

### MÖVZU 3. STRATEJİ İDARƏETMƏ UÇOTU

#### 1. Ənənəvi və strateji idarəetmə uçotu

#### 2. Balanslaşdırıcı göstəricilər sistemi: yaranması əsasları və təyinatı

#### 3. Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin strukturu

İdarəetmə qərarları adətən üç növ olur: operativ, taktiki və strateji. Son dövrlərdə mövcud olan idarəetmə uçotu (artıq o ənənəvi sayılır) operativ və taktiki qərarlara xidmət göstərməyə hədəflənmişdi. Ənənəvi idarəetmə uçotu təkcə qərarların qəbulu üçün deyil, həmçinin nəzarət və nəticələrin təhlili üçün informasiya formalaşdırırdı. Onun rolu və maliyyə uçotu ilə əlaqəsini aşağıdakı sxem şəklində təsvir etmək olar (şəkil 3.1.1.)

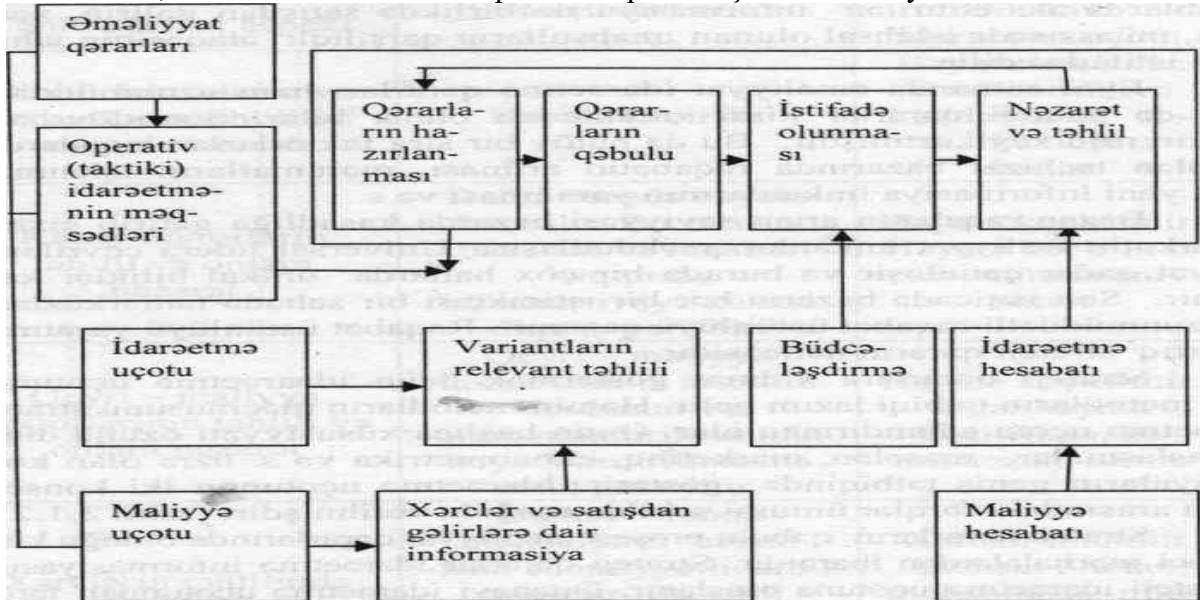
Sxemdən aydın görünür ki, ənənəvi idarəetmə uçotunun vasitəsilə operativ və taktiki qərarların qəbul edilməsi üçün müəyyən vəzifələr yerinə yetirilir:

Birincisi, variantların relevant təhlili həyata keçirilir və qərarların qəbulu üçün informasiya formalaşdırılır. Menecerdə həmişə bir neçə variant olur, lakin o, həmin variantlardan yalnız birini seçməlidir. Məsələn, o, qərara gəlməlidir: xüsusi sifarişi qəbul etmək və ya etməmək; kompleksləşdirmə üçün lazım gələn bəzi komponentləri müəssisənin özünün istehsal etməsi və ya kənardan satın alınması; müəssisənin zərər çək- məməsi üçün hansı həcmdə məhsul istehsal etmək və s.

İkincisi, büdcələşdirmə qəbul olunan qərarların icrasını təmin edən informasiya verir. Bu halda şirkətin büdcəsi effektiv mexanizm hesab olunur. Büdcə sənədində qərarların hansı resurslar hesabına yerinə yetirilməsi və hansı maliyyə nəticələrinin alınması dəqiq göstərilməlidir.

Üçüncüsü, idarəetmə hesabatı müəssisənin real maliyyə vəziyyəti haqqında informasiya təqdim edir.

Dördüncüsü, nəzarət və təhlil ümumi qərarların qəbulu üçün informasiya verir.



Şəkil 3.1.1. Qərarların qəbulu prosesində ənənəvi idarəetmə uçotunun rolu

Bu halda alternativ qərarlar nəzərdə tutulmur və bir çox qərarların qəbuluna gətirib çıxaran fəaliyyətin ümumi istiqamətləri önə çəkilir. Bu mərhələ çərçivəsində maliyyə əmsallarının təhlili metodu daha geniş yayılmışdır.

Üçüncü və dördüncü mərhələlərin informasiyalarından gələcəkdə yeni qərarların qəbulu üçün istifadə olunur. Beləliklə, mərhələ qapanır və qərarların qəbulu prosesi fasiləsiz oluf.

