

Futbolka və Kostyum Yaradıcı Biznesə Səyahət

Devid Perriş

Merseyside

acme

DEVELOPING CREATIVE INDUSTRIES



T-Shirts and Suits®

İlk dəfə yumşaq cildli kitab şəklində 2005-ci ildə nəşr olunmuşdur.
2006-cı ildə yenidən çap olunmuşdur.
Elektron kitab 2007-ci ildə nəşr olunmuşdur.

Müəllif hüququ © 2005-2007 Devid Perriş.

Devid Perrişin bu əsərin müəllifi kimi tanınma hüququ 1988-ci ilin Müəllif hüququ, Dizaynlar və Patentlər haqqında Akta müvafiq olaraq özü tərəfindən təsdiq edilmişdir.

Bəzi hüquqlar qorunur. Bu əsərə Birləşmiş Krallıq: İngiltərə və Uelsin "Creative Commons 'Attribution - Non Commercial - No Derivatives 2.0" Lisenziyasına uyğun olaraq lisenziya verilmişdir. Siz aşağıdakı şərtlərə riayət etməklə bu əsərin surətini çıxara, onu paylaşa, nümayiş etdirə və təqdim edə bilərsiniz:

Attribution – Siz əsərin əsl müəllifinin adını göstərməlisiniz.

Non-Commercial – Siz bu əsəri kommersiya məqsədləri üçün istifadə edə bilməzsiniz.

No Derivative Works – Siz bu əsəri dəyişdirə, başqa şəkllə sala və ya ondan digər iş üçün istifadə edə bilməzsiniz.

Əsərdən hər hansı şəkildə istifadə etdikdə və ya onu paylaşıdıqda siz başqalarına əsərin lisenziya şərtlərini izah etməlisiniz.

Bu şərtlərdən hər hansı biri yalnız müəllif hüququnun sahibindən yazılı icazə alındığı təqdirdə ləğv edilə bilər. Müəllif hüququnun sahibi ilə nəşir vasitəsilə əlaqə saxlaya bilərsiniz.

Yuxarıda qeyd edilənlər sizin əsərdən vicdanla istifadə etməyinizə və digər hüquqlarınıza heç bir şəkildə toxunmur.

Bu, rəsmi qanunun (tam lisenziyanın) adi oxucu üçün rahat olan qısa xülasəsidir.

Bu lisenziyanın surətinə baxmaq üçün <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/uk/> ünvanına nəzər salın.

Məsuliyyətdən imtina. Nəşr edildiyi zaman bu kitabda verilmiş məlumatların dəqiq və düzgün olmasını təmin etmək üçün bütün lazımi tədbirlər görülsə də, oxuculara bu məlumatların çapa verildiyi vaxtdan bəri dəyişib-dəyişməməsinə yoxlamaları tövsiyə olunur. Bu kitabda olan məlumatlar ümumi xarakter daşıyır və kitabın müəllifi və nəşri onun kommersiya və ya digər məqsədlərlə bağlı istifadə edilməsinə, yaxud kitabda olan səhv və çatışmazlıqlara görə məsuliyyət daşımır. Buradakı məlumatlar peşəkar məsləhət xarakteri daşımır. Oxuculara məsləhət üçün peşəkarlara müraciət etmək tövsiyə olunur.

Bu nəşrdə ifadə edilmiş baxışlar müəllifə məxsusdur və "Merseyside ACME" şirkətinin baxışları ilə üst-üstə düşməyə bilər.

Bu kitabın nəşriyyat kataloqunda qeydiyyatı Britaniya Kitabxanası tərəfindən təmin edilib.

T-Shirts and Suits® və "T-Shirts and Suits" loqosu Qeydiyyatdan keçmiş Ticarət Nişanıdır.
www.t-shirtsandsuits.com

Dizayn: "Mike's Studio", Liverpool.

Elektron kitab "Smiling Wolf" (Liverpool) tərəfindən interaktiv PDF formatında hazırlanmışdır.

Tərcümə edən:

Babbler Fish Translation Services
12, Basti Bagirova str., Maryam Plaza Business Center 4th fl.
Tel.: +(99412) 555 25 51
Mob.: +994 (51) 756 11 33
office@babfish.az
www.babfish.az

Korrektor: Xuraman Musayeva

ISBN 978-9952-36-293-0

© Qanun Nəşriyyatı, 2017

Azərbaycan, AZ 1102
Baku, Tbilisi - avenue 76
Tel.: (+994 12) 431-16-62; 431-38-18
Mob.: (+994 55) 212 42 37
e-mail: info@qanun.az
www.qanun.az
www.fb.com/Qanunpublishing
www.instagram.com/Qanunpublishing

Mündəricat

Ön söz	4
Giriş	5
1. Yaradıcılıq və Biznes	6
2. Özünü Tanı	16
3. Sayıq olmaq	26
4. Marketinqin Gücü	34
5. Rəqabətlə üz-üzə	44
6. Yaradıcılığınızın Müdafiəsi	52
7. Pulunuzun Hesablanması	62
8. Yaxşı Şirkət Axtarışında	72
9. Liderlik və İdarəetmə	80
10. Biznes Fəaliyyətinin Mümkünlüyü	88
11. Uğura Aparan Yolunuz	96
Yekun	104
Əlavə 1. Yaradıcılıq Sahələri	106
Əlavə 2. Merseyside ACME	107
İstinadlar	108
Index	109
Təşəkkürlər	112
Əlavə Məlumat	112
Gerçəkləşən İdeyalar	
Şeron Matç	14
"Peppered Sprout" şirkəti / "Plastic Rhino" jurnalı	24
Online Originals	32
"New Mind" şirkəti	42
ESP Multimedia	50
Medication	60
JAB Dizayn	70
Red İstehsal Şirkəti	78
The Team	86
Mando Group	94
Windows Layihəsi	102

Britaniya Parlamentinin üzvü, Yaradıcılıq Sahələri və Turizm üzrə nazir Şon Vudvord tərəfindən yazılmış Ön Söz

Yaradıcılıq Sahələri Birləşmiş Krallıq iqtisadiyyatı üçün müstəsna əhəmiyyətə malikdir, gələcəkdə isə indi olduğundan da vacib olacaq.

Yaradıcılıq Sahələrimizin gələcəyinin parlaq olmasını istəyiriksə, bizə güclü biznes bacarıqları və sahibkarlıq bazası olan kiçik və orta ölçülü müəssisələr lazımdır. Onlar müasir iqtisadiyyatda inkişaf və çiçəklənmənin əsas hərəkətverici qüvvəsidir.

Lakin hal-hazırda Birləşmiş Krallıqda Kiçik və Orta Sahibkarlıq (KOS) biznesinin fəaliyyət göstərdiyi orta müddət cəmi 24 aydır. Bu, pis düşünülmüş biznes strategiyasının zəif cəhətlərinin üzə çıxmağa başladığı dövrüdür.

Bəs biz bunun qarşısını necə ala bilərik? Yaradıcı biznesin ömrünün uzadılmasına və bunun onlar üçün can atdıqları uğura çevrilməsinə necə nail ola bilərik? Hökumət bunu 2005-ci ilin sonlarında əsasını qoyduğumuz Yaradıcı İqtisadiyyat Proqramı vasitəsilə tədqiq edir.

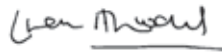
Biz bu proqramın əsas mövzularının hər biri üçün işçi qruplar təşkil etmişik. Bunlardan biri biznes dəstəyi və maliyyə resurslarına çıxışdır. Yaradıcılıq və biznes bacarıqları heç də həmişə bir-biri ilə ayaqlaşmır, lakin XXI əsrdə uğur qazanmaq üçün onların hər ikisi vacibdir. Məsələ ilə bağlı iki düşüncə məktəbi var. Bunlardan birinin tərəfdarları beynin sağ və sol yarımkürəsinin mövcud olduğunu və bu ikisinin bir araya gəlməsinin heç bir vəchlə mümkün olmadığını düşünür. Digər məktəbin tərəfdarlarının

fikirincə, yaradıcılıq və mədəniyyət sahələrində işləyənlərin bizneslə məşğul olmamasının səbəbi onların bunun üçün heç vaxt təlim keçməməsidir. Bu dilemma onu göstərir ki, bu sahənin idarə edilməsində çatışmazlıqlar mövcuddur və biz bu problemi həll etməliyik.

"Futbolka və Kostyum" kitabının idarəetməyə yanaşma tərzini yaradıcı düşüncə və biznes bacarıqlarının bir araya gətirilməsidir. "Futbolka və Kostyum" kitabında yaradıcı və işgüzar beyinlərin uğurlu müəssisələrə həyat vermək və onların fəaliyyətini təmin etmək üçün necə birləşə bilməsi barədə misallar gətirilib. Kitab, ən yaxşı biznes ideyaları və konsepsiyalarının yaradıcı müəssisələr tərəfindən necə istifadə edilə bilməsini təsvir edir.

Devid Perriş yaradıcı sahibkarlara ünvanladığı başlıca biznes prinsiplərini aydın çatdırmaq və təsvir etmək üçün öz bilik və təcrübəsindən istifadə etmişdir. "Futbolka və Kostyum" kitabı yaradıcı sahibkarların idarəetmə bacarıqlarının inkişafına və nəticə etibarilə onların müəssisələrinin uğuruna çox böyük töhfə verir.

Mən bu faydalı işgüzar təlimatı ümumən yaradıcılıq sahələrinə və ayrı-ayrı müəssisələrə töhfə verdikləri üçün Devidi və Merseyside ACME¹ şirkətini təbrik etmək istərdim. Bu kitabı oxuyanların ondan fayda götürəcəklərinə şübhə etmərəm



Britaniya Parlamentinin üzvü Şon Vudvord

Giriş

Qarşınızda sizin üçün ilham mənbəyi ola biləcək, praktiki bir kitab var. Bu kitabda yaradıcı bizneslərin yaradılması üçün bəzi ideyalar verilir, eyni zamanda bunun heç də asan olmaması vurğulanır. Bu kitab fəaliyyətə yeni başlayan və artıq fəaliyyət göstərən böyük və kiçik müəssisələr üçündür. Məqsədiniz kitabın ümumilikdə oxunaqlı olması və lazım gəldikdə kitabın fəsilələrinə ayrılıqda istinad edilməsinin mümkün olmasıdır. Bu kitabdan sizin üçün faydalı olan hər şeyi istədiyiniz vaxt götürün, qalanını isə başqalarına və başqa bir günə saxlayın.

Növbəti səhifələrdə yazdıqlarımın çoxunu mən öz səhvlərimdən öyrənmişəm. Mən ən böyük nailiyyətlərimi elm və ya fəaliyyət göstərdiyim sahədə deyil, birbaşa iş başında duraraq, iş görərək, səhvlər edərək, hərdən isə doğru yolu taparaq qazanmışam. Mən, yaradıcılıq sektorunda işçi kooperativlərinin, sosial müəssisələrin və bizneslərin idarə edilməsində "yaradıcılıq sahələri" anlayışının yaranmasından çox-çox əvvəllər iştirak etmişəm. Bu kitabdakı bütün məsələlərlə bu və ya digər şəkildə özüm məşğul olmuşam və hələ də öyrənməyə davam edirəm. Hazırda mən həm kostyum, həm də futbolka geyinirəm.

Mən məsləhət və təlimə mühazirə kimi yox, yeni ideyaları stimullaşdırmaq, imkan və bacarıqların gücləndirməsi üçün müəyyən fikirlərlə bölüşmək və təcrübəmdən misallar gətirməklə onların öz müəssisələrinə uyğun fərdi qərarlar qəbul edə bilməsini asanlaşdırmaq kimi baxıram.

Bu kitabı da yazarkən eyni yanaşmanı rəhbər tutmuşam. Bu təlimatı oxuyarkən nəzərə alın ki, yazılanların heç biri mütləq həqiqət deyil. Hər hansı bir ideya sizin şəraitə və ideallarınıza uyğunlaşdırılmalıdır. İstənilən ideya yekun nəticə deyil, başlanğıc nöqtəsi kimi təklif edilir. Hansısa fikirlə razı deyilsinizsə, çox yaxşı. Bu ideya sizi daha

effektiv həll yolu tapmağa vadar edərsə, ondan da yaxşı! Bu kitabın məqsədi sizə işinizi necə aparmalı olmanızı diktə etmək deyil, sadəcə sizə kömək üçün bəzi ideyalar təklif etmək və dəstək verməkdir.

Mən bu kitabı yazarkən uzun illər yaradıcılıq sahələrində birlikdə işlədiyim və məsləhətləşdiyim yüzlərlə adamdan ilham almışam.

Yaradıcılıq Sahələrinin köməyi ilə istedadın sayəsində yaradılan əqli mülkiyyət öz sahibləri üçün gəlir mənbəyinə çevrilir. Hazırda Böyük Britaniya Yaradıcılıq Sahələri üzrə dünya lideridir və Britaniya Hökuməti inkişafda olan bu iqtisadiyyat sahəsini dəstəkləməkdədir. Bu sahədə Britaniya dünyaya çox şey təklif edə bilər, ona görə də "British Council" yaradıcılıq sahələri ideyasını bütün dünyada təbliğ edir. İnkişaf etməkdə olan ölkələrdə Mədəniyyət Sahələrini UNESCO da dəstəkləyir.

Yaradıcılıq sahələri həm futbolkalara, həm də kostyumlara ehtiyacın duyulduğu çox böyük biznesdir. **(Yaradıcılıq Sahələri haqqında daha ətraflı məlumat almaq üçün Əlavə 1-ə baxın.)**

Ən son işlərimdən bəzilərini artıq fəaliyyət göstərən və tamamilə yeni yaradıcı müəssisələrin bir çoxunu dəstəkləyən Merseyside şirkətinin "Yaradıcı Üstünlük"² layihəsi çərçivəsində həyata keçirmişəm. Bu kitab həmin işlərin uğuruna əsaslanır. Bu təlimatda gəldiyim nəticələrin bəziləri haqqında təsəvvür yaratmaq üçün Merseyside şirkətinin işlərinə əsaslanmışam. Lakin kitabın mövzusu daha geniş olduğundan mən YSIX³, YSIA⁴ və digər təşkilatlarla birgə işlərimdən, habelə Çin, Cənubi Afrika və Hindistan kimi ölkələrdəki konsultasiya və təlim təcrübəmdən də misallar gətirmişəm.

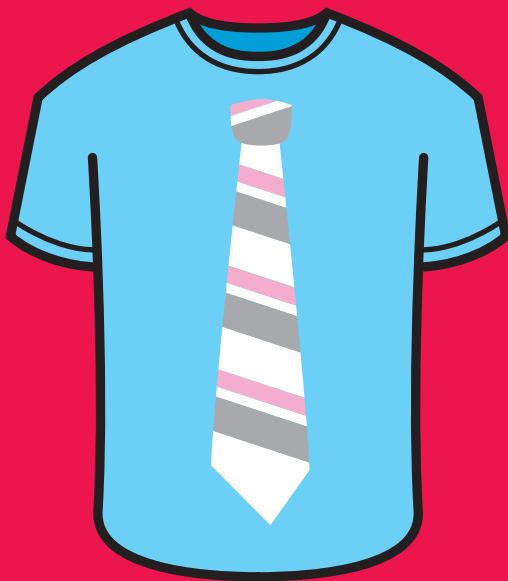
Mən sizdən bu kitabla rəylərinizlə birlikdə daha yaxşı təcrübələrdən nümunələr, həmçinin verdiyim məsləhətlərdə, təlim seminarlarında və yaradıcı sahibkarlara dəstək layihələrində paylaşa biləcəyim başqa ideyalar da eşitmək istəyərdim.

Devid Perriş, noyabr 2005-ci il.
david.parrish@tshirtsandsuits.com

1

Yaradıcılıq və Biznes

- Birinci fəsildə Yaradıcılıq və Biznes arasındakı aşkar ziddiyyət nəzərdən keçirilir və onların yaradıcı şəkildə bir araya gətirilməsi yolları göstərilir.
- Burada sizin niyə yaradıcı biznesdə olmağınız və ya olmağı planlaşdırmağınızın səbəbi haqqında fundamental suallar verilir.
- Burada, həmçinin biznesə fərqli yanaşmalar, dəyərləriniz və məqsədlərinizin dəqiq olmasının vacibliyi müzakirə olunur.





Yaradıcılıq
"sənət
adamları"nın
inhisarlaşdırdığı
bir sahə
deyil



Yaradıcılıq, yoxsa Biznes?

Bəziləri yaradıcılıq və biznesin yağ və suya bənzədiyini, heç bir vəchlə qarışmayacağını düşünür. Onların fikrincə, yaradıcılıq və biznes arasından mütləq hansısa biri seçilməlidir. Mən bununla razı deyiləm.

Mənim yaradıcılıq mövzusu ilə bağlı iştirak etdiyim bir konfransda bəzi adamlar yaradıcılığı ancaq sənət adamlarına məxsus olan "incəsənət" kimi başa düşürdülər. Onların hamısı futbolka geyinmişdi. Bu sənət adamları anlayırdılar ki, bəzən paralel dünyanın, yeni biznes dünyasının fərqli düşüncə sahibi olan, qərribə dildə danışan və əlbəttə ki, onları başa düşməyən kostyum geyinmiş sakinləri ilə iş görməli olurlar. Mən isə biznes və yaradıcılığın əks qütblər olması fikrini qəti qəbul etmərəm. Həmin konfransda mən özümün həm şeirləri dərc olunan bir şair⁵, həm də biznesin idarə edilməsi üzrə magistr⁶ olduğumu deyərək bir neçə adamın bir anlıq çaşqınlıq yaşamasına səbəb oldum. Mən bir az irəli gedərək onlara söylədim ki, yaradıcılığım şairliyimdə deyil, mənim ən uğurlu yaradıcılığım biznes aləmindəki ixtiracılığımda, beynəlxalq səviyyədə müxtəlif sahələr, sektorlar və mədəniyyətlər arasındakı həddləri aşmaq üçün yeni ideyalar və metodları uyğunlaşdırmaq bacarığımdadır. Digər iştirakçılar da mühəndislik firmalarında bəzi reklam agentliklərindən daha çox yaradıcılıq gördüklərini deyərək mənim fikrimi təsdiq etdilər. Yaradıcılıq – "sənət adamları"nın inhisarlaşdırdığı bir sahə deyil; o, daha geniş anlayışdır və ona təhsildə, elmdə, bir sözlə, hər yerdə rast gəlmək olar. Yaradıcılıq bizim hər birimizin daxilində və

“
Müvəffəqiyyətli
yaradıcı
sahibkarlar
fəaliyyətlərində
həm yaradıcılıq,
həm də biznesə
diqqət
göstərirlər

Biznes Düsturu
səhifə 97-yə baxın

ətrafındadır.

Yaradıcı Kimyagərlik

Mənim fikrimcə, ən maraqlı yaradıcılıq üzde bir-birinin əksi kimi görünən “incəsənət” və “elm” anlayışlarının bir kimyagər kimi qarışdırılmasıdır. Əslinə qalanda isə, onlar heç də aralarında seçim etməli olduğumuz əks qütblər deyil, bir bütövün hissələridir. Bu kitab, yaradıcılıq və biznesin bir itti-faqda birləşdirilməsi haqqındadır. O, yaradıcı biznesdə futbolka və kostyumların ən yaxşı ideyalarının birləşdirilməsi və yaradıcı istedadın gəlir mənbəyinə çevrilməsi haqqındadır.

Müvəffəqiyyətli yaradıcı sahibkarlar həm yaradıcılıq, həm də biznesə diqqət göstərirlər. Ola bilsin ki, onlar biznes jar-qonundan istifadə etmirlər, yaxud gəlir onların əsas məqsədi deyil. Bəzən onlar addımlarını instinktiv olaraq atırlar, ya da uğurlarını bəxtlərinin gətirməsi ilə izah edirlər, lakin boyunlarına alsalar da, almasalar da, onların bu aşkar çılğınlığının arxasında bir metod dayanır.

Biznes sənəti konkret müştərilərin ehtiyac duyduğu xüsusi məhsul və ya xidməti bir araya gətirmək üçün sonsuz variantlar çoxluğundan seçim edib maliyyə üstünlüyü qazanmaqdan ibarətdir. Nəticə isə müvəffəqiyyətli müəssisə üçün **unikal biznes düsturunun** əldə edilməsidir.

Yaradıcı müəssisələr, bir qayda olaraq, məhsul və xidmətləri ilə əlaqədar yeni ideyaların bolluğu ilə seçilir.

Ən müxtəlif sahələrdə uğur qazanmış təşkilatlarda əsas biznes elementləri yaradıcı şəkildə birləşdirilir. Müvəffəqiyyətli yaradıcı müəssisələrin yaradıcı məhsul və ya xidmətləri olmalıdır; onlar eyni zamanda biznesin bütün vacib komponentlərini birləşdirən özünəməxsus işlək düstur ixtira etməlidir.

"Özünə xəyanət etməmək" Sənəti

Çox vaxt məndən soruşurlar, doğrudanmı incəsənət və ya yaradıcılıq üzərində biznes fəaliyyəti qurmaq mütləq bədii təfəkkürə xəyanət etmək, başqa sözlə desək "satılmaq" deməkdir. Cavab verirəm ki, bu belə ola da bilər, olmaya da. Məsələnin müsbət həlli yuxarıdakı formulda da göstərildiyi kimi, konkret məhsullara / xidmətlərə və xüsusi diqqətlə seçilərsə uğur düsturunun əsas komponentinə çevrilən konkret müştərilərə bağlıdır. Siz məhsul və ya xidmətlərinizi yanlış müştərilərə təklif etsəniz, bu uyğunsuzluq sizi ya biz-

nesinizi satmaq, ya da müflis olmaq seçimi ilə üz-üzə qoyacaq. Həmişə hər kəsə hər şeyi satmaq mümkün deyil, lakin portfelimizdən müvafiq məhsulları seçsək, eyni zamanda həm hesabatları düzgün aparıb, həm də **müştərilərin düzgün seçilməsinə** bir az yaradıcılıqla yanaşsaq, reallaşdırılması mümkün olan biznes düsturu tapa bilərik.

Uğur

"Uğur" anlayışının mənasını mən yox, siz müəyyən etməlisiniz. Bu kitabda "uğur"un konkret nə ola bilməsi haqqında subyektiv fikirlər verilməyib. Ən böyük heç də həmişə ən yaxşı demək deyil, çox zaman kiçik daha gözəl olur. Siz yaradıcı müəssisənizi gələcəkdə harada görmək istədiyinizə özünüz qərar verməlisiniz. Necə deyirlər, "harada olmaq istədiyini bilmirsənsə, hansı yolu seçmək lazım olduğunu heç vaxt anlamazsan". Deməli, uğura gedən yolunuz sizin istiqamətinizdən – gələcəkdə olmaq istədiyiniz yerdən – sizin **Baxışınızdan** asılıdır.

Mənfəət?

Mənfəət heç də həmişə əsas məsələ deyil, lakin xərclər ümumi gəlirdən çox olduqda hətta qeyri-kommersiya təşkilatları belə yaşaya bilməz. 13 alt-sektordan ibarət olan⁷ yaradıcılıq və mədəniyyət sahələrində mənfəət axtarışında olan kommersiya müəssisələri, qeyri-kommersiya və ya xeyriyyə təşkilatları və sosial müəssisələr kimi müxtəlif iqtisadi modellər mövcuddur. Buna görə də, mən yaradıcılıq və mədəniyyət sahələrindən bəhs edərkən "mütləq mənfəət əldə etmək" əvəzinə "arzuolunan maliyyə nəticəsi" haqqında danışırıram. Bir çox mədəniyyət təşkilatları xeyriyyəçiliklə məşğuldur və onların gəliri qrant və maliyyə yardımlarından ibarətdir. Sosial müəssisələr uğurlarını **Üçlük Vəhdəti yanaşması** ilə müəyyən edir. Bu zaman uğur üç amilə: maliyyə, sosial və ətraf-mühitə əsasən müəyyən edilir. Bəzi yaradıcı müəssisələr həm də "sosial sahibkarlar"dır.

Lifestyle

"Lifestyle" tipli biznes öz sahibləri üçün həm gəlir mənbəyi, həm də dolğun, yüksək keyfiyyətli həyat təmin edir. Bir başqaları üçün uğurun mənası gəlir gətirən biznes qurmaq, sonra onu idarə etməyə ehtiyac qalmayanda bu biznesi

“
Bu işi
nə üçün
etdiyinizi,
yaxud
etməyi
planlaşdırdığınızı
ayıq başla
qiymətləndirin
”

Biznes Düsturu
səhifə 97-yə baxın

satıb bir başqası, daha yenisi ilə məşğul olmaqdır. Bəzi adamlar isə öz yaradıcılıqları ilə tamamilə ayrı sahədə qurduqları karyeraları ilə paralel olaraq hobbini kimi məşğul olmağa üstünlük verirlər.

Nə üçün?

Yaradıcı sahibkarlıq fəaliyyətinə yeni başlamaq istəyənlər üçün ilk sual bu cür səsələnəlməlidir: Nə üçün? Biznes nə üçün yaradıcılıq həvəsinizin əsasında qurulmalıdır? Yəqin ki, cavab "yaradıcılıq qabiliyyətini reallaşdırmaq və eyni zamanda yaxşı həyat yaşamaq üçün" olmalıdır. Hər şey bu qədərmi sadədir? Bu kitabda biznesə təsir edən bir sıra problemlə məsələlər əks olunur və problemlərin həlli üçün bəzi istiqamətləndirici tövsiyələr verilir. Bu yolda bir çox maneələr dəf edilməli, güzəştlər edilməli və çətin qərarlar verilməlidir. Beləliklə, ilk öncə yaradıcı müəssisənizin mərkəzində nəyin durduğunu, bu işi nə üçün etdiyinizi və ya etməyi planlaşdırdığınızı ayıq başla qiymətləndirməlisiniz.

Yaradıcılığın biznesə çevrilməsində məqsədlərinin məhz yaradıcılıq üçün daha çox imkan yaratmaq olduğunu deyənlərin bəziləri bizneslə məşğul olmağa başladıqdan sonra yaradıcılığa vaxtlarının qalmamasından şikayət edirlər. Bir başqalarının fikrincə, onlar pul qazanmaq üçün adi işə keçməlidirlər ki, biznesin məhdudiyyətləri və təzyiqi olmadan sırf yaradıcılıqla məşğul ola bilsinlər.

Bəlkə də yaşamaq üçün pul qazanmağı və yaradıcılığı bir-birindən ayrı tutmaq lazımdır ki, biri o birinə mane olmasın və hər iki iş layiqincə yerinə yetirilsin. Yaradıcılığınızın biznes tərəfindən məhdudlaşdırılacağı riski mövcuddurmu? Əlbəttə ki, siz bu sualın belə bir kitabda verilməsinin yerinə düşmədiyini düşünə bilərsiniz, lakin bu məsələ sizin indi üzləşdiyiniz, yaxud, çox böyük ehtimalla gələcəkdə üzləşəcəyiniz problemdir, onunla indidən məşğul olmaq daha yaxşıdır.

Bəli, düzgün biznes düsturunu tapmasanız, məşğul olduğunuz biznesin yaradıcılığınıza ziyan verməsi, habelə yaradıcılıq potensialınızın reallaşdırılmasının **biznesin mənfəətlərinə** zərər verməsi riski mövcuddur. Məsələn, hobbini üçün istifadə edə biləcəyiniz maliyyə düsturu, bir qayda olaraq, biznes üçün münasib olmayacaq, çünki bu zaman işçilərin əmək haqqını və digər xərcləri ödəmək üçün daha böyük məbləğlər tələb olunacaq.



Baxış

Müştəriləri dinləmək
səhifə 38-ə baxın



Missiya



Dəyərlər

Harada?

Gələcəkdə harada olmaq istəyirsiniz? Gələcək həyatınızda özünü üçün xüsusi bir tarix və ya dövr seçin (əslində bu, "beş il sonra" şəklində olmamalıdır, amma belə də ola bilər). Biznesinizin necə olacağını təsvir edin. Müştəriləriniz kim olacaq? Biznesinizdə nə qədər adam işləyəcək? Hansı səviyyədə gəlir əldə edəcəksiniz? Məqsədlərinizin planını hazırlayın. Ambisiyalı olun! Əliniz çatmasa da, gözünüzlə gördüyünüz bir hədəf seçin. Bu sizin **Baxışınızdır**.

Nə?

Hansı bizneslə məşğulsunuz? Bu suala cavab verəcək ən ideal adamlar müştərilərinizdir. Bəlkə də, siz internet saytlarının dizaynı ilə məşğul olduğunuzu düşünürsünüz, amma müştəriləriniz sizi marketinq məsləhətçisi kimi görür; bəlkə də, siz özünü teatr şirkəti hesab edirsiniz, amma müştəriləriniz sizə sosial məsələlər haqqında ismarışları ictimaiyyətə çatdıran vasitəçi kimi baxır. Müştərilərin sizin hansı xüsusiyyətinizə, sözün əsl mənasında dəyər verdiklərini öyrənmək üçün **onları dinləyin**. Siz müştərilərinizə nə kimi fayda verir və dünyanı daha yaxşı etmək üçün nə edirsiniz? Onlar üçün nə etdiyinizi öyrənmək üçün müştərilərinizin "Bu, mənə nə verəcək?" sualına cavab verin. Bu sizin **Missiyanızdır**. Sizə "missiya bəyannaməsi" (xüsusən də, səliss dilli olmayan bəyannamə) elə də lazım deyil, lakin müştərilərinizin sizin biznesdə nəyə dəyər verdiyini və əslində nə üçün pul ödədiklərini mütləq başa düşməlisiniz.

Necə?

Biznes fəaliyyətinizi necə aparırsınız, yaxud inanclarınız, adətləriniz və etikanız nədən ibarətdir? **Dəyərləriniz**. Bu keyfiyyətlərə biz o qədər alışmışıq ki, bəzən onları görə bilmirik, yaxud adi bir şey hesab edirik. Misal üçün, müştərilərim mənim qulaq asmaq, başqalarının baxışlarına hörmət etmək və onların məqsədlərinə öz bildikləri kimi çatmasına yardım etmək qabiliyyətlərimə xüsusi dəyər verdiklərini deyirlər; lakin bunlar xarakterimin o dərəcədə ayrılmaz hissəsidir ki, mən bu keyfiyyətləri görə bilmirəm. Mən əvvəllər

buna heç fikir verməmişdim, amma bu peşəkar keyfiyyətləri insanlarla ünsiyyət üzə çıxartdı. Özünüzü və biznesinizi daha yaxından tanımaq üçün başqalarına – tərəfdaşlara, dostlara, həmkarlara, xüsusilə də müştərilərə sual verin.

Fəsil 2-yə – "Özünü Tanı"ya baxın.

Gerçəkləşən İdeyalar

səhifə 14-ə baxın

Mümkünlük Filtri

səhifə 89-a baxın





Əsas Məqamlar

- 1 Bəzi adamlar düşünlər ki, yaradıcılıqla biznesi bir-birinə qarışdırmaq olmaz. Mən bununla razı deyiləm. Düşünün ki, biznes və yaradıcılıq rəqib deyil, tərəfdaşdırlar.
- 2 Yaradıcı istedadınızı gəlir mənbəyinə çevirmək üçün "Futbolka və Kostyum"un ən yaxşı ideyalarını bir araya gətirin.
- 3 Heç də hər bir yaradıcı istedadın biznesdə avtomatik uğur qazanması "labüd deyil". Bütün yaradıcı ideyaların da mütləq biznesə çevrilməsi mümkün deyil.
- 4 Nə qədər ki, düzgün biznes düsturundan istifadə edirsiniz, yaradıcılığı biznesə çevirmək "özünüzə xəyanət etməyinizə" səbəb olmayacaq.
- 5 Siz yaradıcı məhsul və ya xidmətlərlə yanaşı, unikal və həyata keçirilməsi mümkün olan biznes düsturu da yaratmalısınız.
- 6 Uğur anlayışının sizin üçün nə olmasını özünüz üçün aydınlaşdırın. Baxışınızı – harada olmaq istədiyinizi bilin.
- 7 Biznesinizin Missiyasını bilin.
- 8 Dəyərlərinizi tanıyın və onlara sahib olun.
- 9 İşə başlamaq və ya biznesi genişləndirmək üçün indi düzgün vaxt olub-olmamasına qərar verin.
- 10 Bu prinsiplər həm qeyri-kommersiya, həm də kommersiya təşkilatlarına aiddir.

Gerçəkləşən İdeyalar

Şeron Matç Fotoressam

Şeron Matç işini ürekdən sevmə və işgüzar düşüncəyə malik bir rəssamdır.

Onun bədii hissiyyatı başına gələn bir hadisədən sonra yaranıb. O deyir: "Rəssamlıq üzrə təhsilimin ikinci ilində uşaqlıqdan kənar hamiləlik keçirərək az qala ölmüşdüm. Mən bu təcrübəni fotoqrafıyada ifadə etməyə başladım. Həmin vaxtlar üzərində işlədiyim əsərlərin çoxu qadın şəkilləri idi. "Feminae in Vitro" (Şüşədəki Qadın) bu əsərlərdən ibarət kolleksiyanın adıdır."

Təhsilini tamamladıqdan sonra Şeronun əsərləri bəzi məşhur fotoqrafların qalereyalarında nümayiş olundu. Şeron həmin vaxtlarını belə xatırlayır: "Əslinə qalsa, mən vaxtı bir az qabaqlamışdım. Mən işlərimin bədiiilik, məzmun və mənə dərinliyi baxımından güclü olduğunu dərhal başa düşmüşdüm. Onu da anlamışdım ki, işlərimin emosional simvolikası sosial statusu, baxışları və şəxsi təcrübəsindən asılı olmayaraq bir çox qadının zəif damarından tutub. İşlərim kifayət qədər diqqət mərkəzində olsa da, hər şey o qədər sürətlə baş verirdi ki, mən özümün "incəsənət dünyasına" aid olduğumu hiss etmirdim."

Doqquz il sonra, o, işlərinin üzərindən tozlu örtüyü götürdü, bizneslə məşğul olmaq üçün vaxtın gəldiyini anladı və fərdi sahibkar kimi fəaliyyətə başladı. O, bunu belə izah edir: "Mən həm rəssamam, həm də özümün meneceri və agentiyəm. İş komissiyası tariflərinə, qalereya təqdimatlarına

və marketinqə gəldikdə mənim işgüzar düşüncə tərzim həlledici amil olur." Şeronun işgüzar ağılı dünyanın Nyu-York, London və Paris kimi əsas sənət bazarlarına yanaşmaq qərarına da gəldi. Britaniya Konsulluğu ilə məsləhətləşmədə onların "qalereya təqdimatları üçün dünyanın ən çətin sənət səhnələri" olması Şeronu bildirilsə də, o, artıq bütün söylərini Nyu-Yorkun Çelsi və Soho rayonlarının qalereyalarında nümayiş olunmağa yönəldərək daha kiçik imkanlara "yox deməyə" hazır idi.

Şeron hədəflərinin nə qədər çətin olmasından xəbərdar idi, amma onu da bilirdi ki, burada uğur qazanarsa, başqa sərqi və satışlar özünü çox gözəltməyəcək. O, strategiyasını düşünüb hazırladıqdan sonra ilk öncə masa arxasında, sonra internet saytlarında axtarışlar və qalereyaların üstünlük verdiyi meyarların təhlili ilə seçdiyi bazarları araşdırdı. Birləşmiş Krallığın Ticarət və İnvestisiya Departamentinin "İxrac üçün Pasport" sxeminin köməyi və Nyu-Yorkdakı Britaniya Konsulluğunun dəstəyi ilə Nyu-York "Art Expo"-da iştirak etdi və portfoliosunu qalereyalara təqdim etdi. Nəticədə iki qalereyadan sərqi təklifi gəldi və o, "Viridian Artists Gallery"-ni seçdi. Şeronun əsərləri 2005-ci ilin iyul-avqust aylarında orada nümayiş olundu.

Bu uğur yalnız yaradıcılıq həvəsi və istedadın nəticəsində deyil, həm də mürekkəb və gəlirli Nyu-York bazarına daxil olmaq üçün işgüzar ağılın istifadə edilməsinin sayəsində əldə edilib və şübhəsiz ki, başqa sərqi və satışlara da səbəb olacaq.

www.sharonmutch.com



Kitabda yer alan müvafiq ideya və mövzulara keçidlər:

- * "Futbolka və Kostyum"un ən yaxşı keyfiyyətlərinin birləşdirilməsi (səhifə 8-ə baxın)
- * Biznesə başlamaq üçün doğru vaxt (səhifə 12-yə baxın)
- * Konkret bazara / müştərilərə hədəflənmək (səhifə 36-ya baxın)
- * Bazarın Tədqiqi (səhifə 38-ə baxın)
- * Yox Demək (səhifə 92-yə baxın)

2

Özünü Tanı

- Bu fəsildə biz güclü və zəif keyfiyyətlərinizin obyektiv qiymətləndirilməsi metodlarını həyata keçirilməsi mümkün olan biznes düsturunuzun tapılması prosesinin tərkib hissəsi olaraq nəzərdən keçirəcəyik.
- Burada biz sizin öz yaradıcı müəssisənizi qurmaq üçün istifadə edə biləcəyiniz əsas bacarıqlara nəzər salacağıq.
- Bundan başqa, bu fəsildə təlim, təhsil və davamlı peşəkar inkişaf haqqında bəzi fikirlər verilmişdir.



