir ki, bazarda hələ əhatə olunmamış bütün bir sıra yeni istehsalçılar görünəcəkdir.

■ **Rəqiblər.** Brainstorm kompaniyasının iki iri və çoxlu kiçik rəqibləri mövcuddur. Xüsusən də bazar didaktik oyuncaqdır və ola bilər hələ də fraqmentləşdirilmiş (tamamlanmamış) hesab etmək olar, yəni əhəmiyyətsiz rəqabət əks fəaliyyəti olmasa genişlənə bilər.

■ **Bazarda vəziyyət.** Brainstormun yerli bazarda dayanıqlı vəziyyəti vardır ki, onu da lider vəziyyətinə malik saymaq olar. Region bazarda bu kompaniya ikinci yeri tutur, amma milli səviyyədə bazarın seqmenti kimi özünü təmsil etdirir.

■ **Mövsümlük.** Brainstorm pərakəndə oyuncaq satışı ilə məşğul olan bütün firmalar kimi mövsümlə əlaqədar əziyyət çəkir. Bazarda kompaniyanın tutduğu vəziyyət müəyyən dərəcədə onu mövsümün təsirindən qoruyur. (izolyasiya edir), ancaq bu o halda ola bilər ki, o, maraqlı qrupdan səmərəli gəlir əldə etmiş olsun.

■ **Qiymətlilərin həssaslığı.** Brainstorm müəyyən etmişdir ki, qiymət - məhsulun alınmasında əsas məhdudlaşdırıcı (qarşısını alan) qüvvə deyildir. Bu da kompaniyaya daha bahalı və daha gəlirli əmtəə buraxmağa imkan verir.

■ **Əvəzedicilər.** Baxmayaraq ki, uşaqlar üçün valideynlərin pul sərf etdiyi başqa əmtəə və xidmətlər vardır, tədqiqat göstərir ki, təhsil ilə əlaqədar olan əmtəələrə xüsusi kateqoriya kimi baxılır ki, onun da tam əvəzedicisi yoxdur.

■ **Bazarın əhatə olunması.** Brainstorm dəqiq göstərmişdir ki, bazarın əhatə olunması məhduddur və ayrı-ayrı qrupların maraqları üçün iş görmək birbaşa geniş imkanlara malikdir.

■ **Bazara çıxan yeni kompaniyalar.** Brainstormun planın əhatə etdiyi dövrdə bazara çıxan heç bir yeni kompaniya olmayacağını hesab edir.

■ **Logistika.** Kompaniyanın xidmət göstərdiyi sektora problemlər fiziki satışla əlaqədar heç bir təsir göstərmir və mal göndərən kimi birbaşa hər bir dükana məhsulunu göndərir.

## KOM - DİVERSİFİKASIYA

1. Bir-biri ilə əlaqəsi olmayan məhsulların çeşidlərinin və istehsal həcmnin artırılması.

2. Marketing strategiyasında - firmanın elə bir istiqamətidir ki, istehsal fəaliyyəti ilə əlaqədar olmayan yeni məhsul istehsalının genişləndirilməsi.

■ **Reklam siyasəti.** Brainstorm kompaniyası hesab edir ki, bazarda onun fəaliyyətdə olan kompleks reklam tədbirləri vardır. Bu tədbirlər Aşağı, lakin səmərəli xərclərlə və əmtəələrin irəlilədilməsinə yönəldilmiş birbaşa investisiyalarla satışa səmərəli daxil olma ilə uyğunlaşır.

Ştatdankənar əməkdaşlar bu işdə maraqlı olan çoxluğa müRaciət edərək kompaniyanın müxtəlif əmtəələrinin qiymətləndirilməsinin təqdimat mərasiminin keçirilməsini xahiş etmişlər. Beləliklə, mövcud olan bazarın 60%-i nümayəndələrlə əhatə olunmuşdur. Qeyd etmək lazımdır ki, nümayəndələr hər qrupda orta hesabla 2 təqdimat mərasimi keçirmişlər. Kompaniyada ixtisaslaşdırılmış heyət vardır ki, onlar pərakəndə satış mağazalarında işləyir və rəqiblərin heyəti ilə

müqayisədə yaxşı təlimatlandırılmış və servisin yüksək səviyyəsini təmin edə bilən heyətdir.

Kompaniya məktəblərə və lotoreya iştirakçlarına diskot kartlarını təqdim edir, bu da pulsuz avadanlıq almağa imkan yaradır. Bu şərtlə ki, valideynlər kompaniyanın mağazalarında alqı-satqı aparsınlar və kartları doldursunlar.

Yuxarıda qeyd olunanlardan başqa kompaniya səmərəli poçt reklamını da həyata keçirir, uşaqlara onların ad günü və bayram münasibəti ilə açıqcalar göndərir. Bunun müqabilində onların valideynləri həmin kompaniyanın mağazalarından mal alırlar.

Poçt reklamında və açıqçalarda özəlləşdirmə vauçer çekləri olur. Bu da gələcəkdə mağazadan mal almaq üçün istifadə edilə bilər.

■ **Heyətlə situasiya.** Rəqiblərlə müqayisədə görünür ki, kompaniyada heyətin ixtisas səviyyəsi çox yüksəkdir, lakin digər kompaniyada informasiya və əsaslandırma ilə bağlı məsələ daha yaxşı qurulmuşdur.

■ **Maliyyə vəziyyəti.** Bu sektorda kompaniya ən güclüsüdür, o ən yüksək marginal gəlir əldə edir, yüksək mənfəət və investisiya kapitalına nail olur, onun sabit xərcləri aşağıdır, likvidlik xüsusiyyətlərinin yüksək səviyyədə olması müşahidə olunur. Maliyyə məhdudiyyətləri onun strateji variantlarını darlatmağa müvəffəq deyildir.

**Cədvəl 5.9. Brainstorm kompaniyasının SWOT təhlili**

Əsas vəziyyət	Güc	Zəiflik	İmkanlar	Təhlükələr
Bazarın artımı			✓✓	
Rəqibin payı		++		++
Bazarda situasiya				
Mövsümlük		++	✓✓	
Əvəzedicilər	✓✓			
Qiymət	✓✓		✓✓	
Bazarın əhatə edilməsi	✓✓		✓✓	
Bazara daxil olan kompaniyalar				
Logistika				
İrəliləmə strategiyası	✓✓		✓✓	
Satış siyasəti	✓✓		✓✓	
Heyət	✓✓		✓✓	
Maliyyə	✓✓		✓✓	

### **Bençmarkinq**

*Brainstorm kompaniyası müqayisə bazası kimi pərakəndə oyunlar satışı ilə məşğul olan çox irəlində gedən kompaniya seçilmişdir. Bu*



*kompaniya axırını 5 il ərzində ən gəlirli kompaniyalardan biri idi. Çünki o, rəqabət mövcud olan və yaxud olmayan böyük şəhər massivlərində satış siyasətinin təşkilinə və ardıcılığına riayət edilirdi.*

*Kompaniya ixtisaslı heyətə sonuncu məhsul buraxılışı çeşidlərinin fasiləsiz olaraq dəyişməsinə və işlənilməsinə əsaslanaraq öz məhsulunu müxtəlif oyun klublarında irəlilədir.*

*Oyunların pərəkəndə satışı ilə məşğul olan firmada səmərəli informasiya axını, dəlil və sübut planlarına əsaslanaraq heyət üzrə vəzifəyə keçmək qaydasının inkişafı üçün yaxşı işlənilmiş siyasət aparılır.*

## **İSTEHLAKÇILAR**

İstehlakçıya aidiyyəti olan stimullar istehlakçı bazasının strukturuna və kompaniyanın gəlirli biznesinin inkişaf etmə qabiliyyətinə aiddir.

İndi istehlakçı hansı tip əmtəə, hansı keyfiyyətdə, nə vaxt və hansı xidmətləri o almaq istəyir, onları o neçəyə alır şərtlərini anlamaqla kompaniyaya rəqabətdə üstünlük qazanmaq imkanı verir.

İstehlakçı bazasının saxlanması ilə kompaniya müvəffəqiyyətini əldə saxlamaq üçün ən həlledici rol oynayır.

### **■ İstehlakçıların tipi**

İstehlakçıların tipi üzrə təsnifat istehlakçı və sənaye sektorlarında müxtəlif yanaşmalara gətirib çıxarır. Əmtəə alıcısı istehlakçıların demoqrafik (yaş, cins, ev təsərrüfatının həcmi, yerləşdirilməsi) ictimai-iqtisadi (ictimai sinif və yaxud həyat siklinin həcmi) və psixografik (mövqe, münasibət) kriteriyalar üzrə bölgüsü: ölçü, texnologiyanın tipi, istehsalatın tipi, yerləşməsi.

### **■ İstehlakçılardan asılılıq**

Kompaniyanın müvəffəqiyyətli işinə təsir edən amillərdən biri də odur ki, onlar müəyyən istehlakçılarla işləməyi üstün tutur. **KOM**-un uğursuz işinin başlıca səbəblərindən biri məhdud istehlakçı bazasından asılı olmasıdır. Bir çox kompaniyalar hesab edir ki, 80/20 qanunu inkişaf və genişləndirmə dövrü üçün ədalətlidir, yəni biznesin 80%-i, 20%-lik istehlak bazası üzərində artır. Lakin 5 və bir istehlakçı arasında böyük fərq vardır. Yəni 30 və 150-dən 80% biznesin müəyyən edilməsi.

İstehlakçı bazasının artırılmasına çəkilən xərclər bəziləri üçün çox yüksək, bəziləri üçün aşağı ola bilər.

### **■ İstehlakçının sabitliyi.**

İstehlakçı bazasının sabitliyi strategiyaya təsir göstərir. Strateji gücün mənbələri istehlakçıların sabit həmrəy, ideal olaraq ticarət əlaqələri ilə bağlıdır. (bax, s.4., cə.4.7)

İstehlak bazasının daim dəyişməsi strateji inkişafın çətinləşdirilməsinə gətirib çıxarır.

### ■ Satın almaq metodları və kənardan bir qrup insanların təzyiqi

Əmtələrin alınmasında alıcıların istifadə etdiyi üsullar sənaye və bahalı istehlak mallarının alınmasında mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Ucuz malların alınması metodları çox asandır, lakin uzun müddətli istifadə üçün bahalı malların alınmasında – (məs., avtomobil və s.) təhlil və müzakirə tələb olunur.

Sənaye istehlakçısının müəyyən əmtənin alınması prosesi adətən formal xarakter daşıyır, burada məsələnin həllində ayrı-ayrı insanlar və yaxud komissiya iştirak edir. Bu sektorlarda işləyən kompaniyalar üçün əsas həyati məsələ əmtələrin alınmasının səmərəli idarə etmə mexanizminin təşkilidir. Qiymətin artması ilə əlaqədar olaraq gözlənilən təhlükənin səviyyəsi də artır. Gözlənilən təhlükənin səviyyəsini azaltmaq üçün mühüm məsələ alıcıların müəyyən əmtəni almaq qərarına necə gəlməsini başa düşmək lazımdır. Əmtə alınması haqqında qərara gəldikdə kənardan qrup insanların təzyiqi olduqda – təhlükə (risk) daha da artır. Belə hallara sənaye sektorlarında da təsadüf olunur, lakin qeyd etmək lazımdır ki, dəbdəbəli şeylərin və oyuncaqların alınmasında belə hallara rast gəlmək olar.

### Keys təhlil

### Softawater kompaniyası, XVII hissə

■ İstehlakçıların tipləri. Softawater kompaniyası – istehlak və sənaye bazarlarında xidmətlər göstərir. İstehlak bazasının alijları adətən dövlətli ailələrdən olan 35 yaşından yuxarı qadınlar olurlar. Sənaye istehlakçıları öz ölçülərinə görə, istehsalat əməliyyatlarının tipi, yerləşdirilməsi və tətbiq olunan texnologiyadan asılı olaraq bir-birindən çox fərqlənirlər. Buradan belə bir nəticə çıxarmaq olar ki, Softawater kompaniyası üçün sənaye bazarı istehlak bazarından daha mürəkkəbdir, buna görə o kompaniyanın əmtə və xidmətləri haqqında daha dəqiq məlumatlar verməlidir. Softawater kompaniyası aşkar etmişdir ki, butulka və metal bankalar istehsal edən orta ölçülü kompaniya iri sənaye bölməsi üçün böyük maraq doğurur.

■ İstehlakçılara inam. Kompaniya ayrı-ayrı alıcılara daha az ümid edir. Məsələn supermarketin əsas qrupu satışın 15%-ni verir, halbuki 2 il əvvəl bu alıcı satışın 40%-ni verirdi.

■ İstehlakçıların sabitliyi. Kompaniyanın bir sıra daimi istehlakçıları olur. Onlarla da yaxşı qarşılıqlı iş münasibətləri yaradırlar. Onlarla ticarət əlaqələrinin bağlanması mövcud olan istehlak bazasını sabitləşdirəcək.

■ Satın almaq qaydaları. İstehlak vahidinin aşağı qiymətində bir çox alıcılar alqı-satqı zamanı təhlükəni hiss etmirlər. Lakin sənaye bölmələri üçün konfigurasiyasının dəqiqliyindən asılı olaraq əmtələrin qiyməti 300-500 (f.c.) kimi fərqlənir. Belə ki, təhlükə (risk) daha böyükdür. Bu problemin həlli üçün sınaq təkliflərinin səmərəli metodları işlənir.

#### Cədvəl 5.10. SWOT - İstehlakçılar üçün Softawater kompaniyasının təhlili

Əsas vəziyyətlər	Güç	Zəiflik	İmkanlar	Təhlükələr
Tip	✓✓ (S)	✓✓ (I)	✓✓ (S)	
Fokuslaşma	✓✓ (S)			
Metodlar	✓✓ (S)	✓✓ (I)		
Təzyiq		✓✓ (I)		

#### **Bençmarkinq**

*Softwater kompaniyası müqayisə etmək üçün müvəffəq istehsalçı kateqoriyalar və istehlak bazasında onun baş rəqibi olan Aqua kompaniyasını seçmişdir.*

*Sənaye sektorunda o sənaye təmizləyicisi kimi amerikan avadanlıq istehlakçısını seçmişdi. Bu kompaniya müvəffəqiyyətlə Avropa bazarına çıxıb. O, tam işçi potensialından istifadə etmədən ucuz bloklar nümayiş edərək sistemin üstünlüklərini göstərdi.*

*Uzun müddətə bu blokları öz yerlərində saxlamaq olar, sonra isə əsas təklifin maraqlı olmasına əsaslanaraq onun satışına keçmək olar.*

## **ƏMTƏƏ VƏ XİDMƏTLƏRİN DƏYƏRİ**

İnformasiyanın planlaşdırılması sistemi və qısamüddətli əzxərcli yaxşılaşdırma kontekstində 3 və 4-cü bölmələrdə əmtəənin keyfiyyət aspektlərinə toxunulmuşdur. Əgər bu sahədə qısa müddətli yaxşılaşdırmaya nail olmaq olarsa, onda burada bir çox dəyişikliklər yenə də orta müddətli və uzunmüddətli yaxşılaşdırmaya toxunur, bu da avadanlığa, heyətdə, əmtəə və ya xidmətlərin işlənməsinə kapital qoyuluşu tələb edir. Əmtəə və xidmətlərin keyfiyyətinin

yaxşılaşdırılması ilə əlaqədar kompaniya haqqında bazarda müsbət imic yaradır. Möhkəm yer qazanır, əvəzində isə istehlakçılar müəyyən edilmiş qiyməti verməyə hazır olurlar.

## ■ Üstünlüklərin yığımı

Bazarda alıcılar deyirlər ki, məhsul «üstünlüklər yığımına» malikdir. Əmtəə və xidmətləri almaq üçün bir səbəb yox, bir sıra səbəblər gətirilir.

İstehsal edilmiş məhsulun texniki xarakteristikaları, belə ki, ölçü, rəng istismar xarakteristikası, qeyri-texniki üstünlüklər ilə uyğunlaşdırılır. Yəni, əlverişlilik, texniki xidmət, ehtiyat hissələri. Servis məhsullarının üstünlükləri hansı sektora məxsus olduğundan asılı olaraq dəyişir, yəni onları yalnız sektor kontekstində müəyyən etmək olar. Məs: topdansa satışda üstünlükləri aşağıdakılara görə müəyyənləşdirmək olar: ticarət mağazasının yerləşdiyi yer, daxili dizayn, əmtələrin bazarda dərinliyə və uzununa yeridilməsi.

Hazır məhsullar və təqdim edilən xidmətlər onların insanlar tərəfindən qavranılmasından asılı olaraq mənfəət gətirir.

İstehsalçıların bu əmtəə xidmətlərini əldə etməsinə səbəb onların təhlükəsizliyinin və üstün olmasının təmin edilməsidir. Qiymət üstünlüklərində əsas yeri dəqiq üstünlüklər tutur. Bəzən onlar öz-özünə gəlir gətirirlər, buna misal olaraq zinət əşyaları və mürəkkəb sənaye avadanlığının alınmasını göstərmək olar.

Keyfiyyətin sertifikatlaşdırılması əmtəə və xidmətlər tərəfindən gətirilən mənfəətin mühüm tərkib hissəsi olur.

Standartlaşdırma və nəzarət sistemi o sahədir ki, ona ciddi diqqət yetirilməlidir.

Sertifikatlaşma prosesinin qiymətli olması istehlakçıların tərkibindən və sahənin rəqabət qabiliyyətli olmasından asılıdır.

## ■ İnteraktivlər yığımı

Rəqabət qabiliyyətinin gücləndirilməsi şəraitində üstünlüklər yığımının (innovasiya) dəyişməsi rəqabətlik üstünlüklərinin əldə edilməsində mühüm amildir.

Reallıq belədir ki, innovasiya məhsulda bir çox dəyişiklikləri əhatə edir.

### Cədvəl 5.11. İnnovasiyalarda planlaşdırma strategiyasının seçilməsi

İnnovasiyaların növləri	Təsviri
Yeni sektorlar əmələ gətirən innovasiyalar - uzunmüddətli	Yeni materiallar, konsepsiyalar
İşin nəticələrinin yaxşılaşdırılması -	Mövcud konsepsiyada çıxışın

orta müddətli	yaxşılaşdırılması
İstehsal prosesi - ortamüddətli	Məhsulun daha səmərəli istehsal edilməsi
Texnoloji yenidənqurma - qısamüddətli	Yeni məhsullara yeni texnologiyanın tətbiqi
Brendinq – ortamüddətli	Reklam vasitəsilə məhsulun və yaxud xidmətin qavranılmasında dəyişikliklər
Dizayn – qısamüddətli	Nəzarət səthinin və ya xarici formanın dəyişməsi
Xidmətlər – qısamüddətli	Xidmətlərin təqdim etmə üsullarının dəyişməsi
Qablaşdırma – qısamüddətli	Təqdimat keyfiyyətlərinin və əmtələrin saxlama imkanlarının yaxşılaşdırılması

### ■ Məhsulun yaşama qabiliyyətliliyi

Hər bir məhsul və xidmət üçün investisiyaya olan tələbatın qiymətləndirilməsi üçün faydalı metod məhsulun yaşama qabiliyyətli olmasını müəyyən etmək üçün təhlilin aparılmasıdır.

Bu parametr cari situasiyadan bəlli olur və gücləri təhlil edir, belə ki, qısamüddətli, uzunmüddətli, ortamüddətli dövrlərdə əmtəə və xidmətlərə onların təsirini və bunun əsasında problem mövcud olan yerlərdə potensial məsələlərin həllinə qiymət verir.

#### Cədvəl 5.12. Bir növ əmtəə üçün yaşama qabiliyyətliliyinin planlaşdırılması

Təzyiq	Qısamüddətli dövr	Ortamüddətli dövr	Uzunmüddətli dövr	Həlli
Qanunverici				
İqtisadi				
İctimai				
Texnoloji				
Rəqiblər tərəfindən				
Texniki üstünlüklər				
Qeyri texniki üstünlüklər				
Qavranma ilə bağlı				
Dəyər üzrə				

Belə təhlili sadə və təcrübəvi metodlar vasitəsilə aparmaq olar, məsələn kapital qoyuluşunun köməyi ilə məhsulu yaxşılaşdırmaq olar.

## Keys təhlil

### Softwater kompaniyası, XVIII hissə

Softwater kompaniyası əmtəəsinin istehlak keyfiyyətləri rəqiblə-rindəkindən daha yüksəkdir. Rəqiblərlə müqayisədə «süzgəc sistemi» çox müddət xidmət edir, Softwater kompaniyasındakı qiymətlər də daha aqressivdir.

Vaxtaşırı texnologiya – tədricən dəyişir və filterin tərkibində də-yişikliklər baş verir. Belə ki, yeni qətranı köhnə qətranla əvəz edir, bu işə böyük təhlükə yaratmır. Çünki yeni qətranlar müxtəlif təda-rükçülərdən alınır.

Kompaniyada satış tədricən məhdudlaşır, istehlakçılar əmtəənin üstünlükləri haqqında informasiya alır. Məhsulun keyfiyyəti və yaşama qabiliyyətinə əsas təsir sənaye sistemləri tərəfindən olunur. Softwater kompaniyasında bilirlər ki, əmtəələrin təklif olunduğu sənaye sektorunda – bütün sahələrdə problemlər mövcuddur, bu problemlər texniki və qeyri- texniki xassələrlə qavranılma və qiymət-lərlə bağlıdır. Kompaniya daim özünün texnologiya mürəkkəbliyi ilə rəqiblərindən geridə qalır, belə ki, alman və amerika rəqibləri daha sürətlə və rentabelli işləyən enerjiqoruyucu sistemlər istehsal edirlər. Böyük ehtimal var ki, yeni texnologiyalar geniş yayılacaqdır və Softwater rəqabət qabiliyyətini daha da zəiflədəcək. Bu iqtisadi sferada qiymətin əmələ gəlməsi də problem əmələ gətirir, belə ki, tə-darük edilən komponentlərin yüksək qiymətli olması müvafiq və mor-jinal gəlirin əldə edilməməsinə səbəb olur.

Softwater sertifikatının olmaması istehlak sektorunda problem yaratmır, lakin sənaye bazarında kompaniyanın fəaliyyəti ilə bağlı, əsasən böyük müştərilərə xidmət etdikdə və yaxud xaricdə əməliyyatlar zamanı tədricən bu məsələ daha böyük əhəmiyyətə malik olur.

Məhsul keyfiyyəti mühitində Softwater kompaniyasının rəqabət qabiliyyətinin vəziyyəti.

Əsas keyfiyyət	Güç	Zəiflik	İmkan	Təhlükə
Texnoloji üstünlüklər	✓✓ (C)		✓✓ (C)	++ (I)
Qeyri-texnoloji üstünlüklər		✓✓ (C) ++(I)	✓✓ (C)	
Qavrama ilə əlaqədar		✓✓ (C) ++ (I)	✓✓ (C)	
Sertifikatlaşma ilə əlaqədar		++ (I)		++ (I)
Qiymətlə əlaqədar	✓✓ (C)	++ (I)		
İnnovasiyalarla bağlı		++ (I)	++(I)	++ (I)

**Bençmarkinq**

*Softwater kompaniyası üçün müqayisə bazası kimi əsas rəqib Aqua kompaniyasıdır. Satış və irəliləmə siyasəti ilə Aqua istehlak bazarında müvəffəqiyyətlə işləyir. Bu da güclü qeyri-texniki üstünlükləri və istehlakçıların qavrama üstünlüklərini yaratmışdır.*

**SÜRƏT**

Rəqabət mühitində müvəffəqiyyətin əldə edilməsi üçün əsasən əməliyyatın sürəti böyük rol oynayır. İnvestisiyaların çoxu orta müddətli və uzunmüddətli.

KOM-da sürət başqa məsələdir.

Sorğu və şikayətlərdə yeni məhsulların işlənilməsi, informasiyanın verilməsi və s. üçün cavab reaksiyasının sürəti mühüm rol oynayır.

Yüksək sürət daha yüksək marjın əldə edilməsinə və sabit xərclərin aşağı salınmasına səbəb olur. Sürət biznesin aşağıdakı aspektlərinə müsbət təsir göstərir.

■ **İstehlakçılara xidmət.** Xidmətlərin tez edilməsi istehlakçı tərəfindən yaxşı qəbul olunur.

■ **İnformasiya.** İnformasiyanın tez çatdırılması əmələ gələn situasiyaya tez təsir göstərmək və yaranmış problemləri vaxtında həll etməyə imkan yaradır.

■ **Qərarların qəbul edilməsi.** Operativ olaraq məsələnin həll edilməsi sürətlə fəaliyyət göstərən informasiya sistemini tamamlayır.

■ **İstehsalat.** Sürət dövriyyə kapitalına olan tələbləri təsirli dərəcədə aşağı salır və istehlakçı üçün yüksək səviyyədə xidmətin olması üçün imkan yaradır.

■ **Yeni əmtəənin işlənilməsi.** Yeni əmtəənin işlənilmə sürətinin artması rəqabət üstünlüyü yaradır, çünki yeni məhsul bazarda lider və kompaniya üçün son üstünlük olur.

**Keys  
təhlil****Bronistorm kompaniyası, XI hissə**

Bronistorm kompaniyası standartların işlənilməsinə və xidmətlərinin sürətlə təqdim edilməsinə çox vaxt sərf etmişdi. Alıcıları mağazaya daxil olduqdan 2 dəqiqə sonra salamlamaq lazımdır, telefonla sorğuya 4 zəngdən gec olmayaraq cavab vermək lazımdır. Rəflər gündə 2 dəfə ehtiyat əmtəələr ilə doldurulmalıdır, mağazanı gündə 1 dəfə səliqə-səhmana salmaq lazımdır. Vitrinlər gündə dəyişilməlidir, məktublara 2 gündən sonra cavab verilməlidir, hər hansı poçt sifariş

3 gündən sonra yola salınmalıdır. İnformasiya sistemi kompaniyanın fəaliyyətinin əsasıdır. Satılmış məhsulların uçotu ştrix-kodlar sistemi vasitəsilə müəyyən olunur və mühasibatlığa verilir.

Yeni məhsulların işlənməsi kompaniya planının tərkib hissəsidir. Buna müvafiq olaraq təqribən satış sahəsinin 20%-i yeni məhsullar üçün istifadə edilir və eyni zamanda heyətin öyrədilməsi də burada keçirilir.

#### **Cədvəl 5.14. SWOT- Bronistorm kompaniyası üçün istehlakçılara xidmət edilməsində stimulların təhlili**

<b>Əsas vəziyyətlər</b>	<b>Güc</b>	<b>Zəiflik</b>	<b>İmkanlar</b>	<b>Təhlükələr</b>
İstehlakçılara xidmətlər	✓✓			
İnformasiya		++	✓✓	
Qərarların qəbulu		++	✓✓	
İstehsal				
Yeni əmtəələrin işlənməsi	✓✓		✓✓	

#### ***Bençmarkinq***

*Brainstorm kompaniyası bütün diqqətini xidmətin standartları, sürəti və keyfiyyəti müəyyən olunmuş müəssisələrdə cəmləşdirir. Bu kompaniya informasiya və qərarların qəbul edilməsi proseslərinin idarə edilməsi standartlarını müəyyən etməyib.*

#### **İSTEHLAKÇI İLƏ İŞİN APARILMASI STRATEGİYASI**

Etibarlı tədarükçülərin mövcudluğu getdikcə böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Etibarlı tədarükçülərin müdafiə edilməsi rəqabət qabiliyyətinin üstünlüklərinin əldə edilməsinin üsullarından biridir. Səmərəli münasibətlərin qurulması məqsədilə tədarükçülərlə işin aparılmasının nəticəsi ortamüddətli və uzunmüddətli kapital qoyuluşu olacaqdır.