Eyni zamanda əməliyyat idarəetmə qərarları həm uzunmüddətli, həm də strateji qərarlar kimi xarakterizə oluna bilər. Son dövrlərdə onların rolu xeyli artmışdır. Bu da bütöv bir sıra faktorlarla

əlaqədardır, məsələn təchizat bazarında rəqabətin artması, məlumatların işlənməsi üçün yeni informasiya imkanlarının yaranması və s.

Strateji qərarlara xidmət göstərmək üçün idarəetmə uçotunda yeni metodların tətbiqi lazım gəlir. Həmin metodların məcmusunu strateji idarəetmə uçotu adlandırmaq olar. Onun başlıca xüsusiyyəti özünü digər ixtisaslaşmalar, məsələn, marketing, ekonometrika və s. üzrə olan konsepsiyaların geniş tətbiqində göstərir. İdarəetmə uçotunun iki konsepsiyası arasındakı fərqlər ümumi şəkildə aşağıda verilmişdir, (şəkil 3.1.2.).

Strateji qərarların qəbulu prosesi əməliyyat qərarlarında olduğu kimi anoloci mərhələlərdən ibarətdir. Strateji qərarlar idarəetmə informasiyasına - strateji idarəetmə uçotuna əsaslanır. Ənənəvi idarəetmə uçotundan fərqli olaraq o, üç mərhələdən ibarətdir:

Birinci mərhələdə **qərarların qəbulu üçün zəruri olan informasiya** təminatı yaradılır. Belə informasiya, təkcə müəssisənin daxili məkanı haqda deyil, həmçinin onun kənar məkanı, başlıcası isə əsas rəqibləri haqda məlumatları özündə əks etdirməlidir. Həmin məqsədlər üçün **Benqmarking, SWOT - təhlil** və digər metodlardan istifadə edilir. Alınan informasiya əsasında müəssisənin inkişafının uzunmüddətli strategiyası (bəzən bu inkişaf strategiyası da adlanır) hazırlanır.

İkinci mərhələ - **uzunmüddətli planlaşdırmanın** yaxud seçilən strategiyanın icrasını əhatə edir. Qaydaya görə uzunmüddətli büdcə özlüyündə investisiya qoyuluşunu əks etdirir, bu da müəssisənin cari və gələcək maliyyə imkanlarından asılı olaraq qurulur.

Təhlil olunan aspekt	Strateji idarəetmə uçotu	Ənənəvi idarəetmə uçotu
Daxili faktorların və proseslərin təhlili və onlara nəzarət	Həyata keçirilir	Həyata keçirilir. Daxili amillərə həddən artıq təmərküzləşmə xasdır
Kənar faktorların təhlili və onlara nəzarət	Daimi əsasda həyata keçirilir. bu zaman bazarlar və rəqabət haqqında informasiyaya xüsusi diqqət yetirilir.	Həyata keçirilmir. Həyata keçirilsə də, müntəzəm olmur.
Qeyri-maliyyə faktorlarının təhlili və onlara nəzarət	Qeyri-maliyyə faktorlarının sistemli uçotunun və qiymətləndirilməsinin həyata keçirilməsinə cəhd göstərilir.	Həyata keçirilmir. Əgər həyata keçirilsə, bu müntəzəm olmur
Xərclərin təhlilində rolu	İstehsal olunan məhsulların həcmi daha əhəmiyyətli amil sayılmır. Bu amil strateji aspektdə xərclərin özünü aparmasını izah edir.	Xərclərin təhlili istehsal olunan məhsulların miqdarından asılı olaraq aparılır
Strateji idarəetmə qərarlarında rolu	Strateji idarəetmə qərarlarının tətbiqinə, qorunmasına və inkişafına yönəldilmişdir	Strateji qərarların qəbulu üçün yaramır
İdarəetmədə rolu	Ən mühüm rollardan birini oynayır	Strateji vəzifələrin deyil, Operativ qərarların həllinə yönəldilmişdir

### Şəkil 3.1.2. Strateji və ənənəvi idarəetmə uçotu arasındakı fərqlər

Üçüncü mərhələ - **strategiyanın reallaşdırılması gedişinə nəzarətvə onun təhlilidir**. Bu da balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminə (BGS) istinad edir. Strategiyanın müəssisənin fəaliyyətinin bütün aspektlərinə toxunduğu üçün onun reallaşdırılmasına ənənəvi idarəetmə uçotunun köməyi ilə nəzarət oluna bilməz. Ona görə ki, ənənəvi uçot sistemində qaydaya görə yalnız keçmiş hadisələri əks etdirən maliyyə göstəricilərinə rast gəlinir. SSP, menecment müəssisənin cari vəziyyəti, onun

bazarda mövqeyi haqda informasiya formalaşdırır, müəssisənin fəaliyyətini hansı yollarla inkişaf etdirmək barədə qabaqcadan indikatorlar verir.