‘
Düşmənin
və özünü
tanı
,

Çinli müharibə strateqi Sun Tzu "Müharibə Sənəti" kitabında yazır: "Düşmənin və özünü tanıyırsansa, qələbəyə şübhə etməyə bilərsən".⁸

Biznesi bir növ müharibə hesab etsəniz də, etməsəniz də,⁹ Sun Tzunun fikrincə, birinin güclü və zəif cəhətlərini bilməyiniz sizə nə vaxt, necə və haraya irəliləməyinizə qərar verməyə kömək edəcək. Bu, sizin müştəriləri, rəqabəti və sizə uyğun gələn və ya gəlməyən şəraiti tanımağınıza yardım edəcək. Bununla belə, çatışmazlıqlarımız və xüsusi keyfiyyətlərimizi obyektiv və tənqidi qiymətləndirməyimiz, yəni "özümüzü tanımaq" çox çətinidir. Başqasının müəssisəsini qiymətləndirmək özümüzünkünü qiymətləndirməkdən daha asandır, buna görə də, özümüz haqda obyektiv məlumat almaq istəyiriksə, kənar şəxslərin rəyini öyrənmək daha faydalıdır.

Özünü tanımaq yalnız şəxsi yaradıcılıq, bacarıq və qabiliyyətlərinizə aid deyil. Biz biznes və ya təşkilatımızın güclü və zəif tərəflərini başa düşmək üçün bu işdə marağı olanların hamısını, o cümlədən böyük köməkçi və məsləhətçilər ordusunu və əsas komandaya daxil olan bütün adamları nəzərə almalıyıq. Eyni zamanda aktivlərimizi, nüfuzumuzu, bazar və əqli kapital haqqında biliklərimizi də qiymətləndirməliyik.

Güclü və Zəif Cəhətlərin Qiymətləndirilməsi



PRIMEFACT yoxlama siyahısı

Bütün güclü və zəif cəhətləri yazmağa çalışmaq əvəzinə, sadəcə olaraq boş kağız parçası üzərində də düşünmək mümkündür. Növbəti səhifədəki **PRIMEFACT Yoxlama Siyahısı** hərtərəfli təhlil üçün lazım olan strukturu təqdim edir.

Mən bu yoxlama siyahısını, məxsusi olaraq, yaradıcılıq və mədəniyyət sahələri üçün hazırlamışam və bir çox müştəri ilə uğurla sınaqdan keçirmişəm.

Əqli Mülkiyyət
səhifə 54-ə baxın

Bazarın Tədqiqi
səhifə 38-ə baxın

Dəyərlər
səhifə 11-ə baxın

Maliyyə
səhifə 64-ə baxın

PRIMEFACT Yoxlama siyahısı

Adamlar (P)

Nümayəndələrinizin güclü və zəif cəhətləri hansılardır? Əməkdaşlar, direktorlar, üzvlər, tərəfdaşlar, məsləhətçilər və digər maraqlı tərəflər.

Nüfuz (və ya Brend) (R)

Hədəf müştərilərimiz qarşısında nüfuzumuzu təmin edən amillər hansılardır? Brend və ya brendlərimizin güclü, yaxud zəif cəhətləri hansılardır?

Əqli Mülkiyyət (I)

Biz hansı əqli mülkiyyətə sahibik? O necə qorunur? Onu gəlir mənbəyinə çevirməyin ən asan yolu nədir?

Bazarın Tədqiqi / Bazar haqqında Məlumat (M)

Bazar segmentləri və təmayülləri haqqında hansı məlumatımız var? Konkret müştərilər və onların xüsusi ehtiyacları haqqında nə bilirik?

İdeallar (və ya Dəyərlər, yaxud Mədəniyyət) (E)

İdeallarımız, dəyərlərimiz və təşkilati mədəniyyətimiz dedikdə nə nəzərdə tutulur? Bütün maraqlı tərəflər bu ideallara tərəfdardırmı?

Maliyyə (yəni Pul) (F)

Cari mənfəət, nağd pul dövriyyəsi və aktivlər hansı vəziyyətdədir? Hansı məbləğdə sərmayə yatırmağa və ya borc götürməyə imkanımız var?

Çeviklik (və ya Cəldlik, yaxud Dəyişkənlik) (A)

Yeni imkanlardan yararlanmaq üçün kifayət qədər çevikmi? Adamlarımız dəyişməyə və dəyişikliklərə hazırdırlarmı? Dəyişiklik üçün maneələr mövcuddurmu?

Həmkarlar (İttifaqlar, Tərəfdaşlıqlar və Şəbəkələr) Digər müəssisə və təşkilatlar (o cümlədən, hökumət) ilə qurduğumuz qarşılıqlı əlaqələrin güclü və zəif cəhətləri hansılardır?

İstedadlar (Səriştə və Bacarıqlar) (T)

Əsas qabiliyyətlərimiz hansılardır? Hansı bacarıqlarımız var və bu məsələ ilə bağlı nə kimi boşluqlar mövcuddur? Yeni bacarıqlara necə yiyələnirik?

Zəif cəhətlərinizdən bəhs edərkən də açıq və səmimi olun. Unutmayın ki, bütün zəif cəhətlərin aradan qaldırılmasına ehtiyac yoxdur. Bəlkə də, bazarda elə bir mövqe tuta biləcəksiniz ki, zəif cəhətlərinizin heç bir əhəmiyyəti olmayacaq. Bunun üçün güclü və zəif cəhətlərinizi rəqiblərinizlə müqayisədə qiymətləndirməlisiniz. Hansısa keyfiyyətiniz xüsusilə güclü ola bilər, lakin rəqibləriniz də bu məsələdə sizin qədər, yaxud sizdən də güclüdirsə, o zaman bu keyfiyyətiniz sizə **Rəqəbat Üstünlüyü** qazandırmır.

Əsas Bacarıqlar

Əsas Bacarıqlarınız biznes uğurunuzun təməlinə duran ixtisaslaşmanızdır. Onun əhəmiyyəti çox vaxt ilk baxışda göründüyündən daha dərinidir.

Misal üçün, "Canon" şirkəti əsasən kameralarda yox, daha çox optikada ixtisaslaşdığını özü üçün müəyyənləşdirəndən sonra anlayıb ki, fotosürət bazarına da daxil ola bilər. Eynilə, Sony şirkətinin ixtisaslaşdığı əsas bacarıq elektronika yox, miniatürizasiyadır; "Honda"-nın maşınlar yox, mühərriklərdir – bu, "Honda"-nın avtomobil bazarının həddlərini aşaraq qayıq mühərriki və otbiçən maşın istehsalçısı olmasına gətirib çıxarıb. Riçard Bransonun "Virgin" brendi əslində müştəri xidmətləri ilə əlaqədardır, buna görə də, o, yalnız musiqiyə deyil, aviaşirkətlərə, qatarlara, maliyyə xidmətlərinə və mobil telefonlara da tətbiq edilə bilər.

Bəzi teatr şirkətləri hesab edirlər ki, əsas bacarıq dramın öz mahiyyətini deyil, dramdan istifadə etməklə "ismarışların çatdırılması"ndadır. Bəzi hallarda veb-dizaynerlərin əsas bacarıqları brendinq və marketinq konsultasiyasındadır. **"Peppered Sprout"**un əsas bacarığı nəşriyyat yox, "ideyaların müştərilərə çatdırılması"dır.

Əlinizi ürəyinizin üstünə qoyub səmimi şəkildə deyın, sizin əsas bacarığınız nədir?

Kirpi

Rəqabətə davamlı ən güclü cəhətlərinizin qiymətləndirilməsi üçün bu suala cavab verin: "Biznesiniz hansı işi dünya səviyyəsində görə bilər?" Nəzərə alın ki, sual sizin dünya səviyyəsində nəyi etmək istədiyiniz deyil, nəyi bacaracağınız haqqındadır. Bunu bilmək və əsas güclü cəhətlərinizdən inamla istifadə etmək uğurlu **Kirpi Strategiyasının**¹⁰ bir hissəsidir.

Hiyləgərliyi ilə tanınan tülkü kirpini öldürmək üçün bir çox strategiyadan istifadə edir.¹¹ Kirpinin isə özünü müdafiə etmək üçün yalnız bir strategiyası var. Tülkü nə vaxt, hansı istiqamətdən hücum edir-etsin, kirpi tikanlı top halını alıb özünü müdafiə edir. Bu hər dəfə təkrar olur. Kirpi yalnız bir şeyi fəvqəladə dərəcədə yaxşı edir və əlverişli strategiyasına sadıqlığı sayəsində sağ qalır. Müəssisənizin Kirpi Strategiyasını müəyyən etməyiniz yalnız hansı işi dünya səviyyəsində edə biləcəyiniz (yaxud bilməyəcəyiniz) haqqında tam və obyektiv anlayışa malik olduğunuz halda mümkündür.

95:5 Qaydası

İmkanları və təhlükələri müəyyənləşdirərkən ən böyük ustalığı böyük miqdarda lazımsız şeylərin arasından vacib olan azlığı seçib tapmaqdır, çünki burada da hər yerdə olduğu kimi Pareto Prinsipi özünü göstərir. İqtisadçı Vilfredo Paretonun müşahidələrinə görə, hazırda İtaliyada var-dövlətin 80%-i ölkə əhalisinin 20%-nə məxsusdur. Prinsip "80:20 Qaydası" kimi də tanınır. Hesab edirəm ki, buna daha çox **95:5 qaydası deməliyə.**

95:5 Qaydası azlıqda olan bir neçə vacib şeyin hadisələrə daha çox təsir etməsini ifadə edir. Məsələn, satışın 95%-ni məhsulların 5%-i təmin edə bilər. Yaxud mənfəətin 95%-i müştərilərin 5%-dən alınır. Və ya rəqabətə davamlı üstünlüklərinizin 95%-ni güclü tərəflərinizin cəmi 5%-dən əldə edə bilərsiniz (Üstəlik, baş ağrısının 95%-ni həmkarlarınızın sadəcə 5%-i verə bilər!). Və sairə və ilaxır...

Zəif cəhətlər saysız-hesabsız ola bilər, onları PRIMEFACT yoxlama siyahısının istənilən xanasında tapmaq olar. Amma

Güclü
və zəif
tərəflərinizi
rəqiblərinizlə
müqayisədə
qiymətləndirin

 **Davamlı Peşəkar
İnkişaf**

Gerçəkləşən İdeyalar —
səhifə 86-ya baxın

sizə yaxşı xəbərimiz də var, onların heç də hamısını aradan qaldırmaq lazım deyil. Güclü cəhətlərdən istifadə zəif cəhətlər ucbatından bəzi şeyləri itirmək ehtimalını da nəzərdə tutur. Biznes düsturunuza nəyi etməmək haqqında qərar verməyiniz də daxildir. Siz yalnız biznes strategiyanızın təhlükə altında qalmasına səbəb ola biləcək zəif cəhətlərinizi aradan qaldırmalısınız. **Fəsil 11-ə – "Uğura Aparan Yolunuz"a baxın.**

Bacarıqlar: Təlim, yoxsa Təhsil?

Təhsil almaq üçün təlim kurslarına getməkdən başqa da yollar var. Müəssisənizin ixtisaslaşdığı əsas sahənin (əsas bacarığın) aydınlaşdırılmasından əlavə, həmin bacarıqların təkmilləşdirilməli olduğu sahələr də mövcuddur. Dəyişən xarici mühiti və müştərilərin dəyişən tələblərini nəzərə alsaq, təhsil müvəffəqiyyətin labüd komponentidir. Biznes strategiyası üçün vacib olan bilik və bacarıqların qiymətləndirilməsi üçün müəyyən analitik təlimlər keçirilə bilər, lakin şəxsən mən biliyi (təhsili) bacarıqdan (təlimdən) üstün tuturam. Təhsil təlimdən daha geniş anlayışdır. Öyrənməyə həvəs yaratmaq təlimə pul ayırmaqdan daha vacibdir.

"Həyatı boyu öyrənmək" sadəcə təmtəraqlı sözlər deyil, həyatın tələbidir. **Davamlı Peşəkar İnkişaf (DPI)** proqramı müəssisənin fəaliyyətində mühüm yer tutan şəxslərin bilik və bacarıqlarının biznes və müştərilər üçün aktual vəziyyətdə olmasını təmin etmək üçün çox vacibdir. Eynilə **The Team** üzvlərində olduğu kimi, hər kəsin də Fərdi İnkişaf Portfeli

və planı (FİP) ola bilər.

Öyrənən Təşkilat

Korporativ səviyyədə **Öyrənən Təşkilat** yaratmaq üçün onun müəyyən fəlsəfəsi olmalıdır. Mən bunu belə təsəvvür edirəm: Bu elə bir institut və ya təşkilatdır ki, orada hər kəs hamıdan, – müştəridən, rəqiblərdən və həmkarlarından daim nəse öyrənir. Baxın **The Team**. Əldə olunmuş biliklərin həmkarlarla paylaşılması və sistemləşdirilmiş şəkildə təşkilat daxilində "təşkilatdaxili əqli kapital" kimi yayılması mədəniyyəti isə daha da vacibdir. Firmadakı bu "knowhow" fərdlərin məcmu təcrübəsindən daha üstündür və orada işləyən adamlardan daha çox təşkilata(o cümlədən işçilərə də) məxsusdur.

Yaradıcı müəssisədə daimi təhsil və biliklərin artırılması **Biznes Göstəriciləri Panelinin** tərkib hissəsi olmalı və uğurun maliyyə göstəriciləri ilə eyni səviyyədə nəzarətdə saxlanılmalıdır. Qeyd etmək lazımdır ki, təhsil prioritetləri fərdlərin şəxsi seçimlərinə deyil, ümumi biznes strategiyasına uyğunlaşdırılmalıdır.



Təhsil
təlimdən
daha
geniş
anlayışdır





Əsas Məqamlar

- 1 Özünüzdən və biznesinizin, o cümlədən bütün maraqlı tərəflərin güclü və zəif cəhətlərini qiymətləndirin.
- 2 PRIMEFACT yoxlama siyahısından istifadə edin.
- 3 Kənar şəxslərdən kömək istəyin, çünki onlar sizin görmədiyiniz güclü və zəif cəhətləri görə bilərlər.
- 4 Bütün zəif cəhətlərin aradan qaldırılması zərurətinin olmadığını unutmayın.
- 5 Uğurunuzu təmin edən əsas bacarıqlarınızı müəyyən edin.
- 6 Hansı işi dünya səviyyəsində görə biləcəyinizi tapmaq üçün kirpi strategiyası haqqında düşünün.
- 7 Güclü və zəif cəhətlərinizin ən vacib 5%-ni müəyyən etmək üçün 95:5 Qaydasından istifadə edin.
- 8 Biznes strategiyasının dəstəklənməsi üçün lazım olan əlavə təhsil və bacarıq ehtiyaclarını müəyyən edin.
- 9 Öyrənməyə həvəs yaratmaq təlimə pul ayırmaqdan daha vacibdir.
- 10 Təhsil almaq üçün təlim kurslarına getməkdən başqa da yollar var. Bilik və bacarıqlarınızı artırmaq üçün yeni imkanlarınızın olmasını istəyirsinizsə, "təlim" haqqında deyil, "təhsil" haqqında düşünün.

Gerçəkləşən İdeyalar

"Peppered Sprout" şirkəti / "Plastic Rhino" sayacağı Reklam

"Məhsuldan o dərəcədə xoşumuz gəldi ki, onu parça-parça etdik." Kris Morris özünün "Peppered Sprout" şirkəti üçün Böyük Britaniyanın Puma brendindən iş almağa hazırlaşmaları haqqında danışarkən mənə (təxminən) bu sözləri demişdi. Kris və biznes partnyoru Piter Kellett qərara gəldilər ki, "Puma" onların hədəf müştərisidir və eksentrik yaradıcılıqları ilə onların yadında qalmalıdır. Bunun üçün onlar "Plastic Rhino" jurnalında Puma ayaqqabılarının tük qədr nazik zolaqlara parçalanmış şəkillərini dərc etdilər. Nə qədər qərribə səslənsə də, onlar istədiklərinə nail oldular.

Dünya şöhrəti qazanmış "Ogilvy and Mather" reklam agentliyinin əsasını qoymuş David Oqilvinin yolu ilə gedən Kris zolaqlı köynək geyinənlər stereotipinə uyğun gəlmir və daha çox Manhattanlı işgüzar adamı xatırladır. Onun gündəlik geyimi və sadə davranışının arxasında iti işgüzar ağıl dayanır. David Oqilvi kimi Kris və Piterin də birlikdə işləmək istədikləri hədəf müştərilərin siyahısı var və onlar məqsədlərinə doğru aktiv şəkildə irəliləyirlər. Onlar reklam etmirlər. Onlar tenderlərdə iştirak etmirlər. Onlar bütün mümkün yollarla hədəflərinə çatmağa çalışırlar.

Kris özü də etiraf edir ki, "Plastic Rhino" jurnalı başlanğıcda "dəlilik"dən başqa bir şey deyildi. Amma realıqda jurnal onların özlərini təşviq etmələri üçün ən effektiv üsula – 8 əməkdaşın və müxtəlif ölkələrdən olan ştatdankənar rəssamların ideyalarının vitrininə çevrildi. 15 ölkədə yayılan "Plastic Rhino" özü-özlüyündə böyük uğurdur.

Kris özünün və Piterin qarşısında duran biznes məqsədləri üzərində ilk vaxtlar necə işlədikləri haqqında danışarkən deyir: "Gördüyümüz ən yaxşı iş qabiliyyətimizin nümayişi oldu". Onlar nəşir idilər və ancaq bu işlə məşğul olacaqlarına qərar verib bütün diqqətlərini "Plastic Rhino"nın nəşr edilməsinə yönəldə bildilər. Lakin onlar əsas bacarıqlarının ideyaların müştərilərə çatdırılması olduğunu başa düşdülər və jurnal sadəcə olaraq bu qabiliyyətin təzahürü oldu. Beləcə, onların yaradıcılıq qabiliyyəti instalyasiyalar, foto və illüstrasiyalar, hazır və sifarişli nəşrlər vasitəsilə müştərilərinə reklam ötürən "Peppered Sprout"un qanadı altında gizlənir.

"Peppered Sprout" komandası öz istiqamətini bilir, güclü tərəflərindən istifadə edir, hansı işlə məşğul olduğunu və yaradıcı müəssisələrini seçilmiş istiqamətdə inkişaf etdirmək üçün hansı müştəriləri qazanmaq istədiyini başa

www.pepperedsprout.com



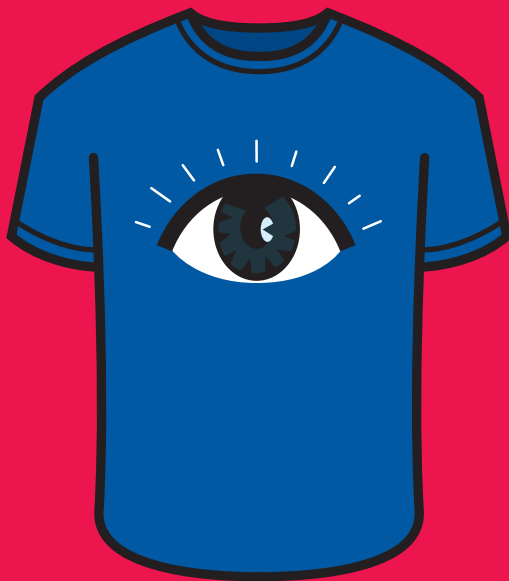
Kitabda yer alan müvafiq ideya və mövzulara keçidlər:

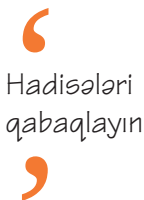
- * Doğru müştərilərin seçilməsi (səhifə 36-ya baxın)
- * Hədəf aldığınız istiqaməti – Baxışınızı bilin (səhifə 11-ə baxın)
- * Əsas Bacarıqlarınızı tanıyın (səhifə 19-a baxın)
- * Ştatlı və ştatdankənar işçilərin qarışığı (səhifə 84-ə baxın)

3

Sayıq olmaq

- Bu fəsildə dəyişən dünyada müəssisənizə yaxşı və ya pis təsir göstərə biləcək imkanlar və təhlükələri izləmək üçün biznes "radar"ından istifadə etməyinizin üstünlükləri təsvir olunur.





Hadisələri
qabaqlayın



Biznes Radarı



ICEDRIPS yoxlama siyahısı

Gerçekleşen İdeyalar —
səhifə 102-yə baxın

Ehtiyatlı olun! Ətrafınızda biznesinizin yaxşı getməsinə, ya da müvəffəqiyyətsizliyə uğramasına səbəb ola biləcək hadisələr baş verir. Dünya sürətlə dəyişir, biz isə baş verənlərə, misal üçün, texnologiya, iqtisadiyyat və qaydalardakı dəyişikliklərə birbaşa nəzarət etmək iqtidarında deyilik. Xarici mühitdəki bu cür dəyişikliklər bizneslərə və təşkilatlara, hətta bütün sənayeyə dərinlən təsir göstərə bilər.

Son bir neçə ildə mobil telefonlar ünsiyyət tərzimizi kökündən dəyişib, İnternet qlobal bazarların açılmasına səbəb olub. Avropa İttifaqının normativ aktları getdikcə daha çox dövləti əhatə edir və genişlənən sərhədləri daxilində yaşayan hər bir vətəndaşa təsir edir. Dəyişikliklər daimidir.

"Radar"dan istifadə

Hadisələri qabaqlamaq istəyirsinizsə, dəyişikliklərə sadəcə reaksiya verməyimiz kifayət etmir. Biz dəyişiklikləri proqnozlaşdırmalıyıq. Bu isə xarici mühitin daim nəzarətimiz altında olmasını tələb edir. Mən bunu dumadan təhlükə və kömək axtarışında olan, ekranlarında yaxınlaşan gəmiləri və gözlənilən tufanları göstərən gəmi radarına bənzədirəm. Biz, təbii ki, yaşadığımız dünya ilə təmasda oluruq və yeniliklər haqqında televiziya, dostlarımızdan, nəşrlərdən və bir çox başqa mənbələrdən məlumat alırıq. Lakin 360° effektivliyi olan **Biznes Radarına** sahib olmaq üçün imkanlar və təhlükələrin axtarışında daha sistemli hərəkət etmək lazımdır. Bu cür nəzarətə **Xarici Audit** (və ya Ətraf mühitin Təhlili) deyə bilərik. **PEST Təhlilində** imkan və təhlükələri izləmək üçün bizim dörd istiqamətə – siyasi (P), iqtisadi (E), sosial (S) və texnoloji (T) sahələrə baxmağımız tələb olunur. Daha hərtərəfli yanaşma kimi növbəti səhifədəki **ICEDRIPS yoxlama siyahısından** istifadə edərək səkkiz istiqamətdə axtarış edə bilərik. Bu akronimi mən düşünmüşəm və bir çox təşkilatlara bizneslərinin və ya sosial müəssisələrinin qarşısında duran imkan və təhlükələri müəyyən etməyə kömək edərkən bu yoxlama siyahısından istifadə etmişəm. **Win-**

Gerçəkləşən İdeyalar —
səhifə 32-yə baxın

Rəqabət Qüvvələri
səhifə 47-yə baxın

Gerçəkləşən İdeyalar —
səhifə 78 və 102-yə baxın

Rəqiblərin Əməkdaşlığı
səhifə 48-ə baxın

dows Layihəsinə baxın.

ICEDRIPS yoxlama siyahısı

Innovasiyalar (I) –

kompyuter texnologiyaları və İnternet və (əlbəttə ki) biologiya elmləri və nəqliyyat sahəsindəki digər yeniliklər.

Rəqabət (C) –

yalnız rəqiblərdən deyil, bazarın yeni iştirakçıları və əvəzedici məhsullar kimi digər **Rəqabət Qüvvələrindən** qaynaqlanan təhlükələr.

İqtisadiyyat (E) –

inflasiya, valyuta məzənnələri, sənayedə tənəzzül, dövlət büdcəsi xərcləri və s. kimi iqtisadi amillər.

Demoqrafiya (D) –

əhəlinin yaşlanması, miqrasiya, məşğulluq sahəsindəki təmayüllər, sosial siniflər və s.

Qanun və normalar (R) –

yeni qanunlar, protokollar, müqavilələr, konvensiyalar və sənaye normaları, misal üçün, Radio, Televiziya və Kommunikasiya haqqında Qanun və Təhsildə Standartlar İdarəsinin məktəb yoxlamaları.

İnfrastruktur (I) –

telekommunikasiya şəbəkələri, nəqliyyat, ictimai xidmətlər və kommunal xidmətlər.

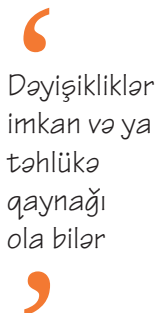
Tərəfdaşlar (P) –

Digər şirkətlər və ya təşkilatlarla strateji ittifaqlar (Rəqiblərin Əməkdaşlığına da nəzər yetirin).

Sosial təmayüllər (S) –

texnologiyaların mənimsənilməsi, asudə vaxtdan istifadə, dəblər və dəyişən inanclar.

Yuxarıda qeyd olunan amillər yoxlama siyahısında əhəmiyyətlik dərəcəsinə görə deyil, yalnız yadda saxlanılması asan olan



Dəyişikliklər
imkan və ya
təhlükə
qaynağı
ola bilər

Rəqabət Qüvvələri
səhifə 47-yə baxın

akronimə əsaslanaraq sıralanıb.

Yoxlama siyahısından istifadə etməyin ən yaxşı yolu dünyada baş verən və ya baş verə biləcək 100, ya da buna yaxın hadisənin siyahısını hazırlamaqdır. (On il ərzində kosmik fəzada olmuş bir həmkarınıza danışmaq istəyəcəyiniz hər şeyi bu siyahıya daxil edin!)

Nəticədə ortaya bütün təşkilatlar üçün faydalı olan ümumi siyahı çıxacaq. Siyahıdakı Rəqabət və Tərəfdaşlıq elementləri daha çox müvafiq biznes və ya təşkilata aid olacaq.

Daha sonra siyahıya sektorunuz üçün seçiyyəvi olan bütün xüsusi xarici amilləri əlavə edin. Belə amillərə texniki inkişaf, dövlət təşəbbüsləri və ya sənaye məsələləri aid ola bilər.

Onların hamısını yazın, sonra isə biznesiniz üçün imkan və təhlükə qaynağına çevrilə biləcək amilləri diqqətlə seçib ayırın.

Misal üçün, ucuz beynəlxalq reyslər (infrastruktur) və endirilməsi mümkün olan musiqi faylları (innovasiya) bəzi müəssisələrə əlavə imkanlar qazandırır, digər tərəfdən isə məhkəmə çəkişmələrinin sayının artması ehtimalı (qanun və normalar) və bazara Avropa İttifaqına yeni qəbul olunmuş ölkələsisələr üçün təhlükə mənbəyinə çevrilir.

Mövqeyinizdən asılı olaraq dəyişikliklər inkişafa və ya fəlakətlərə səbəb ola bilər; dəyişikliklər sizə necə təsir etmələrindən asılı olaraq, xeyrinizə və ya zərərinizə olan qüvvələrə çevrilə bilər; dəyişikliklər onlara göstərdiyiniz münasibətdən asılı olaraq, imkan və ya təhlükə qaynağı ola bilər. Birləşmiş Krallıqda Əlilliyin Diskriminasiyası haqqında Akt memarlara, veb-dizaynerlərə, reklamçılara və digər yaradıcı bizneslərə eyni dərəcədə təsir edir. Bəziləri bunu biznesləri üçün problem hesab edəcəklər, lakin "hadisələri qabaqlayanlar" yeni tələblərə sürətlə uyğunlaşacaq və rəqabət üstünlüyü əldə edəcək.

Unutmayın ki, dəyişən rəqabətli mühitdə sizin necə hərəkət etməyinizdən asılı olaraq, birbaşa rəqiblərinizlə yanaşı, alıcı və təchizatçıların nisbi qüvvəsi, o cümlədən bazarın yeni iştirakçıları və əvəzedici məhsullar kimi digər **Rəqabət Qüv-**

vələri də imkan və ya təhlükə qaynağı ola bilər.

Digər tərəfdən, bəzi hallarda aşkar rəqiblər də əməkdaşlıq edə bilərlər. Bu zaman **Rəqiblərin Əməkdaşlığı** ideyasının istifadə edilməsi rəqiblərin tərəfdaşlara, təhlükələrin isə imkanlara çevrilməsinə səbəb olar.

Şanxayda kompüter oyunları istehsalı ilə məşğul olan "Shanda Entertainment"-in prezidenti Timoti Çen proqram təminatları piratlığının geniş yayıldığı bir mühitdə işləyir. Proqram təminatları piratlığı böyük təhlükə idi, lakin "Shanda"-nın biznes modelini dəyişən Çen müştərilərin onlayn oyunlar üçün mütləq ödəniş etmələrini təmin etməklə onu imkana çevirdi. Beləcə, proqram təminatının pirat surətlərinin yayılması əslində daha çox adamın sistemə daxil olub ödəniş edən müştəriyə çevrilməsinə səbəb oldu.¹²

Online Originals yalnız internet üzərindən yayımlanan elektron kitablar nəşr edən ilk müəssisəni yaratmaq üçün xarici mühitdəki dəyişikliklərdən (xüsusilə də, İnnovasiyadan) yararlanmışdır.

Yoxlama siyahısından mümkün qədər çox müsbət və mənfi amillər müəyyən etmək üçün istifadə etməyinizdən sonrakı addım **95:5 Qaydasının** köməyi ilə hər bir amil üzrə vacib olan azlığı tapmaqdır. Xarici imkanların sadəcə 5%-i gələcək uğurunuzun 95%-nə səbəb ola bilər. Sadəcə bir böyük təhlükə müəyyən edilmiş digər çoxsaylı təhlükələrdən iyirmi dəfə daha vacib ola bilər.

Təhlükələrə gəldikdə isə, ən pis ehtimalları proqnozlaşdırın, daha sonra onlarla necə mübarizə aparacağınıza, yaxud onları necə aradan qaldıracağınıza qərar verin. **Risklərin Təhlilinə** də baxın.

Risklərin Təhlilinin əksi İmkanların Təhlilidir. Risklərin Təhlili ilə bənzər prinsiplərə əsaslanan İmkanların Təhlili biznesə xeyir gətirmək ehtimalı daha yüksək olan imkanların və bu imkanların hər birinin mümkün müsbət təsirinin biznes prioritetlərinin müəyyən edilməsi üçün qiymətləndirilməsi texnikasıdır.

Yekun olaraq, ICEDRIPS yoxlama siyahısı sizə yeni imkanları rəqiblərinizdən öncə müəyyən edərkən təhlükələrindən uzaq durmaq və ya onlardan qorunmaq üçün erkən xəbərdarlıq sistemini, özünü **Biznes Radarınızı** hazırlamaq imkanı verir.



Əsas Məqamlar

- 1 Nəzarət edə bilmədiyimiz xarici qüvvələr bizneslərimizə müsbət və ya mənfi təsir göstərə bilər.
- 2 Biz dəyişikliklərə reaksiya verməklə kifayətlənməyib onları proqnozlaşdırma bilməliyik.
- 3 Xarici mühitdə müəssisənizə təsir edə biləcək qüvvələri tapmaq üçün "biznes radarı" kimi ICEDRIPS yoxlama siyahısından istifadə edin.
- 4 Bir, yaxud iki xüsusi imkanı və potensial təhlükələri müəyyən etmək üçün xarici mühiti diqqətlə nəzərdən keçirin.
- 5 Təhlükələr imkanlara çevrilə bilər.
- 6 95:5 Qaydasını yadda saxlayın və vacib olan azlığı lazımsız çoxluqdan ayırın.
- 7 Ən pis ehtimalları proqnozlaşdırın, sonra isə onlarla necə mübarizə aparacağınıza, yaxud onları necə aradan qaldıracağınıza qərar verin.
- 8 Həmişə sayıqlıq göstərin.

Gerçəkləşən İdeyalar

Online Originals

Elektron Kitabların nəşri ilə məşğul olan İnternet Nəşriyyat Evi

Yalnız internet üzərindən yayımlanan elektron kitablar nəşr edən ilk nəşriyyatçı "Online Originals" e-kitabların nəşriyyatının pioniəri olmaq üçün texnoloji mühitdəki bəzi dəyişikliklərdən faydalanmışdır. Onlar sektorda baş vermiş bir çox ilkərin səbəbkarı olublar. PDF faylların e-kitabların standart formatı kimi istifadə edilməsi, e-kitablar üçün ISBN nömrələrinin verilməsi və kütləvi mətbuatda e-kitablara resenziya yazılması onların sayəsində başlayıb. Bundan başqa, onlar "Buker Mükafatı" nominasiyası almış ilk elektron kitabı nəşr ediblər. "Online Originals"-ın nəşrlərində kitab formatlı bədii ədəbiyyat, elmi ədəbiyyat və dramaturgiya yer alıb.

1995-ci ildə Devid Qetmen və həmtəsisçi Kristofer Makann oxucuların müxtəlif müəlliflərin əsərlərinin rəqəmsal versiyasını fərdi kompüterlər, Apple Mac kompüterləri və Palm əməliyyat sistemi ilə işləyən fərdi rəqəmsal vasitələrlə oxuması üçün İnternetdən e-ticarət paylanma kanalı kimi istifadə edilən tamamilə yeni növ nəşriyyat müəssisəsinin yaradılması üçün imkan yarandığını anladılar.

Ənənəvi nəşriyyatlarda kitabı çıxan müəlliflərin əksəriyyətinin elektron nəşriyyat hüquqlarına nəşirlər tərəfindən qoyulmuş qadağanın əsiri olduğu bir vaxtda Online Originals zirəklik və çeviklik göstərərək müəlliflərlə, o cümlədən bestseller yazıçı Frederik Forsayt ilə "yalnız elektron hüquqlar"ı əhatə edən sövdələşmələrə başladı. Bu cür razılaşmalar müəlliflərə adi kitab nəşriyyatları ilə də müqavilələr bağlamaq azadlığı verirdi.

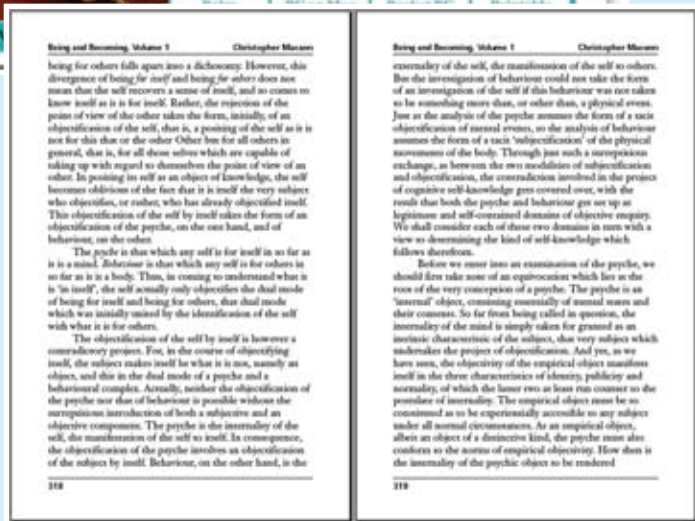
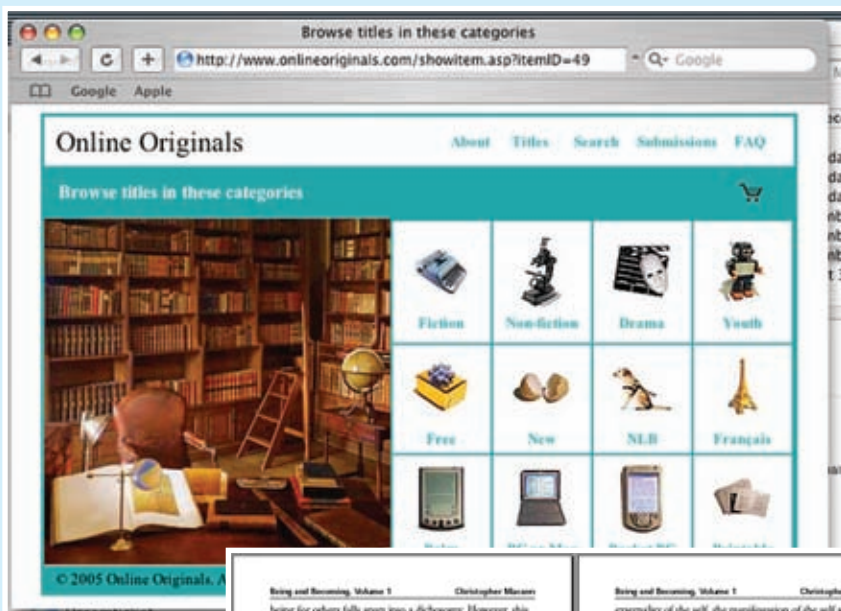
Online Originals nəşriyyat anlayışını kökündən dəyişdi və ənənəvi nəşriyyat işinin çap etmə,

anbarda saxlama, fiziki olaraq paylanma və satılmamış məhsulların ucuz qiymətə satılması kimi xərclərin çoxuna qənaət edən, əvəzində demək olar ki, tamamilə qeyri-maddi aktivlərə əsaslanan yeni biznes modeli yaratdı. Bu yeni biznes modeli sayəsində nəşriyyat korporasiyaları üçün kommersiya baxımından maraqlı olmayan aztiraqlı əsərlərin nəşri iqtisadi baxımdan daha məqsədəuyğun oldu. Üstəlik, "Online Originals"-ın yeni iqtisadi düsturu satışlardan əldə edilmiş xalis mənfəətin tam 50%-nin qonorar kimi müəlliflərə ödənilməsinə imkan verir.

Ənənəvi nəşirlər e-kitablar ucbatından kağız kitabların satışının azalacağından qorxur, elektron "Online Originals" nəşriyyatı isə məsələyə başqa tərəfdən yanaşır. Onlar həm fəlsəfi və işgüzar məqsədləri nəzərə alaraq şifrələmə texnologiyasından imtina etdilər, bu da rəqəmsal kitabların dostlar və tanışlar arasında maneəsiz paylanmasına, e-kitab bir oxucudan digərinə ötürüldükcə "Online Originals" haqqında məlumatın virus marketinqində olduğu kimi yayılmasına səbəb oldu.