Aşağıdakıları nəzərə alaraq **KOM** aparılmış işin nəticələrini yaxşılaşdırma bilər. Məsələn: tədarükün sürəti, tədarük olunan məhsulun keyfiyyəti, etibarlılıq, tədarükə xərclərin aşağı salınması.



**Keys  
təhlil**
**Softawater kompaniyası, XIX hissə**

Softawater 4 müxtəlif tipli tədarükçü ilə işləyir. Su üçün 2 növ filtr istehsal edir.

**Cədvəl 5.15. SWOT - Softawater kompaniyası tədarükçüləri üçün stimulların təhlili**

Əsas vəziyyət	Güc	Zəiflik	İmkanlar	Təhlükələr
Sürət	✓✓ (I) (C)			
Keyfiyyət	✓✓ (C)	++(I)		
Etibarlılıq	✓✓ (C)			
Qiymət	✓✓ (C)	++(I)	++(I)	

Kompaniya sistem süzgeçlər üçün xammal alır və öz istehsalında son məhsula çevirir. Kompaniya xammalın keyfiyyətini təmin edə bilən 12 tədarükçü arasında seçim apara bilər.

Sənaye əmtəəsi komponentlər şəklində gətirilir və onların yığılması istehsalatda aparılır.

Komponentlərin keyfiyyəti ilə problemlər mövcuddur. Buna səbəb tədarükçülərin yeni texnologiyalardan istifadə edə bilməmələridir. Bu komponentlərin qiymətləri yüksəkdir. Ola bilsin ki, eyni məhsulu digər potensial tədarükçülərdən aşağı qiymətlə də tədarük edə bilsinlər.

### **Bençmarkinq**

*Softawater, istehlak malları istehsal edən sənayedə hər hansı rəqiblə öz fəaliyyətini müqayisə etmir, bu da ondan irəli gəlir ki, onlar beynəlxalq tədarükçülər tərəfindən müəyyən edilmiş eyni məhdudiyət həddində işləyirlər.*

*Sənaye standartı kimi müasir diaqnostik avadanlıq istehsal edən Diatron kompaniyası sayılır. Bu kompaniya - Sakit okean regionunda mürəkkəb subpodratçılar şəbəkəsinə malikdir və o öz istehsal sahəsində müəyyən həcmdə məhsul istehsal etməsi hesabına yüksək texnoloji səviyyənin saxlanılmasına nail olmuşdur. Bundan əlavə kompaniyadan kənarında istehsal edilən məhsulun bir hissəsinin işlənilməsi ilə məşğul olur.*

## STRATEJİ VARIANTLAR

Kompaniya fəaliyyətdə olan mühüm hərəkətedici qüvvəni gözdən keçirdikdən sonra biznes planını işləyir, öz biznesi üçün daha çox yaşayış qabiliyyətli variantları seçir.

Bu variantlar ümumi şəkildə strategiya adlanır və kompaniya bunun əsasında hansı siyasəti seçə bilməsini müəyyən edir.

Strategiyanın yaradılması zamanı bir sıra problemlər ortaya çıxır. Əvvəla, strategiyanın ümumiliyi.

Məlumdur ki, firmanın strategiyası həmin anda mövcud olan coğrafi bazadan xaricə yayılmalıdır. Lakin təcrübədə bu nə deməkdir? Hansı, bazar? Necə? Nə vaxt?

Bunu 2-ci fəsildəki tapşırıqda görmək olar. Buradan aşkar görünür ki, ümumi məsələlərdə menecerlərə kömək etmək, öz ümumi strategiyasını aydınlaşdırmaq məqsədi ilə informasiya planlaşdırma sistemini yaratmaq məqsədəuyğundur.

2-cisi real həyatla bir çox kompaniyalar adətən strategiyayı öz məhsul çeşidinin ayrı-ayrı hissələri və yaxud əməliyyatları üçün istifadə edirlər, bununla da onlar əlavə çətinlik yaradırlar.

3-cüsü strateji təhlil nadir hallarda kompaniya qarşısında duran əsas məsələləri nəzərə alır.

Aşağıdakı cədvəldə KOM tərəfindən istifadə edilə bilən müəyyən strateji variantlar verilmişdir.

**Cədvəl 5.16. Strateji variantlar, təhlükələr və müvəqqəti şkala**

Variantlar	Təsirlər	Təhlükə və perspektivlər
Fəaliyyətin olmaması	Bütün məqsədləri qane edən cari əməliyyatlar	Yoxdur, qısamüddətlidir
Konsolidasiya	İstehlakçıları saxlamaq şərti ilə gəlirliliyin artması	Azdır, qısamüddətlidir
Gediş	Qapalı əməliyyatlar	Azdır, qısamüddətlidir
Bazara daxil olma	Mövcud istehlakçı üçün hazırkı assortimentdən daha çox	Orta müddətlidir. Azdır
Bazarın inkişafı	Mövcud əmtəələr üçün yeni bazarlar	Ortamüddətlidir
Əmtəənin işlənilməsi	Mövcud istehlakçı bazası üçün yeni əmtəələr	Yüksək ortamüddətli
Divestifikasiya	Yeni bazarlarda yeni məhsullar	Çox yüksək, ortamüddətlidən uzunmüddətliyə qədər

Strateji planlaşdırma ideyası ondan ibarətdir ki, «qızıl dairə» - bazara daxil olma dərəcəsi, bazarın genişləndirilməsi və əmtəənin işlənməsi hər hansı iri və kiçik kompaniyalar üçün ideal standart olmalıdır.



**Şək. 5.1.«Qızıl dairə»**

Burada bir çox strateji problemlərin mövcudluğuna baxmayaraq, genişləndirmə üçün kompaniyanın mühüm bazası var. Bu problemlər kompaniyaya təsir edən güclərin təhlili vasitəsi ilə həll edilməlidir.

*Bu zaman 3 mühüm problemə baxılmalıdır:*

- Mövcud əmtəənin əsasında mövcud istehlak bazasının genişləndirilməsi;
- Əmtələrin işlənməsi yolu ilə sənaye sektorunda rəqabətlik üstünlüyünə nail olunması;
- Səmərəli operativ bazanın yaradılması üçün müəyyən sahələrdə kompaniyanın yenidən qurulması.

**Cədvəl 5.17. Softwater kompaniyası üçün strategiyanın işlənməsi strategiyası**

		<b>Güclü tərəflər</b>	<b>Zəif tərəflər</b>
		■ Artan bazar	■ Məhdud istehlak bazarı
		■ Azsayılı hüquqi məhuddiyyətlər	■ Sənaye bazarında güclü rəqabət
		■ Bazarın yüksək gəlirliliyi	■ Sənaye bazarında yaramaz irəlilətmə siyasəti
		■ Sabit istehlak bazası	■ Sənaye əmtəələrinin xarab keyfiyyəti
		■ Əmtəənin optimal qiyməti	■ Sənaye komponentlərinin yaramaz tədarükçüləri
		■ İstehlak əmtəəsinin yaxşı keyfiyyəti	■ Zəif xərclər bazası
		■ İstehsalın yaxşı sürəti	■ Əmtəənin işlənməsinin pis «tarixi»
		■ Mənfəətlərin yaxşı axını	■ Heyət üzrə xarab siyasət
İmkanlar	■ Artan bazardan daha çox götürmək	Bazara daxil olma dərəcəsi	
	■ Gəlirliliyi yüksəltmək	Əmtəənin işlənməsi	
	■ Əsas seqmentlərdə bazarda lider olmaq		
Təhlükələr	■ Yeni rəqiblər	Bazar əməliyyatlarında iştirak payı	Konsolidasiya
	■ Yeni texnologiyalar	Əmtəənin işlənməsi	

**Keys təhlil****Brainstorm kompaniyası, XII hissə**

Brainstorm kompaniyasının fəaliyyətinin təhlili göstərdi ki, kompaniya didaktik oyuncaqlara artan tələbatı maksimum istifadə edə bilər. Yerləşdiyi yerdə kompaniyanın rəqiblər qarşısında böyük üstünlükləri vardır, baxmayaraq ki, marketinq siyasəti olduğundan daha səmərəli ola bilərdi. Təşkilat quruluşunda, informasiya sistemlərində və qərarların qəbul edilməsi prosesində kompaniyaya xas olan çatışmazlıqlar var, lakin o, istehsal olunan əmtəənin yüksək keyfiyyətinə nail olur. Pərakəndə satış mağazalarından daimi olaraq gəlir-

lərin axını daxil olur, lakin qeyd etmək lazımdır ki, istehlakçılardan gəlir mənbəyi kimi istifadə edilməsi metodları tam işlənməmişdir. Maya dəyəri bazası sadədir və yaxşı nəzarət olunur.

Statistik təhlil əsasında belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, kompaniyanın bazara daxil olması üçün böyük perspektivlər vardır.

### Cədvəl 5.18. Brainstorm kompaniyası üçün variantların işlənməsi strategiyası

		<b>Güclü tərəf</b>	<b>Zəif tərəf</b>
		■ Artan bazar	■ Mövsümlük
		■ Dövlətin əlverişli siyasəti	■ İnformasiyalar sistemi
		■ Çox olmayan sayda yerli rəqiblərlə fraqmentli bazar	■ Satış kanalları
		■ Bazarın yaxşı gəlirliliyi	■ Qərarların qəbul edilməsi
		■ Sabit istehlak bazası	■ Məntiqli siyasət
		■ Nəzarət edilən xərclər bazası	
		■ Yaxşı maliyyələşdirmə	
		■ Heyətin yaxşı öyrədilməsi	
İmkanlar	■ Bazarda post	Bazara daxil olma dərəcəsi Bazarın genişlənməsi	Bazara daxil olma dərəcəsi Konsolidasiya
Təhlükələr	■ Yeni rəqiblərin meydana gəlməsi	Bazara daxil olma dərəcəsi	
	■ Dövlət siyasətində dəyişikliklər	Əmtələrin işlənməsi	

### ■ Strategiyani necə seçmək

Əvvəlki mərhələdə müvəffəqiyyətə şansı olan strategiyani müəyyən etmək lazımdır, sonra isə realıqda səmərəli ola bilməyənləri aşkar etmək lazımdır.

Əvvəla yaşayış qabiliyyətlik haqqında informasiya qəbul edilməz olduğu üçün strategiyaya müvəffəq ola bilməz.

2-cisi strategiyanın ehtiyat imkanları göstərir ki, o işləyə bilməz və yaxud onun qeyri-müvəffəq olması ehtimal olunur.

Müxtəlif strategiyalar müxtəlif təsir dərəcəsinə malikdir. Əmtələrin işlənməsi və diversifikasiya maksimal ehtiyat tələb edir, eyni zamanda mövcud vəziyyətin saxlanılması strategiyası və yaxud bazardan getmə daha az ehtiyat tələb edir.

Heyət, istehsal və digər amillərə strategiyanın təsiri, cədvəldə göstərilən sahələrdən asılı olaraq əhəmiyyətli dərəcədə dəyişəcəkdir.

**Cədvəl 5.19. Strateji inkişaf ehtiyatlarının ilk şərtləri**

Təsir	Mövcud vəziyyətin saxlanması	Getmə	Konsolidasiya	Bazara daxil olma dərəcəsi	Bazarın genişləndirilməsi	Əmtəələrin işlənilməsi	Diversifikasiya
İnvestisiyalaşma		*	*	**	***	*****	*****
Pul axını		*	*	**	***	*****	*****
Qısa müddətli gəlirlilik		*	*	**	***	*****	*****
Dövriyyə kapitalından qısa müddətli gəlir		*	*	*	**	***	*****
İstehsal gücü		*		*	**	*	***
İstehsalın elastikliyi		*			**	***	***
İstehsalın mürəkkəbliyi		*			**	***	***
Əsas tədarükçülər		*	*	*	**	***	*****
Heyət		***	***	*	**	***	*****
Bacarıq və bilik			*	*	***	***	*****
Quruluş		**	**	*	***	**	*****
Ümumi sərvətlər		***	***		*	*	***
Üslub		**	**		**	**	***
İnformasiya sistemləri		*	*	*	***	***	*****

(ulduzların çox olması təsirin çox olmasını göstərir)

Cədvəllərdən istifadə strategiya variantlarının səmərəliliyini qiymətləndirməyə imkan verir. (1-10 qədər şkala üzrə). 10 rəqəmi göstərir ki, bütün ehtiyatlar mövcuddur. 1- isə ehtiyatların məhdud olmasını göstərir. Strategiyanın müvəffəqiyyət şansı 100% götürülür.

Bu sistemin üstünlüyü ondan ibarətdir ki, bu sistem sadə və tez işləyir və çox ehtiyatlar tələb etmir. Eyni zamanda vaxtdan səmərəli istifadə etməyə imkan yaradır.

**Cədvəl 5.20. Strategiya variantlarını seçdikdə əsas vəziyyətin qiymətləndirilməsi**

Əsas vəziyyətlər	Strategiya-1	Strategiya –2	Strategiya-3
Ümumi məqsədləri qane edir	10	5	
Konkret məqsədləri qane edir	10		
Əlverişlilik	10	5	
İnsanlar	10	5	
İstehsal	10	3	
Logistika	10	2	
Tədarükçü	10	6	
İnformasiya sistemi	10	8	
Maliyyə	10	2	
Marketing	10	4	
Cəmi:	100	40	

### Keys təhlil

### Softawater kompaniyası, XXI hissə

Planlaşdırma üzrə komanda üzvlərinin nəzər nöqtəsi ondan ibarətdir ki, planlaşdırılan bütün sahə üzrə strategiyanın tətbiqi zamanı **Softawater** əsas problemlərlə üzləşir. Bu problemlər isə mühüm sahədə yerləşir.

Bazara daxil olmaq dərəcəsi və konsolidasiya onların fikrincə, əksinə daha yaxşı qiymət alır.

Onlar belə bir nəticəyə gəlirlər ki, bu sahədə investisiyalaşma mərhələsinə keçməzdən əvvəl təşkilatın daxilində əmtələrin işlənilməsi imkanını əldə etmək üçün kompaniyaya vaxt tələb olunur. Deməli, bazara daxil olma belə bir siyasətdir ki, o kompaniyanın ümumi və konkret məqsədlərinə cavab verir.

**Cədvəl 5.21. Softawater kompaniya strategiyasının qiymətləndirilməsi**

Əsas vəziyyətlər	Bazara daxil olma dərəcəsi	Konsolidasiya	Əmtənin işlənilməsi
Ümumi məqsədlərə cavab verir	8	7	3
Konkret məqsədlərə cavab verir	8	7	4
Əlverişlilik	8	5	4
İnsanlar	8	10	2

İstehsalat	10	10	8
Logistika	10	10	6
Tədarükçülər	10	10	2
İnformasiya sistemi	10	8	5
Maliyyə	6	8	1
Marketing	7	6	5
Cəmi:	85	81	38

### Keys təhlil

### Brainstorm kompaniyası XIII hissə

Bronistorm kompaniyası bazara daxil olma siyasətində digər kompaniyalarla müqayisədə bir neçə potensial problemlərlə rastlaşır. O eləcə də konsolidasiya vasitəsi ilə digər məsələləri də həll edə bilər.

Bazara daxil olma elə bir siyasətdir ki, o kompaniyanın ümumi və konkret məqsədlərini daha yaxşı təmin edir və daha əlverişlisidir.

**Cədvəl 5.22. Brainstorm kompaniyası strategiyasının qiymətləndirilməsi**

Əsas vəziyyətlər	Bazara daxil olma dərəcəsi	Konsolidasiya
Ümumi məqsədlərin təmin edilməsi	8	4
Konkret məqsədlərin təmin edilməsi	8	5
Əlverişlilik	8	5
İnsanlar	8	8
İstehsalat	10	10
Logistika	10	10
Tədarükçülər	10	10
İnformasiya sistemi	6	8
Maliyyə	10	10
Marketing	7	10
Cəmi:	85	80

### STRATEJİ VARIANTLARIN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ ÜÇÜN VƏZİFƏLƏRİN BÖLÜSDÜRÜLMƏSİ

Strateji variantların işlənilməsi üçün vəzifələrin bölüşdürülməsi, imtina edilə bilənləri eyniləşdirmək, cəld olaraq geridə qalan strategiyanın tələbatlarını qısa və dürüst ifadə etmək planlaşdırma üzrə komandaya kömək edir. Fasiləsiz planlaşdırmanı təmin etmək üçün mühüm şərt ondan ibarətdir ki, planın işlədilməsi ilə məşğul olan insanlar bu işi davam etdirməli və seçilmiş fəaliyyətlərin həyata keçirilməsi üçün məsuliyyət daşmalıdırlar.



## NƏTİCƏ

Bu bölmədə KOM əməkdaşlıq üçün istiqamətlər verilir. Bu istiqamətlərin gələcəkdə kompaniyanın mümkün olan fəaliyyət istiqamətlərinin qiymətləndirilməsinə imkan verir. Müzakirə strategiyaya toxunduğu üçün əsas diqqət marketinqə verilir. Lakin təfsilatlar daha çox diqqət verilməlidir.

Belə yanaşma KOM menecerlərinə göstərir ki, onlar kompaniyanın fəaliyyətinə təsir edən təfsilat və amilləri nə üçün dəqiq bilməlidirlər (onun bazarları, rəqibləri, əmtəə istehlakçıları).

Məhz bu dəqiq və aşkar biliklər strategiyanın real seçimini mümkün edə bilər; strateji planlaşdırma üçün bu əsas sayılır.

Müzakirə zamanı SWOT təhlilin stimül texnikası anlayışları istifadə edilir. Keys təhlilləri göstərir ki, bazar haqqında informasiya və bu texnologiya planlaşdırmaya necə inteqrasiya edib.

Bazarın əsas təsiri müxtəlif strateji variantları tələb edir. Bu fəsilə müxtəlif strategiyaların qiymətləndirmə metodları təklif olunur. Strateji variantların diapazonu və süzgəc texnologiyası təsvir edilir, bu da daha çox ehtimal olunan variantların qiymətləndirilməsi, variantların real və mümkün olmasının qiymətləndirilməsi, baxılan varinat resurslarının reallaşdırılması üçün sizlərə kömək edir.



<b>Strategiyanı seçdikdən sonra nə etməli?</b>	<b>1</b>
<b>—————</b>	<b>2</b>
<b>Giriş</b>	
<b>İnformasiya üçün yeni tələblər</b>	<b>3</b>
<b>Konsolidasiya</b>	
<b>Bazara nüfuz etmək</b>	
<b>Bazarın genişləndirilməsi</b>	<b>4</b>
<b>Yeni məhsulların və xidmətlərin işləyib hazırlanması</b>	
<b>Diversifikasiya</b>	<b>5</b>
<b>Realizə yolları</b>	
<b>Nəticə</b>	<b>6</b>
	<b>7</b>
	<b>8</b>
	<b>9</b>

## GİRİŞ

KOM üçün necə ki, tərtibçinin biznes planı hazırlamaqla fəsil 5-də təsvir edildiyi kimi kompaniyaya təsir edən müxtəlif qüvvələrinin analizini vermək olar və ümumi nisbət nəticəsində real şəraitə malik bazara hansı strategiyanın daha yaxşı təsir etdiyini, həmçinin ayrıca kompaniyaya ümumilikdə onların konkret və ümumi vəzifələrə cavab verə biləcəyinin mümkünlüyünü nəzərdən keçirməkdən ibarətdir. Bu fəsildə isə sonrakı addımlar düşünülmüş forma əsasında mümkün olan daha yaxşı strateji seçimlərə nə vaxt hərtərəfli qiymət vermək olar ki, diqqətlə nəzərdən keçirdikdə nəzərdə tutulmuş ilkin planın məqbul sayılmalıdır, həyata keçirilən hər bir strategiyanın konkret fəaliyyəti nə vaxt qiymətləndirməlidir və s. məsələlərə baxılır. Kompaniya üçün biznes- planın tərtibçisi mütləq hər bir başlıca strateji istiqamətlərini işləməli və onları kəmiyyət nisbətində təqdim etməlidir.

Fəsil 5-də ümumi strateji variantları müəyyənləşdirdikdən sonra yenə də bir struktur analizini aparmaq tələb olunur. İnformasiyanı toplamaq fazası, satış analizinin müfəssəl fazası, təşkilati və maliyyə məsələləri və axırıncı mərhələlərdə ya bir kompaniya içərisində, ya da alınmış başqa kompaniya vasitəsi ilə və ya da birgə müəssisə formasında seçmək sərəfəlidir.

## İNFORMASIYA ÜÇÜN YENİ TƏLƏBLƏR

Bütün dəyişikliklər qeyri-müəyyənliyə aparır. KOM-in dəyişikliklərlə necə bacardığını yaxşı təsəvvür etməklə həmin qeyri-müəyyənliyi azaltmaq və ya ondan uzaqlaşmaq mümkündür. Bu o deməkdir ki, bir az məhdud strategiyalar haqqında yeni dolğun informasiya daha çox sərəfəli olduğuna görə mütləq malik olan informasiya sistemində toplanmalı və inteqrasiya olunmalıdır. Bütün dəyişikliklər qeyri-müəyyənliyə aparır. Stratejiya bir halda ki, daha çox çətinləşir, KOM-dan müəssisənin maksimal olaraq effektiv sürətdə yeni vəzifələri yerinə yetirmək üçün bütün informasiyanın toplanmasını və analiz edilməsini tələb olunur. İnformasiya üçün konkret tələblər fəsil 5-də edilmiş bazar stimullarının komponentləri olur. Kompaniyanın biznes –planının tərtibçilərinə aşağıdakı suallara cavab veriləsi tələb olunur.

Bazar köhnə planda nəzərdə tutulmuş hansı siyasi, qanunvericilik iqtisadi, sosial, texnoloji suallardan ətraf mühitlə bağlı suallardan və digərlərdən yenilik üçün mühüm olanı hansılardır?

Rəqabət kompaniyaya hansı yeni rəqabətlərlə (rəqabət strukturları ilə) toqquşur? Rəqabətin müntəzəm olaraq izləyə bilərikmi?

Tələbatçılar yeni strategiya hansı məhsulları və xidmətləri doldura bilər, kompaniyanın təqdim etdiyi xidmətlərdən müvəffəqiyyətli və ya müvəffəqiyyətsiz olduğunu necə ölçmək olar?

Məhsulun və ya xidmətin keyfiyyəti Yeni bazara məhsulun keyfiyyəti və ya xidməti üçün hansı tələblər verilir? Firma özünün istehsal etdiyi məhsulların və xidmətlərin müvəffəqiyyətli və ya müvəffəqiyyətsiz olduğunu bir ölçə bilərmi?

Temp. yeni strategiyanın tələblərini təmin etməkdən ötürü prosesləri sürətləndirməsi lazımdır?

Tədarükçü Yeni strategiyaya uyğun zəruri olaraq işləməklə tədarükçülər özlərini təsdiq edə biləcəkmə? Onların işinə biz nəzarət edə biləcəyikmi?

Digər suallar kimi informasiyaya aid olanları son yekunu da tezliyin dəyişilməsi və ya yenidən qiymətləndirilməsinə lüzum yaranır. Ehtimal olunu ki, kompaniya bu informasiyanın mənbəyini dəyişdirəcəkdir. Sabit bazarda yaxşı etibar qazanmış kompaniya üçün informasiyanın böyük hissəsi daxili mənbələrdən və əvvəlki tələbatçılarla formal olmayan əlaqələr nəticəsində daxil olur. Ancaq kompaniya yeni bazarda fəaliyyətinə qədəm qoyursa, ona böyük həcmdə informasiyanın toplanmasını xarici mənbələrdən reallaşdırmalıdır. Bu ikinci dərəcəli mənbələr 4-cü fəslin «inzibati idarəetmənin yaxşılaşdırılması» bölməsində müzakirə edilmişdir. Bura məlumat bazaları, sahəvi dövrü mətbuat və hökumət nəşrləri daxildir. Kompaniya müəyyənləşdirilmiş hallarda konkret istiqamətlərə və o qədər də böyük mahiyyət kəsb etməyən informasiyanın seçim üçün sərmayə qoymağı zərur hesab edir. Bu bəhə olduğuna görə, ona məhz hansı informasiyanın gərəkli olduğunu müəyyənləşdirməli və onun hansı formada təqdim edilməsində lazımdır. Məhz hansı informasiyanın gərəkli olduğunu müəyyənləşdirdikdən sonra informasiyanın toplanmasına sərmayənin həcmi təyin etmək olar.

Xüsusiləşdirilmiş informasiya çox bahadır, ona görə də hansı informasiyanın sizə lazım olduğuna və hansı formada sizin almaq istədiyinizə qətiyyətlə əmin olmalısınız.

**Cədvəl 6.1. Strateji fəaliyyət üçün informasiya tələbatının müəyyənədirilməsi.**

Sahə	Faktor	Əhəmiyyət	Tezlik	Mənbə
Bazar				
Rəqabət				
Tələbatçı				
Məhsulun keyfiyyəti				
Sürət				
Təchiz edən				

Kompaniyanın üfiqi planlaşdırılmasını investisiyalaşdırıması üçün digər növ qərarlar da lazım olacaqdır. Bu kompaniyalara hansı tip proqnozlaşdırma sistemlərini tətbiq edəcəyi tələb olunur. (proqnozlaşdırmanın əsas metodları və həmçinin onların gücü və zəifliyi fəsil 3-də müəyyənləşdirilmişdir)

## **KONSOLIDASIYA**

Konsolidasiya strategiyasının bütün elementləri terminlərin dəqiq kökləməsi fəsil 4-də təsvir edilmişdir.

## **BAZARA NÜFUZ ETMƏSİ**

Bazara nüfuz etməsi dedikdə istehlakçıların bazasında böyük miqdarda olan məhsulların satışı nəzərdə tutulur. Onlar digər istiqamətlərlə müqayisədə daha aşağı səviyyədə investisiya qoyuluşu tələb edir. Bazara nüfuz etməsini bir çox elementləri əvvəlki fəsillərdə müzakirə edilmişdir və burada aydın görmək olur ki, konsolidasiyanın strategiyasının əməliyyatının effektivliyini yüksəltmək üçün çox zaman böyük miqdarda malların satılması və istehlakçılara xidmətlər görməyi tələb olunur. Cədvəl 6.2.-də əvvəlki fəsillərdə müzakirə edilmiş və verilmiş fəsil üçün mühüm əhəmiyyət malik anlar sadəlanmışdır.

## **Marketinqə suallar**

Bazara nüfuz etməsi istehlakçıların bazasında olma daha çox sayda əmtəələrin satışı nəzərdə tutulur. Onlar digər istiqamətlərlə müqayisədə daha da aşağı səviyyədə kapital qoyuluşu tələb edir. Adətən bazara nüfuz etməsinin sadə metodla optimallaşdırılma strategiyası ilkin variantda xərcləmə, sonra isə daha çox xərcləmə sayılır. Bütün hallarda və həmişə istehlakçıların sorğularını yadda saxlamaq lazımdır. İlkin olaraq xərcləmə variantının işləyib hazırlanması və sonra daha çox xərcləmə sayılır. Həmişə istehlakçıların sorğularını yadda saxlamaq lazımdır. Cədvəl 6.2. əvvəllər müzakirə olunmuş bazara nüfuz edən elementlər, onları həyata keçirmək üçün zəruri sayılan fəaliyyət tipləri.

Cədvəl 6.2.