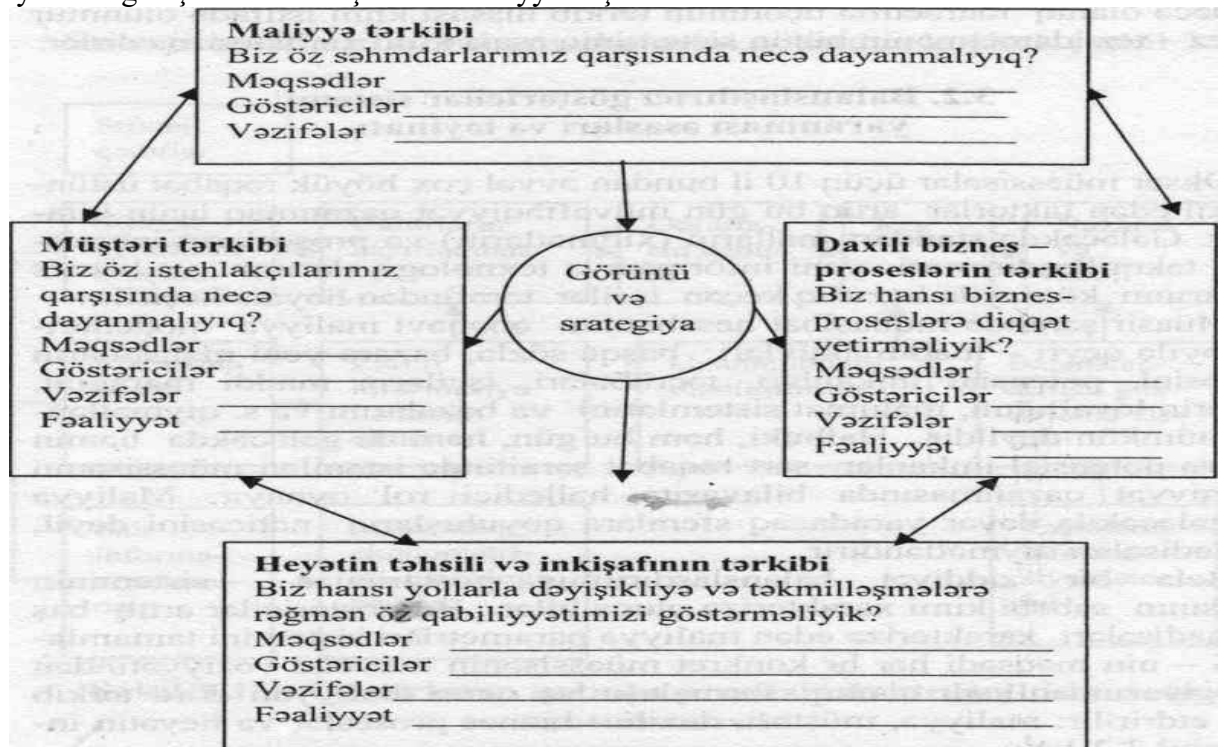
BGS - nin nəticələrinin təhlilindən yeni strateji qərarların hazırlanmasında istifadə edilə bilər. Beləliklə, ənənəvi uçotda olduğu kimi, tsikl qapanır və qərarların qəbulu prosesi fasiləsiz olur.

## 2. Balanslaşdırıcı göstəricilər sistemi: yaranması əsasları və təyinatı

Belə bir ziddiyət balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin yaranmasının səbəbi kimi xarakterizə oluna bilər. Bu göstəricilər artıq baş vermiş hadisələri xarakterizə edən maliyyə parametrləri sistemini tamamlayır. BGS - nin məqsədi hər bir konkret müəssisənin mövcud vəziyyətindən və strategiyasından asılı olaraq formalaşır və onun fəaliyyəti dörd tərkib üzrə əks etdirilir: maliyyə, müştəri, daxili - biznes proseslər və heyətin inkişafı (şəkil 3.2.1.)<sup>1</sup>

Bütün tərkib hissələr müəssisənin strategiyasının real vəzifələrə və onların həlli meyarlarına dəqiq surətdə çevrilməsinin nəticəsidir.

Balanslaşdırılan sistem təkcə müəssisənin fəaliyyətinə qiymət verilməsinə yeni yanaşma deyildir. BGS - nin əsl mahiyyəti onun qiymətləndirmə sistemindən idarəetmə sisteminə transformasiyası baş verdikdə təzahür edir. Müəssisə rəhbərinin imkanı var ki, o, bir tərəfdən müəssisənin bu günkü və gələcək müştərilər üçün dəyər yaradılması üzərində necə işlədiyini, digər tərəfdən isə, fəaliyyəti gələcəkdə təkmilləşdirmək məqsədilə investisiyaların artırılmasında daxili ehtiyatların genişləndirilməsi şəraitini müəyyənləşdirə bilsin.



**Şəkil. Balanslaşdırılan göstəricilər sistemi**

BGS özündə sərt rəqabət şəraitində fəaliyyətin qısa və uzunmüddətli dövrlərində maliyyə perspektivləri ilə dəyərin yaradılması prosesində təcrübəli və maraqlı iştirakçıların qiymətləndirici fəaliyyətlərini əlaqələndirir. Getdikcə daha çox müəssisə və şirkət BGS çərçivəsində işləyir və onlar başa düşürlər ki, bu sistemdən aşağıdakı məqsədlər üçün istifadə etmək olar:

1. strategiyani dəqiq formalaşdırmaq və vahid fikrə gəlmək;
2. strategiyani müəssisənin bütün işçilərinin nəzərinə çatdırmaq;
3. bölmələri və hər bir işçini müəssisənin strategiyasının məqsəd və vəzifələri ilə razılaşdırmaq;
4. strateji təşəbbüsləri identifikasiya etmək və sistemləşdirmək;
5. qazınan strateji nəticələrin yekunlarını dövrü olaraq və müntəzəm surətdə şərh etmək;
6. zəruri hallarda informasiya əldə etmək və strategiyadakı dəyişiklikləri müəyyənləşdirmək üçün əks əlaqə yaratmaq.

