

MİLLİ BESTSELLER

QANUN NƏŞRİYYATI – BİZNES, ÖZÜNÜNKİŞAF KİTABLARI

BİZNES İDARƏÇİLİYİ

ANAR BAYRAMOV İLƏ

- İdarəçilik haqqında ümumi məsələlər
- Menecerin işi
- Liderlik və motivasiya
- Stratejiya, strateji idarəetmə
- Performans menecmenti, hədəf qoyma
- Turnaround, dəyişiklik menecmenti
- Sistem, sistem, sistem!!!
- Azgranata'ya qayıdışım
- İdarəçilik alətləri



11902

**BİZNES İDARƏÇİLİYİ –
ANAR BAYRAMOV İLƏ**

Azərbaycan Milli
Kitabxanası

59 (2A) 21-21

Kitab biznes sahibləri, biznes rəhbərləri,
menecerlər, idarəçiliklə maraqlanan
hər kəs üçün nəzərdə tutulmuşdur.

BİZNES İDARƏÇİLİYİ – ANAR BAYRAMOV İLƏ

Bakı, QANUN nəşriyyatı, 2018, 184 səhifə, 1000 tiraj

İSBN 978-952-36-537-5

© Anar Bayramov, 2018

© QANUN nəşriyyatı, 2018

QANUN nəşriyyatı

Bakı, Azərbaycan, AZ1102, Tbilisi pros., 76

Тел.: (+994 12) 431-16-62; 431-38-18

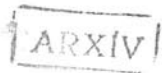
Mobil: (+994 55) 212 42 37

e-mail: info@qanun.az

www.qanun.az

www.fb.com/Qanunpublishing

www.instagram.com/Qanunpublishing



MÜNDƏRİCAT

Müəllif haqqında	7
Giriş.....	9
1-ci fəsil. İdarəçilik haqqında ümumi məsələlər	11
İdarəçilik nədir?	13
Yaxşı idarəçilik necə olur?	15
“Korporativ xasiyyət” olmayanda şəxslərin xasiyyəti ənə çıxır	21
Vahid düstur	23
2-ci fəsil. Menecerin işi	25
Menece kimdir?	27
Meneceədən nə tələb olunur?	27
Balanslaşdırıla bilən adam	29
Keyfiyyət ən vacib şeydirmi?	31
İntuisiyaya əsaslanıb qərar vermək yalnız rəhbərlərə aid məsələdir?	33
Biznesdə maliyyə-risk-nəzarət mexanizmləri	34
3-cü fəsil. Liderlik və motivasiya	35
Lider kimdir?	37
Yaxşı liderlik necə olur?	38
Lider nəyə çalışır? Necə nail olur məqsədinə?	39
İşçiləri nə motivasiya edir? Nə demotivasiya edir?	39
Liderlik sınağı	41
Motivasiyanın kökü şirkətin dəyərləri olmalıdır.....	43
İşə gecikəndə cərimə olmalıdır?	45
İşçiyə sərbəstlik verəndə sui-istifadə edir?	47
İş-həyat balansı	49

Şirkətlərdə «pis adam» rolunu kimsə oynamalındımı mütləq?.....	49
Şirkətdəki siyasətçilər	51

4-cü fəsil. Strategiya, strateji idarəetmə	53
Strategiya nədir?	55
Strategiyanın hazırlanması	56
Kritik uğur faktorları ilə hesablaşmaq önəmlidir.....	61
Strategiyanın yüksək səviyyədə icrası nədən asılıdır?.....	63
Əlavə oxu üçün: İnbound marketing strategiyası	69

5-ci fəsil. Performans menecmenti, hədəf qoyma.....	71
Performans menecmenti nə deməkdir? Nəyə lazımdır?	73
Performans menecment sistemi necə işləyir?	75
KPI təkcə ölçmək üçün deyil	77
Performans menecment sisteminin biznesə əsas faydaları	77
Yaxşı performans menecment sistemi biznesdən nə istəyir? ..	79
Balanced Scorecard – performans menecment aləti kimi	82
Marketlərin işi necə ölçülür? KPI-lar necə qoyulmalıdır? ..	84
Satış planlaması	92
Müştəri portfelinin dəyəri necə ölçülür?.....	100

6-cı fəsil. Turnaround, dəyişiklik menecmenti	103
Dəyişiklik zərurətdir?	105
Biznesdə optimizm qərəzi və sevgi qərəzi	110
Dəyişiklik zamanı işçilərin müqavimətinin idarə olunması.....	111
Turnaround nə deməkdir?	112
Turnaround prosesi	120
Daxili motivasiya	127

7-ci fəsil. Sistem, sistem, sistem!!!.....	129
Sistem nədir? Sistemli biznes necə olur?.....	131

Sistem niyə vacibdir?.....	132
Böhranın bəzi müsbət dərsləri	134
Biznes konsultant möcüzə yarada bilirmi?	135
Data menecment sistemi	136
8-ci fəsil. Azgranata'ya qayıdışım.....	141
Giriş.....	143
İlkin vəziyyət	144
Hardan başladıq?.....	145
Şirkət dəyərlərinin mühafizəsi	154
Nələr etdik və nələrə nail olduq?	157
Həyəcanı qorumaq vacibdir!.....	160
Yekun Nəticələr.....	161
Çıxartdığım bəzi dərslər.....	162
9-cu fəsil. İdarəçilik alətləri.....	163
Dünyada qəbul olunmuş əsas idarəçilik alətləri.....	165
İdarəçilik trendləri.....	168
İdarəçilik alətlərinin izahı	170

MÜƏLLİF HAQQINDA

Anar Bayramov 1985-ci ildə İsmayılıda anadan olmuşdur. İqtisad Universitetini (XİQ) bakalavr və magistr üzrə bitirmişdir. 10 ildən çox top menecment təcrübəsi var. Müller İnteryer, İdea, ORO Mebel, Azgranata şirkətlərinin rəhbərliyində çalışmışdır. 2008-2013-cü illərdə Müller İnteryer və ORO Mebel şirkətlərinin rəhbəri olmuşdur. 2013-cü ilin sonlarından 2015-ci ilin may ayına kimi Azgranata şirkətinin vitse-prezidenti işləmişdir. 2015-ci ilin iyul ayından 2017-ci ilin aprel ayına kimi Dəmirbank ASC-nin Marketing Departamentinin Direktoru kimi çalışmışdır. 2017-ci ilin aprel ayından Azgranata Dağıtım şirkətinin baş direktorudur.

Müəllif eyni zamanda SAT Group şirkətinin həmtəsisçisidir. SAT Group satış, marketing, idarəçilik üzrə ixtisaslaşmış təlim və konsaltinq şirkətidir.

Anar Bayramov biznes idarəçisi olmaqla bərabər biznes təlimçi, biznes konsultant və biznes bloqqudur. 5 ilə yaxın müddət ərzində İqtisad Universitetinin MBA proqramında menecment tədrisi ilə məşğul olmuşdur. Bu vaxta qədər "Biznes və Menecmentin Əsasları" (2011) və "Biznes nə istəyir?" (2015) kitablarını çap etmişdir.

Praktiki marketing təlimləri olan "Marketing AİR"-in, Azərbaycanda hər il keçirilən Milli Marketing Forumunun, SAT Forumun təsisçilərindən biridir.

Twitter: @abayramov

Facebook: @anarbayramovpage

GİRİŞ

Əziz dost!

3-cü kitabımı sizə təqdim edirəm. Bundan əvvəl 2011-ci ildə "Biznes və menecmentin əsasları", 2015-ci ildə isə "Biznes nə istəyir?" kitabı ilə görüşünüzdə gəlmişdim. Həmin kitablarda da biznesin idarə olunmasına xüsusi yer verilə də, qərara aldım ki, sırf idarəçilikdən bəhs edən kitabımız olsun.

Kitab "Biznes idarəçiliyi – Anar Bayramov ilə" adlanır. Adın bu cür seçilməsi onunla bağlıdır ki, biznesin idarə olunması mənim baxış bucağımdan təqdim olunur.

Kitabda "idarəetmə" deyil, əsasən "idarəçilik" sözündən istifadə olunur. Bu, onunla bağlıdır ki, bir peşə, məslək adı olaraq "idarəçilik"i daha uyğun hesab edirəm. Amma bütün hallarda "idarəetmə" də doğrudur və o cür də istifadə oluna bilər.

Kitabda idarəçilik təcrübəmdə rastlaşdığım, effektivliyinə inandığım idarəçilik texnikalarını, alətlərini sizinlə bölüşürəm.

Kitab biznesdə çalışan menecerlər, sahibkarlar, bu sahə ilə maraqlanan hər kəs üçün nəzərdə tutulmuşdur.

Kitab ümumilikdə 9 fəsildən ibarətdir.

Kitabın strukturuna nəzər salsaq, 1-ci fəsil giriş əhəmiyyəti daşıyır. İdarəçilik haqda ümumi məlumatlar təqdim olunur. "Yaxşı idarəçilik necə olur?" sualına ümumi olaraq cavab axtarılır.

"Menecerin işi" adlanan 2-ci fəsildə isə "idarəçi necə olmalıdır?", "idarəçidən nə tələb olunur?" suallarına cavab axtarılır.

3-cü fəsil liderlik, motivasiya, ideal iş mühiti yartamaqdan bəhs edir. Motivasiyanın kökü, iş mühitinin yaxşılaşdırılmasına sistemli yanaşma söhbət mövzusu.

4-cü fəsil biznesin strategiyasının hazırlanması haqqdadır. Strategiyanın hazırlanma prosesi addım-addım göstərilir, Strategiyanın uğurlu olması üçün tələb olunan şərtlər praktiki misallarla izah olunur.

5-ci fəsildə isə performans menecment sisteminin tətbiqi, üstünlükləri, faydaları haqqda ətraflı məlumat verilir, KPI-ların müəyyən olunması, satış planlaması haqqda praktiki misallar göstərilir.

6-cı fəsil bütünlüklə ən aktual idarəçilik mövzularından olan "dəyişikliyin idarə olunması" haqqdadır. Biznesdə ən radikal dəyişiklik aktı olan "Turnaround prosesi" ətraflı şəkildə təsvir olunur.

7-ci fəsil "Sistem, sistem, sistem!!!" adlanır. Biznesdə sistemin əhəmiyyəti, sistemli işləməyin biznesdə yaratdığı fərq əsas mövzudur.

8-ci fəsil bu kitabı yazmağım üçün əsas səbəbimdir. Bir il əvvəl Azgranata şirkətinə yenidən dəvət olunmağımdan sonra etdiklərimizi az qala "gündəlik təqvim" kimi təsvir etmişəm. Komandamızla yaşadığımız həyəcanı, uğurları oxuculara da ötürməyə çalışmışam. Real praktikanı paylaşmışam. Yüzlərlə işçimiz şahiddir. Təcrübəmiz kimlərə də faydalı olacaqsə, böyük fəxr olar bizim üçün. Yazmasam olmaz, şirkətə yenidən dəvət olunandan sonra özümə söz vermişdim ki, bu çətin hədəflərin öhdəsindən gəlib bu haqqda kitab yazmalıyam. Həmin kitabı sizlərə təqdim etməyimdən çox şadam.

Sonuncu fəsil olan 9-cu fəslin mövzusu ən effektiv, populyar hesab olunan idarəçilik alətləridir.

Kitabı oxuduqca və oxuyandan sonra fikirlərinizi Twitter, Facebook və digər sosial şəbəkələrdə #bizneskitabim həştəqi ilə yazmağınızı xahiş edirəm.

Çox sağ olun oxuduğunuz üçün!

I fəsil

İdarəçilik haqqında ümumi məsələlər

Nədən danışıırıq?

- İdarəçilik nədir?
- Yaxşı idarəçilik necə olur?
- "Korporativ xasiyyət" olmayanda şəxslərin xasiyyəti önə çıxır
- Vahid düstur

İdarəçilik – dəyər yaratmaq fəaliyyətidir

Əvvəlcə qeyd edək ki, bu kitabda «idarəçilik» və ya «idarəetmə» dedikdə biznesin idarə olunması nəzərdə tutulur. İdarəçilik (menecment) – biznesin malik olduqlarından (resurslardan) daha düzgün şəkildə (effektiv və səmərəli) istifadə etməklə biznesin məqsədlərinə çatmaq üçün fəaliyyətdir.

Bəs biznesin əsas məqsədi nədir? Biznesin bir nömrəli məqsədi **səhmdar üçün dəyər** yaratmaqdır. Klassik olaraq biznesin əsas məqsədi olaraq **mənfəət** vurğulansa da, bu gün səhmdar dəyəri daha önə çıxıb. Düzdür, mənfəət qazanılması da səhmdar dəyərini artırır. Amma bu gün menecerlərdən, şirkət rəhbərliyindən təkcə mənfəət qazanılması gözlənilmir – davamlı olaraq şirkətin bazar dəyəri (səhmdar dəyəri) artmalıdır. Şirkətin brend dəyəri, səhmlərin bazar qiyməti, müştəri portfelinin dəyəri, insan resurslarının dəyəri və s. – bütün bunlar şirkətin səhmdar dəyərini formalaşdırır.

Burdan yola çıxaraq əminliklə deyə bilərik ki, idarəçilik (menecerlik) **dəyər yaratmaq** fəaliyyətidir. Menecer gördüyü bütün işlərin, verdiyi bütün qərarların, atdığı bütün addımların biznes üçün nə dərəcədə dəyər yaratdığını anlamalıdır. Məsələn çəkmək istəyirəm. Bizim şirkət rəhbərlərinin bir çoxu elə bilirlər ki, əsas işləri bütün günü işçiləri kameradan güdməkdir. Özlərinə gərək sual versinlər ki, bu hansı dəyərdir yaradır şirkət üçün? Həmin vaxtda bəlkə daha böyük dəyər yaradan işlə məşğul olmaq olar?

Biznes konsaltinq layihələrində olub ki, heç nəyə vaxt tapmamaqdan şikayət edən rəhbərin işini təhlil etmişəm. Nəticədə görmüşəm ki, adam məsələn 100 adda işlə (müştərilərlə görüşmək, yeni işçi götürmək, istehsal planının hazırlanma-

sı, qiymət qoymaq və s.) məşğuldursa, 30-u ümumiyyətlə mənasız işdir, 50-si tabellelikdəki işçilərə ötürülməlidir (deleqasiya edilməlidir yəni), 15-i həqiqətən rəhbərin etməli olduğu və kifayət qədər dəyər yaradan işdir, 5-i isə daha fərqli şəkildə edilsə, effektiv olar (dəyər yaranar). Hər bir rəhbər, mənecer gördüyü işləri bu şəkildə təhlil etməlidir. Bir də görürsən ki, 5000 AZN maaş alan rəhbər elə iş görür ki, onu 500 AZN maaş alan işçisi etməlidir. Bu, israfdır. Rəhbərin həmin işi görməsi nəinki dəyər yaratmur, şirkətə ziyan vurur.

Bəzən də "sevimli iş problemi" buna səbəb olur. Başqa sözlə desək, "işdən həzz almaq təhlükəsi". Adami vəzifədə böyüdürsən, yenə əvvəl gördüyü sevimli işlərindən əl çəkmək istəmir. Ay qardaş, səni böyütmüşük, daha böyük işlərlə məşğul olmalısın, başqa işlər görməli, şirkət üçün daha böyük dəyər yaratmalısın. O sevdiyini işi qoy işçin eləsin. Hətta sən o işi ən yaxşı edirsənsə belə, o demək deyil ki, sən etməlisən onu hələ də.

Türkiyədə böyük bir şirkətə qonaq getmişdim 2009-cu ildə. Fabrikdə makinaların içində işləyən, əli sazutlu, 70 yaşlı şirkət sahibini təqdim etdilər bizə. Təəccüblə soruşduq ki, bu mexanikin görəcəyi işlərdir, siz niyə edirsiniz? Cavabı o oldu ki, belə etməsəydik, işin üstündə olmasaydıq, şirkət bugünkü inkişaf səviyyəsinə gəlməzdi. Olduqca emosional yanaşmadır, fikrimcə. Sahibkar biznesinə dəstək olmaq istəyirsə, həqiqi dəyər yaradan işlərlə məşğul olmalıdır. Sahibkarın, şirkət rəhbərinin vaxtı bahadır – mexanikin görməli olduğu işi görməməlidir.

Bir də "alternativ dəyər" məsələsini heç vaxt unutmamalıyıq. Yəni hansısa işi görməyimiz başqa görə biləcəyimiz işləri qurban verməyimiz hesabına olur. Dəyərimi qurban verdiyimiz işlərə? Başqa daha dəyərlı işi qurban veririksə, israfə yol veririk. Alternativ dəyərlə həmişə hesablaşmalıyıq idarəçi olaraq.

Özünü də hər zaman sual verin. Həqiqi dəyər yaradan işlərlə məşğulammı? Təkcə biznesdə deyil, şəxsi həyatda da belədir bu. Məsələn, əlaqələr qurmaq, şəxsi networking baxımından. Kimlərlə görüşə bilərəm? Kimlərlə tanış olmalıyam? Hər istəyənlə görüşmək, vaxt keçirmək sadəcə israf olar. Prioritetlər düzgün seçilməlidir ki, insan həm öz şəxsi brendi adına, həm də işlədiyi biznes üçün dəyər yarada bilsin.

Yaxşı idarəçilik necə olur?

Yuxarıda qeyd etdik ki, idarəçilik – biznesin malik olduqlarından (resurslardan) daha düzgün şəkildə istifadə etməklə biznesin məqsədlərinə çatmaq üçün fəaliyyətdir. Burdan görünür ki, yaxşı idarəçilik mövcud şəraitdə, mövcud resurslarla daha çoxunu əldə etməkdir. Buna **effektivlik** deyilir. Yəni mövcud resurslarla daha çoxuna nail olmaq. Resurslar müxtəlifdir – insan resursları, maliyyə resursları, informasiya resursları, fiziki resurslar. Effektivliyə misal çəkək. Təəvvür edin ki, siz bir reklam şirkətinin rəhbərisiniz. Əsas işiniz şirkətlər üçün reklam mətnləri yaratmaqdır. Bəlli resurslarınız var – 10 işçiniz, 200 kvadrat metr ofisiniz və s. Tutaq ki, eyni resurslarla keçən ay 50 mətn hazırlaya bilmisiniz. Bu ay isə 70 mətn (eyni əhəmiyyətli mətnlər). Bu, o deməkdir ki, ikinci ay daha effektiv çalışmışdır şirkət.

Yaxşı idarəçilər qoyulan hədəfə daha az resurs istifadə etməklə çatmağa çalışırlar. Buna **səmərəlilik** deyilir. Məsələn, şirkətiniz ofis mebeli istehsal edir. Bir bankın filiallarını mebellə təmin edirsiniz 20 gün içində. Yeni rəhbər gəlir, işləri elə cür planlayır və idarə edir ki, növbəti filialların mebeli 20 günə deyil, 14 günə təhvil verilmiş olur. Yəni daha səmərəli şəkildə. Daha səmərəli şəkildə idarə etmək o deməkdir ki, is-

raf az olur. Şirkətin vaxtı, digər resursları qalır ki, ay ərzində daha çox iş görsün, daha çox pul qazansın.

- **Effektivlik** – daha çoxa nail olmaq
- **Səmərəlilik** – daha azla nail olmaq

Effektivlik və səmərəlilik yaxşı idarəetmənin ümumi göstəriciləridir. Aşağıda daha detallı şəkildə baxaq ki, effektivlik və səmərəliliyə nail olmaq üçün nələrdən, hansı alətlərdən, texnikalardan istifadə olunur.

Yaxşı idarəçilik o deməkdir ki, şirkətdə yaxşı iş mühiti var. Elə motivasiya mühiti var ki, işçilər bütün potensiallarını ortaya qoyurlar. İşçilər özlərini evlərindəki kimi rahat hiss edirlər. Hamı sənin şirkətinə işləmək istəyir. 3-cü fəsilə motivasiya, iş mühiti haqda daha ətraflı danışacağıq.

Yaxşı idarəçilik o deməkdir ki, bütün işçilər vahid vizyon və missiya uğrunda, ortaq hədəflərin dəliyə bir yumruq kimi yürüyürlər. Buna effektiv strateji idarəetmə ilə nail olunur. İşlədilan terminləri mümkün qədər açmağa çalışıram, hansı aydın olmasa, mənimlə əlaqə saxlayın və ya başqa resurslardan (internet və s.) axtarın. Vizyon bir növ şirkətin böyük arzudur – korporativ arzu da deyə bilərik. Vizyon o deməkdir ki, biznes hara doğru istiqamət götürüb, yəni günlərin birində harda olmaq istəyir. Məsələn, dil kursu açmışınız və düşünürsünüz ki, günlərin birində qlobal şirkətə çevriləsiniz və nə vaxtsa xarici dillər üzrə ixtisaslaşan universitetiniz olsun. Bu, sizi o istiqamətdə işləməyə sövq edəcək. Ola bilər heç vaxt qlobal şirkətə çevrilmədiniz, amma bu vizyonla yola çıxmaq və işləmək sizi yaxşı yerlərə aparacaq. Məşhur şeirdə deyilən kimi, “Orda bir yol var uzaqda, o yol bizim yolumuzdur. Dönməsək də, varmasaq da, o yol bizim yolumuzdur”.

Həmin o yola, vizyona doğru gedən uzunmüddətli yol xəritəsinə – STRATEGİYA deyilir. Bəzən strategiyaya uzunmüddətli plan deyirlər. Yanlıştır. Strategiya sizin ümumi yol

xəritəsidir – bu xəritə həm bu günə aiddir, həm sabaha, həm də uzun müddətə. Sizin bugünkü qərarlarınız da strategiyani dəstəkləməlidir. Strategiya sizə kömək edir ki, vizyona doğru yol gedərkən yolumuzdan sapmayasınız. Məsələn, siz strateji olaraq düşünürsünüz ki, qlobal şirkət ola bilmək üçün bəlli keyfiyyət standartlarını qorumaq lazımdır. Əgər bu standartlara riayət etməsəniz, deməli yolumuzdan çıxmışınız, yoldan sapmışınız, strategiyana uyğun getmirsiniz. Belə getsəniz, vizyon istiqamətində deyil, fərqli yerlərə gedəcəksiniz.

Yaxşı idarəçilik o deməkdir ki, şirkətdə düzgün planlama var. Plansız, “necə gəldi” işləməklə heç hara çıxmaq olmaz. Məşhur deyim var, “if you fail to plan, you plan to fail”. Yəni planlamada uğursuzluq uğursuzluğu planlamaq deməkdir. Plansızlıq həm də sistemsizliyin birinci şərtidir. Plansızlıq olan yerdə effektivlikdən danışmaq olmaz. Plansızlıq olanda önünü görə bilmərsən. Bu, «gəcələr yatmağa qoymur» adamı. Planlayanda isə bilirsən ki, nə vaxt nə edəcəksən. Məsələn, düşünün ki, bazarın imkanlarına və şirkətin potensialına uyğun olaraq növbəti il üçün satışı planlamısan. Bilirsən ki, hansı ayda hansı məshuldan nə qədər satacaqsan və nəyin (hansı kampaniyaların məsələn) hesabına. Belə olanda bütün resurslarını ona uyğun ayıracaqsan. Məsələn, baxırsan ki, yanvar ayında potensial zəifdir. Deməli yanvarda kampaniyalara aşırlı pul xərcləmək lazım deyil. Doğru olanı budur. Önünü görürsən, ağıllı şəkildə işləyirsən.

Yaxşı idarəçilik o deməkdir ki, şirkətdə “saat kimi işləyən” sistem qurulub. Bu halda şirkətin fərdlərdən asılılığı azalır. Rəhbərlik dəyişəndə hər şeyi sıfırdan qurmaq lazım gəlmir. Rəhbər məzuniyyətdə olanda iş iflic olmur. Çünki sistem var – hərə öz işini bilir, strategiyadan irəli gələrək biznes modelin, biznes proseslərin səmərəli və effektiv çalışması təmin edilib. Sistem olanda hər dəqiqə rəhbərin fikrini öyrənməyə

ehtiyac qalmır. Sistem güclü olanda şirkət daha dayanıqlı olur. Dövlətlər kimi. Necə ki, həmişə ABŞ haqda deyirlər ki, nə qədər pis rəhbər olsa da, ABŞ dövlətinin dayaqlarını sarsıda birməz – sistem güclüdü. Sistem “immunitet” yaradır – sistemin güclüdürsə, kənar təsirlərə qarşı daha dözümlüsən. Məsələn, böhran vaxtı sistemi güclü olan şirkətlər daha yaxşı ayaqda dura bilirlər.

Yaxşı idarəçilik o deməkdir ki, şirkətin maraqları ilə işçilərin maraqları uzlaşdırılıb. Bu ona görə vacibdir ki, işçilər əmin olsunlar ki, şirkətin inkişafı həm də özlərinin fərdi maraqlarına xidmət edir. Bunu təmin etməyin yollarından biri performans menecment sisteminin yaradılmasıdır. Performans menecment sisteminə şirkətin strateji hədəflərində hər bir bölmənin, filialın, işçinin rolu müəyyən edilir. Hər bir işçidən gözlənilən dəqiq müəyyən olunur, effektiv bonus – KPI sistemi ilə işçinin həmin istiqamətdə işləməsi təmin edilir. Başqa sözlə, işçilərin performansını elə yönləndirir ki, şirkətin strateji hədəflərinə çatılmış olsun. Performans menecmentdə KPI-lərin (əsas performans göstəricilərinin) düzgün qoyulması şərtidir. Yəni hər bir işçi dəqiq bilməlidir ki, yaxşı işçi olmaq necə olur, hansı hədəflərə çatmalıdır, nə etməlidir və s.

Yaxşı idarəçilik o deməkdir ki, işçiyə aydın karyera inkişaf planı təqdim edilir. Bu da işçinin maraqlarını şirkətin maraqları ilə uzlaşdırmaq baxımından qiymətlidir. İşçi görür ki, şirkətin inkişafı üçün çalışdıqca özü də inkişaf edir. Aydın şəkildə işçilər anlamalıdır ki, inkişaf etməyin, vəzifədə qalmaqın, əmək haqqının qalxmasının yolu nədir? İşçi bunu aydın şəkildə görəndə daha həvəslə yürüyür o hədəflərin dəliyə. Bilir ki, nə öyrənməlidir, hansı təlimlərə ehtiyacı var, hansı iş tələblərini yerinə yetirməlidir və s. Şirkət bu prosesdə “yaxasını kənara çəkməməlidir”. İşçilərinin öyrətməli, təlimlər təşkil etməli, kitabla təmin etməli və s. Şirkət anlamalıdır ki,

işçinin inkişafı təkcə işçinin özünə lazım deyil. Şirkətin inkişafı üçün işçilər də inkişafı vacibdir. Bəzi şirkətlərdə bu işlər yarımçıq olduğu üçün işçini təlimə göndərməyə qorxurlar ki, öyrənilər qaçar gedər başqa şirkətə. Çıxış yolu qorxmaq yox, elə şərait yaratmaqdır ki, işçi getməsin – hər gün daha çox bağlansın şirkətə. Motivasiya sistemi, bonus sistemi – hamısı uzlaşdırılmalıdır. Kompleks olmalıdır idarəçilik. Şirkət düşüncünün, hansı ki, yerində sayır, inkişaf etmir. Bu şirkət hər şeyi bir qırağa qoyub işçilərin təliminə diqqət yetirərsə, əlbəttə o halda işçinin getmə ehtimalı çox olacaq. Çünki kompleks yanaşma yoxdur, birtərəflidir. İşçi görür ki, öyrəndiklərini tətbiq edə bilmir, şirkət böyümür – bu halda təbii ki gedə bilər. İşçi hər gün daha böyük şirkətdə işlədiyini görürsə, işlədiyini şirkətin xoşbəxt gələcəyini görürsə və özünün də o inkişafda rolunu anlayırsa, şirkətdə yaxşı iş mühiti yaradılıbsa, rəqabətli əmək haqqı sistemi varsa – bu halda işçi niyə getsin ki? Əksinə, öyrənib şirkətin inkişaf sürətinə uyğunlaşmağa çalışacaq.

Yaxşı idarəçilik o deməkdir ki, şirkətdə güclü maliyyə, mühasibatlıq sistemi var. Sistemlə yanaşı, idarəçilərin maliyyə savadının olması da önəmlidir. Maliyyənin əsas prinsiplərini bilmədən yaxşı idarəçi olmaq çox çətindir. Şirkətin pul qazanma prosesini, şirkətin balans vəziyyətini anlamadan məsələlərə strateji yanaşmaq müşkül məsələdir. Tutaq ki, marketinq direktorsan. Yeni məhsulu bazara çıxarmaq təşəbbüsü ilə çıxış edirsən. Bunun üçün şirkətin imkanlarını, prioritetlərini bilmək lazımdır. Əks halda şirkətin imkanlarına, gücünə, maliyyə vəziyyətinə uyğun olmayan təşəbbüslər ortaya çıxa bilər.

Burda söhbət ondan getmir ki, menecer maliyyənin dərinliklərini öyrənməlidir. Xeyr. Ümumi konseptual mahiyyətini anlamalıdır – balans hesabatı necə ortaya çıxır, dövriyyə vəsaitinin idarə olunması, şirkətin mənfəətliliyi, məhsulun maya dəyərinin ortaya çıxması, xərclərin xərc mərkəzləri üzrə

bölüşdürülməsi, kapitalın artıb-azalması mexanizmi, kassa hesabı, mənfəət-zərər hesabı, zərərsizlik nöqtəsi, pulun zaman dəyəri, investisiyanın geridönüşünün hesablanması və s. Bunları öyrənmək üçün ya qeyri-maliyyəçilər üçün maliyyə təlimlərinə müraciət etməli, ya da müvafiq ədəbiyyatlardan yararlanmaq lazımdır.

Yaxşı idarəçilik o deməkdir ki, şirkətdə güclü hesabatlıq və nəzarət sistemi var. Şirkətdə aydın struktur olmalı, kimin kimə hesabatlı olması dəqiq müəyyən edilməli, səlahiyyətlər aydın şəkildə bilinməlidir. Belə olanda nəzarətsizlik və kaos olmur. Hadisə baş verəndən sonra deyil, əvvəldən bilinir ki, filan sahələrdə müdaxiləyə ehtiyac var ki, problem yaranmasın. Təbii ki, güclü nəzarət deyəndə söhbət ondan getmir ki, işçiləri birbaşa rəhbəri güdməlidir, təzyiq göstərməlidir bütün günü. Qətiyyətlə. Əksinə, işçilərə işləmək üçün meydan və səlahiyyət verilməlidir ki, potensiallarını ortaya qoya bilsinlər. Burada yalnız sistemli nəzarətdən, sistemli hesabatlıqdan söhbət gedir.

Hesabatlıq və nəzarət sisteminin işləməsi bütün işçiləri də daha məsuliyyətli olmağa çağırır normalda. İşçilər bilirlər ki, gördükləri işlərin nəticəsi olmalıdır, hesabatlılığı olmalıdır. Bu halda hamı nəticəyə köklənir, daha məqsədyönlü olur işlər.

Yaxşı idarəçilik o deməkdir ki, şirkətdə düzgün "data menecment" sistemi var. "Data menecment" dedikdə şirkətə aid məlumatların saxlanması, emalı və istifadəsi nəzərdə tutulur. Bununla təmin olunur ki, qərarlar sistemli data, analitik təhlillərə əsaslanaraq verilsin. Bununla kərkoranə deyil, daha köklü, əsaslı qərarvermə mühiti formalaşır. Bir də data menecment şirkəti daha yaxşı "görməyə" imkan verir. Görə bilirsən ki, hansı sahələrdə (məhsul, region, işçi və s.) axsamalar var, hansı sahələrdə vəziyyət yaxşıdır və s. Yaxşı data menecment

olanda dataya əsaslanaraq daha doğru planlaya bilirsən biznesini.

Yaxşı idarəçilik o deməkdir ki, şirkətdə yaxşı, cəlbədicə korporativ mədəniyyət formalaşdırıla bilər. Şirkətin dəyərlər sistemini, xarakterini formalaşdırırsan. O dəyərlər və prinsiplər şirkəti hər zaman gücləndirir, bütünləşdirir. Korporativ mədəniyyət haqda fikirlərimi aşağıda ayrıca, daha ətraflı şəkildə qeyd etmişəm.

Yaxşı idarəçilik o deməkdir ki, şirkətdə müştəri-mərkəzli mədəniyyət formalaşdırılmağa nail olunub, müasir, işlək CRM (müştərilərlə münasibətlərin idarə olunması) sistemi var. CRM sistemi sənə imkan verir ki, müştərilərlə münasibətləri daha yaxşı idarə edə bilsən. Nəzərə alsaq ki, yeni müştəri qazanmaq mövcud müştəriləri qorumaqdan dəfələrlə çətindir, bu fakt da CRM-in aktuallığını hər gün artırır.

Yaxşı idarəçilik o deməkdir ki, ...

Bu siyahını çox uzatmaq olar əslində. Kitabın sonrakı hissələrində yaxşı idarəçilik üçün tələb olunanlar haqda daha ətraflı söhbət açırıq.

“Korporativ xasiyyət” olmayanda şəxslərin xasiyyəti önə çıxır

Bizim şirkətlərdə işçilərin (və ya namizədlərin) şəxsiyyəti, xasiyyəti daha çox söhbət mövzusu olur, nəinki peşəkarlığı.

Bu niyə belədir? Çünki şirkətə xas sistemli korporativ mədəniyyət, sistem formalaşdırıla bilmirlər (yaxşı halda) və ya daha pisi, o haqda düşünməzlər heç. Bu halda təbii ki, şəxslərin xarakteri, özü ilə gətirdiyi mədəniyyət, dəyərlər önə çıxacaq. Ümumiyyətlə, həmişə sistem olmayanda fərdlərin dominantlığı yaranır, fərdlər, onların xasiyyəti daha aktual olur.

Sistemli bir korporativ mədəniyyət (şirkətin dəyərlər toplusu) olanda isə hər kəs o dəyərlərə hörmət edir, ya da özünə o şirkətdə yer tapa bilmir. Nə qədər güclü fərd olsan da bu belədir. Ulduz futbolçu Cristiano Ronaldo fərd olaraq Real Madridin dəyərlərinə hörmət etməsə, bir gün də orda qala bilməz. Cristiano Ronaldo deyil, Real Madridin korporativ mədəniyyəti hakimdir orda.

Şirkətin strategiyası o vaxt işlək olur ki, strategiya şirkətdə hamı tərəfdən qəbul edilmiş, dərk edilmiş olsun. Bu, o vaxt mümkündür ki, şirkətin dəyərlər sistemi, ideologiyası olsun. Bu halda hamının eyni nöqtəyə vurması təmin olunmuş olacaq.

Arzuolunan motivasiyaya, işçilərin şirkətə bağlılığına o vaxt nail ola bilərsiniz ki, işçilərlə şirkət arasında ideoloji bağ yaranmış olsun. Bu mənada korporativ mədəniyyət çox əhəmiyyətlidir. Güclü korporativ mədəniyyət və motivasiya sistemi olan şirkətlərdə işçi dövryyəsi də aşağı səviyyədə olur.

Korporativ mədəniyyət formalaşmayana kimi fərdlərin şəxsiyyəti öndə çıxacaq. Elə bir mühit formalaşdırmalısan ki, hər bir şəxs korporativ mədəniyyətlə hesablaşsın.

Korporativ mədəniyyəti yaşatmaq üçün şirkətin dəyərlərinin müqəddəsliyi hər zaman əməldə sübut edilməli, hər zaman həmin dəyərlər təbliğ edilməlidir. Korporativ mədəniyyət təkcə şirkətin daxili işi deyil. Həm müştərilərlə, həm tədarükçülərlə, vətəndaş cəmiyyəti ilə – bütün steykholderlərlə (maraqlı tərəflərlə) münasibətlərdə şirkətin dəyərləri əsas götürülməlidir.

Korporativ mədəniyyəti işçilərin “beyninə yeritmək” üçün böyük şirkətlər bəzən hekayələrə üz tuturlar. Həmin hekayələr vasitəsilə şirkətin vazkeçilməz dəyərləri, prinsipləri yaşadılmış olur. Korporativ mədəniyyət özünü “korporativ xasiyyət”də göstərir. Məsələn, “CocaCola xasiyyəti”, “Azer-

cell xasiyyəti”, “Unilever xasiyyəti”, “P&G xasiyyəti”, “ADA xasiyyəti” və s.

“Korporativ xasiyyət” sistemsiz şəkildə də ortaya çıxabilir. Sistemsiz şəkildə ortaya çıxan xasiyyət yaxşı da ola bilər, pis də. Risklidir. Ona görə ən yaxşısı şirkət özünə uyğun bildiyi, nail olmaq istədiyi dəyərlər toplusunu, mədəniyyəti, xasiyyəti formalaşdırmalıdır.

Korporativ mədəniyyət veb-saytda yazmaq üçün deyil. Sən ona nail olmasansa, heç bir şirkət mədəniyyətiindən söhbət edə bilməz.

Korporativ mədəniyyət yalnız böyük şirkətlər üçündürmü? Xeyr əlbəttə. Korporativ mədəniyyət strateji məsələdir və şirkətin strategiyasının ayrılmaz hissəsidir. Bütün ölçülü şirkətlər üçün vacibdir – necə ki strategiya bütün şirkətlər üçündür.

Şirkət rəhbərliyi çalışmalıdır ki, şirkətin korporativ mədəniyyəti zədələnməsin, yıpranmasın. Bütün istiqamətlərdə diqqət yetirilməlidir. Həm yeni işçi işə götürəndə, yeni tərəfdaşlarla müqavilə bağlayarkən, bütün biznes qərarlarının verilməsində korporativ dəyərlər “konstitusiya” rolunu oynamalıdır. Şirkətin “olmazları” olmalıdır, tərpənməz prinsipləri olmalıdır.

Vahid düstur

Cox maraqlıdır ki, dünyadakı bütün bizneslər eyni düsturla işləyir. «Mənfəət = Gəlir – Xərc» düsturu ilə işləyirlər hamısı. Bu düstur bütün bizneslərin eyni məntiqlə işləməsinə təmin edir. Bütün bizneslər mənfəəti artırmaq üçün gəliri (satışı) artırmağın və xərcləri azalmaqın yollarını arayırlar həmişə. Ona görə də **fərqli sektorlarda olan bizneslərin ana prinsipləri eynidir**. İdarəetməni bacaran şəxslər, köklü bilən şəxslər başqa biznes sahəsinə keçəndə çətinlik çəkmirlər.

Biznes məsləhətçilik (konsultinq) fəaliyyəti ilə məşğul olduğum üçün tez-tez fərqli sektorlardan olan şirkət sahibləri ilə, rəhbərləri ilə görüşürük. Çox vaxt ön-yarğı ilə yanaşırlar ki, bu səninçün sok deyil, və ya bu səninçün mebel deyil. Yəni ola bilər sok və ya mebel satan şirkətdə uğurlu olmusan, bizdə başqadır. :) Bunu dilə gətirməsələr də, o cür düşünməkləri üzərindən oxunur. Hər dəfə əlavə səy (enerji, vaxt və s.) tələb olunur izah etməyə ki, fərqi yoxdur hansı biznes sektorunda olduğunuz.

Təbii ki, əgər biznesi, idarəçiliyi köklü bilmirsənsə, nəzəri əsaslarını bilmirsənsə, çətin olacaq başqa sektora keçəndə. Çünki baxıb öyrənib, kökünü bilmir. Baxıb öyrənənlər heç hazırda işlədikləri sektor üçün də yaxşı idarəçi sayılmazlar. Çünki yalnız keçmiş təcrübəsinə əsaslanır, yeni situasiya baş verən kimi özünü itirəcək, bilməyəcək nə etsin. Ona görə də idarəçiliyi dərindən, kökündən öyrənmək lazımdır. Kökündən bilirsənsə, bütün sektorlarda (inşaat, bank, sığorta, turizm, geyim və s.) uğurlu ola biləcəksən.

Öz təcrübəmdən deyim. Bir-biri ilə əlaqəsi olmayan mebel, elektronika, gündəlik istehlak malları (meyvə şirəsi, spirtli içkilər, mineral sular və s.), bank, təlim sektorlarında olmuşam, hamısında idarəçiliyin prinsiplərinin eyni olduğunu görmüşəm. Hər birində eyni rahatlıqla işləmişəm. Çox önəmli məsələ özünü sektoral deyil, ixtisas üzrə mövqeləndirməkdir. Məsələn, uzun müddət mebel şirkətlərinə rəhbərlik etsəm də, çalışmışam mebelçi kimi tanınmayım. Çalışmışam ki, idarəçilik üzrə tanınım.

Qıssası, idarəçiliyin ana prinsipləri bütün bizneslər üçün keçərlidir.

II fəsil

Menecerin işi

Nədən danışırıq?

- Menecer kimdir?
- Menecerdən nə tələb olunur?
- Balanslaşdırıla bilən adam
- Keyfiyyət ən vacib şeydirmi?
- İntuisiyaya əsaslanıb qərar vermək yalnız rəhbərlərə aid məsələdir?
- Biznesdə maliyyə-risk-nəzarət mexanizmləri

Menecer kimdir?

Menecer – adından göründüyü kimi, biznesi idarə edən şəxsdir. Menecerlərin 3 əsas səviyyəsi olur şirkətdə.

- 1) Top menecer
- 2) Orta menecer
- 3) Aşağı menecer

Top menecerlər şirkətin rəhbərliyini təşkil edən menecerlərdir. Baş direktor, baş menecer, prezident, vitse-prezident, CEO, CFO, CMO, COO, idarə heyəti və s. Bu menecerlər daha həlledici qərarların qəbulunda iştirak edirlər.

Orta menecerlər şirkətin rəhbərliyində olmasalar da, onlara başqa menecerlər də tabedir. Şirkətdən asılı olaraq departament direktoru, satış müdiri, fabrikin direktoru və s. ola bilər.

Menecerdən nə tələb olunur?

Menecerdən bir nömrəli tələb olunan bacarıq ümumi idarəetmə bacarıqlarıdır.

Məhsul bilikləri, sektor bilikləri yaxşıdır, lazımdır və faydalıdır. Amma yaxşı idarəetmə üçün təkcə o biliklər yetərli deyil. Biznesin idarə olunmasını, idarəetmə prinsiplərini, müasir idarəetmə trendlərini öyrənmək lazımdır.

Birinci fəsilə vurğuladığımız kimi, baxıb öyrənməklə biznesi köklü, dərindən öyrənmək olmur.