Fəaliyyət sahələri	Fəaliyyəti	Harada yazılmışdır
Satılanların idarə edilməsi	Daha effektiv satış satıcılarının fəaliyyətinə xərcləri artır, satıcılara sübut et.	Fəsil 4 Fəsil 6 Fəsil 4
Satışın genişləndirilməsi	Texnologiyanın dəyişdirilməsi	Fəsil 4
Kütləvi informasiya vasitələrində reklamlaşdırma	Daha effektiv reklamlaşdırma	Fəsil 4 və b.
Məhsullar	Keyfiyyətə nəzarət et	Fəsillər 3,4 və 5
Satış kanalları	Daha yüksək səviyyədə xidmət göstər, ticarət müqavilələri bağlayın	Fəsil 4 Fəsil 4 cədvəl 4.1. və 4.7.
Fiziki cəhətdən satış	Effektivliyi yüksəldin, digər variantlara da baxın	Fəsillər 4 və 6
Logistika	İnvestisiyanı artır.	Fəsillər 4 və 6
Sifarişlərin emalı	Effektivliyi qaldır	Fəsil 4
Ehtiyatların həcmi	Xidmət səviyyəsini dəyişdirmək	Fəsil 4
Anbara yığmaq	Effektivliyi qaldır	Fəsil 4
Qiymətin mələ gəlməsi	Güzəştlərə imkan vermək	Fəsil 4

İndiki vaxta qədər müzakirə edildiyi kimi investisiyanın artırılması tələb olunan fəaliyyət sahələri qalır və onlar da müxtəlif metodlardan istifadə etməklə qiymətləndirilməsi zəruridir.

### ■ Satıcıların fəaliyyəti üçün investisiyanın artırılması

Ticarət nümayəndələrini sayının artırılması, bu satışın daha yüksək səviyyəyə qaldırılması çünü ehtmal olunan fəaliyyətdir, ancaq ticarət nümayəndələrinin optimal sayının müəyyənəndirilməsi olduqca çətinidir. Kapitalın faydalı iş əmsalını qiymətləndirmək üçün biznes-planın işləyib hazırlayana çox sayda proqram məhsulları ilə köməklik göstərmək olar, ancaq bir sıra təlimatlar hələ də mövcud olmaqdadır. Onlardan daha sərfəli olanı sərf olunmuş vaxta görə faydalı iş əmsalının hesab sistemidir.

## SOVFIƏH-(sərf olunmuş vaxta görə faydalı iş əmsalı)

### ■ Ümumi gəlirlər (satılmışdan) müvəqqəti xərclər

Ticarət nümayəndələrinə ehtimal olunan optimal xərclərin satışın potensial həcmi sayılması yolu ilə bir sifarişə görə ehtimal olunan satış həcminə və ticarət nümayəndələrinin vaxtının orta qiyməti qrafiki ilə müəyyənləşdirmək olar.

Satışın yeni kanallarının işləyib hazırlanmasında və müəyyənləşdirilməsində əlavə investisiyalar.

Kompaniya çox məhsulları (əmtələri) yeni kanallardan istifadə etməklə və müəyyənləşdirmək yolu ilə sata bilər. (bax fəsil 4)

Bu keyfiyyətin yüksəldilməsi və ya satış sisteminin tənzimlənməsi ilə müqayisədə daha bahalı olacaqdır. İstehlakçıların artırılmış xammal bazası və yüksək akativlik səviyyəsi kompaniyanın kreditlərə daha çox diqqət yetirməsinə, onları yaxşı nəzarətə götürməsinə cəlb edəcəyi ifadə edir.

### ■ Logistika üçün investisiyanın artırılması

Əmtə-material ehtiyatlarının səviyyəsinin artması binaların müəyyən sahələrində xidmətin mümkün qədər yüksəldilməsi tələb edir ki, bu da əlavə investisiya qoyuluşu deməkdir. logistikaya görə digər investisiyalar böyük miqdarda vasitələrin çatdırılmasını tələb edir.

Satış və KİV-də reklamın yerləşdirilməsi üçün investisiyanın artırılması.

Hətta ən təcrübəli kompaniyalar da optimal faydalı iş məsələsinə nail olmaq üçün sərf etdiyi xərclərin dəqiq səviyyəsini müəyyənləşdirməkdə çətinlik çəkir. KOM əmələ gəlmiş kimi hazırda kompaniyalara sürətli cavab reaksiyaya malik reklamlaşdırılma tələb olunur, reklamdan faydalanmağı ölçməkdən ötrü müəyyən investisiya səviyyəsində müəyyən faydalılıq səviyyəsini əldə etmiş olsun. Böyük həcmdə investisiya optimal həddə qədər böyük miqdarda fayda gətirə bilər. Bunu sadəcə olaraq bərabərləşdirmənin köməyi ilə hesablamaq mümkündür.

Satış liderinin yaradılması= mövcud satış liderinin keçirici xərclərini həddi =yeni satış liderinin minimal xərcləri.

Bazara nüfuz etməsi siyasəti reklamlaşdırılmasına böyük xərclərin və xüsusi reklam agentliyinə kömək edilməsi tələb olunur. Ehtimal ki, bu da kompaniya içərisində ekspertizasiyasından daha yaxşı variant olacaqdır. Marketing tədqiqatının sifarişinə aid edildikdə, onda reklamın xüsusi və müəssisə planlaşdırılması tələb olunur. İstehlakçılar alışı həyata keçirəndə tələbatçıların sayı, reklam



kompaniyanın məqsədini, rəqabətə davamlı məhsulları rəqiblərlə müqayisədə kompaniya məhsullarının üstünlüyü mövsüm satış, satış həcmnin sayı, effektivliyi metodu, hesabat sistemi və hesabatın tezliyi kimi meyarlar nəzərə almalıdır.

## ■ İnzibati idarə etmənin sualları

Bazara nüfuz etmək üçün strategiyanın həyata keçirilməsinə böyük qüvvə və həmçinin zəruri xərclərin qiymətləndirilməsini tələb edir. Ona görə də inzibati idarəetmə ilə bağlı sualların yaranması labüddür. Əvvəlki fəsil 4-də müzakirə edilmiş işçilərə və istehsalata aid problemlər bu fəslin problemi kimi tədqiq etmək lazımdır.

■ **Hey'ətə / sistemlərə olan tələblər.** Ehtimal ki, kompaniyaya çoxlu insanlar ya adi fəhlələr, ya rəhbərlər, ya menecerlər, ya da mütəxəssislər tələb olunacaqdır. Hey'ətin artması ilə bütün strategiya üçün ümumi suallar ondan ibarətdir ki, biznes-planın tərtibçisi satış planını kənarlaşdırmadan hey'ətə qarşı irəli sürən tələbləri analiz etmək gələcəkdir. İşçi sisteminin işin qiymətləndirmə və intizam sisteminin, həmçinin digər səbəblərə olan yanaşmalara münasibətdə keyfiyyətin yüksəldilməsi labüddür. Həmçinin kompaniya daxilində informsasiya axınının yaxşılaşdırılmasına sərf olunan xərclərin də öyrənilməsi vacibdir.

■ **Struktur** baxmayaraq ki, hey'ətin artması menecerlərin sayının artmasını göstərir, bazara nüfuz etməsi siyasətində kompaniyanın strukturunda köklü dəyişikliklərin aparılması təsadüfə hallarda yaranır. Kompaniyanı özünü istehlakçılara yaxşılaşdırmaq üçün rəhbər hey'ətini minimum həddə çatdırmaq lazımdır.

■ **Bacarıq və qabiliyyət.** Bazara nüfuz etmə siyasəti malik olan bacarığa və qabiliyyətə əsaslanır. Ancaq böyük həcmli işlər istehsalın planlaşdırılmasında böyük bacarıq və öyrətmək xərcləri tələb edir.

■ **Ümumi dəyərlər idarəetmə qaydaları.** İşləyənlərin sayının artırılması müəssisənin ümumit dəyərlərini müəyyən qədər məhdudlaşdırma bilər. Kompaniyanın dəyərlər sistemini möhkəmlətmək üçün əlavə fəaliyyət-informsasiya keyfiyyət mühiti və s. lazım olacaqdır. Çoxlu sayda istehlakçılara vaxtında xidmət etmək zərurəti yarandığı hallarda idarəetmə qaydaları daha sərt ola bilər. (şəkil 4.8)

İstehsalın realizasiyası və ya təqdim edilən xidmətlər çoxlu sayda məhsul və xidmətlər onu göstərir ki, çoxlu maşınlar, ehtimala görə böyük çətinliklər və ya daha yüksək səviyyədə texniki xidmətin yerinə yetirilməsini tələb edir. Faydalı iş görməkdən ötrü normalar da mövcuddur ki, onlar da investisiya tələblərini yüksəldir. Bütün bunlar binalardan əlavə növbələrdən istifadəsini dəqiq surətdə təmzidləyir, effektivliyin yüksəldilməsində maksimal imkanlarını üzə çıxardır, 4-

cü fəsildə təsəvvür edildiyi kimi dəqiq təmzirlənmə üzrə olan əhəmiyyətli ideanı güman etməklə tez-tez sifarişçilərin dəyişildiyi həcmi sayəsində istehsalın planlaşdırılmasında böyük investisiyanın tələb olunduğu artam nəzərdə tutulmuşdur. Yeni sifarişçilər köhnə müştərilərlə müqayisədə bir qayda olaraq az sifarişlər ibarətdir ki, nəticədə əgər onlar indiki istehsala inteqrasiya olunmayıbsa ümumi xərclər, istehsal dövrü daha qısa olacaqdır. Xammalın daxil olma qrafikinə yaxşılaşdırılması, istehsalın komponentləşdirmə vasitələrlə təmin etməklə və logistikanın təkmilləşdirməklə pul vasitələrinin hərəkətinə təsir edən əlverişsiz şəraiti azalda bilərik.

Tədarükçülər böyük həcmdə məhsulların istehsalı və ya xidmətlər tədarükçülərdə xammalın sayına və komponentləşdirilməsinə təsir göstərir. Əlavə tədarükçülərin cəlb edilməsi həmişə əlverişli kredit şəraitində baş vermir, əksinə digər sxem üzrə materialların sifarişi kredit şəraitini qiymətin mələ gəlməsini təkmilləşdirəcəkdir.

Qanunvericilik kompaniya fəaliyyətini genişləndirdikcə əmək Kont- raktları, ticarət sazişlərinin razılığı istehlakçılarla müqavilələr kimi qanunvericilik sənədlərin qeyd edilməsinə tələbat da artacaqdır.

Maliyyə sualları. İstehsalın genişlənməsi o deməkdir ki, kompaniya nə vaxt fəaliyyət göstərdikdə pul vəsaitlərinin hərəkəti məfni ola bilər.(mənfə)

■ **Dövrüyyə kapitalına olan tələblər.** Nə vaxt ki, həcm müəyyən dərəcədə böyüyür, onda kompaniya böyük həcmdə ehtiyatların, böyük həcmdə tamamlanmamış istehsalın və böyük səviyyədə debitor borclarını maliyyələşdirməsinə tələb yaranacaqdır.

Əlavə avdanlığa investisiya kapitalı yeni avadanlıqlar üçün əlavə investisiyalara tələbat yarana bilər

## Keyns analiz

## Kompaniya softawater hissə XXII

Nə qədər ki, kompaniya softawater bazara daxil olmaq üçün tanınmış istehlakçılardan və rəqabəti davamlı sallardan istifadə etdiyinə görə o mövcud informasiya sisteminin yeni əməliyyatlara nəzarət etməsi üçün tamamilə uyğun olduğunu inanır. Həmin strategiyanı həyata keçirməkdən ötrü softawater ticarət nümayəndələri üçün nəzərdə tutulan xərcləri artırır, məhsulların realizə edilməsinin yeni kanallarını işləyib hazırlayır və satış reklamını gücləndirir. Yeni bazarı effektiv surətdə özünə cəlb etmək üçün çoxlu sayda ticarət nümayəndələri lazım gəlir. Satış üçün müəyyənləşdirdiyi başlıca yerdə sağlam qiad məhsulları ilə alver edən mağazalar şəbəkəsi fəaliyyət göstərir ki, onlar da bazarın genişləndirilməsində böyük imkanlara malikdir.

Softawater kompaniyası öz məhsullarını yeni bazarda təsdiq etmək üçün nümunə kimi az miqdarda sistemini təklif etməsi başlıca metod sayılır.

Kompaniya həmçinin mövcud olan məhsulların talonlarla satışını həyata keçirmək imkanlarını da araşdırı ki, bu da istehlakçılara 5 ədəd süzgəcin birbaşa anbardan almasına imkan yaradacaqdır. Softawater rəhbərləri hesab edirlər ki, müasir inkişaf mərhələsində kütləvi informasiya vasitələrində reklam xərclərinin səviyyəsi o qədər də yüksək olmur və ona görə də ixtisaslaşdırılmış agentlikdən istifadə etmək məcburi deyildir. Menecerlər yerli agentlərlə onlar hansı xidmətləri təqdim edə biləcəyini müzakirə etməyini də planlaşdırırlar.

Bu strategiya ehtiyatları realizasiya etmək və anbarlaşdırmaq üçün tədarükçülərə heç bir problem yaratmır. Kompaniya satış üçün əlində olan fiziki kanallar sistemindən istifadəni davam etdirir, ancaq böyük həcmdə ehtiyatlar yaransada, ehtiyatların saxlanılmasına qoyulan yeni tələbləri təmin etmək üçün anbar sahəsi yetərincə kifayət edir. Təchizatlar xammal və ehtiyat hissələrinə olan yüksək tələbatı dayandıra bilərlər. Bu cür fəaliyyətin böyük həcmdə realizə edilməsi istehsal obyektləri üçün əhəmiyyətli rol oynamır. Softawater əlavə iş növbəsi təşkil etməklə və gündüz növbəsində olan avadanlıqlara maksimal sürətdə təsir göstərməklə istehsalı 150%-ə qaldıra biləcəkdir. Bir il müddətində avadanlıqları işlək vəziyyətində saxlamaqdan btrü əlavə kapital xərclər lazım gəlməsə də, texniki xidmət göstərmək üçün investisiyanın artması zəruri hal olacaqdır. Hər halda ikinci və üçüncü illərdə həmin strategiyayı həyata keçirmək üçün əlavə xərclər lazım gələcəkdir. Böyük həcmdə süzgəclərin istehsalı onu ifadə edir ki, 3-cü ayda pul vəsaitlərinin hərəkətinə pis təsir göstərəcəkdir. Bank isə öz növbəsində bu kəsiri doldurmaq üçün əlavə maliyyələşdirməsini təmin edəcəkdir.

Heyətə qarşı münasibət siyasətində, xüsusi ilə işə götürmə və işin qiymətləndirməsində bir qədər diqqətli olmaq tələb olunur. Kreditlər üzrə nəzarət sisteminə təftiş aparılacaq və yeni prosedur qaydalar olunacaqdır.

## **BAZARIN GENİŞLƏNDİRİLMƏSİ**

Bazar nüfuz etməsi ilə müqayisədə resursların nöqtəyi nəzərinə bazarın genişləndirilməsi daha riskli və intensiv prosesdir. Buna görə də daha çox dəlillər müdafiə üçün sistem yanaşma zamanı gətirmək olar.

## ■ Bazarın müəyyənləşdirilməsi

Bazarın təşkili strategiyasının hazırlanmasında sərfəli bazarların seçilməsi birinci mərhələ sayılır. Kompaniya üçün hansı bazarlar daha çox cəlbedici sayılır? Bunlar rəqabət və korporativ faktorları, məhsul və xidmət münasibətlərində uyğunluqları olanlardır. Nə qədər çox investisiya təklif edirsə, o qədər çox rəqabət və korporativ faktorları mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Risqlərin müzakirə edilməsi planlaşdırmaya aid birinci məsələsindən sonra mübahisənin ayrılmaz hissəsi oldu (fəsil 2). Hər bir bazarda onunla bağlı riskin həcmi mövcuddur. Onunla da valyuta dəyişikliyi, inflyasiya, siyasi dəyişiklik, bazarın ölçüsü, qanunvericilik və bazarın rəqabət strukturları nəzərdə tutulur.

**Cədvəl 6.3. Bazarın inkişaf strategiyasının müzakirəsi zamanı analizlər üçün əsas şərtlər.**

Məhsullarla bağlı əsas şərtlər	Rəqabətin əsas vəziyyəti	Əsas korporativ vəziyyə
Bazarın ölçüləri	Bazar payının strukturu	Korporativ qanunlar
Bazarın artması	Bazarın ölçüləri	Əmək haqqında qanunlar
Bazarın gəlir imkanları	Qiymət vəziyyəti	Planlaşdırma qanunları
Qiymətlərin elastikliyi	Satış kanallarının strukturu	Xaricilərlə mübadilə zamanı nəzarət
Bazara çıxış	Logistika	İxtisaslı fəhlələr
Məhsullar haqqında qanunlar	Reklamlaşdırma kanalları	Vergi tutumu, hökumətin müdafiəsi
Patentlər/müəllif hüquqları/ticarət nişanları	Tədarükçülər	Biznesin aparma üsulu
	Əvəz edənlər	ünsiyyət

## ■ Bazara çıxışın üsülü

Biznes planının tərtibçisi sonrakı mərhələdə bazarı cəlbedici etmək üçün daha yaxşı kompromissə nail olmağı, seçilmiş bazarda risk və investisiya mələ gələn dəyişiklikləri mütləq həll etməlidir.

KOM üçün investisiyalaşdırmanın daha sərfəli yolu təmərküzləşdirmə diqqətini ancaq beynəlxalq bazara və ya ümumi sərhədləri olan bazar qruplarına yönəltmək, aşağı səviyyədə vəsait sərf etməklə

bazara çıxışın çevik metodlarına yiyələnməkdən ibarətdir. Üstün olan və çatışmayan cəhətləri ilə təsvir edilmiş ən mühüm variantlar, riskə qarşı ümumi yanaşmalar və ehtimal olunan faydalı iş əmsali cədvəl 6.4-də göstərilmişdir.

**Cədvəl 6.4. Bazara çıxışın əsas variantları**

Variantlar	Üstünlük	Çatışmamazlıq	Potensial risk	Potensial faydalılıq əməli
Topdan satışıxrac edən	Öz valyutası ilə ödəniş, yükləməni təşkil etmək	Təyin edilmiş yerə çatdırmaq üçün məhdudlaşdırılmış nəzarət, zəif qiymət yaratmaq, məhdud satış, tələbin dəyişməsi.	Aşağıdır	Aşağıdır
Xarici ofis. Bir neçə anbarların alıcısı	Şəxsi valyuta ilə ödəniş, yükün vurulmasını dəstəkləyə bilər	Yüksək olmayan marja, inkişafa qeyri qənaətbəxş nəzarət, Kontrakt-dan irəli gələn tələblərə tələbi dəyişməsi.	Aşağıdır	Aşağıdır
Agent	Xarici istehlakçılarla birbaşa əlaqə	Kreditlər üzrə risk, valyuta iəl risk çoxlu tələbatçılar əmtəələr, sorğunun dəyişməsi bazarın məhdud çərçivədə öyrənilməsi	Aşağıdır mütədir	Aşağıdır mütədir
Satıcı	Tələbatçılarla birbaşa əlaqə, bazarı cəlb etmək bazara potensial inkişaf.	Valyuta riski, bağlanılmış kontraktla bağlı problemlər, satışla əlaqədar məlum olmayan sonrakı addımlar reklam xərcləri.	Mütədir	Mütədir
Franşiza	Bazarı cəlb etmək marketinq xərcləri	Müqavilə problemləri keyfiyyətə kifayət qədər nəzarətin ol-	Mütədir	Mütədir

		maması ömtə-lərinə irəliləyişində çəkilən böyük xərclər		
Ev ofisindən bir başa satış	Bazarı cəlb etmək, qiymətin yaranması, marketing xərcləri	Tələbatçılara göstərilən xidmətlər, irəliləyiş, kifayət qədər nəzarətin olmaması	Mötədil	mötədir
Satış üzrə xarici ofis	Bazarı cəlb etmək, marketing tədqiqatı	Böyük xərclər nəzarətin kifayət qədər olmaması	Mötədir	yüksəkdir
3-cü tərəfin iştirakı ilə yerli istehsal və satış üçün ofis	Məhsulların işləməsi, müdafiə olunmayan valyuta ilə problemin olmaması	Ehtiyatların saxlanılması, maliyyə keyfiyyəti nəzarət satışın inkişafı üçün xərclər	Yüksəkdir	Yüksəkdir
birgə müəssisələr	Satış şəbəkəsinə giriş, bazarın istismar xərclərinin maliyyəyələşdirilməsi	Zəif nəzarət potensial rəqabətin təşkili, resursların realizasiyası	Yüksəkdir	Mötədir
Xaricdə fəaliyyəti aparmaq üçün tam imkanlar	Məhsulların işləməsi bazara tam giriş, yerli işçilərin peşə hazırlığının yüksəldilməsi	Yüksək xərclər, rəqabət vəziyyəti, zəif nəzarət	Çox yüksəkdir	Çox yüksəkdir

### ■ Keyfiyyətə nəzarət

Yeni bazara çıxış tez-tez daha yüksək keyfiyyətli malları ifadə edir. Ona görə ki, yeni bazar daha yüksək nisbi qiymət tələb edir. Nəticədə, keyfiyyətə nəzarət edilməsinə böyük kapital qoyuluşu bazar siyasəti inkişafının effektiv surətdə həyata keçirilməsində xüsusi əhəmiyyətə malik olur.

## ■ Satışın idarə edilməsi

Həm yeni bazarda, həm də daxili bazarda müəssisənin işi fəhlə qüvvəsini idarə edilməsi müəyyən qədər fərqlənir. Tələbatçılardan asılı olaraq fəhlələrdən bu cür yeni vərdişlərin yəni ki, bir və daha çox dillərin bilməsi, danışıqların aparma bacarığı, bazarın tətqiqi və öyrənilməsi və s. bilməsi tələb olunur. Satış qiyməti ilə məşqul olan yeni komandla satış üzrə olan milli qruppa ilə müqayisədə ixraciyata görə yüksəkdə duracaqdır ki, buda inteqrasiya probleminin yaranmasına, həmçinin dillər və birləşdirilmiş tərkimlədə yeni qrupların idarə edilməsinə aparır.

## ■ Satış kanalları, əmtəə-material ehtiyatları və mühafizəsi

Daxili bazarlardan fərqli olaraq müxtəlif bazarlarda tez-tez satışın digər kanalları və digər xərclər də yaranır. Bazarın inkişaf strategiyasının effektiv həyata keçirmək üçün bu kanalları qiymətləndirmək, inkişafını və idarəetməni təmin etməlidir. Konkret götürülmüş kanalın xidməti üçün xərclərin azalmasını və çoxalmasını müəyyənləşdirmək lazımdır ki, həmin göstəricilər ümumi planda öz əksini tapsın.

Yeni bazarlarda satışın digər metodlarını da tələb edə bilər. Daha uzaq bazarda ehtimal ki, KOM üçün daha az dəyişiklik konteyner dispeçeri tərəfinə yönəlmiş hərəkət istiqamətində olacaqdır. Bu əmtəə-material ehtiyatlarına və anbarların iş sistemlərini idarəetmədən ötrü realizə etmək olar. müxtəlif sayda sifarişlərdən də əlavə istehlakçılar daha yüksək səviyyədə xidmətlər tələb edə bilər, təkrar sifarişlərin vaxtını dəyişdirə bilər və həmçinin mühafizə üçün də yeni tələblər irəli sürə bilər. İstehlakçıların əmtəə-material ehtiyatlarına fiziki satış sığtəminə və saxlamaq xərclərinə verilmiş tələblər arasındakı münasibətlərə güzəştlər də labüd olmalıdır. Hər halda bazara qədər məsafəni əgər artırısaq bu yeni anbar-saxlayıcının təşkili tələb edir. Bundan əlavə kiçik sifarişlərin sayının çoxalmasına gətirən bu cür sifarişlər anbarda işin həcmi çoxaldacaq.

## ■ Sifarişlərin emal edilməsi

Uzaq yerlərdə mövcud olan bazarlar üçün yeni xüsusi tip sənədlər lazım olduğuna görə sifarişlərin emal prosesi də tez-tez daha çox çətinləşir. Harada ki, haqqın ödənilməsi problem məsələyə çevrilmişdir kredit mexanizmi formalaşması mexanizminin anlayışı, xərclərin yüksək dərəcədə artdığına görə sifarişlərin emalı da əhəmiyyət kəsb edir. Kreditlərə nəzarət də həmçinin ayrılmaz tərkib hissəsinə çevrilmişdir. Bundan əlavə istehlakçılar üçün sınaq sifarişlərin yerləşdirilməsi nəticəsində yaranan kiçik sifarişlərə də imkan daxilində artan xərclərə də baxmaq vacibdir.

## ■ Satış və ya kütləvi informasiya vasitələrində reklamlar

Daxili bazarda o metodika hansı ki, işləyirik, yeni bazarlarda təməilə tətbiqi mümkün sayılmır. İstehlakçıların tələblərini və məsafəyə görə reklamlaşdırılmasının idarə edilməsi, uçot üçün qanunvericilik problemi və s. yeni strategiyanın hazırlanmasını tələb edir. İlk mərhələlərdə bazarın inkişafının reklamlaşdırılması təkrar alışlara görə yox, həmçinin sınaq üçün nəzərdə tutulmuş mallara da şamil etmək tələb olunur. Bazarın inkişafı siyasəti dedikdə kütləvi informasiya vəsaitlərində yerləşdirilən böyük reklam xərcləri və malların sınaq alışını edən istehlakçılar üçün informasiyanın diqqətli seçilməsi başa düşülməlidir, kütləvi informasiya vasitələrində verilən reklamlar nəzərdə tutulan fəaliyyətin bir hissəsi olduğuna görə onları dəqiq planlaşdırmaq lazımdır ki, onun ideası, kanalları konkret bazarın tələbatına uyğun gəlməlidir.

## ■ Qiymət

Bazarın inkişaf strategiyası həmçinin təklif edir ki, KOM üçün planın tərtibçisi mütləq təməilə müxtəlif bazarlarda, müxtəlif qiymət strukturlarını və keyfiyyətin qiymətləndirilməsini nəzərə almalıdır. Qiymətin əmələ gəlməsi siyasətinə aid məsələlərin həllində bazar xidmətlərinin daha yüksək xərclərini və yerli valyuta ilə qiymətlərin formalaşdırılması mütləq nəzərə alınmalıdır. Praktiki terminlərdə çox KOM bir çox bazarlarda yüksək qiymətləri müəyyənləşdirməlidir ki, əks halda gəlir əhəmiyyətli dərəcədə aşağı düşməsin.

## ■ İdarəetmə sualları

Strukturu, heyət və bacarıq. Bazarın inkişaf strategiyasını daha yüksək uğurlara çatdırmaqdan ötəri kompaniyalar fasiləsiz olaraq öz strukturlarını ünidən təşkil etməlidir. İlk olaraq ixrac şöbəsi konkret bir bölmə qarşısında ehtimal olaraq müəyyən mərhələdə (xüsusi ilə standarta uyğun gəlməyən məhsullar işlənilib hazırlandıqda) satış və marketinq şöbəsi qarşısında hesabat verir. Harada ki, xarici bazar üçün kompaniyanın birbaşa kapital qoyuluşu vardır, orada ona kompaniyanın baş məsləhətçiləri qarşısında hesabat verən ayrıca struktur təşkil edir. Heyətlə meydana çıxan problemlər, bazara nüfuz etmə strategiyasını işləyib hazırlandığı zamanı qarşılaşdığı analoji problemlədir. Necə ki, bazar fasiləsiz inkişaf edir, bacarıq səviyyəsinin yüksəlməsi və bazarın inkişafı üçün görülən işlər müddətli fəhlələrin izxəsisatının artırılmasına xərclənilən vəsaitdən ibarət olacaqdır.