### 3. Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminin strukturu

BGS - nin dörd tərkibi uzun və qısamüddətli məqsədlər arasında, arzu olunan nəticələr və onların qazanılması faktorları arasında, həmçinin sərt və obyektiv meyarlar arasında balansla nail olmağa imkan verir. Bütün sadalanan tərkib hissələr vahid strategiyanın yerinə yetirilməsinə yönəldilmişdir.

**Maliyyə məqsədlərinin müəssisənin strategiyası ilə qarşılıqlı əlaqəsi.** Maliyyə məqsədləri biznes-tsiklin bu və ya digər mərhələsindən asılı olaraq əhəmiyyətli şəkildə fərqlənə bilər (konsolidə olunanadək bazarda həmin biznesin xüsusi çəkisinin ciddi artımından, bazardan uzaqlaşmaqdan, və ləğv olunmadan).

Sadəlik üçün adətən aşağıdakı mərhələlər fərqləndirilir:

- Artım;
- Sabit vəziyyət;
- Məhsul “yığılı”.

**Artım** - elə bir mərhələdir ki, o, müəssisənin həyat fəaliyyətinin əvvəlindən baş verir. Məhsullar həmin mərhələdə əhəmiyyətli artım potensialına malik olurlar. Bu məhsulları kapitallaşdırmaqdan ötrü yeni məhsulların (xidmətlərin) inkişafı və hərəkətə gətirilməsi məqsədilə xeyli resurslar cəlb etmək, istehsal güclərini qurmaq və genişləndirmək, infrastruktur sisteminə investisiya qoymaq vacibdir. Gələcək inkişafa yönəldilən investisiyalar müəssisənin hələlik məhdud həcmdə məhsullardan, xidmətlərdən və müştərilərdən aldığı gəlirləri üstələyə bilər. Müəssisənin inkişafının bu mərhələsində ümumi maliyyə məqsədi bütöv seqmentdə gəlirlərin və satışın həcmində faizlə artımından ibarətdir.

**Sabit vəziyyət** mərhələsində - biznes vahidinin böyük bir hissəsi investisiya və reinvestisiya qoyuluşlarına ehtiyac hiss edir, lakin bu vəziyyət qoyuluşların üstün rentabelliğini nümayiş etdirmək məqsədini qarşıya qoymur. Şirkətlərin əksəriyyəti inkişafın qeyd etdiyimiz mərhələsində biznesin rentabelliği, başqa sözlə, əsas fəaliyyətdən gəlirlər və ümumi məhsulla əlaqədar maliyyə məqsədlərini qarşıya qoyurlar. Bu göstəricilər investisiya olunan kapitaldan maksimum gəlir alınmasına cəhd göstərilməsini tələb edir.

**Məhsul “yığılı”** mərhələsində biznes artıq hər hansı əlavə qoyuluşlar tələb etmir. Bu mərhələdə istənilən investisiya layihəsi konkret və qısamüddətli ola bilər. Başlıca məqsəd isə pul axınlarının maksimum həcmdə qaytarılmasına nail olmaqdır. Məhsul “yığılı” mərhələsi üçün başlıca maliyyə vəzifəsi əsas fəaliyyət üzrə (amortizasiya amnadək) müəssisədən pul axınlarının və dövriyyə aktivlərinə olan ehtiyacın aşağı salınmasını təmin etməkdir.

**Məhsul “yığılı”** mərhələsində biznes artıq hər hansı əlavə qoyuluşlar tələb etmir. Bu mərhələdə istənilən investisiya layihəsi konkret və qısamüddətli ola bilər. Başlıca məqsəd isə pul axınlarının maksimum həcmdə qaytarılmasına nail olmaqdır. Məhsul “yığılı” mərhələsi üçün başlıca maliyyə vəzifəsi əsas fəaliyyət üzrə (amortizasiya amnadək) müəssisədən pul axınlarının və dövriyyə aktivlərinə olan ehtiyacın aşağı salınmasını təmin etməkdir.

Gözlənilməz texnoloji, bazar, yaxud qanunvericilik dəyişiklikləri zamanı bütün təsərrüfat vahidləri üçün maliyyə məqsədləri dövrü surətdə, məsələn, ildə bir dəfə dəyişikliyə məruz qalmalıdır. Bu isə özlüyündə maliyyə strategiyasının təsdiqi, yaxud düzəlişi deməkdir.

**Maliyyə tərkibinin strateji istiqamətləri.** Həyat tsiklinin üç mərhələsinin (artım, sabit vəziyyət, məhsul “yığılı”) hər biri üçün biznes strategiyasının reallaşmasına aparıcı üç maliyyə-strateji istiqaməti (məqsədi) biri - birindən fərqləndirmək lazımdır:

- Gəlirlərin artımı və fəaliyyət strukturunun genişləndirilməsi;
- Xərclərin ixtisar olunması və məhsuldarlığın artması;
- Aktivlərdən istifadə olunması və investisiya strategiyası.