Yaxşı menecer olmaq üçün ümumilikdə 3 cür bacarıqlar lazımdır:

1) Konseptual bacarıqlar. Bu, biznesi ümumi olaraq dərk etmə bacarığıdır. Şirkətə yuxarıdan, “quşbaxışı” baxa bilmək bacarığıdır. Şirkətin böyük “portretini” görə bilmək üçün strateji düşünmə bacarığı olmalıdır. Konseptual bacarığı yüksək

olan menecerlər biznesi yaxşı “görə” bilir, çevik şəkildə təhlil edib nəticə çıxara bilir, proqnoz verə bilir. Bu mənada deyə bilərik ki, konseptual bacarıq baxmaq ilə görmək arasındakı fərqi. Hər kəs baxa bilir, görmək üçün isə konseptual bacarıqların olması lazımdır.

Təkcə rəhbərlikdən, top menecerlərdən tələb olunmur konseptual bacarıqlar. Bütün menecerlərdən tələb olunur. Bütün menecerlər qərarlarında, davranışlarında biznesə strateji təsirləri nəzərə almağı bacarmalıdır.

2) Emosional bacarıqlar. Başqa sözlə, insanlarla “dil tapmaq” bacarıqları. Hər bir menecer işində müxtəlif xasiyyətlili, müxtəlif baxış bucağı olan, müxtəlif savad səviyyəsi olan insanlarla üz-üzə gəlməli olurlar. O insanlar işçilər də ola bilər, iş yoldaşları ola bilər, müştərilər ola bilər, rəqiblər ola bilər, rəhbərlik ola bilər, sahibkarlar ola bilər və s. İnsanlarla “dil tapma” bilməyən menecerlərin böyük problemləri olur hər zaman. buna ciddi diqqət yetirmək lazımdır. Yəni menecerlik “başımı aşağı salıb işləyəcəm” işi deyil.

Digər tərəfdən, menecer emosiyalarını, hisslərini cilovlaya bilməlidir.

3) Texniki bacarıqlar. Texniki bacarıqlar konkret hansısa işi görmək üçün tələb olunan spesifik bacarıqlardır. Burada kompüter proqramları ilə iş, təqdimat hazırlama bacarığı, sənədləşmə işləri, email ilə iş və s. tipli çoxsaylı bacarıqlar daxildir ki, peşəkar menecerlər bunlarsız işləyə bilməzlər.

Menecer dəyişiklik edən adamdır. Başını aşağı salıb eyni cür işləyən adam menecer deyil. Baxın, biznes mühitində bizim əlimizdə olmayan bir çox dəyişikliklər baş verir

- Rəqiblər dəyişikliklər edir – yeni məhsul buraxır, qiyməti dəyişir və s.
- Yeni rəqiblər peyda olur
- Müştərilər daha tələbkər olurlar

- Əhəlinin gəlir səviyyəsi dəyişir
- Siyasi dəyişikliklər baş verir
- Zövqlər dəyişir
- Kapitalın dəyəri dəyişir
- Yeni texnoloji dəyişikliklər baş verir və s.

Bu qədər dəyişiklik baş verdiyi halda sən necə əvvəlki kimi işləməklə uğurlu ola bilərsiniz ki? Daim hərəkətdə olmalı, daim dəyişikliklər etməlisən mühitə uyğun olaraq. Bu zaman heç təkcə dəyişikliklərə cavab verməkdən də getmir söhbət. Özün fərqli yaratmalısən, situasiya yaratmalısən. Rəqabət bunu tələb edir səndən.

Eyni cür işləməklə menecer özünü də inkişaf etdirə bilməz. Eyni cür, şablonlarla işləmək administratorluqdur. Hər şeyin öz adı var. Bir daha qeyd edirəm, menecer dəyişiklik edən, hər an dəyişiklik etməyə hazır olan şəxsdir.

Menecer davamlı öyrənən adamdır. Davamlı olaraq öyrənməsən, özünü təkmilləşdirməsən, tezliklə köhnəlisən. Bunu nəzərə almalıdır hər bir menecer, hər bir biznes peşəkəri.

Balanslaşdırma bilən adam

İdarəçi hər zaman müxtəlif seçimlərlə üzləşir.

- İşçinin maaşını artıranda sahibkarın mənfəəti azalır,
- Vergini vaxtında ödəmək üçün işçinin əmək haqqını gecikdirməli olursan
- Məhsulun keyfiyyətini artıranda xərclər də artır
- Sifariş müştəriyə vaxtında çatdırmaq üçün daha çox pul xərcləməli olursan
- Keyfiyyəti aşağı salmaqla qısa müddətdə satış artırır-san, uzun müddətdə müştəri geri qayıtmır.

Bu seçimləri azı 3 perspektivdən qiymətləndirmək olar.

1. Steykholderlərin (maraqlı tərəflərin) maraqlarının münaqişəsi

2. Şirkətin məqsədləri perspektivindən

3. Qısamüddətli və uzunmüddətli perspektivdən.

Steykholderlər – biznesdə marağı olan hər kəsdir. İşçilər, sahibkarlar, tədarükçülər, dövlət orqanları, müştərilər və s. Steykholderlərin fərqli, bir çox hallarda isə konfliktli maraqları olur. Məhdud resurslarla onların maraqlarını uzlaşdırmaq, balanslaşdırmaq menecerin işidir.

Şirkətin məqsədləri bəzən konfliktli olur. Məsələn, bir yandan daha keyfiyyətli məhsul istehsal etmək istəyirsən, digər tərəfdən məhsulun maya dəyərini aşağı olmasını istəyirsən. Bunlar konfliktli məqsədlərdir. Balanslaşdırmaq yenə menecerin işidir. Başqa bir misal, məhsulun daha tez və daha keyfiyyətli olmasını istəyirsən. Keyfiyyət isə «necə gəldi», «tezbazar» istehsal edəndə olmur.

Başqa bir misal. Standart məhsul istehsal edə bilərsən, başqa bir alternativ isə müştərinin istəyinə uyğun məhsul ortaya çıxmaq. Yəni müştərinin fərqli istəklərinə qarşı mümkün qədər elastik (flexible) olmaq istəyirsən. Elastik olmağa çalışdıqca maya dəyəri artacaq, tələb olunan vaxt artacaq və s. Hansı ki, həm maya dəyəri, həm də vaxt aşağı salmaq istədiyin performans hədəfləridir. Menecerin borcudur ki, balanslaşdırsın bu halda konfliktli biznes məqsədlərini.

Əməliyyat menecmentində 5 əsas performans məqsədi var ki, onlar arasında balans yaratmaq əməliyyat menecmentinin əsas işlərindəndir. Qeyd edim ki, əməliyyat menecmenti əsas biznes funksiyalarından biri olmaqla məhsul və xidmətlərin istehsalını əhatə edir.

Həmin performans məqsədləri aşağıdakılardır:

- Xərc, maya dəyəri
- Keyfiyyət

- Elastiklik
- Sürət
- Vaxtındalıq

Bir çox hallarda konflikt olur bu məqsədlər arasında, yuxarıdakı nümunələrdə göstərilirdiyi kimi. Yaxşı menecerin işidir ki, bu məqsədləri ən yaxşı şəkildə balanslaşdırma bilsin.

Keyfiyyət ən vacib şeydirmi?

Tez-tez eşitdiyimiz bir cümlə var: “Gec olsun, yaxşı olsun”, və ya “Gec olsun, keyfiyyətli olsun”. Nə dərəcədə düz yanaşmadır bu?

Əvvəlcə xatırlatmaq lazımdır ki, “keyfiyyət” mütləq göstərici deyil, nisbi göstəricidir. Keyfiyyət nəyinsə gözlənilən standartlara nə dərəcədə uyğun gəldiyini, cavab verdiyini göstərir. Yəni kimin üçünsə keyfiyyətli sayılan bir şey digəri üçün (gözləntisindən asılı olaraq) keyfiyyətli olmaya bilər.

Bir dostum var, deyir məhsulumuzun keyfiyyətini artırırdıq deyə qiymətini də artırırdıq, nəticədə satış azaldı. Cavabım o oldu ki, müştəri üçün (müştərinin düşüncəsində) siz qiyməti artırmısınız, keyfiyyəti yox. Onun sizin məhsuldan (brenddən) gözlədiyi keyfiyyət elə əvvəlkidir. O gözləntiyə daha artıq pul xərcləmək istəmir. Söhbət bundan gedir.

Ümumiyyətlə, gözləniləndən (tələb olunanndan) artıq keyfiyyəti yüksəltmək israfdır biznesdə. İsrafdır, yəni boşuna çəkilən xərçdir, bəzi hallarda boşuna itirilən vaxtdır və s.

“Gec olsun, daha keyfiyyətli olsun” yanaşması da birmənalı doğru yanaşma deyil biznesdə. Bir çox hallarda mənasız perfeksionizmdir bu. İtirilən vaxt doğrudanmı qazanılan əlavə keyfiyyətdən daha dəyərsizdir? Məsələyə balanslı baxmaq lazımdır.

Yuxarıda qeyd olunduğu kimi, şirkətlər hər zaman konfliktli məqsədlərin (xərc, keyfiyyət, sürət, vaxtındalıq, elastiklik) içində idarə olunurlar.

Şirkət xərci aşağı salmaq istəyir, daha keyfiyyətli iş ortaya çıxarmaq istəyir, işi vaxtında görmək istəyir, işi tez görmək istəyir, daha elastik olmaq istəyir.

Bu istəklər, bu məqsədlər konfliktdədirlər həmişə. Keyfiyyəti həddən çox artırmaq istəyirsənsə, xərci aşağı sala bilməyəcəksən, və ya daha çox vaxt lazım olacaq, vaxtında çatdırma bilməyəcəksən, müştərilərin istəklərinə münasibətdə çox da elastik ola bilməyəcəksən və s.

İndi bir daha sual verirəm: "Keyfiyyət ən vacib şeydirmi biznesdə?". Əlbəttə ki, yox. 1) Keyfiyyətin nə dərəcədə tələb olunduğunu anlamalıyıq. 2) Keyfiyyəti yüksəltməyin faydası ilə digər konfliktli biznes məqsədlərinə təsiri müqayisə etmək lazımdır.

- Keyfiyyət artımının gətirdiyi əlavə xərcə dəyərmi?
- Keyfiyyət artımına sərf olunan vaxta dəyərmi?
- Keyfiyyət artımı ilə işləri tələb olunan vaxtda görə biləcəyikmi?
- Keyfiyyət artımı nə dərəcədə lənglik yaradacaq biznesdə? Müştərilərin dəyişən istəklərinə çevik şəkildə reaksiya verə biləcəyikmi?

Ümumiləşdirsək, keyfiyyətə ayrıca deyil, balanslı baxmaq lazımdır.

Bu dediklərimiz təkcə keyfiyyətə aid deyil. Heç xərc də ən vacib deyil biznesdə. Xərcləri azaltmaq ən doğru iş deyil biznesdə. Başa düşürəm, xərcləri azaltmaq istəyini dilə gətirməklə bir çoxları "şirkətin qeyrətini çəkdiyini" düşünür. Xərci azaldanda keyfiyyəti riskə qoya bilirlik. Və ya xərcləri azaltmaq istəyi bəzən vaxtda bizi geri sala bilir.

Öz təcrübəmdən deyim. Yeni məhsul buraxırdıq, elə alındı ki, məhsulda dəyişiklik edəsi olduq, tədarükçü şirkət bu dəyişikliyə görə əlavə 10,000 EUR (şərti) pul istədi. Şirkətin o xərci çəkməməsi üçün 1 aya yaxın yazışdıq tədarükçü ilə. Dəyərdimi bu çabaya? Şirkəti 10,000 EUR qabağa saldığımı zı düşünə bilərik. Amma məhsul 1 ay əvvəl bazara çıxsaydı, onun 1 aylıq satışından bəlkə də 50,000 EUR əlavə mənfəət qazanmaq olardı. Xərci azaltmaq istəyəndə vaxtı qurban veririk, nəticə belə olur.

Bütün deyilənlərin yekunu olaraq qeyd edək ki, balanslı yanaşma lazımdır biznesdə. Kompleks baxış lazımdır, birtərəfli deyil. Bu zaman nəticə daha arzuolunan olacaqdır.

İntuisiyaya əsaslanıb qərar vermək yalnız rəhbərlərə aid məsələdir?

Hər şey ölçülə bilmir və əsaslandırılı bilmir. Bunu qəbul edir hamı. Bu ilkin şərtin fonunda marketinq menecerlər intuisiyalarından irəli gələrək nəsə marketinq aktivliyinə qərar verə bilirlərmi? Yoxsa intuisiyadan irəli gəlib qərar vermək yalnız şirkət rəhbərliyinə aid məsələdir? Marketinq şöbəsinin ekspertizasına güvənən rəhbərlik bəlkə intuitiv əsaslı qərar verməyi də marketerlərə həvalə etməlidir? Çünki normalda marketinqi marketerlər rəhbərdən daha yaxşı hiss etməlidir. Belə olanda bəlkə intuitiv yanaşma meydanı da daha geniş olmalıdır marketerlərdə?

Mövqeyim odur ki, marketer peşəkardırsa, bəzi hallarda intuitiv qərarverməyə də meydan verməlisən.

Bu olmadığı sürəcdə marketoloqlar geydirmə, saxta "əsaslandırılmalar" üz tuturlar. Məsələn, müştəri sayı, satış məbləği və s.

Təbii ki, əksər hallarda çalışmalısın ki, hər addımın effektivliyi əsaslandırılınsın. Amma bunun hər zaman mümkün olmadığını hamı qəbul edir axı..

Rəhbər marketərə güvənirsə, tam olmalıdır bu. Marketerin marketinqə aid intuitiv nəticələrinə (intuisiyadan irəli gələrək gəldiyi nəticələrə) güvənməlidir. Bu o demək deyil ki, bütün hallarda razılaşmalıdır. Qətiyyəni. Yanaşmadan gedir söhbət.

Biznesdə maliyyə-risk-nəzarət mexanizmləri

Biznesdə maliyyə nəzarəti, risklərin yüksək səviyyədə idarə olunması çox vacibdir. Amma həddində olmalıdır bu. Şirkətin rəhbərliyi, sahibi imkan verməməlidir ki, şirkəti maliyyə-risk-nəzarət mexanizmlərinin əsirinə çevrilsin. Qızıl həddi gözləmək lazımdır. Əks halda camaat (rəqib) iş görəndə, hücumu keçəndə biz “oğru” güdməklə, şirkəti “qorumaqla” məşğul oluruq mənasız yerə.

III fəsil

Liderlik və motivasiya

Nədən danışırıq?

- Lider kimdir?
- Yaxşı liderlik necə olur?
- Lider nəyə çalışır? Necə nail olur məqsədinə?
- İşçiləri nə motivasiya edir? Nə demotivasiya edir?
- Liderlik sınağı
- Motivasiyanın kökü şirkətin dəyərləri olmalıdır
- İşə gecikəndə cərimə olmalıdır?
- İşçiyə sərbəstlik verəndə sui-istifadə edir?
- İş-həyat balansı
- Şirkətlərdə «pis adam» rolunu kimsə oynamalıdır mı mütləq?
- Şirkətdəki siyasətçilər

Lider kimdir?

Tez-tez internetdə, kitablarda, təlimlərdə rast gəlirik ki, “lider” ilə “menecer”i müqayisə edirlər. Fərqli formalarda olur təqdimat: “leader vs. boss”, “leader vs. manager”, “lider və müdir” və s.

Deməliyəm ki, bu müqayisə absurddur. Alma ilə meyvəni müqayisə etməyə bənzəyir. Çünki lider elə menecerin özüdür. Ümumiyyətlə liderlik menecmentin əsas funksiyalarından biridir. 4 əsas funksiyaya aşağıdakılar daxildir:

- Planlama
- Təşkilatçılıq
- Liderlik
- Nəzarət

Yəni bunlar hamısı menecerə aid rollardır, menecerə aid funksiyalardır. Menecer necə ki yaxşı planlamalıdır, necə ki yaxşı təşkilatçı olmalıdır, necə ki nəzarət etməlidir, eyni zamanda liderlik etməlidir. Başqa sözlə desək, yaxşı menecer yaxşı planlayıcı, yaxşı təşkilatçı, yaxşı nəzarətçi olduğu qədər həm də yaxşı lider olmalıdır.

Bəs nə deməkdir liderlik? Necə olur o?

Liderlik insanlara təsir etməklə onların davranışlarını yönlətməkdir. İşçilərə təsir etməklə onları vahid məqsədə doğru səfərbər etməkdir. Liderlik menecerdən tələb olunan əsas funksiyalardan biridir. Menecer kimi tabeliyindəki işçiləri

düzgün yönəltmək, onları hərəkətə gətirmək, həvəsləndirmək üçün yüksək səviyyədə liderlik tələb olunur səndən.

Yaxşı liderlik necə olur?

Yaxşı liderlik – nümunə göstərmək, ortaya müsbət, yad-
daqalan nümunələr qoymaq deməkdir. Hələdici məqamlarda
liderin sərgilədiyi nümunələr, davranışlar işçilər tərəfindən
yadda qalır, onların sonrakı davranışlarına təsir göstərir. Bu
mənada liderlik danışmaqdan ibarət deyil təkcə. Lider kimi
gücünü daha da bərkətmək, sənə olan inamı möhkəmləndirmək
üçün müsbət nümunələrə ehtiyac var. Məsələn, yeri gələndə
gecə səhərə kimi işləyərək nümunə göstərirsən ki, məqsədə
çatmaq üçün fədakarlıq etmək lazımdır.

Yaxşı liderlik – sözünlə əməlinin tam bir-birini tamamlama-
sını tələb edir səndən. Əks halda işçilər hörmət etməz sənin
sözlərinə. Heç kim ürəklə sənə arxanıza getməz.

Yaxşı liderlik – işçilərdə ruh yüksəkliyi yaratmağı tələb
edir. Hər şey etməlisən ki, işçilərin gözündə «alov» əskik ol-
masın.

Yaxşı liderlik – işçilərlə şirkət arasında emosional bağ ya-
ratmaq deməkdir. Çalışsın ki, işçilər işə təkcə maaş aldıkları
yer kimi baxmasınlar.

Yaxşı liderlik – işçilərə sərbəstlik verməyi, özlərini rahat
hiss etmələrini tələb edir.

Yaxşı liderlik – işçilərlə süni məsafə saxlayıb onları
«güdməyi» deyil, əksinə işçilərə mümkün qədər yaxın olaraq
onları dinləmək, bütün məsələlərdə dəstək olmaq deməkdir.

Yaxşı liderlik – işçilərə hər an hiss etdirməkdir ki, sən
təkcə işçi kimi deyil, əvvəlcə insan kimi dəyərlisən.

Yaxşı liderlik – işçilərə inandırmaqdır ki, səndən çox ağıl-
lı fikirlər, ideyalar gələ bilər. Bununla işçiləri təşəbbüskarlığa
stimullaşdırır.

Yaxşı liderlik – ədalətliliyi, qərəzsizliyi tələb edir. İşçilər
əmin olmalıdır ki, bu şirkətdə ədalət var. Bu şirkətdə şəxsi
münasibətlərə görə qərar qəbul edilmir.

Lider nəyə çalışır? Necə nail olur məqsədinə?

Liderin bir nömrəli məqsədi motivasiyaya nail olmaqdır.
Menecerin liderlik funksiyası bunun üçündür. Lider doğru
ünsiyyətlə, davranışları ilə işçilərin daim motivasiyada olma-
sına çalışır. Biznes peşəkarları inanırlar ki, işçini şirkətə əmək
müqaviləsi ilə bağlamaq olmaz. Əmək müqaviləsi ilə, qayda-
larla, prosedurlarla işçinin tam potensialını ortaya çıxarmaq
mümkün deyil.

İşçiləri nə motivasiya edir? Nə demotivasiya edir?

Demək olar ki, hamı motivasiyanın yaxşı şey olduğunu
inanır. Demək olar ki, hər kəs motivasiyanın müsbət təsirinə,
məhsuldarlığı artırdığına inanır. Ümumi olaraq bu belədir.
Amma konkret nəyin işçiləri motivasiya etdiyi, nəyin effektiv
olduğu haqda fikir müxtəlifliyi var. Onu nəzərə alaraq konkret
nəyin motivasiya yaratdığı, nələrin əksinə motivasiyaya səbəb
olduğu haqda fikirlərimi bölüşmək istədim. Əvvəlki kitabla-
rımdan fərqli olaraq burda motivasiya nəzəriyyələrimdən, mo-

tivasiyaya fərqli yanaşmalardan söhbət açmaq fikrim yoxdur. Burada konkret öz təcrübəmdən irəli gələrək nəyin motivasiyaya səbəb olduğu, nəyin əks effekt verdiyi haqda fikirlərimi bölüşürəm. Təbii ki, bu siyahı sonsuzdur – xüsusi üstündə dayanmaq istədiklərimi sıralayıram.

1. İşçiyə səlahiyyət verəndə motivasiyaya səbəb olur. Səlahiyyət də gərək sözdə olmasın, real səlahiyyət olsun. Real səlahiyyətin içində “səhv etmək səlahiyyəti” də var. Yəni işçiyə səlahiyyət vermişənsə, onun səhv edə biləcəyini də tam mənada qəbul etməlisən. Hər bir səhv də təcrübədir. İşçini inkişaf etdirir.

2. Yaxşı iş şəraiti motivasiya yaradır.

3. İşçinin söylərinə, işinə qiymət vermək motivasiya yaradır. Aradır işçiyə “çox sağ ol” demək lazımdır.

4. İşçiyə hiss etdirmək lazımdır ki, sənin fikirlərin bizim üçün çox vacibdir. Bu, işçini gələcək ideyalara, gələcəkdə təkliflərlə, təşəbbüslərlə çıxış etməyə həvəsləndirəcək.

5. İşçiyə hiss etdirmək lazımdır ki, biz bir yerdə öldü edirik bütün uğurları. Hamının rolu var bu uğurlarda.

6. İşçilər əmin olmalıdır ki, şirkətdə ədalət hökm sürür. Ədalətli yanaşılır hər şeyə.

7. İşçinin iş yerində özünü sərbəst hiss etməsi üçün çalışmaq lazımdır. İşçi musiqiyə qulaq asırdısa, rəhbər içəri girəndə onu bağlamaq ehtiyacı hiss etməsin gərək. Lider yerindədirsə, çoxlarının iddia etdiyinin əksi olaraq işçi sui-istifadə etməyəcək. Bu haqda daha ətraflı aşağıda ayrıca fikirlərimi qeyd etmişəm.

8. Yuxarıda qeyd edildiyi kimi, işçi hiss etməlidir ki, işçi olmamışdan əvvəl insan kimi hörmət edilir ona.

9. Qəbul etmək lazımdır ki, işçinin şəxsi həyatı da var və şəxsi həyatında problemləri ola bilər. Və bu problemlər iş-

çinin şirkətdəki məhsuldarlığına təsir göstərə bilər. İşçi bunun nəzərə alındığını bildikdə motivasiyaya səbəb olur. Ona görə də işçiləri yaxşı tanımaq, onlarla mümkün qədər açıq ünsiyyətdə olmaq lazımdır.

10. İşçi ilə qanun dilində, məcəllə dilində danışmaq demotivasiyaya səbəb olur. Bu zaman işçiyə qarşı tərəf kimi baxmış olursan ki, müasir biznes yanaşmasına ziddir bu.

11. İşçilərlə mümkün qədər səmimi olmaq, süni məsafə, baryer saxlamamaq lazımdır. Səmimi mühit olanda işçilər özlərini daha rahat hiss edirlər.

12. İşçini güdməklə təzyiq altında saxlamaq ciddi demotivasiyaya səbəb olur. Daha pisi isə işçilərə nəzarət altında olduqlarını, güdüldüklərini addımbaşı hiss etməkdir. Rəhbər daha ciddi, dəyər yaradan işlərlə məşğul olsa yaxşıdır.

13. İşçini cərimələmək birbaşa demotivasiya mənbəyidir. İşçilərə cəhbə açmaqdır. Şirkətdə “polis rejimi” yaratmaq deməkdir. Bu barədə aşağıda daha geniş şəkildə fikirlərimi ifadə etmişəm.

14. Rəhbərlik şirkətdə “söz gəzdirməyə”, “ayaq altı qazmağa” meydan tanıyırsa, heç bir normal iş mühitindən danışmaq olmaz orda. Bəzi şirkətlərdə rəhbərin işi “məhkəmələr” təşkil etmək olur bütün günü. Şirkəti batıran səbəblərdəndir bu.

Liderlik sınağı

Liderlik sınağı – özünü lider kimi sübut etməkdir. Ən çox şirkətə yeni rəhbər gələndə ehtiyac olur buna. Yeni gələn rəhbər köhnə komanda tərəfindən müqavimətlə üzləşə bilər. Bu zaman liderlik sınağı gündəmə gəlir. Yeni rəhbər, yeni menecer özünü əsl rəhbər kimi sübuta yetirməlidir. Nəticədə

işçilər tərəfindən “qəbul olunmaq” lazımdır. Bütün rəhbərlər bu sınaqdan üzüağ çıxa bilirmi? Təbii ki yox.

Liderlik xüsusiyyətlərin sənə imkan verməlidir ki, özünü daha rahat şəkildə sübut edəsən və kollektiv tərəfindən qəbul ediləsən.

Şəxsi təcrübəmdə liderlik sınağı ilə bir neçə dəfə üzləşməli olmuşam. Məsələnin çətinliyini artıran başqa məsələ çox gənc yaşlarımda rəhbərlikdə olmağım olub. İşçilər önyarğı ilə yanaşblar ki, bu cavan oğlan bizə nə müdirlik edəcək ki? Bunun nə təcrübəsi var ki, bizə müdirlik eləsin? Uşağım yaşıdadır, bundan müdir olar?

Xoşbəxtlikdən hər dəfə qısa zamanda bu sınaqdan üzüağ çıxmışam. O zaman ondan danışmaq ki, buna necə nail olunur?

İşçilər tərəfindən daha rahat, daha qısa zamanda qəbul olunmaq üçün nə etməlisən?

1. Səbrli olmaq, ən çox, emosional şəkildə müqavimət göstərən işçilərə belə vaxt tanımaq lazımdır ki, yeniliyə öyrəşə bilsin. Çünki çox vaxt sənin şəxsiyindən qaynaqlanmış müqavimət – sadəcə işçilər yeniliyi çətin həzm edirlər. Öyrəşdikləri status-kvonun dəyişilməsi ilə asanlıqla barışmaq istəmirlər.

2. Bütün işçiləri dinləmək, narahatlıqlarını anlamaq lazımdır.

3. İşçilərə yaxın olmaq, açıq danışmaq lazımdır. Əvvəlki rəhbərliyə və işçilərin köhnədə gördükləri işlərə hörmət edildiyini vurğulamaq lazımdır.

4. İşçilərə izah etmək lazımdır ki, işimiz şəxslərlə deyil, şirkətin daha da inkişafıdır. Və bu inkişafa birlikdə nail olacağımızı vurğulamaq vacibdir. Belə olanda özlərini kənarında deyil, komandada hiss edərlər.

5. Aydın vizyon təqdim edilməli, gələcək haqda qeyri-müəyyənliyi maksimum azaltmaq lazımdır. Çünki müqavimətin əsas mənbəyi işçilərin beynindəki qeyri-müəyyənlikdir gələcəklə bağlı.

6. Qısamüddətli qələbələr (quick wins) göstərməkdə fayda var. İşçilər görsünlər ki, yeni rəhbər yalnız danışmır, real işlər görməyə başlayıb artıq. Görsünlər ki, real pozitiv nəticələr var artıq.

Motivasiyanın kökü şirkətin dəyərləri olmalıdır

Bəzi rəhbərlərdə sual yaranır ki, necə edək ki, işçilər həvəslə, yüksək motivasiya ilə işləsinlər, eyni zamanda şirkətin maraqlarına xələl gəlməsin. Yəni sui-istifadə halları olmasın, işçilər rahatlığa düşüb iş tempini yavaşlasınlar. Necə edək ki, sistemli şəkildə yüksək motivasiya mühitinə nail olaq?

Cavab çox sadədir. Şirkətdəki iş mühitini, atmosferi, motivasiya şəraitini şirkətin dəyərləri ilə mühafizə etmək lazımdır. Şirkətin dəyərlər toplusu, və ya korporativ mədəniyyəti şirkətin bütün əməkdaşlarından (menecerlər, rəhbərlər daxil) gözlənilən davranışları müəyyən edir. Şirkətin dəyərləri vəzkeçilməz olmalıdır, müqəddəs olmalıdır. Məsələn, bizim şirkətdə inanırıq ki, heç kim boşuna gecikmir işə. Kim geciksə, mütləq birbaşa rəhbərinə əvvəlcədən xəbər verir və biz qəbul edirik ki, əsaslı səbəbi var işçinin gecikməyinin. Heç kimi cərimələmirik. Bu, işçilərə xoş gəlir. “Cərimə” sözünü qadağa etmişik, eyni zamanda inanırıq ki, bütün işçilər intizamlıdır, şirkətin qaydalarına əməl etməyə çalışırlar. Əksini görsək, sui-istifadə halı görsək, barışmırıq o halla – həmin işçi də bizim şirkətdə olmur. Belə olanda işçilər qədrini bilirlər

bu mühitin. Heç kim sui-istifadə etmir adətən. Bilirlər ki, sui-istifadə etmək yaxşı nəticələnmir. Real nümunələr var ortada çünki.

Rəhbər şirkətin dəyərlərinin bir nömrəli mühafizəçisi olmalı, şirkətin dəyərlərinin vazkeçilməzliyini, müqəddəsliyini qoruyandır. əks halda işçilər inanmazlar, hörmət etməzlər o dəyərlərə. Öz təcrübəmdən deyim. Çox yaxşı satış nəticələri olan satış müdirini işçiləri "sıxdığına" görə işdən azad etmişəm. Bununla ortaya nümunə qoymuşuq ki, sənin iş performansın yaxşı ola bilər, amma bu əsas vermir ki, şirkətin dəyərlərinə xəyanət edəsən. Çünki şirkətin dəyərləri tələb edir ki, işçilərlə yaxşı rəftar etmək lazımdır, işçini "qorxutmaq", "sıxmaq" olmaz. Əksinə, həvəsləndirmək lazımdır, ruhlandırmaq lazımdır. İşçilərə açıq şəkildə bildirmişik ki, həmin satış müdirini çıxarmaqla ola bilər qısamüddətli dövrdə şirkətin itkiləri olar, amma bütün hallarda şirkətin dəyərləri müqəddəsdir, vazkeçilməzdir.

Başqa bir misal. Bizim şirkətin dəyərləri deyir ki, 8 saatlıq iş vaxtı şərtidir, 24 saat şirkətin maraqlarını müdafiə edirik. Saat 18:00-dan sonra telefonu söndürmürük, hər an şirkətlə bağlı zəngləri qəbul etməyə hazırıq. Bu, direktiv tələb qaydasında deyil. Sağlam bir dəyərdir. İşçi görür ki, günün istənilən vaxtı şəxsi problemlərini həll edə bilər, rəhbərlik şərait yaradır. O da bunu başa düşür, şirkət üçün əlindən gələni edir, yeri gələndə gecələr də işləməyə hazırıq. Şəxsən mənim "üzüm" var istənilən işçiyə deyim ki, bu gün çox işləməliyik, gecəyə kimi işləməliyik. Çünki işçiləri cərimələmirəm, rahatlıq verirəm, yersiz sıxmıram. Əksinə, hər zaman dəstək görürlər, işçidən əvvəl insan kimi hörmət edildiklərinin fərqi vardır.

İşə gecikəndə cərimə olmalıdır?

Bu məsələ idarəetmədə ən çox dolaşan suallardan biridir. Bu barədə fikrimi daha geniş şəkildə bildirmək istəyirəm.

Əvvəlcə deyim ki, biznes "biz" məntiqini sevir, "mən" məntiqini yox. Belə bir deyim var, "Business is "we" thing, it is not "me" thing". Yəni sən işçilərlə bir yerdə olmalısən bütün məsələlərdə, işçiyə qarşı tərəf kimi baxmaq olmaz. İşçini cərimələmək ona qarşı tərəf kimi baxmaq deməkdir. Şirkətdə "polis rejimi" yaratmaq deməkdir. Şirkətçiliyin fəlsəfəsinə ziddir bu.

İşçini cərimələyib necə demək olar ki, biz bir yerdə filan işi görəcəyik, biz bir yerdə filan uğurlara çatacağıq və s. Necə ola bilər bu?

Xüsusilə altını cızmaq istəyirəm ki, cərimələməklə maddi məsul şəxsin şirkətə vurduğu ziyanın ödənilməsi başqa şeylərdir. Dəymiş ziyanın ödənilməsi, cavabdehliyi cərimələmək anlamına gəlməməlidir. Anbardar anbarda maddi məsul şəxs olaraq anbardakı əskikgəlmələrə cavab verməlidir, əskik gəldikdə ödəməlidir. Bu, cərimə deyil. Kassir kassadakı əskikgəlməni ödəyirsə (maddi məsul şəxs olaraq), bunun da adı cərimə deyil.

İşçini cərimələyəndə sən artıq tam qarşı tərəf kimi aparırsan özünü. Qanun dili ilə, məəcəllə dili ilə, kağız-kuğuz dili ilə normal iş mühiti yaratmaq olmaz. Bununla normal komanda yaratmaq olmaz. İşçi işə gecikəndə cərimələyirsənsə, mənəvi olaraq haqqın çatmır işçiyə deməyə ki, bu gün bir az çox işləməliyik, bütün gecəni işləməliyik və s. "Üzün" olmayacaq bunu deməyə.

Elə bilməyin ki, mən işçinin işə gecikməsinə, az işləməsinə haqq qazandırırım. Qətiyyənlə. Sadəcə bunu nizamlaşdırmağın yolu cərimələmək deyil.

Cərimələdiyin zaman sən iş vaxtını alver predmeti edirsən. İşçi düşünür ki, gecikmək pulu ilə deyil, problem deyil, qoy məaşımdan tutulsun. Bu qədər korlamaqdan söhbət gədir işçi ilə şirkətin münasibətlərini, bağlılığını.

Şirkət dəyərlərinə əsaslanaraq idarə olunmalıdır bu proses. Məsələn, bizim şirkətdə inanırıq ki, heç kim işə əsassız gecikmir. İnanırıq ki, hamı məsuliyyətlidir və əgər işə gec gəlməyə ehtiyac yaranıbsa, birbaşa rəhbərinə xəbər verib. Bizim inandığımız dəyərlərdir bunlar. Əgər əksini görsək, hansısa işçinin bu dəyərlərə sadıq olmadığını görsək, həmin işçi qalmır şirkətdə. Bütün işçilər də görür ki, dəyərlərimiz vazkeçilməzdir, müqəddəsdir. Hamı şirkət dəyərlərinə hörmət edir. Hamı qədrini bilir şirkətdaxili səmimi mühitin.

Elə bir mühit formalaşdırmaq lazımdır ki, işçilər anlasın gecikməyin şirkətə ziyanını. Bunun yolu ünsiyyətdir. İşçilərə izah olunmalıdır. Şirkətin strategiyası, vizyonu, dəyərləri, missiyası web saytda yazmaq üçün deyil. İşçilər şüurlu şəkildə dərk etməlidir ki, şirkət hara gedir, nə etmək istəyir, bunları etməkdə onun rolu nədir? İşçilər şüurlu şəkildə dərk etməlidir ki, bu missiyanı yerinə yetirməyin, bu işləri görməyin əhəmiyyəti nədir? Bu nəticələrə çatmaqla şirkət olaraq böyük iş görüldüyünü, hamının bu nəticələrdə payı olduğunu, həmin nəticələrin qürur mənbəyi olduğunu hamı dərk etsə, bunun arxasınca gedərlər. İşə daha tez gəlməyə can atarlar, daha çox işləmək üçün hər şey edərlər. Belə formalaşdırılır korporativ mədəniyyət. Beləcə formalaşdırılır arzuolunmuş, işləməli iş mühiti.

Elə mühit formalaşdırılmalıdır ki, hər kəs sənin şirkətinə işləmək istəsin. Çox adamın arzusu olsun sənə şirkətinə işləmək. Buna nail olmağın yolu işçini cərimələmək deyil. Ona sahib çıxmaq, həvəsləndirməklə şirkətin uğurlarına doğru meyilləndirməkdir. Bir də işçilər aydın şəkildə anlamalıdır ki, şirkətin inkişafı həm də onun inkişafı deməkdir. İşçinin maraqları ilə şirkətin maraqlarını tam uzlaşdırmaq lazımdır. Ona görə də karyera inkişaf planı, işəgötürmə prosesi, bonus sistemi, performans menecement sistemi – hamısı ardıcıl olmalı, şirkətin strategiyasından irəli gəlməlidir.

Yekun olaraq onu deyim ki, işçini cərimələməklə yalnız şirkətdən soyutmaq olar onları. Şirkəti səmimi olaraq sevməzlər o halda. Şirkəti sevməyən işçi başqalarına da sevdirməz şirkəti. Bu qədər sadədir.

İşçiyə sərbəstlik verəndə sui-istifadə edir?

İşçilərə sərbəstlik verməkdən danışılanda çox vaxt belə fikirlər səslənir ki, işçilər sui-istifadə edərlər o halda, kaos olar və s. Əksər şirkətlərimizdə müdirin stolunun üstündə yekə monitorlar olur işçiləri güdmək üçün. Və bunu addımbaş işçiyə hiss etdirirlər ki, sən güdürəm haa.

İşçi rəhbərlik tərəfindən güdüldüyünü bildiyi halda, addımbaş işinə müdaxilələr edildikdə heç bir halda məhsuldar ola bilməz. Şirkəti ürəkdən sevə bilməz, bağlana bilməz. Ürəklə işləməz heç vaxt.

Bəs işçiləri sərbəst buraxanda həmişə daha yaxşı olurmu? Təbii ki yox. Bunu etmək çox çətinindir. Hər adam bacarmaz.

Peşəkarlıq tələb edir o arzuolunan, məhsuldarlığa aparən sərbəst mühiti yaratmaq.

İşçi o vaxt maksimum həvəslə işləyir ki, özünü iş yerində az qala evdəki kimi rahat hiss etsin. O ailə mühitini, motivasiya sistemini yaratmaq və qorumaq isə çətinidir. Bunun üçün şirkətdə korporativ mədəniyyət sağlam olmalıdır. O qədər sağlam və möhkəm olmalıdır ki, sui-istifadəyə meydan qalmasın.

Rəhbərlikdən də peşəkarlıq tələb edir liberal idarəçilik. Rəhbərlik ardıcıl olmalıdır qərarlarında, işə yanaşmasında. Rəhbərlik işçilərə qarşı tərəf kimi baxmaqla yox, bir yumruq kimi eyni yərə vurmaqla yürüməlidir. İşçilərlə məsafə saxlamaqla yox, açıq danışıqla, səmimiyyətə idarə edilməlidir şirkət. Bu halda lazımsız söhbətlərə də yer qalmayacaq, sui-istifadəyə də. Əksinə işçilər qədrini biləcəklər bu mühitin, daha çox sevəcəklər şirkətlərini, şirkətlə işçilər arasında emosional bağ güclənəcək, şirkətin sahibi kimi aparacaqlar özlərini, maksimum can yandıracaqlar. İşçilər potensiallarını tam ortaya qoyacaqlar bu halda.

Bir də deyirlər ki, Azərbaycanda olmaz bu sistem. Guya ki, yuxarıda qeyd etdiyim səmimi mühit, motivasiya sistemi Azərbaycan şirkətlərində, Azərbaycan adamları ilə alınmaz. Çox yanlışdır. Bunu Azərbaycanda tətbiq edən şirkətlər var və sayları get-gedə artır hər il.

Normal, mütərəqqi idarəetmə işçini “sıxmağı” deyil, sərbəstlik verməyi tələb edir. “Sui-istifadə olacaq” deməklə özlərinə sığınacaq axtaranlar şirkətlərini geri salırlar.

Effektivliyi, məhsuldarlığı azaldırlar. Sui-istifadə oluması üçün menecment ardıcıl və sistemli olmalı, şirkətin dəyərlərinə arxalanmalıdır. Şirkətin dəyərləri hakim olanda fərdlər müqavimət göstərə bilməyəcək. Necə deyirlər, sui-istifadə etmək sərfəli olmayacaq. Hamı başa düşəcək ki,

şirkətdəki bu gözəl mühitin qədrini bilmək, şirkətə can yandırmaq daha sərfəlidir. Ümumiyyətlə effektiv motivasiya sisteminin qarantı şirkət dəyərləridir, dəyərlərin vəzkeçilməzliyinin təmin olunmasıdır.

İş-həyat balansı

Biznesdə “iş-həyat balansı” kimi mənasız, absurd ifadə çox azdır. İşə necə həyatın tərkib hissəsi kimi baxmamaq olar? İşə həyatının tərkib hissəsi kimi baxmasan, həyatını işinlə gözəlləşdirməsən, əzab olar o – iş olmaz.

Bunu rəhbərlər də nəzərə almalıdır. İşçilərin həyatına hörmət etməlidir hər bir rəhbər.

İşə əyləncə qatmaq lazımdır. İş maraqlı etmək lazımdır. İşçilərin “zəhləsini tökməklə” nəyəsə layiq olmaq olmaz.

Kiminsə həyatını (işini) maraqsız edib ondan yüksək performans gözləmək olmaz.

Şirkətlərdə «pis adam» rolunu kimsə oynamalıdır mı mütləq?

Bir çox şirkət rəhbərləri hesab edirlər ki, idarəetmənin yeganə yolu budur. Belə əsaslandırırırlar ki, hamı işçilərin üzünə gülsə, işçilər sui-istifadə edəcək. Biri sığallayanda biri də kötəkləməlidir və s.

Kökündən yanlış iddiadır, əlbəttə. Heç kim bu üsulun effektivliyini sübut edə bilməz.

Aydınlaşdıraraq görək şirkət həmin o “pis adam” ilə nəyə nail olmaq istəyir, ümumiyyətlə?

Qorxutmaq istəyir işçiləri? Qorxu altında işləyən işçi heç vaxt can yandıra bilməz şirkətinə. Qorxu altında işləyən işçi bağlana bilməz şirkətə. Sədaqətli olmaz.

Qorxu altında uzun müddətdə işçiləri saxlamaq olmaz. Uzun müddətdə yalnız iddiasız, ambisiyasız, özgüvənsiz adamlar qalar elə şirkətlərdə. Onlarla hara gedib çıxırsan bilirsən o şirkət ?