Vençur sərmayələrinin köməyi ilə "Online Originals" hətta əlyazmalarla işdən tutmuş rəy yazılması kimi sırf nəşriyyat proseslərinin bir çoxunu da son texnologiyalardan istifadə edərək avtomatlaşdırdı. Bu, əsər təqdimatı üçün yaradılmış, artıq mövcud olan müəlliflər birliyinin yeni imzalar üçün bir növ "qapı" rolunu oynadığı unikal ekspert sisteminin avtomatlaşdırılmasına imkan yaradır. O, həm də virtual bir təşkilatdır (nəşriyyatın harada yerləşməsi haqqında heç bir məlumat yoxdur, çünki bu vacib deyil), onun korporativ mərkəzə, anbara və ya perakəndə satış obyektlərinə ehtiyacı yoxdur, o biznesini əsasən kiber-məkanda həyata keçirir.

www.onlineoriginals.com



Kitabda yer alan müvafiq ideya və mövzulara keçidlər:

- * **Xarici Mühit** (səhifə 27-yə)
- * **Virtual Təşkilat** (səhifə 75-ə baxın)
- * **Müəllif hüququ** (səhifə 54-ə baxın)
- * **Qeyri-maddi Aktivlər** (səhifə 53-ə baxın)
- * **Virus Marketingi** (səhifə 40-a baxın)

4

Marketingin Gücü

- Bu fəsildə marketingin əsl mahiyyətinin reklam və satış deyil, ilk növbədə düzgün müştəriləri seçmək, onların hər şeyin mərkəzində durmasına və biznesin onların tələbləri ətrafında qurulmasına hazır olmaq, onlara qulaq asmaq və onların dəyişən ehtiyaclarına cavab vermək olduğu izah edilir..



"Marketing" heç də "satış" anlayışının daha gözəl səslənən adı deyil. O, daha radikal bir anlayışdır. Marketing sözün ən geniş və yaxşı mənasında biznesinizi tamamilə müştərinin dəyişən ehtiyaclarına uyğunlaşdırmaq deməkdir.



Müvəffəqiyyətli
yaradıcı
müəssisələr,
sözün əsl
mənasında,
müştərilərə
mərkəzlənirlər



Marketing Problemi

Oskar Uayld yazırdı: "Tamaşa uğurla keçsə də, tamaşaçılar uğursuzluğa düşər oldular." Bəzi adamlar mənə deyirlər ki, biznes əladır, amma müştəri problemi var! Daha doğrusu, müştəri tapmaq problemi var. Onların iddiasına görə, bizneslərinin "marketing problemi" odur ki, onlar adamları məhz özlərinin məhsullarını almağa inandırma bilmirlər. Onların əsl problemi ondadır ki, biznesləri müştərilərin istəklərinin deyil, özlərinin, öz məhsullarının və öz xidmətlərinin üzərində qurulub. Onlar işlərini müştəridən tam ayrılmış zonada, bir növ yaradıcı vakuuma görürlər. Onlar diqqətlərini müştərilərdə deyil, məhsullarda cəmləşdirirlər. Sonra da ümid edirlər ki, marketingin hansısa möcüzəli metodu məhsullarını satmağa kömək edəcək. Onların fikrincə, marketing sehrli toz kimidir, marketoloqlar onu köhnə məhsul və ya xidmətin üzərinə üfursə onlar isti piroq kimi kimə gəldi satılacaq.

Uğurlu yaradıcı müəssisələr həqiqətən də bütün diqqətlərini müştəri üzərində cəmləşdirirlər, lakin bu müştərinə qəfəsdə saxlayıb onu ancaq öz məhsullarına möhtac etmək kimi deyil, əksinə, müştərinə öz kainatlarının mərkəzində saxlayıb bütün fəaliyyətlərini onun ətrafında qurmaqdır. Bu, tamamilə fərqli düşüncə tərzidir.

Bu, "Yaratmaq istədiklərimizi necə sata bilərik?" düşüncəsindən "Müştərilərin almaq istədiklərini təmin etmək üçün yaradıcılığımızdan necə istifadə edə bilərik?" düşüncəsinə keçmək deməkdir.

"Marketing" sözü özündə elm və incəsənəti, həmçinin saysız-hesabsız qabiliyyətləri birləşdirir. Mahiyyət etibarilə, bu anlayış strateji marketing və operativ marketingə bölünə bilər.



Bütün
müşətilər
yaxşı müşətiləri
hesab oluna
bilməz



Doğru müşətilərin seçilməsi

Strateji və Operativ Marketing

Operativ marketing müşətilərlə əlaqə saxlanması və onlara məhsullar və ya xidmətlər haqqında məlumat verilməsi ilə bağlı olan reklam, PR və satış kimi daha çox göz önündə olan amilləri əhatə edir. Strateji marketing müşətilərinin dəyişən ehtiyaclarına əsaslanaraq hansı məhsul və xidmətlərin ilk növbədə istehsal edilməsi haqqında qərar verir. O, təşkilatın tamamilə konkret müşətilərinin tələbatları ətrafında cəmləşməsinə cavabdehdir. Əlbəttə ki, strateji marketing daha vacibdir, çünki ilkin biznes düsturunuz doğru deyilsə, yəni konkret xidmət və məhsullar seçilmiş müşətilərə mənfəətlik baxımından uyğun gəlmirsə, reklam nə dərəcədə dahiyane (yaxud yaradıcı) olur-olsun, operativ marketing uğursuz olacaq.

Strateji marketing düsturuna hansı müşətilərə xidmət göstərilməsi haqqında qərarların verilməsi də daxildir. Bu oportunizm deyil, bu sizin biznes düsturunuzun əsası və uğura aparan yolunuzdur.

Müşətiləri Yönlümlülük

Doğru müşətilərin seçilməsi istənilən uğurlu biznes düsturunun ən vacib elementidir. Marketingin əsl mənası müəssisənin işinin seçilmiş müşətilərin və ya bazar segmentlərinin dəyişən ehtiyacları ətrafında qurulmasıdır. Başqa sözlə desək, müşətilərin biznes proseslərinin sonunda deyil, başlanğıcında birinci yere qoyulmasıdır. **Müşətilərin ehtiyacları əvvəldən axıra kimi biznesinizin əsas məsələsi olmalıdır.** "Hewlett Packard" şirkətinin həmtəsisçisi Devid Pakkardın dediyi kimi: "Marketing – o qədər əhəmiyyətlidir ki, onu ancaq marketing şöbəsinin ixtiyarına vermək olmaz." Marketing yalnız xəttin sonunda dayanan satış nümayəndələrinin deyil, bütövlükdə biznesin məsuliyyətidir.

Dünyanın strateji baxımdan ən məqsədyönlü bizneslərinin öz biznes strategiyalarına uyğun hesab etdikləri hədəf müşətilərinin siyahısı var. "Ogilvy and Mather" reklam agentliyinin təsisçisi Devid Oqilvi "Reklamçının Etirafı" kitabında müşətilərə hədəflənməklə biznesini qurması və bu müşətiləri qazanmaq üçün əlindən gələni etməsi haqqında yazır. Son 50 il ərzində "Ogilvy and Mather"-in müşətiləri siyahısında

"American Express", "Ford", "Shell", "Barbie", "Kodak", "IBM", "Dove" və "Maxwell House" kimi brend və şirkətlər yer alıb.

Konkret müştərilərə hədəflənmiş digər yaradıcı biznes nümunələri haqqında məlumat almaq üçün **Şeron Matç**, **"Peppered Sprout"** və **"Mando Group"** bölmələrinə baxın.

Şübhəsiz ki, marketinq "bütün müştəriləri həmişə məmnun etməyə" çalışmaq yox, daha effektiv və mənfəətli formada tərəfdaşlıq edə biləcəyiniz müştəriləri seçmək və yaradıcı bacarıqlarınızı onların ehtiyaclarına uyğunlaşdırmaqdır. Biznes strategiyasına nəyi etməmək haqqında qərarlar daxildir, eynilə, strateji marketinqdə də hansı müştərilərlə işləməyəcəyiniz haqqında qərarlar əks olunur. Bütün müştərilər yaxşı müştəri hesab oluna bilməz. Diqqətin hər bir müştəriyə yetirilməsinə çalışmaq ümumiyyətlə diqqətin olmaması deməkdir.



Bazar Segmentasiyası

Bazarın Seqmentləşdirilməsi

Bazar Segmentasiyası potensial müştərilərin yaşayış yeri, cins, yaş, ehtiyaclar, fəaliyyət sahəsi və ya daha faydalı, yaxud müvafiq olan hər hansı başqa bənzər xüsusiyyətlərinə əsaslanaraq qruplara bölünməsi prosesidir. Müştəri seqmentlərinin analizi hansı hədəf seqmentlərinin üstünlüyə malik olması və biznes düsturunuza uyğun olmayan hansı cür müştəridən uzaq durulması haqqında düzgün qərarlar qəbul etməyə imkan verir. Seqment daxilindəki oxşar xüsusiyyətlərin konkret qruplara yanaşmaq üçün ən effektiv media kanallarının müəyyən edilməsi üçün istifadə olunması operativ marketinqə də yardım edə bilər. Müştərilərin seqmentləşdirilməsinin xüsusilə faydalı olan üsullarından biri onların oxuduğu və baxdığı KİV-ə əsaslanır. Bu cür seqmentləşdirilmə müştərilərə müraciət etmək üçün hansı reklam mühitindən istifadə etmək lazım gəldiyini avtomatik olaraq göstərir.

Mövcud müştərilər bir mənbə kimi çox faydalıdır, çünki onların xüsusiyyətlərinin təhlili hansı bazar seqmentində daha yaxşı işləyə biləcəyinizi başa düşməyə kömək edə bilər. Bu kitabda müdafiə olunan strateji yanaşmaya baxmayaraq, müştəri bazanız çox vaxt istəyiniz deyil, təsadüf nəticəsində formalaşsa bilər. Mövcud müştərilərinizə bu haqda sual versəniz, onlar sizin biznesinizin güclü və zəif cəhətlərini başa düşməyə

yardım edə bilər. **Fəsil 2-yə – "Özünü Tanı"ya baxın.**

Bundan başqa, yeni müştəriləri qazanmaqdan sonra, mövcud müştərilərdən əlavə iş almaq daha asan və ucuz başa gəlir (deyilənə görə, beş dəfəyə qədər). Mövcud müştərilərinizin qədrini bilin!

Üstəlik, mövcud müştərilər yeni müştərilər də gətirə bilər. Adınızın dillərdə əzbər olması ən yaxşı (və ən ucuz) reklamdır, ona görə də, bu üsul sizə doğru müştərilər gətirirsə, çalışın dillərdən düşməyiniz.

Müştəriləri dinləmək

Əgər biznes üçün müştərilər ən əsas məsələdirsə, hər şey bitəndən sonra onlarla danışmaqdan sonra elə əvvəlcədən onlara qulaq asmaq lazımdır. Marketing monoloq yox, dialoqdur.

Müştəriləri dinləmək fərqli şəkillərdə başa düşülə bilər, lakin o, ilk növbədə müştərilərə passiv hədəflər kimi deyil, aktiv tərəfdaşlar kimi münasibət göstərməkdir. Bunun üçün hadisələrə müştərilərin nöqteyi-nəzərindən baxmaq lazımdır.

Marketing "müştəriyə yaxın olmaq" kimi təsvir edilə bilər və bu anlayış bazarın stereotip üsullarla öyrənilməsinə deyil (bu, mənə mərkəzi küçələrdə sorğu aparən adamlarla göz-gözü gəlməmək istəyini və televizora baxarkən gələn zəhlətökən, arzuolunmaz telefon zənglərini xatırladır), sözün əsl mənasında, **tədqiq** edilməsini əhatə edir. Müştəriləri dinləməyin və hadisələrə müştərilərin nöqteyi-nəzərindən baxmağın bir çox yolları var, tək siz istəyin. Əgər doğrudan da bazarlar və müştərilər haqqında məlumat almaq istəyirsinizsə, bunun üçün bir çox birbaşa və dolaylı yollar var. Bazarın tədqiqinin tərkibinə birbaşa (ilkin) tədqiqatdan əlavə kitabxanalarda və ya İnternetdə tapılması mümkün olan sənaye təhlilləri, dövlət statistikaları və ticarət jurnallarında verilmiş məlumatların istifadə edildiyi ikinci dərəcəli (kabinet) araşdırması da daxildir. **Şeron Matç** bölməsinə baxın.

Daha açıq tədqiqat üsullarına üstünlük verirsinizsə, müştərilərinizə baş çəkə, onları fokus-qruplarına dəvət edə və onların sizin məhsulu (və ya rəqibinizin məhsulunu) istifadə etməsinə baxa bilərsiniz. Necə işlədiklərini görmək üçün müştərilərinizə baş çəkin. **"New Mind"** kimi siz də müştərilərinizi yeni məhsulun hazırlanmasına cəlb edin. Onların biznesinin inkişafı üçün sizin nə edə biləcəyinizi öyrənin. Sonuncu və ən vacibi odur ki, onlara qulaq asın və əks-əlaqə mexanizmləri, fokus qrupları, təklif qutuları vasitəsilə və ya nahar vaxtı onlarla dialoq qurun. Müştəriləri içkiyə qonaq edin və onlarla daha yaxından tanış olun. Əvəzində isə onların yaxşı ideyalarını



Müştəriləri dinləmək

Gerçəkləşən İdeyalar —
səhifə 14-ə baxın

Gerçəkləşən İdeyalar —
səhifə 42-yə baxın



Hadisələrə
müşətilərin
nəqtəyi-
nəzərindən
baxın



və sədaqətini qazanacaqsınız.

Bəzən elə təəssürat yaranır ki, siz müşətiləyə bir şey satırsınız, müşətilə isə sizdən tamam ayrı bir şey alır. Misallar gətirə bilərəm. Afrikada dillər əzbəri olan bir əhvalata görə, pivəni ancaq ona görə alıblar ki, boş şüşəsindən əla yağ çırağı düzəltmək olar. Yaxud, kitab mağazası fikir verib ki, Buker mükafatı almış kitabın arasına qoyduğu vauçeri heç kim geri qaytarmır və ondan istifadə etmir, məlum olub ki, hamı kitabı dostlarına yaxşı təəssürat bağışlamaq üçün qəhvə masasının üstündə saxlamağa alıb. Bu cür müşahidələr hadisələrə müşətilə nəqtəyi-nəzərindən baxmağınıza kömək edir.

Özünüə sual verin: Mövcud müşətiləriniz, itirdiyiniz müşətiləriniz və hədəfləndiyiniz müşətiləriniz haqqında nə bilirsiniz? **Nəyi bilmək istərdiniz?** Bu məlumatı almağın yolunu tapın.

Operativ Marketing

Strateji marketinginiz doğru hazırlanıbsa, operativ marketing daha asan başa gəlir. Başqa sözlə desək, əgər siz biznes düsturunu seçdiyiniz müşətilələr və onların istədikləri, düzgün qiymətə olan məhsul arasında təbii uyğunluq əsasında işləyib hazırlamısınızsa məhsulunuzun reklam vasitəsilə bazara yeridilməsinə ehtiyac qalmır, onun haqqında məlumat verməyiniz kifayətdir. Müşətilələr layihə ilə başlanğıcdan tanışdırlarsa, əgər onların fikirləri həmişə nəzərə alınıbsa, məhsulunuzu təkidlə reklam edərək müşətilələrə zorla satmağa çalışmağınıza ehtiyac qalmayacaq. Digər tərəfdən, məhsul müşətilərin istədiyi deyilsə, ya da doğru qiymətə təklif edilmirsə, ən inandırıcı (və ya "yaradıcı") reklam belə onun satılmağına səbəb olmayacaq.

Marketing kompleksi **Marketingin dörd P prinsipinin**, yəni Məhsul, Qiymət, Təşviqat və Yerin qarışığıdır (Yer əslində Paylanma (Distribution) deməkdir, lakin "3P və D" prinsipi yaxşı səslənir). Məhsul diqqətlə seçilmiş hədəf bazarı üçün doğru məhsuldursa, idarə edilməsi mümkün olan bu dörd element satış həcmi ən yüksək həddə çatdırmaq üçün müxtəlif yollarla birləşdirilə bilər.

Təşviqat, əslində, marketing kompleksinin elementlərindən sadəcə biridir, lakin adamlar "marketing" terminindən istifadə edərkən çox vaxt onu nəzərdə tuturlar. Sanki marketing reklam, ictimaiyyətlə əlaqələr (PR) və digər marketing əlaqə kanallarının,



Marketingin 4P Prinsipi

Məhsul
Qiymət
Təşviqat
Yer

Xüsusiyyətlər əvəzinə faydalar
səhifə 47-yə baxın

Gerçəkləşən İdeyalar —
səhifə 94-ə baxın

 Virus Marketingi

Gerçəkləşən İdeyalar —
səhifə 32-yə baxın

o cümlədən birbaşa poçt göndərişləri və kommersiya sərgilərində iştirakın qısa adıdır. Mahiyyət etibarilə, bütün bunlar diqqəti **xüsusiyyətlərə deyil, faydalara** cəlb edərək doğru adamlara doğru ismarışın ən effektiv üsulla çatdırılması üsullarıdır.

Operativ marketing həmişə büdcə ilə məhdudlaşmış olur, yeni yaradıcı bizneslərdə isə bu büdcə xüsusilə kiçik ola bilər. Bununla belə, bəzən ən ucuz üsul – məsələn, birinin o birinə məsləhəti kimi, – ən yaxşısı olur, adınızın dillər əzbəri olmasına çalışın, bu baş verəndə isə ona rəvac verin. **Mando Group** onu kiməsə tövsiyə edərək yeni iş götürülməsinə səbəb olanlara komissiya ödəyir. “Hotmail” elektron poçtla göndərilən ismarışların sonunda qoyulmuş hiperlinkin vasitəsi ilə özünü çox effektiv reklam edir. Dost-tanışlar bir-biri ilə ədəbi əsərlər bölüşdüüyü zaman **“Online Originals”** da “Hot-mail”in faydalandığı **Virus marketing** metodundan istifadə edir.

Müştərilərə passiv hədəflər kimi deyil, tərəfdaşlar kimi yanaşılması ilə marketingin interaktiv formaları yaranır. Məsələn, insanların müəyyən əlaqə qura biləcəyi (oxumaqdan əlavə) veb-saytlar və oxucuların cavab verməsini istəyən nəşrlər aktiv iştirakçıları mükafatlandırırlar.

Bahalı və nisbətən hədəfsiz kütləvi marketing (o, istənilən halda bir çox yaradıcı bizneslər üçün münasib olmayacaq) haqqında düşünmək əvəzinə, bu yanaşmanı tərsinə çevirin və yalnız bir müştəriniz olsaydı, hansı yeganə müştəri sizin üçün ideal olardı sualına cavab verin. Sonra bu ideal müştərinizi tapın, daha sonra isə əvvəlki addımınızı təkrar edib daha birini tapın, sonra başqasını və beləcə davam edin.

Yekun olaraq bir daha qeyd edək, marketing istədiyiniz hər şeyin satılmasını təmin edəcək sehrli toz deyil. Marketing yalnız müştərinizi diqqət mərkəzində saxlayıb müəssisənizi onun ehtiyacları ətrafında qurduğunuz halda möcüzələr yaradır.



Əsas Məqamlar

- 1 "Marketing" heç də "satış" anlayışının daha gözəl səslənən adı deyil. O, daha radikal bir anlayışdır.
- 2 Operativ marketinginizi planlaşdırmazdan öncə strateji marketingi (biznes düsturunuzun tərkib hissəsini) hazırlayın.
- 3 Konkret bazar segmentlərinə və ya konkret müştərilərə hədəflənin. Qazanmaq istədiyiniz müştərilərin siyahısını hazırlayın.
- 4 Marketing monoloq yox, dialoqdur. Uğurlu marketing həm müştəriləri dinləməyi, həm də onlarla danışmağı bacarır.
- 5 Bütün müştərilər yaxşı müştərilər hesab oluna bilməz. Müştərilərin hansının müəssisəniz üçün yaxşı və ya pis olmasına qərar verin.
- 6 Siz həqiqətənmi müştərilərə diqqət edirsiniz, yoxsa sizin üçün əsas olan hələ də məhsullardır?
- 7 Biznesinizi müştərilərin dəyişən ehtiyacları ətrafında qurun. Müştərilərin ehtiyacları dəyişdikcə siz də dəyişməyə hazır olun.
- 8 Mövcud müştəriləriniz, itirdiyiniz müştəriləriniz və hədəfləndiyiniz müştəriləriniz haqqında nələri bilirsiniz? Nəyi bilmək istərdiniz? Bilmək istədiklərinizi müxtəlif üsullarla, o cümlədən birbaşa və dolayı bazar tədqiqi vasitəsilə öyrənməyin yolunu tapın.
- 9 Mövcud müştərilərinizin sizi biznesiniz üçün doğru olan yeni müştərilərə tövsiyə etmələri üçün onları həvəsləndirin və dəstəkləyin.
- 10 Biznesiniz üçün ideal müştəri anlayışını müəyyən edin, sonra bu ideal müştərini tapın. Sonra daha birini, bir başqasını da, dayanmayın, davam edin.

Gerçəkləşən İdeyalar

New Mind Internet

İnternet, Marketing və Texnologiya

Riçard Vil başqa yaradıcı sahibkarlara məsləhət verərkən "Bazar segmentini seçin və onu özəlləşdirin" deyir. "New Mind" turizm sektoru üçün hazırlanmış peşəkar proqram təminatı ilə məhz bu cür davranıb. Riçard onu "kiçik bazarın dünya səviyyəli məhsulu" və "müşətilərə işləyən proqram təminatı" kimi təsvir edir. Proqramın hazırlanmasında müştərilərin də iştirak etməsi və müştərilərin artan ehtiyacları ilə ayaqlaşmaq üçün proqram təminatının hər üç aydan bir yeni versiyasının buraxılması onun bu cür müvəffəqiyyətli olmasının səbəblərindən biridir. "New Mind" müştərilərini dinləyir və özünün yaradıcılıq və bacarıqlarını ancaq nəticəsi olan işlərə sərf edir.

Şirkətin daha çox ümumi bazarlar üçün nəzərdə tutulmuş məhsulu "Iomis®"dən fərqli olaraq, turizm proqramının ümumi brendi yoxdur, o, müştərilərin öz brendləri ilə birləşdirə biləcəkləri "rebrandinq" məhsuludur. Məsələn, bu proqram Lankaşir Turist Administrasiyasının Lankaşir Onlayn İnformasiya Sistemi – "LOIS" və Mersey Tərəfdaşlığının Merseyside İstifadəçilərinin İnformasiya Şəbəkəsi – "MERVIN" kimi tanınır.

1999-cu ildə Riçard və onun biznes tərəfdaşı Endi Abram tərəfindən təsis edilmiş "New Mind" Qrupunun 30 işçisi var və döviyyəsi 2 milyon funt-sterlingdən çoxdur. Qrupun 5 il ərzində sürətlə inkişaf edərək 1000% artıma nail olması onun Şimal-Qərb regionunun ən sürətlə inkişaf edən bizneslərinə verilən "Inner City 100" mükafatına layiq görülməsinə səbəb oldu. "New Mind"-in texnologiyaları və internet saytları portfellerinə Bat Turizmi, Beatles qrupunun Tarixçəsi və bir çox başqa mövzular daxil etmiş bəzi müştərilərinə görə də mükafatlar almışdır.

"New Mind" Qrupu üç müstəqil şirkətdən ibarətdir: New Mind Technology Ltd, New Mind Internet Consultancy Ltd və New Mind Marketing Ltd. Qrupun bu cür bölünməsinə məqsəd hər fəaliyyət sahəsi üçün ayrıca brendinqin təmin edilməsi, həmçinin biznes risklərinin paylanmasıdır. Qrupun 30 əməkdaşının hamısı "New Mind Internet Consultancy Ltd"-də işləyir və Qrupun biznes fəaliyyəti bu şirkət vasitəsilə aparılır. Qrupun əqli mülkiyyəti yalnız "New Mind Technology Ltd,"yə məxsusdur. Bu ehtiyat tədbiri Qrupa əqli mülkiyyətini bu kompaniyanın köməyi ilə daha gec satmaq və şirkətin əməkdaşlarının olmaması və dəyərli qeyri-maddi aktivlərin satışının vergitutma baxımından sərfəli olmasından faydalanmaq imkanı verir.

www.newmind.co.uk

Riçard (solda) və Endi, New Mind Internet



Kitabda yer alan müvafiq ideya və mövzulara keçidlər:

- * **Əqli Müliyyətdən istifadə** (səhifə 58-ə baxın)
- * **Şirkət Strukturları Strukturları** (səhifə 75-ə baxın)
- * **Məhsulların hazırlanmasında Müştərilərin iştirakı** (səhifə 38-ə baxın)
- * **Müştərilərin dəyişən ehtiyacları** (səhifə 36-ya baxın))

5

Rəqabətlə üz-üzə

- Bu fəsildə rəqabət üstünlüyü yaratmaq məqsədilə rəqiblərlə mübarizə aparmaq və onlar arasında yerinizi müəyyən etmək haqqında ideyalara nəzər salırıq.
- Bundan əlavə, sözügedən fəsildə rəqabətin nəhəng qüvvələri, o cümlədən, yeni iştirakçılar və əvəzedici məhsullar, habelə birbaşa rəqiblər yer alır.
- Son olaraq isə rəqabətdə əməkdaşlıq etmək ideyasına – "rəqiblərin əməkdaşlığı"na yer verilir.



Uğurlu yaradıcılıq müəssisələrinin əksəriyyəti müştərilərin dəyişən ehtiyaclarına xüsusi diqqət yetirməklə yanaşı, rəqəbat mühitində fəaliyyət göstərdiklərini və rəqəbat strategiyasını işləyib hazırladıqlarını etiraf edirlər. Digər müəssisələr də eyni müştəriləri hədəf alan bazarlarda fəaliyyət göstərirlər! Bəzi müəssisələr qiymət baxımından rəqəbat aparacaqları halda, digərləri niş bazara xidmət etməkdə ixtisaslaşır, bazarın həmin segmentində ən yaxşı olmağı və uyğunlaşmaq üçün yüksək qiymətlər təyin etməyi planlaşdırırlar.

Rəqəbat Üstünlüyü

Cavab veriləsi suallardan biri budur: Rəqiblərimizlə müqayisədə hansı işin öhdəsindən daha yaxşı gələ bilərik? Nə qədər qərribə səslənsə də, bu, sizin ən yaxşı bacardığınız iş olmaya da bilər! **Rəqəbat Üstünlüyü** rəqiblərinizi asanlıqla üstələdiyiniz sahədə meydana gəlir - bu, sizin ən pis bacardığınız yaxud heç xoşlamadığınız bir iş də ola bilər.

Burada istifadə etdiyim analogiya dağ qaçışıyla bağlıdır. Bütün digər insanlar kimi mən də üzü yoxuşa qaçanda (təbii olaraq) aşağı sürətlə, üzü enişə qaçanda isə yüksək sürətlə hərəkət edirəm! Üzü yoxuşa qaçmaq uzun çəkir və əziyyət verir – lakin rəqiblərim də eyni vəziyyətdədir. Zirvəyə hamıdan tez çatıram, lakin aşağıya doğru orta qaçış sürətindən daha yavaş qaçıram. Belə çıxır ki, mən dağ qaçışlarının zirvədə başa çatdığı İtaliyada rəqiblərlə mübarizə aparmalıyam, çünki güclü və zəif cəhətlərimin vəhdəti mənə həmin yarışlarda rəqəbat üstünlüyü qazandıracaq.

Nəticə etibarilə, rəqəbat üstünlüyü barədə düşünərkən, habelə, əsas diqqəti müştərilərin ehtiyaclarına yönəldərkən, belə bir sual yaranır: **Başqa biri ilə müqayisədə müştərilərin hansı problemlərinin həllini daha yaxşı təmin edə bilərik?**

Biznes strategiyası – uğura aparən yolunuz – konkret olaraq, hansı işlərin görülməsi və hansı müştərilərin hədəfə alınması barədə qərarların qəbul edilməsini nəzərdə tutur. Onun tərkibinə həmçinin **görülməməli olan** işlərin müəyyən edilməsi, o cümlədən, olduqca güclü rəqəbat mühiti hökm sürdüyü üçün hansı bazar segmentlərində rəqəbat aparmamaq barədə qərar qəbul edilməsi və əsas diqqətin rəqəbat üstünlüyü nümayiş etdirdiyiniz sahələrə yönləndirilməsi daxildir. **Doğru müştərilərin seçilməsi** prosesi rəqiblər kontekstində həyata keçirilməlidir.



Rəqəbat Üstünlüyü



Başqa biri ilə müqayisədə müştərilərin hansı problemlərinin həllini daha yaxşı təmin edə bilərik?



Doğru müştərilərin seçilməsi
səhifə 36-ya baxın



Siz və Rəqibləriniz

Rəqabətə Davamlı Mövqe dedikdə, rəqabət aparan müəssisələr arasında hal-hazırda hansı yerdə qərarlaşdığının təhlil edilməsi, hansı mövqedə yer almalı olduğunuzun qərarlaşdırılması və rəqabət meydanında ən "yüksək mövqeyi"nizin müəyyən edilməsi metodu başa düşülür.

Rəqibləriniz ilə müqayisədə, müəssisəniz müştəriləriniz tərəfindən necə qavranılır?

Özünü və rəqibləriniz haqqında məlumatlar qiymət, xidmət səviyyəsi, sürət və digər amillərin göstərdiyi müxtəlif oxlardan ibarət qrafiklərə daxil edilə bilər. **Rəqabət şəraitinin sxemləşdirilməsi**¹³ adlandırılan metod qiymətləndirmə ballarını deyək ki, sizin özünü və rəqibləriniz üçün müəyyən edilmiş on əsas meyara uyğun olaraq bölüşdürür. Bu isə öz növbəsində qərarlaşacağınız mövqeyi və təkmilləşdirməli olduğunuz istiqaməti müəyyən etməkdə sizə kömək edir.

Bu zaman müştərilərin baxışları birinci dərəcəli əhəmiyyət kəsb edir, məhz bu səbəbdən müəssisənizə - və digərlərinə - müştəri nöqtəyi-nəzərindən yanaşmaq olduqca vacibdir. Onda müştərilər sizə və ya rəqiblərinizə "ucuz və ürəkaçan", "ən bahalı, lakin bu pula dəyən", "üzüylə", "çevik tərpənən və yenilənən" kimi yarıqlar qoyacaq və "keyfiyyətli" sözünün bütün variantlarından istifadə edəcəklər.

Keyfiyyət

Hər kəs keyfiyyət tərəfdarıdır - bəs keyfiyyət dedikdə, əslində nə nəzərdə tutulur? Daha dəqiq desək, hansı keyfiyyət anlayışı, sizin yaxud müştərinin müəyyən etdiyi anlayış daha mühümdür? Brayl əlifbası ilə hazırlanan kitablar nəşriyyatı - Gözdən Əlillər üçün Milli Kitabxana (GƏMK) öz qüsursuz, yüksək keyfiyyətli Brayl şrifti ilə fəxr edir. Bu, bir neçə ay vaxt aparan və yüksək peşəkarlıq tələb edən bir prosesdir. GƏMK öz müştərilərini dinləyərkən aşkar etdi ki, onların bəziləri Brayl əlifbası ilə çap olunmuş kitabların yoxlanılmamış siqnal nüsxəsini oxumağı bir neçə həftədən sonra çıxacaq mükəmməl nəşrini gözləməkdən daha üstün tutur. Sürət onlar üçün keyfiyyət göstəricisidir. Artıq GƏMK istədikləri keyfiyyət tipini seçməyi oxucularının ixtiyarına buraxır.

Keyfiyyət dəyişməz deyildir. Biznes nöqtəyi-nəzərindən keyfiyyət müştərilərin ehtiyacları və təqdim olunan xidmətlər





Rəqəbət Qüvvələri



Sahibkarlar
istehlakçıların
fayda götürməsinə
xüsusi diqqət
yetirir, həmin
faydanı təmin edən
xüsusiyyətlərə isə
az əhəmiyyət verir



Xüsusiyyətlər əvəzinə faydalar

arasındakı ahəng kimi şərh olunur.

Rəqəbət Qüvvələri

Harvard Biznes Məktəbinin Professoru Maykl Porterin¹⁴ sözlərinə görə, ən açıq-aşkar rəqəbəti sizinlə eyni işi görən digər şəxslər aparır, lakin onlar sadəcə olaraq sizin rəqiblərinizdir. **Rəqəbətin diqqətə alınması zəruri olan daha dörd Qüvvəsi** mövcuddur. Onların sırasına Yeni İştirakçılar, Əvəzedici Məhsullar və Xidmətlər, Sövdələşmə zamanı təchizatçıların dominant mövqeyi və Sövdələşmə zamanı alıcıların dominant mövqeyi daxildir.

Yeni iştirakçılarla əlaqədar belə bir sual ünvanlamaq olar: Digər insanları şəxsi biznesə başlamaqdan və bizimlə birbaşa rəqəbət aparmaqdan çəkirdən səbəb nədən ibarətdir? Müəssisəniz müəllif hüququyla qorunan texnologiya və ya dizaynlara əsaslanmadığı, xüsusi lisenziyalara ehtiyac duymadığı və ya irihəcmli kapital qoyuluşları tələb etmədiyi təqdirdə, "bazara giriş maneələri" ciddi xarakter daşımaya bilər. Onların qərarlaşmağa müvəffəq ola bilmədiyi mövqeyə necə nail ola bilərsiniz?

Potensial olaraq, daha çox dağıdıcı təsirə malik olan rəqəbət qüvvəsi əvəzedici məhsuldur. Münasib qiymətli mətn prosessorları istifadəyə verildikdən sonra yazı makinası sənayesinin vəziyyətinin necə dəyişdiyini xatırlayın! Təyyarə əsrində Nyu-Yorka getmək üçün okean laynerindən kim istifadə edər? Bu prosesə yenidən müştəri nöqtəyi-nəzərindən yanaşdıqda, onların əslində yazı makinası və ya mətn prosessoru deyil, peşəkar tələblərə cavab verən sənədi işləyib hazırlamaq imkanı əldə etmək; gəmidə yataq otağı və ya təyyarədə oturacaq yeri ilə təmin olunmaq deyil, Nyu-Yorka təhlükəsiz və sürətli şəkildə çatmaq istədiklərini aşkar edirik.

Potensial əvəzedici məhsullarla bağlı belə bir sual ünvanlamaq olar: Müştəri mövcud məhsul və xidmətlərdən nə xeyir görür? Müştərilərin ehtiyaclarının gerçəkdən dərk edilməsi sizi onun quluna çevirmir, sizi yeni məhsul və xidmətlərin yaradılmasına sövq edir.

Sahibkarlar istehlakçıların **fayda götürməsinə xüsusi diqqət yetirir, həmin faydanı təmin edən avadanlıq və ya xidmətin xüsusiyyətlərinə** isə az əhəmiyyət verir. Müştəri bunu öyrənmək istəyir: "Bu, mənə nə fayda verəcək?" Əgər müştərilər "Bəs sonra?" sualını ünvanlayırsa, o zaman siz faydadan

deyil, xüsusiyyətlərdən söhbət açmalısınız.

Rəqiblərin Əməkdaşlığı



Rəqiblərin Əməkdaşlığı

Bəzən rəqiblər də layihələrdə və ya müştərək müəssisələrdə tərəfdaş qismində əməkdaşlıq edə bilər. **Rəqiblərin Əməkdaşlığı**¹⁵ yalnız yeni söz birləşməsi deyil, eyni zamanda rəqabət və əməkdaşlığın bir araya gətirilməsi prosesinin nəticəsində formalaşan yeni tərəfdaşlıq münasibətləridir.

Rəqiblərin tərəfdaşlığı o halda mümkündür ki, sizin rəqabət mövqeyindəki əsas məhsulunuz və güclü cəhətləriniz rəqiblərinizdən fərqlənir, yəni tamamilə eyni deyil.

Rəqiblərin əməkdaşlığı belə bir konsepsiyaya əsaslanır ki, biznesin irəli getməsi üçün o biri iştirakçılar iflasa uğramamalıdır. Rəqiblər piroqu böyütmək üçün birləşə bilərlər ki, sonra rəqabət aparıb onu bölsünlər və hər birinə əvvəlkindən daha böyük hissə düşsün. Londonda yerləşən Çering Kross Roud küçəsini təsəvvürünüze gətirin. Həmin küçədə kitab satıcıları yan-yanı sıralanaraq bir-biri ilə rəqabət aparır, eyni zamanda bütün dünyada kitab mağazaları məşhur olan küçələrinə daha çox müştəri cəlb etmək üçün birləşirlər. Formula 1 avtomobil yarışları industriyası İngiltərənin cənubunda kiçik ixtisaslaşdırılmış firmalardan ibarət klaster qrupu üzərində cəmləşmişdir. Eynilə, Liverpul, London, Helsinki, Haddersfild, Tokio, Dublin, Sankt-Peterburq və Los-Ancelesdə rast gəlinən "yaradıcılıq klasterləri" eyni biznes sahəsində bir-biri ilə həm rəqabət aparan, həm də əməkdaşlıq edən müəssisələri bir araya gətirmək yolu ilə müştəriləri cəlb edirlər. Bir sözlə, rəqabət üstünlüyü müştərilərin və qalib mövqe nümayiş etdirəcəyiniz bazarların seçilməsi prosesinin nəticəsidir.