Gəlirlərin artımı və fəaliyyət strukturunun genişlənməsinə məhsullara

(xidmətlərə) təkliflərin sayının artması, yeni bazarların və müştərilərin tapılması, yüksək əlavə dəyər gətirən malların və xidmətlərin artırılması, qiymətlərin müvafiq surətdə yeniləndirilməsi əsasında nail olunur. Xərclərin ixtisarına və məhsuldarlığın artmasına müstəqim və dolaylı xərclərin aşağı salınması və resurslardan digər biznes - vahidlərlə birgə istifadəsi yolu ilə nail olunur.

#### **Gəlirlərin artması və strukturun genişləndirilməsi**

Gəlirləri artırmaq üçün bazarda təkliflərin strukturunu dəyişdirmək olar. Məsələn, bazarın hər hansı bir seqmentində müəssisənin qiymətlər üzrə ciddi üstünlüyü mövcuddursa, o, rəqibləri ilə müqayisədə xeyli aşağı qiymət təklif etmək imkanına malikdir. Strategiyanın belə bir göstəricisi

kimi bazarın məqsədli seqmentində satışın həcmının artımı çıxış edə bilər. Həmçinin əksinə, qiymətlərin endirilməsi kursundan imtina edərək, məhsulları (xidmətləri) “premium” dərəcəsinə (yaxşılaşdırılmış keyfiyyətə malik olan mallar) çatdırmaq məqsəduyğundur. İstehlakçılar bazarda belə məhsulları oxşar məhsullarla müqayisədə daha baha qiymətə alırlar.

Üçüncü mərhələdə (bu mərhələ yüksək səviyyədə inkişaf edən şirkətlərə aiddir) gəlirlərin artımına məhsullara, xidmətlərə və müştərilərə xidmət göstərilməsinə qiymətlərin artırılması hesabına nail olmaq mümkündür.

Malların, xidmətlərin və müştərilərin mənfəətliliyi, yaxud əksinə, mənfəətsiz məhsulların, xidmətlərin və müştərilərin faizi **qiymətin yenidən nəzərdən keçirilməsi** imkanları, habelə keçmişdə uğurlu yaxud uğursuz qiymət strategiyası haqda siqnaldır.

**Xərclərin ixtisarı və ' məhsuldarlığın yüksəldilməsi.** Gəlirliliyin yüksəldilməsi və fəaliyyət strukturunun genişləndirilməsi ilə yanaşı xərclərin ixtisarı və məhsuldarlığın yüksəldilməsi vəzifəsi də qarşıya qoyula bilər.

Proseslərin avtomatlaşdırılması və standartlaşdırılması hesabına xərclərin ixtisarına cəhd göstərilməsi yeni malların və xidmətlərin yeni bazarlara yeridilməsi üçün zəruri sayılan yığcamlığı məhdudlaşdırma bilər. Buna görə də artım mərhələsində, məhsuldarlığın yüksəldilməsi vəzifəsinə, malların (xidmətlərin) dəyərini artırmaq məqsədilə bir nəfər işçiyə düşən gəlirin yüksəldilməsi prizmasından yanaşmaq lazımdır.

Sabit vəziyyət mərhələsində xərclərin aşağı salınması daha yüksək mənfəət götürülməsinə və investisiyaların rentabelliyyəsinin yüksəldilməsinə kömək göstərir. Əməliyyat xərclərinə qənaət olunması maya dəyərinin aşağı salınmasının ən sadə yoludur. Həmcins məhsullar istehsal edən müəssisələr üçün xərclərin xüsusi çəkisini (məhsul vahidi istehsalına düşən xərcləri) aşağı salmaq vəzifəsinə həll etmək kifayətdir.

Bəzi şirkətlərin müştərilərlə qarşılıqlı əlaqələrinin çoxsaylı kanalları vardır. Malsatanlar və müştərilərlə ənənəvi **qarşılıqlı əlaqənin yüksək xərcli kanallardan** nisbətən ucuz elektron kanallarına keçirilməsi xərclərin nisbətən endirilməsinin səmərəli üsuludur. Burada səmərəlilik göstəricisi - məlumatların mübadiləsinin elektron sisteminin köməyiylə baş tutan sövdələşmə faizi hesab olunur. Malsatanlarla qarşılıqlı əlaqədə baha kanallardan nisbətən ucuz kanallara keçilməsində başlıca

məqsəd - məhsuldarlığı yüksəltməkdən və xərcləri aşağı salmaqdan ibarətdir.

**Aktivlərin istifadəsi və investisiya strategiyası.** Kapitalın gəlirliliyi, investisiyaların rentabelliyi və əlavə dəyərin yaradılması kimi məqsədlərə nail olunması maliyyə strategiyasının müvəffəqiyyətinin ümumi göstəriciləri (bilavasitə gəlirliliyin artması, xərclərin ixtisar olunması və aktivlərdən istifadənin genişlənməsi) hesab olunur.

Dövriyyə aktivləri, xüsusilə də debitor və kreditor borcları, həmçinin mal - material ehtiyatları istehsal, ticarət (topdan və pərakəndə) və bölüşdürücü (distributiv) şirkətlərin kapitalının mühüm hissəsidir. Dövriyyə aktivlərinin idarə olunmasının səmərəlilik göstəricilərindən biri **pul tsiklidir**. Pul tsikli dedikdə, mal - material ehtiyatlarının satın alınmasına sərf olunan pul vəsaitlərinin ödənməsi üçün şirkətə lazım gələn müddət başa düşülür. Bəzi müəssisələr mənfəət pul tsikli ilə işləyirlər. Onlar malsatanlara olan borclarını, müştərilərlə hesablaşmalardan sonra ödəyirlər. Pul tsiklinin ixtisar olunması dövriyyə aktivlərinin səmərəliliyini yüksəltmək üçün çox yaxşı məqsəd ola bilər.