■ **Ümumi dəyərlər və idarəetmə üsulu.** Bazarın inkişafı kompaniyanın daha çox diversifirləşdirir.

Ona görə də korporativ əlaqələri qoruyub saxlamaq üçün böyük vaxt müddəti və planlaşdırma tələb tələb olunur.

İdarəetmənin stil tipi hansı ki, strategiyayı qazanmış hər bir konkret firmadan asılıdır. Ancaq baş ofis və tələbatçı arasında olan məsafədən asılı olaraq qaydalar görə idarəetmə dəstəsi lazım gəlir ki, bu da bürokratik idarəetmə üsuluna gətirir. (bax cədvəl 4.8)

Yuxarıda deyilənlər dərk etməyə kömək edəcəkdir. Strategiyayı evolyusiyaya xarakteri onu ifadə edir ki, istehlakçılarda yaranan çətin və daha çətin problemlər qanunvericilikdə və marketinqdə mütləq həll olmalıdır. Bunun üçün daha yaxşı demokratik idarəetmə üsuluna yaxınlaşmaq lazımdır.

■ **Sistemlər.** Heyətin diversifikasiyası böyük olan çətin, inkişaf edən təşkilatlarda muzlu heyətə, işin dəyərinə effektiv korporativ inkişafını qoruyub saxlamaqdan ötrü nizam-intizam böyük diqqət yetirməlidir. Həmçinin kompaniya daxilində ünsiyyət problemlərinə də diqqət göstərmək lazımdır.

■ **İstehsal.** İstehsal və göstərilən xidmətlərlə əlaqədar olan problemlərin müəyyən hissəsi, bazara nüfuzu zamanı yaranan analoji problemlər baxmayaraq ki, kompaniya genişlənir, xarici bazarda onun iştirakı mövcuddur və yerli çeşid malları daha mühüm sual doğurur, onda bu yeni məhsulların işlənilməsi üçün yeni tələblərin əmələ gəlməsinə gətirəcəkdir.

■ **Qanunvericilik.** Beynəlxalq əməkdaşlıq müqavilələri elə tərtib etmək əhəmiyyətli olur ki, burada hər iki tərəfin maraqları ifadə edilmiş olsun. Bunun üçün tez-tez peşəkar köməyinə arxalanmaq tələb olunur. Məsələn, fransız-razılaşması böyük sayda geniş izahatlarla 100 səhifəyə qədər ola bilər. Kompaniyalar bazarın genişləndirmə siyasətini seçməyə qədər öz müxtəlif hüquqlarını, patenti və ya ticarət markalarını müvafiq beynəlxalq hüquq normaları çərçivəsində müdafiə etməyi də əvvəlcədən baxmalıdır. Hazırda ki, filialın təşkil edilməsi planlaşdırılır, orada hüquqi cəhətdən kənara çıxmaq xeyli çox olacaqdır.

## ■ Maliyyə suallar

■ **Əsas pul vəsaitlərinin hərəkəti.** Ehtimal olunur ki, bazarın genişləndirilməsi əmtələrin çatdırılması üçün daha uzun vaxta gətirəcək, ola bilər ki, ilk sifarişlər daha aşağı marjədə olsun (malların çatdırılmasında yaranan yüksək xərclər, reklam, nəqliyyat, ticarət

işçiləri). Bütün bunlar ehtimal ki, birinci mərhələdə pul vəsaitlərinin hərəkətinin yaranmasına gətirəcəkdir.

■ **Gəlirlər və itkilər.** 1-ci mərhələdə daha yüksək xərclər və daha aşağı marjın səbəbi üzündən yəqin ki, əmək haqqları aşağı düşəcəkdir. Gəlirlər və itkilərə valyuta ilə pul köçürmələri, xarici filialları olan və yerli kompaniyaların idarəetmə xərcləri də təsir edə bilər. Vergi qoyma nəticəsində vəziyyət daha da çətin olur və bir çox kompaniyalar planlaşdırmanı yaxşılaşdırmaqla mənfəət əldə edə bilər.

■ **Maliyyə və əmsalları.** Dövrüyyə kapitalını böyük sayda borclu orlanları maliyyələşdirmək üçün mütləq artırmaq lazımdır və kredit dövrünün artırıldığı zaman tez-tez uzaq bazarlara xidmət etmək lazım gəlir, dövrüyyə kapitalının əmsalı, həm də borclu olanların sayı kimi istiqamət pisləşməyə doğru gedir.

## Keys- analiz

### Kompaniya Brainstorm hissə XIV

---

Brainstorm bazarın cəlbedici və riskin qiymətləndirilməsi üçün analiz aparmış və nəticələr göstərmişdir ki, minimal risklə daha cəlbedici bazar Eyrn şəhərindədir.

Avropa Birliyinə daxil olan ölkələrin hər hansı şəhərlərlə müqayisədə təhsil haqları daha tez artır. Hansı ki, Brainstorm xidmətlər təqdim edir, yerli rəqabətçilərlə müqayisədə olan daha yüksək keyfiyyətlidir və qiymətlər də bir qədər yüksəkdir. Kompaniya kifayət qədər ixtisaslı işçi qüvvəsini tapmaq iqtidarındadır, biznes aparmaq üçün vergi qaydasında heç bir prolemlə üzləşmir. Onu narahat edən mənbələr yoxdur və hətta ticarət markasını da yüngül formada müdafiə edə bilər.

Bazarın inkişaf strategiyasına nəzarət etməkdən ötrü kompaniyaya istehlakçılar, gəlir və xərclər haqqında müfəssəl informasiya tələb olunur. Kompaniyanın yeni bazara çıxışı üçün müəyyən mərkəzlərin hesablarının maya dəyəri daha mühüm faktor olacaqdır. Kompaniya Brainstorm həmçinin öz strategiyasını həyata keçirmək üçün təhsilin və heyətin inkişafına daha çox sərf edirdi. Fiziki cəhətdən satış mütləq dəyişilməlidir, yüksək səviyyədə əmtəə-material ehtiyatlarını cəlb etməklə kompaniya yeni saxlama sistemini təşkil etmək lazımdır. Sifarişlərin ecmalı daha çox çətinlik aparmasa da, sifarişlərin həcmi artmaqdadır. Satış yaxınlaşdıqca ilk əvvəl sınaq satışlarına diqqəti cəlb etməli və təqdim olunan müxtəlif çeşid mallara xidməti yeni istehlakçıların diqqətini cəlb etmək üçün kütləvi informasiya

vəsaitəlrində kompaniyaya reklamlara xeyli vəsait xərcləməlidir. İctimaiyyətlə bağlı böyük xərclər tələb etməyən imkanlar mövcuddur ki, onlardan baha olmayan qəzetlər və xüsusi jurnallardan maksimal qaydada tsətfadə etməklə reklam imkanlarını genişləndirə bilər. Brainstorm yeni bazarda öz məhsullarını yüksək qiymət təyin edə bilər, necə ki, bu cür fəaliyyətlər zamanı daha yüksək qiymət gözlənilir və nəticədə gəlir müəyyən qədər azalacaqdır. Yeni bazarda vergi qoyuluşu göstərir ki, daxili bazarda gəlir götürmək asandır.

Potensial risk, valyuta kursunun qalxıb-enməsi ümumi gəlirə ciddi təsir göstərməsi az ehtimallıq kəsb edir.

## YENİ MƏHSULLARIN VƏ XİDMƏTLƏRİN HAZIRLANMASI

İdeanın müvəffəqiyyətə çevrilməsi, gəlirli məhsul və xidmətlər sadəcə bəxti gətirmək deyildir. Bunun üçün imkanların və risklərin dəqiq qiymətləndirilməsi tələb olunur.

### ■ **Marketinq sualları**

Məhsul və xidmətlərin işləyib hazırlanma strategiyası marketinqdən 2 ayrı mərhələ tələb edir. Birincidə hansı məhsulların işləyib hazırlanması üçün qərar qəbul edilir. Bu mərhələ özündə məhsulun müəyyənləşdirilməsi, kuliminasiya mərhələsi isə məhsulun və xidmətin nə cür olması haqqında müfəssəl izahaları əks etdirən protokolun tərtib edilməsidir. İkinci mərhələdə marketinq haqqında plan hazırlanır və ya bazara çıxarılan məhsulların mətnlərini və buraxılış tarixini özündə əks etdirən məlumatlar verilir.

### ■ **Bazarın müəyyənədirilməsi**

- **Məhsul və xidmətlərin işləyib hazırlanma tempi.** Bazarı genişləndirmək və həm də praktik məqsədlər üçün KOM biznes –planın tərtibçisi hansı məhsulun işləyib hazırlanması haqqında qərarın qəbul edilməsini imkan çərçivəsində seçməyə məcburdur. Nə qədər bazar cəlbədidir, o qədər bu bazarda KOM mövqeyi güclüdür və kapital qoyuluşu da yüksək olacaqdır( cədvəl 6.5 onu cədvəl 5.11 ilə birgə analizini apar).
- **İnformasiyanın toplanması.** Məhsul və xidmətlərin işlənməsi prosesində həqiqətən aydın olur ki, mühüm sayılan bazar imkanlarından fərqli olaraq geniş dairə məkanından alternativ informasiya mənbələrini toplamaqdır.
- **Protokolun işlənməsi.** Protokolda yeni və xidmətlərin hansı üstünlüklərin olduğunu dəqiq yazmaq vacibdir. Bura ölçülər, çəki, rəng, fəaliyyət, xidmət müddəti, qablaşdırma, texniki xidmət, qiymət və s. göstəricilər aiddir.

## ■ Ticarətləşdirilmə

■ **Təsdiq etmək.** Məhsulları və xidmətləri onun böyük miqyasda istehsalına başlamamışdan əvvəl təsdiq etmək lazımdır. Çünki ilkin tədqiqatlar və protokol daha dəqiq olduğuna görə bazar tərəfindən müəyyənləşdirilən spesifik xüsusiyyətlər hələ də tələb olduğuna inanırsan və məhsulun qablaşdırılmasında istehlakçıların istəklərinə maksimal qaydada uyğundur. Təsdiq etmə həmçinin kompaniyaya istehsalı dəqiq qurmağa imkan verir, gəlirlərin hesablanması və həcmənin düzgün müəyyən edildiyində aydınlıq gətirir və eyni zamanda satışın müdafiə proqramı dürüst öyrənilir.

■ **Satışların idarə olunması.** Yeni məhsul və xidmətlər birlik və bacarıqların səviyyəsinin qaldırılmasının tələb edir. istehlakçının yeni məhsullarla və ya anlayışlarla tanış etmək lazımdır. Telefon danışmaları vasitəsi ilə böyük miqdarda sifarişlərin qəbulu nəyi ifadə edir. Ardıcıl olaraq satış üçün yeni məhsulun işlənməsinə xeyli kapital qoyuluşu tələb olunur.

**Cədvəl 6.5. yeni məhsul və xidmətlərin işlənilib hazırlanmasında əsas şərtlər**

Yeni məhsul və xidmətlərin növləri	Bazarın cəlb edilməsi	Kompaniyanın strukturu-ən yaxşı variant	Kapital qoyuluşu
Sektorun təşkilat texniki	Yeni bazarlar açan məhsulun əsas innovasiyası	«akademiklik» tədqiqat və istehsalat arasında qarşılıqlı əlaqə	Yüksəkdir. KOM üçün deyil
İşin nəticələrinin yaxşılaşdırılması- texniki	Adətən aparıcı brendlər üçün yaxşı «siçan tələsi» yeni məhsulların mühüm üstünlükləri	«Zibilxana» rəqib meydançası kimi dürüst məqsəd, sürət, hazırlama və istehsal arasında əlaqə	Əvvəlki vəziyyətlə müqayisədə aşağıdır, ancaq yenə yuxarıdır.
Texniki cəhətdən yenidən qorumaq- texnoloji	Əgər nəticə müvəffəqiyyətli alınarsa, onda bazara nüfuz etmə tez olur.	«Zibilxana rəqibi də olduğu kimi»	Əvvəlki vəziyyətlərlə müqayisədə aşağıdır.
Texniki prosesdir, yeni istehsal qüvvələri	Formalaşmış sənaye sahələri üçün istehsalın yaxşılaşdırılması nəticəsində rəqabət üstünlüyü.	«Zibilxana rəqibi də olduğu kimi»	Yüksəkdir

Yeni formula- texniki və marketing	Bazara nüfuz etmə	«Kafi»-alıcılarla sıx əlaqələr, isteh- sal və istehlak- çılarla əlaqələr	KOM üçün yol
Prentinq- marketingdir	İstehlakçılarla fransişzm qurur	«Kafi»-mar- ketinq və rek- lamlaşdırma ara- sında əlaqə	Yüksəkdir
Mprketinq- xidməti	Rəqabət üstün- lüyü, tez inkişaf	«Kafi»-	KOM üçün mümkündür
Dizayn-texniki və marketing	Malların rəqabət üsiünlüyü bazar üçün də dəyişik- lik.	«Kafi»	KOM üçün yaxşıdır
Qablaşdırma- 0marketing, texniki	Mallara görə yaxşı nəticələrə alıcıların rəftarı	«Kafi»	Alıcılara yaxşıdır

■ **Logistikaya aid suallar.** Protokolun ilki mərhələsində hazırlanmasında ona nail olmaq mühüm əhəmiyyət kəsb edir ki, satış kanalları ilə müəyyənləşdirilmiş yeni məhsullar tələblərə uyğun gəlməlidir.

Ehtmal olunur ki, yeni mallara və xidmətlərə müxtəlif kanallar vasitəsi ilə qavranılmasında müxtəliflik yaran bilər- bir sıra adamlar köhnə malları üstün tutacaqdır.

Bazarın genişlənməsinə gəldikdə isə istehlakçılar necə ki, yeni malları və məhsulları bəyəniblər sifarişlərin emalının müəyyən dərəcəsində kiçik sifarişlərin sayı əhəmiyyətli dərəcədə artacağı ola bilsin. Əgər yeni mallar köhnələri tamami ilə sıxışdırıb çıxartması, yeni mallar mal-material ehtiyatlarını artıracaqdır. Kommersiyalaşdırılmasının birinci mərhələsinə hazır olmaqdan ötəri zəruri ehtiyatlara yüksək səviyyəni təyin temək zəruridir.

Yeni mallara yeni emal metodları lazımdır, əlavə kapital qoyuluşu tələb olunur və ümumi satış həcmi yüksəkdirsə və xüsusi ilə böyük miqdarda kiçik sifarişlər olanda həmçinin anbarda da iş həcmi artır.

■ **Satış reklamı və ya kütləvi informasiya vasitələrində reklamlar.** Çoxlu modellər yeni mal və xidmətləri müvəffəqiyyətlə tətbiq edəndə ehtmal olunur ki, mərhələdə istehsal edilmiş malların təcrübədən çıxarma səviyyəsi bazarda satışın sonuncu səviyyəsini müəyyənləşdirir. Daha yaxşı nəticələrə nail olmaq üçün satış reklamına və kütləvi informasiya vasitələrində yerləşdirilən reklamlara xərclərin artırılması lazımdır.

Yeni malların və xidmətlərin tətbiqi zamanı satış kanallarının effektivliyini qiymətləndirməkdən ötəri reklam kompaniyasının strukturunu tam analizini aparmaq lazımdır və hansı inforsasiyanı reklam etməyin

lazım olduğunu, həmin informasiyanın təkrar verilməsinin lazım bilməyi müəyyənləşdirməli, həmçinin iaterialara qarşı cavab reaksiyasını da nəzərə almalıdır.

Yenidən xüsusi diqqəti dəqiq izah etmək lazımdır ki, nəyə görə indik mal və ya xidmət o birinə baxanda yaxşıdır, onu kim təsdiq etməli və onun üstünlükləri nədən ibarətdir.

Yeni mallara və ya xidmətlərə görə müəyyənləşdirilməsi planlaşdırmanın ən çətin hissələrindən biri sayılır. O bazarda mövcud olan qiymət yığımının səviyyəsinə uyğun real qiymətə əsaslanır ki, bu da yeni malın konkret üstünlüyüdür. Yəni də yeni mal və ya xidmət üçün qiymət təyinində çətinlik yaranı, necə ki, bu vəziyyətdə heçnədən irəli gedir. Bu cür təsdiq etmə mövcud bazarda nomenklaturaların daxil teməsi ilə əlaqədar və yeni bazar kateqoriyasında yeni nomenklaturaların daxil edilməsi ilə qiymətdə qoymanın bir çox problemlərini həll etmək olur.

## ■ İnzibati idarəetmə

■ **Struktur, sistesmi və heyətin komplektləşdirilməsi.** Yeni malların və ya xidmətlərin işləyib hazırlanmasına seçilmiş variant kompaniyanın strukturuna böyük təsir göstərir, ona görə də hər bir planda bunu nəzərə almaq lazımdır. Cədvəl 6.5.-də yeni malların işlənitb hazırlanması üçün bir sıra üsullar və hər bir məhsula kompaniyanın ən yaxşı strategiyası göstərilmişdir. (Həmçini cədvəl 5.11-ə bax.)

Məsallarıq effektiv işlənitb hazırlanmasında digər struktur dəyişikliklərə firmanın dəqiq hesabat strukturunu daxil etmək lazımdır və layihəyə bir direktor müvafiq vəzifə və səlahiyyətləri olan dəqiq seçilmiş komanda cavab verməlidir. Nə qədər ki, yeni malların işlənitb hazırlanmasına xeyli qüvvə sərf olunduğuna görə kompaniya buna heyətdən daha çox diqqət yetirməyə icazə verməlidir. Bu cür vəziyyətdə subpodaratçılarının və ya müvəqqəti menecerlərin muzzdla tutulması tez-tez daha çox həyat üçün faydalı variant kimi sayılır.

Yeni malların və ya xidmətlərin hazırlanmasına verəln qərar həmçinin mövcud xüsusi bacarığın olmasını da tələb edir. KOM menecerləri ya bu yenilikləri kompaniyanın əməkdaşlarına göstərməli, ya da təzə əməkdaşları işə cəlb etmək üçün mütləq hazır olmalıdır. Öz növbəsində heyətlə komplektləşdirilmənin digər aspektlərinə təsir edir. Ehtimal olunur ki, heyətin işə götürülməsində digər üsullara baxmaq onların işi və sübutlarını qiymətləndirmək də lazım gələcəkdir. Kompaniyada baş verən dəyişikliklərə görə kompaniyanın daxilində ünsiyyətin yaxşılaşması böyük əhəmiyyət kəsb edəcəkdir. Müxtəlif cür fəaliyyət növlərinin yaranması, müxtəlif şöbələrin əməkdaşlarını birlikdə işləmək təklifləri və gələcək kompaniya üçün yeni malların işləyib hazırlanmalarının mühüm əhəmiyyətli olduğunu

bütün işçilərə çatdırmaq, kompaniyanın işləyib hazırlama sisteminin mühüm hissəsi sayılır.

■ **Menecementin stili və ümumi dəyərlər.** Menecementin stili əhəmiyyətli dərəcədə layihənin müvəqqəti cərhivəsindən və müəyyən növ malın və ya xidmətin işləyib hazırlanmasından ibarətdir. (cəhd 4.12 və 6.5)

Menecerlər təşkilat daxilində müxtəlif qrupların bir ümumi məqsədi üçün işləməsinə təmin etməkdən ötrü zəruri olaraq çox vaxt və çox qüvvə sərf etməlidir.

■ **İstehsalat və istehsalatın effektivliyi.** Eni malların və xidmətlərin tətbiq edilməsi yeni avadanlıqların və ya olanlarla bərabər quraşdırılmış yeni əlavə avadanlıqları investisiyalaşdırılması ifadə etmək ola bilər. Yeni avadanlıqlar fəhlələrdən yeni təcrübə, həmçinin təhsil üçün xərclər də tədab edə bilər. Həmin bacarıq və təcrübə əldə etməsinin inkişafından ötrü vaxt tələb olunur ki, bu da gəlirlərin səviyyəsinə təsir edir. Kompaniya nə qədər çox sayda ayrıca məhsul istehsal edir, o qədər həmin tək vahid malın maya dəyəri az olacaqdır. Təşkilat müəyyən qədər işin nəticələrini yaxşılaşdırır, necə ki, məsələ yenidən təkrar olunur. Eyni bu vəziyyəti əks etdirir.

Bütün bu faktorları hesaba aldıqda ilkin istehsal sklinin yeni məhsulu uzun dövr ərzində buraxılmış və istehsalda qalan mallar kimi effektiv olacağı az ehtimal olunur.

Əlavə avadanlıqlar yerləşdirmək tələb edəcəkdir, bu da şöbədə işin fasiləsiz aparılmasına əhəmiyyətli dərəcədə təsir gösətə bilər.

İş yerini sxeminə xüsusi diqqət yetirmək lazımdır, çünki yeni istehsal xətti məhsuldarlığın aşağı düşməsinə özündə inam yaratmış olsun.

■ **Keyfiyyətə nəzarət.** Avadanlıqları təsdiq etmək üçün kapital qoyuluşu, təlim keçmək və keyfiyyətin effektiv sisteminin işləniğ hazırlanması yeni malların və xidmətlərin istehsal edilməsinə gətirməlidir. Nə qədər ki, mümkündür, o qədər də malın yüksək keyfiyyətli olması çox əhəmiyyətlidir.

■ **Tədarükçülər.** Yeni mallar və xidmətlər üçün ehtimal ki, həmçinin yeni xammal, yeni hissələr də tələb olunur ki, onlar da tədarükçülərdə olduğu halda göndərmirlər.

■ **Qanunvericilik.** Bu cür imallar və xidmətlər əlbəttə ki, çoxlu sayda sənədləşdirmə aparacağı tələb edir.

Mal və ya xidmət ya potentləşirmək, ya müxtəlif hüquqi ilə qorunması ya da dizayn və ya markasının qorunması mütləq lazımdır. Bütün bu bölmələr kompaniya tərəfindən kapital qoyuluşun yerinə yetirdiyi üçün kommersiya mülkiyyətini maksimal təhlükəsiz etməkdən ötrü xeyli həcmdə iş görmək tələb olunur.

## ■ Maliyyə sualları

■ **Pul vasitələrini hərəkəti.** Yeni malın layihənin işləyib hazırlanması üçün dəqiq planlaşdırmaya pul vasitələrin hərəkətini daxil etmək lazımdır və əlavə heyətin istehsalın, avadanlıqların, təsdiq etmənin, təhsil və kommersiya xzərcləri də özündə daxil edilməlidir.

■ **Gəlir və ziyan.** Malın işlənilib hazırlanma prosesi xərclərin artması üzündən gəlirə əhəmiyyətli dərəcədə təsir edir və bunu həmçinin biznes-plan tərtib edəndə də nəzərə almaq lazımdır.

■ **Balans.** KOM kimi nümunəvi tip müssisəyə intellektual mülkiyyətin necə qiymətləndirilməsi və ya tədqiqat və işləyib hazırlanması haqqındakı suallar o qədər maraqlandırmır. Bu o problemlərdəndir ki, g bir sıra kompaniyalar həmin işi peşəkar məsləhətçilərin köməyi sayəsində həll edirlər. Softwater kompaniya malların işlənilib hazırlanmasının müvəffəqiyyətli olmasından ötəri istiqamətlərin dəyişdirilməsini və yenidən qurulmasını icra etmək lazımdır.

Birincisi kompaniya özünə diqqəti cəlb etmədən ötəri o innovasiya tipi kimi özünü dəqiq təqdim edir. Məlumdur ki, çox hissə əvvəllər təşəbbüs göstərdiyi pis məsləhətlərə özəlri təqlid etmişdir ki, bu da istehlakçılara məşğul olan kompaniya mütləq texnoloji yenidənqurma işlərinə diqqətini cəmləşdirməli, daha çox zəif sənaye bölmələri isə xidmətlə məşğul olmalıdır. (cə 5.11. və 6.5.)

Hər iki yolun seçimi hər bir bölmədən hansı tip təşkiat strukturunun seçim edilməsini əsaslandırır, maloların işləyib hazırlanması ilçə məşğul olan qrupların bir-birindən ayrılmasını tələb edir, yəni ki, əvvəllər kompaniya üçün əhəmiyyət kəsb etməyən problemlərə artıq diqqət göstərmək lazım gəlir. İstehlakçılarla məşğul olan qruppa, öz fəaliyyət qüvvəsini işin nəticələrini yaxşılaşdırılmasına və dəqiq ixtisaslaşdırmanın işləyib hazırlanmasına cəmləşdirməlidir. («zibillik, rəqibi də olduğu kimi») Bu zaman sənaye qruppası istehlakçılarla qarşılıqlı münasibə vasitəsi ilə proseslərin görkəmini dəyişməlidir. («kafi» yaxınlaşma bax cə 6.5.) hər bir məsləhə şurasının üzvü qəbul etdiyi gündəlik təşkilatı qərarlara tamami ilə məsuliyyət daşımaqdan ötəri kompaniya hesabatın dəqiq strukturunu təşkil etməlidir. Bütün məsləhət şurasının üzvləri tədqiqat işlərini əsas mərhələlərin təqdimat mərasimlərində mütləq iştirak etməlidir. İnnovasiyanın seçim yolku yeni tədqiqatdlara aid olan informasiyanı qrupa haradan almasını müəyyənləşdirməlidir. Bu həmçinin onu ifadə edir ki, qruppa rəhbərinə və onun strukturuna qarşı qərar qəbul edilə bilər- istehlakçılar üçün layihə ilə məşğul orlan qruppa rəhbəri idarəetmə bacarığına malik olmalı və eyni zamanda işgəhsalat bölməsində əsas diqqəti satış və istehlakçıların analizinə yönəldilməlidir. Hər iki layihə



standart sənaye proqramını təminatının köməyi ilə idarə olunur, ancaq plan vəzifələrə fəaliyyət və mərhələlərə bölmək lazımdır. İstehlakçılar üçün layihə bazar potensialının analizini apardıqdan sonra protokolun işləyib hazırlanmasını başlamaq lazımdır. Qruppa bazarda olan başlıca mal qıtlıqlarını üzə çıxartdı-bu şəffaf pelastimk konusda qablaşdırılmış, nə vaxt filtr sistemi artıq təsirli olmadıqda ö rəngini dəyişən süzgülərdir. Həmin yenilik üçün texnologiyaları suyun təmizlənməsinin effektiv sisteminin müəyyənləşdirilməsində istifadə edilən analoji sistem kimi neft emalı sənayesini götürmək olar. protokolda bazarın analiz nəticələri kimi mala qarşı olan dəqiq tələblər gösmtərilmişdir. Bura qiymət malın fəaliyyət və bu məhsulun nə vaxt almaq olar kimi tələblər aiddir. Spesifik mal bu gün mövcud olan süzgülərin assortimentlərinin fiziki ölçülərinə uyğundur. Xarici örtüyü mövcud süzgülədə olduğu kimi həmin qalın plastikdən hazırlasamaq məsləhətdir, ancaq həmin plastik tutqun rəngdə yox, şəffaf olmalıdır. Qətranını fəaliyyəti böyük effektiv verməli və onun tam zəhərsiz olduğuna inanmalıdır. Tədqiqatlar gösətrir ki, istehlakçılar 7% çox ödəməyə hazırdır, ancaq onlar süzgülənin fəaliyyətinin dayandırılma anını dəqiq vaxtını bilsinlər.