“Pis adam” rəhbərin “rəhmlisi” imicini yarada bilərmi? Bir çox şirkətlərdə işçilərlə daha sıx əlaqədə olan menecerlər “pis adam” rolunda olurlar. Özlərini inandırırırlar ki, onlar işçiləri “sıxaraq” nəticəyə nail olacaqlar, yeri gələndə də “rəhmlisi rəhbər” ortaya çıxaraq işçilərin üzünü güldürəcəklər, motivasiyasını təmin edəcəklər. Belə olmur motivasiya. Motivasiya işçinin işdə özünü necə hiss etməsi ilə bağlı məsələdir daha çox. İşçinin bütün günü zəhləsini töküüb sonra hansısa “motivasiya mərasimi” ilə həvəslə işləməsini təmin etmək olmaz.

Bu yaxınlarda bir dostum mağazalarında işçilərin performansını ölçmək üçün çeklist kriteriyalar müəyyən etdiyini, bunun tətbiqi üçün bir nəfər “qorxulu” adam işə götürmək lazım olduğunu məsləhətləşirdi mənimlə. Məvqeyim o oldu ki, “qorxulu” adam polis üsul-idarəsi ilə heç nəyə nail ola bilməz. Əksinə, işçiləri hədəfə çatmaqda həvəsləndirəcək bir adama həvalə etmək lazımdır bu işi. O adam işçilərə izah etməlidir ki, məqsəd kiminsə əmək haqqını “kəsmək” deyil. Məqsəd hədəflərə çatmaqdır, çalışmaqdır ki, hamı daha çox maaş alsın. Prosesdə performansın qiymətləndirilməsi zamanı bir az da güzəştli davranırsan, olur əsl progressiv iş. Bu halda işçilər o çeklist sistemində nifrət etməyəcəklər.

“Pis adam” rolunda olan menecerlə münasibətdə işçilər qanun, məəcəllə dili ilə danışıcaqlar. Səmimi münasibət olma-yaq. İş vaxtının bitməsini gözləyəcəklər birtəhər. Həmişə dedi-

yim kimi, normal ailədə “Ailə məəcəlləsi” gündəmə gəlmədiyi kimi, normal şirkətdə də “Əmək məəcəlləsi”, əmək müqaviləsi gündəmə gəlməməlidir. Kağızla işçini bağlamaq olmaz ki şirkətə. Kövrək olar o “bağlılıq”.

Mütərəqqi şirkətlər HR brendinq haqda düşünürlər. Ən işləməli iş şəraiti, ən yaxşı işəgötürən olmaq üçün çalışırlar. “Pis adam” ilə bu məqsədə çatmaq mümkündürmü? Xeyr.

Şirkətdəki siyasətçilər

Şirkətlərdə “ağıllı” siyasətçilər olur. Öz aləmlərində hamı ilə ehtiyatla davranırlar, bütün sözlərini, cümlələrini ehtiyatla seçirlər, gizli planları, “şahmat” gedişləri olur və s. Onların öz inancları olur. Düşünürlər ki, indiki zəmanədə heç kimə etibar etmək olmaz, heç kimdən dost olmaz və s.

Əvvəlcə başa düşməyə çalışsaq ki, niyə siyasətçi olmağa ehtiyac bilirlər?

1) Şirkətdəki ab-hava bunu “tələb edir”.

2) Özünə (savadına, işinə və s.) güvənməyən işçi özünü “qorumağa” çalışır.

Hər iki hal şirkəti uçuruma aparır. Yumruq kimi, səmimi şəkildə vahid hədəflərə doğru irəliləyən işçilər nədən hansısa “gizli plan”a, siyasətə ehtiyac duysun ki?

Böyük şirkətlər tanıyıram ki, şirkət sahibi səviyyəsində intriqaalar stimullaşdırılır. Yəqin düşünürlər ki, intriqa olmasa, işçilər şirkətə qarşı birləşsələr və ya özbaşınalıq olar. Sağlam korporativ mədəniyyət, dəyərlər formalaşdırmaq əvəzinə bunların elədiyinə baxın.. Belə şirkətlərdə intriqaalara, siyasətə böyük meydan olur, tez-tez ən yüksək səviyyədə “məhkəmələr” qurulur ki, görək kim haqlıdır hansısa məsələdə.

Siyasətçiliyə, intriqaalara, qeyri-səmimiliyə, yersiz eqolara meydan olan şirkətdə təbii ki, effektivlik, məhsuldarlıq çox az olacaq. Çünki fokus başqadır, daha “vacib” düşüncələri, planları olur işçilərin.

Əgər ən yuxarı (şirkət sahibi, rəhbəri) səviyyədə bu intriqaalar stimullaşdırılırsa və ya buna dözümlü yanaşırlarsa, ilk fürsətdə həmin şirkəti tərk etmək lazımdır.

Əgər siyasətçilik, intriqaalar rəhbərlik səviyyəsində deyil, ayrı-ayrı işçilər səviyyəsindədirsə, 1) şirkət rəhbərliyi mütləq tədbir görməlidir bununla bağlı. 2) Sən isə açıq oynamalısən, siyasətçilərə qarşı onların tərzində davranmamalısən. Özünə güvənirsənsə, açıq oyna, mütləq qalib gələcəksən.

Əgər şirkətdə həmin xoşagəlməz hallara (siyasət, intriqa) meydan yoxdursa, həmin şirkətə buna görə hörmət etmək lazımdır.

IV fəsil

Strategiya, strateji idarəetmə

Nədən danışırıq?

- Strategiya nədir?
- Strategiyanın hazırlanması
- Kritik uğur faktorları ilə hesablaşmaq önəmlidir
- Strategiyanın yüksək səviyyədə icrası nədən asılıdır?
- Əlavə oxu üçün: İnbound marketing strategiyası

Strategiya nədir?

1-ci fəsilə Strategiya haqda ümumi olaraq söhbət açmışdıq. Demişdik ki, vizyona doğru uzunmüddətli yol xəritəsinə – STRATEGİYA deyilir. Bu fəslin əsas mövzusu strategiyanın hazırlanmasıdır.

Strategiya haqda miflər var. Onların bəzilərinə aydınlıq gətirək:

- **Strategiya gələcək haqdadır.** Məsələn, 5 il sonra haqda. Hətta bu mifə arxalanaraq bəziləri iddia edir ki, müasir biznüs mühiti tez-tez dəyişdiyi üçün strateji planlama mənasızdır. Kökündən yanlışdır. Strategiya ümumi yol xəritəsidir. Həm də bu gün haqdadır. Bu gün verdiyimiz qərarlar, atdığımız addımlar strategiya ilə səsleşməlidir, strategiyaya tərs olmamalıdır.

- **Strategiya 100-200 səhifəli sənəddir.** Əslində isə budur ki, 100-200 səhifəli sənəd strategiya ola bilməz. Şirkətin strategiyası maksimum konkret olmalıdır, uzun-uzadı söz yığılması olmamalıdır. Şirkət nə istədiyini (yolunu) elə aydın şəkildə bilməlidir ki, konkret ifadə edə bilsin.

- **Strategiya böyük şirkətlərin işidir.** Bəziləri düşünür ki, biz də böyüyəndə strategiyamız olar. Çox yanlış düşüncədir. Əgər normal biznesdən danışırıqsa, ölçüsündən asılı olmadan yol xəritəsi olmalıdır. Əks halda kor-koranə şəkildə işdən danışma bilərəkdir yalnız.

- **Strategiya qəliz sənəddir.** Qətiyyətlə. Yaxşı strategiya o strategiyadır ki, maksimum dərəcədə aydın olsun.

- **Strategiya rəhbərliyə aid məsələdir.** Strategiya o vaxt işlək hala gəlir ki, bütün işçilər tərəfindən qavranılsın, qəbul edilsin. Əks halda lazımsız "kağızdır" o, strategiya deyil.

Şirkətin bütün üzvləri şirkətin yolunu bilməlidir ki, o yolla getsinlər, o yola sadıq olsunlar.

Strategiyanın hazırlanması

Strategiyanın hazırlanmasına müxtəlif cür doğru yanaşmalar ola bilər. Mən burda nümunə olaraq bir yanaşmanı təqdim edirəm.

Şirkətin strategiyasının hazırlanması və icrası prosesi ümumi olaraq aşağıdakı şəkildədir:

1. Araşdırmalar və təhlillər
2. SWOT (şirkətin üstün cəhətləri, zəif cəhətləri, imkanları və təhlükələri) təhlilin hazırlanması
3. Kritik uğur faktorlarının müəyyən olunması
4. Şirkətin ana strategiyasının hazırlanması
5. Strategiyadan irəli gələrək taktiki planların (fəaliyyət planlarının) hazırlanması
6. Strategiyanın kommunikasiyası
7. Strategiyanın icrası
8. Strategiyanın vaxtaşırı qiymətləndirilməsi (strategic review) və lazım olan düzəlişlərin, əlavələrin edilməsi.

Prosesin tərkib hissələrinin hər biri haqda daha ətraflı məlumat verməkdə fayda var. Hər birinə ayrılıqda baxaq:

1. Araşdırmalar və təhlillər

Dərin araşdırma və təhlillər aparmadan strategiya hazırlamaq olmaz. O strategiya özü də dərin olmaz. Bu mərhələyə Diaqnostika mərhələsi də deyilir. Diaqnostika nə qədər düzgün və dərin olarsa, "Resept" (burda strategiya) də o qədər

düzgün olar. 8-ci fəsilə Azgranata nümunəsində reallıqda hansı araşdırma və təhlillərin aparılması göstərilmişdir.

- Satış nəticələrinin təhlili
- Xərclərin təhlili.
- Məhsul portfelinin təhlili.
- Ümumi biznes modelin, biznes proseslərin, prosedurların təhlili.
- İşçilərin bilik səviyyəsinin təhlili.
- İşçilərin performansının təhlili.
- İşçilərin məmnunluq, motivasiya səviyyəsinin araşdırılması.
- Bazardakı əmək haqqı səviyyəsinin araşdırılması.
- Məhsulların keyfiyyət araşdırılması
- Bazar payının müəyyən edilməsi
- Bazanın bölgüsünün təhlili
- Marja və qiymət siyasətinin təhlili
- Rəqib məhsulların qiymətlərinin təhlili
- Rəqib məhsulların ticari şərtlərinin təhlili
- Rəqiblərin marketinq aktivliklərinin araşdırılması
- Distribusiya vəziyyətinin yoxlanılması
- Satış nöqtələrindəki vəziyyətin araşdırılması
- Mağazaların biznes modelinin təhlili
- Məhsulların rəfdən hərəkətinin təhlili
- Müştəri məmnuniyyətinin təhlili və s.

Bu siyahı Azgranata-nın strategiyasının (2017-ci ildə) hazırlanması üçün tələb olunmuş Diaqnostika miqyasını əhatə edir. Amma situasiyaya, şirkətə görə dəyişir tələb olunan araşdırmalar və təhlillər. Araşdırmalar daxili resurslar hesabına da həyata keçirilə bilər, kənar araşdırma şirkəti cəlb etməklə də.

2. SWOT (şirkətin üstün cəhətləri, zəif cəhətləri, imkanları və təhlükələri) təhlilin hazırlanması

Diaqnostika mərhələsində həyata keçirilmiş araşdırma və təhlillərin yekunu SWOT matrisində öz əksini tapır. SWOT-dan irəli gələrək şirkətin yekun strategiyası hazırlana bilər. Belə ki, şirkətin üstünlüklərini irəli çəkib real rəqabət üstünlüyü kimi faydalanmaq olar. Digər tərəfdən, şirkət qərar verir ki, hansı zəif cəhətlərinin üzərində işlənilməsi prioritetdir. İmkanlar və təhlükələr də mütləq nəzərə alınmalıdır.

Qeyd edim ki, bir çox hallarda SWOT təhlili ilə bərabər PEST təhlili də aparılır. PEST (political, economic, social, technological) təhlili xarici təsirlərin biznesə təsirini aydınlaşdırmaq üçündür. Buraya siyasi, iqtisadi, sosial, texnoloji və s. təsirlər daxildir.

3. Kritik uğur faktorlarının müəyyən olunması

Hər bir biznesin mövcud olduğu bazarda uğuru müəyyən edən kritik faktorlar var. Bunlara kritik uğur faktorları (KUF) deyilir. Məsələn, geyim mağazası üçün yerləşmə (location) çox vacibdir – kritik uğur faktorudur. Aksesuarçı şirkət üçün çeşidin çox olması kritik uğur faktorudur. Kritik uğur faktorunu şirkətin öz əlində deyil. Sadəcə, onlara hesablaşmalıdır hər bir şirkət. Strategiya hazırlananda da kritik uğur faktorları ciddi şəkildə nəzərə alınmalıdır. KUF adətən az sayda (3-6) olur. Şirkət strategiyasında da göstərir ki, bizim bazarda uğurlu olmaq üçün kritik uğur faktorları bunlardır və biz bunların hər biri üzrə filan işlər görməliyik. Bu fəsilə aşağıda kritik uğur faktorları haqda ayrıca bölmə yer alır.

4. Şirkətin ana strategiyasının hazırlanması

Əsas məsələ bu mərhələyə qədər idi. Biznesin diaqnostikası, SWOT və PEST təhlilləri əlimizdə olandan sonra kritik uğur faktorlarını nəzərə almaqla STRATEGİYANI hazırlamaq çətin deyil.

Bir məsələni xüsusi vurğulamaq istəyirəm: Sənin şirkət olaraq 100 üstün cəhətin ola bilər. O üstünlüklər xüsusi əhəmiyyət kəsb edir ki, onlar sənin fəaliyyət göstərdiyin bazarın kritik uğur faktorlarına xidmət edir. Məsələn, tutaq ki, Konsaltinq şirkətinin 500 avtomobillik parklama sahəsi var. Bu üstünlük onun nəyinə lazımdır? Konsaltinq şirkətinin kritik uğur faktoru deyil axı avtomobil parkının iri olması. Amma parklama sahəsinin böyük olması, doğru yerləşmə bir market üçün kritik uğur faktoru ola bilər.

Zəif cəhətlərdə də belədir. Elə zəif cəhətlərin ola bilər ki, heç əhəmiyyət verməyə dəyməz. Amma əgər hansısa zəif cəhətin kritik uğur faktoruna aiddirsə, onu ciddiyyə alıb aradan qaldırmaq lazımdır.

Şirkətin ana strategiyasında şirkətin vizyonu, missiyası, dəyərləri, ümumi inkişaf istiqamətləri, yol xəritəsi qeyd olunur. Şirkətin bazarda iddiası nədir, hansı istiqamətlərdə böyümək istəyir, prioritetləri nədir və s. Ana strategiyanın tərkibində funksional strategiyalar yer alır:

- Marketing strategiyası (o da bölünür Brandinq strategiyası, Qiymət strategiyası, Məşhur strategiyası, Reklam siyasəti və s.)

- İnvestisiya strategiyası
- CRM strategiyası
- HR strategiyası
- Digitallaşma strategiyası
- Əməliyyatlar strategiyası və s.

5. Strategiyadan irəli gələrək taktiki planların (fəaliyyət planlarının) hazırlanması

Ana strategiya ümumi istiqaməti müəyyən edir. Şirkətin nə etməli olduğunu göstərir. Onun konkret olaraq necə ediləcəyi, hansı şəkildə həyata keçiriləcəyi taktiki planlarda öz əksini tapır. Məsələn, şirkətin Ana Strategiyasından irəli gələrək marketing komandası hansı ayda, hansı büdcə ilə, hansı işləri görməlidir? HR komandası il ərzində işçilərin cəlb edilməsi, qorunub saxlanılması, inkişaf etdirilməsi, iş mühtinin yaxşılaşdırılması üçün hansı işlər görməlidir və hansı büdcə ilə olmalıdır? Bunlar hamısı taktiki planlarda, fəaliyyət planlarında yer alır.

Taktiki planlar SMART kriteriyalara cavab verməlidir. Yəni konkret (Specific), ölçüləbilən (Measurable), əlçatan (Achievable), şəraitə/imkanlara uyğun (Relevant) və vaxta əsaslanan (Time-based) olmalıdır.

6. Strategiyanın kommunikasiyası

Strategiya bütün işçilərə maksimum aydın şəkildə izah olunmalıdır, komanda strategiyanın icrasına həvəsləndirilməlidir. Strategiyanın hazırlanma mərhələsinə də mümkün qədər çox işçi cəlb olunmalıdır ki, həm strategiya keyfiyyətli olsun, həm də işçilər doğma bilsinlər strategiyanı. Rəhbərliyin “alın icra edin” deməyindənə, “hazırladığımız strategiyanı icra edək” deməsi daha effektiv olur.

Strategiyanın kommunikasiyası, işçilərə (hər bir işçinin öz dilində) çatdırılması çox önəmli məsələdir. Buna kifayət qədər önəm vermək lazımdır, ciddiyyə almaq lazımdır, lazım gələrsə pullar xərcləmək lazımdır. Bir çox şirkətlər illik planlarını, strategiyalarını işçilərə kommunikasiya etmək üçün şirkətdən kənar, bəzən qeyri-rəsmi şəraitdə tədbirlər, komanda oyun-

ları təşkil edirlər. Bu həm də ondan ötrü edilib ki, işçilər strategiyayı xoş xatirə ilə qarşılasınlar, həvəslə icrasına tələssinlər.

7. Strategiyanın icrası

Strategiyaya düzgün icra edilməyə, bura qədərki bütün işlər mənasız olur. Düzgün icra üçün şirkətdə düzgün komanda olmalıdır, yaxşı iş mühiti olmalıdır, lazımı səviyyədə performans mədəniyyəti olmalıdır ki, hamı hədəflərə çatmaq üçün əllərindən gələni etsinlər. Aşağıda strategiyanın düzgün icrası haqda əlavə bölmə yer almaqdadır.

8. Strategiyanın vaxtaşırı qiymətləndirilməsi (strategic review) və lazım olan düzəlişlərin, əlavələrin edilməsi.

Strategiyaya dəyişilməz sənəd deyildir. Strategiya əksinə canlı olmalıdır – vaxtaşırı dəyişikliklərə açıq olmalıdır. Şirkətin daxili və xarici mühitində o qədər dəyişikliklər baş verir ki, azı ildə bir dəfə strategiyanın yenidən qiymətləndirilməsinə ehtiyac yaranır. İldə azı bir dəfə məsləhətdir ki, biznesin mühiti yenidən qiymətləndirilsin, araşdırma və təhlillər aparılsın, ehtiyac olan dəyişikliklər edilsin. Bəzi şirkətlər illik fəaliyyət planlarını və müvafiq büdcələrini hazırlamadan öncə (oktyabr-noyabr aylarında) strategiyalarına yenidən baxırlar, düzəlişə ehtiyac olduğu təqdirdə edirlər. İllik fəaliyyət planı və illik büdcə də yenilənmiş strategiyanın əsasında hazırlanır. Mən bu cür edilmənin tərəfdarıyam.

Kritik uğur faktorları ilə hesablaşmaq önəmlidir

Bir şirkət fərqli sənaye sahələrinə “baş vurduda” görünür ki, hamısında eyni dərəcədə uğurlu olmaq olmur. O sahələrdə uğurlu olursan ki, həmin sahədə uğuru təmin edən kritik (əsas)

uğur faktorları sənin biznesinə, sənin üstünlüklərinə uyğundur. Bu qədər sadədir.

Türkiyənin məşhur "Uludağ Ekonomi Zirvesi-2016"da Penti şirkətinin CEO-su Sami Kariyonun çıxışında çox maraqlı bir hissə var. Deyir ki, "Oturdum, düşünməyə başladım. Perakendə ilə üretim arasındaki ilişki nedir? Şöylə bir yöntemle gittim. Danışmanım da bana yardım etti. Dedim ki perakendenin kritik başarı faktörlerini bir tarafa yazayım. Üretim kritik başarı faktörlerini bir tarafa yazayım. Bunların birbirleriyle uyuşup uyuşmadıklarını bir görelim ve ona göre de gerçekten bu ikisi arasında bir ilişki var mı, yok mu anlayalım. Sonuç olarak bu noktaya geldim. Üretim temel kritik başarı faktörü ölçük ekonomisini kullanarak maliyeti düşürmektir. Bu kadar basit. Perakendenin kritik başarı faktörü, tüketicinin kısa vadeli ihtiyaçlarını karşılamak ve uzun vadede sadakat oluşturabilmektir. Şimdi bunlara baktığımız zaman ikisinin arasında hiçbir ilişki, hiçbir uyum yok. Bunların farklı DNA'lar olduğuna karar verdim. O yüzden bir insan ikisini karıştırıyorsa bu, yürümüyor. Bir insanın ya üretici ya da perakendeci olması gerekiyor."

Tez-tez dostlarımızla da bu mövzuda dialoqlarımız olur ki, "satışa güc verim, yoxsa istehsal açım", və ya "bu məhsula güc verim, yoxsa başqa məhsulların da satışına başlayım?" Bu sualların cavabını tapmaq üçün yönəlmək istədiyən sənənin (biznes, məhsul, kanal və s.) kritik uğur faktorlarının sənə, sənənin şirkətinin üstünlüklərinə nə dərəcədə uyğun gəlməsinə baxmaq lazımdır.

Təkcə bunun üçün lazım deyil kritik uğur faktorunu bilmək. İstənilən biznes adamı, şirkət özünə sual verməlidir ki, biznesimin kritik uğur faktorları nədir? Yetərinəcə diqqət ayıra

bilirməmi kritik uğur faktorlarına? Doğru istiqamətə fokuslanmışamı? Resursları doğru istiqamətə yönəltmişəm?

Ümumiyyətlə biznesdə fokusunu düzgün tutmaq çox önəmlidir. Resurslar hər zaman məhdud olduğu üçün məhdud istiqamətlərə fokuslanmaq lazım olur. Amma fokuslanmanın kortəbii olmaması üçün biznesimizin kritik uğur faktorlarını bilməliyik. Bilməliyik ki, biznesimizə daha çox dəyər qatan nədir. Prioriteti, fokusunu düzgün tutmağa əmin olmaq lazımdır.

Strategiyanın yüksək səviyyədə icrası nədən asılıdır?

Bu sualın cavabını özüm üçün tam olaraq 2017-ci ildə Milli İnsan Resursları Forumuna spiker kimi dəvət edildiyim ərəfədə tapdım.

Təşkilatçılar məni dəvət edəndə düşünməyə başladım ki, HR ümumiyyətlə niyə lazımdır şirkətlərə? Strateji rolu nədən ibarətdir? Hansı dəyəri yaradır HR şirkət üçün?

Düşündüm, təhlillər elədim, öz təcrübəmi vərəqlədim. Sonda o nəticəyə gəldim ki, şirkətin ana strategiyasının icrası elə HR-dan asılı imiş. Şirkətin HR funksiyasından yəni. Təkcə HR menecerlərdən yox. Məşhur bir söz var marketinq haqda, deyirlər marketinq maretoloqlara tapşırılmayacaq qədər vacib sahədir. HR da elədir əslində. Şirkətin HR funksiyası təkcə HR işçilərinin işi deyil.

Baxaq görək niyə o nəticəyə gəlmişəm. Bilirik ki, strategiya kağızda qalmaq üçün deyil, icra etmək üçündür. Nə qədər güclü strategiya olur-olsun, normal icra edə bilmədirsə, mənasızdır. Lazımsız kağız parçasıdır.

Bəs icra üçün nə lazımdır?

1. İşçilər. İcra edənlər.
2. Performans mədəniyyəti. Hamını nəticəyə kökləyə bilmək. Buna performans mədəniyyəti deyirlər. Yəni nəticəyönlümlülük. Hamı hədəflərin dəliyə qaçır. Bu olmayanda arzuolunan icra alınmır.
3. İş mühiti, motivasiya.
Mükəmməl icraya nail olmaq üçün bu 3 şərt təmin olunmalıdır. Bunlar haqda daha ətraflı danışaq.

1. Doğru insanlar.

Henry Ford deyib ki, "Fabriklərimi ala bilərsiz, binalarımı yıxa bilərsiz, amma işçilərimi geri qaytarsanız, bu işi eynilə yenidən quraram!"

İnsanın rolunu heç kim inkar edə bilməz – nə qədər gözəl sistemimiz olsa da. İşçini işə götürəndə də, onu təlimləndirəndə də hər zaman çalışmalıyıq ki məhz bizə lazım olan doğru insanlar olsun komandada. Burda təkəcə ixtisas biliklərindən söhbət getmir. İşçilər şirkətin dəyərlərinə nə qədər uyğundur? Çox önəmli məsələdir bu.

Hər bir şirkətin korporativ mədəniyyətini formalaşdıran, strategiyadan irəli gələn vəzkeçilməz dəyərləri olmalıdır. Şirkət olaraq işçilərimizdən gözlədiyimiz davranışları, yanaşmaları bəlirləməliyik. Bütün işçilər üçün müqəddəs olmalıdır o dəyərlər.

Komandamıza yeni işçi alanda da əmin olmalıyıq ki, dəyərlərimizə uyğundur o insan. Məsələn, öz təcrübəmdən deyim. İş müsahibəsində mütləq anlamağa çalışıram ki, namizəd bizə uyğundur, yoxsa yox. Məsələn, biz şirkət olaraq inanırıq ki, işçilər öz üzərlərində işləməlidir, inkişaf etməlidir

daima. İnkişaf etməyən işçinin şirkəti tutub geri çəkdiyinə inanırıq. Bunu anlamağa çalışırıq ki, işə götürdüyümüz işçi məqsədi olan, inkişaf etmək istəyən, bu istiqamətdə addım atan biridir ya yox.

Başqa bir misal. Bu yaxınlarda birinə intervüdə deyirik ki, niyə çıxdın o biri işdən? Deyir departament direktorumuz çıxdı, biz də onun adamı idik, çıxmaqla sübut elədik ki, o tək deyil. Bunu çox fəxrə deyirdi özü də. Təbii, biz anladıq ki, bu düşüncə tərzini bizlik deyil. Bizdə yer yoxdur bu düşüncə tərzinə. Həmin işçinin fərdi iş nəticələri qənaətbəxş ola bilərdi, amma şirkətin dəyərləri daha vacibdir. Vəzkeçilməzdir. Onun yıpranmasına, korlanmasına yol vermək olmaz.

Bir də işə götürmə tələbi də gərək strategiyadan irəli gəlsin. Yəni işçini niyə götürürük? Onun şirkətin strategiyasına qatqısı nə olacaq? Məqsəd özünü inandırığın hansısa boşluğu/vakansiyayı doldurmaq olmamalıdır.

Böyük şirkətlər tanıyıram ki, bir ucdan işçilər götürürlər işə ki, onlar da gəlib işləməsin digərləri kimi. Yəni sanki mövcud işçilər işləyib çıxıblar başa, yenilərini götürürlər durmadan. Çox dəhşətli mənzərədir. Yüzlərlə işçi geyinib-keçinib gəlirlər, qabaqlarında komputer işləyirlər öz əməllərində. Sənəd dövriyyəsi, iclaslar, emaillər – hər şey var, işin özü yoxdur. Nəticə yoxdur yəni. Çünki görülən işlər strategiyadan irəli gəlmir, performans menecement sistemi yoxdur, ölçüləbilirlik yoxdur, aydın hədəflər yoxdur, KPI yoxdur.

Elə 2-ci vacib işi budur HR-in.

2. Performans mədəniyyəti

Performans mədəniyyəti həyati vacibdir şirkət üçün. Yəni hamı hədəflərlə, KPI-ları ilə yatıb durur. Hər kəs ondan nə gözlənildiyini bilir. Hər kəs yuxarı vəzifəyə qalxmağın yolunu

bilir – şəffaf şəkildə bilir ki, nə etməlidir bunun üçün. Hər kəs başa düşür ki, şirkətin inkişafında onun rolu, qatqısı nədir. Bu olmasa, strategiyanın düzgün icrasından söhbət gedə bilməz.

Performans mədəniyyəti olanda işçilər öz nəticələrinə də daha tələbkər olurlar. Birmənalıdır bu. İşçilər şirkətin hədəfləri haqda düşünəndə bəs özümüz nə etməliyik bunun üçün? Bunun sualını verirlər özlərinə. Şirkətin sürətinə uyğun gəlməyə çalışırlar.

Mən 20-70-10 qaydasının effektivliyinə inanıram. Dəyərli performans mədəniyyəti olanda işçilər bilirlər ki, şirkətin sürətinə uyğun gəlməlisən, hədəfləri yerinə yetirməlisən, yoxsa o şirkət sənə üçün deyil. Yoxsa o şirkətə yüksən. 20-70-10 o anlama gəlir ki, 20% top performerlər olur – ən yaxşı nəticə göstərənlər – bu işçiləri “öpüb gözümüzün üstündə gəzdiririk” yaxşı mənada. 70% o işçilərdir ki, yaxşıdırlar, amma mükəmməl olması üçün işləməliyik, dəstəkləməliyik. Qalan 10%-dən isə qurtulacaqsan. Onlar şirkəti geri çəkirlər hər dəqiqə. Burada söhbət onları illah da çıxarmaqdan getmir. Özləri də qalmırlar çox hallarda – tipik insan olması istənilməyən yerdə qalmır.

Deməli, ilk 2 şərtdən danışdıq. 1-cisi, doğru insanlar olmalıdır komandada, 2-cisi performans mədəniyyəti yerində olmalıdır. 3-cüsü isə Yaxşı iş mühiti, motivasiyadır.

O haqda fikirlərimi də bölüşüm.

3. Motivasiya, iş mühiti

Yanlış anlaşılmasın. Onu demək istəmirəm ki, motivasiya yalnız HR menecerin işidir. Qətiyyətlə. Motivasiya etmək CEO-dan başlayaraq bütün menecerlərin işidir. Amma ümumi iş mühitinə gəldikdə, işçilərin sistemli olaraq daha motivasiya-

lı işləməsinə çalışmaqdan, işçilərin məmnunluğunun davamlı ölçülməsindən danışırıqsa, bunu biz HR-dan gözləməliyik.

Bir kərə anlamaq lazımdır ki, motivasiya inanılmaz böyük drayverdir şirkətin həyatında. Yüksək motivasiyalı işçilər maksimum potensiallarını ortaya qoyurlar. Bu mənada, motivasiyanın bacardığını heç nə bacarmır. Təcrübəmdən bilirəm. İşçiyə sərbəstlik verəndə, meydan verəndə, səlahiyyət verəndə həmin işçinin qabağında heç kim dayana bilmir. Bir çoxları deyir ki, işçilər sui-istifadə edirlər onlara sərbəstlik verəndə. Adamın başına çıxırlar”. Bizimkilərə üz vermək olmaz.. Kökündən yanlışdır. Əgər doğru idarə edirsənsə, şirkətin strategiyası, korporativ mədəniyyəti şirkətin işləməli yer olmasını dəstəkləyirsə, heç bir işçi sui-istifadə etməyəcək. Əksinə, hər kəs qədrini biləcək bu şirkətin. Çox sevvəcək, emosional bağ yaranacaq şirkətlə işçilər arasında.

Bax, HR bunu düşünməlidir. Şirkətimiz nə dərəcədə işləməli şirkətdir? Hamı istəyərmi bizim şirkətdə işləmək? Şirkətin işləməli olması üçün nələr çatışır? Sistemli şəkildə buna çalışmalıdır. Təbii ki, bu, o anlama gəlmir ki, motivasiya HR-ın işidir. Bütün menecerlər buna çalışmalıdır. Dəyərlərdən danışdıq yuxarıda. Şirkətin yaxşı şirkət, işləməli şirkət olması üçün nə gözləyirik menecerlərimizdən, rəhbərlərimizdən? Hansı davranışlar, münasibət gözləyirik? Bunlar bir konstitusiyaya kimi bütün menecerlər tərəfindən birmənalı qəbul edilməlidir. Şirkət müəyyən etməlidir ki, işçilərlə bu cür münasibət olmalıdır. Əksi qəbul edilməzdir. Əksi şirkətimizi geri salır.

Motivasiya səmimi olmalıdır. Dayanmadan olmalıdır. Fasiləsiz olmalıdır. Ömrü boyu işçiləri təzyiq altında saxlayıb, işçilərin zəhləsini töküblə ildə 1-2 dəfə “motivasiya mərasimləri” keçirtməklə, motivasiya olmaz. Özümüzü aldatmaqdır bu. İşçiyə potensial oğru kimi bax, güd bütün günü,

cərimələ, sonra da Qəbələyə hotelə aparıb axşam mafiya oynamaqla hər şey yaxşı olacaq. Hay oldu hay... Mərəsimlə olmur bu şeylər, pulla olmur bu şeylər. Anlamaq lazımdır.

Bir də kağız-kuğuzla, müqavilə ilə işçiləri bağlamaq olmaz ki şirkətə.. İşçi 1 dəqiqə gecikən kimi "gününü qara edir-sənə", saat 6-dan sonra 1 dəqiqə də qalmaz. Sənin üzün olmayacaq ona deməyə ki, bu gün çox işləməliyik. Bu layihəni bitirməliyik. Evə getməməliyik. Əksini düşünün və müqayisə edin.. Hansı yaxşıdır? Həmişə dediyim bir şey var. Ailə məəcəlləsinin gündəmə gəldiyi ailələr anormal ailələr olduğu kimi, əmək məəcəlləsinin tez-tez gündəmə gəldiyi şirkətlər anormal şirkətlərdir.

HR menecer düşünməlidir ki, işgötürən brendini necə qursun? Yəni necə edək ki, hamı bizim şirkətdə işləmək istəsin. Məncə bunun üçün əvvəlcə işçi brendini formalaşdırmaq lazımdır. Arzuolunan işçi profili çizilməlidir. Arzuolunan xoşbəxtlikdə yəni. Məsələn, fikirləri eşidilən, adam yerinə qoyulan, ədalətlə yanaşılan, hörmət edilən, səhv etməyə stimullaşdırılan, inkişafına çalışılan və s. Müəyyən olunmalıdır ki, o xoşbəxtlikdə işçilərə malik olmanın yolu nədir? Sistemli iş aparmaqla bunun öhdəsindən gəlmək olar. Bununla işçi brendimizə nail olacağıq.

İşçilərin arzulanan kimi xoşbəxt olması şirkət haqqında fikir yaradaq. Uğurlu işgötürən brendi ortaya çıxacaq bununla da. Həmin şirkətdə işləmək çoxlarının arzusu olacaq. Təkcə işləmək yox ki... Həmin şirkəti hamı sevecək, hörmət edəcək, rəğbət olacaq, onların məhsullarına üstünlük veriləcək. Həmin şirkətə qarşı aqressiya olmayacaq cəmiyyətdə.

Əlavə oxu üçün: İnbound marketing strategiyası

Əvvəlcə qısa olaraq "inbound marketing" in nə olduğu haqda yazım. Ətraflı İnternetdən araşdırı bilərsiniz.

"Inbound marketing" – çox kobud desək – İnternetdə maraqlı kontent (məzmun) yaradaraq potensial müştəriyə faydalı olmaqla cəlb etməkdir. Bu qədər bəsit deyil amma. İnbound marketing metodologiyası ümumi marketing strategiyasının irəli gəlməlidir. Doğru müştəriləri doğru zamanda doğru yerlərdə (biznes bloq, veb sayt, sosial media, landing page və s.) doğru kontentlə (faydalı kontentlə) maraqlandırıb həmin müştəriləri cəlb etməlisən.

Müştəri haqda məlumatların dəyərinin hər gün qalxdığı bir vaxtda təqdim etdiyiniz faydalı kontent sənin üçün "inbound valyuta" rolunu oynayır. Belə ki, müştərinin faydalı bildiyi kontenti oxuması üçün onun haqda vacib məlumatları (telefon nömrəsi, email və s.) alırsan. Sonra da əlaqə saxlayırsan ki, siz bizim saytda/bloqda filan məsələ ilə maraqlanmışdınız, sizə həmin məhsulu ətraflı izah edək və s. Müştərini maarifləndirib onun "ağıllı", "məlumatlı" qərar verməyinə kömək edirsən, həm də sənə peşəkar kimi baxır, işin eksperti kimi baxır, sənə güvənir. Bir də işin başında bir təmənnəsizlik var, pul almadan faydalı olmaq var. Onun axtardığı, maraqlandığı sahədə maraqlı məlumatlar verməsin ona.

İnbound marketingin əsas gözəlliyi odur ki, müştəriyə hələ nəşə satmamış ona fayda (faydalı content) vermiş olursan. O səbəbdən "faydalı marketing" də deyirlər. Bunun əksi (outbound marketing) müştərini qəfil yaxalamaqdır (telemarketing, TV reklamı, billboard və s.).

İnbound marketing SEO-dan geniş istifadə edir. Burada da eyni məntiqdir. Müştəriyə məhz axtardığı, maraqlandığı istiqamətlərdə faydalı kontent verərək cəlb edirsən.

İnbound marketing strategiyası təkcə yaxşı kontentlə yekunlaşmır. CRM sistemi mükəmməl çalışmalıdır. Saytın ziyarətçiləri, abunəçilər, maraqlananlar – hamısı potensial müştəri kimi bazada yer alır, onlarla bütün münasibətlər qeyd olunur. Bu mənada İnbound marketing və satış üçün ən mükəmməl platformalardan biri Hubspot'dur.

İnbound marketing üzrə ixtisaslaşma artıq trend halını alıb. İnbound marketing mütəxəssisləri, inbound marketing agentlikləri və s.

Bir də İnbound marketingi Digital marketinglə qarışdırmaq olmaz. Digital marketing çox geniş məfhum olmaqla marketingə müxtəlif digital alətlər təqdim edir. İnbound marketing isə yuxarıda qeyd olunan məntiq üzərində qurulmuş metodologiyadır.

İnbound marketing B2B bazarlarda daha effektiv olsa da, bütün bizneslər hansısa dərəcədə istifadə edirlər get-gedə. Nə qədər ki gec deyil, sən də biznesinin inbound marketing strategiyasını hazırla, işə keç.

V fəsil

Performans menecmenti, hədəf qoyma

Nədən danışırıq?

- Performans menecmenti nə deməkdir? Nəyə lazımdır?
- Performans menecment sistemi necə işləyir?
- KPI təkcə ölçmək üçün deyil
- Performans menecment sisteminin biznesə əsas faydaları
- Yaxşı performans menecment sistemi biznesdən nə istəyir?
- Balanced Scorecard – performans menecment aləti kimi
- Marketerlərin işi necə ölçülür? KPI-lar necə qoyulmalıdır?
- Satış planlaması
- Müştəri portfelinin dəyəri necə ölçülür?

Performans menecmenti nə deməkdir?

Nəyə lazımdır?

Performans menecmenti şirkətdə hamının, bütün bölmələrin şirkətin strateji hədəflərinə doğru irəliləməsini təmin edən sistemdir. Şirkətdə hamının şirkətin əsas hədəflərinə uyğun çalışması məqsədini güdür. Şirkətin strategiyasından yola çıxaraq strategiyanın icrasında hər kəsin, hər bir bölmənin rolu müəyyən edilir, ona uyğun hədəflər (KPI-lar) və bonuslar müəyyən edilir.

Yəni sənin stratejiyan var, hədəflərin var. Bir də işçilərin var, resursların var. Performans menecment onun üçündür ki, işçilərin performansı maksimum effektiv olsun və şirkətin strategiyasına, strateji hədəflərinə cavab versin. Digər tərəfdən, işçinin maraqları ilə şirkətin maraqlarının uzlaşdırılması söhbət mövzudur. Ona görə də performans menecment sistemi KPI-lara uyğun düzgün bonus sistemini də nəzərdə tutur adətən.

KPI (key performance indicator) – əsas performans göstəriciləri deməkdir. Yəni mən satış müdirinin performansını ölçmək istəyirəmsə, ondan şirkətimin nə gözlədiyini, KPI-larını müəyyən edirəm. Uğurlu olub-olmamasını KPI-lara nə dərəcədə cavab verməsi ilə dəyərləndirirəm.

Amma yaddan çıxarmaq olmaz ki, KPI təkə ölçmək üçün deyil. KPI-ın, performans menecmentinin əsas məqsədi performansı hərəkətə gətirməkdir. Buna görədir ki, KPI-lara son illərdə performans dəyərləndirməsi kontekstində deyil, performans menecmenti kontekstində baxılır. Aşağıda bu məsələyə ayrıca bölmədə aydınlıq gətirmişəm.

Performans menecmenti ilə rəhbərlik çalışır ki, işçiləri daha effektiv, daha məhsuldar çalışsınlar. Ola bilər ki, işçi çox işləyir, yaxşı işlər görür, fədakardır. Bu, hələ effektiv işləmək

anlamına gəlmir. Şirkətin strategiyasına uyğun işlərimi görür? Şirkətin istədiyi istiqamətdə hərəkət edirləmi işçilər? Ən vacib işləri görürləmi? Prioritetlər üzrə görülmə işlər? Söhbət bundan gədir.

Şirkətdə performans menecmentin olması «nəticəyə işləmə» mədəniyyəti formalaşdırır şirkətdə, «nəticəyə işləmə» mədəniyyəti aşılayır işçilərdə. Üstəlik, komanda ruhunun möhkəmlənməsinə təkan verir. Doğru idarə edildikdə işçilər inanırlar ki, hamısının gördüyü iş ümumi hədəflərə, ümumi nəticəyə xidmət edir. Belə olan halda təbii ki, işçilər bir-birinə dəstək olacaqlar. Bir-birinin «ayağının altını qazması» halları olmayacaq.

Performans menecmentin mahiyyətinin daha yaxşı şəkildə başa düşülməsi üçün müxtəlif şirkətlər tərəfindən performans menecment sisteminin məqsədinin necə ifadə edilməsinə baxaq (mənbə: İRS Employment Trends, 1 avqust 2003, səhifələr 12–19):

- İşçilərin var gücləri ilə işləmələri üçün səlahiyyət vermə, motivasiya və mükafatlandırma sistemi. (*Armstrong World Industries*)
- İşçilərin doğru işləri doğru şəkildə etməyə yönəldilməsi. Hər kəsin fərdi məqsədlərinin şirkətin məqsədləri ilə uzlaşdırılması. (*Eli Lilly & Co*)
- İşçilərin performansını razılaşdırılmış məqsədlər və məsuliyyətlər üzrə proaktiv şəkildə idarə etmək. (*ICI Paints*).
- İş performansının Şuranın orta-müddətli korporativ strategiyasına uyğunlaşdırılması. (*Leicestershire County Council*).
- Şəxsi/fərdi məqsədlərin komanda, şöbə və korporativ hədəflərlə uzlaşdırılması. (*Macmillan Cancer Relief*).
- Bütün işçilərin aydın şəkildə onlardan nə tələb olunduğunu və onların işinin şirkətin ümumi hədəflərinə

çatmağa necə töhfə verdiyini anlamaları. Bunun üçün rəhbərlik tərəfindən mütəmadi, ədalətli, dəqiq feedback verilməsi, düzgün koçinq və motivasiyanın yerində olması. (*Marks & Spencer Financial Services*).