Ağıllı seçimlər digər müəssisələr ilə müqayisədə, güclü və zəif cəhətlərinizin dərk edilməsi nəticəsində meydana gəlir. Belə ki, siz ağılın köməyi ilə onlardan uzaq durmağı, onlarla rəqabət aparmağı və ya əməkdaşlıq etməyi seçə bilərsiniz. İmkanlı müştərilərin arzuladığı keyfiyyəti rəqiblərindən daha yaxşı təmin edən müəssisələr qalib mövqe nümayiş etdirəcəklər.



Biznesin
irəli getməsi
üçün o biri
iştirakçılar
iflasa
uğramamalıdır





Əsas Məqamlar

- 1** Hədəf müştərilər baxımından rəqiblərinizin güclü və zəif cəhətlərini təhlil edin. Hansı rəqabət şəraitində rəqiblərinizi üstələyəcəyinizi, hansında isə bunu bacara bilməyəcəyinizi qərarlaşdırın.
- 2** Əvəzedici məhsulların yaratdığı rəqabət təhlükələrini qabaqcadan görün - onları digərlərindən öncə aşkar edin.
- 3** Müştərilərin hazırkı məhsul və ya xidmət vasitəsilə ödənilən ehtiyaclarını dərk edin. Müştərilərlə dialoq qurun.
- 4** Digər insanları sizinlə rəqabət aparmaq üçün şəxsi biznesə başlamaqdan çəkindirən səbəb nədən ibarətdir? Onların qərarlaşmağa müvəffəq ola bilmədiyini pilləyə necə nail ola bilərsiniz?
- 5** Rəqabət şəraitini sxemləşdirin. Rəqibləriniz arasında hansı yerdəsiniz? Özünüz üçün daha hansı mövqeyi seçə bilərsiniz?
- 6** Soruşun: Başqa biri ilə müqayisədə müştərilərin hansı ehtiyaclarını daha yaxşı təmin edə bilərsiniz?
- 7** Rəqibləriniz ilə müqayisədə, müştərilərin müəssisəniz haqqında təsəvvürləri nədən ibarətdir?
- 8** Əgər müştərilər "Bəs sonra?" sualını ünvanlayırsa, o zaman siz faydadan deyil, xüsusiyyətlərdən söhbət açmalısınız.
- 9** Hansı hallarda rəqiblərinizlə əməkdaşlıq edə bilərsiniz? Rəqiblərin əməkdaşlığı haqqında düşünün.
- 10** Siz yaradıcılıq klasterinin bir hissəsi hesab olunursunuzmu? Ola bilərsinizmi?

Gerçəkləşən İdeyalar

ESP Multimedia

CD/DVD Disklərin Hazırlanması və Video/Audio Məhsulların İstehsalı Production

"ESP Multimedia Ltd" şirkəti CD ROM/DVD disklərin hazırlanması, habelə video/audio məhsulların istehsalı sahəsində ixtisaslaşmış və KİV-in inkişafına dəstək məqsədilə yeni yaradılmış şirkətdir. O, Devid Hyus və Devid Harriyə məxsusdur. Onun nüfuzlu müştəriləri sırasına Warner Bros, BBC, Sky, Toyota, Smirnoff və Film Four daxildir.

ESP şirkətini təsis etməzdən əvvəl Deyv Hyuz digər bəstəkarla birlikdə "Kartlar, pullar və iki silah" filminin musiqini yazıb, bir az sonra isə Los Angelesdə baş rolda Rene Zelveqerin çəkildiyi Subay filmi ilə işləyib. Deyvin sözlərinə görə, bu cür genişmiqyaslı layihələr heç də həmişə yüksək gəlir gətirmir. "Sky Televiziyaşının musiqi fonotekasının yaradılması kimi "kommersiya" layihələri daimi gəlir gətirir və yaradıcılıq baxımından heç də az əhəmiyyət kəsb etmir", Deyv təkidlə bildirir.

Devid Harri öz istedadını multimedia sahəsinə yönəldib proqramçı və konsultant kimi fəaliyyət göstərməzdən əvvəl 90-cı illərin hit mahnılarının ifaçısı "Oceanic" musiqi qrupunun üzvü idi.

ESP şirkətinin biznes düsturu güclü yaradıcılıq layihələrini və Deyvin "çörək pulu" adlandırdığı fəaliyyəti (böyük layihələr, məsələn, DVD və CD disklərin hazırlanması və çoxaldılması zamanı

meydana gələn maliyyə vəsaitlərinin qorunub saxlanıldığı kiçik iş yerləri) özündə birləşdirir.

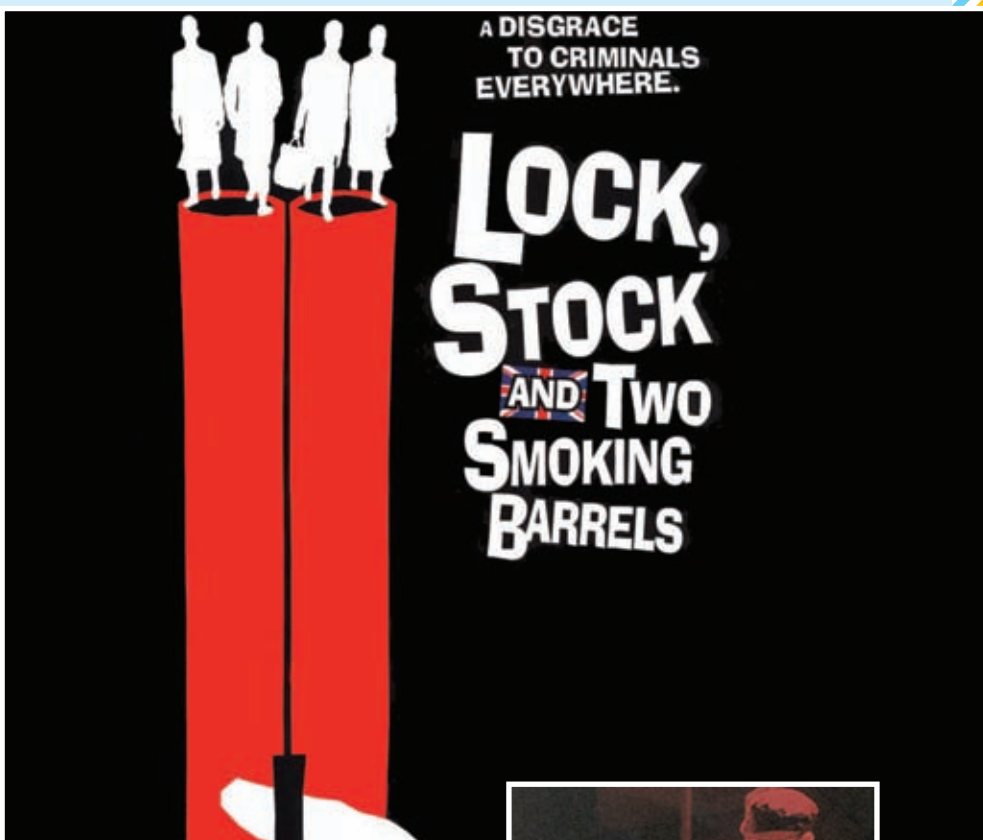
İlk olaraq, tərəfdaşlıq şəraitində həyata keçirilsə də, hal-hazırda şirkətin CD disklərinin istehsalı biznesi sahibkarlar üçün biznes risklərinin azaldılması məqsədilə məhdud məsuliyyətli cəmiyyətin daxilində təşkil olunur.

"CDDuplicator.co.uk" hələ də ayrıca brend hesab olunur, Deyv onun fəaliyyətini "ESP" şirkətinin texniki ixtisaslaşmalarının və peşəkar media xidmətlərinin geniş diapazonunu müştərilərə təqdim etmək üçün "giriş qapısı" adlandırır.

Digər gəlir axını isə müəllif hüquqları üzrə ödənilən qonorarlar vasitəsilə təmin olunur. Deyv Hyus BBC-nin "Funland" teleserialı ilə bağlı müəyyən işlər görmüşdür. Teleserial Birləşmiş Krallıqda yayımlandıqdan sonra o, proqramın bəzi DVD buraxılışlarında və istənilən digər satış üsullarında ona məxsus nəşriyyat hüquqlarının qorunub saxlanılması barədə razılığa gəlmişdir.

Genişmiqyaslı layihələr həyata keçirməsinə və çoxsaylı müştərilərə xidmət göstərməsinə baxmayaraq, Deyv iddia edir ki, təsis etdikləri yaradıcılıq müəssisəsinin fəaliyyətinin əsas xəttini həyat keyfiyyəti, başqa sözlə desək, "lifestyle" biznes təşkil edir.

www.espmultimedia.com
www.cdduplicator.co.uk



David Hux iş başında

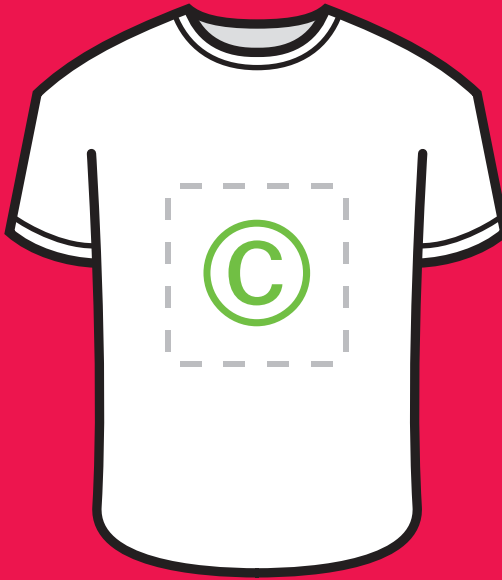
Kitabda yer alan müvafiq ideya və mövzulara keçidlər:

- * Tərəfdaşlıq və Şirkət strukturları (səhifə 75-ə baxın)
- * "Kommersiya" və "Yaradıcılıq" bir yerdə mütləq münaqişə yaratmır (səhifə 8-ə baxın)
- * Gəlir axınlarının yaradılması üçün müəllif hüququnun qorunub saxlanması (səhifə 58-ə baxın)
- * Brendlər (səhifə 53-ə baxın)
- * "Lifestyle" Biznes (səhifə 9-a baxın)

6

Yaradıcılığınızın Müdafiəsi

- Bu fəsildə İnformasiya Dövründə qeyri-maddi aktivlərin artan əhəmiyyəti şərh edilir.
- Əqli Mülkiyyətin əhəmiyyəti və müəllif hüququ, sənaye mülkiyyəti hüquqları, ticarət nişanları və patentlər vasitəsilə ideyalarınızı qorumağın qaydası barədə danışılır.
- Ən əsas işə, parlaq ideyaları gəlir mənbələrinə çevirmək üçün əqli mülkiyyət hüquqlarından necə istifadə edilməsi müzakirə olunur.





Qeyri-maddi aktivlər

Yaradıcılıq
üzərində mülkiyyət
hüququ heç vaxt
bu səviyyədə
əhəmiyyətli
olmayıb



Yeni minillik "İnformasiya Dövrü" adlandırılır və sənayeləşmə dövründən keçid dövrü kimi xarakterizə edilir və bu dövr bir neçə əsr bundan qabaq kənd təsərrüfatı dövründən sənayeləşməyə keçidlə eyni dərəcədə əlamətdar sayılır. Nə vaxtsa hakimiyyət və sərvət torpaqdan fabriklərə keçdiyi kimi, indi də müvafiq olaraq informasiya və ideyalara keçir.

Qeyri-maddi aktivlər Dövrü

Yeni dövrü ona görə Qeyri-maddi Aktivlər dövrü adlandırmaq olar ki, hakimiyyət və sərvətin böyük hissəsi brendlər, bazar haqqında məlumatlar, "know-how" və ideyalar kimi **qeyri-maddi aktivlər**ə sıx bağlıdır. Qeyri-maddi aktivlərə toxuna bilməsək də, onları torpaq sahələri yaxud maşınlar kimi almaq və satmaq olar və onlar dünya sərvətinin getdikcə daha çox hissəsini təşkil edir. Əgər siz "Microsoft" şirkətində səhm alırsınızsa, aldığınızın kiçik bir hissəsini torpaq sahələri, binalar və kompüter texnikası, əsas hissəsini isə "Microsoft" şirkətinin brendlərində, lisenziyalarında, sistemlərində, əməkdaşlarının təcrübəsi və mənəvi vəziyyətində, başqa sözlə desək, gələcəkdə gəlir gətirəcək qeyri-maddi elementlərdə olan payınız təşkil edir. Adi mühasibat uçotu qeyri-maddi aktivlərin dəyərinin hesablanması üçün effektiv üsulunu tapmağa imkan vermir, bazar isə bunu nəzərə alır və balans hesabında təqdim edilmiş məbləğdən daha çox vəsait ödəməyə hazırdır. Bu isə mağazanı daşınmaz əmlakların və mağazanın səhmlərinin dəyərindən daha yüksək qiymətə satın alan zaman həmin gizli işgüzar nüfuz üçün əlavə ödənişin edilməsinin çoxmilyardlı ekvivalentidir.

Əqli Mülkiyyət (ƏM)

Yaradıcı ideyalar hələ ilk təker düşünüldükdən yaradılandan da xeyli müddət əvvəl mövcud olmuşdur, lakin yaradıcılıq üzərində mülkiyyət hüququ heç vaxt təbii sərvətlər və ya istehsal vasitələri üzərində olan mülkiyyət hüququ kimi aydın ifadə edilməmişdir və bu vəziyyət hələ də davam edir. Yaradıcılıq üzərində mülkiyyət hüququ Qeyri-maddi aktivlər Dövründə yaşayan yaradıcı sahibkarlar üçün heç vaxt bu səviyyədə əhəmiyyətli olmayıb. Yaradıcılıq üzərində mülkiyyət hüququ

həm fəlsəfi, həm də hüquqi baxımdan mürekkəb xarakter daşıyır.

Əqli Mülkiyyət (ƏM) əsərlərdə ifadə olunan yaradıcı ideyaların məhsuludur, **Əqli Mülkiyyət Hüquqları (ƏMH)** isə həmin yaradıcılıq işləri üzərində mülkiyyət hüququ, onların qorunması və kommersiya xarakterli istismarı ilə əlaqədar olan hüquqi səlahiyyətlərdir.

Əqli Mülkiyyət yaradıcılıq sahələrinin mahiyyətini təşkil edir. Həmin sahələr "öz mənşəyini fərdi yaradıcılıq, bacarıq və istedadın götürən və əqli mülkiyyətin əmələ gəlməsi və ondan istifadə edilməsi yolu ilə iş yerlərinin yaradılması və kapital yığımları üçün potensiala malik olan fəaliyyətlər" qismində müəyyən edilmişdir.¹⁶

Müəlliflik hüququ, Dizaynlar, Ticarət nişanları və Patentlər

Bu, mürekkəb hüquqi sahədir, lakin onun əsas aspektləri mütəxəssis məsləhəti axtarmadan öncə gələcək tədqiqatlar üçün təməl rolunu oynamalıdır.

Hüquqi nöqteyi-nəzərdən, ideyalar özü-özlüyündə mülkiyyət hesab olunma bilməz, bu hüquq onların yalnız konkret şəkildə ifadəsinə şamil olunur. Bu səbəbdən, roman yazmaq ideyasını deyil, onun yalnız yazılmış formasını müəlliflik hüququ ilə qorumaq mümkündür. Britaniya qanunvericiliyində ideyanın hər hansı daimi / maddi formaya çevrildiyi təqdirdə, müəllif hüququnun meydana gəldiyi göstərilir. Qeydiyyatla ehtiyac qalmır. Müəlliflik hüququ yaradıcılığı, o cümlədən, əsər, musiqi, film, incəsənət əsəri, veriliş və kompüter proqramlarını avtomatik qaydada qoruyur. Bir qayda olaraq, müəlliflik hüququ müəllifin bütün həyatı boyu və onun ölümündən sonra 70 il müddətində qüvvədə qalır. Müəlliflik hüququ işarəsi © birinci dərəcəli əhəmiyyət daşımasa da, müəlliflik hüququnun sahibini bildirir və onun əsərlərindən istifadə etmək üçün icazə alınmalı olduğunu göstərir. Müəlliflik hüququ kimi, qeydiyyatdan keçməmiş sənaye mülkiyyəti hüququ da dizayn hazırlananandan sonra meydana gəlir. Xüsusi "fərdi xarakter" daşıdıqları təqdirdə, dizaynları Böyük Britaniya Patent İdarəsi vasitəsilə qeydiyyatdan keçirmək mümkündür.

Ticarət nişanları müxtəlif müəssisələrə məxsus məhsul və xidmətləri bir-birindən fərqləndirmək məqsədilə istifadə olunur. Ticarət nişanları təkcə şirkət və təşkilatlar tərəfindən emblemlər şəklində istifadə olunan loqotiplərdən ibarət deyildir, onlar

“
İdeyalar
özü-özlüyündə
mülkiyyət hesab
oluna bilməz

“
Əqli
mülkiyyət
hüququ
obyektləri
başqa
əmtəələr kimi
alın və
satıla bilər

eyni zamanda sözlər, fiqurlar, musiqi əsərləri, qoxular və ya rənglər vasitəsilə ifadə oluna bilər. (Cadbury şokoladının qablaşdırma rəngi olaraq seçilmiş, hər kəsə yaxşı tanış olan bənövşəyi rəng qeydiyyatdan keçmiş ticarət nişanıdır - heç kəs şokoladın qablaşdırma rəngi qismində həmin rəngdən istifadə edə bilməz.) Ticarət nişanları müxtəlif məhsul və xidmət növlərinə tətbiq edilir. "Penguin" ticarət nişanının həm kitablara, həm də peçenylərə şamil edilməsi məhz bununla izah olunur. "Mimashima Records" şirkəti ancaq dünya miqyasında ticarət nişanlarını yoxladıqdan sonra onların ticarət adını qəbul edir.

"Shima" adı Yaponiyadakı bir çox şirkət tərəfindən istifadə olunur, lakin onların heç biri səsyazma şirkəti kimi fəaliyyət göstərmədiyindən digər şirkətlərin ticarət nişanına dair hüquqları pozulmur. **Medication** əczaçılıq şirkəti kimi deyil, əyləncə gecələrinin təşkilatçısı kimi qeydiyyatdan keçmiş ticarət nişanıdır.

Ticarət nişanları qeydiyyatdan keçməmiş və ya Böyük Britaniya Patent İdarəsi vasitəsilə daimi əsasda qeydiyyatdan keçmiş ola bilər. Patentlər ixtiraları qeydiyyatdan keçirmək və mühafizə etmək məqsədilə istifadə olunur və əsasən mexanizmlərə, dizaynlara, proseslərə və s. aid edilir.

Qeydiyyatdan keçən patent, dizayn və ticarət nişanları haqqında faydalı və ətraflı məlumatlar Böyük Britaniya Patent İdarəsinin veb saytında təqdim edilir.

Ticarət nişanları, dizayn və ya ixtiraların qeydiyyatdan keçirilməsi prosesi məcburi xarakter daşıyır - əslində Coca-Colanın resepti patentlə deyil, sadə köhnə məxfilik şərti ilə qorunur. Lakin qeydiyyatınız yoxdursa, kimsə sizin dizaynınızdan, ticarət nişanı və ya ixtiranızdan şəxsi məqsədləri üçün istifadə etdiyi təqdirdə hüquqi müdafiəyə nail olmaqda daha çox çətinlik çəke bilərsiniz.

Əqli Mülkiyyət Hüquqları (ƏMH)

Əqli Mülkiyyət Hüquqları sırasına şəxsi qeyri-əmlak hüquqları, nəşriyyat hüquqları və mexaniki hüquqlar aid edilir. Şəxsi qeyri-əmlak hüquqları müəllifin öz əsərlərinin yaradıcısı kimi tanınmasına nail olmaq və digərlərinin heç bir haqqı olmadan müəllifin əsərinə öz hüquqlarını bildirməsinin qarşısını almaq hüquqları ilə bağlıdır. Müəlliflik hüququ əsərin yaradıcısına həvalə edilə və ya başqa bir şəxs yaxud şirkətə ötürülə bilər. Nəşriyyat hüquqları əsəri xüsusi üsulla, məhdud müddət ərzində, konkret bazarlarda, müəlliflik hüququ nəşirə ötürülmədən nəşr etdirmək üçün üçüncü tərəfə verilə bilər.

"Mexaniki hüquqlar" termini musiqi sənayesində istifadə olunur və əsərin müstəsna olaraq səsli yazılmasına şamil edilir. Beləliklə, musiqi əsəri üzərində şəxsi qeyri-əmlak hüquqları, müəlliflik hüququ və mexaniki hüquqlar üç müxtəlif insana və ya şirkətə məxsus ola bilər. Müəllif hüquqları, ticarət nişanları və digər əqli mülkiyyət hüququ obyektləri başqa əmtəələr kimi alına və satıla bilər. "Beatles" qrupunun "Yesterday" mahnısı və digər mahnıları üzərindəki hüquqlar və mülkiyyət hüququ özü-özlüyündə bir tarixdir.

Son illərdə İnternet üzərindən yükləmələrin əlavə variantının meydana gəlməsi əqli mülkiyyətdən mənfəət götürməyin yeni üsulunun yaranması ilə nəticələndi. Rok musiqisinin əfsanəsi Pit Uayli 2000-ci ildə öz səsyazma şirkəti ilə danışıqlar aparan zaman tədbirli davranaraq, özünə məxsus musiqi parçalarının yüklənməsi üzərində hüquqlarının qorunmasını israrla tələb etmişdi. Artıq onun mahnılarını iTunes Musiqi Mağazasından yükləmək mümkündür və əldə olunan lisenziya ödənişləri ona çatır.

Həm müğənni, həm də iş adamı olan Devid Boui 1997-ci ildə yaradıcılıq potensialından kommersiya məqsədilə istifadə etmiş və musiqisinə dair müəlliflik hüquqlarını geri almaq üçün 55 milyon dollar məbləğində vəsaitin cəlb edilməsi məqsədilə istiqrazların satışa çıxarılmasının ilk təşəbbüskarı olmuşdur. Hal-hazırda o, əsərlərindən istifadəni nəzarətdə saxlayır və lisenziya razılaşmaları vasitəsilə ona məxsus əqli mülkiyyətdən istifadə müqabilində əldə olunan gəlirlərdən investisiyaya görə götürülmüş qazancın sabit dərəcəsini istiqraz sahiblərinə geri ödəyir.

Əməkdaşlar, Podratçılar və Müştərilər

Qeyd etmək lazımdır ki, öz əmək fəaliyyətinin bir hissəsi kimi nəse yaradan işçi, bu işi bir qayda olaraq işəgötürənin adından həyata keçirir və yaratdıqları onun özünə deyil, işəgötürənə mənsub olur. İşçi və işəgötürən arasında bu məsələlər barəsində dəqiq anlaşma əldə edilməlidir və bu məqamın, bir qayda olaraq, əmək müqaviləsində göstərilməsi adi haldır. "New Mind" şirkətində çalışan işçilər ilə imzalanmış müqavilələrdə onların yaratdığı proqram təminatının şirkətə məxsus olduğu qeyd edilir. Ştatdankənar podratçılar üçün və digər hallarda münasibətlər daha qeyri-dəqiq ifadə olunur və danışıqların predmeti sayılır. Yaradıcılıq sahələrinin çoxsaylı ştatdankənar podratçıların olduğu, xüsusi tərəfdaşlıq əlaqələrinin və işəgötürənlə işçi arasındakı ənənəvi münasibətlərin rast

Yaradıcı
müəssisənin
sərvətinin
əsasını yaqın ki,
daha çox onun
qeyri-maddi
aktivləri təşkil
edir

Gerçəkləşən İdeyalar —
səhifə 42-ə baxın

gəlindiyi işgüzar mühitində bu amil olduqca vacibdir. Müştəri ilə yaradıcı məhsul istehsal edilməsi barədə sövdələşmə baş tutanda münasibətlərin işə cəlb olunan bütün tərəflər üçün aydın olması üçün yaradıcılıq məhsullarına sahiblik və onların gələcək istifadəsi əvvəlcədən razılaşdırılmalıdır. Əqli Mülkiyyətə sahiblik və onun ötürülməsi müştərilər ilə bağlanan müqavilələrdə və ticarət şərtlərində göstərilməlidir. Baxın [JAB Design](#).

Beləliklə, qeyri-maddi aktivləri müəyyən dərəcədə qorumaq mümkündür, lakin onların istehsal vasitələri üzərində mülkiyyət hüququnun olması faktiki olaraq mümkün deyil. Ərzaq məhsulu hər hansı bir şəxsin mülkiyyətində olan torpaq sahəsində yetişir, mallar firmaya məxsus zavodda istehsal olunur, ideyalar isə mülkiyyət anlayışına uyğun gəlməyən və istədiyi vaxt biznesdən uzaqlaşmağa qərar verə bilən insanın beyninin məhsuludur.

Bütün əməkdaşlarınız qrup şəklində lotereya cekpotunun qalibi olduğu və bazar ertəsi işə çıxmadığı (bu hadisə İspaniyada baş verib) təqdirdə, yaradıcılıq müəssisənizin yerdə qalan dəyəri nədən ibarət olacaqdır? Dəyərli insanlar torpaq sahəsi və ya fabrik deyil, onlar çıxıb gedə bilər.

Bütün əməkdaşlar çıxıb gedəndən sonra yerdə nə qalarsa sizin həqiqətən sahib olduğunuz biznesin dəyəridir. Ancaq fiziki şəxslərdən asılı olmayan əşyalar sizin müəssisəyə məxsusdur. Ehtimal ki, həmin maddi aktivlər sırasına ofis mebeli, kompüterlər və bir sıra avadanlıqlar daxildir. Yaradıcı müəssisənin sərvətinin əsasını yaqın ki, daha çox onun qeyri-maddi aktivləri, daha dəqiq desək, lazımı qaydada qeydiyyatdan keçmiş və qorunmuş müəllif hüquqları, brendlər, ticarət nişanları və patentlər kimi əqli mülkiyyət nümunələri təşkil edir.

İdeyaların generasiyası yaradıcılıq və mədəniyyət müəssisələrinin gündəlik işidir və həmin ideyaların ifadəsi əqli mülkiyyət yaradır. Həmin əqli mülkiyyətin ticarət nişanlarının, dizaynların və patentlərin qeydiyyatdan keçirilməsi yolu ilə qorunması müəllifi olduğunuz əsərlərdən qanunsuz şəkildə istifadə edilməsinin qarşısını alır, beləliklə siz biznes fəaliyyətinizi davam etdirirsiniz. Qeyri-maddi aktivə çevrilən əqli mülkiyyətə sahib olmaq biznes fəaliyyətinizin sizdən sonra da mövcudluğunu davam etdirməsi üçün müəssisənizin əhəmiyyətini gücləndirir.

Yolunuza davam etmək istədikdə və ya istefa verməyi qərara aldıqda satmalı olduğunuz tək şey budur, çünki müəssisənin tamamilə sizin bacarıqlarınıza və ağılınızdakı fikirlərə əsaslandığı təqdirdə, biznesinizi başqa birinə sata bilməzsiniz. [New Mind](#)

gələcəkdə ayrı-ayrılıqda satıla bilməsi üçün bütün əqli mülkiyyətini şirkətlərdən birinə həvalə etmişdir.

Yaradıcılıq Potensialının Pul Vəsaitləri Axınına Çevrilməsi

Şəxsi qeyri-əmlak hüquqları rəssamın və ya müəllifin tanınmasını təmin etsə də, biznes nöqteyi-nəzərindən əqli mülkiyyət hüquqlarının mahiyyəti onların sahibi üçün birbaşa satışlar və lisenziya müqavilələri vasitəsilə gəlir mənbələrinin yaradılması məqsədilə sözügedən hüquqların istifadəsindən (istismar edilməsindən) ibarətdir.

Yaradıcılıq müəssisələrinin əksəriyyəti bütövlükdə əqli mülkiyyət sahəsinə öz hüquqlarını qorumaq üçün sadəcə bir müdafiə vasitəsi kimi baxır. Uğurlu yaradıcı sahibkarlar gördükləri işə daha inamlı yanaşır. Fikrimi əsaslandırmaq üçün maddi məhsullardan, məsələn, anbarda saxlanılan mallardan misal gətirim.

Bəli, biz onları gecə vaxtı təhlükəsizlikdə saxlamaq və oğrulardan qorumaq üçün qapıları bağlamalıyıq. Lakin mallarımızı satmaq üçün gün ərzində qapılarımızı insanların üzünə geniş və əminliklə açmalıyıq. Çünki, pulu məhz bu zaman qazanırıq. Əqli mülkiyyətimizi oğrulardan qorumaqdan əlavə, biz onu satmaq üçün imkanlar da axtarmalıyıq, əgər bütün diqqətimizi mühafizəyə yönəldib qapıları bağlı saxlasaq bunu heç vaxt edə bilməyəcəyik.

Yaradıcılıq məhsulunun təyinatı dəyişdirilə bilər, daha dəqiq

Nəticə etibarilə...

**yaradıcı biznes məşhurluğu
mükafata çevirmək sənətidir və
əqli mülkiyyətin gəlir mənbəyinə
çevrilməsi haqqında elmdir.**

[Gerçəkləşən ideyalar](#) —
səhifə 78-ə baxın

[Gerçəkləşən ideyalar](#) —
səhifə 50-ə baxın



Əsas Məqamlar

- 1 Maddi və qeyri-maddi aktivlərinizi hesablayın.
- 2 Güclü və zəif cəhətləriniz üzrə PRIMEFACT təhlili çərçivəsində cari intellektual aktivlərinizi qiymətləndirin.
- 3 Əqli mülkiyyətinizi və onun qorunması tədbirlərini biznes strategiyınıza daxil edin.
- 4 Əqli mülkiyyət təkcə qorunmalı deyil, eyni zamanda istifadə olunmalıdır. Onu birbaşa və ya dolayı yolla gəlir mənbəyinə necə çevirmək olar?
- 5 Digər insanların əqli mülkiyyət hüquqlarını pozmadığınızdan əminsizmi?
- 6 Əməkdaşlar, müştərilər və podratçılar ilə imzaladığınız müqavilələr əqli mülkiyyət hüquqlarına sahiblik və onların ötürülməsi haqqında dəqiq təsəvvür yaradırmı?
- 7 Böyük ehtimalla yaradıcı müəssisənin sərvətinin əsasını maddi aktivlər deyil, qeyri-maddi aktivlər təşkil edir.
- 8 Bütün əməkdaşlar çıxıb gedəndən sonra yerdə qalan dəyər nədən ibarət olacaqdır?
- 9 Qeydiyyatdan keçən dizaynlar, ticarət nişanları və patentlər barədə peşəkar məsləhət alın. Biznesinizin tərkibindən ayrılması mümkün olmayan hissələr hansı dəyərə malikdir?
- 10 Unutmayın: yaradıcı biznes məşhurluğu mükafata çevirmək sənətidir və əqli mülkiyyətin gəlir mənbəyinə çevrilməsi haqqında elmdir.

Gerçəkləşən İdeyalar

Medication

Tələbə Əyləncə Gecələrinin Təşkilatçısı

Medication® "Medication Ltd" şirkətinin qeydiyyatdan keçmiş ticarət nişanıdır və o, əczaçılıq şirkəti kimi deyil, Liverpulda tələbə əyləncə gecələrini ən uğurlu şəkildə təşkil edən şirkət kimi fəaliyyət göstərir. Şirkətin təsisçisi Mark Cons öz brendini Böyük Britaniya Patent İdarəsi vasitəsilə 41-ci Kateqoriya (əyləncə xidmətləri; gecə klubu və diskoteka xidmətləri) çərçivəsində ticarət nişanı kimi qeydiyyatdan keçirmişdir. Mark bu addımı belə izah etdi: ""Medication" brendini hər hansı tibbi təyinatlı məmulatın ticarət nişanı kimi qeydiyyatdan keçirmək mümkün deyildi, lakin biznes fəaliyyətimiz tamamilə fərqli istiqamət üzərində qurulduğundan onun xüsusi məqsədlə - əyləncə brendi qismində istifadə olunması üçün qeydiyyatdan keçirilməsində heç bir problem olmadı." Mark və qardaşı Ceyson Cons elə brend yaratmağı planlaşdırırlar ki, ora musiqi nəşrləri və geyimlərdən əlavə müxtəlif çeşidli mallar da daxil edə bilsinlər. Onlar uzaqgörənlik edərək "Medication" brendini 9-cu Kateqoriya (disklər və ya kasetlər şəklində audio və video yazılar) və 25-ci Kateqoriya (paltar, ayaqqabı və baş geyimləri) çərçivəsində ticarət nişanı kimi qeydiyyatdan keçirmişlər.

"Medication" şirkəti diqqətəlayiq sabit aktivlərə malik deyil. Mark və Ceyson etiraf edir ki, sözügedən müəssisə öz fəaliyyətində "know-how" tipli biliklərə və digər qeyri-maddi aktivlərə, daha dəqiq desək, brendə və qeydiyyatdan keçmiş ticarət nişanına əsaslanır.

Brendin ticarət nişanı kimi qeydiyyatdan keçirilməsi yolu ilə müəssisənin Əqli Mülkiyyətinin qorunmasına nail olmaqla onlar "tələbə əyləncə gecələrinin təşkili" biznesini digər şəhərlərə də köçürmək imkanı əldə etdilər. Ticarət nişanının əlavə kateqoriyalarda qeydiyyata alınması nəticəsində brendi merçandayzinq kimi digər fəaliyyətlər istiqamətində şaxələndirmək mümkün oldu. Hal-hazırda onlar müştərək müəssisələri "Medication" brendindən qazanc götürməyə ümid edən digər müəssisələr ilə əlaqələr qurmaq üçün güclü mövqeyə malikdirlər. Bu kitabın yazılışı zamanı "Medication" və "Liquidation" müştərək müəssisə şəklində birləşərək insanların böyük gitaralara, elektron gitaralara, arıq oğlan və qızlardan ibarət qruplara yenidən oyanmış marağının ələ keçirilməsi məqsədilə Liverpulun "Indiecation" adlanan aparıcı alternativ gecələrindən birini - yeni cümə gecəsini təşkil etmişdilər.

www.medication.co.uk



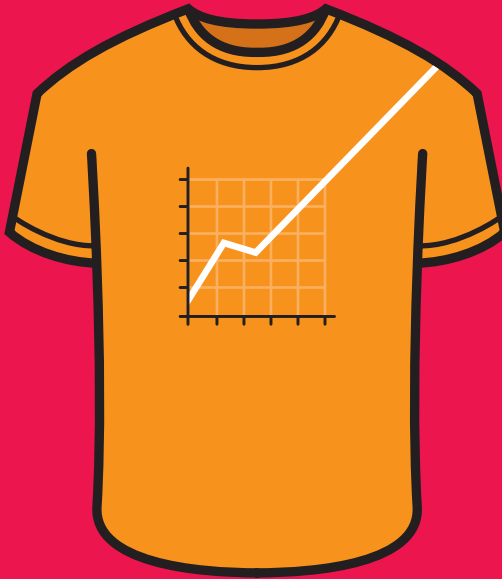
Kitabda yer alan müvafiq ideya və mövzulara keçidlər:

- * **Əqli Mülkiyyət** (səhifə 54-ə baxın)
- * **Ticarət nişanları** (səhifə 54-ə baxın)
- * **Qeyri-maddi Aktivlər** (səhifə 53-ə baxın)
- * **Brendlər** (səhifə 53-ə baxın)

7

Pulunuzun Hesablanması

- Bu fəsildə maliyyə tədbirlərinə üç müxtəlif nöqtəyi-nəzərdən yanaşmaqla müəssisənizin maliyyə vəziyyətinin dərk edilməsi və monitorinqinin keçirilməsinin əhəmiyyəti vurğulanır.
- Burada həmçinin maliyyə vəsaitlərinin cəlb edilməsinə və həm investorlar, həm də uzunmüddətli şəxsi maliyyə təminatınız üçün gələcək gəlir mənbələrinin yaradılmasının əhəmiyyətinə yer verilir..



Uğur
hekayələri
əksər
hallarda
cüzi və
məhdud
imkanlardan
başlayır

Bu maliyyə bölməsi qeyri-kommersiya təşkilatları, habelə kommersiya müəssisələri üçün nəzərdə tutulur. Əslinə qalsa, öz təcrübəmdən bilirəm ki, arzu olunan maliyyə nəticəsini almaq üçün sosial müəssisə yaradıb onun yaradıcı və ya ictimai ideallarını iqtisadi təzyiqlərin təsirindən qorumaq bəzən çox böyük maliyyə bacarığı tələb edir.

Müəssisələrin zəif tərəfləri barədə soruşduqda ilk cavablardan biri, adətən, belə olur: "Kifayət qədər maliyyə vəsaitimiz yoxdur!" Tamamilə aydındır ki, nağd pul vəsaitinin nəzərə çarpan dərəcədə çatışmazlığı yeni yaradılmış və ya artıq nüfuz qazanmış istənilən işgüzar dairə və ya sosial müəssisə üçün problem yarada və onun inkişafına yaxud hətta mövcudluğunu davam etdirməsinə belə maneə törədə bilər.