Həmin protokolun əsasında layihə üçün investisiya tələbini hazırlamaq olar və layihəni onların istehsal tələbinə marketinq və satışa görə aparmaq olar. aşağıdakı istehsalatla bağlı suallar əhəmiyyətlidir:

- xammal-materiallara və komponentlərə verilən tələblər;
- mövcud olan tədarükçülər;
- istehsal sistemləri, gücü və zərcləri;
- yeni avadanlıqlara verilən tələblər;
- heyət üzvlərinin bacarıq və qabiliyyətləri, istehsalatda məşğul olanlar;
- Təhsilə qoyulan tələblər;
- Müəyyən müddətdə istehsalın effektivliyi;

Kopaniya softwater YENİ TƏDARÜKÇÜLƏRLƏ DƏ iş görmək lazım gəlir, baxmayaraq ki, hələ də özündə olan istehsal avadanlıqlardan istifadə edə bilər və ehtimal olunan satış səviyyəsi istehsal obyektləri üçün problem yaratmır; qısa perspektiv müddət üçün yeni avadanlıqların alınmasına investisiya qoyuluşuna lüzum yoxdur. Necə ki yeni məhsulları da buraxılan məhsullar kimi emal etmək mümkün olduğuna görə işçilərə istehsalın yeni təcrübələrini və müvafiq tədm keçirilməsində zərurət yaranmır. Yeni məhsul buraxılışı da istehsal təcrübəsini artırmaqdan ötrə öyrənmək də tələb etmir, necə ki, müvafiq həcm və bilik artıq mövcuddur.

Marketinqdə müzakirə olunan suallar aşağıdakılardır.

- Təsdiq etmə proseduraları;
- İstehlakçılar;
- Satış reklamına verilən tələblər;
- KİV-də reklama verilən tələblər;
- Əməkdaşlarınq sayı, satışla məşqul olanlar, bacaraq, təhsil;
- Əmtəə-material ehtiyatları-yeni məhsul;
- Əmtəə-material ehtiyatları -qədim məhsul;
- Anbarda saxlamaq;
- Sifarişlərin emalı;

Kompaniya softawater əvvəllər yeni malların təcrübədən keçirmək sahəsində istehlak bəvzasının dəqiq kəsik yerini müəyyən edir və nəticədə istehlakçılarının tərkibini öyrənmişdir. Hər bir dükandan köhnə məhsullarla müqayisədə yeni məhsulların satış sürəti haqqında dolğun informasiyalar kompaniyaya böyük zövqlə çatdırılır. Kompaniyanın məqsədyönlü qruppası istehlak bazası sayılır, yeni sistem üçün satış sərgiləri keçirən bölməni mövcud olan sınaq məhsullarının əsasında təşkil etmək olar, ancaq buna xeylicox sayda nümayiş edən bölmələr tələb olunur. Necə ki, kompaniya, onun bazarda böyük imkanlara malik olduğunu düşünür, təsdiq etməni müdafiə etmək üçün.

Buraxılmasına xərcləri artırmaq fikrindədir. Reklam vərəqlərinin poçt yeşikləri üçün düzmək həmçinin müəyyən aparıcı sahələrin reklamlaşdırılmasına potensial olaraq sərfəli yol sayılır.

Kompaniya softawater köhnə çeşidli məhsullar üçün istifadə etdiyi metodlardan fiziki disqtrübutorlar üçün də istifadə edə bilər. Yeni məhsulun assortimentləri marketinqə görə əvvəlki planla müqayisədə tənzim edilmişdir. Sonuncu nəticə ondan ibğarətdir ki, köhnə assortimentdən nə qədər ki malıq tələb olunması hələ məlum deyildir. Softawater kompaniyanı menecerləri köhnə assortimentsent malların bütün həcmi yenilərlə əvəz etməsinə çox sevinəcəklər ki, bu da xeyli gəlir gətirəcəkdir. Daha yüksək ehtiyatlar hazır malların saxlanması tələblərinə və sifarişlərin emal edilməsinə gətir edilməməlidir. nə qədər ki, istehsalat üçün mal və tələblər analojidir, assortimentin əvəz edilməsi də kompaniyanın fəaliyyətinə təsiri məhdud olacaqdır. Maliyyə cəhətdən başlıca verilən tələblər pul vəsaitlərini hərəkətinə görə olacaqdır. Kapital qoyuluşu üzrə yenidən təşkil edilmiş tələblərin layihə planı, ilk 6 ayı-ayrı müddətində xeyli aşağı olsada onun dalınca mənfəət gözlənilir. Məxaricdə ilin birinci yarısında gəlirlərin azalması, ilin son nəticələrin əgərə isə ümumi artım gözlənilir.

Müqayisə üçün sənaye məhsullarına ehtimal ki, satış, reklam və xidmətlərin müdafiəsi vasitələri ilə təşkilata bütövlükdə mühüm tələblər irəli sürür.

## **DİVERSİFİKASIYA**

Diversifikasiyanın strategiyası- hər hansı kompaniyaya ehtimal olunan yüksək riskin yoludur.

■ Maliyyə diversifikasiyalarına menecementin bacarığına və istehsal qüvvələrinə verilən tələblər, əgər aşağıdakı şərtləri gözləməsə KOM üçün bu strategiya qəbul oluna bilməz.

■ Bu il müddətində pul vəsaitlərinin qeyri bərabər səviyyədə hərəkəti avə ora yeni növ fəaliyyətlərin daxil edilməsi bu qeyri-bərabərliyi əhəmiyyətli dərəcədə tarazlaşdıracaqdır.

■ Kompaniya itirilən bazar, ya da sorğuların dəyişdirilməsi, ya da qanunvericilik təzyiqləri ilə toqquşa bilər.

■ Bu cür vəziyyətlərdə kompaniya belə məhsulları və xidmətləri işləyib hazırlamağa cəhd göstərməlidir ki, hansı ki gələcək olunur:

■ Bu cür istehsal sistemləri və ya satış bacarığı;

■ Bu cür satış sistemi.

## **REALİZƏ YOLLARI**

Çoxlu KOM üçün strateji inkişaf məhdud proses sayılır və bazarın imkanlarından istifadə etmək üçün mövcud daxili resurslardan aslıdır. Aydın ki, digər variantlarda vardır, məsələn, kompaniya başqa kompaniyanı satın almaqla və ya birgə müəssisə təşkil etməklə öz strateji məqsədlərə nail ola bilər. Aleternativ variantlar nəzərdən keçiriləndə məhdud inkişaf və digər yollar arasındakı fərqlərin analizi vacibdir.

### **■ Əldə etmək**

Aldanmaq, tez-tez seçilmiş yol ola bilər, hansı ki, sürətli artım yeni istehlakçılar, yeni məhsullar və bacarıq təcürübəsi və s. daxil edilir. Bu prosesin əks tərəfi isə ondan ibarətdir ki, əldə etmək istəyən tərəf özünə bir sıra öhdəliklər götürür. Bu da xeyli xərclərə, həmçinin nəzarətə götürə bilməyən bir sıra problemlərə gətirəcəkdir.

### **■ Sistemli yanaşmanın zəruriliyi**

Alışa sistemli yanaşma çox əhəmiyyətlidir, həm o zaman və həm də alışdan sonra menecementi diqqətlə izləmək lazımdır. Zəruri olaraq aşağıdakı suallarağı geniş və hərtərəfli cavablaqndırmaq lazımdır:

■ Alıcı sabit istehlak bazasını alırımı?

■ Alıcı yoxa çıxma assortiment məhsulları və ya potensial əhəmiyyətli assortimentləri alırımı?

■ Ehtimal mövcuddurmu ki, bu alıcı xammal və komponentlərin göndərilməsi problemləri ilə toqquşurmu?

- Alıcı ciddi maliyyə borcları ilə toqquşacaqmı?
- Alıcı ciddi siyasi suallarla və ictimaiyyətlə əlaqəli problemlərlə toqquşacaqmı?
- Alıcı kompaniyanın müvafiq staqndarta çatdırmaq üçün alıcı istehsal avadnlıqlara və ya təhsilə xeyli xərcləri sərf edəcəyini görürümü?
- Kopaniyanın vəsaitin qısa müddətdə orta və uzun müddət dövründə yeni kompaniyanı satın alınması necə təsir göstərəcək?
- Alışdan sonra alıcı əsas heyəti işdə saxlaya biləcəkmi?
- Əhəmiyyətli xərclər sərf etmədən ana kompaniyanın informasiya sisteminə inteqrasiya temək olurmsu?

Bu sualların hər birindən hər bir faktorun əhəmiyyəti haqqında menecerlərin rəyi öyrənilir. Və bu hazırda və gələcəkdə kompaniyanı vəziyyətinə qədər problem yarada bilər. Alış sənədinə malın zamanət haqqında sualı da daxil etmək lazımdır ki, zərurət yarandığı vaxt həmin zərurəti almaq olsun.

### ■ Müvəffəqiyyətlə əldə etmənin xarakteristikası

Təcrübə göstərir ki, daha çox müvəffəqiyyətlə əldə etmə –odur ki, hansı kompaniya genişləndirmə məqsədini işçilərin ixtisarı edilməsi əsasında deyil, mövcud əməliyyatlar hesabına həll edir. Əldə etməyə həmçinin biznesə yardımçı kimi baxmaq lazımdır və müvəffəqiyyətlə əldə etməni zamanəti onunla nəticələnir ki, seçilmiş kompaniyanın mədəniyyəti menecment üsulundan o qədər güclü halda seçilmir.

Kompaniyanın müvəffəqiyyətlə susduran digər kompaniyanı bu suala sistemli-yanaşmalıdır. Onlar alınıb kompaniyanı fəaliyyətini hərtərəfli analiz edir və alış prosesini qurtardıqda sonra onun inteqrasiya olunmasına dəqiq plan vardır. Onlar da qiymət haqqında müfəssəl məlumatla malikdir və ona görə də həmin kompaniyaya ödəməyə hazırdır.

### ■ Əldə etdikdən sonra menecment

Əldə etdikdən sonra plan çox lazımdır və oravda işin yerinə yetirmə vaxtı və vəzifə bölmələri müəyyən olşdirilmişdir. Bu cür planı struktura almaq işgətəyən kompaniyanın tipindən və çətinlik dərəcə-sindən asılıdır, planı fəaliyyət imkanları cədvəl 6.6-də göstərilmişdir.

**Cədvəl 6.6. əldə etdikdən sonra fəaliyyət planı**

Gün birinci	AY1-ci	Ayrı	Ayrı-ayrı 15-ci
<p>İcmalı düzəldən</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İstehlakçılar: Kitab satışı və sifarişlər, satış planı distrübutör</li> </ul> <p>Mallar və xidmət, nəzarət, keyfiyyət.</p> <p>Avadanlıqlar-texniki xidmət.</p> <p>Tədarük etmək-tədarükçülər.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İnformasiya sistemlərinin alıcı sistemləri ilə ineqrasiyası</li> <li>• Sağlamlıq və təhlükəsizlik yoxlamaları bizim aramızdan başla</li> </ul>	<p>İcmalı düzəldən.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heyətin bacarıq və qabiliyyəti, təhsil.</li> <li>• İşçilərlə müqavilələr vəzifə təlimatları.</li> <li>• İşçilərin əmək haqqı və əmək şəraiti</li> <li>• Mal və materialların ehtiyatı və fondlar.</li> <li>• Elmi-tədqiqat şöbəsinin işinin effektivliyi</li> <li>• Əməliyyat qərar qəbul etmək</li> <li>• Suppodaratçılar.</li> </ul> <p>Müəyyələşdir</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digər mümkün olan tədarükçülər.</li> <li>• Müqayisə üçün kompaniya yekunlaşdır</li> <li>• Əhəmiyyətə görə seçilən tədarükçülər</li> </ul>	<p>İcmalı düzəldin.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bacarıq və qabiliyyət.</li> <li>• Menecementlərin iş nəticələri-yüksək rəhbərlər.</li> <li>• Hesab mərkəzləri</li> <li>• Təqdim olunan xidmətlərin istehsalı və sürəti xidmətlərin təqdim edilməsi</li> <li>• Malların assortimentsentləri.</li> </ul> <p>Yekunlaşdır</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menecerlərin işinin qiymətləndirilməmiş və yüksək vəzifəli rəhbərlər</li> </ul>	<p>İcmalı düzəldin.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gənc marketing.</li> <li>• Sağlamlıq və təhlükəsizlik</li> <li>• Bacarıq və qabiliyyət. Arasında yoxlama</li> </ul>

**■ Birgə müəssisələr**

Birgə müəssisənin təşkili əksinə biznesin inkişafında yetərincə bir-birinə yaxınlaşan yoldur. KDN-nin praktiki imkanlarından çıxış etsək, bu variant o bazarlarla məhdudlaşır ki, hüquqi xəbərlərə görə filialları yüz faiz kapitalı və fəhlə bölmələri ilə istifadə edə bilməz.

Birgə müəssisənin işinə nəzarət etmək və diqqətlə planlaşdırmaq lazımdır. Təcrübədən məlumdur ki, əsas sahələrdə problemlərin yaranması ola bilər. Bunlardan bəzilərinə strateji sahələr aiddir, məsələn, texniki savadı birindən digərinə öyrətməsi potensial rəqabətin təşkili

deməkdir. bir-birindən üstün olmağın müxtəlifliyi və müttəfiqlərin stili tez-tez sadəcə pis rabitə əlaqələri üzündə konkret strategiyayı və siyasətin həyata keçirilməsində çətinliklər yarada bilər.

Bundan əlavə birgə müəssisə ancaq sistemli yanaşma istifadə edilən yerdə fəaliyyət göstərir. Məsələn, birgə müəssisə, məhdud və ya konkret dövr üçün təşkil olunursa, texnologiyayı tətbiq edən bu və ya digər texnologiyalarından hasilərin istifadə edəcəyini dəqiq müəyyən-ləşdirməlidir. Bu cür vəhziyyətlərdə mütərəqqəi texnologiyaya kom-ponent formasında təqdim ediləcəkdir.

## Keyns analiz

### Kompaniya Brainstorm, hissə XV

Eyr şəhərində brainstorm kompaniyasının bazarın genişləndirilməsi üçün nəzərdə tutduğu vaxt aralıklarından biri Daley firmasının böyük şəhərlərdə 3 satış nöqtəsinə malik o qədər də böyük olmayan dükənlər almasını nəzərdə tutur. Bütün satış qruplarından 40%-i didaktiki mallar təşkil edir, onlardan qalan hissəsi isə 10 yaşına qədər uşaqlar üçün nəzərdə tutulmuş oyuncaqlar təşkil edir. Brainstorm kompaniyası istehlakçılərin davamlı bazasını əldə etdi. (şəbəkə 30 il müddətində oyuncaqlar satmışdır) onun potensialı kifayət qədər yüksəkdir və tədarükçülərlə xüsusi problemlər yənarır, həm də məlum olur ki, ciddi borcları və ya siyasi problemlər ictimaiyyətlə əlaqədar problemlər mövcud deyildir. Ona görə də kompaniyanın kollektivi malların assortimentinə görə tədrisin dərinləşdirilməsinə və uşaq oyuncaqlarının tədris və inkişaf prosesində istifadə olunmasında çalışmaq tələb olunur.

Əldə etmə xərcləri Brainstorm kompaniyasının mövcud olan böyük ehtiyatlar əsasında təyin temək olar və ilkin hesablamalara görə 3 yeni dükən mövcud satış məntəqələri ilə müqayisədə daha gəlirli olacaqdır ki, bu da ümumi mədaxilin və əmək haqqlarının artması deməkdir. kompaniyada işləyən kollektivi saxlamaq üçün də problem yənarır, hər halda Brainstorm kompaniyasının direktoru tədricən heyətin daha gənc üzvləri ilə əvəz olunmasının tərəfdarıdır. Əçünki siyasət işin ümumi göstəricilərin yaxşılaşdırılmasına kömək edəcəkdir.

Mövcud olan informasiya sistemi-bu proses əl əl həyata keçirilir və onu Brainstorm kompaniyasında mövcud olan sistimlə dəyişdirmək olar, baxmayaraq ki, direktor hesab edir ki, informasiya idarəetmə sistemini yaxşılaşdırılmasına investisiya qoyuluşu bütün qruplara üstünlük verə bilər.

## NƏTİCƏ

**Bu fəsildə strategiyanın işləyib hazırlanmasının ümumi koeseptiyasına baxılmış, onun KOM-nini hər bir bölməsinə təsirini əhatəli analizini aparmış, həmçinin müəyyənləşdirilmişdir ki, harada xərclərin aşağı düşməsinə ehtimal vardır və hər bir fəaliyyət sahəsində hansı lazımi dəyişiklikləri aparmağı zəruridir. Həmçinin qeyd edilmişdir ki, hər bir strategiya təşkilati dəqiq və müəyyən tələblər təqdim edir, bu da nəinki lazım olan kapital qoyuluşunun aparılmasına hazır olmalı, o faktı da dərk etməlidir ki, digər suallar da seçilmiş strategiyanın həyata keçirilməsinin müvəffəqiyyətinə təsir edir.**





<b>Müfəssəl plan</b>	<b>1</b>
<b>—————</b>	<b>2</b>
<b>Giriş</b>	
<b>Addım 1: Sabit xərcləri təyin edin</b>	<b>3</b>
<b>Addım 2: Baza həcmələrini təyin edin</b>	
<b>Addım 3: Qiymətləri təyin edin</b>	<b>4</b>
<b>Addım 4: Bazara nüfuz etmə dərəcəsinin tənzimlənməsi</b>	
<b>Addım 5: Bazar inkişafının tənzimi</b>	<b>5</b>
<b>Addım 6: Yeni mal və xidmətlərin izlənməsinin tənzimi</b>	
<b>Addım 7: Digər gəlirləri əlavə edin</b>	<b>6</b>
<b>Addım 8: Digər xərclər</b>	
<b>Addım 9: Gəlirlərin axını</b>	<b>7</b>
<b>Addım 10: Maliyyələşdirməyə olan tələblər</b>	
<b>Addım 11: Yerinə yetirilmə müddəti və pul axınlarının qalxıb düşməsi.</b>	<b>8</b>
<b>Addım 12: Planlaşdırılmış məqsədlərə nail olma</b>	
<b>Addım 13: Güzəştlər</b>	<b>9</b>
<b>Addım 14: Xidmət səviyyələri</b>	
<b>Addım 15: Yeni məqsədlər</b>	
<b>Nəticələr</b>	

## GİRİŞ

İndiyədək KOM-un inkişaf istiqamətini təyin etmək üçün onun hal-hazırkı vəziyyətinə, işinin yaxşılaşdırılması üsulları və strateji alternativlərin ilk şərtlərinə baxılıb. Beləliklə, son planın tərtibi üçün mövcud təşkilatda baş verənləri və yeni ilə planlaşdırılmaları birləşdirmək lazımdır. Həmişə şirkət yox, istehlakçı tərəfindən çıxış etmək daha yaxşıdır.

Nəgd pullar hər şeydən vacibdir. KOM həmişə nəgd pulların

çatışmazlığı ilə məhdud olub və əgər pul vəsaitlərinin hərəkətinə diqqət yetirilsə, şirkət maliyyə dəstəyi göstərənlər, istehlakçı və təchizatçılar sayəsində fəaliyyətdən düşməz. Hər bir şirkət artıq təsbit olunmuş məlumat sistemindən biznes-planın hissəsi kimi istifadə etməli, pul vəsaitlərinin hərəkətindən başlayaraq gəlir və itkilər haqqında hesabat, balans hesabatına, sonra isə maliyyə əmsallarının qiyməti, istehsalat, personal və marketingin baxılmasına doğru getməlidir.

*KOM həmişə nəgd pulların çatışmazlığı ilə məhdud olub və əgər pul vəsaitlərinin hərəkətinə diqqət yetirilsə, şirkət maliyyə dəstəyi göstərənlər, istehlakçı və təchizatçılar sayəsində fəaliyyətdən düşməz.*

### ADDIM 1: SABİT XƏRCLƏRİ TƏYİN EDİN

Maya dəyəri əvvəlki ilə nisbətən dəyişməz qalan xərclərin adlarını təyin edin.

Ən yaxşı yanaşma üsulu pul vəsaitlərinin mövcud hərəkətindən başlamaq, sonra isə növbəti ilə də dəyişilməz qalası komponentləri təyin etmək olardı.

#### **Keys- analiz**

#### **Softawater şirkəti, XXIV hissə**

Softawater şirkətində hesab edirlər ki, seçilmiş bazara nüfuz etmə strategiyası sayəsində ümumi satış səviyyəsinin qalxmasına baxmayaraq, ərazinin saxlanılmasına, nəqliyyat, peşəkar xidmətlər və avadanlığa qoyulan xərclər artmayacaq. Digər müxtəlif xərclərin həcmi barəsində şirkət analoji fikirdədir.

## **ADDIM 2: BAZA HƏCMLƏRİNİ TƏYİN EDİN**

Xərclərin həcmələrini, yaxud bazanı və müvafiq xərclərin həcmələrini təyin edin. İstehlakçılar, satış bazarları və əmtəə malına bölüşdürməklə uzunmüddətli biznes qurun. Əsas istehlakçılarla ticarət sazişlərinin imzalanması (bax.fəsil 4, cədvəl 4.7.) qeyri-müəyyənlik səviyyəsinin aşağı düşməsi hesabına planlaşdırma prosesini mühüm dərəcədə sadələşdirir. Ticarət sazişləri bağlanmadıqda planlaşdırıcı bazarın böyüməsi ehtimalına baxmayaraq, mövcud biznesin səviyyəsini baza səviyyəsi – növbəti plan dövründə satış həcmlərinin ən birinci hesablama nöqtəsi kimi qəbul edir. Bu tərzdə hazırlanan məlumat sisteminin yaradılması başa çatdıqda, KOM istehlakçılar və satış bazarı üzrə gəlirlərin təyin edilməsi üçün tam təhlilə başlaya bilər. KOM müəyyən ölçüyə çatdıqda, yəqin ki, ona hesabat işlərinin idarəetmə sistemi lazım gələcək və burada hər bir iri istehlakçıya fəaliyyəti alınan gəlirlə qiymətləndirilən müstəqil istiqamət kimi baxılacaq, həm də bu istehlakçıya göstərilən xidmətlərin bütün mühüm xərcləri ayrıca təyin edilməlidir.

Bura mallar və maya dəyəri hesablama mərkəzləri arasında mövcud qarşılıqlı əlaqələri – satınalma üçün sifariş, bir sifarişə qoyulan xərclər, daşıma xərcləri, məhsul vahidinin saxlama xərcləri, əmtəə-maddi ehtiyatların qiyməti, istehlakçı, ya da malın reklamına, yaxud müəyyən istehlakçı üçün müəyyən satış bazarında hər hansı kütləvi informasiya vasitəsində reklama ayrılan xərcləri daxil etmək mümkündür. Xammal materialların, yaxud komponentlərin hərəkəti, həmçinin komponentlərin tədarükü və ya subpodratçıların cəlb edilməsi məqsədilə hər hansı mümkün olan müqavilə haqqında təchizatçıların proqnozlarını, həm də məhsuldarlığın və bütün istehsalın yüksəlməsi nəticələrinin şirkət tərəfindən qiymətləndirilməsini nəzərə alıb, xammal və komponentlərə qoyulan xərcləri də daxil etmək olar.

İstehsala və sabit komponentin bir bölmədən o birisinə hərəkətinə standart vaxtın hesablanmasından çıxış edərək, bütün bu mallara gedən əmək xərclərinin sabit komponentini də daxil etmək mümkündür.

İstehsal vahidinə kommunal xərclərin səviyyəsindən çıxış edərək və gələn ilə ödəmələr zamanı nəzərə alınması labüd olan inflyasiya proqnozlarına əsaslanaraq, bura həmçinin istehsal xərcləri üzrə hesablamaları da daxil etmək olar. Şirkətin bütün istehsalı əhatə edən sazişləri varsa, inflyasiya proqnozları istehsal xərclərinə də təsir göstərir (cədvəl 7.1.).

**Cədvəl 7.1 Mallar və hesablama mərkəzləri arasında istismar xərclərinin nisbəti.**

Amil	Mal A	B	C	İstehlakçı A	B	C	Sahə A	B	C
Həcm									
Daşıma									
Məhsul vahidinin daşıma xərcləri									
Telefonla sifarişlər									
Bir sifarişin xərcləri									
Satışın stimullaşdırılması									
Sifarişlərin miqdarı									
Məhsul vahidinə sifarişin xərcləri									
Məhsul vahidinin saxlanması xərcləri									
Xammal									
Subpodrat									
Ödəmə-istehsal									
Kommunal ödəmələr									

**Keys-  
analiz**

**Brainstorm şirkəti, XVI hissə**

Sabit istehlakçı bazası olan Brainstorm gələn ilə vəziyyəti tez hesaba ala bilər. Müdirlər qərara aldılar ki, hesablamaların bu mərhələsində bazarın genişlənməsini nəzərə almasınlar, əgər tələbat 8% artsa, gələn ildə ilk plan həcmələri dəyişməz qalacaq.

Bütün əsas təchizatçılar gələn ildə qiymətləri eyni səviyyədə saxlamağa malikdir. Bir çox başqa xərclər sabitdir və dövriyyədən asılı olaraq dəyişmir. Bir işçiyə düşən sifarişlərin sayını nəzərdən qaçıрмаq lazım deyil, çünki maksimal yüksəliş dövrlərində, hətta əlavə personal cəlb edilsə belə, istehlakçı bazasına xidmət göstərmək çətindir.

### **ADDIM 3: QIYMƏTLƏRİ TƏYİN EDİN**

Bütün mövcud biznes üçün qiymətləri, güzəştlərin və kreditlərin səviyyəsini təyin edin. Qiymətgoyulma dəqiq elm deyil, bəy daha çox ustalıqdır, amma məqsəd şirkətin yüksək mədəxil almasıdır. Bu məqsədə nail olmaq üçün aşağıdakıları qiymətləndirmək lazımdır:

- Orta bazar qiymətinin təxmini dəyişiklikləri;
- Şirkətin rəqabət vəziyyəti;
- Keyfiyyətin yaxşılaşmasının qiymətə təsiri;
- Bazarda qiymətin artma sürəti, qiymətin elastikliyi və onun qiymət- həcm əlaqəsinə təsiri;
- Reklama qoyulan investisiyanın nəticələri.

Ehtimal edək ki, indiki məqamda orta bazar qiyməti 100-dür. Bazardakı inflyasiya meyillərinə əsasən təxmin edilir ki, yalnız bu bazar üçün (yadınızda saxlayın ki, bazanın hər bir bölməsində öz inflyasiya səviyyəsi vardır) gələn ildə orta qiymət 103 olacaq.

Keçən ildə bu bazarda şirkət malının qiyməti 80 idi. Ehtimal var ki, rəqabət təzyiqi artmasa, gələn ildə bazar qiyməti 82,4 olacaq.

Lakin son ildə şirkət keyfiyyəti xeyli çox artırıb və bu konkret bazarda keyfiyyət və qiymətin nisbətini bilərək (yadınızda saxlayın ki, qiymət- keyfiyyət nisbəti müxtəlif bölmələrdə fərqlidir) aydın olur ki, o öz qiymətlərini 3% artırma bilər.

Belə halda, bazar payının keçən ildəki nisbətini saxlamaq üçün bazar qiyməti 84,8 olmalıdır.