Performans menecment sistemi necə işləyir?

Performans menecment sistemi ümumi qaydada belə işləyir:

- Performans əvvəlcədən planlaşdırılır. Yəni şirkətin işçidən, şöbədən, biznes vahidlərindən gözləntiləri – hədəflər, KPI-lar müəyyən edilir. Bununla «əl-sıxışması» olur rəhbərliklə işçilər arasında. Yəni rəhbərlik işçidən nə gözlədiyini, işçi də nə etməli olduğunu bilir, razılaşma əldə olunur.

- İşçi hədəflərin icrasına başlayır. Bu o anlama gəlməməlidir ki, rəhbərlik işçiyə deyir ki, get işlə, ilin sonunda görüşərik.. Əksinə, proses boyu rəhbərliklə işçilər/şöbələr arasında sıx ünsiyyət davam edir. İşlərin necə getdiyi haqda ikitərəfli dialoq gədir – həm rəhbərlik işin gedişi haqda qeydlərini (feedback) bildirir, işçilər də vaxtaşırı rəhbərliyə səhədən məlumatlar bildirirlər. Lazım gələrsə, hədəflərə dəyişiklik də edilə bilər dövr ərzində.

- Performans ölçülür, dəyərləndirilir.

Performans menecment sistemini tez-tez qarışdırırlar, bunun yalnız HR-a aid bir şey olduğunu düşünürlər. Qətiyyətlə elə deyil. Performans menecment sistemi şirkətin strateji idarəetmə alətidir. Başqa sözlə desək, planın kağızdan konkret icraya keçməsi üçün mühüm alətidir. Bir çox şirkətlər onlarda performans menecment sisteminin olduğuna iddia etsələr də, əslində onlarda olan performans dəyərləndirmə sistemidir. Yəqin buna HR məsələsi kimi baxılma ordan qaynaqlanır.

Gəlin düşünək ki, bir şirkətin növbəti il üçün top strateji prioriteti bazar payını 30%-ə qaldırmaqdır. Bunun icrası üçün taktiki hədəflər müəyyən olunaraq hər kəsin 30%-lik bazar payının əldə olunmasındakı rolu müəyyən edilir. Məsələn, müəyyən edilir ki,

- Pərakəndə satış komandası şəhərin mərkəzi hissələrində 6 yeni mağaza açmalıdır – 3 ay ərzində.
- Marketing komandası mağazalar açılana kimi aqresiv, 360 dərəcə marketing kommunikasiyası hazırlamalıdır.
- IT komandası 3 ay ərzində yeni server almalı və bütün mağazaları, bölmələri əlaqələndirməlidir.
- Tədqiqat və inkişaf (R&D) şöbəsinə tapşırıqlar ki, 2 ay ərzində məhsul portfeli təkmilləşdirilsin, təsdiq edilsin. Marketing komandası portfeldən çıxarılan məhsulların qısa zamanda satılıb qurtarması üçün kampaniya hazırlayacaq.

Bununla hamı işinin adını bilir ki, şirkətin strateji hədəfinə çatması üçün nə etməlidir.

Hədəflər qoyularkən SMART kriteriyalara cavab verməlidir. Yəni konkret (Specific) olmalı, ölçülə bilən (Measurable) kriteriyalara əsaslanmalı, real (Achievable) olmalı, mövcud şəraitə uyğun (Relevant) olmalı, eyni zamanda real vaxta (Time-based) əsaslanmalıdır:

Specific – spesifik, konkret olmalı

Measurable – ölçülə bilən kriteriyalara əsaslanmalı

Achievable – real olmalı

Relevant – şəraitə uyğun olmalı

Time-based – real vaxta əsaslanmalı

Əhatəli performans menecment sistemi işçilərin inkişafını, təlimləndirilməsini də nəzərdə tutur. Məntiqlə, biz daha yaxşı performans istəyiriksə, işçilərin güclərini, potensialını artırmaq da bu işin ayrılmaz hissəsi olmalıdır.

KPI təkcə ölçmək üçün deyil

KPI (key performance indicator) – performansın ölçü göstəricisi – bizə biznesin, menecerin, biznes funksiyasının necə işləməsini müəyyən etmək üçün çox qiymətlidir.

Amma yadda saxlamaq lazımdır ki, KPI yalnız performans ölçmək üçün deyil. KPI-in 1 nömrəli məqsədi performans "drive" etməkdir (yaxşılaşdırmaq, təkan vermək). KPI biznesimiz üçün naviqasiya rolunu oynayır. Diqqəti daha çox hara yönəltmək lazım olduğunu göstərir.

KPI-in performansı necə "drive" etdiyi barədə bir nümunə deyək. Təsəvvür edin ki, müəllim olaraq 20 nəfərə dərs keçirsiniz. Vəcədlə çalışırınsız, bütün suallara cavab verirsiniz, bildiklərinizi paylaşırınsız vaxtın imkan verdiyi qədər. Amma KPI yoxdur, ölçə bilmirsiniz performansınızı. İndi isə fərz edin özünüdə KPI qoymusunuz ki, tələbələrin 12 nəfəri testə 85% düz cavab versələr, performansınızı "yaxşı" qiymətləndirəcəksiniz.

Bu halda KPI var, bu, sizin performans daha da təkan verir (performansınızı drive edir), hər şey edirsiniz ki, keçilənlərin ən azı 85%-ni qavrasın tələbələr.

Yəni biznes təkcə vıccdanın səsi ilə, ürəyin təmiz olması ilə, başını aşağı salıb əlindən gələni etməklə yeriməz. Arzu olunan hədəflərə, performans çatmaq üçün kriteriyalar (KPI-lar) olmalıdır ki, o KPI-lar bizi hədəflərə doğru aparsın.

Performans menecment sisteminin biznesə əsas faydaları

Gəlin yaxşı idarə olunan performans menecment sisteminin şirkət üçün əsas xeyirlərini, faydalarını, üstünlüklərini ümumiləşdirməyə çalışaq.

- Əmin olursan ki, işlər məqsədyönlüdür. Nəticəyə «işləyir» hamı. Rahat olursan ki, «boş-boş» işlərlə məşğul deyilsən, məhz sənin biznesinə lazım olan işlər görünürsən. Bütün çabalar, görülən işlər şirkətin strategiyasına, ana hədəflərinə çatmaq üçündür.
- Hamı işinin adını dəqiq bilir. Çəşməlik, dağınıqlıq yox dərəcəsidir. Hamı bilir ki, hansı vaxta kimi nə etməlidir, necə etməlidir və s.
- İşçilər şirkətin strateji hədəflərinə çatmaqda rollarını, qatqılarını aydın başa düşürlər. Bu, onlara motivasiya verir. «Biz bunu elədik», «Bacardıq» hissi daha da güc verir işçilərə.
- Komanda ruhu hakim olur. İşçilər daha aydın anlaşırlar ki, ümumi məqsədlər üçün çalışır hamısı. Bir-birlərinə maksimum kömək edirlər.
- Vaxtaşırı rəhbərlik tərəfindən feedback alınması, işlərinin qiymətləndirilməsi işçiləri davamlı motivasiyada və hərəkətdə saxlayır.
- Daha ədalətli bir mühitə, şəffaflığa yol açmış olur. Hamının performans göstəriciləri ortada olur. Subyektiv qiymətləndirilmə minimuma enir. Hər kəsin işi ədalətli, obyektivcəsinə qiymətləndirilir.
- İşçilər özlərini inkişaf etdirməyə daha maraqlı olurlar. Açıq-aşkar başa düşürlər ki, davamlı şəkildə performansını artırma bilmək üçün öz üzərlərində işləməlidirlər.
- Biznesdə gərəkən dəyişiklikləri etmək xeyli asanlaşır. Çünki hər kəs nəticəyə-yönlümlü düşünməyə öyrəşib. Daha asan izah etmək olur ki, dəyişməyə “yerimizdə sayacağıq”.

Yaxşı performans menecment sistemi biznesdən nə istəyir?

Performans menecment sisteminin nə olduğuna, necə işləməsinə, faydalarına baxdıq. Amma nəzərə almaq lazımdır ki, o qədər də asan deyil düzgün işləyən, ideal performans menecment sistemi yaratmaq. Bir çox təməl tələbləri var ki, onlar yerində olmalıdır şirkətdə. Əks halda effektiv çalışmayacaq, əksinə ziyanı olacaq. Bəs nələrdir o tələblər? Biznesdən nə istəyir yaxşı performans menecment sisteminin qurulması?

- **Strategiyadan irəli gəlməlidir.** Birinci şərti budur. Bəzən şirkətlər işçinin “darta biləcəyi” yükü hədəf kimi qoyurlar. Deməli bu halda strategiyadan doğmayb performans menecment sistemi, işçinin gücündən irəli gəlib. Bununla çox irəli getmək olmaz. Sənin şirkətinin strateji hədəfləri olmalı, onu yerinə yetirmək üçün hər şey etməlisən. O cümlədən strategiyana, hədəflərinə adekvat işçilər işə götürməli və ya mövcud işçiləri o səviyyəyə çatdırmaq üçün hazırlamalısan.
- **Tamlıq, bütövlük.** Sistem yarımçıq olduqda effektiv olmur. Bütöv olmalıdır mümkün olan qədər. Yəni bütün işçiləri əhatə etməlidir, bütün işləri əhatə etməlidir, bütün biznes vahidlərini əhatə etməlidir. Əks halda qırılma olacaq mütləq. Elə etmək lazımdır ki, bütün işçilər bu sistemi “yaşasın”, hamı hədəflərlə, nəticələrlə “yatıb-dursun”. Bütövlük həm də dövrə aiddir. Bütün il boyu aktual olmalıdır. Təkcə ilin əvvəlində və sonunda yada düşməməlidir.
- **Praktiklik.** Hər bir sistem o vaxt daha effektiv olur ki, sadə olsun. Hamı tərəfindən asanlıqla başa düşülsün. İcrası çox vaxt aparan olmasın. Şirkətlər tanıyıram ki,

ilin 2-3 ayını hədəf qoymaqla keçirirlər. Elə iş olmaz. Biznesdə əlavə dəyər yaratmaq çox önəmlidir. Hər bir görülən işin xeyri ziyanından (vaxt israfından, pul israfından, enerji israfından və s.) çox olmalıdır.

● **Mənalılıq.** Çox önəmlidir mənalılıq. Yəni sistem xətrinə sistem qurmaq olmaz. Hansısa iş çətin ölçülürsə, sistemin tamlığı xətrinə “saxta” ölçü qaydaları kəşf etmək olmaz. İşçinin performansını birbaşa ona aid olan, ondan gözlənilən ən vacib işlərin nəticəsi ilə ölçməlisən yalnız. Tutaq ki, işçi 3 cür iş görür. Ən vacibi 1-cidirsə, performans göstəricisinin əsas hissəsi o işdən formalaşmalıdır. Bir də şirkət sistemin çox da “əsiri” olmasın gərək. Düzdür, sistem mükəmməl olduqca fərdi yanaşma ehtiyacı azalmalıdır, amma bəzən açıq-aşkar görürsən ki, işçinin zəif performans nəticəsi əldə etməsinin “günahkarı” özü olmayıb – kənar, ona aid olmayan təsirlərə görə belə alınıb. Onu nəzərə almaq lazımdır o halda.

● **Spesifiklik, konkretlik.** Performans menecment sistemi çox aydın, konkret şəkildə göstərməlidir ki, işçi nə etməlidir. İşçidən nə gözləyir şirkət? O işləri etməyin yolu nədir? Yəni işçini kərkoranə işlətmək olmaz. Aydınlıq şəraitində işləməlidir həmişə. Məsələn, anlamalıdır ki, bu ay 45,000 AZN satışı etməlidir, bu satışı hansı məşhullar üzrə etməlidir, və bu satışı etmək üçün hansı alətləri var.

● **Effektiv və qeyri-effektiv performansın dəqiq müəyyən edilməsi.** Performans menecment sistemi təkcə istənilən yekun nəticəni göstərməməlidir. O nəticəyə aparan düzgün yolları da əvvəldən göstərməlidir. Əks halda “performansı idarə etmək” ifadəsi xeyli dərəcədə anlamsızlaşır. Yəni işçinin bələdçisi ol-

malıdır ki, bu cür işləmək effektivdir, bunlar isə qeyri-effektivdir.

- **Etibarlılıq.** Sistem özünə güvən yaradacaq qədər güclü olmalıdır. Hamı güvənməlidir ki, rəhbərin kim olmasından asılı olmayaraq sistem ədalətli, güclüdür. Donald Tramp yeni prezident seçiləndə tez-tez bu cümləni eşidirdik ki, “Amerikada sistemdir əsas, fərdlər ikinci dərəcəlidir”. Bu, insanların sistemə güvənindən, etibarından irəli gəlir.
- **Ədalətlik.** Etibarlılıq başqa mövzudur, biri də var işçilərin sistemi tam mənada qəbul etmələri, ədalətliyinə güvənmələri. İşçilər əmin olmaq istəyir ki, hər bir nəticə-yönlü əziyyəti, çabası qiymətləndirilir. Sistem maksimum dərəcədə işçilərin çabalarını, söylərini nəzərə almaq gücündə olmalıdır. Burda söhbət yalnız nəticə-yönlü söylərdən, çabalardan gedir təbii ki. Şirkətə lazım olmayan söylər, işlər söhbət mövzusu deyil.
- **Sistemin inkişafında işçilərin iştirakının təmini.** İdarəetmə sistemlərinin “canlı” olması, zaman keçdikcə təkmilləşməsi, iştirakı bu prosesdə iştirakı çox önəmlidir. Sistemin əsas oyunçuları işçilərdir. Sistemin ağırlığını ən çox onlar hiss edirlər çiyinlərində. Bu mənada işçilərin fikirlərini nəzərə almaq çox vacibdir. Bununla işçilər sistemi daha çox “özlərininki” bilir, daha çox sevir, sistemlə “yaşayırlar”.
- **Açıqlıq, şəffaflıq.** Məlumatların açıq olması, şəffaflıq çox vacibdir. İşçilər proses boyu performanslarını nəzarətdə saxlaya bilməlidir ki, bilsinlər hara güc verməlidir, hansı hissə axsayır və s. Praktikada rast gəlirik ki, işçilərdən məlumatlar gizlədilir. Minimum səviyyədə məlumat verilir işçilərə. Bunun başqa mənfəi

cəhəti odur ki, sən şirkəti işçilərdən «gizlətdikcə», onlar daha çox ögey baxmağa başlayırlar şirkətə, özününkü bilmirlər.

- **Etik olmalıdır.** Performans menecment sistemi bütün sağlam idarəetmə sistemləri kimi etikliyi sevir. İşçilərin şəxsi həyatına hörmət, vaxtına hörmət, maraqlarına hörmət etmək heç vaxt arxa planda qalmalıdır.

Balanced Scorecard – performans menecment aləti kimi

Balanced Scorecard – ən populyar, effektiv performans menecment alətlərindəndir.

Adından da görüldüyü kimi, biznesə balanslı baxmağı istəyir bu alət. Yəni birtərəfli inkişaf olmasın. Məsələn, şirkətin performansı təkcə bazar payının, mənfəətin artırılması ilə ölçülməsin, onunla hüdudlanmasın. Uzunmüddətli dayanıqlığı təmin etmək üçün Balanced Scorecard'ın bütün istiqamətlərinə fikir vermək lazımdır.

Balanced Scorecard'ın 4 əsas istiqaməti var:

- Maliyyə göstəriciləri (mənfəət, satış, xərclər, ROE və s.)
- Müştərilərlə işin səviyyəsi (müştəri portfeli, müştəri məmnuniyyəti, loyallıq, müştəri dəyəri və s.)
- Kadr potensialı (işçi dövryyəsi, bilik, qabaqcıl praktikanın tətbiqi səviyyəsi və s.)
- Biznes proseslərinin vəziyyəti (keyfiyyət, işin daha tez vaxtda görülməsi, resurslardan daha səmərəli istifadə olunması və s.)

Bunu daha yaxşı təsvir etmək üçün biznesi bir stula bənzədək. Stulun dayanıqlı olması, ayaqda durması üçün hər 4

ayağının yerində olması, lazımı səviyyədə olması lazımdır. Biznes də belədir. Uzunmüddətli dövrdə ayaqda durmaq, rəqəbatlı olmaq istəyirsənsə, hər 4 istiqamətə önəm verməlisən. Maliyyə vəziyyəti qədər müştəri portfelinin vəziyyəti də önəmlidir, kadr potensialı da önəmlidir, idarəetmə sistemi və biznes proseslərinin mükəmməliyi də önəmlidir.

Bu istiqamətlər şirkətlərin strategiyasına görə fərqli ola bilər. Məsələn, bəzi şirkətlər innovasiyanı da bura daxil edirlər: yeni məhsulların məhsuldarlığı, yeniliklərin performans təsiri və s.

Şirkətin hədəfləri qoyularkən bu 4 istiqamətin əhatə olunmasını nəzərə almalıyıq.

- Şirkət hansı maliyyə göstəricilərinə nail olmaq istəyir? Mənfəət, satış, rentabellik və s. üzrə.

- Müştərilərlə işdə hansı hədəflərə çatmaq istəyirik? Mövcud müştərilərin qorunması üzrə hədəf nədir? Nə qədər yeni müştəri qazanmalıyıq il ərzində? Müştərilərin sayı ilə müqayisədə müştəri portfelinin dəyəri daha önəmlidir. Bunu CLV (Customer Lifetime Value) ilə ölçmək olur. CLV şirkətin müştərilərindən gözlədiyi xalis gəlirlərin cəmidir. 100 az gəlirli müştəri ilə müqayisədə 30 çox gəlirli müştəri daha maraqlı ola bilər şirkət üçün. Amma müştəri sayı da önəmlidir dolayı təsirlər nöqtəyi nəzərdən. Məsələn, çox sayda müştəri sənin haqda çox sayda insan tələfindən danışılmasına səbəb olur.

- Kadrların inkişafı üzrə hədəfləri nədir şirkətin? Hansı biliklərə yiyələnmək istəyir növbəti bir il ərzində?

- Biznes proseslərinin avtomatlaşdırılması üzrə hansı hədəflərimiz var? Keyfiyyət üzrə hədəflərimiz nədir? Zay məhsullar ümumi istehsalın neçə faizini təşkil etməlidir? Mal daşımını daha az avtomobil və işçi ilə həyata keçirə bilərikmi?

Şirkət strategiyasından irəli gələrək qərar verir ki, bu il üçün məsələn maliyyə göstəricilərinin əhəmiyyəti daha bö-

yükdür. Ona görə də performansın ölçülməsində maliyyə istiqamətinin payı daha çox olur – 40%. Kadrlara görə 20%, biznes proseslərə görə 15%, müştəri potensialına görə 25%.

Şirkətin rəhbərinə (CEO-ya) bonus üçün hədəf qoyulanda bu faiz payları əsas götürülür.

Rəhbərin müavini üçün fərqli ola bilər bu. Məsələn, Satış üzrə müavin müştərilərlə işin formalaşmasında əsas rol oynadıği üçün onun performans sistemində müştəri potensialına nisbətən payı daha çox olacaq – 50%. Əlbəttə, digər istiqamətlər də nəzərə alınmalıdır ki, hər kəs şirkətin strategiyasının gerçəkləşməsinə istiqamətlənsin. Məsələn, Satış üzrə müavinin performans sistemində maliyyə göstəricilərinin payı 20%, kadr potensialının payı 20%, biznes proseslərinin payı isə 10% ola bilər.

Şirkətin digər bölmə rəhbərləri və menecerləri üçün fərdi performans hədəfləri fərqli olacaq. Bütün hallarda çalışılır ki, Balanced Scorecard-ın bütün istiqamətləri əhatə olunmuş olsun.

Bununla da effektiv performans menecment sistemi ortaya qoyulmuş olur. Hər kəs eyni nöqtəyə vurmuş olur – şirkətin strategiyasına fokuslanırlar. Digər tərəfdən, ədalətli performans ölçülməsi və dəyərləndirilməsinə nail olunur.

Balanced Scorecard-ın düzgün tətbiqi ilə şirkətin strateji hədəfləri yalnız kağız üzərində qalmır. Hər kəsin strateji hədəflərə doğru irəliləməsinə təkan verilir. Hər kəsin performansı da buna əsasən ölçülür.

Marketerlərin işi necə ölçülür? KPI-lar necə qoyulmalıdır?

Bu bölmədə məqsədim konkret bir biznes funksiyası üzrə – marketing üzrə KPI-ların qoyulması nümunəsini göstərməkdir.

Ölçülmə marketingin ən ağırlı tərəflərindən biridir. Həqiqətən çətindir ölçmək marketing fəaliyyətinin nəticələrini,

marketerlərin performansını. Bəzən ölçmə, əsaslandırma işləri o qədər vaxt aparır ki, çevik olmaq olmur. “Ağıllı fikirləşincə, dəli vurub çayı keçir” misalı..

Digər tərəfdən, John Wanamaker-in dediyi kimi, “reklama çəkdiyim xərcin yarısının boş yerə getdiyini bilirəm, amma hansı yarısıdır, onu bilmirəm”. Amma bu sitatda sığınacaq axtarmaqla işi bitmiş hesab etmək olmaz. Şirkəti hər xərclənən qəpik düşündürür. Ümumiyyətlə, marketing şöbəsini, marketing menecerlərini niyə saxladıkları düşündürür.

Mən hardan bilim ki, şirkətimin marketing fəaliyyəti qənaətbəxşdir? Daha yaxşısı necə olar? “Yaxşı” nə deməkdir? “Pis” nə deməkdir? Suallar çoxdur..

- Marketingə nə qədər pul xərcləyə bilirik?
- Satışı artırmağın effektiv yolu nədir?
- Marketing olaraq hansı sahələrə daha çox yönəlməliyik?

Bunları bilmək üçün bir şəkildə ölçmək lazımdır. Ölçü kriteriyaları, ölçünü müəyyən edən göstəriciləri – KPI (Key Performance Indicators) müəyyən etmək lazımdır.

Ölçülmə şirkətdə son məqsəd deyil amma. Ölçmək xətrinə ölçmək olmaz. Məqsədlil olmalıdır. Ölçməyə dəyərmir? Ölçməyə hansı səviyyədə yer verməliyik? Bir şeyi ölçməyin faydası onu ölçməyin xərcindən çox olmalıdır. Nəzərə almaq lazımdır ki, ölçmək çətindir. Resurs tələb edir – vaxt, pul, insan, proram təminatı, cihaz və s.

Digər tərəfdən, biz hər şeyi (hər detallı) ölçməyə çalışanda bir şeylər qurban verməli oluruq – çevikliyimizi, keyfiyyəti, vaxtımızı, mənfəəti və s. Bunlar ölçməyin, hər şeyi ölçməyə çalışmağın alternativ dəyəridir ki, onlarla hesablaşmaq lazımdır.

Bütün bunlar əslində marketingin effektivliyini, faydasını sual altına salmaq üçün edilmir. Ağıllı marketing uzunmüddətli

dövr üçün dəyər yaradır. Bu mənada marketingə xərclənən pula “xərc” kimi yox, “investisiya” kimi baxılmalıdır.

Ölçülmə texnikalarına keçməmişdən əvvəl bir neçə vacib məsələnin altını cızmaq istəyirəm.

1. Keçən ilki qədər marketing büdcəsi ayırmaq keçən ilki satışı əldə edəcəyini demək deyil.

Bəzən çox yanlış olaraq elə düşünülür ki, sanki ən azı keçən ilki satışların eyni rahatlıqla qorunacağını kimsə söz verib. Ekstra satışa təsirinə baxırlar. Kökündən yanlışdır. Satışı təmin edən amillər təkcə sənin marketing fəaliyyətin deyil. Satışa təsir edən hərəkətverici qüvvələr (drayverlər) hər il eyni cür qalır. Rəqiblər daha da aqressiv işləyirlər, bazar şərtləri çətinləşir. Çətinləşir satmaq. Təkcə rəqiblərin davranışını demirəm. Siyasi, iqtisadi, sosial və s. amilləri nəzərə almaq lazımdır. Müştərilərdə, satış kanallarında da dəyişikliklər olur.

FMCG (gündəlik tələbat malları) sektoruna baxaq. Əvvəllər əsas satış kanalı ənənəvi marketlər idisə, ildən-ilə supermarketlər ənənəvi məhəllə marketlərini sıxışdırır. Məhəllə marketlərinə satmaq qədər asan deyil supermarket şəbəkələrinə satmaq. Şəbəkələr gücləndikcə diqtə edirlər. FMCG şirkətləri üçün supermarketdə satmağın xərci (cost of trade) daha yüksəkdir, xərclidir. Məhsulunu rəfə qoymaq üçün pul verirən, bayramda kampaniya/endorim etmək məcburiyyətin var, bəzən şəbəkənin hər marketinin ad günündə hədiyyə verirən :) və s. Bu, o deməkdir ki, satmağın xərci ildən ilə artır. Təkcə FMCG-də deyil bu. Rəqabət gücləndikcə, müştərilər maarifləndikcə və s. bu baş verəcək.

2. Marketing fəaliyyəti təkcə həmin ilin satışını artırmaq üçün deyil.

Bu da çox önəmli məsələdir. İllik marketing büdcəsinin illik satış məbləğinə nisbətində baxmaq olar, amma bu, mütləq

həllədiçi göstərici sayılmamalıdır. Çünki sənin imicə, brendin tanınmasına çəkdiyin xərc təkcə bu ilin satışını artırmağa yönəlmir. Sənin bazarda “səsin” yüksəldikcə, bazar payını da artır bilirsən yavaş-yavaş. Başqa sözlə, “share of voice” artımı “share of market” artımı ilə nəticələnməz bilirdi çox hallarda.

Marketingin qarşısına gələn illərin satışlarını düşünməmək tapşırığı/hədəfləri qoyulsa, brendə xərclənən məbləğ fərqli olacaq.

3. Marketing fəaliyyəti təkcə satış üçün deyil.

Güclü marketing ilə güclü reputasiya, imic formalaşdırır. Bunun faydası təkcə satışda olmur. Daha çox insan sənin şirkətinə işləmək istəyir. İş yeri seçiləndə şirkətin imici əsas seçim kriteriyalarından olur. Bir müddət pulsuz işləməyə belə (təcrübəçi kimi) razı olurlar. Bundan başqa, digər tərəfdaşlar da sənə hesablaşmağa daha çox meyilli olurlar. Nəşə alanda tədarükçülərə diqtə edə bilirsən, daha rahat borc tapa bilirsən (etibar edirlər), investor tapa bilirsən və s.

İndi baxaq görək necə ölçülür marketing. KPI-lar necə müəyyən edilir?

KPI-ları müəyyənləşdirmək üçün başlanğıc nöqtə şirkətin hədəflərinə, strategiyasına baxmaqdır. Şirkət nəyə nail olmaq istəyir? Nə istəyir marketingdən? Hədəflərə və həmin il üçün prioritetlərə baxandan sonra ana KPI blokları müəyyən edilir. KPI blokları ümumi istiqamətləri müəyyən edir. Məsələn, aşağıdakı kimi ola bilər:

1. Satış, müştəri cəlb, müştəri portfeli. – Burda təkcə yeni müştərilərin cəlbə yox, həm də mövcud müştərilərin qorun-

ması istiqamətindəki fəaliyyət (CRM), müştəri məmnuniyyətini də nəzərə alınır.

2. Brendinq, reputasiya. – Yuxarıda qeyd edildiyi kimi, tək-cə həmin ilin satışlarına baxmaq lazım deyil. Elə imic formalaşdırmaq lazımdır ki, gələnlərdə də şirkət faydalana bilsin.

3. Marketing sisteminin qorunması və inkişaf etdirilməsi. – Bəzən şirkətlər qısamüddətli nəticəyə o qədər fokuslanırlar ki, işin plansız, systemsiz olmasına fikir vermirlər. Nəticədə həm risklər artır, həm də şirkət böyüdükcə həmin marketing sistemi “qaldıra bilmir” yükü. Buraya marketing planlama sisteminin yerində olması, vaxtında bazar araşdırılmasının aparılması, vaxtında məhsul portfelinin yenilənməsi, hesabatlılıq sisteminin olması, kampaniyaların effektivliyini göstərən hesabatların hazırlanması, marketing komandasının daxili müştəriləri (satış heyətinin, digər işçilərin fikirlərinin nəzərə alınması və s.) məmnun etməsi, hər pul xərclənməmişdən qabaq effektivliyin əsaslandırılması və s. daxildir.

4. Ayrı-ayrı marketing aktivliklərinin effektivliyi. – Düşünmək olar ki, ümumi nəticəyə baxırıq da.. Ayrı-ayrı işlərin effektivliyinə niyə baxmaq ki? Bu, ondan ötrüdür ki, marketing komandası hər növbəti addımın, kampaniyanın effektivliyi (ROI) haqda düşünsün. Hər xərclədiyi qəpiyin effektivliyi haqda düşünsün. Hər verdiyi təklifin effektivliyinə inansın və s.

Ana KPİ blokları müəyyən edildikdən sonra bunların hər birinin həmin il üçün şirkətə prioritetlik dərəcəsi müəyyən edilir. Məsələn, Satış, müştəri cəlb, müştəri portfeli 40%, Brendinq, reputasiya 20%, Marketing sisteminin qorunması və inkişaf etdirilməsi 15%, Ayrı-ayrı marketing aktivliklərinin effektivliyi 25%. Şirkətdən şirkətə dəyişə bilər bu ana KPİ

blokları, eyni zamanda prioritetləri. Şikətin hədəflərindən, strategiyasından, inkişaf yolundan asılıdır.

Bundan başqa, şirkətin, məhsulun həyat tsiklindən də asılıdır. Məsələn, bazara girdiyin il brendinqin, sistem quruculuğunun əhəmiyyəti daha çox ola bilər, sonrakı illərdə isə müştəri portfeli.

Ana KPİ blokları və onların prioritetlik çəkisi bəlli olduqdan sonra hər bir KPİ blokunu formalaşdıran konkret KPİ-lər müəyyən edilir. KPİ-lər şirkətdən-şirkətə, sektordan-sektora dəyişir.

Hər bir ana blok üzrə nümunə olaraq mümkün KPİ-ləri qeyd edək. Qeyd edim ki, aşağıda göstərdiyim KPİ faizləri tam şərtidir. Nümunədir.

1. Satış, müştəri cəlb, müştəri portfeli. – 40% çəki

Bu 40 % də bölünəcəkdir fərqli KPİ-lər arasında.

– Yeni müştəri cəlb (maksimum 15%) – Müştəri sayına KPİ qoyula bilər. Məsələn, say 200-300 arası olduqda 15%, 150-200 arası olduqda 10% və s.

Bəzi şirkətlər haqlı olaraq müştəri sayındansa, Müştərinin çəkisinə diqqət yetirirlər. Bunun ən yaxşı ölçü vasitəsi “müştərinin ömürboyu dəyəri” göstəricisidir – CLV-dir (customer lifetime value). CLV hər bir qazanılmış müştəridən şirkətin gözlədiyi gəlirləri nəzərə alır. KPİ kimi CLV qoyulduğu halda daha perspektivli, daha çox gəlir vəd edən müştərilərin cəlb edilməsinə diqqət edilir.

– Müştərilərin qorunması (maksimum 10%). Bunu ölçmək daha asandır. Müştəri portfelinə müştərilərin neçə % qorunduğunu ölçmək asandır. Ən çox telekom sənayesi (Azercell, Bakcell, Nar və s.), audit şirkətləri və s. üçün əsas göstərici olur bu. Telekomda buna “churn rate” deyirlər. Yəni müştərilərin neçə faizi rəqib şirkətə keçib.

Müştəri portfelinin qorunmasını bəzi şirkətlər müştəri sayı ilə, bəziləri isə (xüsusilə B2B) CLV əsasında ölçürlər. Qeyd edim ki, CLV hesablanması həmişə fərdi yanaşma ilə olmur. Müştəri profilləri üzrə ümumiləşdirmələr etmək olur. Məsələn, bank gəliri 500 AZN-dən az olan müəllimlər üçün bir CLV müəyyən edə bilər.

Müştərinin rəqibə keçməsi bəzi hallarda qeyri-marketing səbəbindən baş verdiyi üçün bəzi hallarda mövcud müştərilərinin məmnunluğunu ölçürlər daha ədalətli KPI olaraq. Bunun üçün ən populyar KPI – NPS (net promoter score) hesab olunur. NPS ilə müştərilərin neçə faizinin şirkəti başqalarına tövsiyə edəcəyi müəyyən olunur. Əgər müştəri şirkəti başqalarına tövsiyə etməkdə həvəslidirsə, deməli çox məmnundur.

Müştəri məmnunluğunu ölçmək üçün bəzi şirkətlər sorğular əsasında Müştəri Məmnunluğu İndeksi (MMİ) hesablayırlar. MMİ sorğusundan əvvəl şirkət əvvəlcə özü üçün müştəri məmnunluğu kriteriyalarını müəyyən edərək vacibliyinə görə çəki verir. Məsələn, geyim mağazasından danışırıqsa, müştəri məmnunluğu kriteriyaları aşağıdakı kimi müəyyən edə bilərik:

- işçilərin gülərüzlüyü və mehribanlığı (30%),
- seçim bolluğu (15%),
- parkinq (20%),
- tez-tez kampaniyaların keçirilməsi (20%),
- mağazanın daxili mühiti, rahatlığı (15%).

Belə olanda sorğu nəticəsində daha vacib kriteriyalar üzrə şirkət daha çox xal qazanacaq. MMİ müştəri məmnuniyyətini daha düzgün şəkildə əks etdirəcək.

- Müştəri müraciətləri (maksimum 10%) – Yalnız yeni satışları nəzərə almaq doğru deyil. Bəzi hallarda marketing müştərini qapıya gətirir, şirkət müəyyən səbəblərdən sata bilmir onlara. O mənada bəzi sektorlarda müştəri müraciətləri KPI olaraq daha önəmli olur. Məsələn, banklarda. Müştəriləri filiala gətirirsən, məhsulun şərtlərinə görə onlara kredit vermək olmur. Təhlil edib görə bilərsən ki, marketing hədəf kütləsinə uyğun müştərilər gətirə bilmir qapıya. Ona görə də ən uyğun göstərici “müraciət edən uyğun müştərilər” göstəricisidir. Buna MQLs (Marketing qualified leads) deyillir.

- Cəlb edilmiş müştəri başına xərc (maksimum 5%). Bu da bəzi şirkətlərdə KPI göstəricisi olur. Çünki şirkətlər daha az xərcə cəlb olunmasını istəyir müştərilərin.

Brendinq, reputasiya. – 20 % çəki

Brendinqi ölçmək ən çətinidir. Marketing araşdırma alətləri inkişaf etdikcə brendinqin ölçü vasitələri də təkmilləşir.

- Brendin tanınırlığı (brand awareness) (maksimum 10%). Müştərilər arasında sorğu edilərək neçə % respondentin brendi tanımasını müəyyən etmək olar. Onun əsasında KPI-a cavab tapmaq olacaq.
- Müsbət reputasiya (maksimum 10%). Tanınmaq hələ yaxşı tanınmaq demək deyil. Ona görə də reputasiyanın da ölçülməsi məntiqlidir. Reputasiyanı müəyyən etmək üçün müştəri sorğularından istifadə etmək olar. Bundan başqa, reputasiyanı media monitoring hesabları ilə də izləmək olur. Məsələn, ay ərzində şirkət haqqında daha çox müsbət, yoxsa mənfi yazılar çıxıb mediada?

Marketing sisteminin qorunması və inkişaf etdirilməsi. – 15% çəki.

– PR-da ardıcılıq (maksimum 5%) – PR planına uyğun fəaliyyət göstərilibmi? Vaxtlı-vaxtında Press release yayılıbmı və s.

– Araşdırmada ardıcılıq (maksimum 3%) – Plana uyğun olaraq vaxtında araşdırmalar ediləblmi? Rəqiblərdəki dəyişiklikləri vaxtında görmək mümkün olubmu və s.

– Daxili müştərilərin məmnuniyyəti (maksimum 4%) – Daxili müştərilər (satış işçiləri, şirkətin digər işçiləri) marketing komandasından, şirkətdəki marketing fəaliyyətindən razıdırımı? Məsələn, banklar filiallara sorğu göndərir ki, marketingin fəaliyyətindən razısınızımı?

– Planlılıq və hesabatlılıq (maksimum 3%) – Nəzərdə tutulan plan və hesabatlılığa riayət olunurmu? Kampaniya keçirilməmişdən əvvəl effektivliyi əsaslandırılırmı? Kampaniya keçirildəndən sonra hesabatı verilirimi?

4. Ayrı-ayrı marketing aktivliklərinin effektivliyi. – 25% çəki.

– Kampaniyalar üzrə effektivlik (maksimum 13%) – Hər kampaniya keçirilməmişdən əvvəl vəd edilən effektivlik olmalıdır. Ona çatılıbmı? Məsələn, şirkətdən asılı olaraq standart müəyyən edə bilərsən ki, kampaniyaların 80%-i uğurlu olduqda maksimum 13%-i alacaq marketing komandası. Nəyə görə 80%? Çünki bütün kampaniyaların uğurlu olması real deyil – hədəf kimi qoyula bilməz.

– Sosial media üzrə hədəflər (maksimum 6%) – Like sayı, engagement rate, cavablandırma tezliyi və s.

– İnternetdə optimizasiya səviyyəsi (maksimum 6%) – web sayta giriş sayı və s.

Satış planlaması

Satış proqnozu keçmiş data (satış rəqəmləri), subyektiv fərziyələr (assumption), bazarın vəziyyətinə və s. əsaslanır. Yalnız obyektiv rəqəmlərə əsaslanmaq olmur. Assumption mütləqdir. Məsələn, menecment düşünür ki, yeni satış proq-

ramının tətbiqi satışa bir 15% müsbət təsir göstərər. Bu, assumption'dır.

Satış proqnozu satış planından daha böyük anlayışdır əslində. Proqnoz dedikdə, bazarda nə qədər satmaq imkanının olması nəzərdə tutulur. Satış planı isə proqnozdan irəli gələrək sənin nə qədər satmaq istədiyini, hədəflədiyini bildirir. Bu bölmədə proqnozlaşdırma üsullarından (time series, regression və s.) deyil, konkret satış hədəflərinin qoyulmasından, planlamaya yanaşmadan söhbət açırım.

Belə bir deyim var: Forecast demand, plan supply (Tələbi proqnozlaşdır, təklifi planla.). Şirkətlər bir çox hallarda yalnız bugünkü imkanlarından (işçi sayı, avadanlıq sayı, istehsal gücü və s.) çıxış edərək satış planı qoyurlar. Əslində, uzunmüddətli perspektivdə yanlışdır bu. Çünki bazarın potensialı deyil, öz imkanların nəzərə alınır bu halda. Tələbi görəndən sonra resurslarını ona uyğunlaşdırmaq daha məntiqlidir.

Məsələn, həmin qədər satışı etmək üçün bugünkü işçi sayın kifayət etmir. İşçi sayını uyğunlaşdırma da bilərsən, həmin o tələbi kənardan da autsors edə bilərsən.

Keçmiş data'ya əsaslanmaq bəzi hallarda təhlükəlidir. Satış rəqəmi itirilmiş imkanları göstərmir. Nə qədər “malsızlıq” (stock out) olub? Nə qədər sifarişi qarşılamağa işçin olmayıb? Nə qədər sifarişi qarşılamağa vaxt olmayıb? Başqa sözlə, itirilmiş imkanları görmək olmur.

Təsəvvür elə, keçən ilin aprel ayında 20,000 AZN-lik mal satmışsan. Onu baza kimi götürərək deyirsən ki, satış sisteminin inkişafı satışı 25% artırmağa imkan verir. Ona görə də satış planı olaraq 25,000 AZN qoymusan. Amma nəzərə alsan ki, keçən il 30,000 AZN satmaq imkanın olub (sadəcə mal olmayıb anbarda, müştəriyə “yox” demisən), deməli satış hədəfini bu il 30,000 AZN-dən az qoymaq doğru deyil. Yəni itirilmiş imkanları da nəzərə almaq lazımdır. Digər tərəfdən,

o satışı etmək üçün nə lazımdırsa, təmin etməlisən. Təbii ki, mənfəətliliyə də diqqət yetirmək lazımdır. Daha çox satmaq üçün resursları (işçi sayını, maşın sayını və s.), xərcləri artırmaq hər zaman müsbət maliyyə effektivə gətirməyə bilər.

Dəqiqləşdirək ki, satış planı nəyə lazımdır?

- Önmüzü görmək üçün (şirkətimiz hara gedir?)
- Satışı nəzarətdə saxlamaq üçün (plan qoymayanda nəzarət də olmur)
- Kənarlaşmaları, axsamaları görmək üçün
- Performansı drive etmək (hərəkətə gətirmək) üçün və s.

Satış planı mütləq sadə, asan olmalıdır. Mürəkkəb olması çox yanlışdır.

Satış işçisi rahat hesablaya bilməlidir. Dəqiq bilməlidir ki, nə edəndə bonusu artacaq. Qəliz düsturları beynində daşımalıdır satış işçisi. Ay ərzində də davamlı olaraq bilməlidir ki, planın harasındadır. Neçə faizindədir. Plan görünür, yoxsa yox.

Yaxşı planlama üçün yaxşı analitika sisteminin olması şərtidir. Bütün satış dinamikaları (məhsul, satış kanalı, satış işçisi, ərazi və s.) üzrə performansı görmək çox önəmlidir. Analitika nəticəsində görürsən ki, məsələn, filan məhsul üzrə satışa diqqəti artırmaq lazımdır. Burdan yola çıxaraq gələn ayın satış planında həmin məhsul üzrə xüsusi hədəflər qoyursan.

Və ya filan ərazidə satışın azaldığını görürsən. Bu, sənə siqnal verir ki, o ərazidəki müştərilərdəki azalmanı araşdırasan. Və satış planlamasında həmin əraziyə ayrıca hədəf qoya bilərsiniz.

Satış rəqəmlərini, analitik hesabatların online rejimdə təkcə rəhbərlik tərəfdən deyil, satış işçiləri tərəfdən də görülməsi ol-

duqca faydalıdır. İşçilərə imkan verir ki, özləri öz sahəsində çatışmazlıqları vaxtında görərək çevik reaksiya verə bilsinlər.

İşçiləri satış hesabatlarından istifadəyə stimullaşdırmaq şirkətin rəqabət qabiliyyətini və işin effektivliyini birmənalı şəkildə artırır.