**Risqləri idarəetmənin məqsədləri və göstəriciləri.** Elə hallar olur ki, riskləri idarə etmək və onlara nəzarətdən gözlənilən mənfəətin hesablanması lazım gəlir. Bilavasitə buna görə bir çox şirkətlər özlərinin maliyyə baxımından risk strategiyasının qiymətləndirilməsi göstəricilərini (məsələn, biznesin istiqamətlərinin diversifikasiyası, gəlirlərin mənbələri, müştəri bazalarının yaxud coğrafi seqmentlərin genişləndirilməsi) daxil edirlər. Risklərin minimumlaşdırılması göstəricisi və ehtiyat fondlarının kifayət qədər olması bütün mümkün risklərin əleyhinə bir vasitədir.

Bəzi şirkətlər fəaliyyətin nəticələrinin proqnozlaşdırılmasında kifayət qədər təcrübələrinin olmadığını etiraf edirlər. Uğur gətirməyən proqnozlar şəraitində, xüsusilə də nəticələr gözləniləndən

pis olduqda, özünü doğrultmayan borclara əl atılır və nəticədə risklər artır. Belə şirkətlər risklərdən müdafiə olunmaq üçün göstərici qismində real nəticələrin plandan kənarlaşması göstəricisini seçirlər.

### **Müştəri tərkibi**

BGS - nin müştəri tərkibi, şirkətin işləmək istədiyi istehlak bazarının müştərilərinin və seqmentlərinin əhatəsini müəyyənləşdirir. Bazarın seçilən seqmenti BGS - nin maliyyə tərkibində gəlirlərin artırılması mənbələri kimi nəzərdə tutulur. Müştəri tərkibinin əsas göstəriciləri bunlardır: müştərilərin tələbatını ödəmək, onların loyallığı, mənfəətliliyi, müştəri bazasının qorunması və genişləndirilməsi. Həmin göstəricilər müştərilərlə işin nəticələrinə qiymət vermək üçün çox vacib indikatorlar sayılır.

Əgər biznes - vahidin qarşısında uzunmüddətli məqsəd (çox böyük maliyyə nəticələrinə nail olmaq) qoyulmuşdursa, onda ilk növbədə müştəri tərəfindən layiqincə qiymətləndirilən məhsullar (xidmətlər) yaratmaq vacibdir. Bundan başqa, müştəri tərkibinin ümumi məqsədləri və strategiyası, bazarın konkret seqmentinə və istehlak qruplarına istinad edən vəzifələrlə interpretasiya olunmalıdır.

Strategiyalar formalaşdırıldıqda (təbii ki, dəqiq marketinq tədqiqatının nəticələri nəzərə alınmaqla) müştərilərin və bazar seqmentlərinin müxtəlif qrupları araşdırılmalıdır. Bu zaman qiymət, keyfiyyət, funksionallıq, imic, qarşılıqlı əlaqə və xidmət kimi faktorlara xüsusi diqqət yetirilməlidir. BGS şirkətlərin strategiyasını təsvir etməklə, seçilən hər bir seqmentdə istehlak məqsədlərini müəyyənləşdirməlidir.

Hər bir şirkət özünün məqsədli bazar seqmentini müəyyənləşdirdikdən sonra onun üçün məqsədlər və göstəricilər formalaşdırılmalıdır. Müştəri tərkibi üçün bu, iki növ kompleks göstəricilərdən ibarətdir. Birinci qrupa ümumi göstəricilər daxildir. Həmin göstəricilərdən bütün müəsisələr istifadə edir (istehlakçı təklifinin yerinə yetirilməsi, bazar payı və müştəri bazasının qorunması). Bu göstəricilər hər bir şirkətdə əsas göstəricilər qrupu hesab olunur, ikinci qrup göstəricilər nəticələrin qazanılması faktorları ilə əlaqədar olan göstəricilərdir. Həmin göstəricilər şirkətin necə fəaliyyət göstərməsini, müştəri bazasını necə saxlamasını və genişləndirməsini və nəhayət bazarda özünün payını necə qazanmasını xarakterizə edir.

**Əsas göstəricilər qrupu.** Bu qrup göstəricilər müəsisələrin bütün tipləri üçün universaldır (şəkil 3.3.2.).

**Təklifin istehlak dəyəri göstəricisi.** Təklifin istehlak dəyəri göstəricisi müştərinin tələbatının ödənilməsi, müştəri bazasının saxlanması və genişləndirilməsi, bazardakı pay və istehlakçının payı kimi göstəriciləri başa düşməyə kömək edir.