Bazarın artımı 5%- dır. Bu onu bildirir ki qiymət 84,8 olduqda, şirkət əvvəlki ilə nisbətən mal və xidmətlərin satışını 5% artırmalıdır. Şirkətin fəaliyyət göstərdiyi bazarda qiymətin elastikliyi bərabərdir 3-ə, yəni nisbi qiymətlərin 1% dəyişməsi satışın 3% aşağı düşməsi deməkdir. Elastikliyin belə bir səviyyəsi şirkətə satışın ümumi həcmi azaltdan qiyməti 86,2-ə qədər artırmaq və eyni zamanda mədəxil və xərclər arasındakı nisbətə dəyişməməsi şərtilə mənfəətliliyi xeyli artırmaq imkanını verəcək.

Burada 4-cü fəsildə, «Satışın dəqiq qurulması» bölməsində təsvir edilmiş marjinal gəlirlilik modeli köməyə gələ bilər.

Nəhayət, reklama investisiyaların qoyuluşu həmçinin bazar qiymətlərinə təsir edə bilər. Yuxarıda gətirilən misalda KOM-un reklam xərcləri çox məhduddur və bazar qiymətlərinə təsir etmək üçün kifayət deyil.

Şirkət tərəfindən tətbiq edilən güzəşt və kreditlər sistemi də qiymətlərə təsir göstərir. Güzəştlər səviyyəsinin enməsi, yəqin ki, ən çox nəğd qiymətlərə təsir edəcək, lakin kredit siyasətinə dəyişikliklərin təsiri hər 30 gün üçün 1% maliyyə məsarifi ucbatından heç də az olmayacaq.

Qiymətqoyma zamanı yeni mal və xidmətlərlə əlaqəli yaranan problemlər daha kəskin olur. Əgər yeni mal şirkətin, yaxud onun rəqiblərinin çeşidində olan mallarla oxşardırsa, eynilə hərəkət etmək mümkündür. Lakin, əgər mal və ya xidmət mövcud olanlardan əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənirsə, qiymətqoymanın yeganə potensial mənbəyi həmin yeni mal, yaxud xidmətin qəbul oluna bilməsinin ətraflı tədqiqi olacaq (bax: 6-cı fəsil, «Yeni mal və xidmətlərin işlənməsi» bölməsi: marketing problemləri, seçilmiş strategiyaların təşkilat və maliyyə cəhətdən reallaşdırılması).

Qiymətqoyma üzrə qərarlar qəbul olunduqdan sonra planlaşdırma ilə məşğul olan komanda onun qəbul oluna bilməsinə həm şirkətin özündə, həm də fəaliyyət xaricində maksimal sayda insanlarla müzakirə etməlidir. İstehlakçılar tərəfindən qiymətə göstərilən sət müqavimət bildirir ki, qiymətlərin planlaşdırılmış səviyyəsini, yaxud güzəşt və kreditlərin səviyyəsini dəyişdirmək lazımdır.

## Keys-analiz

### Sofawater şirkəti, XXV hissə

Keçən il ərzində suyun yumşaldılması üzrə xidmətlər bazarında inflyasiya 1% artıb. Ölçülmüş orta bazar qiyməti Softawater şirkətində 95% təşkil edirdi. Bundan çıxış edərək, şirkət bazar meyillərinin məcrasında qalması üçün qiyməti 96%-ə qədər qaldıra bildi.

Keyfiyyətin nisbi vəziyyəti dəyişilməyib, yəni bu göstərici üzrə şirkətin üstünlüyü yoxdur. Hər il bazar payının 5% artması ilə qiymətin qalxmasına nail olmaq olar, lakin bazarda qiymətin elastikliyi 5% təşkil etdikdə, mənfəət az-çox nəzərə çarpan olmayacaq. Bir halda ki, şirkət bazara nüfuz etmə siyasətinə əməl etməyi planlaşdırırsa, qiymətin qalxması qəbul oluna bilməz, ilk öncə ona görə ki, istehlakçıların əksəriyyəti inflyasiyadan əlavə hər hansı qiymət artımına ədavətlə yanaşır. Softawater ilə ticarət sazişləri müzakirə etmiş istehlakçıların əksəriyyəti üçün kredit və güzəştlər üzrə şərtlər dəyişməz qalmalıdır.

## ADDIM 4: BAZARA NÜFUZETMƏ DƏRƏCƏSİNİN TƏNZİMİ

Məqsədə çatmaq üçün zəruri olan bazara nüfuz etmə həcmələrini, qiymət və kapital qoyuluşunun miqdarını əlavə edək. Şirkətin istismar xərclərinin vəziyyəti təyin edildikdən sonra yeni biznesin işə salınması üçün planlaşdırılmış xərclər – tələbatın artması, satışın stimullaşdırılması, kütləvi informasiya vasitələrində reklam xərcləri ilə yanaşı, bazara nüfuz etmə siyasəti nəticəsində meydana çıxacaq istehsal olunan məhsulun həcmələrini mövcud baza əsasında planlaşdırmaq

olar. Həcmələr böyüdükdə, daşıma və anbara yığmanın ümumi xərcləri enə bilər. Planın qurulması prosesində həmin problemlər meydana gəldikcə öyrənilməlidir.

Bu amillərdən hər birinin ilk istismar xərclərindən əlavə istehsal əmək xərcləri, təchizat və saxlama xərclərinə öz təsiri var və planı tərtib edərkən, onları nəzərə almaq lazım gələcək (cədvəl 7.2).

**Cədvəl 7.2 Mallar və maya dəyərinin hesablaşma mərkəzlərinin arasında planlaşdırılan əlaqələr.**

Amil	Mal A	B	C	İstehlakçı A	B	C	Sahə A	B	C
<b>Həcm</b>									
Daşıma									
Məhsul vahidinin daşıma xərcləri									
Telefonla sifarişlər									
1 sifarişin yerinə yetirilməsinin xərcləri									
Satılan stimullaşdırılması									
Kütləvi informasiya vasitələrində reklam									
Ehtiyatlar									
Sifarişlərin miqdarı									
Məhsul vahidinə sifarişin xərcləri									
Məhsul vahidinə saxlama xərcləri									
Xammal									
Subpodratçı									
Ödəniş-istehsal									
Kommunal ödənişlər									

**ADDIM 5: BAZAR İNKİŞAFININ TƏNZİMİ**

Bazarın inkişaf həcmi, qiymətin kəmiyyətini və labüd olan kapital qoyuluşunu əlavə edin. KOM üçün planı tərtib edənlər gərək yeni bazarın xidmətinə gedən xərcləri – daha yüksək reklam xərclərini, distribusiyaya xərclərini, ticarət məsarifini, sifarişləri işləmə məsarifini tam

hesablasınlar. Qiymətqoymada həmçinin, bazarda tamamilə başqa mühit və pulun yerli valyutaya dəyişdirilməsi, satışdan müxtəlif vergi səviyyələri və s. kimi tələblər əks olunmalıdır.

## Keys- analiz

### Brainstorm şirkəti, XVII hissə

---

Brainstorm Eyr şəhərində özünün bazarın inkişafı strategiyasına nail olmaq üçün Daley mağazalar şəbəkəsini almağı qərara aldı. Yerli bazarda ehtiyat saxlamanın təmin edilməsi üçün mağazalara lazım olan əlavə avadanlığın alınması mühüm kapital qoyuluşunu tələb edir. Müdirlər həmçinin qərara aldılar ki, Brainstorm şirkəti möhkəmlənmək təşəbbüsündə olduğu yeni satış bazarlarında sınaq məqsədilə malın reklamı və irəliləməsinə böyük kapital qoyuluşu etməlidir. Qiymətqoymada dəyişikliklər daxili bazardakından daha təsirli ola bilər və ölkəyə idxal edilən malların daha yüksək bazar qiymətlərini əks etdirə bilər. Satışdan daha yüksək vergi də qiymətlərin qalxmasına təsir göstərir.

### ADDIM 6: YENİ MAL VƏ XİDMƏTLƏRİN İŞLƏNMƏSİNİN TƏNZİMİ

Yeni mal və xidmətlərin həcmələrini/dəyərini və labüd olan kapital qoyuluşunu əlavə edin. Yeni mal, yaxud xidmətin işlənməsi proqramı protokol, sınaq və kommersiyalaşmanın işlənməsinin müxtəlif mərhələlərində lazım olan kapital qoyuluşu ilə ayrıca hesablama bazası kimi işləyir. Maya dəyəri hesablama mərkəzləri işinin daha asan yoxlanılması üçün yeni mal və ya xidmətlə bağlı bütün xərcləri bir kateqoriyada birləşdirmək məntiqə uyğun olardı.

Mal və xidmətlərin həcm və qiymətlərinin proqnozlaşdırılması ətraflı təhlil aparmağı tələb edir. Bir çox hallarda yeni mallar keyfiyyət, istehsal və ya sınaqla bağlı problemlərin ucbatından ehtimal edildiyindən daha ləng möhkəmlənir. Başqa bir çətinlik isə istehsala olunan təsir, yaxud xidmətin göstərilməsidir. İstehsalın effektivliyinə təsir, təchizata və personalın təliminə qoyulan yeni tələblər bütövlükdə istehsal hissəsinin işini mühüm dərəcədə çətinləşdirə bilər. Yeni mallara aid planları yekun təhlilə daxil etdikdə bunu nəzərə almaq lazımdır. Bütün bu məsələlər 3-cü fəsil və s.-dən başlayaraq planın qurulması prosesində araşdırılıb.

### ADDIM 7: DİGƏR GƏLİRLƏRƏ ƏLAVƏ EDİN

Bütün digər gəlirləri əlavə edin. Şirkətlərin çoxu digər mənbələrdən gəlir əldə edə bilər, məsələn, təhsilə olan hökumət qrantları, binaların başqa



balansa keçirilməsi, enerji daşıyıcılarına olan tariflərin saxlanması və s. Qrantlar müxtəlif maliyyə verən təşkilatlar tərəfindən, o cümlədən:

- Yerli hökumət tərəfindən
- İnkişaf agentlikləri tərəfindən
- Beynəlxalq fondlar tərəfindən (məs, AB)
- Hökumət tərəfindən ayrıla bilər.

Qrantlar rəsmi təqdir edildikdən sonra onları hər hansı digər mümkün olan əlavə xərclərlə bərabər artan pul vəsaitləri axınına əlavə etmək olar. Bəzi qrantların alınması üçün şirkətin özündən əlavə 50% maliyyə qoyuluşu tələb olunur.

### **ADDIM 8: DİGƏR XƏRCLƏR**

Nəzarət və əlavə kapital qoyuluşu xərclərini əlavə edin (təchizat, təlim, peşəkar xidmətlər).

Bu mərhələdə KOM üçün plan tərtib edən hansı istehlakçılara hansı mallar həcmnin satılması, onların bütövlükdə təşkilatda iş gərginliyinə təsiri haqqında tam təsəvvürü var. Təşkilatın müxtəlif bölmələrində fəaliyyət səviyyəsindən çıxış edərək, təşkilatda olan rəhbərlərin sayının kifayət dərəcədə olması, yaxud orta bəndin ixtisara salınması və ya artırılması barədə qərar qəbul etmək vacibdir

### **ADDIM 9: GƏLİRLƏRİN AXINI**

Gəlirlərin axını, marja və pul vəsaitlərinin hərəkətini almaq üçün həcmələri mövsümi dəyişmələrə müvafiq dəyişdirin. Şirkətlərin çoxu yeni biznesin təşkili üçün nə qədər vaxt sərf olunduğunu pis təsəvvür edir. Həcmənin necə artmasını təyin etmək üçün biznes-planın tərtibatçısı əvvəlki istehlakçılar olduqda, yaxud yeni yerlərdə həjmin artmasına dair mövcud təcrübədən istifadə etməlidir. Çox azaltma tərəfə səhifə etmək artırma tərəfə səhifə etməkdən yaxşıdır.

*Şirkətlərin çoxu təzə biznes təşkil etmək üçün nə qədər vaxt sərf olunduğunu pis təsəvvür edir... Azlığa tərəf səhifə etmək çoxluğa tərəf səhifə etməkdən yaxşıdır.*

### **ADDIM 10: MALİYYƏLƏŞDİRMƏYƏ OLAN TƏLƏBLƏR**

Maliyyələşdirmə üzrə tələblərə planın təsirini nəzərdən keçirək.

Hal-hazırkı vaxta KOM üçün planın tərtibatçısının təşkilatda pul vəsaitlərinin necə hərəkət etməsi və bunun həm qısamüddətli, həm də ortamüddətli dövrlərdə müəyyənləşdirmə ilə bağlı hər hansı bir problem yarada biləcəyi haqqında aydın təsəvvürü vardır. Xərcləri minimallaşdırmaq üçün borclara maksimal tələbat olunan dövrlər

haqqında məlumatı əvvəlcədən vermək lazımdır. Yeni maliyyələşdirmənin təşkili üçün də vaxt lazımdır.

Həmin mərhələdə təklif olunan maliyyələşdirmənin davamlılığını yoxlamaq və onu digər mümkün variantlarla müqayisə etmək lazımdır. Layihələrin bölünməsinin bir çox müxtəlif metodları mövcuddur, bunlardan ən qiymətliyi sırf cari/diskont dəyəri üsuludur ki, burada yenə pul vəsaitləri hərəkətinin maliyyələşdirmə siyasətinə təsiri diqqət mərkəzindədir.

Sırf cari/diskont dəyəri, metodu belə bir əsasda işləyir ki, eyni pulqaytarma səviyyəsində şirkət üçün qısamüddətli gəlir gəlmə uzunmüddətliyə daha qiymətlidir. Başqa sözlə, zaman amilinin təsiri pul dəyərinin diskont edilməsi deməkdir. Beləliklə, sırf cari/diskont dəyərinin hesablamaları razılaşdırılmış hesab tarifinə əsaslanır, pullar isə zaman axarındadır:

Sırf cari/diskont dəyəri=ilk kapital qoyuluşu+gəlirlərin diskont dəyəri- xərclərin diskont dəyəri.

Sırf cari/diskont dəyəri metodunun başqa bir üstünlüyü onun elastikliyidir. O, kapital qoyuluşu vaxtının və müxtəlif tipli kapital qoyuluşlarından alınan mənfəətin müxtəlif tariflərinin dəqiq hesablarını aparmağa imkan yaradır. Məsələn, şirkət ilk öncə kiçik bir fabrikin tikintisi variantını nəzərdən keçirmək, sonra isə onu tikib qurtarmaq, ya da, əksinə, əvvəlcə böyük bir istehsalat qurmaq, yaxud bu cür ehtimalları «həll ağacının»da birləşdirmək iqtidarındadır.

Ödənmə dövrü həmçinin qısamüddətli maliyyələşdirmə və bütün kapital qoyuluşlarının gəlirdən qaytarılma tezliyinin ölçülməsi hallarında faydalı ölçü vasitəsidir.

## **ADDIM 11: İCRA MÜDDƏTİ VƏ PUL AXINININ HƏRƏKƏTİ**

Hər bir strategiyanın maliyyə təsirini icra müddətində dəyişikliklər etməklə dəyişdirmək olar. Bir çox hallarda maliyyənin tarazlaşdırılması və son dərəcə artan tələbatın azaldılması üçün icranın başlanması tarixinin dəyişdirilməsi kifayət edir, hərçənd ki, bu kimi dəyişikliklər layihənin müvəffəqiyyətli olmasının ümumi şanslarına təsir göstərə bilər.

*«Həll ağacı»nın istifadəsi müxtəlif variantların planlaşdırılmasına olan tələblərin başa düşülməsinə kömək edə bilər.*

«Həll ağacı»nın istifadəsi müxtəlif variantların planlaşdırılmasına olan tələblərin başa düşülməsinə kömək edə bilər. Burada realizasiya yollarının seçimi, həm də onlardan hər birinin icra müddətinin müxtəlif variantları var.

Misal üçün aşağıdakı alternativini nəzərdən keçirmək olar: daha çox, yaxud daha az və müxtəlif qiymətlərə avadanlıq almaq. Mənfəət belə hallarda sonrakı illərdə bazardakı tələbatla təyin edilə bilər.

Biznes-planın tərtibatçısı sonrakı birinci və ikinci ilə tələbat səviyyələrindən hər biri üçün ehtimalları hesablaya və hər iki ilə ümumi mənfəətin yekununu vura bilər. «Həll ağacı» elastikdir, o, tərtibatçıya müəyyən şərtlər əmələ gəldikdə, əlavə kapital qoyuluşlarının zəruriliyi ehtimalını nəzərdən keçirmək və onları bu «ağaca» əlavə etmək imkanını verir.

Kütləvi istehsal				Xırda seriallı istehsal			
<b>1-ci il: tələbatın ehtimalı</b>							
Yüksək tələbat 0,6		Aşağı tələbat 0,4		Yüksək tələbat 0,6		Aşağı tələbat 0,4	
<b>2- ci il: tələbatın ehtimalı</b>							
Yüksək 0,8	Aşağı 0,4	Yüksək 0,4	Aşağı 0,6	Yüksək 0,8	Aşağı 0,2	Yüksək 0,6	Aşağı 0,4
<b>1-ci il: Mənfəət səviyyələri</b>							
1	2	3	4	5	6	7	8

**Şəkil 7.1 “Həll ağacı” açıq şəkildə**

### **ADDIM 12: PLANLAŞDIRILMIŞ MƏQSƏDLƏRƏ NAIL OLMA**

Ümumi planın birinci layihəsində şərh edilən məqsədlərə nisbətən planın digər məqsədlərinin nə qədər vacib olmasını təyin edin. O, ümumi gəlir üzrə yeni malların işlənməsində sabit xərclərə, ixtisas dərəcələrinə, qoyulmuş tələblərə cavab verirmi? O, həddən artıq böyük risklərə, artımın həddən artıq yüksək sürətinə, nəzarətin mümkün olan itirilməsinə gətirməyəcəkmi?

Bu mərhələdə planda xüsusi olaraq qeyd edilən məqamları əhəmiyyətli dərəcədə dəyişmək zəruriyyəti yarana bilər. Belə ki, əsas dəyişiklikləri fəaliyyət və xərclər səviyyəsində etmək lazımdır. Bir çox başqa hallarda plan bütövlükdə məqbul olacaq, lakin iqtisadi konyukturanın dəyişməsi xarakterinə tam müvafiq tədbirlərin götürülməsini tələb edəcək. İlk belə bir tədbir planının müxtəlif hissələrinin qarşılıqlı əlaqəsinin baxılması – güzəştlərin işlənməsi olmalıdır.

### **ADDIM 13: GÜZƏŞTLƏR**

İstənilən nəticəyə nail olmaq üçün müxtəlif investisiyaların müddət üzrə bölüşdürülməsi kifayət etmədikdə, biznes-planın tərtibatçısı planda mümkün güzəştləri nəzərdən keçirməlidir.

- **Mahn, ya xidmətin qiymətinin dəyişdirilməsinin alternativləri**
- **İstehsalda güzəştlər**

Layihəni elə dəyişdirin ki, xammalın sərf edilməsi azalsın; keyfiyyətin nəzarətini yaxşılaşdırın; bahalı inqrediyentlərin payını azaldın; istehsalın tullantılarını həmin inqridiyentlərin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması yolu ilə azaldın; subpodratçıların işdə iştirakını yaxşılaşdırın və ya dəyişin; texniki xərcləri, yaxud saxlama və emaletmə əməliyyatlarının xərclərini azaldın; gəlirli avadanlığın alınması yolu ilə istehsalın effektivliyini qaldırın, yaxud istehsal yerlərinin planlaşdırılmasını yaxşılaşdırın; istifadə olunmayan yerləri vasitəli icarəyə verməklə, əlavə xərcləri azaldın; sifarişlərin işlənməsi üsulunun daha yaxşı təşkilinin tətbiq edilməsi hesabına xammal ehtiyatlarını azaldın; iş vaxtından artıq işləri minimuma çatdırın və işçilərdən maksimum nəticələrə nail olun; elə bir ödəniş strukturunu tətbiq edin ki, orada işin nəticələri nəzərə alınsın və ya daha çox əvəzçini işə götürün; rəqib kvotaların hüdudlarını genişləndirərək, sifarişlərin sayını artıraraq və ya maliyyələşdirmə üsullarını dəyişərək alış üsulunu təkmilləşdirin; təhlükəsizliyi artırma və ya ehtiyatların hesaba alınmasının yaxşılaşdırılması yolu ilə itkiləri azaldın.

- **Mallar üzrə güzəştlər**

Çeşidləri ixtisar edin və ya genişləndirin; daha uzunmüddətli zəmanət verin; krediti çoxaldın və ya azaldın.

- **Satış üzrə güzəştlər**

Aksiyalar paketini azaldın; ehtiyatların saxlama sistemini yenidən qurun; fiziki satışın üsullarını dəyişin; çatdırılma tezliyi və ya sifarişin həcmi kimi xidmətlərin keyfiyyətini artırın; yeni satış yollarından istifadə edin.

- **Qiymətqoyma üzrə güzəştlər**

Diskont etmənin sistemini və ya quruluşunu dəyişdirin; diskont etməni yaxşılaşdırmaq üçün müxtəlif çeşidli malları birləşdirin.

- **Təşviqedici güzəştlər**

Məncementi elə dəyişin ki, daha gəlirli mallar, daha sərfəli alıcılara satılsın; personalın öyrədilməsi və iş gərginliyinin yenidən təşkil edilməsi sayəsində satışın effektivliyini artırın; reklam xərclərində dəyişikliklər edin, kütləvi informasiya vasitələrinə xərcləri daha yaxşı

təşkil edin; yaxşı yadda qalan reklam yaradın, satışın stimullaşdırılması üçün KİV-in növünü dəyişin.

▪ **Satışın stimullaşdırılması xərclərinin artımının alternativləri**

▪ **Mallar üzrə güzəştlər**

Keyfiyyətə nəzarəti gücləndirin; qablaşdırma materiallarının yeni tətbiqini tapın; qablaşdırma materiallarının dizaynını dəyişdirin; malların nümayişini yaxşılaşdırın; zəmanət müddətini artırın.

▪ **İctimaiyyətlə əlaqələr üzrə güzəştlər**

İctimaiyyətlə əlaqələrin daha effektiv istifadəsi üsullarını araşdırın

▪ **Ticarət agentləri üzrə güzəştlər**

Ticarət müəssisələrinin işçilərinin sayını artırın; satış (məsələn, telefonla satış) üsulunu dəyişdirin; daha effektiv təlim keçirin və ticarət müəssisələri işçilərinə böyük dəstək olun; işçi strukturunun yenidən qurulmasını keçirin.

▪ **Satış üzrə güzəştlər**

Vasitəçilərin sayını artırın; dəlillərin artırılması üçün qiymətqoymanın quruluşunu dəyişdirin.

▪ **Qiymətqoyma üzrə güzəştlər**

Qiymətləri aşağı salın; kreditlərə dair daha yaxşı şərtlər qoyun.

▪ **Malın xarakterinin dəyişdirilməsinin alternativləri**

▪ **İstehsal üzrə güzəştlər**

İstehsalın ən yaxşı texnologiyasını araşdırın; personalın öyrədilməsini yaxşılaşdırın.

▪ **Satış üzrə güzəştlər**

Yeni satış yollarını artırıb tapın; daha çox sayda vasitəçilərdən istifadə edin; qiymətləri endirin; satışın yaxşılaşdırılması üçün qiymətlərin strukturunu dəyişdirin; müxtəlif malları bir- birilə uyğunlaşdırın.

▪ **Təşviqedici endirimlər**

Malın alınmasında marağı artırın; təşviqetmə üsullarını dəyişdirin; ticarət agentlərinin təlimini yaxşılaşdırın; fəaliyyət maraqları ilə

əlaqədar diqqət mərkəzlərini dəyişdirin; bazarda istiqaməti dəyişin; ticarət işçiləri tərəfindən təklif edilən xidmətləri yaxşılaşdırın.

#### ▪ **İşçilərin sayının artırılmasının alternativləri**

#### ▪ **Təşviqedicü güzəştlər**

Son istehlakçıya yönəlmiş reklam- təbliğat materialından daha geniş istifadə edin; birbaşa cavab reaksiyası verən kupon və materiallardan daha geniş istifadə edin; satış nöqtələrini daha yaxşı yerləşdirin və məlumat kitabçalarını paylayın.

#### ▪ **Satış üzrə güzəştlər**

Vasitəçilər, vasitəsiz marketinqdən daha geniş istifadə edin; xüsusi məsələlərin həlli üçün üçüncü tərəfin köməyindən istifadə edin.

#### ▪ **Personal üzrə güzəştlər**

Təlim keçirin; personalın işə götürülməsi siyasətini dəyişin; vəzifə borclarını yenidən təyin edin; işçilərdən daha effektiv istifadə imkanını verən texnologiyaları tətbiq edin.

Güzəştlər gözlənilən effekti verməyəndə biznes- planın tərtibatçısı gələcək xərclərin azalması ehtimalını nəzərdən keçirməlidir. Lakin bunun nəticəsində hər bir istehlakçıya təklif olunan xidmətin səviyyəsi aşağı düşəcək.

### **ADDIM 14: XİDMƏT SƏVIYYƏLƏRİ**

Hər bir istehlakçıya təklif olunan xidmətin səviyyəsini aşağı salmaqla, biznes-planın tərtibatçısı həmçinin xərcləri də azalda bilər. Lakin tərtibatçılar xidmət səviyyəsini şərtləndirilmiş səviyyədən aşağı saldıqda, çox ehtiyatlı olmalıdırlar. Rəqabətdə üstünlük qazanmaq üçün bir son dərəcə vacib olduğundan, belə bir meyl KOM-un rəqabət mövqeyinə zərər gətirə bilər.

### **ADDIM 15: YENİ MƏQSƏDLƏR**

Gəlir və itkilərin yeni səviyyələrini, balans hesabatlarını, maliyyə əmsallarını planlaşdırın, istehsalın, marketinqin effektivliyi, məhsulun işlənilib hazırlanması üzrə yeni məqsədlər qoyun.

Bununla ilk dəfə 1-ci fəsildə təqdim edilən planlaşdırma dövrəsi (bax.şək.1.1.), yeni məqsədlərin qoyuluşu, işin təhlili üçün meyarların seçimi tamamlanır. Göstərilənlər həm şirkətin işinin nəticələrinin cari nəzarətinə, həm də əsasında uzunmüddətli perspektiv inkişaf

haqqında qərar qəbul oluna biləcək yeni bazanın yaradılmasına xidmət edə bilər.