Satış planı qoyulanda satış işçilərinin iştirakı çox faydalı və etibarlıdır. Onlar qədər heç kim "sahəni" hiss edə bilməz. Müştəri-müştəri vəziyyətin hara doğru getdiyini deyə bilərlər.

Doğru planlama təkcə satışa və müştəri məmnuniyyətinə deyil, həm də mənfəətə müsbət təsir göstərir. Satış planına uyğun olaraq resursları (material, işçi sayı, iş vaxtı və s.) əvvəldən planlayanda daha sərfəli və az xərcli olur.

Satış planına uyğun istehsal planı olur ki, bu da malsızlıq (stock out) problemini önəlməyə imkan verir. Müştərilər istədiyi malı vaxtında tapa bilirlər və razı qalırlar.

Satış hədəfləri biznesin digər hədəfləri kimi SMART (konkret, ölçülə bilən, real, şəraitə və vaxta uyğun) kriteriyalara cavab verməlidir.

Hədəflər məhdud sayda (2-3) olmalıdır ki, satış işçisi fokuslana bilsin. Bunu yolayrıcında qoyulan yol hərəkəti nişanlarına bənzətmək olar. Çox sayda olarsa, sürücü çaşıb qalar orda, bilməz hansına fikir versin.

Bundan başqa, hədəflərə satış işçilərinin inanmasını təmin etmək lazımdır. Hədəflər hər bir satış işçisi ilə müzakirə olunmalı, müzakirə edilməlidir. İdealda müştəri-müştəri hədəflər qoyula bilər ki, satış işçisi hədəfləri necə reallaşdıracağını bilir, inansın.

Satış planı nəyə əsaslanmalıdır?

Bir çox hallarda əvvəlki dövrün satış nəticələrinə baxılır. Onun üzərində işlənilir. Ümumi olaraq satış planını formalaşdırın blokların (building blocks) bəzilərinə baxaq:

– Əvvəlki dövrün satışı. Bu, baza planın əsasını təşkil edir. Keçən dövrdə (ay, il) satışın nəyin hesabına o qədər olması nəzərə alınır. Məsələn, keçən ilin bu ayında 600,000 AZN satış olmuşdu. Bu plan necə formalaşmışdı? Onları da baza drayverlər kimi nəzərə almalıyıq. Məsələn, keçən il 20000 AZN büdcə xərclənmişdi kampaniyalara, yenidən brendinq olmuşdu, rəqibdə rəhbər dəyişikliyinə görə passivlik var idi, ayın son 10 günü Ramazan ayına düşmüşdü və s. Bütün bu təsirlərin bu il necə olacağı və satışa mümkün təsirlərini nəzərə almaq lazımdır.

– Bazarın böyüməsi. Bazar trendinə baxmaq lazımdır. Bazar böyüyür, yoxsa kiçilir? Məsələn, əgər bazarın keçən ilə nisbətən 5% artma trendi varsa, bunu nəzərə almaq lazımdır baza planı formalaşdıranda.

– Rəqiblərin təsiri. Rəqiblərin biznesi, davranışları daim izlənilməlidir. Satış planında onu nəzərə almaq lazımdır. Məsələn,

1) Rəqib şirkət keçən ilə müqayisədə satışa daha çox büdcə xərcləyir kampaniya büdcəsi olaraq.

2) Rəqib şirkət yeni məhsullar buraxıb

3) Rəqib şirkətin rəhbərliyi dəyişib, bu da satışa müsbət təsir göstərir.

4) Rəqib şirkət satış sistemini dəyişib. Yeni satış ofisi açıb, satış komandasını böyüdü və s.

– Marketing aktivliklərinin təsiri. Burada həm brendə yönəlik, həm də birbaşa satışa yönəlik aktivlikləri nəzərə almaq lazımdır. Məsələn, şirkət yeni ayda rebrendinq planlaşdırıb. Və ya məhsulun dizaynında dəyişiklik edib və hesab edir ki, bu yenilik satışın artımına səbəb olacaq. Ticari marketing (birbaşa satışa yönəlik) büdcəsini də nəzərə almalıyıq. Məsələn, keçən il 20000 AZN büdcə xərclənmişdi, bu il hesab edirik ki, 15000 AZN xərclənəcəkdir. Bunun satışa mümkün təsirini nəzərə almalıyıq.

– Şirkətdə satışa səbəb ola biləcək başqa dəyişikliklər. Məsələn, satış sistemində dəyişiklik baş verib, əvvəlki aylarda yeni müştərilər qazanılıb və s.

Keçən dövrün satışından yola çıxmaq bütün hallarda ən yaxşı çıxış yolu deyil. Bunun alternativini “ağ kağızdan” başlamaqdır. Keçən dövrü unudaraq sıfırdan yeni plan qoymaq mümkündür. Buna Zero-Based Budgeting deyilir. Keçmiş dövrə əsaslanmayan satış planının və büdcənin üstün cəhəti odur ki, keçmişdəki mümkün yanlışlıqlardan baza kimi istifadə olunmur. Zero-Based Budgeting ən çox o vaxt istifadə olunur ki, şirkət keçmiş satış rəqəmlərinə, satış performansına ümumiyyətlə inanmaq istəmir – hesab edir ki, reallıqdan xeyli dərəcədə uzaqdır o rəqəmlər.

Baza satış planının müəyyən edilməsi

Qeyd olunduğu kimi, satış planı qoyulanda əvvəlcə baza satış planı müəyyən edilir.

Göstəricilər	Rəqəmlə ifadəsi	Qeydlər
Keçən ilin satışı	120,000 AZN	
Outlier effekti (Anormal sifariş)	50,000 AZN	Tenderə görə bu satış olmuşdu, bu il olmayacaq. Ona görə baza plandan çıxmaq lazımdır.
Ticari marketing büdcəsi	5,000 AZN	
Yeni məhsulların effekti	+8%	

Keçən ilki malsızlığın (stock-out) nəzərə alınması	+5%	
Devalvasiya effekti və qiymət artımının təsiri	-30%	
Rebrendinq effekti	+15%	
Satış sisteminin təkmilləşdirilməsinin, müştəri sayındakı artımın effekti	+20%	

Beləliklə, 5000 AZN ticari marketinq büdcəsi olması halında baza satış planı aşağıdakı kimi olacaq:

$$(120,000 \text{ AZN} - 50,000 \text{ AZN}) + 8\% + 5\% - 30\% + 15\% + 20\% = 70,000 \text{ AZN} * 1.08 * 1.05 * 0.70 * 1.15 * 1.20 = 76,681.08 \text{ AZN}.$$

Bundan sonra baxılır ki, əlavə satışa dəstəklə nə qədər artırmaq olar. Məsələn, satış işçiləri ilə danışılır ki, keçən ilki qədər (5,000 AZN) büdcə xərcləməklə 76,681.08 AZN satış olması məntiqlidir.

Bu il əlavə 3,000 AZN xərcləməklə 20,000 AZN əlavə satış istənilir. Bu, rəhbərliklə satış personalı arasında razılaşdırıldıqdan və tərəflər buna inanaraq təsdiq etdikdən sonra aşağıdakı kimi ticari plan yaranır:

8,000 AZN ticari marketinq (satışa dəstək) büdcəsi, 96,681.08 AZN satış planı.

Ticari plan (trade plan) o deməkdir ki, 1) Nə qədər satış olacaq? 2) Satışa dəstək üçün hansı alətlər (ticari marketinq büdcəsi, motivasiya tədbirləri və s.) olacaq.

Satış planı və ticari marketinq planı yalnız ümumi məbləğlə ifadə olunmur adətən. Satış dinamikaları üzrə ayrılı bilər.

- Məhsullar üzrə
- İşçilər üzrə
- Satış kanalı üzrə

- Ərazi üzrə
- Məhsul qrupları üzrə və s.

Satışa dəstək alətləri müxtəlif ola bilər. Satış işçiləri arasında yarışma, lotoreyalar, satış nöqtələrində stimullaşdırıcı kampaniyalar (məsələn, 3-nü alana 1-i hədiyyə), əlavə endirimlər kampaniyaları və s.

Satış analitikası şirkətlərə imkan verir ki, hansı sahədə axsamların olduğunu görsün, hansı sahəyə diqqət artırmaq, fokuslanmaq lazım olduğunu görsün. Bu, planlamada da şirkətlərə kömək edir. Məsələn, müəyyən edir ki, daha gəlirli olan A məhsuluna fokuslanmaq lazımdır. Bu zaman satış işçilərinə də A məhsulu üzrə xüsusi satış plan qoyulur, A məhsulunun satışından daha çox bonus alırlar işçilər. Kampaniyalarda da şirkət bu nüanslara diqqət yetirir.

Başqa bir misal. Şirkət təhlil edərək görür ki, ən gəlirli satış kanalı restoranlardır, amma bu vaxta qədər o istiqamətdə məqsədli işlər görülməyib. Bunu nəzərə alan şirkət restoranlara satış üçün xüsusi plan və satış alətləri müəyyən edir. Məsələn, restoranlar üzrə satış planını ən çox yerinə yetirmiş işçiyə əvvəldən müəyyən olunmuş hədiyyələr verilir.

Kampaniyanı hansı ayda daha çox etmək lazımdır? "Pis" ayda, yoxsa "yaxşı" ayda? Bəzi şirkətlər satışın mövsümü olaraq pis olduğu aylarda daha çox pul xərcləyirlər, yaxşı aylarda isə daha az. Bu, kobud səhvdir (çox hallarda). Məsələn, mart normalda fevral ayından çox yaxşı aydırsa, kampaniyaları daha çox mart ayına saxlamaq daha məntiqli və effektivdir. Fevral ayında bazar onsuz da kiçikdir. Həm də müştərilər martdakı kampaniyanı gözləyirlər. Belə olanda pulu boşuna çölə atmaq nəyə lazımdır ki? Bazarı xilas etmək sənin işin deyil. Martdakı imkandan yararlanmaq lazımdır. Böyük "tort"dan daha böyük "dilim" almağa can atmaq lazımdır.

Müştəri portfelinin dəyəri necə ölçülür?

Məlumdur ki, müştəri biznesin mövcudluğunun əsasıdır. Ona görə bütün normal bizneslər müştərilərin qədrini bilməyə çalışırlar, CRM strategiyalarının mərkəzində müştəri-mərkəzli mədəniyyətin formalaşmasını, müştəri-mərkəzli yanaşmanı önə çəkirlər. Çalışdıqları ki, müştəri portfelleri böyüsün, bunun nəticəsində biznesləri daha dayanıqlı olsun.

Sizə maraqlı deyilmi 1 müştəri itirəndə nə qədər pul itirirsiniz? Və ya 1 müştəri qazananda nə qədər pul qazanırsınız? Bunu anlamaq üçün müştərilərin dəyərini (sənə qazandıracaq pulu) ölçməlisən.

Bəs hardan bilək bizim müştəri portfeli nə boydadır? Necə ölçək bunu? Təbii ki, müştəri sayı ilə ölçmək doğru deyil. 1000 nəfərlik işçisi olan şirkətlə 5 işçisi olan şirkəti 1+1 kimi toplamaq olmaz.

Müştərinin dəyərini bilmək zərurətə çevrilib. Görürük ki, müştəriləri olan şirkət daha dayanıqlı olur. Şirkətin performansını təkcə keçmiş dövrlərin maliyyə nəticələri (mənfəət, dövriyyə və s.) ilə ölçmək olmaz. Şirkətin gələcəkdə gəlir qazanma potensialı olduqca önəmlidir. Potensial gəlir qazanma potensialının ən əsas göstəricilərindən biri müştəri portfelinin dəyəridir.

Ən məşhur strateji menecment alətlərindən olan Balanced Scorecard da şirkəti 4 əsas göstərici ilə qiymətləndirməyi uyğun hesab edir. Bu 4 göstərici şirkətin gələcəkdə pul qazanma potensialını ortaya çıxarır. Balanced Scorecard şirkətlərə 4 perspektivdən baxır. 1) Maliyyə perspektivi, 2) Müştəri perspektivi, 3) Bilik, HR perspektivi, 4) Sistemlilik perspektivi.

Yəni şirkətin maliyyə göstəricisi yaxşı ola bilər. Bu, şirkətin gələcəyi, dayanıqlığı haqda hər şeyi demir. Müştəri portfelin gələcəkdə davamlı gəlirlər qazanmağa kifayətdirmi?

İşçilərinin səviyyəsi şirkətin inkişaf planlarına uyğundurmu? Motivasiya sistemi, korporativ mədəniyyət hansı səviyyədədir? Şirkət sistemli işləyirmi? Biznes proseslər, data menecment, planlama və hesabatlıq sistemi, korporativ idarəetmə nə dərəcədə yerindədir?

Sən bir şirkət almaq istəyəndə mütləq yuxarıda sadaladığımız göstəricilərin hər birinə diqqət yetirməlisən. İki şirkət müqayisə edərkən. İkisi də eyni maliyyə göstəricilərinə malikdir, ikisi də eyni qədər mənfəət qazanır. Amma birinin zəngin müştəri portfeli var, digərinin yox. Hansına üstünlük verməlisən? Təbii ki müştəri portfeli zəngin olan şirkətə.

Müştəri portfelinin (customer equity) ölçülməsinin ən doğru göstəricisi CLV yanaşmasıdır. CLV (Customer Lifetime Value) – müştərinin ömürboyu dəyəri deməkdir. Buna LTV (lifetime value) də deyilir. Yəni müştəridən ömür boyu gözlədiyimiz mənfəət. Ömürboyu dedikdə, şirkətdən-şirkətə dəyişir müddət. Şirkət bu müddəti 5 il, 7 il, 10 il – müxtəlif cür qəbul edə bilər. CLV – bir müştəri üzrə gözlənilən mənfəəti ölçür. Müştəri portfelinin dəyərini ölçmək üçün isə bütün müştərilər üzrə CLV-ləri cəmləmək lazımdır.

CLV hesablamaya qaydası – müştəridən hazırda qazandığın və gələcəkdə qazanılacaq ümumi gözlənilən mənfəətin bugünkü pul ilə ifadə edilməsidir. Müxtəlif hesablamaya yolları olsa da, ümumi mahiyyəti budur. Müştəri portfelinə daha asan yolla hesablamaya üçün bəzi şirkətlər hər müştəriyə ayrıca CLV hesablamır. Müştəri kateqoriyaları üzrə orta CLV hesablayaraq həmin kateqoriyada olan müştərilərin sayına vururlar. Məsələn, şirkətinin B kateqoriyalı müştəriləri sənə ortalamada 500-1000 AZN mənfəət (gross profit) verən müştərilərdir. Ortalama CLV 750 AZN-dir. B kateqoriyalı müştərilərinin sayı 50-dirsə, B kateqoriyası üzrə portfel dəyəri $50 \times 750 \text{ AZN} = 37,500 \text{ AZN}$ olur.

Müştəri portfelini ölçmək başqa nə üçün lazımdır?

Müştəri portfelini ölçəndə şirkət müştərinin dəyərini daha yaxşı anlayır. Hər bir işçi bilir ki, hansı müştərini itirəndə şirkət nə qədər gəlirdən məhrum olur. Daha aydın təsəvvür olur müştərilərlə işləyən işçilərdə. Daha məsuliyyətli yanaşmalar müştərilərlə münasibətə. Anlayırlar ki, müştəri portfelinin dəyərini artırmaq üçün hansı qrup müştərilərə fokuslanmaq daha uyğundur. Təsadüfi deyil ki, bir çox şirkətlərdə satış və marketinq komandasına KPİ (key performance indicator) olaraq CLV üzrə hədəflər qoyulur. Məsələn, hədəf (KPİ) qoyulur ki, növbəti ildə müştəri portfelinin dəyərini 20% artırmaq lazımdır. Bu halda işçilər hər bir müştərini qorumaq üçün, daha böyük CLV ilə müştərilər cəlb etmək üçün əlindən gələni edir.

Bundan başqa, hansı müştəriyə nə qədər pul xərcləyə bilərəm (loyallıq üçün, müştərini qorumaq üçün)? CLV göstəriciləri olduqda bunu daha yaxşı müəyyən etmək olur. Bəzi şirkətlər B2B müştəriləri üzrə "müştəri başına büdcələmə" edirlər. Məsələn, yeni bir şirkət cəlb etmişəm, CLV-si 25,000 AZN-dir. Yəni şirkətdən növbəti 5 il (məsələn) ərzində 25,000 AZN mənfəət gözləyirəm. Qərar verirəm ki, həmin şirkətlə işləyəcək menecer ildə 2,000 AZN pul xərcləyə bilər həmin şirkətlə münasibəti yaxşılaşdırmaq üçün. Menecərə səlahiyyət verilir bu büdcə daxilində. Menecer istəsə müştərini hansısa xarici tədbirə aparar, istəsə futbol oyununa bilet hədiyyə edə, başqa hədiyyələr verə bilər, qonaqlıq verir :) və s.

Belə.. Ölçmədiyiniz şeyi nəzarətdə saxlaya bilməzsiniz. Müştəri sizin üçün vacibdirsə, ölçün. Hər bir müştərinin dəyərini, qədrini bilin.

VI fəsil

Turnaround, dəyişiklik menecmenti

Nədən danışırıq?

- Dəyişiklik zərurətdir?
- Biznesdə optimizm qarəzi və sevgi qarəzi
- Dəyişiklik zamanı işçilərin müqavimətinin idarə olunması
- Turnaround nə deməkdir?
- Turnaround prosesi
- Daxili motivasiya

Dəyişiklik zərurətdir?

Əvvəlcə baxaq ki, bizneslər niyə dəyişikliyə ehtiyac görür?
Dəyişmək niyə önəmlidir?

Birincisi, hamı qəbul edir ki, 2015-ci ildəki kəskin devalvasiyadan sonra bizneslərimiz üçün dəyişiklik zərurətə çevrilib. Biznes mühiti kəskin dəyişdi. Belə olanda yeni mühitə uyğunlaşmaqdan başqa çarən yoxdur. Sağ qalmaq üçün dəyişməlisən. Əvvəlki kimi işləmək mümkün deyil artıq.

Bazarın yeni çağırışları hakimdir.

O bizneslər ki, yeni çağırışlarla, yeni situasiya ilə ayaqlaşmağa biləcəklər, gərəkən dəyişiklikləri edəcəklər, onlar uzunmüddətli dövrdə uğurlu, rəqabətli və hətta deyərdim ki, sağ qala biləcəklər.

İkincisi, lap tutaq ki böhran yoxdur, tutaq ki devalvasiya olmayıb.. Hətta bu halda da eyni qaydada işləmək olmaz. Dəyişikliyə sağ qalmaq üçün mücadilə kimi baxmaq lazımdır.

Məşhur bir deyim var: Dəyişiklik biznesdə yeganə konstant'dır. Yəni dəyişikliyin özündən başqa hər şey dəyişiklik predmetidir. Yeganə sabit qalan şey dəyişikliyin özüdür ki, hər zaman aktualdır.

Dünyanın ən böyük biznes konsaltinq şirkətlərindən biri olan McKinsey araşdırıb üzə çıxartmışdı ki, bizneslərin orta ömür müddəti 14 ildir. Bəli, 14 il. Nə qədər qərribə görünsə də, reallıqdır bu.

Bəs nə üçün bu belədir? Nə üçün daha çox yaşaya bilmirlər? Çünki əksər bizneslər həqiqəti vaxtında dərk edə bilmirlər. Həqiqəti vaxtında görə bilmirlər. Dəyişikliyin zərurət olduğunu anlaya bilmirlər.

Əlbəttə, dəyişmək, zamanla ayaqlaşmaq önəmlidir. Amma daha önəmli olanı dəyişikliyin vaxtı gəldiyini vaxtında başa düşməkdir.

Buna "həqiqət anı" da deyirlər. Həqiqəti dərk etdiyin an. O an ki, dərs edirsən ki, dəyişmək vaxtıdır.

Gəlin indi də əksini düşünək. Dəyişmədən necə işləmək olar axı? Baxın:

- hər gün yeni rəqiblər peyda olur
- yeni məhsullar çıxır bazara
- yeni texnologiyalar
- siyasi mühit dəyişir
- yeni biznes trendləri yaranır
- yeni idarəetmə texnikaları və alətləri üzə çıxır.

Yaxşı, bayaqdan dəyişməkdən danışıyıq. Bəs dəyişmək özünü asandırımı?

Təbii ki, asan deyil.

Həmin McKinsey şirkəti başqa bir araşdırmasında tapmışdır ki, dəyişiklik təşəbbüslərinin yalnız 30%-i uğurlu olur.

Niyə uğursuz olurlar? Çünki bir çox hallarda dəyişikliyi doğru şəkildə həyata keçirmirlər. Buna görə də peşəkar dəyişiklik menecementi gündən-günə aktuallıq qazanır.

Biznes konsaltinqlə məşğul olduğum üçün bir çox kiçik və orta bizneslərlə tanış oluram. Görürəm ki, bizim bizneslərdə dəyişiklik üçün çox böyük sahə, meydan var. Maraqlıdır ki, əksər bizneslərimizdə orta q problemlərdir, istəyirəm onlar haqda fikirlərimi bölüşüm.

1) Aydın vizyon və strategiyanın olmaması. Hara getdikləri, necə gedəcəkləri haqda təsəvvürləri olmadan işləyirlər. Yalnız bu gündü, bu aykı satışı düşünərək işləyirlər.

Bəzi hallarda isə rəhbərlik nə istədiyini bilir, işçiləri bundan xəbərsizdirlər. Unudurlar ki, strategiya o vaxt strategiyadır ki, bütün işçilər tərəfindən qavranılır. Yoxsa bütünlük olmayacaq, xaos olacaq, çəşnənlik olacaq şirkətdə həmişə.

2) Data menecement problemi. Daha doğrusu, data menecementin olmaması. İdarəetmə qərarları data'ya, təhlillərə, araşdırma nəticələrinə əsaslanmır. Nəticədə «kor» qərarlar verilir. Korkoranə verilən qərarların aqibətini təsəvvür etmək isə çox da çətin deyil.

Qətiyyəni iddia etmirəm ki, bütün gündəlik qərarlar data'ya, təhlilə əsaslanmalıdır. Menecerlər bəzi hallarda hissiyyətdən, intuisiyadan, keçmiş təcrübədən irəli gələrək qərarlar verə bilirlər. Amma bu o demək deyil ki, data menecement olmadan rəqəbatlı olmaq olar.

Data, analitik alətlər bizə imkan verir bilək ki,

- Biznesimizdə nə baş verir?
- Hansı istiqamətdə irəliləyirik?
- Necə işləyirik? Hansı sahələri inkişaf etdirmək lazımdır?
- Müştərimiz kimdir?
- Hansı manevrlərimiz effektiv oldu?
- Hansı satış alətləri daha yaxşı işləyir?
- hansı məhsulumuzda, hansı işçimizdə, hansı region üzrə aksamalar var?
- və s.

3) Satış və marketinqin əlaqəsiz çalışması, sistemsiz olması, ümumi biznes strategiyasından irəli gəlməməsi.

Bir çox bizneslərimizdə satış və marketinq funksiyalarının bir orqanizm kimi fəaliyyət göstərmədiyini asanlıqla görmək olur. Çünki biznes funksiyaları vahid strategiyadan doğmur, "necə gəldi" işləyir. "Hamı kampaniya edir, biz də edək", "hamı reklam edir, biz də edək" yanaşması ilə çox uzağa getmək olmaz.

Belə olanda marketinq funksiyası aşağıdakı suallara cavab verə bilmir:

- marketingdən gözlənilən nədir?
- marketing bizim nəyimizə lazımdır?
- marketingin effektivliyini necə müəyyən edəcəyik?
- əsas satış drayverlərimiz (hərəkətverici qüvvələr) hansılardır?
- marketing aktivliklərimiz satış hədəflərimizə, böyümə hədəflərimizə uyğundurmu?
- və s.

4) Motivasiya sistemi, iş mühitindəki problemlər.

Çox vaxt görürük ki, işçilər iş yerlərində xoşbəxt deyillər. Şirkətdəki bir çox başqa problemlər elə burdan qaynaqlanır. Anlamaq lazımdır ki, məmnun olmayan, xoşbəxt olmayan işçilər heç vaxt məmnun, loyal müştərilər qazana bilməzlər. Şirkəti sevməyən işçilər şirkəti sevdirmə bilməzlər. Həmişə performanslarında axsama olacaq. Tam potensiallarını ortaya qoymayacaqlar, kifayət qədər can yandırmayacaqlar.

5) Əməliyyat menecmentinə yetərinə fikir vermirlər.

Bazarda rəqabətli olmaq üçün yaxşı əməliyyat menecmentin olmalıdır. Sənin nə dərəcədə rəqabətli olmağın sənin nə dərəcədə effektiv və səmərəli çalışmağından çox asılıdır. Nə dərəcədə çeviksən? Nə dərəcədə elastik, müştərilərin fərqli istəklərini qarşılaya bilən biznes modelin var? Keyfiyyət standartlarını nə dərəcədə gözləyirsen? Nə dərəcədə sürətli və vaxtında reaksiya verə bilirsən müştərilərin tələblərinə?

Bu məsələlərə çox az fikir verirlər bizneslərimiz. Bu sahədə problemləri minimuma endirmək üçün sağlam əməliyyat menecmenti qurmaq lazımdır.

6) CRM (müştərilərlə münasibətlərin idarə olunması) problemləri.

Müştəri biznesin şahıdır. Müştəri istənilən biznesin mövcudluğunun əsasıdır. Bunu heç kim inkar etmir. Buna görə də müştəri-yönümlü olmaq zorundasın. CRM stratejiyan olmalıdır. Müştəri-mərkəzli düşüncə, müştəri-mərkəzli mədəniyyət formalaşdırmalısan.

Həm işçilərin müştəri-yönümlülüyün mahiyyətini anlamalıdır, həm müştərilərlə işi yaxşılaşdırmaq üçün resursların, alətlərin (CRM proqramları, avadanlıqlar və s.) olmalıdır. Əks halda bugünkü amansız rəqabətdə, gündən-günə kəskinləşən rəqabət şəraitində özünə yer tapa bilməyəcəksən.

Bəli, köklü problemlər var bizneslərimizdə. Bu zaman ortalağa ciddi bir sual çıxır. Bəs necə sağ qala biliblər bu günə kimi o bizneslər?

Rəqabət mühitinin zəif olması. Real rəqabət mühiti görməyib o bizneslər. "Göydən yağan" neft pulları, tam formalaşmamış biznes mühiti imkan verirdi o bizneslərə ki, ayaqda qalsınlar. Meydan var idi o bizneslər üçün.

Real biznesin vaxtı gəlib. Hazırda Azərbaycanda real biznes formalaşmağa başlayır. Yeni biznes reallıqları qapını kəsdirib. Bu dövrə uyğunlaşmaq üçün dəyişməyə məcbursan. Uyğunlaşmalısan, başqa yolun yoxdur.

Dəyişiklik seçim məsələsi deyil!

Dəyişiklik ZƏRURƏTDİR!

Biznesdə optimizm qərəzi və sevgi qərəzi

Optimizm bəzən bizə mane olur biznesimizin reallıqlarını qəbul etməyə. O cümlədən problemləri görməyə, dəyişiklik zərurətini anlamağa ciddi mane olur.

Sevgi qərəzi isə daha təhlükəlidir. Sevgi biznesdə də "gözü kor edir". Biznesimizi çox sevdiyimizdən bəzən mənfəlirimizi görməzdən gələ bilərik. Bəzən uçuruma getdiyimizi belə qəbul etmək istəmirik. Və ya problemləri görürük, görməzdən gəlirik, qəbul etmirik.

Bəzi hallarda isə həqiqətə, reallığa qarşı gedirik. Tutaq ki, 2 brendimiz var. Birini özümüzə daha doğma bilirik, daha çox sevirik. Digər brend daha yaxşı gələcək vəd etsə də, ona az vaxt ayırırıq. Sevimli brendimizə daha çox (haqq etdiyindən daha çox) resurs (vaxt, pul və s.) həsr edirik. Bununla da öz biznesimizə ziyan vurmuş oluruz.

Yadımdadır, 2014-cü ildə Azgranata şirkətində bizdə sevgi qərəzi var idi +more brendinin xeyrinə. Vita1000 brendi o vaxt üçün kateqoriya lideri olsa da, +more brendindən çox güclü olsa da, balansız pozmağa meylli idik. Az qala +more brendinə Vita1000 qədər diqqət ayırmağa meylli idik. Sevgi qərəzi idi bu meylli yaradan.

+more brendinin gələcəyi haqda aşırı dərəcədə optimist idik. Həmin optimizm qərəzi də bizim davranışlarımıza, qərarlarımıza təsir edirdi.

Biznesdə optimizm qərəzinin, sevgi qərəzinin fərqi nədir? Optimizmi qəbul etməyə, problemləri görməyə, dəyişiklik zərurətini anlamağa ciddi mane olur. Sevgi qərəzi isə daha təhlükəlidir. Sevgi biznesdə də "gözü kor edir". Biznesimizi çox sevdiyimizdən bəzən mənfəlirimizi görməzdən gələ bilərik. Bəzən uçuruma getdiyimizi belə qəbul etmək istəmirik. Və ya problemləri görürük, görməzdən gəlirik, qəbul etmirik.

Dəyişiklik zamanı işçilərin müqavimətinin idarə olunması

Dəyişiklik çətin prosesdir. Çətinliyin əsas mənbəyi insanlarla işin mürəkkəbliyindən doğur. Bir çox hallarda işçilərin müqaviməti ilə müşayiət olunur dəyişikliklər. İşçiləri başa düşmək olar. Çoxdandır öyrəşdikləri bir sistem var, öyrəşiblər o cür işləməyə. Günlərin birində deyəndə ki, dəyişəcəyik, müqavimətin olması təbiidir.

Əvvəlcə baxaq görək adətən müqavimətin əsas səbəbləri nə olur?

- Qorxu (işini itirmək və s.)
- İnamsızlıq
- Məlumatlılıq, qeyri-müəyyənlik
- Yanlış məlumatlar, şayiələr
- Motivasiyanın olmaması
- Əlavə məsuliyyət götürmək istəməmə

Elə burdan yola çıxaraq deyə bilərik ki, doğru ünsiyyət, açıq danışmaq işçilərin müqavimətini idarə etməyin açarıdır.

Daha konkret baxsaq:

- İşçilərlə açıq danışmaq lazımdır. Nəyin baş verdiyini açıq izah etmək lazımdır. Bununla qeyri-müəyyənliyi azaldacaqsan.

- İzah etməlisən, inandırılmalısan ki, dəyişiklik şirkətin inkişafı, çiçəkli sabahı üçündür. Və ya sağ qalmaq üçündür.

- Qısamüddətli qələbələr (quick wins) ortaya çıxaraq göstərə bilərsən ki, həqiqətən də dəyişiklik yaxşıya doğrudur. Bununla praktiki olaraq göstərirsen ki, dəyişiklik hamı üçün yaxşıdır.

- İşçilərin özlərini dəyişiklik prosesinə cəlb etməlisən ki, özlərini quraqda qalmış hiss etməsənlər, əksinə sahiblənsənlər dəyişiklik prosesinə.

- İşçilərdən ideya istəmək, düşündürmək də çox yaxşı texnikadır. Bununla işçi rəhbərliyi daha yaxşı başa düşür. Özünü onların yerinə qoymağa məcbur olur.

- ...

İstənilən halda qəbul etmək lazımdır ki, heç bir müqavimət gərəkən dəyişikliyin əhəmiyyətini azalda bilməz.

Turnaround nə deməkdir?

Turnaround – çox pis vəziyyətdə olan, bataqlıqda olan şirkətin normal həyata qaytarılmasıdır. Turnaround prosesi biznesin həyatında köklü dəyişiklik etməyi tələb edir adətən. Bu baxımdan Turnaround prosesinə dəyişiklik menecmenti ilə birlikdə baxılmalıdır. Biznesdə kəskin dəyişiklik etmək, o dəyişiklik prosesini lazımı səviyyədə idarə etmək çox çətindir.

“Biznes nə istəyir?” kitabında Turnaround haqqında müəyyən qədər söhbət açmışdıq. Son 3 ildə, xüsusilə ikinci devalvasiyadan sonra Azərbaycan biznes mühitində baş vermiş kəskin situasiya dəyişikliyindən sonra bir çox bizneslərimiz bağlanmış, bəziləri ölümcül vəziyyətə gəlmiş, başqa qrup bizneslərimiz isə yeni vəziyyətə uyğunlaşa bilmədikləri üçün gündən-günə vəziyyətləri pisləşir. Belə vəziyyətdə həmin şirkətlər kəskin dəyişikliklər etməlidirlər sağ qalmaq üçün, normal fəaliyyətə qayıtmaq üçün.

Bunu nəzərə alaraq Turnaround, dəyişiklik menecmentinə bir də o perspektivdən baxmaq istədim.

Turnaround əksər hallarda şirkətin ümumi “sağaldılması” anlamında olur, nəinki hansısa funksional istiqamətlər üzrə. Məsələn, maliyyənin pis idarə olunması varsa, daha yaxşı maliyyə menecmenti ilə problemi aradan qaldırmaq olar.

Və ya brendin tanınırlığı ilə bağlı problem varsa, daha yaxşı brend kommunikasiya ilə problemi aradan qaldırmaq olar. Bunlar funksional (maliyyə, brendinq və s.) istiqamətlər üzrə problemlərin aradan qaldırılmasıdır. Turnaround menecmentində yalnız funksional ekspertiza, funksional biliklər kifayət etmir.

Şirkətin ümumi idarə olunmasından söhbət gədir. İdarəetməyə daha yuxarıdan baxış olmalıdır. Ümumi idarəetmə üzrə bilik və təcrübə tələb olunur. Bu mənada turnaround menecmenti olduqca əhəmiyyətli məsələdir.

Turnaround ehtiyacını necə bilmək olar?

Yuxarıda qeyd edildiyi kimi, şirkətdə radikal dəyişiklik etməyin vacibliyini anlamaq “həqiqət anı”dır. Hər şey burdan başlayır. Bəs necə bilmək olar bunu? Şirkətin bataqlığa girməsinin simptomları (əlamətləri) ilə. Bəzilərinə aşağıda qeyd edək:

- **Likvidlik problemi.** Şirkət davamlı olaraq nağd pul çatışmazlığından əziyyət çəkir.
- **Davamlı zərərlə işləmək.** Şirkət davamlı olaraq ziyanla işləməyə başlayır. Nə qədər çalışsan da, mənfəətə çıxmaq olmur.
- **Bazar payı itkisi.** Şirkət durmadan bazar payını itirirsə, çox ciddi signaldır bu.
- **Keyfiyyət problemləri.** Müştəriləri razı sala bilmirik. Müştərilərin narazı qalması adi hala çevrilir.
- **İşçilərin narazılığı.** İşçilər həvəssiz işləyir. Hamısı «yola verir» işi. İlk fürsətdə «qaçmaq» istəyirlər.

• **Dağınıqlıq.** İşlər qarışıb bir-birinə. Yığıb-yığışdırmaq olmur. Systemsizlik hökm sürür şirkətdə.

• **Etik problemlər.** Şirkətdə saxtakarlıqlar, “yeyintilər”, oğurluq qeydə alınır. Menecment ya bunların iştirakçısı olub, ya da qarşısını ala bilmir.

Turnaround'un miqyası

Bizneslər fərqli olduğu üçün onların problemləri də fərqlidir. Bu mənada miqyası, situasiyanın çətinliyi də fərqlidir. Səbəbləri də fərqlidir. Turnaround'un miqyası həm “xəstəliyin” (nə dərəcədə vaxtında reaksiya verildiyinin) miqyası, həm də biznesin ölçüsündən asılıdır. Nə qədər tez, vaxtında problemlərə reaksiya verilsə, o qədər ağrısız olar proses. Digər tərəfdən, biznesin miqyası böyüdükcə çətinləşir iş. Şirkət nə qədər böyük olarsa, orda radikal dəyişikliklər etmək o qədər çətinləşir.

Problemin ağırlıq, dərinlik səviyyəsini anlamadan heç nə etmək mümkün deyil.

Biznesin mülalicəsi insanın mülalicəsindən fərqlənir çox. Xəstəliyin “ötməsinə” imkan vermək lazımdır. Vaxtında reaksiya vermək lazımdır. Əks halda nə insanı xilas etmək mümkün deyil, nə də biznesləri.

Ümumiyyətlə, çalışmaq lazımdır ki, turnarounda ehtiyac olmasın. Reaktiv (sonradan) tədbirlər daha baha başa gəlir həmişə. Proaktiv (əvvəldən) tədbirlərlə biznesi daim sağlam saxlamağa çalışmaq lazımdır.

Turnaround bir çox hallarda maliyyə vəziyyətinin çox pis vəziyyətə düşməsi ilə gündəmə gəlir. Əslində Turnaround'un əsas mahiyyəti şirkətin performansının şirkət sahiblərinin

gözləntilərinin çox altında olması anlamına gəlir. Başqa sözlə, gedişat biznes sahiblərini heç cür qane etmirsə, onların 2 seçimi olur əsasən: 1) Turnaround 2) biznesin fəaliyyətini dayandırmaq.

Yıxılmış biznesin ayağa qaldırılmasından söhbət gədir Turnaround'da. Amma “yıxılmaq” özü də mübahisəli məsələdir. Nəyə deyirsən “yıxılmaq”? Biznesdən-biznesə fərqli situasiyalar ola bilər. İki eyni turnaround keysi tapmaq mümkün deyil. Amma ümumiləşdirmək istəsək, şirkətin bataqlığa düşdüyü, bu gedişlə (radikal dəyişiklik, turnaround olmasa) çıxarılmaması halı nəzərdə tutulur.

Yeganə problem zərərli işləmək olmur ki.. Rəqabət qabiliyyəti, müştərilərin inamı, işçilərin demotivasiyası və s. Uğurlu turnaround bu problemləri həll edərək şirkəti normal «cığıra» çıxartmaq ilə yekunlaşır. Yəni şirkət bazaradakı mövqeyini bərpa edir, müştərilərin və digər steykholderlərin inamını qazanır, işçilərə yeni nəfəs gəlir. Başqa sözlə, şirkət normal həyata qaytarılmış olur.

Bu gün rəqabət səviyyəsinin kəskinləşdiyi, texnoloji yeniliklərin dominantlığı, yüksək maliyyə xərcələri şəraitində bizneslər üçün ayaqda durmaq xeyli çətinləşmişdir.

Doymuş, tələbin artmadığı bazarlarda rəqabət mühiti xüsusilə çətinləşib. Hər bir müştərinin uğrunda böyük “vuruşma” gedir. Yeni çağırışlar, mürəkkəbliklər, yeni müştəri tələbkarlığı şəraitində biznesin menecmentdən tələbkarlığı da artır. Müştəri loyallığı da yeni şəkil alır bu gün. Ənənəvi üsullar işləmir. Müştəri ilə daha sıx, iç-içə olmaq lazım olur.

Turnaround menecerindən birdəfəlik mənfəət istənilir. Elə bir sistem qurulması istənilir ki, biznes davamlı olaraq ayaqda qala bilsin. Bunun üçün biznes proseslərin, əməliyyatlar me-

necmentinin sağlamlığına diqqət yetirilməlidir. Əmin olmaq lazımdır ki, şirkətin biznes prosesləri səmərəli və effektivdir.

Səmərəlilik dedikdə, görülən işin daha az resursla (material, pul, işçi, vaxt və s.) görülməsi nəzərdə tutulur.

Effektivlik isə mövcud şəraitdə, mövcud resurslarla daha böyük nəticəyə nail olmaq nəzərdə tutulur.

Əməliyyatlar menecmentinin 5 əsas parametrinə baxaq: **Xərc, Keyfiyyət, Sürət, Vaxtındalıq, Elastiklik.**

Yəni biznesin sabit və dəyişkən xərcləri optimaldır mı? Müştərilərin gözlədiyi keyfiyyəti təqdim etmək olur mu? İşlər minimum vaxtda görülmə bilirmi? İşləri vaxtında bitirmək olur mu? Dəyişikliklərə, fərqli istəklərə çevik reaksiya verə bilirmi biznes?

Nəzəri olaraq bütün biznesləri həyata qaytarmaq olar. Amma bunun alternative dəyərini hesablamaq lazımdır həmişə. Dəyərimi buna? Bəlkə həmin sözləri, həmin vaxtı başqa istiqamətə yönəltmək daha effektiv olar?

Daxili və xarici mühit amillərinə baxmaq lazımdır.

Daxili mühit amilləri birbaşa menecmentin "əlinde" olan amillər olduğu üçün turnaround zamanı onlar daha çox əhəmiyyət kəsb edir. Təbii ki, xarici mühit amilləri ilə də hesablaşmaq lazımdır. Biznes o qədər güclü olmalıdır ki, xarici mühitdəki güclərə tab gətirə bilsin. Məsələn, bazar trendlərində dəyişiklik, müştərilərin istəkləri, yeni texnologiyalar, qanunvericilikdəki dəyişikliklər və s.

Şirkətin batmasına səbəb olan daxili əməliyyat problemləri:

- Aktivlərin artıqlığı
- Yüksək xərclər

- Qeyri-effektiv təchizat zənciri sistemi
- İstehsal planlamasındakı problemlər

Məsələn, bir layihə gəlir. Onu qiymətləndirib demək lazımdır ki, neçə günlük işdir. Tutaq ki, hesablayıb nəticəyə gəldin ki, 22 günlük işdir. Vaxtı 20 gün etməyin yolu nədir? Nəyi dəyişmək lazımdır ki, işi 20 günə bitirə bilək?

Bunu bilmək üçün düzgün planlama sistemi olmalıdır. İstehsal müddətinə təsir edən amilləri anlamaq, hər birinin təsirini bilmək lazımdır. Məsələn, mebel istehsalı layihəsidir. İstehsal müddətinə təsir edən amillər aşağıdakılar ola bilər:

- işçi sayı
- avadanlıq sayı
- avadanlıq gücü
- materialın anbarda olma tezliyi
- hər bir mərhələdə lazım olan vaxt
- iş vaxtı və s.

Hər bir amilin istehsala təsirini biləndən sonra cavab tapa biləcəksənki, normalda 22 günə görülən işi 20 günə gətirməyin yolları nədir. Yeni işçilər cəlb edilməlidirmi? İş vaxtını artırmaq lazımdır mı? Və ya hansı mərhələdə artırmaq lazımdır iş vaxtını? Bəlkə işin bir hissəsini outsors etməkdə daha ucuz başa gələcək?

Bu planlamamı ən yaxşı şəkildə sənaye mühəndisləri edirlər.