İstehlak dəyəri göstəricisinin müxtəlif sahələrdə və bazar seqmentlərində müxtəlif olmasına baxmayaraq, onun ümumi əlamətləri də mövcuddur:

**3.1.** malların və xidmətlərin xarakteristikası;

**3.2.** müştərilərlə qarşılıqlı əlaqə;

**3.3.** imic və ya reputasiya.

Göstəricilər qrupu	Xarakteristika
Bazar payı	Sənaye qruplarının, ticarət assosiasiyalarının, dövlət statistika orqanlarının reytingləri üzrə müəsisənin bazardakı payını əks etdirir (müştərilərin sayı, sərf olunan pul vəsaitləri, yaxud satılmış məhsulların həcmi baxımından)
Müştəri bazasının Saxlanması və genişləndirilməsi	Şirkət müştəri bazasının saxlanması və genişləndirilməsini əks etdirən göstəricini mütləq, yaxud nisbi vahidlərlə qiymətləndirir (həmin bazar seqmentində yeni alıcılara satışın həcmi, reklam kompaniyasına meyli edənlərin sayı, real yeni müştərilərin sayının potensial istehlakçıların sayına bölünməsilə müəyyən-ləşdirilən əmsal)

Müştərilərin tələbatının ödənilməsi	Fəaliyyətin nəticələrinin xüsusi meyarlarına uyğun olaraq müştərinin qane olması dərəcəsi qiymətləndirilir (poçt, telefon, sorğu və şəxsi söhbət) vasitəsilə
Müştərinin mənfəətliliyi	Müştərinin, yaxud bazar segmentinin fəaliyyətindən asılı olaraq xalis mənfəət qiymətləndirilir

### Şəkil 3.3.2. Əsas göstəri

**Malların və xidmətlərin xarakteristikası** özündə funksionallığı, qiyməti və keyfiyyəti birləşdirir. **Müştərilərlə qarşılıqlı əlaqə** dedikdə, malların və xidmətlərin müştəriyə çatdırılması, o cümlədən sifarişlərin icrası və çatdırılması müddəti, habelə sövdələşmələrin nəticəsinə istehlakçının qiyməti kimi parametrlər başa düşülür. Bu göstəricilərə aiddir: heyətin ixtisası, informasiyalara ilboyu çıxış, reaksiyaların sürəti və s.

**3.4.İmic** və ya reputasiya müştərini bilavasitə konkret şirkətə cəlb edən görünməyən qeyri - maddi faktorlardan ibarətdir. Bəzilərinə bilavasitə reklamlar və malların yüksək keyfiyyəti vasitəsilə istehlakçının lo- yallığı qazanmaq nəsb olur. Bu zaman maddi faktorlar ikinci dərəcəli rol oynayır.

#### **Daxili biznes - proseslərin tərkibi**

BGS - nin həmin bölməsinin məqsədi və göstəriciləri, qaydaya görə maliyyə və müştəri tərkibləri hazırlandıqdan sonra formalaşır. Daxili biznes - innovasiya proseslərindən (müştərilərin hazırki və gələcək tələbatının müəyyən edilməsi, onların ödənilməsi üsulları, malların çatdırılması və s.) başlanır.

Müəssisələrə son dövrlərin meylləri nəzərə alınmaqla biznes - proseslərin aşağıdakı göstəricilərindən istifadə etmək tövsiyyə olunur: sifarişlərin yerinə yetirilməsi, təchizatın, istehsalın planlaşdırılması, nəzarət, xərclər, keyfiyyət, məhsuldarlıq, müvəqqəti tsikl və i.a. Rəqiblər qarşısında aşkar sabit üstünlük qazanmaq üçün onları yuxarıda sadaladığımız bütün parametrlər üzrə “ötüb - keçmək” vacibdir. Daxili biznes - proseslərin tərkibinin məqsədləri və göstəriciləri səhmdarların və müştərilərin gözlədiklərinin təmin olunmasına yönəldilən dəqiq strategiyaya uyğun olaraq formalaşdırılır.

İstehlakçılara dəyər yaratmaq və maliyyə məqsədlərinə çatmaq üçün şirkətlər daxili biznes - proseslərin tərkibi sayılan **dəyər zəncirindən** istifadə edə bilirlər. Dəyər zənciri özündə üç əsas biznes - prosesi birləşdirir:

- innovasiya;
- əməliyyat;
- satışdan sonrakı xidmət.

İnnovasiya prosesi şirkət tərəfindən müştərilərin meydana çıxan, yaxud gizli ehtiyaclarını öyrənməkdən ibarətdir. Əməliyyat prosesi daxili dəyər zəncirinin ümumi modelində əsas sayılır və özündə istehsalı və sifarişçiyə malların, xidmətlərin çatdırılmasını birləşdirir. Yüksək səmərəli əməliyyat prosesi istehsal xərclərinin aşağı salınması və malların (xidmətlərin) çatdırılması istənilən şirkətin mühüm məqsədləri hesab olunur.

Üçüncü komponent satışdan və malların, xidmətlərin çatdırılmasından sonra müştəriyə göstərilən xidmətlə bağlıdır.

**İnnovasiya prosesi** ən mühüm daxili proseslərdən biridir. Şirkətlərin əksəriyyəti üçün səmərəli və vaxtında həyata keçirilən innovasiya əla təşkil olunan gündəlik əməliyyat proseslərindən çox vacibdir.

İnnovasiya prosesi bazarın ölçüsünün, istehlakçıların tiplərinin müəyyənləşdirilməsi, həmçinin yeni mallara və xidmətlərə əvvəlcədən qiymət qoyulmasıdır. Bununla yanaşı, yeni mallar və xidmətlər üçün perspektiv təhlil aparılması və yeni bazarların tapılması vacibdir. Şirkət,

sadəcə olaraq müştərinin tələblərini ödəməklə kifayətlənməməli, həmçinin onu, xoşuna gələn mallarla təəccübləndirməlidir.