Maliyyə baryerləri həqiqi, bəzən isə xəyali xarakter daşıyır. "Xəyali" o mənada ki, çox vaxt insanlar yeni şirkətin əsasını qoyanda mötəbər müəssisələrə məxsus bütün aktivlərə və atributlara (avadanlıqlar, ofislər, nəqliyyat vasitələri və s.) dərhal yiyələnməyin tələb olunduğunu təsəvvür edirlər, halbuki əksər hallarda bunun üçün təsəvvür ediləndən daha az vəsait lazım gəlir. Sual belə qoyulmamalıdır: Hər şeyin ideal olması üçün bizə nə qədər pul lazımdır? Düzgün sual belə səslənməlidir: Müəssisənin yaradılması ideyasının həyata keçirilməsini mümkün etmək üçün bizə minimal olaraq nə qədər vəsait lazımdır? (yeni işgüzar dairə və ya əlavə müəssisə). Gün ərzində oturub bütün pulların bank, investor və ya Lotereya vasitəsilə əldə olunacağını gözləməklə hələ heç kim heç nəyə nail olmayıb. Uğur hekayələri əksər hallarda cüzi və məhdud imkanlardan başlayır. Yenisini almaq əvəzinə avadanlıqları icarəyə və ya borca götürmək, nəqliyyat vasitələrini kirayə etmək, ofisləri bölüşmək (və ya virtual ofislərdə işləmək) və peşəkar xidmətləri satmaq mümkündür. İnkişaf prosesi təbii axarı ilə gedir, onu qəfil radikal dəyişiklik adlandırmaq düzgün olmazdı. Kiçik həcmli əlavə xərclərin idarə edilməsi isə ilk vaxtlarda faydalı sayılmaqla yanaşı, eyni zamanda dayanıqlı uzunmüddətli maliyyə strategiyası üçün təməl rolunu oynaya bilər.

Kapital xərclər və dövriyyə üçün nə qədər vəsaitin tələb olunması məsələsinin aydınlaşdırılması xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Avadanlıq alınmasının maksimal dərəcədə azaldılması sabit aktivlər sırasına daxil edilmiş maliyyə

“
Dövriyyənin
şöhrəti,
mənfəətin
isə
əhəmiyyəti
var

”

vəsaitlərinin həcmnin kiçilməsi ilə nəticələnir, sərbəst qalan nağd vəsaitlər isə lazımı gündəlik ödənişlərin həyata keçirilməsi üçün müəssisənin həyat mənbəyini, daha dəqiq desək, dövriyyə kapitalını - bank hesabı vasitəsilə dövr edən maliyyə vəsaitlərini təmin etmək imkanı verir. Dövriyyə kapitalının həcmi yetərli olmadığı təqdirdə, gəlirli layihələrin işlənilib-hazırlanma mərhələsində olmasına baxmayaraq, müəssisə iflasa uğraya bilər.

Pulu Saymağın Üç Üsulu

Gəlir və Xərclər haqqında Hesabat, Balans Hesabatı və Nağd Pul Axınından ibarət olan **üç maliyyə pəncərəsi** istənilən müəssisənin maliyyə imkanlarına nəzər salmağın üç üsuludur. Onların hər biri keçmiş fəaliyyətə dair hesabatlar və ya gələcək vəziyyəti müəyyən edən proqnozlar qismində çıxış edə bilər. Hər biri öz hekayəsini nəql edir və uğurlu gələcəyi planlaşdırmağa kömək edir: yaradıcı sahibkar onların hər üçünü dərk etməli və hamısından istifadə etməlidir.

Gəlir və Xərclər haqqında Hesabat¹⁷ müəyyən dövr ərzində, adətən, bir il ərzində əldə olunmuş mənfəətin həcmi göstərir. (Hətta qeyri-kommersiya təşkilatları üçün bu, xüsusi əhəmiyyətli konsepsiya hesab olunur. Kooperativ hərəkət "profit" sözünə üstünlük verir və zərurət olduqca, bu termin hazırkı fəslin yerdə qalan hissəsində əvəzlənə bilər.)

Balans Hesabatı müəyyən zaman kəsiyində müəssisənin ümumi dəyərini (xalis dəyərini) göstərir. O, sahibkarların aktivlərinin, öhdəliklərinin və kapitalının "qısa xarakteristikası"nı təqdim edir. Balans hesabatı müəssisənin maliyyə sabitliyini və imkanlarını əks etdirir.

Nağd Pul Axını Hesabatı nağd vəsaitlərin necə əldə olunduğunu və keçmişdə nəyə xərcləndiyini göstərir. Qeyd etmək lazımdır ki, nağd pulun hərəkəti proqnozu gələcəkdə, aylıq və ya həftəlik əsasda, ən yaxın perspektivdə nağd vəsaitlərin meydana gəldiyi və sərf olunduğu vaxtı göstərir. Nağd pulun hərəkəti proqnozu maliyyə idarəetməsinin olduqca əhəmiyyətli hesab olunan alətidir.

Maliyyə hesabatları hüquq və vergi məqsədləri daşıyan hesabatlardır və bir qayda olaraq, əməliyyatdan xeyli müddət sonra hazırlanır. Bundan fərqli olaraq, idarəetmə hesabatları real vaxt rejimində menecerlər tərəfindən istifadə edilmək üçün nəzərdə tutulur. Bu məlumatlar baş verən prosesləri

izləməkdə və həm çətin dövrlərdə, həm də işlər yolunda getdiyi zaman biznesi idarə etməkdə sizin köməyinizə çata bilər.

Nağd Pul Axını və ya onun çatışmazlığı hər şeyi bir anda məhv edə bilər, bu səbəbdən nağd pul axınının idarə edilməsi gündəlik idarəetmə prosesinin ən təxirəsalınmaz məsələsi olmalıdır. Gəlir gətirməyən fəaliyyətlərin əvvəl-axır nağd pul axınına ziyan vuracağına baxmayaraq, nağd pul axını düzgün idarə olunursa, gəlirin artmasına və ya azalmasına baxmayaraq hər şey qaydasında olacaq.

Nağd pul axınının idarə edilməsi vacibdir, lakin nağd pulu yaradan rentabelliyn dərk edilməsi ondan da vacibdir. Uğurlu sahibkar yalnız müəssisədəki layihələrin ümumi həcmi barədə deyil, eyni zamanda hər bir layihənin rentabelliyi barədə təsəvvürə malikdir.

Hər layihə və ya şöbə təşkilatın əlavə xərclərinə öz töhfəsini verməli, habelə öz birbaşa xərclərini təmin etməlidir. Başqa sözlə desək, əsas xərclər hər layihə və ya şöbə üçün mütənasib qaydada bölüşdürülməlidir.

Balans hesabatı konkret dövrlərdə - keçmiş, indiki və gələcək zamanda müəssisənin dəyərini göstərir. Bu, məhdud məsuliyyətli cəmiyyət haqqında ictimaiyyətə açıq informasiyadır və sabit aktivlər (avadanlıq və əmlak), cari aktivlər (nağd vəsaitlər və debitorlarla hesablaşmalar) və cari öhdəliklər (əlavə kreditlər və kreditorlarla hesablaşmalar) əsasında müəssisənin xalis dəyərini kənar şəxslərə izah edir. Müəssisə bu aktivlərin müqabilində müəyyən borc vəsaitləri cəlb etməyə çalışır.

Yaradıcılıq və mədəniyyət müəssisələrinin əksəriyyəti mənfəətə deyil, satışa (dövriyyəyə) daha çox diqqət yetirir. Necə deyirlər, "dövriyyənin şöhrəti, mənfəətin isə əhəmiyyəti var". Zərərər hətta mənfəətin narahatlıq doğuran başlıca məsələ hesab olunmadığı sosial müəssisələr üçün də məhvəddici nəticələr doğura bilər. Məlumdur ki, mənfəət gəlirlər və xərclər arasındakı fərqdən yaranır, bu səbəbdən xərclərin idarə edilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Xərclərə Nəzarət

İdarə edilməsi baxımından xərclərin iki növü mövcuddur. İlk növbədə, **dəyişən xərclər** (satışların səviyyəsindən asılı olaraq, artacaq və azalacaq xərclər) qeyd olunmalıdır. Dəyişən xərclərin azaldılması fəaliyyət və layihələrin daha çox gəlir gətirməsinə imkan yaradacaq.

İkinci növbədə, **sabit xərclərin** (işinizin çox və ya az olmasından asılı olmayaraq, ödəmək öhdəliyində olduğunuz xərclər) idarə edilməsi maddi baxımdan çətinlik çəkdiyiniz vaxtlarda nağd pul axını ilə bağlı problemlərdən və potensial fəvqəladə hadisədən yayınmaqda sizə kömək edəcək.

Sabit aşağı xərclər sizi satışları yüksək səviyyədə saxlamaq və ya nə yolla olursa-olsun (məsələn, hədəf seçilməyən müştərilər üçün gəlir gətirməyən layihələrin reallaşdırılması ilə) nağd pul tapmaq məcburiyyətində qoymayacaq. Baxın **Mando Group**. Sabit xərclərin müxtəlif inkişaf ssenariləri əsasında müəssisənin müvəqqəti tənəzzülə məruz qalacağı təqdirdə nağd pul böhranının nə qədər tez baş verə biləcəyini görmək üçün nağd pul axını proqnozundan istifadə edin. Sabit xərclərin mümkün qədər aşağı səviyyədə saxlanması hərdən yaranan çətin dövrlərə sinə gərməyə kömək edir.

Ən böyük paya malik olan xərclərdən biri personalın iş vaxtıdır, bu səbəbdən faydalı idarəetmə informasiyasının əldə olunması, xərclərin idarə edilməsi və rentabellik səviyyəsinin yüksəldilməsi üçün sözügedən vaxta nəzarət etmək lazımdır. Rumıniyanın brendinq şirkəti hesab olunan Grapefruit (Qreyprut) personalın layihələrə sərf olunan iş vaxtının qeydiyyatını aparmaq üçün avtomatlaşdırılmış sistemdən istifadə edir. Qabaqçıl təcrübə şirkətin Baş Yaradıcı Direktoru Marius Ursake tərəfindən ABŞ-da öyrənilmişdir.

Maliyyə vəsaitlərinin cəlb edilməsi

Maliyyə vəsaitlərinin cəlb edilməsi mahiyyət etibarilə investorları qoyduqları sərmayələrdən gəlir əldə edəcəklərinə inandırmaqdan ibarətdir.

Bu, həm kapital və faizin əvəzini necə ödəyəcəyinizi mütləq əvvəlcədən bilmək istəyən banka, həm də gəlir və dividendlər əsasında investisiyaların rentabelliyini proqnozlaşdırmağa çalışan səhmdara aiddir. Dövlət büdcəsindən maliyyələşdirilən agentlik xəzinədən ayrılan sərmayələrin özünü doğrultması məqsədilə "ictimai mənfəət" in qorunub saxlanması üçün mövcudluğunuzu uzun müddət davam etdirəcəyinizdən əmin olmalıdır. (İqtisadi effektivliyə digər mənbələr vasitəsilə təmin edilən maliyyələşmənin balanslaşdırılması və ya özü formalaşan gəlirin dərəcəsi daxildir.)

Beləliklə, maliyyə vəsaitləri axtarmaq üçün istənilən üsuldən istifadə etsəniz də, başlanğıc nöqtəsi rolunu ərizə forması deyil, həyata keçirilməsi mümkün olan biznes düsturunun, daha dəqiq desək, maliyyə fəaliyyətinin proqnozlaşdırılan nəticələrini əks etdirəcək dayanıqlı "biznes modeli"nin yaradılması icra edir.

“
Gözünüzü
rentabelliği və
nağd pul
axınını
göstərən
göstəricilərdən
ayırmayın
”

Biznes planda müfəssəl təsvir etməzdən əvvəl biznes düsturunun düzgün dərk edilməsi son dərəcə əhəmiyyətlidir. **Mando Group da JAB Design** kimi biznes planı əsasında çoxsaylı ssudalar almışdır.

Proqnozlar risklə müşayiət olunur və proqnozlaşdırma dərəcəsi investorun riskə münasibətindən asılı olur. İnvestorlar əksər hallarda risk etməyə meylli olmur və aktivlərinizə görə ödəmə tələb edir.

Hər kəsə məlumdur ki, əqli mülkiyyət kimi qeyri-maddi aktivləri təminat qismində istifadə etmək olduqca çətindir. Banklar biznes aktivləriniz və ya şəxsi əmlakınız əsasında zəmanətləri qəbul edərək, riskin qismən sizə aid olduğunu təkidlə bildirdiyi təqdirdə, vençur kapitalı firmaları bir qayda olaraq, öz üzərinə daha çox risk götürəcək, lakin müəssisənin böyük paya malik olması baxımından daha çox geri ödəmə tələb edəcək.

Ayrı-ayrı regionlarda biznesin konkret növlərinin ilkin start qrantları və ya ssudalarla təmin edilməsi üçün çoxsaylı metodlar mövcuddur. Onlar o qədər tez-tez dəyişirlər ki, burada konkret olmağa ehtiyac qalmır. Kreditlərə zəmanət proqramlarına müraciət etmək, vergi güzəştlərinin üstünlüklərindən faydalanmaq və ya tərəfdaşlığın maliyyələşdirilməsinə nail olmaq üçün mütəxəssislər, müşavirlər, dostlar və dəstək agentliklərindən maliyyə məsləhəti alın. Qeyd etmək lazımdır ki, Birləşmiş Krallığın Gəlirlər və Gömrük İdarəsi (HMRC) vergilərin yığılması ilə yanaşı, hərtərəfli yardım və məsləhət də təqdim edir. Biznesə dəstək agentlikləri müasir tələblərə cavab verən məsləhətlərlə təmin olunacaq və onlarla əlaqə üçün məlumatları veb saytda tapa biləcəksiniz (**Kitabın sonunda verilmiş Əlavə Məlumat bölməsinə nəzər salın**).

Eyni zamanda vurğulanmalıdır ki, qrantların və ssudaların verilməsi həmişə müəyyən şərtlərdən asılıdır və müraciət prosesi müəyyən qədər vaxt apara, bəlkə də layihələr üzərində işi ləngidə bilər. Müşahidələrim göstərir ki, ən pis halda münasib olmayan qrant yardımı təşkilatları yanlış istiqamətə yönəldir. Bəzən müəssisələr qrant və ssudalar almaq üçün kömək istəyirlər. Əslində isə həmin an onlara daha güclü mövqe nümayiş etdirmək və qrant yaxud ssudalardan daha az asılı olmaq üçün əvvəlkindən fərqlənən biznes modeli hazırlamaq lazımdır. Bu səbəbdən qrant və ssudalar üçün müraciət edib-etməməyə qərar verməzdən öncə onların üstünlük və çatışmazlıqlarının qiymətləndirilməsi məqsəduyğun hesab olunur.

Maliyyə Nəzarəti Paneliniz



Maliyyə Göstəriciləri Paneli

Biznes Göstəriciləri Paneli

səhifə 99-a baxın

Əksər hallarda, maliyyə və mühasibat yaradıcı insanlar tərəfindən biznesin cənsıxıcı tərəfi kimi qiymətləndirilir, lakin onlara əhəmiyyət verməyən şəxslər bizneslərinin gələcək taleyinə nəzarət etmək iqtidarında olurlar. Bu sanki cihaz panelinə baxmadan avtomobili idarə etməyə bənzəyir. Uğurlu sahibkarlar müfəssəl maliyyə məlumatlarını bütünlükdə nəzərdən keçirməyə ehtiyac duymasalar da, başlıca maliyyə tədbirlərinə nəzər yetirməlidirlər. Bu, avtomobilin sürət, yanacaq və yağ təzyiqi kimi vacib məlumatları əks etdirən cihazlar paneli ilə eynilik təşkil edir. Maliyyə ekvivalentləri dedikdə, rentabellik (hər layihə üzrə və ümumilikdə), nağd pul axını və xalis aktivlər nəzərdə tutulur.

Hər bir müəssisənin biznesin idarə edilməsi zamanı həmişə göz qabağında olan sadə, lakin effektiv **Maliyyə Göstəriciləri Panelinə** ehtiyacı vardır. Hərtərəfli tədbirlər sırasına maliyyə sahəsindəki təmayüllər və maliyyə əmsalları daxil edilir. Əgər siz gözünüzü rentabelliyyə və nağd pul axınına göstərən göstəricilərdən ayırmırsınızsa, o zaman sürət zolağındakı hərəkətiniz qəza və ya yanacaq çəninin boşalması ilə nəticələnə bilər.

Daha müfəssəl **Biznes Göstəriciləri Panelində** xüsusi əhəmiyyətə malik digər göstəricilər, habelə başlıca maliyyə tədbirləri nəzərə alınacaqdır.

Maliyyə Təminatının Yaradılması

Maliyyə təminatına fasiləsiz əmək fəaliyyətinizdən asılı olmayan gəlir axınlarının yaradılması yolu ilə nail olunur. Sözügedən gəlir axınları fəaliyyətsiz qaldığınız zaman cərəyan edən axınlardır. Həmin nağd pul axınına meydana gətirən məhsullar vaxt ötdükdən sonra da satıla bilər. Tamamilə aydındır ki, yaradıcılıq sahələrində buna, əqli mülkiyyətinizin istifadəsi və istismarı nəticəsində nail olunur. Məharətlə idarə olunan əqli



Əsas Məqamlar

- 1** Arzuolunan məbləğdə pula sahib olacağınız günü gözləməyin - o gün gəlməyə də bilər.
- 2** Biznes maliyyənizə üç müxtəlif nöqteyi-nəzərdən yanaşmaqla, onun mahiyyətini dərk edin.
- 3** Biznesinizə nəzarət etmək və onu planlaşdırmaq üçün artıq baş vermiş hadisələr haqqında maliyyə hesabatlarından yox, idarəetmə hesabatlarından da istifadə edin.
- 4** Sabit xərcləri nəzarət altında saxlayın.
- 5** Maliyyə vəsaitlərini cəlb etmək üçün biznes düsturunuz vasitəsilə dayanıqlı gəlir axınlarının necə yaradıldığını nümayiş etdirməlisiniz.
- 6** Nəyin qiymətləndirilməli olduğunu qərarlaşdırın, bundan sonra maliyyə göstəriciləri panelini hazırlayın ki, vəziyyəti nəzarət altında saxlaya bilərsiniz. Sürət zolağında qəza törətməmək və yanacağı tükətməmək üçün gözünüz həmişə göstəricilərdə olmalıdır.
- 7** Mühasibdən vergi qoyma, ƏDV və digər məsələlər barədə peşəkar məsləhət alın.
- 8** Söhbət yalnız müəssisənin gəlirlərindən getmir – sosial müəssisələr izafi dəyər də yaratmalıdır.
- 9** Qrantların və ssudaların verilmə şərtləri ilə tanış olun.
- 10** Əqli Mülkiyyətinizdən istifadə etməklə maliyyə təminatı yaradın.

Ideas in Action

JAB Design Konsaltinq Agentliyi Sənaye Məhsulunun Hazırlanması

JAB Design beynəlxalq mükafata layiq görülmüş istehsal şirkətidir və kommersiya nöqtəyi-nəzərindən yeni uğurlu məhsulların hazırlanması üçün innovatorlar və istehsalçılar ilə əməkdaşlıq edir. Şirkət tibbi cihazların, işıqlandırma, mebel, laboratorianın avtomatlaşdırılması avadanlıqlarının, məxaric materiallarının, elektronika malları üçün korpusların və bir sıra digər məhsul növlərinin hazırlanması üzrə təcrübəyə malikdir.

İdareəedic Direktor vəzifəsini icra edən Conatan Batters belə deyir: "Yalnız bir sahədə ixtisaslaşmaq əvəzinə biz bütün ənənəvi istiqamətlər üzrə fəaliyyət göstəririk. Çünki bu, onlar arasındakı qarşılıqlı təsir sahəsidir və maraqlı, habelə yaradıcı xarakter daşıyır. Məsələn, biz adətən peşəkarlar tərəfindən istifadə olunan tibbi avadanlığı istehlak malları sahəsindəki təcrübəmizə əsaslanaraq elə düzəldirik ki, ehtiyacı olan xəstələr onlardan evdə müstəqil surətdə istifadə edə bilsinlər. Analoji olaraq, psixologiya və mühəndislik və ya elektronika və sosiologiya arasındakı qarşılıqlı əlaqə də yeni kreativ dizaynların hazırlanmasına səbəb olur".

"Özü üçün işləyən dizaynerin yaratdığı eqosentrik dizayn heç vaxt yaxşı sayıla bilməz. Dizayn bir prosesdir," o vurğulayır. "Dizayn prosesi fərqli maraqlara malik müxtəlif icmaların, o cümlədən son istifadəçinin və məhsulun satışı, qorunub saxlanması və reallaşdırılması üzrə məsuliyyət daşıyan şəxslərin ehtiyaclarının qarşılanması məqsədilə müştəri ilə dialoqun qurulmasını nəzərdə tutur." Uğurlu dizaynerlər müştərilərin istəklərini anlaşırlar. Onun sözlərinə görə, yaradıcılıq sahəsinin Karavacco (Caravaggio) və Da Vinçi (Da Vinci) kimi dahiləri bədii cəhətdən təcrid olunmaq əvəzinə müştərilər üçün işləməyə üstünlük vermiş və bədii tefəkkür ilə müştərilərin tələbləri arasında ziddiyyət yaratmadan daxili aləmlərinin bir hissəsini əsərlərində əks etdirməyi bacarmışlar.

Mühəndislik sahəsində təcrübəyə malik olan Conatan biznesə 1999-cu ildə fərdi sahibkar olaraq başlamış, 2001-ci ildə isə biznesə dəstək

agentliklərinin, o cümlədən "Creative Business Solutions" şirkətinin köməyi ilə yeni şirkət üçün biznesin inkişafı strategiyasını işləyib hazırlamışdır. Onların biznes planı əsas diqqətin yönəldilməli olduğu inkişaf istiqamətlərini (məsələn, biotexnologiya, tibbi və xilasətmə avadanlıqları) müəyyən etmişdir. Onlar hər bir sahədə uğurlu məhsullar hazırlamışlar ki, bu da öz növbəsində həmin sahədə çoxsaylı işlərin görülməsinə gətirib çıxarmışdır. Conatan inkişaf metodunu "böyük balıqın tilova düşməsi üçün kiçik balıqdan istifadə olunması" kimi xarakterizə edir.

Biznesin inkişafı borc vəsaitlərindən asılı idi, bankların və digər sponsorların nəticə etibarilə "risk etməyə meyilli olmayan qrup"un tərkibində yer aldığını aşkar etmək Conatanı məyus etdi (bu heç də təəccüblü deyildi). Conatanın şəxsi bankı onun kredit almaq üçün etdiyi müraciətə rədd cavabı verdi və digər müəssisələr də ilk baxışdan bu məsələyə laqeyd yanaşdılar. O, riski bölüşməyə hazır olan sponsorları tapa bilmək üçün şəxsi evini yenidən girov qoyub verdiyi sözə gördüyü işə sübuta yetirənə qədər bu çətin proses davam etdi. "Sponsorlar əmin olmaq istəyirlər ki, siz problemin bütün əzab-əziyyətini hiss edirsiniz və biznesin təşkili üçün əlinizdə olanların hamısını qurban verməyə hazırsınız." Təqribən 200 000 funt sterlinqdən ibarət yekun maliyyə paketi Merseyside Xüsusi İnvestisiya Fondundan, Kiçik Firmalar üçün Kreditlərə Zəmanət Proqramından (Lloyds TSB vasitəsilə) alınmış borc vəsaitlərindən və Conatanın şəxsi evini yenidən girov qoymaqla əldə etdiyi kreditlərdən təşkil olunmuşdu. Maliyyə paketinin tərkibinə Business Link və Business Liverpool tərəfindən verilən grant vəsaitləri də daxil idi.

Həmin vaxtdan sonra JAB Design 9 əməkdaşdan ibarət personal, 20 müştəri və illik təqribən 750 000 funt sterlinq məbləğində dövriyyə ilə çiçəklənən biznesə çevrilmişdir.

Conatan personalı işə götürməzdən əvvəl şirkətin əmək müqaviləsinin müfəssəl şəkildə hazırlanmasını

təmin etmək üçün hüquqi məsləhətlərə sərmayə yatırırdı. Bundan sonra şirkət müasir tələblər səviyyəsində hazırlanmış əmək müqavilələrinin mövcudluğu səbəbindən apelyasiya və əks iddialara imkan yaratmadan müvafiq prosedurlara riayət etməklə personal ilə bağlı bəzi məsələlərin öhdəsindən gəlməyi bacardı.

Artıq bir nəfərlik orkestr kimi fəaliyyət göstərməyən Conatan hal-hazırda işin icrasına deyil, idarə olunmasına daha çox vaxt sərf edir və bu prosesi "daha yüksək mövqə tutmaq" adlandırır. Onun personalı qabaqcıl texnologiyadan (SolidWorks 3D CAD proqram təminatı) istifadə etməklə əsas diqqəti dizayn işinin təşkilinə yönəldir və Conatan isə özünün dediyi kimi, "ən üst hissəyə keyfiyyətli təbəqə əlavə edərək" bütün layihələrə nəzarət edir. Onun başlıca vəzifələrindən biri müştərilərlə əlaqələrin qurulmasından ibarətdir. Sözügedən prosesin tərkibinə xülasələrin və texniki spesifikasiyaların yazılması, işin mərhələlərinin müştəri ilə razılaşdırılması və müştərilərin gözləntilərinin formalaşdırılması daxildir. Conatanın fikrincə, bütün bunlar üçün "bəzən BMT səviyyəsində təşkil olunmuş diplomatiya" tələb olunur.



Şirkətin Ticarət Şərtləri (şirkətin veb saytı vasitəsilə tanış olmaq mümkündür) erkən mərhələdə mütəxəssislərin iştirakı ilə hazırlanmışdır və Conatan həmin mərhələni mühüm addım kimi qiymətləndirir. Konkret müştərilər tərəfindən qaldırılmış bəzi məsələlərin aydınlaşdırılması məqsədilə Ticarət Şərtlərinə həmin vaxtdan etibarən iki dəfə dəyişiklik edilmişdir. Bundan sonra JAB Design ilə müştəri arasında ciddi mübahisə yaranarsa da şirkət ticarət şərtləri və qaydalarının etibarlı və əsaslandırılmış xarakteri səbəbindən həmin mübahisəni məhkəmədən kənar qaydada həll etməyi bacarmışdır. Ən mühüm bəndlər isə əqli mülkiyyətin müştəriyə ötürülməsi ilə bağlıdır. Qeyd etmək lazımdır ki, əqli mülkiyyətin ötürülməsi haqqında bu bəndlər nağd pul axınına təmin edən müştəri ödənişləri ilə əlaqəlidir. Sonuncu layihələrdə JAB Design dizayn haqlarındakı azalma müqabilində məhsul satışından əldə olunan qonorlar vasitəsilə ödənişlər barəsində razılığa gəlmişdir.

Conatan şirkətin dəyərləri barəsində danışarkən belə deyir: "Bizə mənasız əşyalar deyil, həyatın keyfiyyətini yüksəldən məhsullar maraqlandırır. Tibbi və xilasətmə avadanlıqları bizim üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb edir, keyfiyyətli həyata idman və istirahət üçün məhsullar da daxildir. Biz hərbi sifarişlər qəbul etmirik." JAB Design şirkətinin digər layihəsi - dərin sularla balıq ovu üçün nəzərdə tutulan və il ərzində 50 insanın həyatını xilas edəcəyi proqnozlaşdırılan yeni, daha təhlükəsiz avadanlığı sifariş edən müştərinin məxfiliyi nəzərə alınır. Dəyişiklikləri izləyin!

Kitabda yer alan müvafiq ideya və mövzulara keçidlər:

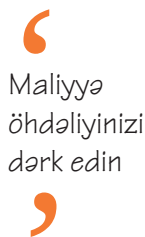
- * **Yaradıcı Kimyagərlik** (səhifə 8-ə baxın)
- * **Biznes – müştərilərlə dialoq vasitəsi kimi** (səhifə 38-ə baxın)
- * **İşlək biznes yox, idarə olunan biznes** (səhifə 81-ə baxın)
- * **Maliyyə vəsaitlərinin cəlb edilməsi və dəstək agentliklərinin xidmətlərindən istifadə olunması** (səhifə 66-ya baxın)
- * **Əqli Mülkiyyətə sahiblik və onun müştərilərə ötürülməsi** (səhifə 56-ya baxın)
- * **Dəyərlər** (səhifə 11-ə baxın)

8

Yaxşı Şirkət Axtarışında

- Bu fəsildə məhdud və qeyri-məhdud maliyyə öhdəliyi və biznesiniz üçün məhdud məsuliyyətli cəmiyyətin yaradılmasının, habelə digər korporativ strukturların nəzərə alınmasının üstünlük və çatışmazlıqları izah olunur.
- Bundan əlavə, sözügedən fəsildə müxtəlif təşkilati strukturlar, habelə "virtual təşkilat" kimi anlayışlar əks olunur.





Maliyyə
öhdəliyinizi
dərk edin

Müəssisələrin böyük əksəriyyətində işə götürülən şəxslərin sayı on nəfərdən azdır və yaradıcılıq sahələri də bu baxımdan istisna təşkil etmir - onların çoxu fərdi sahibkarlar qismində fərdi əmək fəaliyyəti əsasında işləyən bir nəfərlik müəssisələrdir. Digər yaradıcılıq müəssisələri isə şirkətlər və ya sosial müəssisələr şəklində qurulmuşdur.

Maliyyə Öhdəliyi

Fərdi əmək fəaliyyəti üstünlüklərlə yanaşı, bir sıra çatışmazlıqlara da malikdir. Onun tərkibinə həmçinin müəssisə və fiziki şəxsin hüquqi nöqteyi-nəzərindən eynilik təşkil etdiyinə görə sahibkara verilən **qeyri-məhdud öhdəlik** daxildir. Sahibkarın şəxsi və biznes maliyyəsi bütövlükdə bir "səbət"də cəmlənir. Həmin qeyri-məhdud öhdəlikdən tərəfdaşlıq münasibətləri üçün də istifadə olunur (Məhdud Öhdəlikli Tərəfdaşlıq istisna olmaqla).

Məhdud öhdəliyə, bir qayda olaraq, müstəqil struktur və ya biznes vasitəsi qismində "məhdud məsuliyyətli" cəmiyyətin yaradılması yolu ilə nail olunur. Bu səbəbdən investorların (üzvlərin) öhdəliyi sərmayə qoyuluşu üçün seçdikləri məbləğə uyğun olaraq məhdudlaşdırılır. Müəssisə müflis olduğu təqdirdə, onların itkiləri şəxsi əmlakları ilə deyil, biznes sərmayələri ilə məhdudlaşır. (Bu isə öz növbəsində işgüzar borclarını şəxsi maliyyə vəsaitləri hesabına ödəməli olan "qeyri-məhdud öhdəlikli" fərdi sahibkarlar və tərəfdaşlar baxımından ziddiyyət yaradır.)

Məhdud məsuliyyətli cəmiyyət olsa da, bank müəssisəsinin istifadəyə yararlı aktivlərinin həcmi kifayət qədər olmadıqda, biznes krediti üçün fiziki şəxslər tərəfindən zəmanətlərin verilməsini tələb edə bilər. Daha sonra isə öhdəlik faktiki olaraq, şirkətdən kreditə zəmanət verən şəxsə ötürülür.

Müəssisəyə cəlb olunan hər bir şəxsin öz maliyyə öhdəliyini dərk etməsi olduqca vacibdir.

Məhdud Məsuliyyətli Cəmiyyətlər

Özəl məhdud məsuliyyətli cəmiyyətin yaradılması kifayət qədər sadə prosesdir və bu zaman üstünlük və çatışmazlıqlar nəzərə alınmalıdır.

Qanuna əsasən, məhdud məsuliyyətli cəmiyyət müstəqil hüquqi "şəxs" hesab olunur. Belə bölgü həmin cəmiyyətin üzvlərinə məhdud öhdəliyin verilməsi prosesinin əsas elementidir. Bu isə onun fərdi səhmdar deyil, aktivlərə sahib olan və ümumi yurisdiksiya məhkəməsinə cavabdeh qismində cəlb oluna bilən bir şirkət olduğunu göstərir.

Kiçik müəssisələr üçün xarakterik olan çoxsaylı meyarlardan biri məhdud məsuliyyətli cəmiyyət kimi nüfuza sahib olmaq - "imic" qazanmaqdır. Həmin işgüzar imic fəaliyyət göstərdiyiniz sektordan və müştərilərin qavrayışlarından asılı olaraq, müəssisəyə fərdi sahibkarın nüfuzu ilə müqayisədə, daha böyük nüfuz qazandırır.

Səhmlərə malik olan şirkət müəssisənin səhmlərini investorlara verməklə və müəssisənin genişlənməsi səbəbilə digər insanları istər səhmdarlar və ya direktorlar, istərsə də hər ikisi qismində cəlb etməklə maliyyə vəsaitlərinin toplanılmasının faydalı üsulunu təklif edir.

Şirkətlərin əsas çatışmazlıqlarından biri ondan ibarətdir ki, onlar direktorlar və illik hesabatlar barədə təfərrüatları Şirkətlər Evinə (Companies House) təqdim etməlidirlər. Burada həmin məlumatlar üzərində ictimai nəzarət təmin olunur.

Sosial Müəssisələr

Məhdud öhdəliyin üstünlüklərindən qeyri-kommersiya təşkilatları (daha dəqiq desək, qeyri-kommersiya paylaşımcı təşkilatlar) üçün də istifadə olunur. Onlar "səhmdar kapitalı olmadan zamanətlə məhdudlaşdırılmış şirkət" qismində qeydiyyatdan keçə bilərlər. Sözündən şirkət hər hansı digər şirkətə bənzərsə də, səhmlərə malik olmayan və bu səbəbdən mənfəətləri dividendlər şəklində səhmdarlar arasında bölüşdürmək iqtidarında olmayan bir müəssisədir. Bu tipli şirkətlər Qeydiyyatdan Keçmiş Xeyriyyə Təşkilatları qismində də çıxış edə bilərlər. Sosial müəssisə - əsasən də sosial məqsədlər daşıyan bir müəssisə - bəzi kooperativlərin Sənaye və Qarşılıqlı Borcvermə Cəmiyyətləri hesab olunmasına baxmayaraq, adətən, şirkət kimi qeydiyyatdan keçirilir. Yeni

İctimai Maraqlar Naminə Fəaliyyət Göstərən Şirkət statusu səhmlərə malik olan və ya olmayan şirkətlərə şamil oluna bilər və sosial müəssisələrin konkret hüquqi status ilə təmin edilməsi üçün təqdim edilmişdir.

Cəlb olunduğunuz işgüzar fəaliyyətin miqyasından asılı olaraq və digər fiziki və hüquqi şəxslər ilə birlikdə işləməyi nəzərdə tutan tərəfdaşlığı diqqətə alaraq, birdən çox strukturdan istifadə olunması işgüzar fəaliyyətləriniz üçün xarakterik sayıla bilər.

Müxtəlif biznes strategiyaları ilə müşayiət olunan yeni imkanlar alternativ strukturlardan istifadəni tələb etdiyi təqdirdə, şirkətlər böyüdüynə və genişləndiyinə görə digər müəssisələrə sahib ola, törəmə şirkətlər yarada və ya ayrı-ayrı hüquqi şəxslərə bölünə bilərlər. Əksər hallarda xeyriyyə təşkilatları törəmə ticarət şirkəti qismində ayrıca şirkət yaradırlar. Müəssisələr imic və brendinq, mülkiyyətçilik və iştirak, əqli mülkiyyətin satışı və ümumi risklərin azaldılması naminə ayrı-ayrı şirkətlərin əsasını qoyur. Baxın [Windows Layihəsi](#) və [New Mind](#).

Təşkilati Strukturlar

Təşkilatlar layihə əsaslı mühitdə səmərəli fəaliyyət göstərmək üçün yeni formalara malik olmalıdırlar. Əməkdaşlarının sayının sabit saxlanıldığı ənənəvi dayanıqlı şirkət və ənənəvi iyerarxik struktur həmin yeni mühitə uyğun gəlmir. İnformasiya dövründə fəaliyyət göstərən müəssisələr yeni təşkilati strukturlara ehtiyac duyur. Həmin strukturlar sırasında Virtual, Şəbəkə, Üçyarpaq Yonca (Shamrock) və Klub Sendviç (Club Sandwich) təşkilatlarının adlarını qeyd etmək olar.

Bu tipli təşkilati modellər xüsusi hüquqi strukturlar kimi deyil, işgüzar fəaliyyətlərin təşkilinin universal metodlarını əhatə edən anlayışlar kimi qiymətləndirilir.

Mənzil-qəragahlarını müəyyən etmək mümkün olmadığına görə **Virtual Təşkilat** "gözlə görünməyə" bilər; onun üzvləri coğrafi baxımdan uzaq məsafədə yerləşə və böyük ehtimalla, internet vasitəsilə əlaqə yarada bilərlər. Virtual təşkilatlar şəbəkənin tərkibində yer alan çoxsaylı insanlar və təşkilatlar tərəfindən konkret məqsəd naminə sürətli şəkildə yaradıla bilər. Əksər hallarda onun işinin böyük hissəsi müttəfiq şirkətə həvalə olunur. Virtual təşkilat həmin işin koordinasiyasını həyata keçirir, intellektual kapitala və brendinq kimi digər qeyri-maddi

aktivlərə nəzarət edir. İş başa çatan kimi virtual təşkilat mövcudluğunu dayandıra bilər, lakin onun müstəqil üzvləri sürətli şəkildə fərqli kombinasiyada birləşərək yeni virtual təşkilatın əsasını qoya bilərlər.

Şəbəkə Təşkilatı bir sıra müstəqil təşkilatların və ya şəxslərin (məsələn, dizayner, istehsalçı və təchizatçılar) ümumi məqsəd naminə bir-biri ilə əməkdaşlıq etməsi kimi təsvir oluna bilər. Bu termin müxtəlif hissələrin ənənəvi iyerarxik struktur ilə müqayisədə, nisbətən təbii və müstəqil şəkildə qarşılıqlı təsirdə olduğu daha böyük təşkilatı xarakterizə etmək üçün də istifadə oluna bilər.