### **NƏTİCƏLƏR**

**Bu fəsildə müfəssəl biznes-planın qurulması- mövcud biznesin planlaşdırılmasından başlayaraq, pul vəsaitlərinin təxmini hərəkətinin tamamlanması üçün qatqoyma prosesi kimi bütün müxtəlif strategiyaların sonrakı realizasiyası ilə diqqət mərkəzindədir. Nəticədə alınan pul vəsaitlərinin hərəkəti mənzərəsi və menecerlərdən gələn digər məlumat, sonra ümumi məqsədlərlə müqayisə olunur və planın «dəqiq sazlama» prosesi, ümumi məqsədlər planın nəticələrinə zidd deyilsə, bitir.**

**Bunun nəticəsində plan tərtibatçısı, şək.1.1-də təqdim edilən dövrəni bitirərkən, məlumat sisteminin yeniləşməsində istifadə oluna biləcək yeni baza nöqtəsini alır. Bütün operativ nəzarət, qiymətləndirmə və yeni imkanların müəyyənləşdirilməsi prosesi yenidən başlaya bilər.**





<b>Fəaliyyətin və gözlənilməz</b>	<b>1</b>
<b>şəraitlərin planlaşdırılması</b>	<b>2</b>
<b>—————</b>	<b>4</b>
<b>Giriş</b>	<b>5</b>
<b>Bələd edilmiş hesablamalar</b>	
<b>Hissiyatın təhlili</b>	<b>6</b>
<b>Gözlənilməz şəraitin planlaşdırılması</b>	
<b>Fəaliyyətin planlaşdırılması</b>	<b>7</b>
<b>Nəticə</b>	<b>8</b>
	<b>9</b>

## GIRIS

Plan üzərində işləri yekunlaşdırandan sonra istehsalçı plana tənqidi tərəfdən yanaşmalıdır. SURE xasiyyətnaməsini yada salın(bax.fəsil 2).Həmin plan etibarlı mənbəyə əsaslanırmı,bu planı lazımi dərəcədə təcrübəsi olan və məsuliyyətli insanlar tərtib etmişlər? Bu fəsildə verilən 4 mərhələ planı dəqiq tərtib edir və əgər mümkündürsə o, onu ikiqat SURE etməyə cəhd göstərilir. Bu 4 mərhələ aşağıdakılardır:

-Planın tərkib hissəsi olan tələb edilmiş hesablamaların sayılması

-Hissiyatın təhlili vasitəsilə plana təsir edən dəyişikliklərin ölçülməsi

- Gözlənilməz şəraitlərin planının tərtib olunması

- Fəaliyyət planına daxil olan vəzifələrin və tarixlərin müəyyən edilməsinin sxemi.

## BƏLƏD EDİLMİS HESABLAMALAR

Biznes-planlaşmanın nisbətən çətin bölgələrindən biri düzgün və dəqiq surətdə bələd edilmiş hesablamaları yaratmaq və onu plana daxil etməkdir.

Bu ona görə çətindir ki, biznes planda yaradılan bir çox bələd edilmiş hesablamalar dəqiq təsvir olunmamışdır. İstehsalçı onları müzakirəyə belə ehtiyacı olmayan möhkəmlənmiş mühitin amilləri kimi qəbul edir. Lakin planın mərhələlərinə yoxlama baxışı bütün məsələlərin düzgün qiymətləndirilməsinə inanmaq üçün yeganə üsuldur (cədvəl.8.1). Bələd edilmiş hesablamaların qiymətləndirilməsində digər bir sərfəli əlavə hər bir hesablama ilə bağlı risk dərəcəsinin təyin olunmasıdır. Böyük risk tələb edən hesablamalar üçün əlavə nəzarət 2 səbəbdən tələb edilir.

Birinci, müəyyənləşdir-mək lazımdır ki, hər hansı əlavə məlumat ayrı-ayrı hesablamalarda olan riski azalda bilərmə ?

İkinci, əgər hesablamalar düzgün olmazsa o, ortaya çıxan problemlərin həll edilməsində gözlənilməz şəraitlərin planlaşdırılmasının vacibliyini xüsusilə nəzərə çatdırmalıdır.

*Biznes planda təsvir olunan bir çox bələd edilmiş hesablamalar dəqiq müəyyən deyildi, istehlakçı onları müzakirəyə ehtiyacı olmayan möhkəmlənmiş mühitin amilləri kimi qəbul edir. Lakin planın mərhələlərinə yoxlama baxışı bütün məsələlərin düzgün qiymətləndirilməsinə inanmaq üçün yeganə üsuldur.*

**Cədvəl 8.1: Hesablamaların qiymətləndirilməsi üçün kontrol siyahı**

<i>Sahə</i>	<i>Sual</i>	<i>Zərurilik</i>	<i>Risk</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Beynəlxalq-qanunvericilik</i>			
<i>Milli-qanunvericilik</i>			
<i>Yerli-qanunvericilik</i>			
<i>İqtisadi inkişaf</i>			
<i>İnflyasiya</i>			
<i>Müstəqil gəlirdə olan dəyişikliklər</i>			
<i>Sosial dəyişikliklər</i>			
<i>Texnologiya</i>			
<i>Rəqabətli quruluş</i>			
<i>Rəqiblərin bu strategiyaya cavab reaksiyası</i>			
<i>Məhsulların keyfiyyəti</i>			
<i>İstehlakçıların stabilliyi</i>			
<i>İstehsalın nəhəngliyi</i>			
<i>Personalin sayı</i>			
<i>Maliyyənin hesabı</i>			

**HİSSİYATIN TƏHLİLİ**

Plan xərclərin və qalığın real qiymətlərinə əsaslanaraq tərtib olunur. İcmalın sistemi xərc və qalıqlar gözlənilmədiyindən yüksək və aşağı olarsa, gözlənilən nəticələrdə çatışmamazlıq baş verərsə, özündə qiymətləri əks etdirməlidir.

İnformasiya sisteminin funksiyalarından biri də biznes planın istehsalçısına biznesdə dəyişikliklərin modelləşməsinə imkan verməsidir

***Praktik məqsədlərin böyük hissəsi üçün qalıqların artıb azalmasının 20% və ya 30% olması vəziyyətin inkişaf senarisinin yaxşı və ya pis təsvirini yaradır.***  
***Qalıqların 20% və minus 30% azalması və ya artması məqsədlə praktik olaraq vəziyyətin yaxşı və ya pis olması barədə təsvir yaranır.***

**GÖZLƏNİLMƏZ****ŞƏRAİTLƏRİN PLANLAŞDIRILMASI**

Böhran və ya əlahiddə şəraitlərin baş verdiyi zaman vəziyyəti idarə etmək bacarığı menecerlər üçün çox vacibdir. Hətta ən yaxşı, hərtərəfli qəbul edilmiş plan da təəccüb doğursa da, səhv ola bilər. Əgər menecerlər böhran və gözlənilməz şəraitləri onlar baş verənə qədər və ya sonra

yüngülləşdirməyi planlaşdırmasalar, onda onların fəaliyyəti systemsiz olacaqdır. Gözlənilməz şəraitlərin idarə olunmasının daha faydalı planının yaradılması üçün şirkətin menecerləri əvvəlcə baş verən problemin xarakterini müəyyən etməli, sonra isə lazımı, səmərəli tədbirləri görməlidir. Ümumiyyətlə, əlahiddə vəziyyətlərin planlarının tərtib olunmasında mərhələli, az xərc tələb edən yanaşmanın nəzərə alınması vacibdir. Müvafiq olaraq, gözlənilməz şəraitlərin hazırlanmasına mərhələli yanaşma vacibdir. Aşağıda belə yanaşmalara aid nümunələr gətirilmişdir.

## **PLANDA OLAN HANSI BƏNDLƏRİN QEYRİ –REAL OLDUGUNU MÜƏYYƏN EDİN**

Böhranın idarə olunmasının ilk mərhələsi planda həyata keçirilməsi mümkün olmayan bəndlərin təyin edilməsidir. Bu elə amillərdir ki, rentabelliyə, firma və ya işçilərin istehsalçıların vəziyyətinin yaxşı olmasına təsir göstərir. Çox böyük təşkilatlarda bu amillərin potensial kombinasiyasını müəyyən etmək daha çətindir, çünki alternativ diapazon çox əhatəli və genişdir.

Sadəlik üçün söhbət əsasən, bir neçə problemləri eyni vaxtda deyil, ardıcıl olaraq həll etmək məsələsi ətrafında gedir.

### **■ Məhsulların keyfiyyəti məsələləri**

Əmtəə və xidmətin keyfiyyətinin pis olması gəlirli uzunömürlü biznesin itirilməsinə gətirib çıxara bilər. Bu qeyri-kommersiya və kommersiya təşkilatlarının əksəriyyəti üçün ümumi problem hesab olunur.

### **■ İstehlakçılara xidmətlərin təklif olunması məsələləri**

Əmtəənin qəbul olunması və istesalı arasında olan hər hansı bir mərhələdə əgər fasilələr olarsa, istehlakçıya səmərəli xidmət təklif etmək və gəlir əldə etmək mümkün deyildir. Bir qayda olaraq, müəssisənin menecerləri fiziki satış, xidmət və anbarlarda və istehsalda əmtəələrin zay olmaması və çatışmazlıqların qarşısını almaq üçün ciddi bir qərar qəbul etməlidir. Əgər kompaniya hər hansı bir səbəbdən istehlakçının tələblərinə cavab vermirsə, (saxlama müddəti keçibsə, gigiyena səviyyəsi aşağıdırsa və ya personal kobuddursa), lazımı xidmət səviyyəsi təklif edə bilmirsə, bu problemi həll etmək vacibdir. Əgər istehsalın müəyyən mərhələsində əmtəənin daxil olması zamanı hansısa fasilələr olarsa, istehlakçıya səmərəli xidmət təklif etmək və gəlir əldə etmək mümkün deyildir. Bir qayda olaraq müəssisənin menecerləri, xidmət zamanı, fiziki satışda və anbarlarda hazır məhsulun zay olması zamanı necə çıxış yolu tapmağı düzgün bacarmalıdır. Əgər xidmət təklif olunursa bilmək lazımdır ki, şirkət həh hansı bir səbəbdən istehlakçının tələbatını təmin edə bilmirsə

(müddəti keçmişsə, gigiyena aşağı səviyyədədirsə və ya personal kobuddursa) və s. Lazımi xidmət göstərə bilmirsə vacib qərarlar qəbul etməlidir.

### ■ **İstehsal məsələləri**

İşçilərlə problemlər, istehsalın təhlükəsizliyinin olmaması, komponentlərin və xammalın təhvilə zamanı müddətin gecikməsi (təcrübəli personalın itkisi, ayrı-ayrı əməkdaşların yol verilməz hərəkətləri)-bütün bunlar şirkətə istehsal məqsədlərini yerinə yetirmək qabiliyyətinə əhəmiyyətli təsir göstərir.

### ■ **Məlumatların idarə olunması**

Bir çox şirkətlər üçün bazar və istehsalçılar haqqında məlumatların itirilməsi potensial böhran yaradır .

Belə itkilər riski əgər şirkət öz məlumatlarını mərkəzləşdirə bilmirsə və kagız üzərində saxlayırsa daha böyük olacaqdır. Belə hallar oğurluq və yanğın zamanı baş verə bilər. Məlumatların itirilməsi rəqiblər üçün belə ciddi problem olacaqdır. Xüsusilə, əgər informasiya çox qiymətlidirsə. Məsələn, əgər bu informasiya müqavilələrdə əks olunan gələcək planlardan və axtarışlardan bəhs edirsə.

### ■ **Maliyyə pozuntuları**

Əsas maliyyə pozuntuları (dələduzluq) hətta ən böyük şirkəti belə məhv edə bilər. Böhran idarə etməklə məşğul olan kadrlar öz diqqətlərini belə pozuntuların olmasının qarşısını almaya yönəltməlidir.

### ■ **İstehsalçıların ödənişlərin gecikdirməsi**

Digər maliyyə müvəffəqiyyətsizliyinin səbəbi bəzi istehlakçıların öz vəzifələrini yerinə yetirməməsidir ki, buna görə də vaxtında ölçü götürmək lazımdır ki, bu baş verməsin.

### ■ **Aksionerlərin strukturunda olan dəyişikliklər**

Şirkətin öz fəaliyyətini sərbəst davam etdirməsinə təşkilatın mülkiyyətinin strukturunda olan dəyişikliklər təsir göstərə bilər. Çünki yeni aksionerlər tez-tez öz məqsədlərini dəyişirlər.

### ■ **Ziyanın ödənilməsi.**

Binanın bir hissəsinin və ya hamısının zədə alması təşkilat üçün ciddi problemlər ortaya çıxarda bilər.

## ■ Maliyyələşdirmə üçün ayrılan xərclərin əhəmiyyətli dərəcədə artırılması.

Hətta ən iri şirkətlərdə belə maliyyə xərclərinin çoxluğu ciddi problemlər yaradır və müvəffəqiyyətsizliyin ən birinci səbəblərindən biri hesab olunur.

## ■ Makromühitdə baş verən əsas dəyişikliklər.

Ola bilər ki, biznes planı hazırlayan şəxs bir çox səhv ehtimallar irəli sürür, məsələn, yeni texnologiyaların ortaya çıxma biləcəyini nəzərə almır və ya hər hansı bir dövrdə iqtisadiyyatın vəziyyəti barədə məlumatı olmur. Nəticədə mübarizədə qalib gəlmək üçün problemlər ortaya çıxma bilər, ona görə də şirkətin baş strategiyasına yenidən baxılmalıdır.

## ■ Rəqabət aparan mühitdəki dəyişikliklər

Ola bilsin ki, bizim istehsalçı rəqib mühit barədə ehtimallarında səhvə yol versin. Məsələn, əgər o, fikirləşirsə ki, bazarda yeni rəqib meydana çıxmayacaq, bunun əksi baş verəndə lazımı tədbirlər görmək mümkün olmur.

## ■ Səmərəli informasiya sistemi yaradın

Əlahiddə şəraitin planlaşdırılması mərhələsində informasiya sistemini yenidən nəzərdən keçirmək lazımdır, çünki şirkətin idarəsi zamanı gərəkli məlumatların fasiləsiz ötürülməsinə inanmaq lazımdır. Səmərəli informasiya sistemi seçmək çoxlu mənbələr içərisindən mümkün olan real mənbəni təyin edir. Əksər hallarda əsas səbəblər o dəqiqə aydın olur. Menecerlər onu da nəzərə almalıdır ki, belə qüsurlar müvəffəqiyyətsizliyə aparır. Doğrudanmı plandan 2% geridə qalma satışın artmasına və ya azalmasına əhəmiyyətli təsir göstərə bilər.

## ■ Baş verə biləcək uğursuzluğun qarşısının alınması

Böhranın müəyyən anlarını müəyyən edərək, belə uğursuzluqların qarşısını almaq mümkündür. Bu və ya böhran növünün şirkətə təsir imkanı nə qədər inandırıcıdırsa, kapital qoyuluşlarının qiyməti bir o qədər çox olur. Hərdən doğrudan da sağlam düşüncə daha gərəkli olur, nəinki böyük kapital qoyuluşları. Məs: kompüterdən məlumatların itirilməsi şirkət üçün ciddi problemlər yarada bilər. Habelə, keyfiyyətə ciddi fikir verilməsi riskin azalmasına səbəb olur. İşçilərin təhlükəsizliyini qorumaq üçün kiçik kapital qoyuluşları da insanlarla bağlı böhrandan qaçmaq imkanı verir.

## ■ Fəaliyyət planı hazırlayın

Planın hazırlanması zamanı yaddan çıxarmaq olmaz ki, münasib kapital qoyuluşu bu problemi həll etsə də risk həmişə qalmaqdadır. Məs, bir çox

şirkətlərdə riskin aşağı salınması üçün tədbirlər görməsinə baxmayaraq, əmək mübahisələri hələ də qalmaqdadır. Əgər potensial olaraq bu şirkətin həyati qabiliyyətinə zərər vurarsa, gözlənilməz vəziyyətlər üçün hazırlanan plan çox ciddi və dəqiq tərtib olunmalıdır.

Belə fəaliyyət planı menecerlərə verilən bəzi səlahiyyətləri də nəzərə almalıdır.

Məs, hansısa menecer şirkət daxilində baş verən təhlükəsizlik məsələləri üçün məsuliyyət daşmalıdırmı? Əgər daşmalıdırsa, hamı bilməlidir ki, bu məsuliyyət konkret kimin üzərindədir? Belə olan surətdə hansısa bir məhsulun çəkisi 3% düşərsə, məhsul satışı üzrə və ya satışla məşğul olan personala qarşı müəyyən ölçü götürmək olar. Əgər satış 5% aşağı düşərsə, reklama çəkilən xərclərə və əmtəə mal ehtiyatlarının səviyyəsinə yenidən baxmaq lazımdır. 10% satış aşağı düşən zaman isə, tamamilə başqa plan qüvvəyə minir.

### ■ **İnformasiya mübadiləsi aparın**

Şirkətin menecerləri qarşısında duran ən mühüm məsələ bütün personala gözlənilməz vəziyyətlər zamanı fəaliyyət planının xüsusiyyətləri barədə ətraflı məlumatların verilməsidir. Meneclərin tez və səmərəli hərəkət etmək qabiliyyəti xüsusi təlimlər nəticəsində daha da yaxşılaşır. Xüsusilə yanın baş verərsə, təhlükəsizlik məsələlərinin ortada olması zamanı.

### ■ **Fəaliyyətin planlaşdırılması.**

Nəzarətin yekun elementi aylıq planın yaradılması və oraya yerinə yetirilməli olan məsələlər və fəaliyyət daxil olmalıdır. Müəyyən etmək lazımdır ki, nəticilər necə ölçüləcəkdir və icrası üçün kim cavabdehdir.

Yeni əmtəənin və fəaliyyətin planlaşdırılmasının işlənilib hazırlanması çox dəqiq olmalıdır. Bütün layihələr bütöv məsələlər versiyasına bölünür, hər birisinin öz müvəqqəti şkalası və resurslara tələbat forması var.

## **NƏTİCƏ**

**Tərtib olunmuş planın doğrudan da SURE xarakteristikasına uyğun gəlirsə,**

- Əsaslanmış bazaya malikdirsə,
- Bütün problemlər aydındırsa;
- Realdırsa;
- Təcrübəli işçi heyəti bütün problemləri həll edir.





<b>Biznesin “sağlamlığının”</b>	<b>1</b>
<b>yoxlanılması</b>	<b>2</b>
<hr/>	
<b>Giriş</b>	<b>3</b>
<b>Bazarın genişlənməsi</b>	
<b>Gəlirin artımı</b>	<b>4</b>
<b>Əmtəə və ya xidmətin keyfiyyət göstəricisi</b>	
<b>Əmtəə və ya xidmətin yenilik göstəricisi</b>	<b>4</b>
<b>Bazar payı</b>	<b>5</b>
<b>Mövsüm satışı</b>	
<b>İstehlak bazasının sabitliyi</b>	<b>6</b>
<b>Məlumatın mümkünlüyü</b>	
<b>Avadanlığın orta xidmət etmə müddəti</b>	<b>6</b>
<b>Bacarıq və qabiliyyət</b>	<b>7</b>
<b>İnzibati və xətt idarəetmənin müqayisəsi</b>	
<b>Əsas işçilərin əvvəlki iş təcrübəsi</b>	<b>7</b>
<b>Daimi xərcləmə təmayülü</b>	<b>8</b>
<b>Borc kapitalın şəxsi kapitalla münasibəti</b>	
<b>Kredit üzrə faizlərin təminatı</b>	<b>8</b>
<b>Nəticələr</b>	<b>9</b>

## GIRIS

Xarici məsləhətçinin nəzər nöqtəsi ilə təsirini biznesin “sağlamlığını” ən yaxşı qiymətləndirə bilmək üçün əvvəlcə onun əsas qüvvəli və zəif tərəflərini ətraflı öyrənmək və idarə qaydasını təhlil etmək lazımdır.

Son illərdə biz bu cür qiymətləndirməni və müəssisənin yekun işinin tez və təxmini təhlilini aparmışıq. “Sağlam” şirkətlərdə əmsallar yüksək olur. Amma aşağı əmsalı olan şirkətlərə kömək etmək lazımdır. Əmsal üsulu ümumi indeks tərtib etməyə kömək edir. Bu indeks müxtəlif şirkətləri müqayisə etməkdə biznesə maliyyə yardımı göstərmək üçün lazım olur. Burada yenə müəssisənin keys - təhlilini müqayisə etmək olar.

### **Cədvəl 9.1 Brainstorm və Softawater şirkətləri üçün biznesin müqayisəli “sağlam” təhlili.**

<b>Amil</b>	<b>Brainstorm</b>	<b>Softawater</b>
Bazarın genişlənməsi		
Gəlirin artımı		
Əmtəə keyfiyyətinin göstəcisi və ya xidmət		
Əmtəənin yeniliyi və ya xidmət		
Bazar payı		
Mövsüm satışı		
İsehlak bazasının sabitliyi		
Məlumatın mümkünlüyü		
Avadanlığın işlədilməsinin orta müddəti		
Bacarıq və qabiliyyət		
İnzibati və xətt idarəetmənin müqayisəsi		
Əvvəlki iş təcrübəsi		
Kredit üzrə faizlərin təminatı		

Şirkətin “sağlam” olduğunun yoxlanılmasının 15 maddəsi aşağıda verilib. Onlar aşağıda verilib, ancaq siz yəqin ki, ona biznes – planın təhlilində rast gəlmisiniz.

## **BAZARIN GENİŞLƏNMƏSİ**

Bazarın genişlənməsi burada 3 il ərzində faiz əlaqəsi üzrə ölçülür. Bazar azalanda şirkət çətinliklərlə rastlaşır. Şirkət bazar sırasında işləyərkən, bir neçəsi ixtisara gedir, bəziləri isə genişlənir, bu zaman hər bir bölmənin kəmiyyət əlaqəsinin dövriyyəsinin artması ya da ixtisarı son nəticəni verə bilər.

**Misal:**

3 il ərzində bazarın genişlənməsinin 50%-i 50 göstəriciyə uyğundur. 3 il ərzində bazarın ixtisar olunmasının 10%-i 10 göstəriciyə uyğundur.

**GƏLİRİN ARTIMI**

Gəlirləri artan şirkətləri gəlirləri azalan şirkətlərlə müqayisədə daha az problemlə gələcək gözləyir. Mənfəətli əmsal burada ümumi marjinal gəlir (ümumi gəlir) kimi yox, mənfəət əmsalı kimi sayılır.

$$\begin{aligned} \text{Son 3 ildə gəlirliyin artması} &= \\ &= \text{faizin dəyişməsi} \times 10 \end{aligned}$$

**Misallar:**

1-ci ilin gəlirliyi 15%, 3-cü ilin gəlirliyi 20% olanda, bu halda artım

$$\text{bərabərdir } 5\% \times 10 = 50.$$

$$1\text{-ci ilin gəlirliyi } 20\%, 3\text{-cü ilinki } 15\% \text{ olanda} = -5 \times 10 = -50$$

**MALIN KEYFİYYƏT GÖSTƏRİCİSİ VƏ YA XİDMƏTİ**

Hər hansı bir sahədə ən yüksək keyfiyyətli xidmətə və mallara malik olan şirkətlər daha yüksək potensiala malikdir. Burada özlərini bu sahənin liderləri ilə müqayisə edə bilər.

Sizin şirkət malın və xidmətin ən yüksək keyfiyyətinə nə qədər yaxındır - tam (100%, əmsal 100), yaxın (80-90%, əmsal 50), çox uzaq deyil (50-80%, əmsal 30), lap çox uzaq (30-50%, əmsal 10)? Bu cür qiymət subyektiv xarakter daşıyır.

*Hər hansı bir sahədə ən yüksək keyfiyyətli xidmətə və mallara malik olan şirkətlər daha yüksək potensiala malikdir.*

**MALIN VƏ YA XİDMƏTİN YENİLİYİNİN GÖSTƏRİCİSİ**

Bir şirkətin yeni malların və xidmətin hazırlanması işində bu sahədə olan digər lider şirkətlərlə müqayisəsi (bax başlıq 2 və 5, cədvəl 5.11) necə görünür?. Əlbəttə bu müqayisəni kəmiyyətlə göstərə bilərik, o vaxt ki bu sahədə lider olan şirkətin mal işlənməsi haqqında olan məlumat, son bir - iki il ərzində çap olunmuş mal dövriyyəsinin faizi və s. Və yenə də bu qiymət subyektiv olur.

Sizin şirkət yüksək sənaye mallarının yüksək istehsalına nə qədər yaxındır - tam (100%- əmsal 100), çox yaxın (80-90%, əmsal 50), çox da uzaq deyil (50-80%- əmsal 30), lap çox uzaq (30-50%, əmsal 10)?

## **BAZAR PAYI**

Böyük bazar payı olan şirkətlər əvvəldən payı olmayan şirkətlərdən qüvvətlidir. Bu bazar yerli, regional ya da millidir? Rəqiblərin payı nə qədər yüksəkdir? Şirkətin bazar payının indiki vaxtda ölçüsü və onun bazar payının 3 əsas rəqibləri arasında bölünməsi və alınan rəqəmi 100-ə vurmaq ən səmərəli hesablama ola bilər.

### **Misal:**

Şirkətin bazar payı 10% - ə bərabərdir, üç əsas rəqibin payı –  
20 % = 50 %, əmsal 50

## **MÖVSÜM SATIŞI**

Mövsümdən çox asılı olan şirkətlərin fəaliyyəti daha az stabildir, nəinki il ərzində satışları bərabər olan şirkətlərin fəaliyyəti. Hesablamanın ən sadə üsulu: ən ağır ay və ən aşağı satış dərəcəsi olan ay ilə müqayisəsini 100-ə vurmaq.

### **Misallar:**

Ən aşağı satış dərəcəsi olan ay (3) = 200, ən yüksək dərəcəsi olan ay  
(4) = 260,  $200 / 260 = 0,8 \times 100 =$  əmsal 80

Ən aşağı satış dərəcəsi olan ay (3) = 50. Ən yüksək dərəcəsi olan ay  
(4) = 500,  $50 / 500 = 0,1 \times 100 =$  əmsal 10

## **İSTEHLAK BAZASININ SABITLIYI**

İstehlak bazası dəyişkən olan şirkətlərin yüksək xərcləri ola bilər və pul vəsaiti axınının təminatı az ola bilər. Yaxşı göstəricilər həmçinin şirkətin istehlakçıların tələbatına ölçü kimi cavab reaksiyası olur və xidmət göstərməyin təsirlik dərəcəsinə müdaxilə edir.

Aydındır ki, istənilən təhlildə bir şirkətin başqa bir şirkətin diqqətini cəlb etməsi vacibdir və onu udmaq (zəbt etmək, almaq) və istehlakçıların siyahısından çıxarmaq ehtimalı var. Ona görə də hesablamalar üç il əvvəl şirkətə xidmət göstərən istehlakçıların əsasını təşkil edəcək. Onları hal- hazırkı vəziyyətlə müqayisə etmək və 100-ə vurmaq lazımdır.

Üç il əvvəl 1-ci 100 istehlakçılardan 60-ı qalıb:  $60 / 100 = 0,6 \times$   
100=

əmsal 60

Üç il əvvəl 100 istehlakçılardan 5- i qalıb:  $5 / 100 = 0,05 \times 100=$   
əmsal 5

## MƏLUMATIN MÜMKÜNLÜYÜ

Yaxşı məlumatla təmin olunmuş şirkətlər öz biznesi haqqında ətraflı təsəvvürə malikdir. Məlumatın düzgün qiymətləndirilməsi biznesin keyfiyyətlə idarə olunmasının əsas göstəricisidir. Məlumatın bəzi hissəsi digərindən daha vacib olur, ona görə də başqa bir sahədə olan daha dəqiq məlumatı almaq imkanını əldə etmək lazımdır.

(bax fəsil 3). Dəqiq məlumat almağın qiymətləndirilməsi 9.2 cədvəlində göstərilir.

*Yaxşı məlumatla təmin olunmuş şirkətlər öz biznesi haqqında ətraflı təsəvvürə malikdir*

### **Cədvəl 9.2 hakim məlumat almağın qiymətləndirilməsi.**

<b>Maddə</b>	<b>Əmsal</b>
Pul vəsaitlərin axını	20
Gəlir və itkilər	20
Balans hesabı	10
Maliyyə əmsalları	10
Şəxsi tərkib ilə mütəxəssislərin nisbəti	10
İstehsal	20
Marketing	10

## AVADANLIĞIN ORTA İŞ XİDMƏTİ

Həm istehsalçı şirkətlər, həm də xidmət göstərən şirkətlər üçün avadanlığın iş müddəti istehsalın sürətini və keyfiyyətini yaxşılaşdırmaq üçün əsas amildir. Orta illərə görə avadanlıqların orta iş müddəti şirkətin vəziyyətini göstərə biləcək.