Digər daxili səbəblərə aiddir:

- Kortəbii menecment
- Bazar trendlərinə nəzərə alınmaması
- Maliyyə nəzarətinin zəif olması
- Əməliyyat nəzarətinin zəif olması
- Əsassız borclanma
- Xərclərin nəzarətdən çıxması və s.

Turnaround Planı

Əlbəttə, Turnaround planı müxtəlif olacaq fərqli bizneslər üçün, fərqli keyslər üçün. Amma sınaqdan keçmiş, bəzi prinsiplər var ki, altını cizmağa dəyər:

- Turnaround menecer kənarından cəlb olunmalıdır ki, həqiqi “radikal dəyişiklik havası” yaradıla bilsin.
- Köhnədən qalan hər şeyə şübhə ilə baxmaq işin ziyanındadır. Elə etmək lazımdır ki, “etimadsızlıq mühiti” dominant olmasın.
- Köhnə komandanın bəzi önəmli, yüksək çinli oyunçularının prosesdə iştirakını təmin etmək lazımdır.
- Komandaya müsbət mesajlar vermək və dəyişikliyə inandırmaq üçün bəzi qısamüddətdə bəhrə verən layihələr (quick wins) etmək.
- Steykholderlərə (maraqlı tərəflərə) mesaj vermək lazımdır ki, hər şey müsbət istiqamətdə dəyişilir.
- Şirkətin kənarına müsbət mesajlar ötürmək üçün marketing və PR-ı gücləndirmək lazımdır.
- Prioritetləri düzgün müəyyən etmək lazımdır. Hardan başlamaq lazımdır? Fokus, prioritet düzgün seçilməlidir. Pareto dili ilə desək, gəlirlərin 80%-ni verən (verəcək) sahələrə fokuslanmaq lazımdır.
- Müxtəlif funksional istiqamətlər üzrə menecment sisteminin inkişaf etdirilməsi üçün planlar işlənilib hazırlanmalıdır – maliyyə nəzarəti sistemi, CRM sistemi, istehsal planlaması sistemi, PR sistemi, məhsul yaradılması sistemi, layihə menecmenti sistemi və s.
- Doğru motivasiya sisteminin yaradılması. Menecerlərə yetərinə səlahiyyət, sərbəstlik verilməsi əsas şərtidir. Nümunələr göstərilməlidir. Elə etmək lazımdır ki,

işçilər “sahiblənsinlər” şirkətə. O halda hamı yumruq kimi bir olacaq ümumi hədəflər uğrunda.

- İşlərin effektiv koordinasiyası üçün vaxtaşırı toplantılar etmək, üzbəüz söhbətlər etmək komanda ilə. Amma elə etmək lazımdır ki, iclaslar optimal həddi keçməsin. Əks halda şirkətin işini iflic edir o iclaslar.
- Performansın yüksək səviyyədə idarə olunması üçün progressiv sistemlər – performans menecment sistemi yaradılmalıdır. KPİ-lər ədalətli və inkişafı dəstəkləyən, hədəf yönümlü olmalıdır. Doğru hədəflər qoymaq üçün şirkətdə mənfəət və xərc mərkəzləri yaradılır. Mənfəət mərkəzləri əsasən mənfəətdən məsuliyyət daşıyan biznes vahidləri olur. Xərc mərkəzləri isə onlara ayrılmış büdcənin effektiv və səmərəli xərclənməsi ilə performans ortaya qoyulmalıdır. Beşinci fəsil performans menecmenti haqqdadır. Nümunə olaraq KPİ-lərin necə qoyulduğu təsvir edilib.

Turnaround prosesi elə də rəvan atmosferdə olmur. Köhnədən qalan problemlərin ağırsı hər gün hiss olunur. Bunlardan biri də biznesdə nağd pulun olmamasıdır. Bir neçə hal mümkündür bu mənada:

1. Biznes ziyanla işləsə də, nağd pul tapılır. Bu hal əsasən amortizasiyadan əvvəlki mənfəəti müsbət olan bizneslərə aiddir.
2. Biznes nağd problemini həll etmək üçün uzunmüddətli borc tapa bilər. Bundan başqa, biznes sahibləri olavə investisiya qoya bilərlər. Və ya ana şirkət maliyyə dəstəyi göstərə bilər.
3. Biznes daxili resurslar/imkanlar hesabına likvidlik problemini həll edir. Məsələn, köhnədən qalan mal-matərialın ucuz

qiymətə satılaraq nağd pula çevrilməsi. Və ya tədarükçülərlə müqavilələr bağlanılır ki, bir neçə ay ödəniş edilmədən mal/material alınacaq.

Turnaround Prosesi

Normalda Turnaround prosesinin tərkib hissəsi aşağıda göstərilmiş 7 əsas sahədən ibarət olur. Bu sahələrin hər biri olduqca əhəmiyyətlidir və uğurlu turnaround üçün hər biri lazımı qaydada həyata keçirilməlidir.

- **Sabitləşdirmə və sakitləşdirmə işləri**

Turnaround prosesinin başlanğıcında bir yandan dərindən təhlillərə, planlara ehtiyac varsa, digər təxirə salınmadan həyata keçirilməli işlər sakitləşdirmə və sabitləşdirmə işləridir.

Məsələn, komandaya verilən ilkin pozitiv mesajlar, köhnə komandadan qalan üzvlərin prosesə cəlb olunması və s.

- **Yeni rəhbərlik, liderlik sınağı, komandanın formalaşdırılması**

Əksər hallarda turnaround yeni rəhbərin (CEO) təyin olunması ilə başlayır. Turnaround menecer CEO rolunda olur. Komandanın prosesə hazırlanması, düzgün liderlik tələb olunduğu üçün bu, çox önəmlidir. Konsultant rolunda bunu etmək demək olar ki mümkünə deyildir. Turnaround prosesinin uğurlu həyata keçirilməsi üçün rəhbərin – turnaroud menecerinin sərəştəsi əsas hərəkətverici qüvvələrdən biridir.

Yeni rəhbərlik şirkətə yeni nəfəs gətirmək baxımından, steykholderlərə də pozitiv dəyişiklik mesajı (vədi) vermək baxımından da önəmlidir.

Amma bu, o demək deyil ki, bütün hallarda rəhbər dəyişikliyi ilə olmalıdır turnaround. Situasiyadan çox şey asılıdır.

Komandanın prosesə düzgün hazırlamaq üçün düzgün liderlik olduqca əhəmiyyətlidir. Komandanın motivasiyası, inandırılması, dəyişikliyə adekvat münasibət göstərməsində düzgün liderlik həlledici amildir. Dəyişikliklərə qarşı adətən müqavimət olur işçilərdə. Yeni rəhbər çox da asan qəbul olunmur. “Liderlik sınağından” keçməli olursan. Çox həssas mərhələdir bu.

Komandada köklü dəyişiklik ziyanlı olsa da, əsas top fiqurlar dəyişilməlidir. İnsan resurslarının biznesə qatqısı heç kimdə şübhə doğurmur. Bu mənada əsas fərq yarıdan qərarlardan biri kimi top menecmentə sərəştəli, progressiv və təcrübəli şəxslərin gətirilməsi olmalıdır. O komanda turnaround'un əsas yükünü, çətinliyini öz üzərinə götürməlidir. Həmin menecerlər seçildəndə də ona diqqət yetirilməlidir ki, komfort axtaran insanlar olmasın. Çətinlikləri, böyük problemləri həll etməkdən həzz almalıdırlar. Onlar üçün motivasiya uğurlu turnaround'u başa vurmaq, bunun çətinliyinə qatlaşmaq olmalıdır. Bu əhval-ruhiyyəni və yanaşmanı bütün komandaya ötürməlidirlər. Turnaround komandasının daxili motivasiyasının yerində olmasından çox şey asılıdır.

Komandadan innovativlik, dözümlülük, bütövlük, nizam-intizam, tədbirliklik, fədakarlıq tələb olunur uğurlu Turnaround üçün.

• Stakeholderlərlə münasibətlərin idarə olunması

Təkcə işçilərin deyil, bütün stakeholderlərin inamını qazanmağa, münasibətləri yaxşılaşdırmağa ehtiyac var. Şirkət sahibləri, müştərilər, təchizatçılar, dövlət qurumları və s. ilə iş nə qədər yaxşı qurulsun, biznes böhrandan o qədər rahat çıxar və hər tərəfdən dəstək görər.

Şirkətin sahibinin və ya ana şirkətin dəstəyi bu mərhələdə böyük rol oynayır. Bu, həm işçiləri dəyişikliklərə inandırır, həm də digər stakeholderlərin inamının qazanılmasında önəmli amildir.

• Strateji fokus, prioritetləşdirmə

Turnaround həyata keçirilən şirkətdə eyni vaxtda bir çox problemlər olur adətən. Prioritetləri düzgün seçmək çox önəmlidir. Hər şeyi bir gündə etmək mümkün deyil. Bir neçə istiqamətə fokuslanmaq da doğru deyil. Strateji fokus düzgün tapılmalıdır ki, məhdud resurslarla daha effektiv nəticələrə çatıla bilsin.

Strategiyaya az qala ağ kağızdan yenidən yazılır bir çox hallarda. Köklü, radikal dəyişiklik bunu zəruri edir. Bəzən elə şirkəti bataqlığa salan da o olur ki, şirkət getmək görülmədiyi istiqamətdə gedir.

Şirkətin strateji istiqamətlərinə, yol xəritəsinə yenidən baxılır. Şirkəti bataqlığa salan səbəblər müəyyən edildikdən sonra şirkəti «bəladan» çıxarmaq üçün lazım olan strategiya hazırlanır. Bu strategiya yalnız turnaround müddətini deyil, şirkətin uzunmüddətli istiqamətini, yol xəritəsinə müəyyən edir.

Turnaround prosesində şirkət üçün ən ağır məqamlardan biri o ola bilər ki, Turnaround menecerləri qısa müddətə fokuslansın. Bu oradan qaynaqlanır ki, Turnaround meneceri, Turnaround komandası turnaround dövründən məsul olurlar əsasən. Turnaround dövrünün sonunda onların işi bitmiş olur çünki. Turnaroundun «sifarişçisi» (bu, şirkətin sahibi də ola bilər, yuxarı rəhbərlik də ola bilər, ana şirkət də ola bilər və s.) bu amili, bu təhlükəni xüsusilə diqqətlə saxlamalıdır.

Təkcə qısa müddətdə geri dönüşü olan dəyişikliklər deyil, uzunmüddətli perspektivi də nəzərə almaq lazımdır. Məsələn, texnologiyaya, avadanlıqlara investisiya. Təbii ki, texnologiya inkişaf böyük investisiya tələb edir. Amma bəzi hallarda baxırsan ki, şirkətin rəqiblərdən aralı düşməsinin, bazarda mövqelərini itirməsinin səbəbi texnologiyada axsamasıdır. Texnologiyaya investisiya qısa zamanda geri dönmür, amma düzgün həyata keçirildikdə uzunmüddətli dövrdə rəqiblərlə ayaqlaşmağa, investisiyanı da geri qaytarmağa imkan verir.

• Biznes modelin, əsas biznes proseslərin təkmilləşdirilməsi

Kortəbii idarəetmə ilə uzun müddət ayaqda durmaq mümkün deyil. Bunu anlayaraq biznes prosesləri təkmilləşdirmək, doğru sistemlər qurmaq lazımdır. Məsələn, sifarişlər necə qəbul edilir? Xərclərə necə nəzarət edilir? Mal-material necə idarə olunur? İşçilərin motivasiya sistemi varmı? CRM (müştərilərlə münasibətlərin idarə olunması) sistemi varmı?

Rəhbərliyə, komandaya yeni adamların gəlməsi ilə şirkətə yeni «nəfəs» gəldiyini qeyd etdik. Əksər hallarda təkcə kadr dəyişikliyi kifayət etmir. Struktur dəyişikliklərin edilməsinə ehtiyac yaranır. Fərqli şöbələrdən, funksional bölmələrdən

işçilərin iştirakı ilə antiböhran komissiyası, turnaround komissiyası və s. yaradıla bilər.

Strateji, radikal dəyişikliklər başqa cür ola bilməz. İşçilərin iş formalarının dəyişməsi onların prosesə daha adekvat yanaşmasına kömək olur.

• **Dəyişikliyin idarə olunması (change management), mümkün ixtisarlər**

Turnaround – radikal, köklü dəyişiklik tələb edir. Köklü dəyişiklikləri etmək o qədər də asan deyil. Elə etmək lazımdır ki, şirkəti daha da zədələməsin, mərkəzdənqaçma meyilləri olmasın. Biznesin əvvəldən olan müsbət tərəflərini qorumaq lazımdır.

İşçilərin ixtisarı labüd deyil turnaround zamanı. Daha yaxşısı o olar ki, ehtiyac olmasın ixtisarlara. Amma praktikada belə olmur çox vaxt, təəssüf ki. Köklü problemi olan şirkətlərin əksəriyyətini təhlil edəndə görürsən ki, işləri daha az işçi ilə, daha az vaxtda, daha az materialla, avadanlığın daha az işləməsi ilə görmək mümkündür. Burdan çıxış edərək şirkəti doğru ölçüyə gətirmək lazım olur. Bu zaman həm bəzi aktivlər azaldılmalı olur, həm də işçilərin sayı azaldılır.

İşçilərin ixtisarının çox ağırlı proses olduğu məlumdur. Elə etmək lazımdır ki, bütün işçilər bu prosesin daha yaxşı şirkət qurmaq üçün zərurət olduğunu anlasınlar. Ona da inansınlar ki, əslində şirkət rəhbərliyi ixtisar etmək istəmirdi heç kimi. Şəffaflıq olmalıdır. Açıq ünsiyyət olmalıdır. Ədalətli olmaq lazımdır. Bu, həm də ixtisardan sonra qalan komandanın motivasiyası üçün lazımdır. Əmin olsunlar ki, ədalətli şirkətdə işləyirlər. İşçilərə dəyər verilən şirkətdə işləyirlər.

Bir daha vurğulamaq istəyirəm ki, mümkün qədər ixtisara getməmək lazımdır. Yeni rəhbərliyin işçilərə ilk mesajlarından biri də o olmalıdır ki, hər şey edəcəyik ki, ixtisar olmasın.

• **Maliyyə restrukturizasiyası**

Maliyyənin idarə olunması, sağlam maliyyə sisteminin qurulması hər bir biznes üçün çox vacibdir. Şirkətin sağlam maliyyələşmə mənbələri müəyyən olunmalı, Turnaround'dan əvvəl mövcud olan maliyyə problemləri həll olunmalıdır.

Bir çox hallarda kredit faizi xərcləri şirkətlərin daha da boğulmasına səbəb olur. Və ya "iş işdən keçəndən sonra" baxırsan ki, yığılmış və gələcək dövrün faiz xərcləri əməlli başlı mane olur Turnaround prosesinə, ümitsizliyi artırır. Bu situasiya kreditlərin restrukturizasiyasını tələb edir. Restrukturizasiya müxtəlif formalarda ola bilər:

- Kreditin müddəti uzadılır ki, kredit üzrə aylıq ödənişlər az olsun.

- Kredit faizləri aşağı salınır

- Güzəşt dövrü verilir bank tərəfindən və s.

Banklar şirkətin vəziyyətinin həqiqətən də pis olduğunu gördükdə özləri maraqlı olurlar restrukturizasiyaya getməyə, çünki əksi arzuolunmazdır bank üçün də.

Yuxarıda Turnaround prosesini sahəvi, funksional olaraq hissələrə ayırdıq. Prosesi mərhələlərə bölmək istəsək, 4 əsas mərhələ ilə əhatə olunur.

Həmin 4 mərhələ aşağıdakılardır:

- Təhlil
- Emergency
- Strateji dəyişiklik
- Artım və inkişaf

Təhlil mərhələsi ən önəmli mərhələ hesab olunur. Təkcə ona görə yox ki, diaqnostika bu mərhələdə həyata keçirilir. Həm də ona görə ki, bu mərhələdə bir sıra radikal, önəmli qərarlar qəbul olunur. Bunlara yeni CEO (Turnaround menecer) təyin olunması, bəzi «yanğınsöndürmə» qərarlarının verilməsi və s. daxildir. Yanğınsöndürmə qərarları o mənada deyilir ki, elə şeylər var ki, təhlil mərhələsinin sonunu gözləməyə ziyanlıdır. Vaxtında o qərarlar verilməlidir. Məsələn, komandanın prosesə hazırlığı, yanlış istiqamətdə getdiyi görünən proseslərin dayandırılması və s. daxildir. Başqa sözlə, boş yerə axan su kranını görən kimi bağlamaq lazımdır.

Turnaround menecer üçün vaxt çox məhdud olur təhlil etməyə. Qısa vaxtda böyük həcmdə məlumat ehtiyacı olur – işçilərin səviyyəsi, biznes-proseslərin vəziyyəti, maliyyə vəziyyəti, işçilərlə münasibətlər, müştərilərlə münasibətlər, şirkətin üstün və zəif cəhətləri, imkanlar, təhlükələr, risklər, rəqiblər, rəqabət üstünlükləri, məhsul portfelinin vəziyyəti və s. haqda.

Bu mərhələdə böhranın yatırılması, komandanın qələbəyə köklənməsi Turnaround menecerinin əsas vəzifəsi olur.

Biznes planın hazırlanmasının əsası da bu mərhələdə qoyulur.

Emergency mərhələsi şirkətdə qısa müddətdə fokusunun müəyən edilərək icraya başlanılmasıdır. Nağd pul probleminin həll olunması, xərclərin azaldılması və optimallaşdırılması, satışı artırmağa yönəlik prioritetlər üzrə işlərin başlanılması və s.

Bu mərhələdə əməliyyatların səmərəliliyi və effektivliyinə nail olunması istiqamətində də işlər aparılır.

Bu mərhələdə bütün resursların idarə olunmasına yenidən baxılır.

- İş analizi aparılaraq optimal komanda və iş sistemi müəyyən edilir,

- Lazımsız mal-materiallar dəyərində-dəyməzinə satılır,

- Məşul portfelinə yenidən baxılır, hansı məhsullar boş yerə şirkətin vaxtını alırsa, istehsaldan (satışdan) çıxarılır.

- Avadanlıqların, şirkətin ərazisinin daha səmərəli istifadə olunması imkanlarına baxılır.

Strateji dəyişiklik mərhələsinin Emergency mərhələsindən əsas fərqi odur ki, bu mərhələdə fokus təkcə şirkətin “bataqlıqdan çıxması” deyil, uzunmüddətli dayanıqlılığının təmin edilməsi, strateji istiqamətlər üzrə işlərin görülməsi daxildir.

Artım və inkişaf mərhələsində şirkət artıq hücumu başlayır. Bazardakı mövqeyini möhkəmləndirir. Yeni məhsullar, yeni layihələr və s.

Daxili motivasiya

Məlumdur ki, Turnaround komandası çox çətin bir yükün altına girmiş olur. Vəziyyəti qəlizləşdirən 2 amil var:

1) Uğursuzluq olarsa, turnaround komandasını həm də böyük reputasiya riski gözləyir.

2) Turnarounds başlayanda ümumi atmosfer çox da ürək-açan olmur şirkətdə. Çünki şirkətdə köklü problemlər olduğu üçün turnarounds ehtiyac yaranıb.

Belə olan halda hansı motivasiya ilə işləyə bilər Turnarounds komandası?

Öz təcrübəmdən irəli gələrək deyə bilərəm ki, hər şeydən əvvəl daxili motivasiya gələ bilər onların köməyinə. Təxminən bu şəkildə özlərini qələbəyə kökləyə bilirlər: «biz bunu edəcəyik», «biz bunu bacaracağıq», «biz bunu edib sübut edəcəyik ki, bacardıq», «bu çətin işin öhdəsindən gələcəyik», «bunu edəcəyik, sonra bu haqda kitab yazacağıq». Budur daxili motivasiya. Heç bir maddi qazanc daxili motivasiyadan daha böyük, daha güclü hərəkətverici qüvvə ola bilməz.

VII fəsil

Sistem, sistem, sistem!!!

Nədən danışıyıq?

- Sistem nədir? Sistemli biznes necə olur?
- Sistem niyə vacibdir?
- Böhranın bəzi müsbət dərsləri
- Biznes konsultant möcüzə yarada bilirmi?
- Data menecment sistemi

Sistem nədir? Sistemli biznes necə olur?

Biznesdə "sistem" dedikdə biznesin iş formasını – biznes modeli əmələ gətirən strukturlu proseduralar, proseslər və elementlər nəzərdə tutulur. Məsələn, "satış sistemi" dedikdə satış funksiyasının necə strukturlu və planlı şəkildə təşkil edilməsi nəzərdə tutulur.

Biznesin peşəkar səviyyədə idarə olunması biznesin sistemli olmasını, sistemli şəkildə idarə olunmasını tələb edir. Sistemin güclü olması sistemi dominant edir, fərdləri (insanları) deyil. Məsələn üçün, həmişə eşidirik ki, ABŞ-da prezident kim olur olsun, dövlətin dayaqları sarsılmaz. Çünki ABŞ-da sistem dominantdır. Biznesdə də belədir.

Yaxşı, biznesi sistemli olması, sistemli işləməsi nə deməkdir? Sistemli işləyən biznes necə olur? Həmin biznesi təsvir edək:

- O biznesdə Strategiya olur. Aydın Yol xəritəsi olur.
- O biznesdə şirkətin korporativ mədəniyyəti olur. Şirkətin korporativ mədəniyyətini formalaşdıran vəzifəçilərdən Dəyərləri olur.
- O biznesdə strategiyadan irəli gələn güclü marketing sistemi olur. Marketing sisteminə şirkətin marketing planı, marketing alətləri, marketing büdcəsi, marketing hesabatlığı və s. daxildir.
- O biznesdə güclü satış sistemi olur. Satış sistemi dedikdə buraya satış işçiləri, effektiv satış prosesi, satış proqnozlaşdırma və planlaşdırma sistemi, satış hesabatlığı, satış işçilərinin bonus sistemi, müştəri portfeli, satış alətləri və s. daxildir.
- O biznesdə CRM strategiyasına əsaslanan, müştərilərlə münasibətlərin inkişaf etdirilməsini nəzərdə tutan keyfiyyətli CRM sistemi olur. CRM sisteminə müştəri bazası, CRM proqramı, loyallıq proqramı, müştərilərlə iş qaydası, müştərilərlə iş prosedurları və s. daxildir.

- O biznesdə işçilərin şirkətin hədəflərinə doğru irəliləməsinə təmin edən performans menecment sistemi var.
- O biznesdə effektiv və səmərəli biznes model, biznes proseslər var.
- O biznesdə ən effektiv və səmərəli şəkildə təşkil olunmuş iş strukturu var.
- O biznesdə işçilərin özlərini maksimum rahat hiss etməsinə, bununla da maksimum potensiallarını ortaya qoymasına səbəb olan motivasiya sistemi var.
- O biznesdə şəffaf və ədalətli seçim əsasında qurulmuş, ən yaxşılardan komandaya almağa çalışan işəgötürmə sistemi var.
- O biznesdə işçilərin davamlı inkişafına təkan verən təlim və öyrətmə sistemi var.
- O biznesdə məlumatların qəbul edilməsi, emalı və keyfiyyətli qərarvermədə istifadəsini nəzərdə tutan data menecment sistemi var. Data menecment haqda aşağıda ayrıca bölmə yer alır.
- O biznesdə effektiv planlama, hesabatlıq və nəzarət sistemi var.
- O biznesdə yüksək səviyyəli keyfiyyət nəzarət sistemi var.
- Və s.

Sistem niyə vacibdir?

Artıq bir neçə ildir biznes məsləhətçilik (konsaltinq) fəaliyyəti ilə də məşğuləm. Kiçik və orta bizneslərə fəaliyyətlərinin yaxşılaşdırılması üçün məsləhətlər veririk. Bu işlə məşğul olandan sonra daha çox anladım ki, bizim bir çox bizneslərimizdə ciddi idarəçilik problemləri var. Buraya həm ümumi idarəçilik sistemi ilə bağlı problemlər, satışın idarəçiliyindəki problemlər,

marketing problemləri, əməliyyat problemləri, motivasiya ilə bağlı boşluqlar və s. daxildir.

Ümumiləşdirsək, problemlərin əsas kökü **sistemsizlikdir**. Bizneslərimin əksəriyyəti sistem üzərində deyil, fərdlərin üzərində yeriir. Sistemin nə dərəcədə vacib olduğunu bizneslər nəhayət anlamalıdır. Sistemin olması..

- işlərin planlı olması deməkdir
- biznesin davamlı nəzarətdə olması deməkdir
- biznes modelin sağlam olması deməkdir
- biznes proseslərin effektiv və səmərəli olması deməkdir
- resursların effektiv və səmərəli istifadə olunması deməkdir
- görülməmiş işlərin pərakəndə deyil, bir-birini tamamlaması deməkdir
- itkillərin minimum olması deməkdir
- qərarların sağlam, rəqəmlərlə əsaslandırılmış olması deməkdir
- stresin minimum olması deməkdir
- verilən qərarların ardıcıl olması deməkdir.
- və s.

Bu siyahını çox uzatmaq olar. Çox önəmli bir məsələ odur ki, biznesdə idarəetmə sistemi "immunitet" yaradır. Sistem güclü olanda kənar təsirlərə qarşı daha dözümlü olursan. Məsələn, böhran vaxtı, iqtisadi təlatümlər vaxtı və s.

Böhrandan söz düşmüşkən, qeyd etməliyəm ki, 2015-ci ildə baş vermiş iki kəskin devalvasiyadan sonra bir çox kiçik və orta bizneslərimiz nəhayət məcburiyyətdən sistemin önəmini anladılar. Növbəti bölmədə böhranın bu və başqa müsbət dərslərini qeyd edirik.

Böhranın bəzi müsbət dərsləri

1) Şirkətlər müştərilərin qədrini daha çox bilməyə başladılar. Çünki gördülər ki, kiçik bazarda yeni müştəri qazanmaq xüsusilə çətinləşir, heç olmasa mövcud müştərilərdən bərk "yapışmağa" başladılar. Bu səbəbdən bir çox bizneslər CRM proqramlarına, CRM sistemlərinə investisiya etməyə başladılar.

2) Həm şirkət səviyyəsində, həm də fərdlər səviyyəsində səmərəliliyə, xərclərin optimallaşmasına, effektivliyə daha çox fikir verməyə başladılar. Hər qəpiyin qədrini bilməyə başladılar bir çoxları.

3) Şirkətlər anladılar ki, böhran vaxtı "yapışa" biləcəkləri rəqabət üstünlükləri olmalıdır.

4) Şirkətlər anladılar ki, böhran əslində devalvasiya ilə başlamayıb. Şirkətlər böhrana hazır olmayanda başlayıb onlar üçün əsl böhran, xəbərləri olmayıb.

5) Hamıda vəziyyət yaxşı olanda bazarda həqiqi fərq yaratmaq daha çətin olur. Bu mənada həmin şirkətlər (ortaya real fərq qoyanlar) üçün bir imkandır böhran.

6) Böhran ilə sabitlik sindromunu qırmaq oldu bir çox şirkətlərdə. Çoxdan edə bilmədikləri, gərəkən radikal dəyişiklikləri etməyə fürsət oldu. Konservativ işçilər daha normal qəbul etdilər o dəyişiklikləri.

7) Böhran bir daha təsdiq etdi ki, müasir biznes mühitinin tələb etdiyi biznes modelləri tətbiq etmək lazımdır. Ənənəvi, köhnəlmiş biznes modellər böhran vaxtı daha çox axsayırlar.

8) Şirkətlər anladılar ki, dayanıqlı sistem qurmaq üçün gecikməmək lazımdır. Böhran şəraitində məhz sistemi dayanıqlı olan şirkətlər üzəgə çıxırlar. Burdan irəli çıxaraq şirkətlər biznes konsaltinq üçün müraciət etməyə başladılar. Nəvbəti bölmədə biznes konsaltinq işi, biznes konsaltantlıq haqda bəzi fikirlərimi paylaşırım.

Biznes konsultant möcüzə yarada bilirmi?

Əvvəlcə baxaq ki, kimlər konsultantlıqla məşğul olur? "Konsultant" profilini çəkməyə (çizməyə) çalışaq.

Nəzəriyyə ağırlıqlı, real praktikanı "hiss etməyən" konsultantlar.

Bu qrupa daxil olan konsultantlar bir çox hallarda dərin nəzəri biliklərə sahib olsalar da, real praktikadan uzaq olurlar. Parıltılı, terminlərlə zəngin məsləhətləri olsa da, reallıqdan uzaq olur. Biznesi "ağlaya" bilmir. :)

2. Məcəburiyətdən konsultant olan "ulduzlar".

Bəzi "ulduzlaşmış" menecerlər olur ki, işdən çıxandan sonra hər yerdə işləməyi bəyənmirlər, aktiv iş axtarmağı da eqolarına yerləşdirməyəndən sonra məcburiyyətdən özlərini "konsultant" kimi təqdim edirlər. Təbii ki, bunların içində peşəkar, əsl həllər verməyi bacaran menecerlər də olur. Amma eqoları işlərinə mane olur çox hallarda. Çünki keyfiyyətli konsultantlıq təkə "məsləhət vermək" demək deyil. İşləmək, biznesin içində girməyi tələb edir. "Ulduz konsultant" buna nə dərəcədə hazırdır, hər şey ondan asılı olacaq.

3. Real biznesi hiss edən peşəkar konsultantlar və konsaltinq şirkətləri.

Bunlar əsl konsultantlardır. Bu işə ciddi peşəkar karyerasının bir hissəsi kimi baxan konsultantlar və konsaltinq şirkətləri real biznes həlləri verə bilirlər. Bütün dünyada konsaltinq biznesi günü-gündən inkişaf edir. Şirkətlər bir çox ixtisaslaşmış biznes həllərini, qabaqcıl menecment alətlərini kəndən autsors etməyə üstünlük verirlər. Məsələn,

- CRM sisteminin qurulması
- işçilərin effektiv mükafatlandırma sistemi
- performans menecment sistemi
- məhsul portfelinin optimallaşdırılması

- bazar araşdırması
- biznesdəki mürəkkəbliklərin (complexities) azaldılması
- təchizat zənciri sisteminin təkmilləşdirilməsi
- satış sisteminin təkmilləşdirilməsi
- keyfiyyət menecmenti standartlarının tətbiqi
- biznes proseslərin avtomatlaşdırılması və optimallaşdırılması və s.

Bütün dünyada olduğu kimi, Azərbaycanda da konsaltinq biznesi çiçəklənməkdədir. Xüsusilə, indi yaşadığımız böhran şəraitində şirkətlər bataqlığa düşməməyin, bəladan qurtarmağın yollarını arayırlar. Şirkətlərimizə kiçilən bazarda sağ qalmağa köməklik edə biləcək konsultantlar və konsaltinq şirkətləri var.

Digər tərəfdən, peşəkar biznes konsultantları üçün orta-ya real keyslər qoymağın vaxtı gəlib. Bazar özünün turn-around (biznesləri bataqlıqdan çıxaran) menecerlərini, krizis menecerlərini ortaya çıxarmalıdır.

Şirkətlərin konsultantdan gözləntilərinin də doğru qoyulması önəmli amildir. Şirkət nə istədiyini bilirmi? Konsultantın ona nə verəcəyini anlayırmı?

Bəzən rast gəlinir ki, bizneslər konsultantdan möcüzə yaratmasını, satışların və mənfəətin radikal şəkildə artmasını gözləyirlər. :) Buna görə də işə başlamazdan qabaq hər iki tərəfin bir-birlərini tam doğru anlamaları lazımdır ki, sonra problem yaranmasın. Gözləntilər uzlaşdırılmalıdır.

Data menecment sistemi

Data menecmenti – biznesdə məlumatların toplanması, emalı, qərarvermədə doğru istifadəsini nəzərdə tutur.

Data'nın, data menecmentinin biznesdəki əhəmiyyətini vurğulamaq istəyirəm.

Bizneslərimizin idarəetmədə dataya önəm verməmələri ən ağrılı problemlərdəndir.

Bəzi menecment alətləri var ki, seçimimizə buraxılıb. Öz biznesimizə, strategiyamıza uyğun olanını seçib tətbiq edə bilirik. Amma "Data menecment" o sırada deyil. Bugünkü biznes şəraitində bizə seçim imkanı tanınmır bu məsələdə. Rəqabətə dözümlü olmaq üçün data menecmentinə çox önəm verməlisən. Date-centric olmalısən. Bütün işçilərin data-centric olmalıdır. Data ilə işləməyi sevməlisən. Şirkətdaxili mədəniyyətin ayrılmaz hissəsi olmalıdır bu. Data-centric mədəniyyət deyirlər buna.

Şirkətlər ən müxtəlif məqsədlər üçün, ən müxtəlif mənbələrdən data toplayırlar:

- Müştəri məlumatları, müştəri ilə bütün münasibətləri əks etdirən data;

- Müştəri davranışları ilə bağlı statistikanı əks etdirən data;

- Satışla bağlı data;

- Məhsulların performansını əks etdirən data;

- Şirkətin bazar vəziyyətini əks etdirən data – rəqiblərin bazar payı, artım dinamikası və s.;

- Bazarda qiymətlərin vəziyyətini və dəyişməsinə əks etdirən data;

- Dövrü araşdırma nəticələrini əks etdirən data;

- Risk menecmenti ilə bağlı data və s.

Əsas məsələ data menecmentinin, big data sisteminin strategiyadan irəli gəlməsidir. Yəni mənim şirkətimə nə lazımdır? Hədəfləri nədir? O hədəflərə çatmaq üçün hansı dərəcədə big dataya ehtiyacım var? Bunun üçün hansı avadanlıqlar, proqramlar, mütəxəssislər, biznes proseslər lazımdır?

Data menecmenti strategiyadan irəli gəlməyəndə çox ağrılı nəticələri olur. Mənasız investisiyalar edirlər şirkətlər

bəzən. Onlara lazım olan texnologiyaya, proqramlara investisiya qoymaq əvəzinə başqalarında gördüyü, kimdənsə eşitdiyi texnologiyalara pul xərcləyirlər, heç bir effekti də olmur.

Bu problemləri bir neçə qrupa bölsək:

1) Proqram alıb, data'nı emal edə bilmir.

Yəni baxıb ki, başqaları alıb və ya hardansa eşidib ki, nəse proqram almaq lazımdır. Amma məqsəddən, strategiyadan irəli gəlmədiyi üçün bir əlaqə yoxdur bizneslə texnologiya arasında.

2) Proqram da var, bir çox hesabatlar da dövrü şəkildə çıxarılır. Amma biznes qərarlarının verilməsində istifadə olunmur o məlumatlar. Və ya menecment data'nın, data emalından alınan hesabatların onun nəyinə lazım olduğunu tam anlamır.

3) Bəzi hallarda isə doğru proqram, avadanlıq seçilmədiyi üçün biznes proseslər korlanır. Mürəkkəbləşir, qeyri – elastik və ləng olur. Sanki proqram biznesə deyil, biznes proqrama xidmət etməlidir.

4) Biri də var nə data toplanmır, nə də menecment ona ehtiyac görmür. Bu, ən “xoşbəxt” haldır. :)

Strategiya o vaxt işlək strategiya olur ki, şirkətin bütün işçiləri onu qavramış və eyni dərəcədə qəbul etmiş olsun. Bu zaman biz həqiqi mənada data-centric mədəniyyətdən danışa bilərik.

Şirkətlərin quruluşu, menecment sistemi də effektiv data menecmentini dəstəkləməlidir. Son illərdə bir çox şirkətlərin top menecmentində sırf data menecmentinə cavabdeh rəhbər şəxslər yer alır – Chief Data Officer (CDO), Enterprise Data Officer (EDO) və s.

Şirkətin strategiyası, quruluşu, işçiləri, biznes prosesləri effektiv data menecmentini dəstəkləyirsə, belə şirkətlərə data-yönümlü (data-driven) şirkətlər deyirlər. Bu şirkətdə hamı anlayır ki, keyfiyyətli data menecmenti şirkətin işiqlə gələcəyi

üçün çox vacibdir. Qərarlar doğru dataya əsaslananda daha effektiv olur. Data ilə işləyəndə daha məsuliyyətli yənəşir. Məsələn, müştəri haqda məlumatları düzgün şəkildə daxil edir ki, gələcəkdə bu məlumatların əsasında verilmiş qərarlar effektiv olsun.

Təlimlə olmur bu şeylər. Nə qədər öyrətsən də, işçi mahiyyətini və əhəmiyyətini anlamayınca data intizamına əməl etməyəcək. Yuxarıda dediyim kimi, mədəniyyət məsələsidir bu. Hamı eyni dərəcədə məsələnin ciddiliyini anlamalıdır. İşçilərin beynini dəyişməliyik.

Korporativ mədəniyyəti dəyişdirmək, işçilərin beynlərində, düşüncələrində dəyişikliyə nail olmaq asan deyil təbii ki. Bu, peşəkar dəyişiklik menecment (change management) tələb edir. Bütün işçiləri inandırmaq, motivasiya etmək, dəyişikliklərin nəticəsinə kökləmək lazım gəlir. İşçilərlə açıq danışmaq, onlara işiqlı vizyon göstərmək lazım gəlir. Data menecmentinin ikinci, üçüncü dərəcəli məsələ deyil, top prioritetlərdən olduğunu göstərmək lazımdır.

Data menecmenti, big data – texnoloji məsələ olmaqdan çıxıb bu gün. İT məsələsi deyil bu. Bu, korporativ mədəniyyət, liderlik məsələsidir ki, dataya şirkətdə hamı tərəfindən “qucaq açılmasına” nail olunsun.

Big data “inqilabı” biznes funksiyalarında da dəyişikliyə səbəb olub. Bugünkü marketing meneceri, CMO (chief marketing officer) bir neçə il əvvəlki kimi işləyə bilmir artıq. Verilən qərarlar, hazırlanan məhsul, kampaniyalar, kampaniyaların effektivliyinin ölçülməsi nə dərəcədə dataya əsaslanır? Söhbət bundan gedir. Dataya nifrət edən marketing direktoru üçün meydan qalmayıb bugünkü rəqabət şəraitində. Müştəri məlumatına çıxış əvvəlki illərlə müqayisədə asanlaşıb. 21-ci əsr müştərisi daha həvəsle öz məlumatını şirkətlərlə bölüşür – çünki əvəzində şirkətlərdən bir şeylər gözləyir. Burda növbə

şirkətə gəlir ki, müştərilərin məlumatlarını, müştəri davranışını əks etdirən datanı hansı məharətlə emal edib ortaya maraqlı məhsullar, layihələr, kampaniyalar çıxara biləcək.

Digər tərəfdən, müştərini yaxşı tanımaq zərurətə çevrilib bu gün. Sən biznesinə müştərini tanıdığın qədər hakimsən. Şirkətlər müştərinin keçmişdəki davranışlarını, qərarlarını təhlil edərək müştərinin gələcəkdəki davranışları haqda nəticələr çıxarır. Planlarını buna görə qurrur. Şirkətlər təkcə keçmiş dataya da əsaslanmır. Müştərilərlə dost olmaq yolunu tuturlar. Müştərilərlə dost olanda müştərilərin gələcək planlarını daha yaxşı öyrənə bilirlər. Bunun nəticəsində müştəridən gözlənilən gəlir (CLV – Customer Lifetime Value) hesablanır. Göründüyü kimi, biznes nə qədər data ilə əhatələnmiş olsa, o qədər az qeyri-müəyyənlikdə işləyir. Gələcəyi daha yaxşı görür, biznesinə daha çox hakim olur.

Data-data deyirik.. Burda gərəksiz datadan danışmırıq. Yalnız gərəkli, keyfiyyətli data bizə keyfiyyətli və effektiv qərarlar verməyə kömək edə bilər.

Bir də bəziləri səhvən elə anlayır ki, data ölçmək üçündür. Qətiyyətlə! Data keyfiyyətli qərarlar vermək üçündür. Trendləri vaxtında görmək üçündür. Biznesi daha yaxşı hiss etmək üçündür. Riskləri, təhlükələri vaxtında görmək üçündür. Biznesə hakim olmaq üçündür. Performansı hərəkətə gətirmək üçündür...

Yaxşı, bütün qərarlar dataya əsaslanaraq verilməlidirmi? Yox! Düzdür, əksər qərarlar dataya əsaslanmalıdır. Amma bəzən intuisiyaya, keçmiş təcrübəyə və s. əsaslanıb qərar verməli olursan. Bəzi şeylər ölçüyə sığmır, dataya yerləşmir – hissiyat, hiss etmək daha önəmli olur. Duyğusal, emosional, ölçüləbilməyən münasibətlər var.

Bütün hallarda dəyişməyən bir şey var ki, sənin şirkətinin nə dərəcədə data-centric olması onun müqəddərətini müəyyən edən açar amillərdən birinə çevrilib.

VIII fəsil

Azgranata'ya qayıdışım

Nədən danışırıq?

- Giriş
- İlkini vəziyyət
- Hardan başladıq?
- Şirkət dəyərlərinin mühafizəsi
- Nələr etdik və nələrə nail olduq?
- Həyəcanı qorumaq vacibdir!
- Yekun Nəticələr
- Çıxartdığım bəzi dərslər

Giriş

2013-2015-ci illərdə Azgranata Dağıtım şirkətinin rəhbəri olaraq çalışmışdım. Bu müddət ərzində komanda olaraq şirkətdə idarəçilik sisteminin təkmilləşdirilməsi istiqamətində bir çox işlər görmüşdük və önəmli nəticələr əldə etmişdik. 2015-ci ilin aprel ayında müəyyən səbəblərdən şirkətdən çıxmaq haqda qərar verdim.

2017-ci ilin aprel ayında şirkətin təsisçilərinin dəvəti ilə yenidən şirkətin rəhbərliyi mənə həvalə olundu. Dəvəti qəbul etməyimin bir neçə əsas səbəbi var idi: 1) 2015-ci ildə çox sevdiyim şirkətdən çıxmaq qərarım ilə nəticələnən səbəb aradan qalxmışdı, 2) Mənə əvvəlkindən də daha böyük səlahiyyət verilirdi. 3) Mənə inanaraq çiynimə böyük məsuliyyət qoyulmuşdu, bu, mənə böyük stimül verirdi. Etimadı doğrultmağa tələsirdim.

Dəvəti qəbul edəndən sonra DəmirBank rəhbərliyi ilə danışıraq Bankdakı vəzifəmi təhvil verərək 2017-ci ilin aprelin 17-də Azgranatada ikinci dönməyə başladım.