Üçyarpaq Yonca (Shamrock) Təşkilatı termini Çarlz Hendi¹⁸ tərəfindən müəyyən edilmişdir və 3 hissəni - əsas işçilər, layihənin ştatdankənar əməkdaşları və subpodratçı firmaları birləşdirən biznesi xarakterizə edir. **Red İstehsal Şirkəti** bu modelin uğurlu nümunəsidir. Azsayılı əsas işçi personalın köməyi ilə o, teledramaların istehsalı üçün tələb olunan yüzrlə ştatdankənar əməkdaşı işə cəlb edir və merçandayzinq kimi vəzifələrin icrasını xüsusi müştərəm müəssisəyə həvalə edir.

Üçyarpaq yonca (shamrock) modelinə istinad etmək **Klub Sendviç (Club Sandwich) Təşkilatı** anlayışının əsasını təşkil edir. Sözügedən təşkilat:

A. "klub üzvləri"nin qarşılıqlı sosial münasibətlər və vasitələrinə ehtiyac duyan yaradıcı insanlara xüsusi diqqət yetirir,

B. əsas işçi personalı, ştatdankənar əməkdaşları və subpodratçı firmaları özündə birləşdirən üç "təbəqə"ni istisna kimi təqdim edir, habelə

C. klub Sendviçin müxtəlif tərkibə malik iclikləri ilə müqayisə oluna bilən üç hissə arasındakı qarşılıqlı asılılığı və müxtəlif əlaqə səviyyələrini əks etdirir.

Korporativ strukturlar ilə bağlı məsələlərin diqqətlə düşünülmə təhlil edilməsi yaradıcı müəssisənin fəaliyyətinin ilk günlərində əhəmiyyətsiz əngəl kimi görünə bilər, lakin biznes düsturunun məhz bu hissəsi düzgün dərk edilərsə, siz sonrakı mərhələdə çoxsaylı problemlərin yaranmasının qarşısını ala və uğura gedən yolunuz boyu sizinlə birgə addımlayan bir köməkçi qazana bilərsiniz.

Yekun olaraq qeyd olunmalıdır ki, təşkilatı strukturlar haqqında qəbul edilən qərarlar biznes strategiyanızı idarə etməməli, onu dəstəkləməlidir.



Əsas Məqamlar

- 1 Maliyyə öhdəliyinizi dərk edin.
- 2 Maliyyə öhdəliklərinizi məhdudlaşdırmaq üçün şirkətin əsasının qoyulmasının üstünlük və çatışmazlıqlarını nəzərdən keçirin.
- 3 Biznes risklərinin bərabər paylanması məqsədilə müxtəlif fəaliyyət və layihələr üçün ayrı-ayrı şirkətlərlə işləməyi nəzərdə tutun.
- 4 Hansı istiqamətə gedəcəyinizi dəqiq müəyyən edin. "Lifestyle" biznes ilə məşğul olmaq yoxsa son nəticədə satışa çıxara biləcəyiniz bir müəssisəyə sahib olmaq istədiyinizi qərarlaşdırın. Biznes strategiyanızı dəstəkləmək üçün müxtəlif strukturlardan istifadə edin - strukturun biznes fəaliyyətinizin istiqamətini diktə etməsinə yol verməyin.
- 5 Sosial müəssisələr İctimai Maraqlar Naminə Fəaliyyət Göstərən Şirkət olmaq variantını nəzərə almalıdır..
- 6 Korporativ strukturun ilkin mərhələdə düzgün qurulması, sizi sonrakı mərhələdə meydana gələ biləcək çoxsaylı əngəllərdən qoruya bilər.
- 7 Strukturunuza imic və brendinq baxımından - müştərilərin nöqtəyi-nəzərindən yanaşın.
- 8 Zərurət olduqda, biznes konsultantı və ya mühasibdən mütəxəssis məsləhəti alın.
- 9 Virtual təşkilatlar vasitəsilə tərəfdaşlıq münasibətlərini nəzərdən keçirin.
- 10 Müəssisənizin fəaliyyətinin hansı aspektlərinin müəssisədaxili qaydada həyata keçirilməli olduğunu və ya həvalə edilməli olduğunu qərarlaşdırın.

Gerçəkləşən İdeyalar

Red İstehsal Şirkəti

Teledramların İstehsalı Şirkəti

İş gününün sonu (Clocking Off), İkinci Gəliş (Second Coming) və Kazanova (Casanova) mükafata layiq görülmüş Red İstehsal Şirkəti tərəfindən çəkilmiş teledramların yalnız bir neçəsidir. "Red" şirkətinin əsası Cimmi Makqovermin ssenari müəllifi olduğu *Hillsboro (Hillsborough)* filmi kimi bir sıra ekran işləri ilə yüksək nailiyyətlər qazanmış Nikola Şindler tərəfindən qoyulduqdan sonra Rassel T Devisin ssenarisi əsasında çəkilmiş Yaxın Dostlar (Queer as Folk) teleserialı onların ilk uğuru oldu.

"Tele-istehsal sahəsi müstəqil bir dünyadır", idarəedici direktor Endryu Kritçli qeyd edir. Bu səbəbdən "Red" şirkəti istehsal ehtiyaclarına uyğun olaraq genişlənmək və kiçilmək məqsədilə ştatdankənar işçiləri cəlb edir. "Red" şirkəti cəmi 8 nəfərdən ibarət personal və Teleyayım şirkətində icarəyə götürdüyü ofis sayəsində sabit xərclərini minimum həddə saxlayır. Klassik "layihə təşkilatı" hesab olunan "Red" şirkəti müxtəlif televiziya filmlərinin istehsalı üçün yüzlərlə insanı ştatdankənar əsasda işə cəlb edir.

Endryu Kritçlinin sözlərinə görə, yaradıcılıq və kommersiya nöqteyi-nəzərindən uğurlu müəssisə kimi qiymətləndirilən "Red" şirkətinin rentabelli fəaliyyətini onun gəlirlilik göstəriciləri deyil, miqyası şərtləndirir. Cəmi 5%-lik gəlirlilik dərəcəsi ilə 5 milyon funt-sterlinq məbləğində istehsal 0.25 milyon funt-sterlinq dəyərində gəlir gətirir.

Şirkət hər bir istehsal prosesi üçün məhdud məsuliyyətli cəmiyyətlər yaradır, həmin

"xüsusi təyinatlı obyektlər" (XTO) isə "Red" şirkətinə hər bir müəssisə ilə bağlı yaranan biznes risklərini ayrı-ayrı hissələrə bölmək imkanı verir. Red İstehsal Şirkəti (www.redproductioncompany.com, www.inddvd.co.uk) Second Coming Ltd, Linda Green Ltd, Bob and Rose Ltd kimi bir sıra digər törəmə şirkətlər üçün mərkəz rolunu oynayır və müvafiq istehsal prosesi ilə bağlı təsis edilmiş ayrı-ayrı şirkətlərə (XTO) malikdir. Hər bir şirkət ona həvalə olunmuş istehsal prosesini bütünlüklə həyata keçirir və XTO-lar isə onların müvafiq ekran işləri ilə bağlı hüquqların, formatın və DVD disklərin satışından əldə olunan cari gəlir axınlarının cəmləşdirilməsi məqsədilə aktiv fəaliyyətini davam etdirir.

Tele-istehsal sahəsinin biznes mühitinin ticarət şərtlərində baş verən dəyişikliklər istehsal olunan televiziya filmləri ilə bağlı əqli mülkiyyət hüquqlarının böyük hissəsini özündə qoruyub saxlayan müstəqil istehsalçılara daha böyük üstünlüklər verir. Bu vəziyyət Pact¹⁹ ticarət assosiasiyasının müdaxiləsi və Ofcom²⁰ telekommunikasiya idarəsinin normativ-hüquqi aktlarındakı dəyişikliklər səbəbindən meydana gəlir. Bu dəyişikliyə cavab olaraq və yeni imkanlardan faydalanaraq, "Red" şirkəti hüquqların, formatın (məsələn, Yaxın Dostlar (Queer as Folk) teleserialının formatının ABŞ-ın kabel şəbəkəsinə satılması) və şirkətin istehsalı olan teleserialların yazıldığı DVD disklərin satışı vasitəsilə öz ekran işlərində əqli mülkiyyətdən getdikcə daha çox istifadə edir.

Marketing və merçandayzing fəaliyyətinə DVD etiketi "inD" ("inD DVD Ltd" şirkətinin təsis edilməsi üçün müxtəlif istiqamətli istehsal şirkətlərinin iştirakı ilə yaradılmış müştərek müəssisə) vasitəsilə nail olunur.

www.redproductioncompany.com
www.ind-dvd.co.uk

"Red" şirkətinin istehsalı olan ekran işləri. *Bütün bunlar mənimdir (Mine All Mine)* (yuxarıda) və *Kazanova (Casanova)*



Kitabda yer alan müvafiq ideya və mövzulara keçidlər:

- * **Müxtəlif Şirkət Strukturları** (səhifə 75-ə baxın)
- * **Daxili mühitdə (Qanun və normalar) qeydə alınan dəyişikliklər** (səhifə 28-ə baxın)
- * **Aşağı səviyyəli sabit xərclər** (səhifə 65-66-ya baxın)
- * **Virtual Təşkilatlar** (səhifə 75-ə baxın)
- * **Merçandayzing vasitəsilə Əqli Mülkiyyətdən istifadə** (səhifə 58-ə baxın)

9

Liderlik və İdarəetmə

- Bu fəsildə işlək bizneslə idarə olunan biznes arasındakı fərqlər göstərilir, habelə bir mərhələdən digərinə keçid araşdırılır.
- O, müxtəlif liderlik üslublarından istifadə olunmaqla və liderlik vasitəsilə dəyişikliklər üzərində iş aparmaqla insanların - həm əməkdaşların, həm də digər şəxslərin idarə edilməsini və onlara rəhbərlik edilməsini öyrənir.
- Sözügedən fəsildə həmçinin insanların məşğulluğunun bəzi aspektləri nəzərdən keçirilir.



“
Siz işlək
biznes
yaratmaqla
yoxsa
biznesi idarə
etməklə
məşğulsunuz?”
”

İdarəetmə prosesi "məqsədlərə digər insanların vasitəsilə nail olunması" kimi müəyyən edilə bilər, bu səbəbdən menecerin vəzifəsi məsələləri həll etmək üçün digər insanların fəaliyyətlərinin koordinasiyasını təşkil etməkdən ibarətdir. Bir çox insanlar "öhdəliyin müstəqil şəkildə yerinə yetirilməsi" rejimindən digər insanların idarə edilməsi rejiminə keçməyi çətin proses kimi qiymətləndirir və əksər hallarda, bu proses bir nəfərlik müəssisə yaradan, sonra isə müəssisə böyüyüb inkişaf etdiyinə görə digər şəxsləri işə götürən yaradıcı insanlar üçün xarakterik sayılır.

Menecerin koordinator qismində icra etdiyi vəzifə təyyarələrin toqquşma olmadan təhlükəsiz uçuşunu idarə edən avia-dispetçerin vəzifəsi ilə müqayisə oluna bilər. Onların vəzifəsi təyyarələri şəxsən idarə etməkdən ibarət deyildir. Menecer olmağın xoşagəlməz cəhəti odur ki, siz artıq təyyarəni özünüz idarə etmirsiniz, indi sizin işiniz başqalarının bunu yaxşı etməsi üçün onların fəaliyyətini uzlaşdırmaqdan ibarətdir.

İşlək və idarə olunan biznes

Əksər təşkilatlarda işçilər xidməti vəzifələri yüksəldikcə onları özünə cəlb etmiş ilk peşələrindən getdikcə daha çox uzaqlaşır. Bu təmayül müəllimlərə, satıcılara, şəfqət bacılarına və digərlərinə də aiddir. Eyni hal yaradıcı sahibkarlar arasında da baş verir. Əksər hallarda həmin insanlar müəssisələrinin böyüməsi və genişlənməsi səbəbindən yaradıcı axtarışlar üçün vaxt tapa bilmədiklərini, vaxtlarının bütünlüklə idarəetməyə və digər insanlara rəhbərlik edilməsinə sərf olunduğunu söyləyirlər. Bəlkə də buna görə işgüzar adamların bir çoxu müəssisələrini genişləndirib ora çoxlu işçilər cəlb etmək əvəzinə "lifestyle" biznes yaratmağa üstünlük verirlər. Əksər insanların biznesə başlamaqda məqsədi özləri üçün **işlək** biznes yaratmaqdan ibarətdir, lakin müəssisəsinin inkişaf etdirmək istəyən sahibkar **biznesi idarə etməyi** də unutmamalıdır. Gəminin kapitanı maşın şöbəsində işləməməli, gəmini körpüdən idarə etməlidir. Əgər siz son nəticədə sata biləcəyiniz bir biznes qurmaq istəyirsinizsə, onu sonda prosesin gedişatına ümumiyyətlə

“
Uğurlu lider
müxtəlif
liderlik
üslublarından
istifadə
etməyi
bacarmalıdır
”

Liderlik Üslubları

qarışmamalı olduğunuzu nəzərə alaraq yaratmalısınız. Məqsəd və hədəflər haqqında aydın təsəvvürə malik olmaq olduqca vacibdir.

Məsələlərin digər insanların vasitəsilə həll edilməsi bir sıra səbəblərə görə mürəkkəb xarakter daşıya bilər. İlk növbədə qeyd olunmalıdır ki, işi başqasına öyrətmək həmin işi müstəqil şəkildə yerinə yetirməkdən daha çox vaxt aparır. Həmin insanları müəssisə haqqında bildiyiniz bütün məlumatlar ilə tam şəkildə tanış etmək üçün tələb olunan qarşılıqlı əlaqənin səviyyəsi olduqca yüksəkdir. Məsələn, inzibatçının işə götürülməsi sizi bəzi sənədləşmə işlərindən azad etsə də, menecer olmaq öhdəliyiniz meydana gələ bilər. Komanda daxilində qarşılıqlı əlaqənin təşkili kifayət qədər mühümdür, lakin hədsiz dərəcədə çox vaxt aparır. Müəssisədə insanların sayı artdıqca onlar arasındakı qarşılıqlı əlaqə də məcburi şəkildə genişlənir. İdarəetmənin mahiyyəti işçilərin nə etməli və nə etməməli olduqlarını, nəyi necə və kimdən öyrənəcəklərini qərarlaşdırmaqdan ibarətdir.

Liderlik

Əksər hallarda liderlik sözü müxtəlif millətlərin və hərəkatların bütün dünyada tanınan görkəmli liderlərini xatırladır: Onların sırasında Nelson Mandela, Uinston Çörçill, Mahatma Qandi və Martin Lüter King kimi şəxsiyyətlərin adlarını qeyd edə bilərik. Bu səbəbdən beş nəfərlik dizayn firmasının sahibi üçün həmin termin çox böyük görünə bilər. Bundan əlavə, liderliyə dair tələblər (idarəetmədən fərqli olaraq) hələ də dəyişməz olaraq qalır. Sadəcə dildə desək, idarəetmə əsasən insanlara nə etməli olduqlarını diktə etməyə çalışır, liderlikdə isə insanlara getdikləri istiqaməti söyləmək, daha sonra isə onları ruhlandırmaq və onlara bu prosesdə öz rollarını icra etmək imkanı vermək kimi məsələlərə xüsusi diqqət yetirilir.

Uğurlu lider müxtəlif **Liderlik Üslublarını** bilməli, ən ideal halda isə liderliyin bütün "ifadə üsulları"na mükəmməl şəkildə yiyələnəməli və şəraitdən asılı olaraq onların hər birindən müxtəlif vaxtlarda müvafiq qaydada istifadə etməyi bacarmalıdır. Daniel Qoulman²¹ tərəfindən təklif edilmiş terminləri əsas götürərək, liderlik üslubları üçün müəyyən etdiyim terminlər aşağıdakılardan ibarətdir:

Diktator — güclü rəhbər

Xəyalpərəst — bir baxışla ruhlandırır

Xoşxasiyyət — səlahiyyətli, əlaqələndirici

Dinləyici — konsultativ, demokratik

Qəhrəman kişi/qadın — sürətli iş tempini təyin edir

Təlimatçı — digər insanları təlimatlandırır və inkişafına kömək edir.

Bu işin sirri bütün liderlik üslublarından istifadə etmək və bunun üçün ən uyğun zamanı seçmək bacarığında gizlənir.



Emosional İntellekt

Belə bir zarafatyana fikir mövcuddur ki, biznes öz müştəriləri üçün normal xarakter daşıyır, lakin insanlarla işləmək olmasaydı, liderlik və idarəetmənin təşkili daha asan olardı. Bu prosesdə əməkdaşlar, tərəfdaşlar, müştərilər, müttəfiqlər, təchizatçılar ilə yanaşı hər tipdə (kobud, tələbkar, hədsiz həvəslı, ağılı itirmiş, boşboğaz, inadkar və ya tamamilə qeyri-rasional) insana rast gəlmək mümkündür.

İnsanlarla yaxşı işləmək üçün lazımı **Emosional İntellekt** dərəcəsinə malik olmaq kifayət qədər vacibdir. Emosional İntellekti "özümüzün və digər insanların hisslərini anlamaqla, habelə insanların xüsusiyyətlərimizə emosional və rəasional nöqtəyi-nəzərdən yanaşdığını nəzərə almaqla, özümüzü və digər insanlarla münasibətlərimizi effektiv şəkildə idarə etmək bacarığı" kimi xarakterizə edərdim.



Səviyyə 5 Lider

Təsədüfi deyil ki, müəssisələrinin və ya təşkilatlarının liderlərinə çevrilməyə müvəffəq olmuş şəxslər ünsiyyət bacarıqlarına, emosional intellektə, habelə, yaradıcı, akademik və texniki qabiliyyətlərə sahib olan insanlardır.

Liderliyin müxtəlif növləri vardır. Liderlik yalnız xarizmatik kişi stereotipinə əsaslanmamalıdır. Ən yaxşı liderlərin bəziləri şəxsən təvazökar olduqları halda şirkətləri barəsində hədsiz dərəcədə iddialı danışirlar – bu isə **Səviyyə 5 Lider**²² adlandırılır.

Böyük Britaniyada Ticarət və Sənaye Şöbəsi ²³ tərəfindən həyata keçirilmiş araşdırmanın nəticələrinə əsasən, əksər işçilərin öz rəhbərlərindən almaq istədikləri ilhamı məhz ilhamverici liderlər təmin edir, lakin işçilərin yalnız 11%-i həqiqətən də ilham aldıklarını söyləyir. Fərqli düşüncə tərzinə malik liderlər dahiyənə ideyaları və ya yeni metodları aşkar etmək üçün öz sahəsinin yaxud mədəniyyətinin hüdudlarından kənarda ideyaları axtarır və onları dinləyir, sonra isə müəssisələrində həmin ideyaları yaradıcı şəkildə tətbiq edirlər.

Beləliklə, yaradıcılıq sahələrində fərqli düşüncə tərzinə əsaslanan liderlik yaradıcılıq sektorunun hüdudlarından kənarda ideyaları nəzərə alacaq, sonra isə sözügedən sahədə həmin ideyaların istifadəsi ilə bağlı yaradıcı yanaşma tətbiq edəcəkdir.

Dəyişiklikləri idarə etmə

Dəyişikliklər özü-özlüyündə fasiləsiz olaraq mövcud olduğuna görə onların idarə edilməsi işgüzar baxımdan daimi vəzifə xarakteri daşıyır. Lakin "dəyişikliklərin idarə edilməsi" termini yanlışdır. "Dəyişikliklərə rəhbərlik edilməsi" terminindən istifadəyə daha çox üstünlük verirəm, çünki dəyişikliklər idarəetmə qədər rəhbərliyə də ehtiyac duyurlar, "dəyişiklikləri idarə etmə" termini isə dəyişikliyin bir qayda olaraq inzibati və ya texniki iş olduğunu ifadə edir. Əslində o, insanların baxış istiqamətində ruhlandırılmasını, onlara azadlıq verilməsini və hədəfə nail olmaq üçün lazımi tədbirlərin dəstəklənməsini nəzərdə tutur.

Gerçəkləşən ideyalar —
səhifə 24-ə baxın

İnsanların işə götürülməsi

İnsanların idarə edilməsi və onlara rəhbərlik edilməsi prosesi əməkdaşlara şamil olunur, lakin biznesi böyütməyin və ya insanları idarə etməyin yeganə yolu personalın işə götürülməsindən ibarət deyil.

Frilanserlərin cəlb olunması ilə müqayisədə insanların işə götürülməsinin üstünlük və çatışmazlıqlarının diqqətlə nəzərdən keçirilməsi olduqca vacibdir, bəzi təşkilatlarda hər iki prosesin uğurlu birləşməsindən istifadə olunur. Həm müqavilə ilə daimi əsaslarla işləyən əməkdaşların, həm də ştatdankənar yaradıcı işçilərin əməyindən istifadə edən müəssisələrə misal olaraq **Peppered Sprout** şirkətini göstərmək olar. Yaradıcılıq sektorunda şəbəkə biznesləri və virtual təşkilatlar üstünlük təşkil edir — strukturlar haqqında müəyyən fikir sahibi olmaq üçün nəzər salın: **Fəsil 8: Yaxşı Şirkət Axtarışında.**

İnsanların işə götürülməsinin başlıca üstünlüyü onların zamanına və təcrübəsinə daimi və müstəsna çıxış imkanının olmasından, habelə onların yaradıcı əməyinə sahiblənməkdən ibarətdir (**Fəsil 6-ya - Yaradıcılığınızın Müdafiəsinə nəzər salın**). Prosesin mənfi tərəfi isə sabit əmək haqqı xərcləri üzrə öhdəliyin və işəgötürənin hüquqi öhdəliklərinin olması ilə izah edilir.

Ehtiyacınız olduğu təqdirdə, frilanserlər lazımi bacarıqları təmin edə bilirlər. Saathesabı tarif dərəcəsi yüksək olsa da, sabit xərclər olmadan bu imkandan faydalana bilərsiniz.

Əksər
işçilər öz
rəhbərlərin
dən məhz
ilham
almaq
istəyir

Məsuliyyət dərəcəsi yüksək deyil, lakin bununla belə, siz onların vaxtına, mövcudluğuna və yaradıcılığına nəzarət edə bilərsiniz.

Təkbəşinə fəaliyyətdən personalın ilk üzvünün işə götürülməsi-nə qədər qət etdiyiniz məsafə həlledici əhəmiyyətə malikdir və bu, biznesin **işlək** biznesdən **idarə edilən** biznesə keçdiyinizi göstərən dönüş nöqtəsi hesab olunur.

JAB Design çox erkən mərhələdə əmək müqaviləsi (habelə ticarət şərtləri) barəsində hüquqi məsləhət almışdır. Əmək qanunvericiliyi, vergilər və güzəştlər, habelə fəaliyyət göstərən



Əsas Məqamlar

- 1 "Aviadispetçer" olmağa hazırsınız mı?
- 2 İşlək biznes və ya idarə olunan bizneslə nə dərəcədə məşğulsunuz?
- 3 Lider, habelə rəhbər olun.
- 4 Liderlərdən həqiqətən də ilham aldığınızı söyləyən həmin 11%-in tərkibinə sizin işçilər də daxildirmi?
- 5 Fərqli düşüncə tərzinə malik olan, digər sahələrdən öyrənməyi və onların ideyalarından istifadə etməyi bacaran lidersiniz mi?
- 6 Özünüzlə personalınız və personal komandasının üzvləri arasında ünsiyyət yaratmağa vaxt ayırın.
- 7 Altı müxtəlif liderlik üslubunu öyrənin və onlardan istifadə edin.
- 8 İnsanlarla daha yaxşı işləyə bilmək üçün emosional intellektinizi inkişaf etdirin.
- 9 Frilanserlərdən istifadə ilə müqayisədə, insanların işə götürülməsinin üstünlük və çatışmazlıqlarını diqqətlə qiymətləndirin.
- 10 Əmək müqavilələrinizin və işə qəbul prosedurlarınızın qüsursuz və müasir tələblər səviyyəsində hazırlandığından əmin olun.

Gerçəkləşən İdeyalar

The Team

Brend Kommunikasiya Konsaltinq Agentliyi

"Design Week" jurnalının 2002, 2003 və 2004-cü illərdə apardığı araşdırmaların nəticələrinə əsasən, "The Team" Böyük Britaniyada ən effektiv fəaliyyət göstərən brend kommunikasiya konsaltinq agentliyidir. Şirkət özəl, dövlət və qeyri-kommersiya sektorlarından olan çoxsaylı vacib müştəriləri cəlb edə bilməsi ilə öyünür. Onun müştəriləri sırasında Vodafone, MSX, "Comic Relief" xeyriyyə təşkilatı, BBC, Peşə İnkişafı İnstitutu (CIPD), Beatles qrupu və "Metropolitan Police" təşkilatı yer alır.

İdarəedici Direktor Culian Grays 20 il bundan əvvəl "The Team" şirkətinin əsasını qoyan dörd dizaynerdən biri idi. "Həmin vaxtlarda şirkət əslində dörd müxtəlif istiqamətdə təşkil olunan biznes fəaliyyəti üzərində qurulmuşdu, hər bir istiqamət isə fərqli biznes modelini tətbiq edən, ayrı-ayrı müştəri qrupları ilə işləyən və müxtəlif xarakterli işlərə xüsusi diqqət yetirən dizayner tərəfindən idarə olunurdu," Culian deyir.

Sekkkiz il bundan əvvəl "The Team" şirkətdaxili güclü və zəif cəhətlərini qiymətləndirib özlərinin "rəhbərsiz" olduqları qənaətinə gəldi. Nəticə etibarilə, "The Team" biznes fəaliyyətini yenidən təşkil etdi, "hal-hazırda isə şirkətdə bacarıq və təcrübənin diqqətlə seçilmiş birləşməsinə malik olan ikinci nəsil idarəetmə komandası çalışır. Culian təqdimatında bu belə səslənir: "Hər biri fərqli fikirlərə sahib sekkkiz insan".

"The Team" şirkətinin uğuru yaradıcılıq və biznesin düşünülmüş birləşməsinin nəticəsidir. Lider olaraq Culianın vəzifəsi "insanların "yaradıcılıq" və ya "biznes" mövqeyindən çıxış etməsindən asılı olmayaraq onların baxışlarına ehtiram göstərilirdi mühtin yaradılmasından ibarətdir," o bildirir. Şirkət əsas diqqətin müştərilərin ehtiyaclarına yönəldilməsi məqsədilə müxtəlif bacarıqlarını bir araya toplamağa qadirdir. "Biz müştərilər üçün nə isə yaratmaqdan zövq alırıq," o əlavə edir.

Culian hesab edir ki, müştərilərlə qarşılıqlı münasibətlərin tamamilə mükəmməl şəkildə idarə olunmadığı sektorda "The Team" şirkəti "son dərəcə pragmatik mövqeyi, real vəziyyətlərdə yaradıcı təfəkkürdən istifadə etmək bacarığı" ilə fərqlənir. "Yaradıcılıq məsələsi Şuranın gündəliyinə daxil edilmir, çünki görülən bütün işlərə onsuz da yaradıcılıq mövqeyindən yanaşılır," o vurğulayır. Şirkətdə bütün proseslər müştərilərin ehtiyacları kontekstində baş verir və əsas diqqət ayrı-ayrı bazar segmentlərinə yönəldilir.

"The Team" 1990-cı illərin sonlarında dövlət sektorundan müştərilərin cəlb edilməsi istiqamətində düşünülmüş addım atdı. Bu, iki səbəbdən, – ilk növbədə, kommunikasiya məsələlərinə göstərdikləri böyük həvəs sayəsində bu sektorda ən uğurlu işlərə imza atdıqlarına, qismən isə özəl sektora təsir göstərən iqtisadi tsikldən uzaq durmaq istədiklərinə görə baş verdi. Şirkət böyüdüynə və müxtəlif bacarıq və sistemlərə sərmayə yatırdığına görə dövlət sektoru istiqamətində atılan bu addım daha məqsədyönlü xarakter aldı.

"The Team" şirkəti öz strategiyasını, müştərilərinin kim olduğunu və xüsusilə də nəyi etməyəcəyini aydın təsəvvür edir. Şirkət etik səbəblərə görə bütün sənayesində, müdafiə və tikinti sahələrində potensial müştərilərə "yox demək" siyasətindən istifadə edir. Məsələn, əgər şirkət pərakəndə satış və ya qablaşdırma kimi sahələrdə texniki ixtisaslaşmaya malik deyilsə, onlar praktik səbəblərə görə layihə öhdəliyini üzərinə götürməyəcək. Risklərin Təhlili də xüsusi əhəmiyyət kəsb edən amillərdən biridir. Şirkət bəzi konkret müştərilər və layihələr ilə bağlı yaranan biznes risklərinə məruz qalmamaq üçün biznesi qiçildəcəkdir.

"The Team" şirkəti fərdi inkişaf sahəsində prinsiplər və pragmatizmi yenidən birləşdirir. O, personalın öhdəliklərinin artırılması və kadr dəyişkenliyinin azaldılması məqsədilə Peşə İnkişafı İnstitutu (CIPD) ilə sıx əməkdaşlıq edir. Sözügedən əməkdaşlıq həmçinin insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində qabaqcıl təcrübənin tətbiqi məqsədi daşıyır. İşçi kollektivinin hər bir üzvü Fərdi İnkişaf Portfelinə (FİP) malikdir və həmin portfel rəhbərlik tərəfindən deyil, işçi tərəfindən idarə olunur. Culian "öyrənən təşkilat"ını xarakterizə etmək üçün belə söyləyir: "Bütün bunların bizə bilik qazanmaq imkanı verdiyi fikrinin tərəfdarıyıq". Bundan əlavə, o, insanlara iş şəraitində öyrənmək imkanı verən çoxsaylı vasitələrin olduğunu və nə qədər qəribə səslənsə də, onların sırasında ən səmərəsiz vasitənin formal təlim olduğunu qeyd edir.

Şirkət öz əməkdaşlarını baş müəllimlər vasitəsilə sıx əlaqələr yaratdığı dizayn kolleclərinin tələbələri arasından seçir. Tələbələri iş imkanları ilə təmin etməklə, şirkət potensial əməkdaşları onların yaradıcılıq qabiliyyətləri, ən mühüm isə müştərilər üçün pragmatik şəkildə işləmək bacarıqları baxımından qiymətləndirə bilir. Bu nümunə "The Team" şirkətinin yaradıcı və işgüzar təfəkkürü effektiv şəkildə birləşdirmək iqtidarında olduğunu göstərir.

Culian Grays



Kitabda yer alan müvafiq ideya və mövzulara keçidlər:

- * **Yaradıcılıq və biznesin effektiv şəkildə birləşdirilməsi** (səhifə 8-ə baxın)
- * **Zəif və güclü cəhətlərin qiymətləndirilməsi** (səhifə 17-ə baxın)
- * **Bazar Segmentasiyası** (səhifə 37-ə baxın)
- * **Diqqətin müştərilərin ehtiyaclarına cəmləşdirilməsi** (səhifə 36-ya baxın)
- * **Liderlik** (səhifə 82-yə baxın)
- * **Yox Demək** (səhifə 92-yə baxın)
- * **Risqlərin Təhlili** (səhifə 100-ə baxın)
- * **Davamlı Peşəkar İnkişaf** (səhifə 21-ə baxın)
- * **Fərdi İnkişaf Portfelləri** (səhifə 21-ə baxın)
- * **Öyrənən Təşkilatlar** (səhifə 22-yə baxın)

10

Biznes Fəaliyyətinin Mümkünlüyü

- Bu fəsildə sizə biznes ideyalarınızın mümkünlüyünü sınaqdan keçirmək imkanı verilir və bunun üçün konkret üsul təqdim edilir. Sözügedən üsul sizə yaradıcı biznesiniz üçün mümkün düsturu tapmaq imkanı verən ideyaları seçməkdə kömək edir.





Yaradıcılıq
potensialının
biznesdə uğur
qazanacağıının
"labüd olduğunu"
düşünmək çox
ciddi mənfi
nəticələrə səbəb
ola bilər



Yox Demək
səhifə 92-yə baxın



Mümkünlük Filtri

Sizin yaradıcılıq potensialınız və məqsədləriniz varsa da, yalnız onların mövcudluğu kifayət deyil. Mümkün biznes düsturuna ehtiyacınız vardır, əks təqdirdə, sizdən öncə bir çox yaradıcı, ağıllı və həvəsli insanların düşar olduğu uğursuzluq sizin üçün də qaçılmaz ola bilər.

İstənilən yaradıcılıq potensialını uğurlu biznesə çevirməyin mümkün olduğunu düşünmək və ya mükəmməl yaradıcılıq potensialının biznesdə uğur qazanacağıının "labüd olduğuna" inanmaq çox ciddi mənfi nəticələrə səbəb ola bilər. Arzuolunan maliyyə nəticəsinə nail olmaq imkanı verən uğurlu düsturun tərtib edilməsi üçün mükəmməl yaradıcılığın potensial müştərilər ilə köhnə qaydada birləşdirilməsi kifayət etmir. Uğur qazanmaq və ya uğursuzluğa düşar olmaq ehtimalının yüksək olduğu düsturları müəyyən etmək və bu işin öhdəsindən qiymətli vaxtınızı, enerjinizi və pulunuzu boş yerə sərf etmədən sürətli və asan şəkildə gəlməyi bacarmaq əsl ustalığ tələb edir.

Bunun üçün bir deyil, bir neçə çox dəqiq ideya yaradılmalı və həyata keçirilməsi mümkün olan ideyaların müəyyən edilməsi, daha sonra isə bütün yaxşı ideyalar sırasından ən yaxşısının seçilməsi metodundan istifadə olunmalıdır. Birdən çox ideya yaratmaq bacarığına sahib olduğumuza görə konkret ideyanın həyata keçirilməsinin mümkünsüzlüyü barədə nəticə çıxarmaq əslində "müvəffəqiyyətsizlik" deyil, uğur yolunda atdığımız daha bir addımdır. Müəssisələrin və onlara kömək etmək istəyənlərin başlıca vəzifəsi ağıllınıza ilk gələn ideyanı əsas götürməkdən və maliyyə vəsaitləri sərf etməklə, marketinq məsləhətlərindən faydalanmaqla və ya bununla bağlı hazırlıq keçməklə, bir sözlə, hər vəchle onu işlək vəziyyətə gətirməkdən ibarət deyildir. Əsas məsələ həyata keçirilməsi mümkün olmayan ideyalara **Yox Deməyi** bacarmaqdır.

Uğur qazanmaq şansının yüksək olduğu ideya və ya ideyaların seçilməsi məqsədilə hər bir ideyanın həyata keçirilməsinin mümkün olub-olmadığını aydınlaşdırmaq üçün ideyaların təhlili metoduna ehtiyac vardır. Biz çoxsaylı ideyalar yaratmalı, daha sonra isə onların sırasından ən yaxşısını seçmək üçün düzgün metoddan istifadə etməliyik. Yaradıcılıq müəssisələrinin fəaliyyətinin mümkünlüyünü qiymətləndirmək

məqsədilə istifadə etdiyim metodu **Mümkünlük Filtri**²⁴ adlandırıram.

Mümkünlük Filtri

Bu yanaşma ən parlaq ideyaların, ən yaxşı layihələrin və biznes imkanlarının eyni vaxtda iki üsulla qiymətləndirilməsini nəzərdə tutur:

Burada yaradıcılıq potensialımızdan tam şəkildə istifadə olunurmu və onun özünü büruzə verməsinə imkan yaradılırmı?

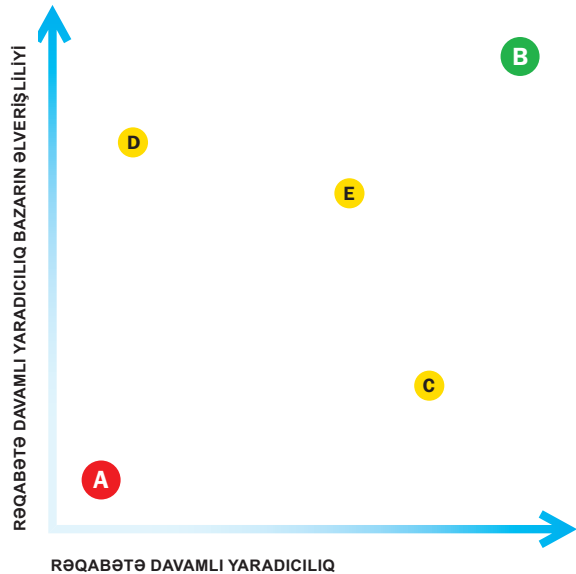
Sözügedən şəraitdə dayanıqlı gəlir axınlarının təmin edilməsi məqsədilə rentabelli fəaliyyət göstərə bilən bazar mövcuddurmu?

Məlumdur ki, bu suallar Dəyərləriniz nöqteyi-nəzərindən cavablandırılmalıdır.

Həmin Mümkünlük Filtri hər məhsula, xidmətə və ya layihəyə tətbiq edilməlidir. Bu isə öz növbəsində sizə hər

RƏQABƏTƏ DAVAMLI YARADICILIQ
müşətilərin problemlərini rəqibləriniz ilə müqayisədə daha yaxşı həll edə bildiyinizi göstərən dərəcədir.

BAZARIN ƏLVERİŞLİLİYİ
maliyyə məqsədlərinizə nail olmaqda konkret müşətilərin və bazar segmentlərinin sizə kömək edə bildiyini göstərən dərəcədir.



iki sual üzrə ən yüksək göstərici nümayiş etdirən formaları tapmaq imkanı verəcəkdir

A

Diagram bir-birinə zidd iki nümunə ilə təsvir edilir:

nümunəsində yer alan məhsul və ya xidmət yaradıcılığınızın rəqibləriniz ilə müqayisədə müştəriyə daha az mənfəət gətirmək iqtidarında olduğunu və bazar segmentinin xalis gəliri lazımı qədər təmin etmədiyini göstərir.