0 – 3 il və artıq - əmsal 100;

3 – 6 il və artıq əmsal 50;

6 – 10 il və artıq əmsal 25;

10 il və artıq əmsal 0;

## BACARIQ VƏ QABİLİYYƏT

Yüksək bacarıqlı və qabiliyyətli işçilərə malik olan şirkətlərin yeni mal istehsal etmək, istehlakçıya peşəkar xidmət göstərmək və biznesi gəlirli və təsirli etmək imkanına malikdir. 9.3 cədvəldə göstəriləni kimi 3 kateqoriya işçilərini nəzərdən keçirmək lazımdır:

- Xətt idarəetmə;

- İnzibati idarəetmə;
- Yüksək rəhbərlik və 5 iş kateqoriyası;
- İstehsal və xidmət göstərmə;
- Maliyyə;
- Satış;
- Marketing;
- Məlumat texnologiyası (MT).

***Yüksək bacarıqlı və qabiliyyətli işçilərə malik olan şirkətlərin yeni mal istehsal etmək, istehlakçıya peşəkar xidmət göstərmək və biznesi gəlirli və təsirli etmək imkanına malikdir.***

Biznesin hər bir sahəsində işçilərin qabiliyyət və bacarığının orta səviyyəsini ölçsək və 1 - 5 kimi kateqoriyaları işlətsək ( həm təzə, həm də ekspertlər üçün), onda bütün şirkətləri belə bölmək olar; işçilərinin 15% baza dərəcəsi bacarıq və qabiliyyəti olan şirkətlər və işçilərinin 75% yüksək dərəcəsi bacarıq və qabiliyyəti olan şirkətlər. (bax fəsil 2)

### **Cədvəl 9.3 Bacarıq və qabiliyyət əmsali**

<b>Zəncirvari xətt idarəetmə</b>	<b>İnzibati idarəetmə</b>	<b>Yüksək rəhbərlik</b>
İstehsal		
Maliyyə		
Satış		
Marketing		
Məlumat texnologiyası		

### **İNZİBATI VƏ XƏTT İDARƏETMƏNİN MÜQAYİSƏSİ**

İnzibati işçilərin sayı şirkətdə işləyən ümumi işçilərdən çox olarsa, bu şirkətin işində tez - tez neqativ hallara gətirə bilər. İnzibati işçilər çox olanda qərar vermək prosesi ləngiyir, istehlakçı ilə əlaqələr çətinləşir və həm xərc-ləmə, həm də itkisizlik nöqtələri yüksəlir.

***İnzibati işçilərin sayı şirkətdə işləyən ümumi işçilərdən çox olarsa, bu şirkətin işində tez-tez neqativ hallara gətirə bilər.***

Xətt işçilərin sayı / inzibati işçilərin sayı x 10

#### **Misal:**

Xətt işçilərin sayı 50 olarsa, və inzibati işçilərin sayı 10 olarsa, bu zaman;  $50 / 10 = 5 \times 10 = 50$

### **ƏSAS İŞÇİLƏRİN ƏVVƏLKİ İŞ TƏCRÜBƏSİ**

Keçmişin müvəffəqiyyəti indiki müvəffəqiyyətə gətirə bilər, bu zaman keçmişin məğlubiyyəti indiki məğlubiyyətə gətirər. Şirkət nə qədər çox məğlubiyyətə düşür olarsa, bir o qədər çətinliklərlə qarşılaşmaq ehtimalı olur.

Burada işlənən sistemdə biznesdə məğlubiyyətin absolyut say sistemi, bu və ya digər işçilərdə olmuş və hesablamağa tabe deyil. Onları belə göstərmək olar:

1— 2 əsas işçilərin məğlubiyyəti- əmsal 100

3 — 5 məğlub- əmsal 50

6 — 10 məğlub- əmsal 10

## **DAİMİ XƏRCLƏMƏ TƏMAYÜLÜ**

Son zaman satışa görə daimi xərcləmənin dəyişilməyi şirkətin “sağlamlığın”ın əsas amilidir. (bax fəsil 2). Satışın artmasına nisbətən, daimi xərclər ümumi xərclərə görə proporsional azalmalıdır. Bu azalmanın sürəti, şirkətin effektiv şəkildə artımı, və yaxud da əgər satış azalarsa, şirkətin öz xərcləmə bazasını nəzərdə saxlamağını göstərir. (Bir il ərzində satış 1 / xərcləmə il ərzində 3 )/ (satış bir il ərzində/ daimi xərcləmə bir il ərzində) x 100

### **Misal:**

(il ərzində satış 3 = 1500/ daimi xərcləmə 210) / ( bir il ərzində satış = 1000 / daimi xərcləmə200) x 100 = (1500 / 210) / (1000 / 200) x 100 = 1,42 x 100 = 142.

## **SƏXSİ VƏ BORC MAYANIN MÜNASİBƏTİ**

Kredit üzrə faizin ölçüsü şirkətin yaxşı mayalanmasını, satışda əsas dəyişikliklərin ya da faiz stavkalarının dəyişilməsini göstərir. (bax fəsil 3). Şirkətin ödəmə qabiliyyəti əmsalını digər göstərici ilə dəyişmək üçün (100- “sağlam” biznes, 10- pis), şirkətin ödəmə qabiliyyətinin əmsalının investisiyası:

1 / kredit xətti x 10

### **Misal:**

Kredit üzrə faiz 60 olsa, əmsal 1 / 0.6 x 10 = 16.6 olacaq.

## **KREDİT ÜZRƏ FAİZİN TƏMİNATI**

Yaxşı təminatlı pul ödənişi, satışda ya gəlirdə enmə olsa da, şirkətin ödəmə qabiliyyətinin böyük çətinliklərlə qarşılaşmadığının əlamətidir. (bax fəsil 3).

Bu halda qiymət üsulu kredit ödəmədən əvvəl alınan gəlir kredit ödəməsi ilə bağlanacaq. Belə ki, kreditlərin təminatı və göstəricilərin rəqəmləri:

1 – 1.5 dəfə və çox - əmsal 10

1.51 – 2 və çox - əmsal 30

2.01 – 3 və çox - əmsal 50

3.01 + və çox - əmsal 100

## **NƏTİCƏLƏR**

**Biznesin “sağlamlığının” yoxlanmasının qiyməti ondadır ki, o xarici nəzarətçiyə kontrol məntəqələrdə şirkətin hansı sahədə problemlərlə üzləşdiyini araşdırmağa, və yaranan problemlərə yüksək diqqət yetirməyə imkan verir. MСII- nın biznes planı tərtibatçısına bu cür yoxlama onu göstərir ki, xarici nəzarətçi necə şirkətin işini qiymətləndirəcək və əvvəlcədən üstündə işləmək lazım olan sualları aid edəcək.**



**MƏLUMAT****A**

Avadanlıq yüklənmə / iş əmsalı	65-66	
Alış üsulları	134-135	
Axın əmsalı		58

**B**

Balans hesabatı		50 -
53; 114		
Bençmarkinq	37, eləcə də “keys analizi”	
Brutto gəliri		19, 27,
	130	
Büdcə əmsalı		73
Brainstorm şirkəti		
	I, 28-31: II, 44-46: III,49: IV, 52-53: V, 62-63: VI, 72-73: VII, 96: VIII, 107: IX, 111-112: X, 131-133: XI, 142-143: XII, 148: XIII, 151: XIV, 169: XV, 181: XVI, 186: XVII, 1890	
Bir işçiyə	70	
Baza	213	
Bazar	120-123; 151	
Bazarın genişlənməsi	213	
Bazarın inkişaf strategiyası	162-168,	
190		
Bazar payı	214	
Birləşmiş idarə	180	
Bazara giriş strategiyası	156-162; 189	

**D**

Dərəcə		19
--------	--	----

Debit əmsalı	57
Dəyişik	46
Daimi	20, 28, 46, 130, 184, 214
ДСА – kapitala qaytarma əmsalı, ümumi aktivlərin gəlirliyi	54- 55, 130
Dövriyyə kapitalın əmsalı	56
“Dəqiq sazlama”	82-89

**E**

Ehtiyat məhsulları	100-101
--------------------	---------

**Ə**

Əmsal	54,
130, 211	
Vaxt əmsalı	73
Ən vacib olan məntəqələr	207
Əmtəə - maliyyə ehtiyatları	99-102
Əsaslar	88

**F**

Fiziki satış, paylama	98-99
-----------------------	-------

**G**

Gözlənilməz hadisələr	202, 205
Güzəştlər	197
Gözlənilməz vəziyyətin planlaşdırılması	202-207
Görünürlər	18, 119
Gəlirin artımı	213
Güzəştlərin səviyyəsi	76
Gələcək ödənişin təmiz qiyməti	192-193

**H**

Həssaslığın təhlili	201- 202
Heyyət	89-90
Həcmələr	24-25; 185-186

**X**

Xərcləmənin qiymət üsulları	46
Xərcləmə, çıxacları, məsarif	192

**i**

Inzibati idarəetmə xətt idarəetmə ilə müqayisəsi	215-214
İnzibati əmsalın xərci	57
İşləmə	85, 99, 166, 172
İtkisiz	20, 55
İnnovasiya	137- 138,214
İnformasiya sistemi	34- 78, 212,
İtkisizlik əmsalı	55
İşləmə və sazlaşdırma işlərin məsarif əmsalı	65
İdarəetmənin norması	69
İş müddəti	216
İştirak (fəallıq) əmsalı	55-58
İstehsalın təsirlik əmsalı	64
İş planı	207
İşin planlaşdırılması	207-208
İstehlakçılar	133-136; 143-144
İşçilərin məhsuldarlığı	70-72
İstehsal gücünün yaxşılaşması	106-107
İstehlakçının məhsula olan tələblər	96-97
İdarə	15-25
İstehsal miqyasına əsaslanan qənaətcilik	66

**K**

Komplektlik	75
Keyfiyyətin kontrolu	66, 74, 97, 104,

136-140, 165, 174,188

Kredit üzrə ödənişlər

(faiz ödənişi)

59; 217

Kredit. Kredit əmsalı

87, 57

Keyfiyyət

66, 74, 97, 104, 33-136

Kontrol aksiya ilə şirkəti əldə etmək,  
alışı və udması

178-179

Kanallar

90-94

KİV kütləvi informasiya vasitələri

92-93

Keyfiyyət standartları

74-75,

211-212

Kadrların axını

69-70:

103

Konsolidasiya strategiyası (dəqiq kökləmə)

80-155

## Q

“Qərar ağacı”

193 - 194

Qəti

19-24

Qiymət qoyulma

85-86,

96,

167, 172, 187-188, 190

Qiymətin elastikliyi

124, 126, 187

## M

Məlumatın yığılması

108, 154

Məlumatla idarəetmə

35- 38

Miqdar əmsalı

73

Maddi ehtiyatların dövriyyə əmsalı

55

Mənfəət əmsalı

52-55

Marjinal (hüdüd) gəlirlilik

(mənfəət)

85-86

KOS problemlər

2-3

Mənfəət və itki haqqında hesabat

46-49; 113, 168, 174

Marketing planı	170
Marketingin təsirlik əmsalı	74-76
Müqavilələr	87
Məhsuldarlığın əmsalı	64
Malın keyfiyyəti	136-141
Mal; məhsul, həyat qabiliyyəti	138-139
Maliyyələşdirilməyə olan tələblər	192-196
Maliyyə planlaşdırılmasının yaxşılaşması	112-113
Müvəffəqiyyətlər ( və uğursuzluqlar) “Swot”a bax	24-31
Maliyyə əmsalları	52-63,
168	
Məqsədlər	194
Maddi ehtiyatların təsirli işlənməsi	65
<b>N</b>	
Nümayəndələrin xərci	76
<b>Ö</b>	
Ölçü	75
<b>P</b>	
“Pis” (etibarsız) borcların əmsalı	58
Pul vəsaitin hərəkəti	39 – 46, 87, 112, 161,
168, 174, 193	
Planlaşdırma üzrə komanda	36-37: 83: 152
Planlaşdırma ilməyi	9-10
Proqnozlaşdırılma	40-41:
191	
Proqul, işə çıxmmamaq	70-71
Protokolun işlənməsi	170
Podryadçılardan cəlbə	98
Pay üzrə nəqliyyat	98
<b>R</b>	
Rəqiblik mühiti	123-133; 144-205

**S**

Starteqiya 159, 167, 173

SWOT təhlili 118 – 119:  
132 – 133; 136

Sifariş

Sifariş çantası 75

Softawater şirkəti

I, 25-28: II, 41-43: III, 47-48:  
IV, 50-51: V, 59-62: VI, 67-68:

Satılma əmsalı 58-59

Sırf mənfəət əmsalı 54

Sistem üzrə yanaşmanın vacibliyi 178

Sifarişin optimal ölçüsü 101

Subpodratçıları cəlb etmək 82,98,103,107,  
185,195

Səmərəlik (istehsal) bir işçiyə 25

Stimullar 119;

143; 143

Satış, satış yolu 126, 158,

165-166

Saxlama 99-100

Satış liderinin konversiya qiyməti 76-77

Seqmentasiya 123, 125

Sürət 141-142

Şəxsi və borc vəsaitin əlaqəsi 59, 130,

218

**SURE** xasiyyətnamələri 14, 208

SURE plan üzrə 14

**Ş**

Şikayətlər 66,75

Şəxsi və borc vəsaitinin əlaqəsi 59, 130, 218

**T**

Təxmini hesablamalar 200-201

Təsirlik əmsalı 68-73; 78; 129-130

Tədarükçülər	97-
98:160	
Təzə malın təsirlik əmsalı	73-74
Tələblər	96
Təsirliyin göstəricisi	64-68: 160:
218	
Ticarət	76
Təzə məhsulun işlənməsi	20-21,
24, 106, 141-142, 170, 188, 207, 214	
Ticarət xərclərin əmsalı	56
Ticarət nümayəndələrinə sərf edilməsinin planlaşdırılması	83-88
Ticarət nümayəndələrinin vasitəsi ilə ticarət müqavilələrin əmsalı	84
Təbəqələşmək strategiyası	177-178
Tədarükçülər	143-144
Ticarət razılaşmalar	160, 185
Ticarət mənfəəti	73
Tez aktivlərin əmsalı	58-59
Təhsil vermənin əyrixətti	64, 174
<b>Ü</b>	
Ümumi gəlir (brutto gəliri)	19; 27; 54
Üstünlüklər	3-5
Ümumi	15-17
<b>V</b>	
Vaxt əmsalı	73
Vərdis və qabiliyyətin səviyyəsi	129-
130, 160,	
Vaxt əmsalı	167, 171, 173, 214-215 73

**Y**

Yaxşılıq əmsalı  
Yaxşılaşmalar

89-90: 109-112; 216  
107 - 109



**А Л А Н - В Е С Т**

# **БИЗНЕС - ПЛАН**

**Учебно-практическое пособие**

**ТРЕТЬЕ ИЗДАНИЕ**

**. ПРОСПЕКТ .**

**MOSKVA**

**2005**

## Müəllif haqqında

Alan Vest Unileverdə, Mars end Qrand Metropolitanda, Avropada, Yaxın və Uzaq Şərqdə xətti menecer kimi fəaliyyət göstərmişdir. Onun kiçik və orta biznesdə məsləhətçi və müəllim kimi böyük təcrübəsi vardır.

Müəllifin biznes - planın praktik olaraq yaranması və realizasiyası tərəflərini bilməsi onun sənaye və istehlak sektorundakı çoxlu sayda şirkətlər üçün hazırladığı xeyli miqdarda biznes-planların tərtib olunması təcrübəsinə, həmçinin son 15 il ərzində həmin müəssisələrdəki iş təcrübəsinə əsaslanır.

Biznes-plan 7 dilə tərcümə olunmuş kitabdır və bu, müəllifin biznes və menecment üzrə yazdığı 12 kitabdan biridir.

Alan Vestlə bu ünvanla əlaqə saxlamaq olar: 1000 23 3247 @ copu serve.com

**Biznes – planlaşdırma üzrə tədqiqatlar Biznes-plan  
www/tanglewed.co.uk/ibis veb saytında toplanmışdır.**

**NatWest**

**BUSINESS HANDBOOKS**

# **A BUSINESS PLAN**

**Build a great plan for the  
growing business**

**THIRD EDITION**

**ALAN WEST**

---

**ALAN - VEST**

# **BİZNES - PLAN**

**Praktik dərş vəsaiți**

**Üçüncü nəşr**

**BAKİ - 2008**

**UOT 658.102**  
**KBT 65.05**  
**A 51**

**A 51 Alan Vest**

**Biznes - plan: prak. dərs vəsaiti /Rus dilindən tərcümə. – Bakı:  
«İqtisad Universiteti» nəşriyyatı, 2008  
İSBN 5-7986 0086-6**

Kitab böyük praktik təcrübəsi olan müəllif tərəfindən yazılmıřdır və biznes – planlařdırma prosesində meydana çıxan bütün suallara bu kitabda cavab tapmaq olar. Bu kitabı oxumaqla Siz biznes-layihəni necə seçmək v  reallařdırmađı, peř kar kimi yardım göstərməyi, biznes – planı iřl yib-hazırlamađı v  nəticədə monitorinqi səmərəli surətdə həyata keçirməyi  yr n c ksiniz. Praktik – dərs vəsaiti sadə və  lyet n formada olan praktik məsləhətlər təklif edir.

Dərs vəsaiti Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin «Azərbaycan dili» kafedrasının müdiri f.e.n., dos. **Tofiq  bd lh s nlinin** rəhbərliyi və ümumi redaktəsi ilə tərcümə olunmuřdur.

Kitabın tərcümə olunmasında kafedranın müəllimləri prof. **S.Zeynalova**, dos.**V.Mahmudova**, b/m. **H.Qarayev**, b/m. **İ.Sultanova**, b/m. **T.Xəlilova**, m  l. **N.Salamova**, m  l. **N.Yusifova**, m  l. **K.İbrahimova**, m  l. **G.İsmayılzadə** fəal iřtirak etmiřl r.

  Financial Times Professional Ltd., 1998

  Н.И.Алмазова, И.Ю.Булина, перевод, 2005

  ООО «Издательство Проспект», перевод на русский язык, 2005

  «İqtisad Universiteti» nəşriyyatı, 2008

## MÜNDƏRİCAT

---

<b>1. Plan nə üçün lazımdır.....</b>	<b>1</b>
Giriş.....	2
Tipik KOS .....	2
Biznes-plan KOS-da nə qədər vacibdir. ....	3
Biznes planlaşdırma və maliyyə fəaliyyəti. ....	4
KOS Biznes-plandan nə ala bilər.....	5
Nəzarət həlqəsinin və planlaşdırma həlqəsinin yaradılması. ....	8
Planlaşdırma həlqəsi və nəzarət həlqəsi. ....	10
Bu kitab kimin üçün nəzərdə tutulmuşdur. ....	10
Kitabdan necə istifadə etməli.....	11
Bu kitabdən nə öyrənmək olar. ....	11
Bəzi ümumiləşdirmələr.....	11
Nəticə.....	
<b>2. Bəzi əsas problemlər.....</b>	<b>13</b>
Giriş.....	14
SURE abbreviaturası .....	14
Ümumi məqsədlər; ümumi məqsədlərin təyini.....	15
Kontrol siyahılar və hesablama nöqtələri. ....	17
Planlaşdırma üfəqləri.....	17
Miqdar analizə tabe olan məqsədlər. ....	18
Keçmiş müvəffəqiyyətlər və uğursuzluqlar.....	24
<b>3.İnformasiya sistemi müvəffəqiyyətli planlaşdırmanın əsasıdır.....</b>	<b>31</b>
Giriş.....	32
Nə haqda düşünmək lazımdır.....	32
İnformasiya sisteminin idarə edilməsi .....	33
İnformasiya sistemində nəzarətin əsas (açar) ele- mentləri.....	36
Pulun düvriyyəsi.....	36
Gəlir və ziyan haqqında hesabat.....	42
Balans hesabat.....	46
Maliyyə əmsalları.....	48
İstehsalın effektivliyi və yaxud xidmətin təqdim edilməsi Personalın işinin effektivliyi.....	57
Yeni əmtəə və xidmətin işlənilib hazırlanma effektivliyi.....	66
Marketinqin effektivliyinin göstəriciləri.....	67

Nəticə.....	70
<b>4.“Dəqiq tənzimləmə: çox işləyirik, ağılla işləyirik.....</b>	<b>71</b>
Giriş.....	72
Tənzimləmə prosesinin menecmenti.....	73
Satışın “dəqiq tənzimlənməsi” .....	74
Əmtəənin (xidmətin) hərəkəti ilə əlaqədar irəliləyişlər. ....	81
Əmtəə və ya xidmətlə əlaqədar irəliləyişlər. ....	87
Satış sistemi və loqistika ilə əlaqədar irəliləyişlər. ....	89
İstehsalın planlaşdırılmasındakı irəliləyişlər. ....	93
Yeni əmtəə və yaxud xidmətin işlənib hazırlanması prosesindəki irəliləyişlər.....	96
İstehsal obyektləri ilə əlaqədar irəliləyişlər. ....	96
İnzibati irəliləyişlər.....	97
Personalın işi ilə əlaqədar irəliləyişlər. ....	99
Maliyyə planlaşdırması ilə əlaqədar irəliləyişlər. ....	102
Nəticə.....	104
<b>5. Strategiyani müəyyən edən stimullar.....</b>	<b>105</b>
Giriş.....	106
Strategiyani sualları.....	106
Kompaniyaya təsir – stimullar haqqında anlayış.....	107
Bazar.....	108
Rəqabət mühiti.....	111
İstehlakçılar.....	121
Əmtəə və xidmətlərin dəyəri.....	123
İstehlakçı işin strategiyası.....	128
Strategi variantları.....	130
Strategi variantları qiymətləndirmək üçün öhdəliklərin bölüşdürülməsi.....	136
Nəticə.....	137
<b>6. Strategiyani seçdikdən sonra nə etməli.....</b>	<b>139</b>
Giriş.....	140
İnformasiya üçün yeni tələblər.....	140
Konsolidasiya .....	142
Bazara nüfuz etməsi .....	142
Bazarın genişləndirilməsi.....	147
Yeni məhsulların və xidmətlərin işlənib hazırlanması.....	155
Diversifikasiya .....	163
Realizə yolları.....	163
Nəticə.....	167

<b>7. Müfəssəl plan .....</b>	<b>169</b>
Giriş.....	170
Addım 1: sabit xərcləri təyin edin.....	170
Addım 2: Baza həcimlərini təyin edin.....	171
Addım 3: Qiymətləri təyin edin.....	173
Addım 4: Bazara nüfuz etmə dərəcəsinin tənzimlənməsi....	174
Addım 5: Bazar inkişafının tənzimi.....	175
Addım 6: Yeni mal və xidmətlərin izlənməsinin tənzimi....	176
Addım 7: Digər gəlirləri əlavə edin.....	176
Addım 8: Digər xərclər.....	177
Addım 9: Gəlirlərin axını.....	177
Addım 10: Maliyyələşdirməyə olan tələblər.....	177
Addım 11: Yerinə yetirilmə müddəti və pul axınlarının qalxıb-düşməsi.....	178
Addım 12: Planlaşdırılmış məqsədlərə nail olma.....	179
Addım 13. Güzəştlər.....	179
Addım 14: Xidmət səviyyələri.....	182
Addım 15: Yeni məqsədlər.....	182
Nəticə.....	183
<b>8. Fəaliyyətin və gözlənilməz şəraitlərin planlaşdırılması. ....</b>	<b>185</b>
Giriş.....	186
Bələd edilmiş hesablamalar.....	186
Hissiyatın təhlili.....	187
Gözlənilməz şəraitin planlaşdırılması.....	187
Fəaliyyətin planlaşdırılması.....	191
Nəticə.....	191
<b>9. Biznesin “Sağlamlığının” yoxlanılması.....</b>	<b>193</b>
Giriş.....	194
Bazarın genişlənməsi.....	194
Gəlirin artımı.....	195
Malın keyfiyyət göstəricisi və ya xidməti.....	195
Malın və ya xidmətin yeniliyinin göstəricisi.....	195
Bazar payı.....	196
Mövsüm satışı.....	196
İstehlak bazasının sabitliyi.....	196
Məlumatın mümkünlüyü.....	197
Avadanlığın orta iş xidməti.....	197
Bacarıq və qabiliyyət.....	197
İnzibati və xətt idarəetmənin müqayisəsi.....	198
Əsas işçilərin əvvəlki iş təcrübəsi.....	198
Daimi xərcləmə təmayülü.....	199



---

Şəxsi və borc mayanın münasibəti.....	<b>199</b>
Kredit üzrə faizlərin təminatı.....	<b>199</b>
Nəticələr.....	<b>200</b>

**А Л А Н - В Е С Т**

---

**БИЗНЕС - ПЛАН**

**Учебно-практическое пособие**

**ТРЕТЬЕ ИЗДАНИЕ**

*Çapa imzalanıb 26. 02 . 2008. Kağız formatı 70x100 1/16  
Həcmi 12,5 ç.v. Sifariş 12 . Sayı 500.*

---

*" İqtisad Universiteti " nəşriyyatı.  
AZ 1001, Bakı, İstiqlaliyyət küçəsi, 6*

---

*Qrant layihəsi əsasında qeyri-kommersiya xarakterli nəşr.*

I

II

III

IV

V

VI

VII

VIII

IX

X

**ALAN VEST****BİZNES - PLAN**

Kitab aşağıdakılardan bəhs edir:

Kiçik və orta müəssisələrin uğurlu fəaliyyətinin əsasını nə təşkil edir.

Müfəssəl biznes-plan nədir və əgər siz söz öz işinə başlamaq qərarına gəlmisinizsə, o nə üçün lazımdır.

Biznes-plan vasitəsilə yaxşı nəticəni necə əldə etmək olar.

Şirkətin strategiyasını necə müəyyən etməli və biznes-plan bu işdə necə kömək edə bilər.

Öz biznesinizdə siz hansı gözlənilməz hadisələrlə qarşılaşmalı olacaqsınız və biznes – plan bunları aradan qaldırmaqda necə kömək ola bilər.

Sizin şirkətin səmərəliliyini biznes-plan köməyi ilə necə müəyyən etmək olar.

**Üçüncü nəşr**

Əgər sizin xüsusi kompaniyanız varsa, onda siz çətin ki, işin aparılmasına və iri kompaniyaların menecmentinə həsr olunmuş qalın elmi kitabları nəzərdən keçirməyə vaxt tapacaqsınız. Həm də ona görə ki, iri kompaniyada mümkün olan iş ola bilər ki, sizin kompaniyada mümkün olmasın.

Həqiqətən sizə nə lazımdır, bu, öz biznesinizdə möhkəm işgüzarlıq vərdişlərindən necə istifadə edilməsi barədə rəhbərlikdir.

Məhz bu, The Nat West Buznes Handbooksun sizə təklif etdiyi sadə və səmərəli formada olan praktik məsləhətlərdir.

Böyük praktik təcrübəsi olan müəlliflərin yazdığı bu kitab hər gün kompaniyanın toqquşduğu problemlərə necə yanaşılması, problemi görmək və həll etməyi necə öyrənmək, inkişaf edən kompaniyanın təşkilati məsələlərinin necə yerinə yetirməyi öyrədir.