Qayıdışım komanda tərəfindən çox müsbət qarşılandı. Təvazökarlıqdan uzaq olsa da deməliyəm, "Legend is back" tortu ilə qarşılanmışdım. Komandanın əksər hissəsi 2 il öncə bir yerdə işlədiyimiz işçilər idi. Dostcasına ayrılmışdıq, dostluq münasibətlərimiz davam edirdi.

Daxili motivasiyam var idi. Çox çətin tapşırığı yerinə yetirib özümü sübut etmək istəyirdim. Arzulayırdım ki, nə vaxtsa fəxrlə kitab yazım bu haqda.

Tək özümün motivasiyam kifayət etməzdi, təbii ki. Bütün komandanı inandırmaq, həvəsləndirmək lazım idi. Bütün komandanı vahid hədəflərə doğru kökləmək lazım idi.

Hədəflərə çatmaq üçün çox çalışmaq, məqsədyönlü və planlı çalışmaq, prioritetləri düzgün seçmək vacib idi.

Qayıdışından sonra şirkətdə yaratdığımız dönüş bu fəslin mövzudur.

İlkin vəziyyət

Qayıdış vaxtı şirkətdə vəziyyət necə idi? Həmin vəziyyəti təsvir etmək çox vacibdir ki, dönüşün miqyasını, görülməli işlərin miqyasını təsvir edə bilək.

- Şirkətdə dərin ruh düşkünlüyü müşahidə olunurdu;
- İşçilərdə gələcək haqda aydın vizyon yox idi. Qeyri-müəyyənlik hakim idi;
- Maddi mənimləmə, “yeyinti” halları adi normaya çevrilmişdi.
- Motivasiya, iş mühiti çox aşağı səviyyədə olduğu üçün işçilər potensiallarının çox altında performans göstərirdilər.
- Vahid yol xəritəsi olmadığı üçün prioritetlər düzgün seçilməmişdi, nəticədə şirkət yetərinə məhsuldar ola bilmirdi. Bazardakı potensialdan kifayət qədər yararlanı bilmirdi.
- İşçilərdə əmək haqqı sistemindən total narazılıq var idi. İşçilər düşünürdülər ki, “çox sat, çox qazan” prinsipi gözənilmir.
- Satış sistemində ciddi boşluqlar var idi.
- Planlamadakı boşluqdan qaynaqlanan məsuliyyət şirkəti həm satışlardan məhrum edir, həm də müştəri məmnuniyyətinə mənfi təsir edirdi.
- Komanda ruhu aşağı olduğu üçün mərkəzdən qaçma meyilləri güclü idi. Hətta rəqib şirkətlərin mallarını satan satış təmsilçiləri var idi.
- Marketing fəaliyyəti sistemsiz, dağınıq idi.
- Menecment qərarları daha çox maliyyə yönümlü idi. Müştəri-yönümlülük, satış-yönümlülük çox aşağı səviyyədə idi.

- Müştərilərə tətbiq olunan ticari şərtlər rəqabətli deyildi və s.

Bütün bunların mövcud olduğu şəraitdə şirkətdə ciddi dönüş etmək lazım idi. Çox böyük məsuliyyət və “yük”ün altına girmişdik.

Hardan başladığ?

Məlumdur ki, köklü dəyişikliklər etmək lazım idi. Dəyişikliyi, xüsusilə köklü dəyişikliyi idarə etmək hər zaman çətin olur. Doğru liderlik və prioritetləşdirmə olmasa, vəziyyət daha da korlanı bilər.

Hardan başladığ?

1. Komanda ilə söhbət

İlk işim o oldu ki, komanda ilə söhbət edim, bütün qeyri-müəyyənlikləri aradan qaldıra, işçilərlə bir-birimizi yaxşı anlayaq. Bu proses aprelin sonuna kimi davam etdi.

İşçilərlə görüşmək 2 əsas məqsədə xidmət edirdi: 1) Vəziyyəti daha aydın anlamağa ehtiyacım var idi, 2) Komandaya gözlənilən müsbət, köklü dəyişikliklər haqda ümumi məlumat vermək, onları dəyişikliyə kökləmək lazım idi.

Açıq danışırdıq ki, gərəyəyimiz işlər bizdən böyük fədakarlıq tələb edir, amma məhiyyətcə çox böyük bir işin altına giririk. İşçiləri prosesə cəlb etmək lazım idi ki, onlar öz imzalarını hiss etsinlər dəyişikliklərdə, şirkətin çiçəklənməsində.

Dəyişikliklər o zaman daha uğurlu olur ki, həyəcanı təkcə rəhbərlik deyil, bütün komanda hiss etsin. Bütün komanda əllərini daşın altına qoymalıdır.

İşçilərlə söhbət zamanı həm də onlara mesaj verildirdi ki, heç kimi işdən çıxarmaq deyil məqsəd. Hamının iştirakı ilə daha yaxşı şirkət yaratmaqdır məqsədimiz.

Qayıdışından sonra şirkətdə yaratdığımız dönüş bu fəslin mövzusuudur.

İlkin vəziyyət

Qayıdış vaxtı şirkətdə vəziyyət necə idi? Həmin vəziyyəti təsvir etmək çox vacibdir ki, dönüşün miqyasını, görüləcək işlərin miqyasını təsəvvür edə bilək.

- Şirkətdə dərin ruh düşkünlüyü müşahidə olunurdu;
- İşçilərdə gələcək haqda aydın vizyon yox idi. Qeyri-müəyyənlik hakim idi;
- Maddi mənimləmə, "yeyinti" halları adi normaya çevrilmişdi.
- Motivasiya, iş mühiti çox aşağı səviyyədə olduğu üçün işçilər potensiallarının çox altında performans göstərirdilər.
- Vahid yol xəritəsi olmadığı üçün prioritetlər düzgün seçilməmişdi, nəticədə şirkət yetərincə məhsuldar ola bilmirdi. Bazardakı potensialdan kifayət qədər yararlanı bilmirdi.
- İşçilərdə əmək haqqı sistemindən total narazılıq var idi. İşçilər düşündülər ki, "çox sat, çox qazan" prinsipi gözənilmir.
- Satış sistemində ciddi boşluqlar var idi.
- Planlamadakı boşluqdan qaynaqlanan məhsulçılıq şirkəti həm satışlardan məhrum edir, həm də müştəri məmnuniyyətinə mənfəi təsir edirdi.
- Komanda ruhu aşağı olduğu üçün mərkəzdənqayma meylləri güclü idi. Hətta rəqib şirkətlərin mallarını satan satış təmsilçiləri var idi.
- Marketing fəaliyyəti sistemsiz, dağınıq idi.
- Menecment qərarları daha çox maliyyə yönümlü idi. Müştəri-yönümlülük, satış-yönümlülük çox aşağı səviyyədə idi.

- Müştərilərə tətbiq olunan ticari şərtlər rəqəbatli deyildi və s.

Bütün bunların mövcud olduğu şəraitdə şirkətdə ciddi dönüş etmək lazım idi. Çox böyük məsuliyyət və "yük"ün altına girmişdik.

Hardan başladığ?

Məlumdur ki, köklü dəyişikliklər etmək lazım idi. Dəyişikliyi, xüsusilə köklü dəyişikliyi idarə etmək hər zaman çətin olur. Doğru liderlik və prioritetləşdimə olmasa, vəziyyət daha da korlana bilər.

Hardan başladığ?

1. Komanda ilə söhbət

İlk işim o oldu ki, komanda ilə söhbət edim, bütün qeyri-müəyyənlikləri aradan qaldıraaq, işçilərlə bir-birimizi yaxşı anlayaq. Bu proses aprelin sonuna kimi davam etdi.

İşçilərlə görüşmək 2 əsas məqsədə xidmət edirdi: 1) Vəziyyəti daha aydın anlamağa ehtiyacım var idi, 2) Komandaya gözlənilən müsbət, köklü dəyişikliklər haqda ümumi məlumat vermək, onları dəyişikliyə kökləmək lazım idi.

Açıq danışırdıq ki, görəcəyimiz işlər bizdən böyük fədaçılıq tələb edir, amma mahiyyətcə çox böyük bir işin altına giririk. İşçiləri prosesə cəlb etmək lazım idi ki, onlar öz imzalarını hiss etsinlər dəyişikliklərdə, şirkətin çiçəklənməsində.

Dəyişikliklər o zaman daha uğurlu olur ki, həyəcanı təkcə rəhbərlik deyil, bütün komanda hiss etsin. Bütün komanda əllərini daşın altına qoymalıdır.

İşçilərlə söhbət zamanı həm də onlara mesaj verirdi ki, heç kimi işdən çıxarmaq deyil məqsəd. Hamının iştirakı ilə daha yaxşı şirkət yaratmaqdır məqsədimiz.

2. Dəyişiklik koalisiyasının yaradılması

İşçilərlə söhbətlərin yekunu olaraq 20 nəfərdən (əsasən menecerlər) ibarət geniş bir dəyişiklik koalisiyası yaratdıq. Dəyişiklik koalisiyası konkret iş bölgüsü əsasında araşdırma və təhlillər aparmalı, onun əsasında şirkətin yeni strategiyası, strategiyadan irəli gələn taktiki planlar hazırlanmalı idi. Koalisiya həm iş planı ilə üzərinə düşən işləri görməli, həm də tabeliyində olan işçiləri motivasiya etməli, yeni dönmə hazırlamalı idi.

Dəyişiklik koalisiyası may ayının 20-ə kimi həm təhlillər və araşdırmalar aparmalı, həm də diaqnostikanın nəticəsi olaraq şirkətin yeni strategiyası ortaya çıxarılmalı, konkret taktiki planlar (ilin sonuna kimi), büdcə müəyyənləşdirilməli idi. Vaxt çox az idi, amma başqa yolumuz yox idi. Mayın 20-ə kimi yol xəritəmizi dəqiq bilməliydik ki, həm təsisçilərlə razılaşdıraq, həm də işçilərə kommunikasiyasını həyata keçirməyə vaxtımız olsun. Çünki 1 iyundan yeni Yol Xəritəsinin icrasına başlamalıydıq.

3. İşçilərin motivasiyası

İlk gündən işçilərin motivasiyası istiqamətində ciddi iş aparıdık. İşçilərə işi göstərmək lazımdır. Hər şeyin qat-qat yaxşı olacağını bildirmək, izah etmək lazımdır. Bütün bunlar yalnız deməklə olmur amma. Reallıqda hiss etməlidirlər, yaşamalındırlar bunu. Əks halda deyilənləri çox da ciddi qəbul etməzlər. Məsələn, gələcəyə işçilərin ən müxtəlif səbəblərdən cərimələnməsini (işə gecikmə və başqa hallarda) ləğv etdim. Bütün narazılıqlarını dinləyib onlara qaneedic cavablar verdik, izahlar verdik. Şirkətin işi qılı sabahını göstərdik və bunun işçilərə üçün faydasını izah etdik.

Qeyd etdiyim kimi, yeni Yol Xəritəsinin icrası iyunun 1-dən başlayacaqdı. O vaxta kimi əsas gördüyümüz real iş

işçilərin həvəsləndirilməsi, dəyişikliklərə hazırlanması, hərtərəfli motivasiyası idi. Təkcə motivasiya sayəsində may ayında şirkətin satışı gözənilməz dərəcədə artdı. Hələ ciddi sistemli işlər görməmişdik. Gördüyümüz iş işçiləri dinləmək, onları razı salmaq, həvəsləndirmək idi. Bu fakt motivasiyanın şirkətin həyatında nə boyda önəmli amil, drayver olduğunu sübut edir. Motivasiyanın müsbət təsirini, rolunu görmədən gəlmək olmaz. İşçilər yalnız həvəslə işlədikləri halda maksimum potensiallarını ortaya qoyarlar, “özlərini öldürərlər” şirkət üçün.

İşçiləri motivasiya etməklər həm də onları aktiv şəkildə dəyişiklik prosesinə cəlb edirdik. Hər şeyin yaxşıya doğru getməsi onları həvəsləndirirdi. Dəyişikliklərə müqavimət göstərmək haqda düşünmürdük.

4. Qısamüddətli qələbələr (quick wins)

Qeyd olunduğu kimi, işçilərə təkcə vəd vermək, nə vaxt-sa işlərin yaxşı olacağını deməklə iş bitməməlidir. Həm də nələrisə qısa müddətdə dəyişmək lazım idi ki, görsünlər ki, boş-boş danışmırıq, həqiqətən hər şey yaxşıya doğru olacaq. Buna “qısamüddətli qələbələr” deyilir. Qısamüddətli qələbələr dəyişiklik etmək istəyən rəhbərliyin, dəyişiklik komandasının sözünün çəkisini artırır. İşçiləri belə olanda daha asanlıqla dəyişiklik prosesinə cəlb etmək olur. İşçilər deyirlər ki, “gül kimi işləyirdik də..”. Qısamüddətli qələbələr işçinin potensial müqavimətini dəf etməyin ən yaxşı yollarından biridir.

Qısamüddətli qələbələr nələrdən ibarət idi? Misaal olaraq bir neçəsini bildirmək istəyirəm.

- Hər növ cərimələri ləğv etdik. İşçilərə izah etdik ki, biz səngər yoldaşlarımızı, ailə üzvlərimizi cərimə etməyi doğru bir “təbiiyləndirmə” üsulu hesab etmirik.

- İşçilərin əmək haqqı sistemindən narazılığını dinləyərək müvafiq dəyişikliklər etdik. Söhbət ondan gedir ki, həmin vaxt mövcud olan əmək haqqı sistemi işçiləri çox satıb çox qazanmağa stimullaşdırmırdı.

- Sahə işçilərinin gün ərzində vaxtını alan "günlük raporlama" sistemini ləğv edərək işçilərin prosesə deyil, nəticəyə köklənməsinə təmin etdik. Həm də gün ərzində dəyər yaratmayan işlərdən xilas olmaq vacib idi.

- Yararsız hala düşmüş malların geri qaytarılmasından yaranan itkini bütünlükdə işçi (satış təmsilçisi) qarşılayırdı. Malların korlanmasının ən yaxşı nəzarət halında belə sifara endirilməsinin mümkünsüzlüyünü qəbul edərək korlanma məbləğinin müəyyən faizinin şirkət tərəfindən qarşılanmasına qərar verdik. İşçilərə mesaj verdik ki, şirkət heç bir halda sizin "cibinizə girmək" istəmir və işçilərə münasibətdə ədalətli yanaşma vacibdir.

- Və s.

Bunlar qısamüddətli qələbələrin yalnız bir hissəsidir. Əsas dəyişikliklər isə Yol Xəritəsinin icrası çərçivəsində reallaşacaqdı.

Qısamüddətli qələbələr dəyişiklik prosesində o qədər vacibdir ki, hətta sırf "qısamüddətli qələbə" yaratmaq xətrinə müəyyən dəyişikliklər etmək lazımdır.

5. Diaqnostika

Düzgün "müalicə" üçün düzgün "diaqnostika" lazımdır. Bunu anlayaraq keyfiyyətli Yol Xəritəsinin ortaya çıxarılması üçün planlı şəkildə aşağıdakı təhlil və araşdırmaları həyata keçirdik.

- **Satış nəticələrinin ətraflı təhlili** (müxtəlif göstəricilər üzrə). Satışın müxtəlif dinamikalar üzrə təhlili bizə imkan ve-

rir ki, boşluqları görək, hansı sahədə axsamaların olduğunu anlayaq.

- **Xərclərin detallı təhlili.** Şirkətin xərcləri optimal həddə olmasa, nə qədər çox satış etməyin çox mənası olmayacaq. Razıyam ki, inkişafın yolu davamlı olaraq xərcləri "gedməkdən" keçmir, dövrüyyəni artırmaqdan keçir. Amma xərclər də nəzarətdə olmalıdır. Bu mənada xərclərin təhlili çox vacibdir.

- **Məhsul portfelinin ətraflı təhlili.** Məhsul portfelində olan hər bir məhsulun portfeldə olma səbəbi əsaslandırılmalıdır. Əks halda israf yaranmış olur. Vaxtımızı alır, resurslarımızı israf etmiş olur. Bunun üçün ABC, XYZ, BCG və s. təhlillərdən istifadə edilmişdir.

- **Ümumi biznes modelin, biznes proseslərin, prosedurların təhlili.** Şirkətin biznes modeli effektivlik və səmərəlilik baxımından qiymətləndirildi. Məsələn, mövcud regional distribyutorların effektivliyi qiymətləndirildi, qərara alındı ki, regional distribyutorlar ləğv edilməli, həmin ərazilərdə şirkətin öz əməkdaşları tərəfindən satış həyata keçirilməlidir.

- **İşçilərin bilik səviyyəsinin təhlili.** Şirkətin inkişaf etmək istəyi varsa, ambisiyası varsa, işçiləri bu ambisiyaya uyğun olmalıdır. İşçilərin bilik və bacarıq səviyyəsi rəqəbatlı olmalıdır. Əks halda əhəmiyyətli dönüş yaratmaq mümkün deyildir.

- **İşçilərin performansının təhlili.** İşçinin bilikli və bacarıqlı olması çox vacibdir, amma həlledici deyil. Onun biliyi, təcrübəsi işçinin performans nəticələrində nə dərəcədə özünü göstərir? Bu, olduqca vacib məsələdir. Bu mənada işçilərin performansının davamlı olaraq ölçülməsi, nəzarətdə saxlanması vacibdir.

- **İşçilərin məmnunluq, motivasiya səviyyəsinin araşdırılması.** Motivasiya bizim üçün vacibdirsə, onu mütləq ölçməliyik ki, görək hansı səviyyədədir. Bu məqsədlə dünya-

da ən məşhur İşçi Bağlılığı Sorğusu (Employee engagement survey) metodologiyalarından olan Gallup12 metodologiyasından istifadə etməklə bütün işçilər arasında sorğu keçirildi. Ümumiyyətlə, hər bir şirkət çalışmalıdır ki, yaxşı "iş yeri" olsun. Bu mənada necə iş yeri olmağımızı ölçdük, nəticələrin əsasında xüsusi fəaliyyət planı hazırlandı.

- **Bazardakı əmək haqqı səviyyəsinin araşdırılması.** Hər bir şirkət rəqabətli olmaq istəyirsə, bazara uyğun, rəqabətli əmək haqqı təklif etməklə məcburiyyətindədir. Digər tərəfdən, işçilər də əmin olmaq istəyirlər ki, onlara ödənilən əmək haqqı ədalətlidir, bazara uyğundur. Bu məqsədlə bazardakı əmək haqqı səviyyəsini davamlı olaraq araşdırmaq önəmlidir.

- **Məhsulların keyfiyyətinin araşdırılması** – Bu məqsədlə həm müştərilər arasında sorğu keçirdik, həm də seçilmiş fokus qrup arasında "kor test" həyata keçirildi.

- **Bazar payının müəyyən edilməsi** – Bazar payını ümumi olaraq müəyyən etmək olduqca çətindir. Amma əsas satış kanalı olan supermarketlərdən alınan data əsasında şirkətin bazardakı mövqeyi haqda müəyyən nəticə çıxarmaq olur. Bunu nəzərə alaraq bir neçə marketdən data alındı və təhlil olundu.

- **İçki bazarının bölgüsünün təhlili** – Azərbaycan əsasən içki (şirə, kompot, su, vodka, şərab və s.) şirkətidir. Buna görə də ümumi içki bazarının bölgüsünü bilmək çox vacibdir. Çünki təməl ehtiyac – "maye qəbulu" – aşağı-yuxarı eyni olduğu üçün müxtəlif içki növləri arasında dəyişmələr olur. Məsələn, kompot bazarı şirə bazarından pay alır. Su bazarı digərlərindən pay alır və s. Digər tərəfdən, Strategiya hazırlananda mütləq bazarın dinamikasını anlamaq lazımdır. Məsələn, şirə bazarı artır, yoxsa azalır? Yerli spirtli içki bazarı necə dəyişir? Bu kimi dinamikalar təhlil olundu, gələn nəticələr Strategiyada nəzərə alındı. İçki bazarının bölgüsü təkcə böyük kateqoriyalarla (su, enerji içkisi, pivə, csd və s.) deyil, qablaşma

növlərinə (şüşə, plastik, karton qablaşma və s.), ölçülərə görə (1 litr, 0,75 litr, 200 ml və s.) də həyata keçirildi.

- **Marja və qiymət siyasətinin təhlili** – Müxtəlif məhsullar üzrə qiymət siyasətinin və məhsulların rentabelliyyəsinin (marjanın) təhlili olmadan doğru biznes diaqnostikasından söhbət edə bilmərik.

- **Rəqib məhsulların qiymətlərinin təhlili** – Fəaliyyət göstərdiyimiz bazarda atacağımız addımlar birmənalı şəkildə rəqibin addımlarından, strategiyasından asılıdır. Bunu nəzərə alaraq rəqib şirkətlərin qiymət səviyyəsi, qiymət siyasəti araşdırılmalıdır.

- **Rəqib məhsulların ticari şərtlərinin təhlili** – Bazarda rəqabətli olmaq üçün mütləq müştərilərə rəqabətli ticari şərtlər təqdim etməliyik. Bunun üçün müxtəlif satış kanalları üzrə rəqiblərin təklif etdiyi şərtləri bilmək vacibdir.

- **Rəqiblərin marketing aktivliklərinin araşdırılması** – Rəqiblərin həm ticari marketing aktivliklərini, həm də brendlərin inkişafına yönəlmiş aktivliklərini araşdırdıq. Bu araşdırma məhkəm marketing strategiyasının ortaya çıxması üçün çox vacibdir.

- **Distribusiyaya vəziyyətinin yoxlanılması** – Satış nöqtələrində mövcudluq FMCG-də (gündəlik istehlak malları bazarında) ən vacib şərtlərdən biridir. Bunu nəzərə alaraq müxtəlif regionlarda seçmə üsulla satış nöqtələrinin monitorinqi keçirilmişdir.

- **Satış nöqtələrindəki vəziyyətin araşdırılması** – Rəf vəziyyətinin, rəf payının, merçendayzinq vəziyyətinin yaxşı olması FMCG-də rəqabətliyyənin əsas göstəricilərindən hesab olunur. Bunu nəzərə alaraq seçmə marketlərdə rəf və merçendayzinq vəziyyəti təhlil edilmişdir. Belə ki, 100-dən çox marketdə kateqoriyanın ümumi şəkli çəkilərək rəqiblərlə müqayisədə şirkətin vəziyyəti təhlil edilmişdir.

- **Firma mağazaları biznes modelinin təhlili** – 2015-ci ildən başlayaraq Azgranata firma mağazaları açılmağa başlanmışdır. Hazırda sayı 100-ə yaxındır. Firma mağazaları həm şirkətin satışının, həm də marka dəyərinin artırılması baxımından çox uğurlu layihədir. Diaqnostika mərhələsində firma mağazalarının mövcud işləmə şərtləri, yerləşmə siyasəti, mağaza standartları və s. ətraflı təhlil edilmişdir.

- **Məhsulların rəfdən hərəkətinin təhlili** – Bəzi məhsullar var ki (xüsusilə yeni məhsullar), onların rəfdən hərəkət etməsini yoxlamaq zərurəti yaranmışdır. Çünki şirkətdən marketə satış edilməsi hələ həmin məhsulun son istehlakçıya çatması demək deyil. Bu amil nəzərə alınmadıqda bəzən yanlış nəticələr çıxarılır. Bu məqsədlə həmin məhsulların satıldığı marketlərin arasından seçmə üsulla yoxlanılması həyata keçirilmişdir.

- **Müştəri məmnuniyyətinin təhlili** – Yeni müştəri məmnuniyyəti araşdırması keçirmək üçün kifayət qədər vaxt olmadığı üçün 1) Müştərilərin sosial şəbəkələrdəki fikirləri, 2) Keçmiş araşdırma nəticələri, 3) Müştəri ilə işləyən işçilərin gəldiyi nəticələri (“insight”lar) əsas götürüldü.

- **SWOT təhlili** – bütün təhlil və araşdırmaların yekunu olaraq şirkətin SWOT (üstünlüklər, əskikliklər, imkanlar və təhlükələr) təhlili hazırlanmışdır. SWOT təhlili şirkətin ümumi vəziyyətini başa düşmək üçün vazkeçilməz təhlil metodudur.

Təsəvvür edin, bütün bu araşdırma və təhlilləri təxminən 2 həftə ərzində həyata keçirdik. Necə mümkün oldu? Ona görə mümkün oldu ki, komandanı nəticəyə kökləyə bilmişdik. Gördükləri işin əhəmiyyətini anlamışdılar. Çox önəmli bir işə imza atdıqlarının fərqində idilər. “İş vaxtı” anlayışını qırağa qoyub gecə-gündüz məqsədin dalıya qaçırdı hamı. Düzgün iş bölgüsü, komanda işi, iş mühiti, motivasiya, işin nəticəsinə

inanmaq kimi amillər də yerində olandan sonra bu işləri çatdırmaq mümkün olur.

6. Diaqnostikadan sonra Strategiya hazırlandı

Ətraflı diaqnostikadan sonra şirkətin **Ana Strategiyası – Yol Xəritəsi** hazırlandı. Ana Strategiyada şirkətin ümumi inkişaf istiqamətləri müəyyən edildi, yeni təkmilləşmiş biznes modeli ortaya çıxarıldı, marketinq strategiyası, işçilərin kəlififikasiyası, motivasiyası, təlimi istiqamətində atılmalı olan addımlar, satış sisteminin təkmilləşdirilməsi üzrə planlar, biznes proseslərin təkmilləşdirilməsi üzrə planlar və s. təsbit olundu.

Şirkətin Ana Strategiyasından irəli gələrək illik konkret taktiki planlar (fəaliyyət planı), Satış proqnozu və tələb olunan büdcə müəyyən edildi.

Şirkətin strategiyası çərçivəsində Vizyon, Missiya, şirkət Dəyərləri müəyyən edildi. Dəyərlər, onların kommunikasiyası və mühafizəsi haqda ayrıca yazacam.

Bütün bunlar 20 may kimi hazırlandı, növbəti 3-4 gündə təsisçilərlə razılaşırdıldı, mayın sonuna kimi isə işçilərə kommunikasiya edildi. İşçilərin əksəriyyəti birbaşa və ya dolayı şəkildə Strategiyanın Hazırlanması prosesinə cəlb olunduqları üçün onlara çox doğma idi Strategiya.

Hazırladığımız Strategiyanın təsisçilər tərəfindən bəyənilməsi, təsdiq olunması şirkətdə əsl bayram kimi qarşılandı. Yuxusuz gecələrin sonunda ortaya çıxmış Strategiyanın icrasına “xeyir-dua” verilmişdi. Hamı artıq bir-birini təbrik edir, böyük entuziazm ilə icraya tələsirdi. Strategiyanın hazırlanma mərhələsində də xeyli təbliğat aparılmışdı ki, böyük dəyişikliklər edəcəyik, böyük gün gəlir, qeyd edəcəyik və s.

7. Strategiyanın işçilərə kommunikasiyası

Strategiya o vaxt strategiyadır ki, o vaxt işlək hala gəlir ki, bütün işçilər tərəfindən qavranılsın, qəbul edilsin, dəstəklənsin. Əks halda strategiya olmur o, kağız parçası olur.

Şirkətin Yol Xəritəsini anlamayan işçi necə o yolla gedə bilər? Buna görə də Strategiyanın bütün işçilər tərəfindən qavranılması üçün hər şeyi etmək lazımdır.

Şirkətin rəhbərliyi olaraq bütün işçilərə strategiyayı çatdırmaq, edəcəyimiz dəyişikliklərin önəmini vurğulamaq üçün işçilərlə xüsusi toplantılar keçirildi. Bütün menecerlərə strategiyanın işçilərinə davamlı olaraq kommunikasiyası tapşırıldı və nəzarət edildi. Bununla kifayətlənməyərək Strategiyanın kommunikasiyası üçün Hyatt Regency otelində böyük korporativ tədbir keçirildi, şirkətin yeni strategiyası asan dillə – həm çıxışlarla, həm də müxtəlif oyunlar vasitəsilə izah olundu.

Strategiyanın Kommunikasiyası ilə bərabər strategiyanın ayrılmaz hissəsi olan şirkət dəyərləri də işçilərə aşılandı. Şirkətin dəyərləri şirkətin korporativ mədəniyyətini formalaşdırmaqla bərabər, işçilərdən gözlənilən davranışları, yanaşmaları müəyyən edir. Şirkət dəyərləri vazkeçilməz olmalıdır. Şirkətin rəhbərliyi dəyərlərin təminatçısı olmalıdır. İşçi o dəyərlərin hakim olmadığını görsə, həmin dəyərlər işçilərin gözündə hörmətsiz olar, dəyərini itirər. Bunu nəzərə alaraq nə olursa olsun şirkətin dəyərləri vazkeçilməz olmalıdır.

Şirkət dəyərlərinin mühafizəsi

Şirkətin dəyərləri davamlı olaraq işçilərə çatdırılır, mahiyyəti izah edilir. Dəyərlər həm də çap olunaraq bütün işçilərə verilmişdir. İşçilərlə ünsiyyət zamanı tez-tez şirkət dəyərləri

gündəmə gətirilir, dəyərlərin müqəddəsliyi və vazkeçilməzliyi vurğulanır.

Bizim şirkətdə də bir çox başqa şirkətlərdə olduğu kimi şirkət dəyərlərinin mühafizəsi bəzən qurbanlar tələb edir. Yəni çox yaxşı iş nəticələri olan işçiləri işdən çıxarmaq məcburiyyətində qalıraq. Başqa cür olmur. Dəyərlərin müqəddəsliyi, vazkeçilməzliyi əməldə də sübut olunmalıdır, təkcə sözdə yox.

Adətən keçid dövründə – dəyərlərin yeni bərqərar olunduğu ərafədə qurbanlar daha çox olur. Çünki işçilər dəyərlərin ciddiyyətini tam anlamaya bilirlər. Ortaya nümunələr qoyduqca, dəyərlərin mühafizəsi üçün rəhbərliyin iradəsi qoyulduqca şirkət dəyərləri daha da hörmətli olur, hökmran olur.

Bəzən mənə deyirlər ki, sən işçiləri qorxutmadan, sərbastlik verməklə necə idarə edə bilərsən. Necə mümkündür ki, işçilər sui-istifadə etmirlər. Cavab çox sadədir. Şirkətin dəyərləri hökmran olsa, heç bir problem olmaz. Bu halda sui-istifadəyə də yer qalmaz. İşçilər görürlər ki, sui-istifadə etmək sərf ələmir.

İş nəticəsi yaxşı olan işçilər də sui-istifadə etmirlər bu halda. Çünki görürlər ki, onların performans hədəflərinin (KPI) yüksək olması şirkət dəyərlərinə tərs davranış etmələrinə "icazə vermir". Yaxşı işçi o işçidir ki, həm şirkətin hədəflərinə uyğun nəticə göstərir, həm də şirkətin dəyərlərinə uyğun davranış sərgiləyir.

Konkret Azgranata halında dəyərlərlə bağlı bəzi nümunələr vermək istəyirəm.

1. Dəyərlərimizə əsasən, işə gecikənlər cərimələnir. Ümumiyyətlə, işçilərin cərimələnməsi söhbət mövzusu deyil şirkətdə. Qeyd edim ki, işə gecikənləri cərimələmək ləğv olunduqdan sonra işə gecikmə halları azalmışdır. İşçini cərimələyəndə işçi iş vaxtına alver predmeti kimi baxır. Düşünür

ki, pulu ilə deyil, qoy bir saat da yatım, sonra gedərəm. Bizim halımızda isə elə deyil. Biz inanırıq ki, heç kim əsassız yerə işə gec gəlmir və bu halda birbaşa rəhbərinə məlumat verir. Hesab etsək ki, hansısa işçi məsuliyyətsizdir, o işçi qalmır komandada. Məsuliyyətsizlik, şirkətin qaydalarına hörmətsizlik də dəyərlərimizə tərsdir çünki. Digər tərəfdən, işçinin şirkətə səmimi bağlılığı təmin olunur. İşçi görür ki, onunla qanun dili ilə danışılır, işçi əsədilir, başa düşülür. Bu halda işçi də çalışır ki, maksimum can yandırsın, məsuliyyətsizlik etməsin.

2. Dəyərlərimizə əsasən, 1 qəpiklə 1 milyon oğurluğu eynidir. Buna görə də işçilər hər qəpiyə münasibətdə məsuliyyətli olmağa çalışırlar.

3. Dəyərlərimizə əsasən inanırıq ki, öz üzərində işləməyən işçi, özünü inkişaf etdirməyən işçi şirkəti geri salır. Bu inandandan irəli gələrək bütün işçilərdən inkişaf etmələri gözlənilir, yeni işçi götürəndə də bunlar nəzərə alınır.

4. Dəyərlərimizə əsasən, iş vaxtının 09:00 – 18:00 olması tamamilə şərtidir. İşçi 24 saat, həftənin 7 günü şirkətin mənafeyini müdafiə etməlidir bacardığı qədər. Lazım gələrsə (çalışırıq ki, ehtiyac olmasın), gecə saatlarına qədər ofisdə qalıb işləmək lazım gələ bilər. İşçi bunu çox normal qəbul edir. Çünki o, 09:00-18:00 arası da təzyiqlə altında olmur, istədiyi vaxt şəxsi problemini həll edə bilər, işə gecikən kimi cərimələnmiş və s. İşə gecikən işçini cərimələsək, saat 18:00-dan sonra 1 dəqiqə dayanarmı işdə? Əlbəttə ki qalmaz, qalmamalıdır. Məsələnin digər tərəfi də odur ki, mənim də “üzüm var” deməyə ki, “bu gün çox işləməliyik”, “bazar günü işə çıxmaq” və s.

5. Dəyərlərimizə əsasən, bütün menecerlər işçiləri ilə xoş rəftar edir, daim həvəsləndirir, işçiləri əsədilir, onlara hörmət edir. Demokratik mühit hakimdir. Bunun əksi heç bir menecərə bağışlanılır. Onun performansını nə dərəcədə yüksək olur olsun..

6. Dəyərlərimizə əsasən, işin görülməsi üçün müəyyən olunmuş son müddətlər (deadline) “müqəddəs”dir. İşçilər başa düşürlər ki, gecə yatmaq tələb olunursa da, işi vaxtında bitirmək lazımdır. Əgər gedişatda işin qeyd olunan vaxtda çatmayacağı bilinsə, həmin vaxt ləngimədən rəhbərliyə məlumat verilməlidir ki, ya vaxt dəyişilsin, ya da başqa tədbir görülsün (kömək üçün işçilər verilə bilər məsələn).

7. Və s.

Bu siyahını çox uzatmaq olar.. Çalışdım real nümunələrlə vurğulayım ki, dəyərlərin mühafizəsi şirkət üçün həyati vacibdir.

Nələr etdik və nələrə nail olduq?

May ayının sonuna kimi yeni strategiya və müvafiq taktiki planlar bütün işçilərə izah olunmuşdu. Hər kəs işinin adını bildirdi. 1 iyundan hamı “qolunu çırmalayıb” işə çıxdı.

1. **Sistemin inkişafı.** İyun ayında əsas diqqət sistemdəki boşluqların, əskikliklərin aradan qaldırılması oldu. Satış sistemi, idarəçilik sistemi, biznes proseslərin təkmilləşdirilməsinə başlandı. İşçilər yeni sistemin üstünlüklərini gördükcə daha həvəslə işləyirdilər, yorulmadan hədəflərin dalıyca yürüyürdülər.

2. **Təlimlər.** İyun-iyul aylarında əksər işçilərin təlimləndirilməsinə nail olduq. İdarəçilik, satış, vaxtın idarə olunması kimi təlimlər keçirildi. Təlimlərin yeganə faydası bilik və bacarıqların artırılması deyildi. İşçilərin motivasiyasının artırılmasına ciddi təkan verirdi. Hamı başa düşürdü ki, şirkətin həyatında yeni era başlayır və əvvəlki kimi işləmək olmaz.

3. **Marketing strategiyasının icrası.** Yeni marketing strategiyamız əsasında kompleks tədbirlərin həyata keçirilməsi

məsınə başlandı. Vurgulamaq istədiyim məqam odur ki, Azərbaycan praktikasında nadir hallarda rast gəlinən bir təcübəni həyata keçirdik və uğurlu olduğunu gördük. Söhbət brendin illik marketinq büdcəsinin tərəfdəş marketinq agentliyinə bildirilməsi və birlikdə ən optimal şəkildə işlərin planlaşdırılması və icrasından gedir. Bir çox şirkətlərimiz "ürək eləmlirlər" büdcələrinin agentliyə bildirilməsinə. Düşünürəm ki, ən yaxşısı nəzərdə tutulan büdcənin agentliyə bildirilməsi ilə keyfiyyətə fokuslanmaq, agentlikdən keyfiyyət tələb etməkdir. Burada səlahiyyət də vacibdir. Rəhbərlik kifayət qədər səlahiyyətli olmalıdır ki, bu cür rahat yanaşma bilsin proseslərə. Bizim halımızda xoşbəxtlikdən yetərincə səlahiyyət verilmişdi bizə.

Vital1000 brendi üçün hazırlanmış reklam çarxı bir çox izləyicilər tərəfindən bu vaxta qədər Azərbaycanda hazırlanmış ən yaxşı reklamlardan biri kimi qəbul edilmişdir.

4. **Komandanın "təmizlənməsi"**. Əvvəlcə deyim ki, qətiyyətlə kimisə işdən çıxarmaq kimi bir məqsədimiz yox idi. Amma bəyan etdiyimiz hədəflərə və dəyərlərə sadiq qalmaq üçün sət addımlar atmaq məcburiyyətində qalırdıq bəzən. Nəticədə komandada ciddi dəyişiklik baş verdi və eyni zamanda müsbət nümunələr ortaya qoyuldu ki, şirkətin dəyərləri vəzkeçilməzdir. Əməlimizlə, qərarlarımızla sübut edik ki, bizim üçün yaxşı işçi təkəcə performans hədəflərinə çatan işçilər yox, eyni zamanda şirkətin dəyərlərinə sadiq işçilərdir. Hər ikisi olmazsa olmazdır.

5. **Şirkətin yaxşı İş Yerinə çevirmək**. Əgər istəyiriksə ki, Strategiyamız uğurla icra olunsun, mütləq şəkildə bunun üçün yaxşı iş mühiti yaratmalıydıq. Hər şey etməliydik ki, işçilər özlərini xoşbəxt hiss etsinlər şirkətdə. Bunun üçün sistemli iş apardıq və aparırıq. Hələ Diaqnostika mərhələsində şirkəti iş yeri kimi qiymətləndirmişdik, ümumi vəziyyəti və

problemləri öyrənmişdik. Belə ki, işçilərlə Gallup12 metodologiyası əsasında sorğu keçirmişdik. Sorğudan və işçilərlə söhbətlərdən, müşahidələrdən çıxan nəticələr əsasında şirkəti daha yaxşı iş yerinə çevirmək üçün sistemli addımlar atılmışdır. Ən yaxşı İşəgötürən olmaq üçün hər şey edirik. Tam məsuliyyətlə demək istəyirəm ki, bizdə olan səmimi iş mühiti rəqib FMCG şirkətlərinin heç birində yoxdur. Bunu başqa şirkətlərdən bizə gələn bütün işçilər vurğulayırlar. Qeyd edim ki, ilin sonunda şirkətdə motivasiya səviyyəsi yenidən qiymətləndirilmiş, rəqəmlər də kəskin müsbət dəyişikliyi təsdiqləmişdir. Qeyd olunan müsbət nəticələrin əldə olunmasında iş mühitinin, işçilərin motivasiyasının çox böyük qatqısı var:

- İşçilər mənasız yerə təzyiqlə altında saxlanılmır
- İşçilərin fikri eşidilir, nəzərə alınır
- İşçilərə qarşı ədalətli münasibət var
- İşçilərin şirkətə sevgisi, bağlılığı yüksəkdir
- İşçilər önlərini görə bilirlər. Şirkətin vizyonu, strategiyası ilə tanışdırlar. Özlərinin şirkətin ana hədəflərindəki rolunu bilirlər.
- İşçilər şirkətin dəyərləri ilə tanışdır və o dəyərlərin vəzkeçilməz olduğunu şahididirlər.
- İşçilərin vəzifə və öhdəlikləri xeyli dərəcədə aydındır. Bu istiqamətdə işlər davam edir
- Ofis şəraiti pis olsa da, işçilərə yeni ofisə köçəcəyimiz bildirilib, bu barədə təqdimat edilib ki, qeyri-müəyyənlik qalmasın.
- Yersiz bürokratik prosedurların çoxu ləğv edilib.
- Qərarvermədə işçilərin iştirak dərəcəsi xeyli artırılıb.
- Komanda ruhunu yüksəldən tədbirləri keçirmək üçün ayrıca planımız var, ona əsasən işlər görülür.

- İşçilər özlərinin və şirkətin ümumi nəticələrindən faydalanır.

6. **“Dəli” satış hədəflərinin icrası.** İyul ayından başlayaraq satış hədəfləri o qədər kəskin qalxmışdı ki, bəziləri bizə “dəli kimi” baxırdılar. Biz inanırdıq amma. Hər günün nəticəsini bayram edirdik az qala. İyul ayının satış hədəfinin yerinə yetirilməsi həm də ona görə özəl idi ki, komanda tam olaraq gücünə inanacaqdı. Sonrakı ayların daha ağır hədəflərinin yerinə yetirilməsi üçün çox vacib idi bu. Və nəticə: “dəli” satış hədəfi artıqlaması ilə yerinə yetirilir. Avqust ayında daha böyük satış hədəfi var idi, onu da yerinə yetirdik və sübut etdik ki, iyul ayının nəticəsi təsadüf deyil. Bununla sonrakı 4 ayın (ilin sonuna kimi) hədəflərinin yerinə yetirilməsinə komanda 100% inanmış oldu və nəticə gözləniləndən də yaxşı oldu.

Həyəcanı qorumaq vacibdir!

Fikir verirsinizsə, Qayıdış keyfində komandanın həyəcanının qorunması bütün proses boyu qorunur. Bu, çox vacibdir. Heç vaxt imkan verməyin ki, işçilərin həyəcanı yoxa çıxsın. Həyəcanı, entuziazmı hər zaman qorumaq lazımdır. İşçilər “gedək işə, gələk evə” məntiqi ilə yaşasalar, böyük nəticələr söhbət mövzusu olmaz. Elə etmək lazımdır ki, işçilər şirkətin missiyası ilə, hədəfləri ilə yatıb-dursunlar.

Bunun üçün yüksək səviyyəli performans mədəniyyəti olmalıdır. Hər kəs işinin adını, hədəflərini bilməlidir. Hər kəs ondan nə gözlənildiyini aydın bilməlidir. Hər kəs şirkətin ümumi hədəflərinə çatması üçün dəridən-qabıqdan çıxmalıdır.