B

nümunəsində isə müştəriyə rəqiblərinizdən fərqli olaraq, daha faydalı olmaq məqsədilə yaradıcılığınızdan istifadə edildiyini və yetərli sayda müştərilərin tələb etdiyiniz qiyməti ödəmək iqtidarında və niyyətində olduğunu göstərən məhsul və ya xidmət yer alır.

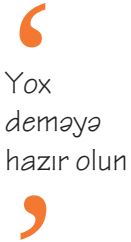
Məsələn, veb dizayn şirkəti çoxsaylı bacarıqlara və bir sıra mümkün bazarlara sahib ola bilər.

İdeyalardan biri məktəblər üçün veb-saytların hazırlanması ilə bağlı ola bilər, lakin Mümkünlük Filtri bu bazarda yüksək səviyyədə xidmət göstərən rəqiblərin olduğu faktını və bu işin maliyyə baxımından həyat qabiliyyətli olmasını təmin etmək üçün məktəblərdə kifayət qədər büdcə vəsaitlərinin olmadığı reallığını vurğulayır. (Bu proses diagramda nöqtəsi ilə göstərilir.)

Digər tərəfdən, dövlət idarələri üçün işləmək imkanı rəqabət üstünlüyünün olduğu sahə və maliyyə nöqtəyi-nəzərindən gəlir gətirən bazar segmenti kimi təzahür **C** **D** (Bu **E** proses diagramda nöqtəsi ilə göstərilir.)

Filtrdə qeydə alınan digər mümkün mövqələr və nöq-tələri ilə təsvir olunur.

Bir sıra müxtəlif ideyaları Mümkünlük Filtrinə daxil etməklə, siz onların sırasından **Biznes Düsturunuzu ən mümkün elementlər ilə təmin edəcək ideyaları seçə bilərsiniz.** Mümkünlük Filtrindən istifadə etməklə və yeni ideyalar işləyib hazırlamaqla siz uğuru xarakterizə edən uyğun düsturu daha



Yox
deməyə
hazır olun

tez tapmaq üçün biznes ilə bağlı olan "know-how" tipli bilikləri yaradıcılıqla birləşdirə bilərsiniz.

Yaradıcılıq müəssisələrinin bir çoxuna kömək etmək üçün Mümkünlük Filtrindən istifadə etmişəm. Onu qeyri-kommersiya təşkilatlarına da tətbiq etmək mümkündür. **Windows Layihəsi** onun yaradıcılıq bacarıqlarını və iqtisadi effektivliyini konkret **Missiya və Dəyərlər** kontekstində birləşdirən imkanları seçmək üçün bu yanaşmaya əsaslanan metoddan istifadə etmişdir.

Əgər irəli sürülmüş təklif işlək biznes düsturunun işlənilməsinə xidmət etmirsə, bəlkə də onun dəyişdirilməsinə və ya çertyoj taxtasına geri qaytarılmasına ehtiyac vardır.

Bu təbiidir! Tələsik qərar verib sonra uğursuzluğa düşər olmaqdan daha yaxşıdır. Təklifinizi təkrarən gözdən keçirmək və vəziyyəti aydınlaşdırmaq daha yaxşıdır. Əgər ilk bir neçə ideya mümkün düsturun tərkibini təşkil etmirsə, yaradıcı insanlar kimi biz də çoxsaylı digər ideyalar haqqında düşünə bilərik.

Bu kitabın digər fəsiləri ideyalarınızın dəyişən şəraitləri, müştərilərin ehtiyaclarını, rəqəbat qüvvələrini və biznes fəaliyyətinin digər aspektlərini nəzərə almaqla işləyib hazırlanmasında və təkrarən gözdən keçirilməsində sizə kömək edəcəkdir. İdeyaların ən yaxşısı tapılana kimi onları sınaqdan keçirmək və təkrarən gözdən keçirmək üçün Mümkünlük Filtrindən istifadə edin.

"Yox!"

Həyata keçirilməsi mümkün olmayan və ya strateji əhəmiyyətə malik olmayan layihələrə **Yox Demək**²⁵ zəif deyil, güclü cəhət kimi qiymətləndirilməlidir.

Çinin kompüter oyunları üzrə sahibkarı və ölkənin ən zəngin insanlarından biri hesab olunan Timoti Çan bu məsələdə Bill Qeytsi təqlid edir və tamahına qalib gəldiyinə görə onun dahi şəxsiyyət olduğunu bildirir.²⁶ Hər ikisi digər sənaye sahələrində özünü sınaq üçün kifayət qədər maliyyə vəsaitinə, bununla yanaşı, biznesini hədsiz şaxələndirməmək



Əsas Məqamlar

- 1 Heç də hər bir yaradıcı istedadın biznesdə avtomatik uğur qazanması "labüd deyil".
- 2 Biznesin fəaliyyətinin mümkünüyü dedikdə yaradıcılığınızın xüsusi aspektlərini konkret müştərilərin ehtiyaclarına uyğunlaşdıran biznes düsturunun tapılması nəzərdə tutulur.
- 3 Konkret müştərilərin ehtiyaclarını rəqibləriniz ilə müqayisədə, daha yaxşı təmin edə bilməyiniz üçün nə kimi yaradıcılıq potensialına sahib olmalısınız?
- 4 Konkret bazarın hansı seqmentləri sizi lazımı gəlir axınları ilə təmin edə bilər?
- 5 Biznes ideyalar, layihələr, məhsullar, xidmətlər və bazar seqmentləri üzrə müxtəlif variantları qiymətləndirmək üçün Mümkünlük Filtrindən istifadə edin.
- 6 Mümkünlük Filtrindən istifadə qeyri-kommersiya təşkilatları üçün də faydalı hesab olunur.
- 7 İdeyaları real həyatda təcrübədən keçirib mümkün maddi və mənəvi itki, habelə vaxt və digər resursların itkisi ilə üzləşməkdənsə, ideyaları Mümkünlük Filtri əsasında sınaqdan keçirib işə yarayıb-yaramadıqlarını aşkar etmək daha yaxşıdır.
- 8 İdeyalarınızın həyata keçirilməsini mümkün etmək üçün onları yenidən formalaşdırmağa hazır olun.
- 9 İdeyalarınızı yenidən nəzərdən keçirərkən bu kitabın müxtəlif fəsilələrinə istinad edin.
- 10 Müxtəlif variantların mümkünliyünü sınaqdan keçirən zaman yaradıcılıq həvəsinizə və dəyərlərinizə sadıq qalın.

Gerçəkləşən İdeyalar

Mando Group

Veb-proqramlaşdırma və Dizayn Konsaltinq Agentliyi

"Mando Group veb-proqramlaşdırma və dizayn konsaltinq agentliyidir. Biz müştərilərimizin daha çox uğur qazanmasına kömək etmək üçün buradayıq."

"Bu, bizim missiya bəyannaməmizdir, lakin onu maksimal dərəcədə yığcam və dəqiq ifadə etmək üçün 5 il ərzində onun üzərində dəfələrlə işləmək lazım gəlmişdir", Mando Group-un İdarəedici Direktoru Mett Conson bildirir. Mando Group gördüyü və görmədiyi işlər haqqında aydın təsəvvürə malikdir. Onların biznes fəaliyyətinin 80%-i veb-proqramlaşdırmanın, 20%-i isə dizayn işinin payına düşür. Şirkət bu xülasədən kənara çıxan layihələrin həyata keçirilməsini öhdəsinə götürür.

Mett və biznes tərəfdaşı Yan Finç öz Dəyərlərinə əsaslanan korporativ mədəniyyət yaratmışlar. Onların fikrincə, Yaradıcılıq, Səmimilik, Həssaslıq və Cəlbəedici bizneslə məşğul olmağın əsasını təşkil edən dörd dəyərdir və onlar yalnız bu dəyərləri özündə ehtiva edən insanları işə götürməyə üstünlük verirlər.

Biznesin əsası 1997-ci ildə 3 tələbə tərəfindən qoyulmuşdur, bu zaman kapital qismində təhsil kreditlərindən istifadə olunmuş və o, 2002-ci ilə qədər "Web Shed" adı altında fəaliyyət göstərmişdir. Şirkətin inkişaf etdirilməsi ilə bağlı iddialarına nail olmaq məqsədilə biznesin inkişafına ciddi sərmayə qoyuluşu həyata keçirən direktorlar Merseyside ACME agentliyinin köməyi və müxtəlif mənbələrdən borc götürülmüş vəsaitlər hesabına onu 250 000 funt sterlinq məbləğində maliyyələşmə ilə təmin etmişlər.

Mettin fikrincə, Mando "təqdim etmək şövqü"nə

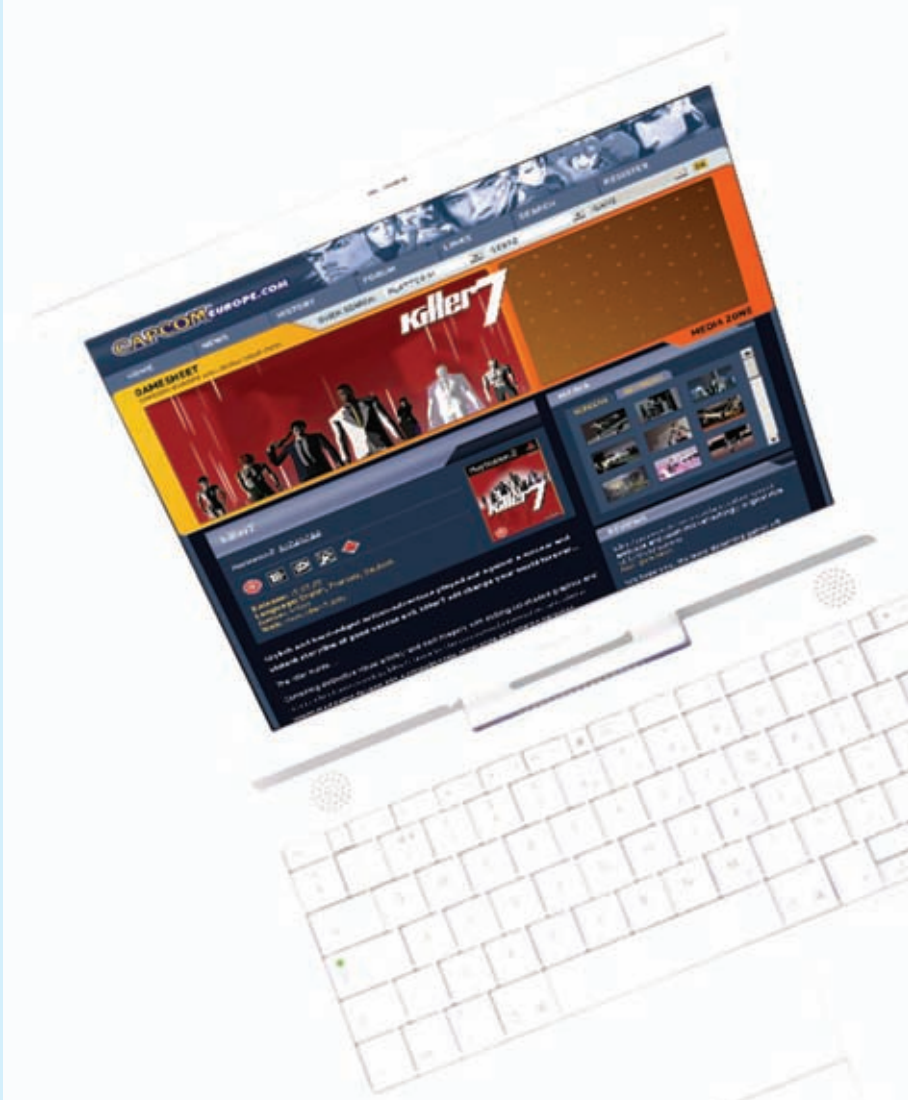
malikdir və "məqsədyönlü şəkildə" bütün diqqətini biznesdə qabiliyyət qazanmağa yönəldə bilər. Mersey Televiziyaşının "Brookside" və "Hollyoaks" serialları ilə ilkin müqavilələrin imzalanması digər müştərilər, o cümlədən beynəlxalq kompüter oyunları nəhəngi hesab olunan Capcom üçün yol açdı.

Group mükəmməl səviyyədə xidmət göstərə bildiyi müştərilərin profili ilə uyğunluq təşkil etməyən potensial müştərilərə "Yox" deməklə, əsas diqqətini demək olar ki, tamamilə dövlət sektoruna və daha böyük KOS-lara yönəldir. Bu fəaliyyət profili şirkətin ölçüsünə, yerləşdiyi əraziyə və digər amillər sırasında kredit reytinglərinə əsaslanır. Mett etiraf edir ki, onlar ilk vaxtlarda biznesdən imtina etmək üçün "kifayət qədər üreklili" deyildilər və nağd pul vəsaitlərinə son dərəcə ehtiyac duyduqlarına görə "ən çətin müştərilər"lə işləməyə məcbur olmuşdular, həmin müştərilərlə işləmək isə sadəcə olaraq lazımı miqdarda borc götürməkdən daha baha başa gəlmişdi.

Mando biznes fəaliyyətinin effektivliyini həftəlik və aylıq əsasda ölçmək üçün Əsas Effektivlik Göstəricilərindən (ƏEG) istifadə edir. Sözügedən Əsas Effektivlik Göstəricilərinin (ƏEG) sırasına satışlar, yeni tapılmış və artıq işlənmiş istiqamətlər, müştərilərə göndərilmiş təkliflər, əldə edilmiş nağd pul vəsaitləri, bilinq proqnozları və debitorun təhlili, habelə rentabellik daxildir. Bu məlumatlar idarəetmə məlumatları qismində gündəlik istifadə olunur və Şuraya təqdim edilən hesabatların əsasını təşkil edir.

Mettin fikrincə, həmin Əsas Effektivlik Göstəricilərinin formalaşdırdığı biznes göstəriciləri paneli biznesi uğurla inkişaf hədəflərinə doğru aparır.

www.mandogroup.com



Kitabda yer alan müvafiq ideya və mövzulara keçidlər:

- * **Missiya** (səhifə 11-ə baxın)
- * **Dəyərlər** (səhifə 11-ə baxın)
- * **Əsas Effektivlik Göstəriciləri** (səhifə 99-a baxın)
- * **Borc vəsaitləri** (səhifə 66-ya baxın)
- * **Bazar segmentlərinə fokuslanma** (səhifə 37-ye baxın)
- * **Yox Demək** (səhifə 92-ye baxın)

11

Uğura Aparan Yolunuz

- Bu fəsil indiyə qədər nəzərdən keçirilmiş bütün elementlərin bir araya toplanılmasına və mümkün yaradıcı biznesiniz üçün konkret planın işlənilib hazırlanmasına həsr olunur.





İlk növbədə, siz nail olmaq istədiyiniz uğur – **Baxışınız** haqqında aydın təsəvvürə sahib olmalısınız.

Daha sonra isə məqsədə çatmaq üçün real plana – **Biznes Strategiyınıza** və ya uğura aparan yunuza ehtiyacınız vardır. Həmin yol unikal Biznes Düsturunuzə əsaslanmalıdır.

Biznes Düsturu sizi rəqiblərinizdən fərqləndirən konkret məhsulların/xidmətlərin, Dəyərlərinizə uyğun olan, arzuolunan maliyyə nəticəsinə nail olmaq üçün birləşdirilə bilən diqqətlə seçilmiş müştərilərin və ya bazar seqmentlərinin unikal vəhdətidir.

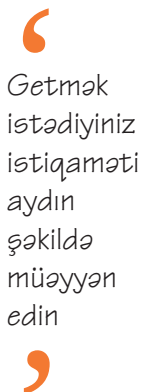
Mümkün biznes düsturu bazarın və rəqiblərin real qiymətləndirilməsinə, habelə Zəif və Güclü Cəhətlərinizi, dinamik dəyişən dünyada qeydə alınan İmkanları və Təhlükələri özündə ehtiva edən **SWOT (GZİT) təhlil**inə əsaslanmalıdır.

Həç şübhəsiz, siz güclü tərəflərinizdən istifadə edəcək, imkanlardan faydalanacaq, seçilmiş müştərilərin ehtiyaclarını tam şəkildə dərk edəcək və rəqibləriniz arasında yerinizi məharətlə müəyyən edəcəksiniz.

Uğur yolunda atılan yeddi addım

Sizi uğura aparan yol yeddi sadə addımdan ibarətdir:

1. Getmək istədiyiniz istiqaməti - Baxışınızı aydın şəkildə müəyyən edin.
2. Özünüzü tanıyın və cari vəziyyətinizin mahiyyətini anlayın.
3. Müştərilərin ehtiyaclarını, rəqabət şəraitini və xarici qüvvələri dərk edin.
4. Unikal Biznes Düsturunə diqqətlə hazırlayın.
5. Tədbirlər planını - Biznes Strategiyanızı işləyib hazırlayın.
6. Planı gerçəkləşdirin.



Getmək
istədiyiniz
istiqaməti
aydın
şəkildə
müəyyən
edin

Yox Demək
səhifə 92-yə baxın

7. Yox Deməyə hazır olun.

Əlbəttə ki, bu yolda həyata keçirilməli olan minlərlə işin (tapşırıqlar) və qəbul edilməli olan bir neçə mühüm qərarın (taktikalar) meydana gəlməsi qaçılmazdır, lakin strategiya vacib məsələlərə – ən vacib məqamlara və ya əsas dönüş nöqtələrinə istiqamətlənir. Tapşırıqların ardıcılığını dəqiq və müfəssəl şəkildə planlaşdırmaq və ya istifadə etməli olacağınız taktikaları proqnozlaşdırmaq qeyri-mümkündür, lakin bir neçə mühüm addımı atmalı olacaqsınız. Onlar hər müəssisə üçün fərqli xarakter daşısa da, beynəlxalq tərəfdaşın tapılması, yeni texnologiyalara sərmayə qoyuluşu, əqli mülkiyyətin mühafizəsi və ondan istifadə edilməsi, investisiyaların cəlb edilməsi və s. kimi həyati vacib məsələləri özündə ehtiva edə bilər.

Bu barədə düşünməyin kreativ üsulu gələcəkdə yaşadığınızı və artıq müvəffəqiyyət qazandığınızı təsəvvür etməkdən ibarətdir. Müsahibə zamanı səyahət hekayənizdən söhbət açarkən siz uğurunuzun dönüş nöqtələri və ya ən mühüm tərkib hissələri hesab olunan əsas qərarları və görülmüş tədbirləri xatırlayırınsınız. Gələcəkdən keçmişə nəzər saldıqda ciddi əhəmiyyət kəsb edən addımların sayı dörd və ya beş ola bilər. İndiki zamana qayıtdıqda isə siz görməli olduğunuz əsas işlərdən ibarət siyahıya sahib olursunuz.

Qeyri-kommersiya təşkilatları və kommersiya müəssisələri, habelə şəxsi və təşkilati məqsədlər üçün ondan eyni dərəcədə istifadə edildiyini nəzərə alın.

Konkret imkanların necə və nə zaman meydana gələcəyini və ya şəraitin hansı şəkildə və nə vaxt dəyişəcəyini proqnozlaşdırmaq mümkün olmadığına görə strategianın həyata keçirilməsini planlaşdırmaq hər zaman asan olmur, lakin nə axtardığınızı bildiyiniz təqdirdə, doğru istiqaməti seçə və ya qarşınıza çıxan imkanları aşkar edə bilərsiniz.

Planın həyata keçirilməsi prosesinin ən mühüm tərkib hissəsi həmin plana dəqiq riayət etməkdən, yəni, biznes düsturunuz və strateji planınız ilə uyğunluq təşkil etməyən imkanlara **Yox Deməkdən** ibarətdir.



Əsas Effektivlik Göstəriciləri

Gerçəkləşən İdeyalar —

səhifə 94-ə baxın



Biznes Göstəriciləri Paneli



Üçlük Vəhdəti Prinsipi



Risklərin Təhlili

“
Maraqlı
səyahətinizdə
sizə yol
yoldaşı
olacaq
portativ
bələdçi



Gerçəkləşən İdeyalar —
səhifə 102-yə baxın

Effektivliyin Qiymətləndirilməsi

Bu müddət ərzində işlərin gedişatını müxtəlif şəkildə izləməli olacaqsınız: ilk növbədə, biznes düsturunuzdan mahiyyətə uzaqlaşmadığınızdan və əsas dövrləri keçmək üçün doğru yolu seçdiyinizdən əmin olmaq; ikinci növbədə isə biznes fəaliyyətinizin lazımı tempdə inkişaf etdiyindən əmin olmaq. Təkmilləşdirməyə ehtiyac duyan və duymayan məsələlərin müəyyənləşdirilməsi dəqiq biznes strategiyasının ayrılmaz tərkib hissəsidir.

Siz mühüm məsələlərin təkmilləşdirilməsi üçün hədəfləri təyin edə bilərsiniz, onlar **Əsas Effektivlik Göstəriciləri (ƏEG) adlandırıla bilər**. Biznes fəaliyyətinizdən asılı olaraq, onların sırasına satışlar, müştəri məmnuniyyəti, rentabellik, innovasiya, artım, bazara nüfuzetmə, əsas bacarıqların inkişaf etdirilməsi kimi hədəflər daxildir. baxın **Mando Group**.

Balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi²⁷ yanaşmasından istifadə etməklə, onlar maliyyə tədbirlərini özündə ehtiva etməli, lakin bununla məhdudlaşmamalıdır. Müəssisəniz üçün nəzərdə tutulan **Biznes Göstəriciləri Panelində** müştərilər, yaradıcılıq potensialı, öyrənmə və səmərəlilik nəzərə alınmalıdır. O, hər şeyin necə dəyişdiyini müntəzəm qaydada göstərən və qaydasında getməyən işləri dərhal diqqətinizə çatdıran, bununla da dərhal müvafiq tədbir görməyinizə imkan verən biznes göstəriciləri panelini və ya nəzarət panelini sizə təqdim edir.

Təsəvvür edin ki, bir ildir biznes fəaliyyətinizdən uzaqsınız, lakin işlərin hansı vəziyyətdə olduğunu öyrənmək istəyirsiniz. Biznes fəaliyyəti barədə icmalın sizə təqdim edilməsi üçün hər həftə məlumatların hansı on fraqmentinin birçə kağız vərəqində yer almasını istəyerdiniz? Bu sualın cavabını şəxsi biznes göstəriciləri panelinizin işlənilib hazırlanmasına dair tələbiniz təyin edir.

Həyata baxışınızdan və prioritetlərinizdən asılı olaraq, siz maliyyə göstəricilərini, sosial faydanı və biznes fəaliyyətinizin ətraf mühitə təsirini ölçən **Üçlük Vəhdəti** yanaşmasından istifadə etməklə, uğurunuzu qiymətləndirmək istəyə bilərsiniz. Sosial müəssisələr bu yolla öz uğurunu ölçür, bundan əlavə, iri korporasiyalar onları işləməyə sövq edən amillərin sırf maliyyə xarakteri daşmadığını göstərmək üçün bu üsuldən

getdikcə daha çox istifadə edirlər.

Risks

Risklər istənilən biznes fəaliyyətinin ayrılmaz tərkib hissəsini təşkil edir və hesablanmış risklərin öz üzərinə götürülməsi Risklərin Təhlilə əsaslanmalıdır. Çox güman ki, siz biz sıra maliyyə riskləri və hüquqi risklər, habelə brendiniz və şəxsi rifahınız üçün risk yaradan amillərlə qarşılaşacaqsınız.

Risklərin Təhlili sadəcə olaraq, bütün risklərin təhlil edilməsi və onların baş vermə ehtimalına və işgüzar fəaliyyət üzərindəki potensial mənfi təsirinə əsasən sıralanması metodudur. Heç şübhəsiz, işin mahiyyəti ilk növbədə bu və ya digər halda yüksək həddə çatan risklərə xüsusi diqqət yetirməklə və onların



Əsas Məqamlar

- 1 Məqsədlərinizi - Baxışınızı dəqiq müəyyən edin.
- 2 Özünü, müəssisənizi və bu işə cəlb olunan bütün insanları tanıyın.
- 3 Biznes radarı yanaşmasından və ICEDRIPS yoxlama siyahısından istifadə etməklə, təhlükə və imkanları müəyyənləşdirin.
- 4 Mümkünlük Filtrindən istifadə edin.
- 5 Dönüş nöqtəsi kimi xatırlayacağınız vacib addımları müəyyən edin.
- 6 Riskləri təhlil edin, daha sonra onları minimallaşdırın.
- 7 Biznes göstəriciləri paneliniz vasitəsilə mühüm məqamları nəzarətdə saxlamaqla, irəliləyişinizi qiymətləndirin.
- 8 Diqqətinizi planınızdan yayındıran məqamlarda "yox deməyə" hazır olun.
- 9 Fundamental əhəmiyyətli məsələləri düzgün dərk edin, bu zaman biznes planı tərtib etmək sizin üçün daha asan olacaq.
- 10 İrəliyə gedən yolda portativ bələdçi kimi istifadə etməyiniz üçün biznes planı (və ya inkişaf planı) hazırlayın.

Gerçəkləşən İdeyalar

Windows Layihəsi

İctimai xarakterli Yazı Layihəsi

Windows Layihəsi cəmiyyətin bütün təbəqələrində insanlara yaradıcılıq qabiliyyətlərini yazı vasitəsilə inkişaf etdirmək imkanı verən layihələrin təşəbbüskarı olmaq missiyası əsasında fəaliyyət göstərən qeyri-kommersiya təşkilatıdır.

Əsası 25 il bundan əvvəl Deyv Uord və Deyv Kolder tərəfindən qoyulmuş təşkilat oyunlar çərçivəsində, habelə gənclər mərkəzlərində və məktəblərdə yazı üzrə seminarların keçirilməsində innovativ xarakter daşıyırdı. Onun üzvləri sırasında 40-dan çox yazıçı, o cümlədən beynəlxalq miqyasda tanınmış Levi Tafari yer alır və o, yazıçılar ilə cəmiyyət arasında əlaqə yaradan agentlik qisminde fəaliyyət göstərir.

Sürətlə dəyişən dünyada yeni maraqlı imkanlar axtarışında olarkən öz missiyasına sadiq qalmaq Windows Layihəsinin gələcək planlarının mahiyyətini təşkil edir. O, daha böyük cəmiyyətin yeni sahələrində onlayn və virtual cəmiyyətlərlə layihələrin həyata keçirilməsinin təşəbbüskarı olmağı planlaşdırır.

Uzun illər ərzində layihənin uğuru müxtəlif şəraitlərdə formalaşmışdır və Windows Layihəsi imkanlar və təhlükələrin müəyyən edilməsi məqsədilə ICEDRIPS yoxlama siyahısından istifadə edərək xarici mühitin təhlilinin həyata keçirilməsi yolu ilə gələcəyini planlaşdırmışdır.

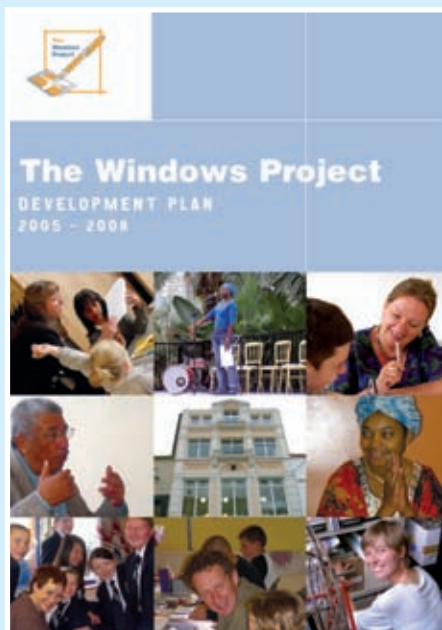
Məktəblərin maliyyələşdirilməsi üsulunda edilən dəyişikliklər, uşaqların müdafiəsinə dair ciddi qaydaların gənclərlə işləyən insanlara təbii, o cümlədən, Cinayətlərin Qeydiyyatı Bürosunun yoxlamaları, incəsənətin maliyyələşdirilməsi sisteminin yenidən təşkili, milli təhsil proqramı və

"Ofsted" Təhsildə Standartlar İdarəsinin məktəb yoxlamaları - bütün bunlar Windows Layihəsinin öhdəsindən gəlməli olduğu cari problemlərdir. Digər tərəfdən, burada "Yaradıcı Tərəfdaşlıqlar" proqramı, İngiltərə İncəsənət Şurası, Milli Səhiyyə Xidməti və 2008-ci ildə Avropanın Mədəniyyət Paytaxtı seçilmiş Liverpool şəhəri ilə əməkdaşlıq münasibətlərinin qurulması üçün çoxsaylı imkanlar mövcuddur. İnternet həmçinin onlayn cəmiyyətlər ilə yeni üsullarla əməkdaşlıq etmək və beynəlxalq əlaqələri daha da inkişaf etdirmək imkanlarının genişləndirilməsini təmin edir.

Windows Layihəsi yeni İnkişaf Planının (təşkilat biznes planı məhz bu şəkildə adlandırmağa üstünlük verir) işlənilib hazırlanması üçün bu işdə payı olan bütün maraqlı tərəfləri sistematik prosesə cəlb etmişdir. Sözügedən proses layihənin gələcək inkişafı üçün ortaq baxışın razılaşdırılmasından, güclü və zəif cəhətlərin təhlilindən və strateji məqsədlərin prioritetlərinin müəyyən edilməsindən ibarətdir.

Windows Layihəsi qeydiyyatdan keçmiş xeyriyyə təşkilatıdır və onun əksər fəaliyyət istiqamətləri üçün ticarət qanadı hesab olunan Assosiasiya ilə qarşılıqlı əlaqədədir. Bu kombinasiya xeyriyyə məqsədli maliyyələşdirmənin əldə olunması və xidmətlərin göstərilməsinə dair müqavilələrdən gəlir götürülməsi baxımından maksimal çevikliyi təmin edir. Assosiasiya faktiki olaraq, sosial müəssisə hesab edilir və İctimai Maraqlar Naminə Fəaliyyət Göstərən yeni Şirkət qisminde müəyyən olunması üçün bütün meyarlara cavab verir. O, ictimai məqsədə malikdir və Assosiasiya üzvlərindən, əməkdaşlardan, müştəri

www.windowsproject.demon.co.uk



təşkilatlarından, maliyyə tərəfdaşlarından, himayədarlardan və digər tərəfdarlardan ibarət olan maraqlı tərəflər qarşısında məsuliyyət daşıyır.

Windows Layihəsinin gələcək inkişafı bağlı baxışı onun əsas Missiya və Dəyərləri ilə ziddiyyət təşkil etmir, beləliklə, bu sahədə güclü cəhətlərə və bacarıqlara malik olduğunu qəbul edərək, o, icmalara xüsusi diqqət yetirməyə davam edəcəkdir. Layihə grantlardan və xidmət müqavilələrindən ibarət olan "qarışıq iqtisadiyyat"dan istifadə edərək yaradıcı və sosial missiyası ilə iqtisadi reallıqlar arasında tarazlıq yaratmağa davam edəcəkdir. Gələcəkdə Windows Layihəsi Mümkünlük Filtrinin prinsiplərinə əsaslanan metoddan istifadə etməklə, ikili meyarlara cavab verən, daha dəqiq desək, həm Layihənin ictimai missiyasını yerinə yetirən, həm də onun maliyyə dayanıqlılığını təmin edən layihələri seçəcəkdir.

Bunu əsas götürərək, Windows Layihəsi şərait dəyişdikdə belə öz Dəyərlərinə və Missiyasına sadıq qalması və növbəti 25 il ərzində də yeni layihələrin təşəbbüskarı qismində çıxış etməyi nəzərdə tutur.

Kitabda yer alan müvafiq ideya və mövzulara keçidlər:

- * **Qeyri-kommersiya təşkilatları** (səhifə 9-a baxın)
- * **Korporativ Strukturlar** (səhifə 75-ə baxın)
- * **Sosial Müəssisə** (səhifə 74-ə baxın)
- * **ICEDRIPS yoxlama siyahısı** (səhifə 28-ə baxın)
- * **Missiya** (səhifə 11-ə baxın)
- * **Baxış** (səhifə 11-ə baxın)
- * **Dəyərlər** (səhifə 11-ə baxın)
- * **Biznes Plan / İnkişaf Planı** (səhifə 100-ə baxın)
- * **Mümkünlük Filtri** (səhifə 90-a baxın)

Nəticə...

Bu kitabın məqsədi yaradıcılıq həvəsini və işgüzar təcrübənin ən uğurlu nümunələrini bir araya gətirən yanaşmanın təqdim edilməsidir.

Futbolka və Kostyum kitabı – yaradıcılıq və biznesin harmoniyası..



Getmək istədiyiniz istiqaməti və uğur haqqında anlayışınızı aydın şəkildə müəyyən edin.



Müştərilərinizi diqqətlə seçin.

Yaradıcılıq potensialınızı biznesə çevirmək üçün ondan diqqətlə seçilmiş müştərilərinizin mənafeyi naminə istifadə edin. Siz onların nöqtəyi-nəzərlərinin dərk etməli, sonra işə bacarıqlarınızdan istifadə etməklə, daha yaradıcı olmalısınız.



Rəqabəti dərk edin.

Rəqibləriniz arasında hansı mövqedə olduğunuzu qərarlaşdırın. Müştərilərin hansı problemlərini başqa biri ilə müqayisədə, daha yaxşı həll edə bildiyinizi aydınlaşdırın.



Lider, habelə rəhbər olun.

Digər insanların vasitəsilə nəticələrə nail olmaq sənəti hər zaman yaxşı biri olmağa çalışmağınızı tələb edir.

**Doğru məqamları dəyərləndirin.**

Müəssisənin irəli aparılması zamanı müxtəlif istiqamətlərdəki fəaliyyətinizə nəzarət edə bilməyiniz üçün Biznes Göstəriciləri Paneli şəklində sadə, lakin səmərəli məlumat sistemini layihələşdirin. Sürət zolağında qəza törətməyəcəyinizdən yaxud yanacağınızın tükənməyəcəyindən əmin olmaq üçün gözlünüz Maliyyə Göstəriciləri Panelində olsun.



Yaradıcılığınızı müdafiə edin - biznesinizi onun əsasında qurduğunuzun unutmayın. Əqli mülkiyyətinizi qorumaq məqsədilə müəllif hüququ, ticarət nişanları və patentlərdən istifadə edin. Gələcək gəlir axınlarının yaradılması məqsədilə əqli mülkiyyətinizdən istifadə edin.



Unikal Biznes Düsturunu tərtib edin. Mümkün Biznes Düsturu mahiyyət etibarilə ən yaxşı yaradıcılıq bacarıqlarınızın bəzilərinə və seçilmiş müştərilərin konkret ehtiyaclarını özündə ehtiva edən, habelə maliyyə nöqtəyi-nəzərindən həm onlar, həm də sizin üçün faydalı hesab olunan diqqətlə işlənib hazırlanmış kombinasiyadır.



Hər bir variantı qiymətləndirmək üçün **Mümkünlük Filtrindən istifadə edin.** Yaradıcı biznes ideyaların bəzilərinə həyata keçirmək qeyri-mümkün ola bilər. Biznes Düsturunu düzgün şəkildə dərk etmək üçün ideyaya düzəliş etməyə hazır olun. Yaxud yeni ideyalar yaradın.



Yox Deməyə hazır olun. Uğura aparan yolunuzu aydın şəkildə müəyyən etdikdən sonra sizi hədəfinizə aparmayan aldadıcı imkanlara "yox deyın". Müvəqqəti yayınma hallarının baş verməsi qaçılmazdır, lakin hədəfinizi nəzərdən qaçırmamağa çalışın.



Əlavə 1

Yaradıcılıq Sahələri

Birləşmiş Krallıq Hökumətinin Mədəniyyət, KİV və İdman məsələləri üzrə Şöbəsi (MKİŞ)²⁸ "Yaradıcılıq sahələri"ni aşağıdakı şəkildə izah edir: "Həmin sahələr öz mənşəyini fərdi yaradıcılıq, bacarıq və istedadın götürür və əqli mülkiyyətin əmələ gəlməsi və ondan istifadə edilməsi yolu ilə kapital yığıcı və iş yerlərinin yaradılması potensialına malikdir."

"Yaradıcılıq sahələri" termini sahələrin daha konkret sırasını əks etdirməsinə və yaradıcılıq sahələrinin alt çoxluğu hesab olunmasına baxmayaraq, bəzi agentliklər tərəfindən istifadə olunur. UNESCO²⁹ yaradıcılıq sahələrini "qeyri-maddi və mədəni xarakter daşıyan məzmunların yaradılmasını, istehsalını və kommersiya məqsədilə istifadəsini nəzərdə tutan sahələr" kimi xarakterizə edir. Sözügedən məzmunlar müəlliflik hüququ ilə qorunur və məhsul və ya xidmət formasında təzahür edə bilər.

"Yaradıcılıq sahələri" termininə aşağıda göstərilmiş 13 alt-sektor daxildir: reklam; memarlıq; incəsənət və əntiq əşyalar bazarı; əl işləri; dizayn; dizayner-modelyer; film və video; interaktiv əyləncə proqramları; musiqi; ifaçılıq sənəti; nəşriyyat; proqram təminatı və kompüter oyunları; televiziya və radio.

Mədəniyyət, KİV və İdman məsələləri üzrə Şöbənin (MKİŞ)³⁰ araşdırmasına əsasən, 2001-ci ildə Ümumi Əlavə Dəyər (ÜƏD) 8.2%-i Yaradıcılıq Sahələrinin payına düşmüş və 1997-ci ildən 2001-ci ilə qədərki dövrdə sözügedən sektorda orta hesabla illik 8% artım qeydə alınmışdır. Yaradıcılıq Sahələrinin 2001-ci il üzrə ixracı Birləşmiş Krallıq ticarət balansına 11.4 milyard funt-sterlinq məbləğində töhfə vermişdir. Bu isə öz növbəsində ixrac olunan bütün məhsul və xidmətlərin 4.2%-ni təşkil edir. 1997-ci ildən 2001-ci ilə qədərki dövr ərzində Yaradıcılıq Sahələri üzrə ixracın həcmi hər il təqribən 15% artmışdır. 2002-ci ilin iyununda Yaradıcılıq Sahələri üzrə məşğulluq səviyyəsi 1.9 milyon iş yerinin yaradılması vasitəsilə təmin olunmuş və 2002-ci ildə İdarəələrarası Sahibkarlıq Subyektlərinin Reyestrinə (İSSR) əsasən sözügedən sektorda təqribən 122,000 şirkət fəaliyyət göstərmişdir.

Financial Times³¹ qəzetinə əsasən, "Böyük Britaniya Hökumətinin Strategiya Bölməsinin hesabatında belə nəticəyə gəlinib ki, Londonun iqtisadiyyatı üçün yaradıcılıq sahələri maliyyə xidmətləri ilə müqayisədə daha çox əhəmiyyət kəsb edir.

Yaradıcılıq sahələrində (o cümlədən, dəb, proqram təminatının hazırlanması, nəşriyyat işi, memarlıq və əntiq əşyaların satışı) məşğulluğu təmin olunmuş insanların sayı 525,000 nəfəri üstələmişdir və bu rəqəm 322,000 nəfərlik göstərici ilə, habelə maliyyə xidmətləri sahəsində müşahidə olunan azalma ilə müqayisədə, hələ də artmaqda davam edir."

BMT-nin Ticarət və İnkişaf üzrə Konfransının materiallarına əsasən, Yaradıcılıq Sahələri işçi qüvvəsinin orta hesabla 3-5%-ni cəlb etməklə, İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatına (OECD) üzv olan ölkələrdə ən sürətlə böyüyən və inkişaf edən sektorlardan biri hesab olunur.³² Yaradıcılıq Sahələrinin global sərvətinin (dəyərinin) 2000-2005-ci illər ərzində 831 milyard ABŞ dollarından 1.3 trilyon ABŞ dollarına qədər artacağı, ümumi illik artım göstəricisinin isə 7%-i üstələyəcəyi gözlənilirdi.³³

Bu inanılmaz rəqəm yaradıcılıq müəssisələrinin payına düşür. Onların əsas hissəsini isə kiçik və ya orta ölçülü müəssisələr və olduqca kiçik ölçülü yaxud mikro müəssisələr, o cümlədən müstəqil mütəxəssis-praktiklər təşkil edir. British Council³⁴ bu vəziyyətin bütün dünya üçün xarakterik olduğunu qeyd edir və yaradıcılıq müəssisələrinin digər müəssisələrin bir çoxundan fərqli olaraq internetdən daha çox istifadə edərək beynəlxalq bazarlara nisbətən sürətlə daxil olduğuna görə bu sahədə beynəlxalq əməkdaşlığı dəstəkləyir.

Yaradıcılıq Sahələri yeganə sektordur ki, Birləşmiş Krallığın bütün ölkələri və regionları tərəfindən prioritet sahə kimi müəyyən edilmişdir. O, yaradıcılıq sektorunu dəstəkləyən YSİX (Yaradıcılıq Sahələrinin İnkişafı Xidməti), YSİA (Yaradıcılıq Sahələrinin İnkişafı Agentliyi), Inspiral və Creative Kernow kimi çoxsaylı agentliklərdə öz əksini tapır.

Onlardan ən birincisi 1990-cı illərin sonlarında yaradılmış Merseyside ACME (İncəsənət, Mədəniyyət və Media Müəssisələri) agentliyidir.

Əlavə 2

Merseyside ACME

www.merseysideacme.com

Merseyside ACME Yaradıcılıq Sahələrini əhatə edən sektor üçün nəzərdə tutulmuş inkişaf agentliyidir. Agentlik onun əsasında fəaliyyət göstərən yaradıcılıq müəssisələri və təşkilatlarının davamlı inkişafının dəstəklənməsi ilə məşğul olur.

ACME həm dövlət, həm də özəl sektorlarla aşağıdakı məqsədlər naminə əməkdaşlıq şəraitində işləyir:

- Yaradıcılıq Sahələrinin əhəmiyyətinin region üçün iqtisadi baxımdan hərəkətverici qüvvə kimi təbliğ edilməsi.
- Sektordan asılı olan biznesə dəstək və informasiya xidmətlərindən fasiləsiz istifadə imkanının təmin edilməsi.
- Yaradıcılıq potensialından istifadənin cəmiyyətin və iqtisadi dirçəlişin dəstəklənməsi kimi təbliğ edilməsi.
- Yaradıcılıq sahələrini əhatə edən sektorda qarşılıqlı münasibətlərin stimullaşdırılması.

Strategi inkişaf baxımından oynadığı rol ilə yanaşı, ACME regionda fəaliyyət göstərən yaradıcılıq müəssisələri və təşkilatları üçün müştəri yönümlü ümumi xarakterli dəstək xidmətləri təqdim edir. Onların sırasına informasiya təminatı və araşdırmalara dəstək verilməsi, o cümlədən ümumi biznes məsləhətləri və yönləndirmə xidmətləri daxildir.

Hal-hazırda ümumi təyinatlı dəstək xidmətləri göstərməklə yanaşı, ACME əməkdaşlıq etdiyi müəssisələrlə birbaşa əks əlaqə üçün işlənilib hazırlanmış sifarişli proqramlar da təqdim edir.

ACME yaradıcılıq müəssisələrinə dəstək verməklə yanaşı, icmaların bərpası prosesində yaradıcılığın nə dərəcədə güclü və təsirli rol oynadığını nümayiş etdirən layihələr işləyib hazırlamışdır. O, sosial təsirin öyrənilməsinə dair araşdırmalar üzərində işləməklə, modellər işləyib hazırlamaqla, habelə monitoring və qiymətləndirmə sahəsindəki qabaqcıl təcrübəni təbliğ edən proqramları reallaşdırmaqla milli səviyyədə hörmət və nüfuz qazanmaqda davam edir. O, Birləşmiş Krallıq ərazisində icma əsaslı proqramlara və təşkilatlara müstəqil qiymətləndirməyə dəstək xidmətləri təqdim edir.

Yaradıldığı vaxtdan etibarən Merseyside ACME:

- 700-dən çox müəssisəyə köməklik göstərmiş və Merseyside-da 600-dən çox iş yerinin qorunub saxlanılmasına yardım etmişdir.
- 3500-dən çox yaradıcı peşəkarın və mütəxəssis-praktikin cəlb olunduğu 200 seminar təşkil etmişdir.
- Yaradıcılıq Üstünlüyünü - regional və milli səviyyələrdə qəbul edilmiş biznesə dəstək modelini işləyib hazırlamışdır.
- Təsirlərin öyrənilməsinə dair əhəmiyyətli tədqiqat da daxil olmaqla üç kitab nəşr etdirmişdir. Hər üç kitab milli və beynəlxalq miqyasda şöhrət qazanmışdır.
- Yaradıcılıq sahələri üzrə elektron xəbər bülleteni hazırlamışdır. Hal-hazırda sözügedən bülleten vasitəsilə təxminən 2000 abunəçi məlumatlandırılır.
- Merseyside agentliyinin yaradıcı biznesə dəstək xidmətləri göstərən təchizatçılardan ibarət olan və ən uzunmüddətli fəaliyyət dövrünə malik şəbəkəsinə (CISS) dəstək göstərmişdir.
- İxrac fəaliyyətində 1.5 milyon funt-sterlinqdən çox vəsait əmələ gətirməklə, ABŞ-nin dörd ticarət missiyasına dəstək göstərmişdir.
- İncəsənət və regenerasiya fəaliyyəti nəticəsində 200-dən çox ictimai xarakterli regenerasiya layihələri ilə işləmiş, sayı 30-a çatan yeni təşkilatlar və ictimai müəssisələr yaratmışdır.
- Böyük Britaniyada fəaliyyət göstərən təşkilatlar tərəfindən qəbul edilmiş özünüqiymətləndirmə metodikasını işləyib hazırlamışdır.
- Merseyside agentliyinin tarixdə ilk dəfə xüsusi olaraq yaradıcılıq müəssisələri üçün nəzərdə tutulan və Kin (www.kin2kin.co.uk) adlandırılan internet cəmiyyətinin inkişaf etdirilməsi prosesinə rəhbərlik etmişdir.
- Liverpulun reklam və dizayn müəssisələri üçün nəzərdə tutulan və Futures (www.futuresnet-work.org.uk) adlandırılan ilk peşəkar şəbəkəsinin inkişaf etdirilməsi prosesinə rəhbərlik etmişdir.
- Avropanın Mədəniyyət Paytaxtı olmaq üçün Liverpulun irəli sürdüyü təşəbbüsün İncəsənət və Regenerasiya istiqamətinə rəhbərlik etmişdir.

Merseyside

acme

kin Linking Liverpool and Merseyside's creative people

DEVELOPING CREATIVE INDUSTRIES

İstinadlar

- 1 Merseyside ACME (incəsənət, mədəniyyət, KİV, müəssisə). Əlavə məlumat əldə etmək üçün baxın www.merseysideacme.com
- 2 Yaradıcılıq Üstünlüyü. Əlavə məlumat əldə etmək üçün baxın www.creativeadvantage.co.uk və ya www.merseysideacme.com
- 3 YSLX. Yaradıcılıq Sahələrinin İnkişafı Xidməti. Əlavə məlumat əldə etmək üçün baxın www.cids.co.uk
- 4 YSİA. Yaradıcılıq Sahələrinin İnkişafı Agentliyi. Əlavə məlumat əldə etmək üçün baxın www.cida.org
- 5 Bu tamamilə doğrudur, lakin təvazökarlıq mənə onu xüsusi qeyd etmədən etinasız ötürüb keçməyə imkan vermir. Ədəbi-bədii jurnalda dərc edilmiş kiçik bir şeir parçası ilə mən dünyada "şeirləri ən az çap olunan şair" hesab olunuram. Digər tərəfdən, 17 hecalıq Haiku şeirim üçün 5 funt (hər hecaya görə!) ödənildiyinə görə mən dünyanın ən çox qazanan şairlərindən biri sayıla bilərəm.
- 6 Biznesin idarə edilməsi üzrə Magistr Dərəcəsi (fərqlənmə diplomu ilə). Bradford Universitetinin Menecment Məktəbi. 1995-ci il.
- 7 Yaradıcılıq sahələrinin 13 alt sektoruna daxildir: reklam; memarlıq; incəsənət və əntiq əşyalar bazarı; əl işləri; dizayn; dizayner-modelyer; film və video; interaktiv əyləncə proqramları; musiqi; ifaçılıq sənəti; nəşriyyat; proqram təminatı və kompüter oyunları; televiziya və radio.
- 8 Sun Tzu, Mühəribə Sənəti. Tərcümə edən: Layonel Cayls
- 9 Diqqət çəkən məqam ondan ibarətdir ki, "kampaniya" və "strategiya" kimi hərbi mənşəyə malik olan bir neçə söz biznesdə istifadə üçün uyğunlaşdırılmışdır.
- 10 Cim Kollins, Yaxşıdan Mükəmmələ. Random House nəşriyyat evi. 2001-ci il.
- 11 Müxtəlif ölkələrdən olan baş menecerlərdən ibarət qrup ilə Orta Şərqi aid konsultasiya layihəsi haqqında danışarkən bu bənzətmədən istifadə edəndə, onlardan bir çoxunun kirpirlər barəsində heç bir təsəvvürə malik olmadığını anladım. Kirpinin kürəyində tikanları olan və Amerikada rast gəlinən oxlu kirpinin nisbətən kiçik formasına bənzəyən bir heyvan olduğunu onlara izah etdim.
- 12 Guardian. 08 Noyabr 2004-cü il.
- 13 V.Çan Kim və Rene Moborn, "Şirkətinizin Gələcək İnkişafını Necə Layihələndirməli". Harvard Biznes İcmalı. 2002-ci il.
- 14 Maykl Porter, Rəqəbat Strategiyası: Sahələrin və Rəqiblərin Təhlil edilməsi Metodları. Free Press. 1980-ci il.
- 15 Adam M. Brandenburqer və Barri C. Naylbaff Rəqiblərin Əməkdaşlığı. Harper Kollins. 1996-cı il.
- 16 Birləşmiş Krallıq Hökuməti. Mədəniyyət, KİV və İdman məsələləri üzrə Şöbə (MKİŞ)
- 17 Gəlir və Xərclər haqqında Hesabat mənfəət və zərər hesabı və ya maliyyə nəticələri haqqında hesabat kimi də adlandırıla bilər.
- 18 Həndi, Çarlz, Düşüncəsizlik Dövrü. Random House nəşriyyat evi, London. 1989-cu il.
- 19 Pact - Böyük Britaniyanın bədii film, televiziya, animasiya filmi və interaktiv media şirkətlərinin kommersiya maraqlarını təqdim və təbliğ edən ticarət assosiasiyasıdır. baxın www.pact.co.uk
- 20 Ofcom Birləşmiş Krallığın kommunikasiya sahələri üzrə müstəqil tənzimləyici və anti-inhisar orqanıdır, habelə televiziya, radio, telekommunikasiya və simsiz rabitə xidmətlərinə nəzarət edir. baxın www.ofcom.org.uk
- 21 Daniel Qoulman, "Nəticə verən liderlik". Harvard Biznes İcmalı. Mart - Aprel 2000-ci il.
- 22 Cim Kollins, Yaxşıdan Mükəmmələ. Random House nəşriyyat evi. 2001-ci il.
- 23 Ruhləndirici Liderlik, Böyük Britaniya Hökuməti, Ticarət və Sənaye Şöbəsi. 2004-cü il.
- 24 Kostyum geyinən oxucular dərhal başa düşəcəklər ki, mən bunu futbolka geyinən yaradıcılıq müəssisələri üçün McKinsey / GE cədvəlinin əsasında hazırlamışam.
- 25 Bişop, Syuzan, "Yox Deməyin Strateji Gücü". Harvard Biznes İcmalı. Noyabr - Dekabr. 1999-cu il.
- 26 Guardian. 08 Noyabr 2004-cü il.
- 27 Norton və Kaplan, "Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi: Strategiyanın Həyata Keçirilməsi". Harvard Biznes İcmalı. 1996-cı il.
- 28 Məlumatların Təsviri Sənədi, Yaradıcılıq Sahələri Bölməsi və Hədəf İşçi Qrupu. Böyük Britaniya Hökumətinin Mədəniyyət, KİV və İdman məsələləri üzrə Şöbəsi (MKİŞ). Oktyabr 1998-ci il.
- 29 UNESCO, Paris. 2000-ci il. Mədəniyyət, Ticarət və Qloballaşma: Suallar və Cavablar.
- 30 Böyük Britaniya Hökumətinin Mədəniyyət, KİV və İdman məsələləri üzrə Şöbəsi (MKİŞ).
- 31 "Financial Times". 04 İyul 2003-cü il.
- 32 BMT-nin Ticarət və İnkişaf üzrə Konfransı (UNCTAD), Cenevrə. 2004-cü il. Yaradıcılıq Sahələri və İnkişaf.
- 33 Hokin, Con, Kreativ İqtisadiyyat: İnsanlar İdeyalar vasitəsilə Necə Pul Qazanır? Allen Leyn, London. 2001-ci il.
- 34 British Council. www.britishcouncil.org

İndeks

80:20 Qaydası 20
95:5 Qaydası 20, 23, 30, 31

A

Abram, Endi 42
Aktivlər 64
• sabit aktivlər 63, 65
• qeyri-maddi aktivlər 32, 42, 53, 57, 59
• xalis aktivlər 68
American Express 36
Analitik təlimlər 21
Apple Mac 32
Avropa İttifaqı 27
Avropanın Mədəniyyət Paytaxtı 2008-ci il 102, 107

B

Bacarıqlar 18
Bacarıqlar 18, 21
Baxış 9, 11, 12, 13, 97, 101
Balans Hesabatı 64
Balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi 99
Barbie 36
Bat Turizmi 42
Batters, Conatan 70
Bazara giriş maneələri 47
Bazarın tədqiqatı 14, 38 - həmçinin baxın Marketing
• kabinet araşdırması 38
• fokus-qruplar 38
• ilkin tədqiqat 38
• ikinci dərəcəli tədqiqat 38
BB Ticarət və İnvestisiya 14
BBC 50, 86
Beatles 42, 55, 86
Birləşmiş Krallığın Gəlirlər və Gömrük İdarəsi (HMRC) 67
Biznes düsturu 9, 10, 13, 32, 36, 66, 89, 91, 97, 105
Biznes Göstəriciləri Paneli 22, 68, 94, 99, 101, 105
Biznes Modeli 12, 66
Biznes planlar 100, 101
Biznes radarı 27, 30
Biznes Strategiyası 21, 45, 86, 97
BMT-nin Ticarət və İnkişaf üzrə Konfransı (BMTTİK) 106
Bob və Rose Ltd 78
Borç vəsaitləri 67, 69
Boui, Devid 56
Branson, Riçard 19
Brayl 46
Brendlər 18, 53, 60, 75
British Council 5, 106
Brookside 94
Buker Mükafatı 32
Business Link 70
BusinessLiverpool 70

C

Cadbury's 54
Canon 19
Capcom 94
Cinayətlərin Qeydiyyatı Bürosu (CQB) 102

Coca Cola 55
Comic Relief xeyriyyə təşkilatı 86
Cons, Ceyson 60
Cons, Mark 60
Conson, Mett 94
Creative Business Solutions 70
Creative Kernow 106

Ç

Çan, Timoti 30, 92
Çeviklik 18
Çörçill, Uinston 82

D

Da Vinçi, Leonardo 70
Davamlı Peşəkar İnkişaf (DPI) 21
Demografiya 28
Devis, Rassel T 78
Dəyərlər 11, 12, 13, 18, 71, 92, 93, 94, 97, 103
Dəyişən xərclər - baxın Xərclər
Dəyişiklik 18
• dəyişikliklərə rəhbərlik edilməsi 84
• dəyişikliklərin idarə edilməsi 84
Dəyişikliklərə rəhbərlik edilməsi - baxın Dəyişiklik
Dəyişikliklərin İdarə edilməsi - baxın Dəyişiklik
Dəyişikliklərin İdarə edilməsi 84
Design week jurnalı 86
Dizaynlar 54
Dove 36
Dövlət büdcəsindən maliyyələşdirmə 66
Dövlət statistikasına 38
Dövryyə 65
Dövryyə kapitalı 63, 64

E

Elektron kitablar 32, 40
Emosional İntellekt 83, 85
ESP Multimedia 50, 58
Etika 11

Ə

ƏDV 69
Əqli Mülkiyyət (ƏM) 18, 42, 53–54, 57, 59, 60, 68, 69, 71, 105
• istifadə 68, 106
Əqli Mülkiyyət Hüquqları (ƏMH) 54, 55, 59, 68, 78
• istifadə 68, 106
• mexaniki hüquqlar 55
• şəxsi qeyri-əmlak hüquqları 55
• nəşriyyat hüquqları 55
Əlavə xərclər 65
Əlilliyin Diskriminasiyası haqqında Akt 29
Əmək Müqaviləsi 71, 85
Əsas bacarıqlar 19, 23, 24
Əsas Effektivlik Göstəriciləri (ƏEG) 94, 99
Əvəzedici məhsullar 47, 49

F

Fərdi əmək fəaliyyəti 73
Fərdi inkişaf 86
Fərdi İnkişaf Portfeli (FİP) 21, 87
Fərdi sahibkarlar 73
Fərqli düşüncə tərzinə əsaslanan liderlik 83, 85
Film Four 50
Financial Times 106
Finç, Yan 94
Fokus-qruplar 38
Ford 36
Formatdan istifadə haqları 78
Formula 1 48
Forsayt, Frederik 32
Frlanserlər 24, 85
Funland 50

G

Gəlir və Xərclər haqqında Hesabat 64
Gözdən Əlillər üçün Milli Kitabxana (GƏMK) 46
Grapefruit 66
Güclü Tərəflər 17, 37, 97

H

Harri, Devid 50
Harvard Biznes Məktəbi 47
Hendi, Çarlz 76
Hewlett Packard 36
Həmkarlar 18
Həyatı boyu öyrənmək 21
Hillsboro (Hillsborough) 78
Hollyoaks 94
Honda 19
Hotmail 40
Hyus, Devid 50, 58

X

Xalis aktivlər - baxın Aktivlər
Xalis dəyər 64
Xarici Audit 27
Xarici qüvvələr 31
Xarici mühit 27, 32
Xeyriyyə məəssisələri 74
Xeyriyyə təşkilatları 9
Xərclər
• sabit xərclər 65, 69, 78
• dəyişən xərclər 65
Xüsusi Təyinatlı Obyektlər (XTO) 78
Xüsusiyyətlər əvəzinə faydalar 39, 47, 49
Xüsusiyyətlər və faydalar - baxın Xüsusiyyətlər əvəzinə faydalar

İ

IBM 36
İctimai Maraqlar Naminə Fəaliyyət Göstərən Şirkət 74, 102
İctimai mənfəət 66
İctimaiyyətlə Əlaqələr (PR) 39
İdarəetmə 81
İdarəetmə hesabatlari 64, 69
İdeallar 18

İxrac üçün Pasport **14**
 İkinci gəliş (Second Coming) **78**
 İqtisadiyyat **28**
 İlhamverici liderlər **83**
 İkinci tədqiqat - baxın Bazarın Tədqiqi
 imkanlar **97**
 imkanların Təhlili **30**
 İncəsənətin maliyyələşdirilməsi sistemi **102**
 inD DVD Ltd **78**
 İnformasiya Dövrü **53**
 İnfrastruktur **28**
 İngiltərə İncəsənət Şurası **102**
 İnkişaf planları **100, 102**
 Inner City **42, 100**
 İnnovasiya **28, 30**
 İnspirasiya **106**
 İnvestorlar **66**
 İomis **42**
 İstedadlar **18**
 İşlək və idarə edilən biznes **81, 84, 85**
 İttifaqlar **18**
 iTunes Musiqi Mağazası **56**
 ICEDRIPS yoxlama siyahısı **27, 28, 31, 101, 102**

J
 JAB Design Konsaltinq Agentliyi **56, 66, 70, 85**

K
 Kabinet araşdırması **14** – həmçinin baxın
 Bazarın tədqiqi
 Kapital **64**
 Karavacco **70**
 Kartlar, pullar və iki silah **50**
 Kazanova **78**
 Kellett, Piter **24**
 Keyfiyyət **46**
 Kiçik Firmalar üçün Kreditlərə Zəmanət
 Proqramı **70**
 King, Martin Lüter **82**
 Kirpi Strategiyası **20, 23**
 Kitabxanalar **38**
 Klub Sendviç (Club Sandwich) təşkilatları
75, 76
 Kodak **36**
 Kolder, Deyv **102**
 Kommunikasiya **82, 85**
 Kooperativ hərəkət **64**
 Kooperativlər **5**
 Korporativ strukturlar **77**
 Kreditlərə zəmanət proqramları **67**
 Kritikli, Endryu **78**

Q
 Qandi, Mahatma **82**
 Qanun və normalar **28**
 Qettman, David **32**
 Qeyri-kommersiya paylaşıdırıcı təşkilatlar **74**
 Qeyri-kommersiya təşkilatları **9, 13, 63, 74, 92, 93, 98**
 Qeyri-maddi aktivlər - baxın Aktivlər
 Qeyri-maddi aktivlər - baxın Qeyri-maddi
 aktivlər Dövrü

Qeyri-maddi aktivlər Dövrü **53**
 Qeyri-məhdud Öhdəlik **73**
 Qeyts, Bill **92**
 Qiymət **39**
 Qoulman, Daniel **82**
 Qrantlar **67, 69**
 Grays, Culian **86**

L
 Lankaşir Turist Administrasiyası **42**
 Liderlər **85, 104**
 Liderlik **82**
 Liderlik üslubları **82, 85**
 Lifestyle biznes **9, 50, 77**
 Linda Green Ltd **78**
 Lisenziyaləşdirmə **58**
 Liverpul Şəhəri **102**
 Lloyds TSB **70**

M
 Maxwell House **36**
 Makann, Kristofer **32**
 Makqovern, Cimmi **78**
 Maliyyə **18**
 Maliyyə Göstəriciləri Paneli **68, 69, 105**
 Maliyyə Hesabatları **64, 69**
 Maliyyə nəzarəti paneli **67**
 Maliyyə öhdəliyi **73, 77**
 Mandela, Nelson **82**
 Mando Group **37, 40, 66, 94, 99**
 Maraqlı Tərəflər **17, 18, 23**
 Marketing **35, 41** - həmçinin baxın
 Müştərilər
 • reklam **38, 39, 40**
 • birbaşa poçt göndərişləri **39**
 • əks əlaqə mexanizmləri **38**
 • marketingin 4P prinsipi **39**
 • beynəlxalq bazarlar **106**
 • bazar haqqında məlumat **18, 53**
 • bazara nüfuzetmə **99**
 • bazar segmentasiyası **37**
 • bazar segmentləri **36, 41, 45, 93, 97**
 • marketingin büdcələri **40**
 • marketingin kommunikasiya sistemi **39**
 • marketing kompleksi **39**
 • marketing problemi **35**
 • kütləvi marketing **40**
 • niş bazarlar **45**
 • operativ marketing **35, 36, 39, 40, 41**
 • ictimaiyyətlə əlaqələr **39**
 • strateji marketing **35, 36, 39, 41**
 • kommersiya sərgiləri **39**
 • virus marketing **32, 40**
 Marketingin 4P Prinsipi **39**
 Matç, Şeron **12, 14, 37, 38**
 Medication **55, 60**
 Mexaniki hüquqlar
 - baxın Əqli Mülkiyyət Hüquqları
 Menecerlər **85**
 Mersey Televiziya **94**
 Mersey Tərəfdaşlığı **42**
 Merseyside ACME **94, 106, 107**
 Merseyside Xüsusi İnvestisiya Fondu **70**
 Metropolitan Police təşkilatı **86**

Mədəniyyət sahələri **5, 9, 17, 57, 65, 106**
 - həmçinin baxın Yaradıcılıq Sahələri
 Mədəniyyət təşkilatları **9**
 Mədəniyyət, KİV və İdman məsələləri üzrə
 Şöbə (MKİŞ) **106**
 Məhdud məsuliyyətli cəmiyyətlər - baxın
 Şirkətlər
 Məhdud öhdəlik - baxın Öhdəlik
 Məhsul **39**
 Məhsul yönümlülük **35, 41**
 Mənfəət **9**
 Məşğulluq
 • əmək müqaviləsi **71, 85**
 • əməkdaşlar **18, 24, 56, 84**
 • işəgötürənlər **84**
 • insanların işə götürülməsi **84, 85**
 • əmək qanunvericiliyi **85**
 Microsoft **53**
 Mikro müəssisələr **106**
 Milli Səhiyyə Xidməti (MSX) **86, 102**
 Milli təhsil proqramı **102**
 Mimashima Records **54**
 Missiya **11, 12, 13, 92, 103**
 Missiya bəyannaməsi **11, 12**
 Morris, Kris **24**
 MSX (Milli Səhiyyə Xidməti) **86, 102**
 Müəllif hüququ **54, 105**
 Mühərribə Sənəti **17**
 Mühitin Təhlili **27**
 Müqavilələr **59**
 Mümkünlük Filtri **12, 89-92, 93, 101, 103, 105**
 Müştərilər – bax Müştəri İş gününün
 sonu (Clocking Off) **78**
 Müştərilər **11** - baxın Marketing
 • sövdələşmə zamanı alıcıların dominant
 mövqeyi **47**
 • xüsusiyyətlər əvəzinə faydalar **39, 47, 49**
 • müştərilərin artan ehtiyacları **42**
 • cari müştərilər **37, 39, 41**
 • müştəri məmnuniyyəti **99**
 • müştəri segmentləri **37**
 • müştərilərin dəyişən
 ehtiyacları **35, 41, 42, 45, 93**
 • müştərilərin qavrayışları **46, 49, 74, 77**
 • müştərilərin nöqtəli-nəzarəti **39, 46**
 • əks əlaqə mexanizmləri - təklif qutuları **38**
 • ideal müştəri **40**
 • müştəriləri dinləmək **11, 38**
 • itirilmiş müştərilər **39, 41**
 • müştərilərin seçilməsi **24, 104**
 • doğru müştərilərin seçilməsi **9, 36, 45**
 • hədəf istehlakçılar **36**
 • hədəf müştərilər **37, 39, 41**
 Müştəri yönümlülük **35, 36, 41**

N
 Nağd pul axını **64, 68**
 New Mind Internet **38, 42, 57, 75**
 Nəşriyyat hüquqları
 - baxın Əqli Mülkiyyət Hüquqları
 Niş bazarlar **45**
 Nüfuz **18**
 Nyu-York "Art Expo" **14**

O

Oceanic **50**
Ofcom **78**
Ofsted **102**
Ogilvy and Mather **24, 36**
Ogilvi, Devid **24, 36**
Online Originals **30, 32, 40**

Ö

Öhdəlik **64**
• maliyyə öhdəliyi **73, 77**
• məhdud öhdəlik **73**
• məhdud öhdəlikli tərəfdaşlıq münasibətləri **73**
• qeyri-məhdud öhdəlik **73**
Öyrənən təşkilat **22, 87**
Özünə xəyanət etmək **8**

P

Pact **78**
Pakkard, Devid **36**
Palm əməliyyat sistemi ilə işləyən fərdi rəqəmsal vasitələr **32**
Pareto Prinsipi **20**
Pareto, Vilfredo **20**
Patent İdarəsi **55**
Patentlər **55, 105**
Paylanma **39**
Penguin **54**
Peppered Sprout **19, 24, 37, 84**
Personalın inkişaf etdirilməsi **85**
PEST Təhlili **27**
Peşə İnkişafı İnstitutu (CIPD) **86, 87**
Plastic Rhino **24**
Podratçılar **56**
Porter, Maykl **47**
PRIMEFACT yoxlama siyahısı **17, 18, 21, 23, 59**
Profisit **64, 69**
Pul **18**
Puma UK **24**

R

Red İstehsal Şirkəti **58, 76, 78**
Reklam - baxın marketing
Reklamçının Etirafı **36**
Rentabellik **68**
Rəqabət **28, 104**
• rəqabət şəraitinin sxemləşdirilməsi **46**
• rəqabət üstünlüyü **19, 29, 45**
• rəqabət mühiti **45**
• rəqabətə davamlı mövqe **46**
• rəqabət strategiyası **45**
• iştirakçılar **45, 93**
• rəqiblər **46, 47**
Rəqabət Qüvvələri **28, 29**
Rəqabət şəraitinin sxemləşdirilməsi **46, 49**
Rəqiblər - baxın Rəqabət
Rəqiblərin əməkdaşlığı **30, 48, 49**
Risklər **100, 101**
Risklərin Təhlili **30, 86, 100**

S

Sabit aktivlər – baxın Aktivlər
Sabit xərclər – baxın Xərclər
Satış **35**
Satışlar **65**
Seqmentasiya - baxın Marketing
Sənaye mülkiyyəti hüquqları **54**
Sənaye və Qarşılıqlı Borcvermə Cəmiyyətləri **74**
Səviyyə 5 Liderlik **83**
Shanda Entertainment **30**
Shell **36**
Sky Televiziyası **50**
Smirnoff **50**
Sony **19**
Sosial Məəssisələr **5, 9, 63, 69, 73, 74, 77**
Sosial sahibkarlar **9**
Sosial təmayüllər **28**
Sövdələşmə zamanı alıcıların dominant mövqeyi **47**
Sövdələşmə zamanı təchizatçıların dominant mövqeyi **47**
Strategiya **86**
Subay **50**
Sun Tzu **17**
SWOT (GZİT) Təhlil **97**

Ş

Şəbəkə biznesləri **84**
Şəbəkə təşkilatları **75, 76**
Şəbəkələr **18**
Şəxsi qeyri-əmlak hüquqları - baxın Əqli Mülkiyyət Hüquqları
Şindler, Nikola **78**
Şirkətlər **73**
• səhmdar kapitalı olmadan zamanətlə məhdudlaşdırılmış şirkət **74**
• məhdud məsuliyyətli cəmiyyətlər **74**
• özəl məhdud məsuliyyətli cəmiyyətlər **74**
• törəmə ticarət şirkətləri **75**
Şirkətlər Evi (Companies House) **74**

T

Tafari, Levi **102**
Təchizatçılar - sövdələşmə zamanı təchizatçıların dominant mövqeyi **47**
Təhlükələr **97**
Təhsil **21, 23**
Təlim **21, 23**
Tərəfdaşlar **28**
Tərəfdaşlığın maliyyələşdirilməsi **67**
Tərəfdaşlıqlar **18**
Təşkilatdaxili əqli kapital **22**
Təşkilati mədəniyyət **18**
Təşkilati strukturlar **75**
• klub sendviç (club sandwich) təşkilatı **75, 76**
• şəbəkə təşkilatı **75, 76**
• üçyarpaq yonca (shamrock) təşkilatı **75, 76**
• virtual təşkilat **75, 77**
Təşviqat **39**
The Team **21, 22, 86**
Ticarət jurnalları **38**

Ticarət nişanları **53, 54, 55, 60, 105**
Ticarət Şərtləri **71, 85**
Ticarət və Sənaye Şöbəsi (TSS) **83**
Toyota **50**
Törəmə ticarət şirkətləri - baxın Şirkətlər

U

Uayld, Oskar **35**
Uayli, Pit **56**
Uğur **9**
UNESCO **5, 106**
Uord, Deyv **102**
Ursake, Marius **66**

Ü

Üçlük Vəhdəti Prinsipi **9, 99**
Üçyarpaq Yonca (Shamrock) təşkilatları **75, 76**

V

Veb saytlar **40**
Vençur kapitalı **67**
Vergiqoyma **69**
Vil, Riçard **42**
Virgin **19**
Viridian Artists Gallery **14**
Virtual təşkilatlar **32, 75, 77, 84**
Virus Marketing - baxın Marketing
Vodafone **86**

W

Warner Bros **50**
Web Shed **94**
Windows Layihəsi **27, 75, 92, 100, 102**

Y

Yaxın Dostlar (Queer as Folk) **78**
Yaradıcı Tərəfdaşlıqlar proqramı **102**
Yaradıcılıq **7**
Yaradıcılıq klasterləri **48, 49**
Yaradıcılıq Sahələri **4, 5, 17, 106, 107**
- həmçinin baxın Mədəniyyət Sahələri
• yaradıcılıq Sahələri - anlayış **53**
• yaradıcılıq sahələri - alt-sektorlar **106**
Yaradıcılıq Sahələrinin İnkişafı Agentliyi (YSIA) **5, 106**
Yaradıcılıq Sahələrinin İnkişafı Xidməti (YSIX) **5, 106**
Yaradıcılıq Üstünlüyü **5**
Yeni iştirakçılar **47**
Yeni məhsulun hazırlanması **38**
Yer **39**
Yesterday mahnısı **55**
Yox Demək **14, 86, 92, 94, 98, 101, 105**
YSIA **5, 106**
YSIX **5, 106**

Z

Zelveqer, Rene **50**
Zəif Cəhətlər **17, 37, 97**

Müəllifin Təşəkkürləri

Merseyside ACME agentliyində çalışan bütün əməkdaşlara təşəkkür edir, bu kitabın oxucuların ixtiyarına verilməsi üçün müxtəlif üsullarla mənə yardımçı olan hər kəsə öz minnətdarlığımı bildirirəm. Xüsusi təşəkkürlər: Fil Birçenoll, Helen Bouyer, Helen Brazye, Piter Berk, Conatan Batters, Entoni Birn, Mayk Karni, Mark Kollett, Cemma Kupe, Endryu Kritçli, Riçard Enqelhardt, Mett Finneqan, Noel Fitzsimmons, Keyt Fletçer, Devid Qettman, Culian Qrays, Ceffri Horli, Devid Hyus, Yan Hyus, Mett Conson, Mark Cons, Moyra Kenni, Endi Lovatt, Aytör Meit, Kevin Makmanus, Kris Morris, Şeron Matç, Bricet O'Konnor, Kat Overbay, Endryu Patrik, Yekaterina Petreanu, Ketı Skelli, Ceyn Tomas, Marius Ursake, Riçard Veal, Deyv Uord, Ceff Uayt və Pit Uayli.

Əlavə Məlumat

Bu kitab ilə bağlı fəaliyyət göstərən veb saytda əlavə məlumatlar, yeni materiallar və əlavə tematik tədqiqatlar, təlim və konsultasiya layihələrinin təfərrüatları, biznes planının strukturu, terminlər lüğəti və digər faydalı veb saytlara keçidi təmin edən linklər təqdim olunur.

www.tshirtsandsuits.com



Naşirin Təşəkkürləri

Merseyside ACME agentliyi bu layihə ilə əməkdaşlıq edən bütün təşkilatlara və insanlara, o cümlədən, şəkilləri təmin edən və onlardan istifadəyə icazə verən hər kəsə öz minnətdarlığını bildirir.



Bu kitab Avropa İttifaqının Şərq Tərəfdaşlığı Mədəniyyət və Yaradıcılıq Proqramının yardımı ilə tərcümə olunub və nəşr edilib.

Bu kitabın məzmunu Avropa İttifaqının rəsmi rəyini əks etdirmir. Kitabda verilən məlumatlara və ifadə edilən fikirlərə görə bütövlüklə müəllif məsuliyyət daşıyır.



Proqram Avropa İttifaqı tərəfindən maliyyələşdirilir



Proqram Soros Fondu Moldova, Polşa Milli Mədəniyyət Mərkəzi və Höte İnstitutu ilə əməkdaşlıq çərçivəsində British Council-in rəhbərlik etdiyi konsorsium tərəfindən idarə olunur.