Bizim şirkətdə performans mədəniyyəti arzuolunan səviyyədə idi. Uğurumuzun əsas amillərindən biri bu idi. Hamıda

həyəcan var idi ki, şirkət hədəflərinə çatsın. Hamıda həyəcan var idi ki, söz verdiyimiz çətin hədəflərə, “dəli” hədəflərə çataq və bunu bayram edək. İşçilər təkcə öz performans nəticələri üçün çalışmır, şirkətin ümumi top hədəfləri üçün çalışır, şirkətin ana hədəflərinin təəssübünü çəkir. İşçilərin aylıq mükafatlandırma sistemi də bunu təşviq edir – şirkətin ümumi hədəflərinə çatması bütün işçilərin rifahına müsbət təsir göstərir.

Yekun nəticələr

Şirkətin yeni strategiyasının əsasında hazırlanmış, 1 iyun – 31 dekabr aralığında icra olunması nəzərdə tutulan Fəaliyyət planının, görülən işlərin nəticəsini ümumiləşdirmək istərdim.

1. Şirkətin yeni hazırlanmış Strategiyasının –Yol Xəritəsinin uğurlu olması sübut olundu.

2. Şirkət ciddi geri dönüş etdi, dövr ərzində şirkətin qarşısına qoyulmuş hədəflərə artıqlaması ilə çatıldı, nə qədər inanılmaz görünsə də.

3. Şirkət idarəçilik sistemini təkmilləşdirdi – bu, gələcəkdə şirkətin dayanıqlı inkişafı üçün önəmlidir.

4. Şirkət iş mühitinə, yaxşı iş yeri olmasına görə bazarda ən yaxşı şirkətlərdən birinə çevrildi.

5. Komandanın keyfiyyəti keyli dərəcədə yüksəldi. Şirkətin hədəflərinə və dəyərlərinə uyğun işçilərlə yola davam etməyə qərar verildi.

6. Qısa müddət ərzində şirkətin Korporativ mədəniyyəti – Dəyərlər sistemi hökmranlıq etdi, öz yerini tamamilə tutmuş oldu. Bu, şirkətin işıqlı gələcəyi üçün çox vacibdir.

Bu nailiyyətlərimiz komanda işinin nəticəsi olaraq ortaya çıxmışdır. Heç kimi ayırmaq istəmirəm, bütün komanda

üzvlərimizi ayaq üstə alqışlayıram bu nəticələrə görə. Sözlün əsl mənasında möhtəşəmdirlər!

Çıxartdığım bəzi dərslər

1. Motivasiyanın, yaxşı iş mühitinin alternativinin olmadığına əmin oldum.
2. Demokratik idarəçiliyin ən effektiv idarəçilik üslubu olduğuna bir daha əmin oldum.
3. Şirkətin mənafeyi tələb edirsə, gərəkən ən sərt qərarları belə vaxtında vermək lazımdır. Əks halda şirkət geri düşür, vaxt itirir.
4. Bir daha əmin oldum ki, şirkətdaxili “siyasətçilər” qarşı açıq oynamaq lazımdır.
5. İnanmaq çox vacibdir. Gücünə inandığın halda əksər maneələri asanlıqla keçmək mümkündür.
6. İşçilərin həyəcanını, entuziazmını qorumaq lazımdır şirkəti formada saxlamaq üçün. Əks halda şirkətin performansını axsamağa başlayacaq, korporativ depressiyaya səbəb ola bilər hətta.
7. Ciddi uğurlu dəyişiklik yalnız tam səlahiyyətin, geniş “meydanın” verildiyi halda mümkündür.

IX fəsil

İdarəçilik alətləri

Nədən danışırıq?

- Dünyada qəbul olunmuş əsas idarəçilik alətləri
- İdarəçilik trendləri
- İdarəçilik alətlərinin izahı

Dünyada qəbul olunmuş əsas idarəçilik alətləri

Hər bir biznes idarəçisini düşündürür ki, dünyada ən çox istifadə olunan, effektiv hesab olunan menecment alətləri hansılardır? Təbii ki, biznes praktikası, texnologiya inkişaf etdikcə yeni-yeni menecment alətləri istifadə olunur. Bu mənada rəqəbətli olmaq üçün yeni alətləri öyrənmək, onları tətbiq etmək lazım gəlir.

Dünyanın ən məşhur Menecment Konsaltinq şirkətlərindən olan BAİN şirkəti bir neçə ildən bir minlərlə qabaqçıl şirkətlərdə araşdırma apararaq 25 ən populyar menecment alətinin sıralamasını təqdim edir.

2015-ci ildə çap etdiyim “Biznes nə istəyir?” kitabında həmin vaxt üçün BAİN’in son siyahısını və həmin 25 menecment alətinin açıqlamasını qeyd etmişdim. Bu fəsildə isə bu yaxında açıqlanmış 2017-ci ilin araşdırma nəticələrini, həmin alətlərin açıqlamasını təqdim edirəm.

Menecment alətlərinin adlarını orijinal olduğu kimi ingiliscə də qeyd edirəm ki, termində yanlış anlaşılma olmasın. Qısa izahlarını aşağıda göstərirəm. Bu menecment alətləri 70 ölkədə 14,700-dən çox respondent arasında keçirilmiş sorğunun nəticəsində meydana gəlmişdir. Bu menecment alətləri müasir menecment trendlərini əks etdirir.

Bu, o deməkdir ki, bütün şirkətlər, bütün menecerlər bu alətlərin əhəmiyyətini nəzərə almalıdır. Təbii ki, bir şirkətə bunların hər biri lazım olmaya bilər. Şirkətin ölçüsü, inkişaf mərhələsi, məqsədləri və problemləri nəzərə alınmalıdır.

- Advanced Analytics (Yüksək Analitika)
- Agile Management (Çevik Menecment)

- Balanced Scorecard (Balanslı Skorkard)
- Benchmarking (Bençmarkinq)
- Business Process Reengineering (Biznes proseslərin reinjinerinqi)
- Change Management Programs (Dəyişikliklərin idarə edilməsi proqramları)
- Complexity Reduction (Mürəkkəbliklərin azaldılması)
- Core Competencies (Əsas rəqəbat üstünlükləri)
- Customer Journey Analysis (Müştəri Səyahəti Təhlili)
- Customer Relationship Management (Müştərilərlə Münasibətlərin idarə olunması)
- Customer Satisfaction Systems (Müştəri Məmnuniyyəti Sistemləri)
- Customer Segmentation (Müştəri Seqmentasiyası)
- Digital Transformation (Rəqəmsal Transformasiya)
- Employee Engagement Surveys (İşçilərin şirkətə bağlılığı araşdırmaları)
- İnternet of Things (Əşyaların İnterneti)
- Mergers and Acquisitions (Şirkətlərin birləşməsi və başqası tərəfindən alınması)
- Mission and Vision Statements (Missiya və Vizyon Bəyanatları)
- Organizational Time Management (Şirkətin vaxt menecmenti)
- Price Optimization Models (Qiymət optimallaşdırılması modelləri)
- Scenario and Contingency Planning (Ssenario və Alternativ Planlama)
- Strategic Alliances (Strateji Müttəfiqlik)
- Strategic Planning (Strateji Planlama)

- Supply Chain Management (Təchizat Zəncirinin İdarə olunması)
- Total Quality Management (Total Keyfiyyət Menecmenti)
- Zero-Based Budgeting (Sıfır-Əsaslı Bütçələmə)

2015-ci ilin siyahısı ilə müqayisə etsək, ciddi bir dəyişiklik görmürük. Adlara baxanda cəmi 5-ində dəyişiklik var. Amma mahiyyətinə baxsaq, 5 dəyişiklikdən 3-ü aşağı-yuxarı eyni qalıb, sadəcə başqa cür ifadə olunub və ya genişləndirilib. “Biq Data Analitikası” əvəzinə “Yüksək Analitika” qeyd olunub – sadəcə ad dəyişimi kimi baxmaq olar buna. Və ya “Decision Rights Tools (Qərarvermə səlahiyyəti)” aləti daha da genişləndirilmiş formada təqdim olunub – “Agile Management (Çevik Menecment)”. “Satisfaction and Loyalty Management (Müştəri Məmnuniyyəti və Loyallığın Menecmenti)” aləti isə “Customer Satisfaction Systems (Müştəri Məmnuniyyəti Sistemləri)” kimi ifadə olunub.

2015-ci ilin 25-lik siyahısındakı yerini itirən iki menecment aləti bunlardır: “Disruptive İnnovation Labs (Əsaslı innovasiya laboratoriyaları)” və “Outsourcing (Autsorsinq)”.

Siyahıya tamamilə yeni gəlmiş iki menecment aləti isə bunlardır: “İnternet of Things (Əşyaların İnterneti)” və “Customer Journey Analysis (Müştəri Səyahəti Təhlili)”.

Bizim siyahıda menecment alətləri əlifba sırasına görə düzülüb. Sorğu nəticəsində ən əhəmiyyətli və populyar hesab olunan menecment aləti isə “Strateji Planlaşdırma” olmuşdur. 2-ci yerdə “CRM”, 3-cü yerdə “Bençmarkinq”, 4-də “Yüksək Analitika” və s.

İdarəçilik trendləri

BAİN sorğusuna əsasən hazırda dünyada 5 önəmli menecment trendləri aşağıdakılardır:

1. Bürokratiya və mürəkkəbliklə mübarizə

Demək olar ki, əksər böyük şirkətlər bürokratiya və mürəkkəbliklə mübarizə aparırlar. Şirkətlər hesab edirlər ki, həm bürokratiya, həm də mürəkkəblik şirkətlərin inkişafına, çevikliyinə ciddi şəkildə mane olur. Bundan başqa, şirkətin xərclərini artıran faktorlardır.

25 ən populyar menecment alətlərindən bir qismi bu trendi dəstəkləyir. O alətlərə “Mürəkkəbliyin azaldılması”, “Çevik menecment”, “Biznes proseslərin reinjinerinqi”, “Şirkətin vaxt menecmenti” və s. daxildir.

2. Rəqəmsal texnologiyanın geniş tətbiqi

Şirkətlər anlayırlar ki, rəqabətli olmaq üçün digitallaşma, rəqəmsal texnologiyaların effektiv tətbiqi qaçılmaz şərtdir. Təsadüfi deyil ki, bu gün “Əşyaların İnterneti”, “Yüksək Analitika”, “Rəqəmsal Transformasiya” ən önəmli menecment alətləri sırasındadırlar.

3. Güclü korporativ mədəniyyətin formalaşdırılması

Bu kitabda ən böyük vurğu olan mövzulardan biri şirkətin korporativ mədəniyyətinin, şirkət dəyərlərinin vacibliyidir. Dünyada əsas idarəçilik trendlərindən biridir bu. Sorğuda azı

75 % respondent bildirmişdir ki, korporativ mədəniyyət azı şirkətin strategiyası qədər vacibdir şirkətin uğuru üçün.

4. Müştərilərə fokuslanma

Müştərilərin biznesdəki rolu, həlledici əhəmiyyəti hər kəsə tərəfindən qəbul olunmuş həqiqətdir. İrili-xırdalı əksər şirkətlərin son illərdə CRM sistemləri, CRM texnologiyaları haqda düşünmələri əbəs yerə deyil. Fikir versək, 25 menecment alətinin içində birbaşa müştəri ilə bağlı olan 4 alət görmək olur:

- Customer Journey Analysis (Müştəri Səyahəti Təhlili)
- Customer Relationship Management (Müştərilərə Münasibətlərin idarə olunması)
- Customer Satisfaction Systems (Müştəri Məmnuniyyəti Sistemləri)
- Customer Segmentation (Müştəri Segmentasiyası)

5. Artım dövründə xərclərə fikir vermək

Əvvəllər xərclərin azaldılması əsasən iqtisadi çətinlik dövrünün çağırışı olduğu halda hazırda iqtisadi artımda olan şirkətlər də xərclərin nəzarətdən çıxmasından şikayət edirlər. Hesab edirlər ki, aşırı strukturlaşma, mürəkkəblik, bürokratiya şirkətə əlavə xərclər gətirir və inkişafı ləngidir.

25-iyə daxil olan Zero-Based Budgeting (Sıfır-Əsaslı Bütçələmə), Business Process Reengineering (Biznes proseslərin reinjinerinqi) kimi idarəçilik alətləri xərclərin optimallaşdırılması və nəzarətdə saxlanılması baxımından çox önəmlidir.

İdarəçilik alətlərini izahı

Yuxarıda qeyd olunmuş idarəçilik alətlərinin hər birinin qısa izahına baxaq.

Advanced Analytics (Yüksək Analitika)

Burada söhbət biznesin malik olduğu məlumatların (data) yüksək səviyyədə email edilərək biznes üçün önəmli nəticələrin, qərarların əldə olunmasından gedir.

Data – məlumat deməkdir. Xam, emal olunmamış məlumat. Emal olunduqdan sonra data informasiyaya çevrilir. Müasir biznesdə dinamikalar artır, rəqabət artır. Menecment daha keyfiyyətli informasiyaya ehtiyac duyur qərar vermək üçün. Məlumatların axtarışı, toplanması, emalı, təhlili və s. üçün yeni texnologiyalar, alətlər meydana gəlir.

Müasir Yüksək Analitika sistemləri ilə milyonlarla fərqli məlumatları qısa zamanda emal etmək olur. Şirkətlər böyük məlumat bazalarına malik olurlar.

Yüksək Analitikadan şirkətlər bir çox məqsədlər üçün istifadə edirlər:

- Keyfiyyətli CRM sisteminin qurulması və inkişaf etdirilməsi üçün
- Şirkətin məlumatlarının inteqrasiyası, ERP sistemlərinin tətbiqi üçün
- Təchizat zəncirinin daha yüksək səviyyədə işləməsi üçün
- Risklərin daha yaxşı idarə olunması üçün
- Şirkətin mövcud məhsul və xidmətlərinin təhlili, təkmilləşdirilməsi məqsədilə
- Bazar araşdırması nəticəsində toplanılmış məlumatların təhlili üçün
- Biznes modelin təkmilləşdirilməsi üçün

- Şirkətin məlumat bazasını daha sistemli hala gətirmək üçün

- İnternet kontentinin optimallaşdırılması üçün və s.
Azərbaycanda bəzi böyük şirkətlər Yüksək Analitika imkanlarından yararlanırlar.

Agile Management (Çevik Menecment)

Yuxarıda vurğulandığı kimi, bu gün əsas menecment trendlərindən biri mürəkkəblilik, bürokratiya ilə, ləngliklə mübarizədir. Şirkətlər başa düşürlər ki, çeviklik onlara ciddi rəqabət üstünlüyü qazandıra bilər.

Şirkətlər bu istiqamətdə müəyyən addımlar atırlar. Məsələn, bürokratiyaya, ləng qərarverməyə şərait yaradan çoxpilləli təşkilati strukturdan imtina edərək daha yastı (flat) strukturlara üstünlük verirlər. Açıq ofis konseptinə keçid, mənasız və formal iclaslardan imtina və s. addımlar da məhz şirkətin çevikliyinə artırılmasına yönəlmişdir.

Digər tərəfdən, şirkətin daha yaxşı, çevik işləməsi üçün yetərinə səlahiyyət verilməlidir hər kəsə. Bu, qərarların qəbulunu xeyli sürətləndirir. Bəzi şirkətlərdə qərarların verilməsi böyük bürokratiyalara, çətin proseslərə dirənir. “Qərarvermə darboğazı” deyirlər buna.

Qərarların gec verildiyini gören işçilər təşəbbüskarlıqda da maraqlı olmurlar. “Onsuz da gec reaksiya verirlər”, “onsuz da olmayacaq” fikri hakim olur.

Balanced Scorecard (Balanslı Skorkard)

Balanslı Skorkard – Strateji menecment alətidir. Şirkətin strategiyasının icrasının təmini, şirkətin performans menecmenti və performans dəyərləndirilməsi məqsədilə istifadə olunur.

Balanslı Skorkard vasitəsilə müəyyən edilir ki, şirkətin bölmələrinin və məcərlərinin strategiyadan doğan, ölçüləbilən hədəfləri nələrdir.

Adından göründüyü kimi, balans olmalıdır. Performansı təkcə maliyyə göstəriciləri müəyyən etməməlidir.

Balanslı Skorkard'ın 4 əsas istiqaməti var:

- Maliyyə göstəriciləri (mənfəət, satış, xərclər, ROE və s.)
- Müştərilərlə işin səviyyəsi (müştəri portfeli, müştəri məmnuniyyəti, loyallıq, müştəri dəyəri və s.)
- Kadr potensialı (işçi dövryyəsi, bilik, qabaqcıl praktikanın tətbiqi səviyyəsi və s.)
- Biznes proseslərin vəziyyəti (keyfiyyət, işin daha tez vaxtda görülməsi, resurslardan daha səmərəli istifadə olunması və s.)

Bu istiqamətlər şirkətlərin strategiyasına görə fərqli ola bilər. Məsələn, bəzi şirkətlər innovasiyanı da bura daxil edirlər: yeni məhsulların məhsuldarlığı, yeniliklərin performans təsiri və s.

5-ci fəsilə Balanced Scorecard geniş şəkildə izah edilmişdir.

Benchmarking (Bençmarkinq)

Bençmarkinq – şirkətin ən yaxşı praktikası/praktikaları öyrənərək yararlanmağı nəzərdə tutur. Uzun illərdir ən populyar menecment alətlərindən biridir.

Məsələn, Bazar Store supermarket şəbəkəsi Walmart, Tesco və başqa nəhəngləri öyrənir, müqayisə edərək öz boşluqlarını görür. Uyğun olaraq prioritet hesab etdiyi istiqamətlərdə təkmilləşmələr edir. Təbii ki, bu zaman öz strategiyasını, inkişaf səviyyəsini, mühiti, rəqiblərini, imkanlarını nəzərə almalıdır. Walmart'ın 50 ildən sonra etdiyini, Coca-Cola'nın 100 ildən

sonra etdiyini olduğu kimi kopyalasan, “yana” bilərsən. Çünki Walmart hansısa dəyişikliyi 50 il ərzində möhkəmlənmiş iş sisteminin üzərində, marketçilik üzrə ən yaxşı kadrlarla edə bilir. Bunları nəzərə almaq lazımdır.

Bençmarkinq Strateji Planlama və CRM-dən sonra 3-cü ən populyar menecment alətidir hazırda dünyada.

Business Process Reengineering (Biznes Proseslərin Reinjinerinqi)

Bu, effektivliyə və səmərəliliyə nail olmaq üçün şirkətin mövcud biznes proseslərində radikal dəyişiklik etmək fəaliyyətidir. Məsələn, avadanlıqların yerləşməsinə dəyişməklə istehsal prosesini xeyli sürətləndirmək olur. Və ya sifarişlərin qəbul olunması sistemində dəyişiklik etməklə iş sürətini artırmaq olur. Biznes proseslərin təkmilləşməsi ilə aşağıdakı əsas parametrlər üzrə dəyişikliyə nail olunur:

- Xərclərin azaldılması
- Vaxta qənaət
- Elastikliyin artırılması
- Keyfiyyətin yüksəlməsi və s.

Biznes Proseslərin Reinjinerinqi ilə şirkətin fəaliyyətinə “ağ kağız” kimi baxılır, hədəflərə çatmaq üçün hansı biznes proseslərin lazım olması müəyyən edilir. Bununla həm lazımsız işlərdən xilas olmaq olur, həm də daha effektiv işlər görülmüş olur.

Change Management Programs (Dəyişikliklərin idarə edilməsi proqramları)

Dəyişikliklərin idarə edilməsi proqramları ilə şirkətdə həyata keçirilən radikal dəyişikliklərin daha itkisiz və faydalı şəkildə həyata keçirilməsinə nail olunur.

Biznesdə hər kəsin öyrəşdiyi şeyləri dəyişmək çox çətindir. Həm komandanı hazır etmək lazımdır, həm də digər resursları. Komandanı prosesə hazırlamaq yüksək liderlik keyfiyyətləri, inandırmaq qabiliyyəti tələb edir.

6-cı fəsil bütövlükdə dəyişikliklərin idarə olunmasına həsr olunub.

Radikal dəyişikliklərə aşağıdakılar aid ola bilər:

- Şirkətdə Turnaround həyata keçirilməsi

- Rəhbərin (CEO-nun) dəyişilməsi.

- Biznes proseslərin radikal dəyişilməsi. İşçilər əvvəlki kimi işləməyə meylli olurlar çox hallarda.

- Bazarın kəskin dəyişilməsinin nəticəsi olaraq şirkətin yeni situasiyaya uyğun hazırlanması – kütləvi ixtisar, struktur dəyişikliklər və s.

- Şirkətin başqa şirkətlə birləşməsi və ya başqa şirkətin alınması halında.

- və s.

Compexity Reduction

(Mürəkkəbliklərin azaldılması)

Bu alət biznesdə mürəkkəbliklərin azaldılması məqsədilə tətbiq olunur. Mürəkkəbliklər şirkətin strategiyasında, təşkilati strukturda, biznes proseslərdə, prosedurlarda, məhsul və xidmətlərdə, ticari şərtlərdə, sənədləşmədə və s. ola bilər.

Müasir biznes mürəkkəbliyi sevmir. Bura bürokratiya da daxildir. Sadəlik və çeviklik biznesə əlavə rəqabət üstünlüyü gətirir.

Bunları nəzərə alan şirkətlər biznesin mürəkkəblik dərəcəsini təhlil edərək onların azaldılması və aradan qaldırılması üçün çalışırlar.

Core Competencies

(Əsas rəqabət üstünlükləri)

Şirkət rəqabət üstünlüklərinə güvənməlidir bazarda. Menejment aləti olaraq biznesin, biznes mühitinin, rəqiblərin dərindən öyrənilərək şirkət üçün güclü rəqabət üstünlüklərinin ortaya qoyulmasından söhbət gedir. Bunlar elə üstünlük olmalıdır ki, rəqiblər asanlıqla kopyalaya və ya təkrarlaya bilməsinlər.

Müasir marketinqin fərqlilik üzərində olması faktıdır. Bu mənada fərqlilik yaradılma olduqca böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Customer Journey Analysis

(Müştəri Səyahətləri Təhlili)

Güclü marketinq müştərini nəzərə alan, müştəriyə “oyna-yan” marketinqdir. Müştərinin davranışları, istəkləri, qərarvermə təcrübəsi çox yaxşı öyrənilməli, onların hamısı marketinq qərarlarında, şirkətin strategiyasında nəzərə alınmalıdır.

Bu səbəbdən “Müştəri səyahətləri təhlili” 25 ən populyar idarəçilik alətindən biri ola bilmişdir. “Müştəri səyahətləri təhlili” bizə imkan verir ki, məsələlərə (məhsullarımız, biznesimiz, brendimiz və s.) müştərinin gözü ilə baxa bilək. Müştəri səyahəti – müştərinin bizneslə, brendlə, məhsulla olan bütün təcrübələrinin cəmidir.

Müasir biznes analitikası dərin müştəri davranışı təhlillərinin edilməsinə imkan verir.

Fəaliyyətində “Müştəri səyahətləri təhlili”ni nəzərə alan şirkətlər aşağıdakı faydaları əldə edirlər:

- Müştərinin razı salan və narazı salan bir çox məqamları öyrənmək olur;

- Şirkətin müştəriyə vermiş hesab etdiyi dəyərle müştərinin əldə etdiyi real dəyər arasındakı fərqi mütəyyən edilməsi;
- Müştəri ilə münasibətlərin yaxşılaşdırılması, məmnun müştəri portfelinin artırılması;
- Müştəri şikayətlərinin azaldılması;
- Müştəri itkisinin azaldılması;
- Yeni müştəri qazanmağın asanlaşması və s.

Customer Relationship Management

(Müştərilərlə Münasibətlərin İdarə olunması) – CRM

CRM haqda "Biznes nə istəyir?" kitabında ətraflı bəhs etmişik. CRM – ən populyar iki idarəçilik alətindən biridir.

Müştərilər şirkət üçün həyati əhəmiyyət kəsb etdiyindən müştərilərin idarə olunması (CRM) da əhəmiyyətli olmalıdır. Buna baxmayaraq, bizim şirkətlərimizin əksəriyyətində hələ də arzuolunan CRM sistemi, CRM strategiyası, müştəri-mərkəzli mədəniyyət yoxdur. Bu problem haqda 6-cı fəsilə də danışırıq.

CRM-in effektiv şəkildə tətbiqi ilə şirkətlər çox şey əldə edir:

- Müştəriləri qoruyub saxlama faizi (retention rate) artır;
- Müştərilər haqda məlumatların effektiv istifadəsi imkanı yaranır;
- Daha etibarlı satış proqnozları vermək olur;
- Müştərilərlə bağlı ən müxtəlif kriteriyalar üzrə filter imkanları;
- Müştərilərlə bütün əlaqələrin vahid platformadan həyata keçirilmə imkanı;
- Effektiv müştəri xidməti, loyallıq proqramlarının qurulması imkanı;
- Və s.

Customer Satisfaction Systems

(Müştəri Məmnuniyyəti Sistemləri)

Bu, əslində CRM-in tərkib hissəsi olsa da, xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Müştəri məmnuniyyətinin artırılması üçün, loyallığa (sədaqətə) nail olmaq üçün xüsusi loyallıq proqramları işlənilir. Məqsəd müştərilərin qorunub saxlanması, münasibətlərin inkişaf etdirilməsidir.

Son illərdə şirkətlər müştəri məmnuniyyəti ilə bağlı, müştəri portfelinin artırılması ilə bağlı KPI-lara xüsusi əhəmiyyət verirlər. Qəbul olunur ki, uzun müddət bazarda qala bilmək üçün, rəqabətliyi qorumaq üçün mütləq məmnun müştərilər çox olmalıdır, məmnun müştəri portfelini böyük olmalıdır. Bu sahədə ən çox istifadə olunan KPI-lar CSI (Customer satisfaction index), NPS (Net Promoter Score), CLV (Customer Lifetime Value), Customer Retention Rate və başqalarıdır.

Customer Segmentation

(Müştəri Segmentasiyası)

Fərqli müştərilər fərqli yanaşma tələb edir. Fərqli məhsullar istəyir. Məhsuldan gözləntiləri fərqlidir. Onları alışı vadar edən səbəblər fərqlidir. Bu səbəbdən müştərilər fərqli segmentlər üzrə bölünməli, öyrənilməli, ona uyğun biznes model qurulmalı, marketing strategiyası həyata keçirilməlidir.

Digital Transformation

(Rəqəmsal Transformasiya)

İnternet, rəqəmsal texnologiyalar bu günün əsas trendidir. Bu trend şirkətləri məcbur edir ki, strategiyalarına, biznes modellərinə yenidən baxsınlar. Yeni trendə adaptasiya olsunlar. Biznesdə bu texnologiyaların tətbiqi ilə fərq yaratsınlar və ya rəqabətə tab gətirsinlər. Buna Rəqəmsal Transformasiya

ya deyilir. Buraya SMM, mobil və web tətbiqlər, SEO texnologiyaları, ERP və CRM sistemləri, Cloud texnologiyaların tətbiqi, onlayn ticarət, internet bankçılıq və s. daxildir.

Bunun əhəmiyyətini anlayan şirkətlər biznes proseslərin avtomatlaşdırılması, rəqəmsallaşdırılması, internetləşdirilməsi üzrə hədəflər qoyurlar özlərinə.

Employee Engagement Surveys (İşçilərin şirkətə bağlılığı araşdırmaları)

8-ci fəsilə Azgranata şirkətinin təmsalında Employee Engagement Surveys'in tətbiqindən danışdıq. Şirkətin «yaxşı işgötürən», «işləməli şirkət» olmaq uğrunda söylərinə diqqət çəkdik. İşçilərin effektivliyi, müştərilərlə münasibətləri yaxşılaşdırmaq, sevilən şirkət olmaq üçün bu çox önəmlidir. Buna görə də şirkətlər vaxtaşırı olaraq işçilərin şirkətə nə dərəcədə bağlı olması, şirkətin işçilərdə nə dərəcədə bağlılıq yarada bildiyini ölçmək üçün sorğular, araşdırmalar keçirirlər. Burdan çıxan nəticələr əsas götürülərək problemlər müəyyən edilir, o sahədə işlənir.

Çalışmaq lazımdır ki, işçilər şirkəti sevsinlər. Maksimum rahat olsunlar şirkətdə. Əks halda kifayət qədər həvəslə işləməzlər. Şirkəti sevməyən işçi şirkəti başqalarına sevdirə bilməz. Müştəri məmnuniyyəti daxilədən, daxili müştəriləri (işçiləri) məmnun etməkdən başlamalıdır.

İşçilərin məmnunluq səviyyəsini ölçmək üçün bir neçə metodologiya mövcuddur. Ən geniş yayılmışlarından biri Gallup12-dir.

İnternet of Things (Əşyaların İnterneti)

Əşyaların İnterneti dedikdə müxtəlif cihazlar tərəfindən İnternet vasitəsilə datanın toplanması və ötürülməsi nəzərdə

tutulur. Dünyada ən önəmli texnologiya trendlərindən biridir ki, biznesdə də tətbiq olunur. Sadə misal olaraq bank ATM-lərinin işini göstərə bilərik. ATM ilə əməliyyat aparılanda (məsələn, kredit götürəndə) Bankın serveri ilə internet əlaqəsi yaranır, bankın ERP sistemi avtomatik kredit faizi hesablayır.

Mergers and Acquisitions

(Şirkətlərin birləşməsi və başqası tərəfindən alınması)

Bu, dünyada geniş yayılmış strateji menecment alətlərindəndir. Şirkət gücünü artırmaq üçün ya başqa şirkətlə birləşir, ya da daha kiçik şirkəti alır. Bu, olduqca çətin prosesdir. Birləşmədən sonra şirkətlərin biznes proseslərinin, bütün menecment və hesabatlılıq sistemlərinin uyğunlaşdırılması tələb olunur. İş təkə bununla da bitmir. Fərqli şirkət mədəniyyətləri, korporativ prinsiplər ola bilər ki, uyğunlaşdırılması olduqca çətin olur. Prosesi maksimum nəzarətdə saxlamaq lazımdır ki, əvvəldən mövcud olan sistem korlanmasın, əksinə güc qatılsın. Şirkətlər çalışırlar ki, nəticədə sinerji alınsın.

Sinerji o deməkdir ki, 2 şirkətin birlikdə gücü onların ayrılıqdakı güclərinin cəmindən çox olsun. Başqa sözlə, 1+1 burda 2-dən çox olmalıdır.

Mission and Vision Statements

(Missiya və Vizyon Bəyanatları)

Vizyon haqqında 1-ci fəsilə danışmışdıq. Vizyon şirkətin korporativ arzusudur. Yəni şirkət hara doğru istiqamət götürüb?

Missiya bəyanatı isə şirkətin mövcudluq səbəbini ifadə edir. Vizyon və Missiya işçilərin vahid məqsədlərə, vahid istiqamətə doğru irəliləməsini təmin etmək üçün olduqca dəyərli bir vasitədir.

SAT Group şirkətinin timsalında vizyon və missiyanın izahına baxaq.

SAT Group şirkətinin vizyonu: **Satışın, marketinqin, idarəçiliyin ünvanı və öyrəniləndiyi yer kimi qəbul olunmaqla böyük bir universitet səviyyəsinə gəlmək.** Ola bilər şirkət heç vaxt universitet olmasın, amma bu istiqamətdə çalışmaq böyük ehtimalla şirkəti yaxşı yerlərə aparacaqdır. Bu baxımdan vizyon çox önəmlidir.

Şirkətin missiyası: **Bizneslərimizin satış, marketinq, idarəçiliklə bağlı qayğılarına sahiblənib onların inkişafına təkan vermək, bununla da ümumilikdə cəmiyyətin, ölkənin inkişafına töhfə vermək.** Göründüyü kimi, bu missiyada birincisi müştərilərə yönəlmiş gözəl bir mesaj var: satış, marketinq, idarəçiliklə bağlı qayğılarımızı sahiblənilirik. İctimaiyyətə də mesaj var: "...bununla da ümumilikdə cəmiyyətin, ölkənin inkişafına töhfə vermək". İşçilərə yönəlmiş mesaj isə odur ki, sizin hər gün gördüyünüz iş şirkətlərin, ölkənin, cəmiyyətin inkişafına xidmət edir. Bununla işçilər həqiqətən önəmli iş gördüklərini anlayır, nəticədə şirkət maraqları ilə işçi maraqlarının uzlaşmasını görürük.

Organizational Time Management (Şirkətin vaxt menecmenti)

Burda vaxtın şirkətin əsas resurslarından biri kimi qəbul edilməsindən söhbət gedir. Vaxt resursu da maliyyə resursu kimi məhduddur və vaxtın idarə olunmasına eyni dərəcədə ciddi yanaşmaq lazımdır. Vaxta qənaət etməyin yollarını axtarır şirkətlər. Burda klassik biznes ədəbiyyatlarındakı kimi işçilərin fərdi zaman menecmenti deyil söhbətin mövzusu. Şirkətin 1 gündə daha effektiv işləməyindən söhbət gedir. 1 gündə daha çox istehsal, daha çox satış, daha çox yenilik və s.

Şirkətin effektiv vaxt menecmenti işçilərin də vaxtının yaxşı idarə olunması ilə nəticələnir.

Price Optimization Models (Qiymət optimallaşdırılması modelləri)

Qiymət optimallaşdırılması modelləri riyazi proqramlaşdırma modelləridir ki, qiymət dəyişikliyinə məhsula olan tələbə təsirini hesablamağa imkan verir. Başqa sözlə desək, bazarın qiymət dəyişikliyinə olan həssaslığını hesablamağa imkan verir. Məsələn, Vital1000 meyvə şirəsinin qiymətini 1.50 AZN-dən 1.60 AZN-ə qaldıranda tələb necə dəyişəcək? Burda təkcə müştərilərin reaksiyası deyil, həm də rəqiblərin reaksiyasından söhbət gedir. Həmin halda rəqib də qiyməti artıracaqmı? Rəqibin də qaldırdığı halda tələb necə dəyişər? Rəqib dəyişməsə tələb necə dəyişər?

Bunlar başqa, fərqli müştəri segmentlərinə uyğun qiymət mexanizmlərinin hazırlanmasında istifadə olunur Qiymət optimallaşdırma modelləri.

Qiymət optimallaşdırılmasında məqsəd modelin adından da göründüyü kimi, optimal qiymət həddini müəyyən etməkdir. Bu proses balanslı yanaşma tələb edir. Təkcə mənfəətin maksimumlaşdırılması məqsəd kimi qoyularsa, uzunmüddətli dövrdə şirkətin itkiləri ola bilər. Bu səbəbdən balans olmalıdır:

- Mənfəətin artırılması
- Satışın artırılması
- Müştəri məmnuniyyəti
- Müştəri sayının artırılması
- Yeni müştəri segmentlərinin cəlbə və s.

Scenario and Contingency Planning (Ssenario və Alternativ Planlama)

Gələcək həmişə qeyri-müəyyəndir. Buna görə də bəzən şirkətin strateji planı hazırlanarkən alternativ (B planı, C planı və s.) planlar hazırlanır ki, şirkət situasiya dəyişikliklərinə hazır olsun. Bəzən bu da kifayət etmir heç. Bir yox, bir neçə dəyişikliyin olacağı halları nəzərdə tutan ssenario planlar hazırlanır. Məsələn, 1-ci ssenari bu olur ki:

- devalvasiya 20% olur,
- əsas investor investisiyanı geri çəkir,
- xammalın qiyməti 30% artır

Bu hal üçün şirkət alternativ ssenari planını hazırlayır.

2-ci ssenari kimi devalvasiyanın olmayacağı, digər iki dəyişikliyin olacağı hal üçün başqa bir ssenari hazırlanır və s.

Strategic Alliances (Strateji Müttəfiqlik)

Strateji Müttəfiqlik müqavilələri əsasında tərəflər (şirkətlər) müəyyən məqsədlərə çatmaq üçün birgə səylərini ortaya qoyurlar. Adından da göründüyü kimi, bu müttəfiqliyin tərəflər üçün strateji əhəmiyyəti olur, eyni zamanda baş verə biləcək uğursuzluğun da təsiri ağırlı ola bilər.

Strateji Müttəfiqlik zamanı şirkətlər birləşmədən sinerji əldə etməyi gözləyirlər.

Misal üçün Lipton brendinin inkişafını göstərə bilərik. Unilever və PepsiCo şirkətləri səylərini birləşdirərək Lipton brendini dünyada 1 nömrəli çay brendi etdilər.

Strategic Planning (Strateji Planlama)

Strateji planlama BAİN sorğusuna görə ən populyar məncement alətidir. 4-cü fəsil bütövlükdə şirkətin strategiyasına, strateji planlamaya həsr olunmuşdur.

Supply Chain Management (Təchizat Zəncirinin İdarə olunması)

Təchizat zənciri dedikdə, məhsulun xammaldan istehlakçıya qədər getdiyi yol başa düşülür. Təchizat zəncirində bir çox tərəflərin (xammal satan, xammal daşıyan, istehsalçı, distribyutor və s.) iştirakı olduğu üçün bu prosesin son dərəcə düzgün planlanmasına, düzgün idarə olunmasına zərurət yaranır. Tərəflər arasında ünsiyyət, inam, peşəkar münasibətlər yerində olmalıdır. Əks halda davamlı problemlər olacaq, işlərin vaxtında və keyfiyyətlə görülməsi çətinləşəcək. Təchizat zənciri sistemində bir sıra metodlar, texnologiyalardan istifadə olunur. Bunlara misal olaraq:

- WMS (Warehouse Management System) – Anbarın idarə olunması sistemi
- TMS (Transport Management System) – Nəqliyyatın idarə olunması sistemi
- JİT (Just-In-time) inventory system – malların və materialların vaxtında (tez və ya gec olmadan) çatdırılmasını təmin edən sistem
- EDİ (electronic data interchange) – məlumatların elektron ötürülməsinin avtomatlaşdırılması. Məsələn, Walmart supermarketlərində mallar satıldıqca müvafiq tədarükçülərə məlumat gedir ki, sənin malından filan qədər satıldı. Onlar da buna uyğun planlaşdırır, zamanında malı çatdırma bilirlər supermarketa.

Total Quality Management (Total Keyfiyyət Menecmenti) – TQM

TQM keyfiyyətin idarə olunmasına sistemli yanaşmanı nəzərdə tutur. Şirkətdə müştərinin tələblərinə uyğun keyfiyyət standartları müəyyən edilərək hər kəs tərəfindən qəbul edilir. Bütün biznes proseslərdə keyfiyyətin gözlənilməsi təkcə tələb olaraq yox, mədəniyyət kimi qəbul edilir. TQM-in məqsədi istehsalatda, biznes proseslərdə sıfır defektə nail olmaqdır.

Zero-Based Budgeting (Sıfır-Əsaslı Bütçələmə)

Sıfır-Əsaslı Bütçələmə o deməkdir ki, bütçə hazırlananda başlanğıc nöqtə "ağ kağız" olur. Əvvəlki illərin bütçəsinə və faktiki nəticələrinə əsaslanmır. Bunun məqsədi əvvəlki illərin "qəlib"indən çıxaraq şirkətin gələcək məqsədlərinə müvafiq daha obyektiv, tələbdən doğan bütçənin formalaşdırılmasıdır. Yəni keçmişə görə yox, gələcəyə görə yazılır bütçə – əsl bütçə fəlsəfəsinə uyğun olaraq.

Satış planları hazırlanarkən də Sıfır-əsaslı planlamanın müsbət təsirləri çox olur. Bir neçə məqsədi ola bilər bunun. Birincisi, satış işçilərinin öyrəşdikləri satışa deyil, real mümkün satışa fokuslanmasını təmin etmək üçün. İkincisi, bəzən keçmiş dövrün nəticələri şübhəli olduğu üçün (məsələn, yeni rəhbərlik gələndə) etibarlı baza kimi qəbul edilmir menecment tərəfindən. Üçüncüsü, situasiya elə kəskin şəkildə dəyişə bilər ki, keçmiş baxmaq tamamilə mənasını itirə bilər. Məsələn, 2015-ci ildə Azərbaycanda baş vermiş kəskin devalvasiyadan sonra bəzi şirkətlər devalvasiyadan öncəki nəticələri tamamilə unudular, işlərini yeni reallığa uyğun olaraq planlamağa başladılar.

Ar 2018
871



BİZNES İDARƏÇİLİYİ

ANAR BAYRAMOV İLƏ

Anar Bayramov 1985-ci ildə İsmayılıda anadan olmuşdur. İqtisad Universitetini (XİQ) bakalavr və magistr üzrə bitirmişdir. 10 ildən çox top menecment təcrübəsi var. Müller İnteryer, İdea, ORO Mebel, Azgranata şirkətlərinin rəhbərliyində çalışmışdır. 2008-2013-cü illərdə Müller İnteryer və ORO Mebel şirkətlərinin rəhbəri olmuşdur. 2013-cü ilin sonlarından 2015-ci ilin may ayına kimi Azgranata şirkətinin vitse-prezidenti işləmişdir. 2015-ci ilin iyul ayından 2017-ci ilin aprel ayına kimi DəmirBank ASC-nin Marketing Departamentinin Direktoru kimi çalışmışdır. 2017-ci ilin aprel ayından Azgranata Dağıtım şirkətinin baş direktorudur.

Müəllif eyni zamanda SAT Group şirkətinin həmtəsisçisidir. SAT Group satış, marketing, idarəçilik üzrə ixtisaslaşmış təlim və konsalting şirkətidir. Anar Bayramov biznes idarəçisi olmaqla bərabər biznes təlimçi, biznes konsultant və biznes bloqçudur. 5 ilə yaxın müddət ərzində İqtisad Universitetinin MBA proqramında menecment tədrisi ilə məşğul olmuşdur. Bu vaxta qədər "Biznes və Menecmentin Əsasları" (2011) və "Biznes nə istəyir?" (2015) kitablarını çap etmişdir.

Praktiki marketing təlimləri olan "Marketing AİR"-in, Azərbaycanda hər il keçirilən Milli Marketing Forumunun, SAT Forumun təsisçilərindən biridir.

Twitter: @abayramov

Facebook: @anarbayramovpage

ISBN 978-9952-36-537-5



9 789952 365375

www.qanun.az

12^m

QANUN
NƏŞRİYYATI



QANUN NƏŞRİYYATI

kitab sifarişi (012) 431-16-62
və www.qanun.az saytında



www.fb.com/qanunpublishing