Bazarlar və istehlakçılar haqda informasiya, layihələrin hazırlanması və inkişafı üçün əsas sayılır. ETİ üzrə xüsusi qrup aşağıdakıları həyata keçirir:

1. istehlak dəyəri yaradan yeni məhsulların (xidmətlərin) elmi tədqiqini;
2. malların, xidmətlərin növbəti nəslinin istehsalı üçün mövcud olan texnoloji proseslərin tətbiqi imkanlarının tədqiqini;
3. yeni malları (xidmətləri) bazara yeritmək üçün onların məqsədli şəkildə istehsalına nail olmağı.

Bu fəaliyyətə xas olan qeyri - müəyyənlərə və qeyri - dəqiqliklərə baxmayaraq həmin prosesin göstəricilərini yarada bilən ümumi modellər də mövcuddur. Hər bir mərhələ “çıxış” (sınaqdan keçənlərin ümumi sayı ilə müqayisədə növbəti seriyalar üçün sınaqdan müvəffəqiyyətlə keçən və seçilən məhsulların sayı), **müvəqqəti tsikl** (eksperiment mərhələsinin müddəti) və **xərclər** (bu və ya digər mərhələdə sərf edilən vəsait) kimi parametrlərlə xarakterizə oluna bilər. Bu halda “çıxışın artması” müvəqqəti tsiklin ixtisarı və hər bir mərhələdə xərclərin azalması məqsədlər kimi nəzərdə tutulur.

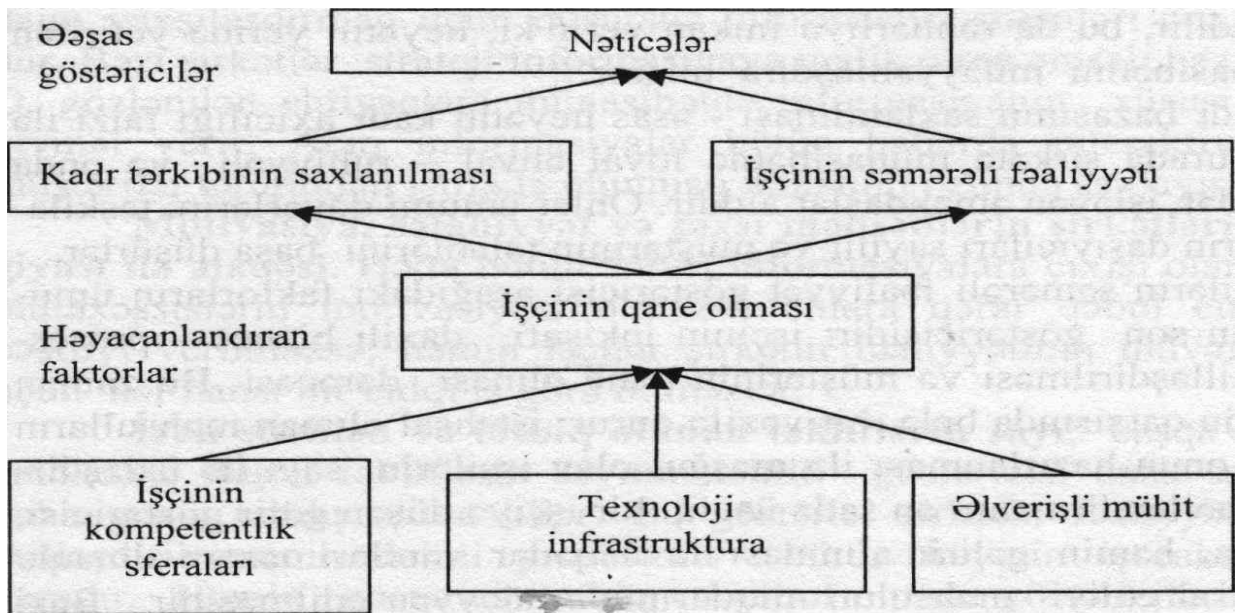
### **Təhsil və inkişaf tərkibi**

BGS - nin dördüncü tərkibi şirkətin heyətinin təhsili və inkişafı ilə əlaqədar müəyyən edilən məqsədlər və göstəricilərdir. Strateji məqsədlərə çatmaq üçün müvafiq infrastrukturaya yaradılmalıdır. Əgər şirkət yüksək dərəcədə uzunmüddətli maliyyə məqsədlərinə çatmaq istəyirsə, onda özünün infrastrukturunun (insanlarda, sistemlərdə, proseslərdə) inkişafına vəsait qoymalıdır.

Təhsil və inkişaf tərkibinin üç istiqaməti mövcuddur:

- 1) işçinin imkanları;
- 2) informasiya sisteminin imkanları;
- 3) motivasiya, səlahiyyətin verilməsi, şəxsi məqsədlərin korporativ məqsədlərə uyğunluğu.

**İşçinin imkanları.** Şirkətlərə fasiləsiz surətdə təkmilləşmələr və irəliyə doğru hərəkət vacibdir. Bunun üçün işçilərin yaradıcılıq imkanlarını şirkətlərin strateji məqsədlərinin yerinə yetirilməsinə yönəltmək, onları yenidən öyrətmək tələb olunur. Heyətin statusunun əsas göstəriciləri işçini qane etməli və aşağıdakıları təmin etməlidir: kadrların saxlanması və işçinin səmərəli fəaliyyətini (şəkil 3.3.3.)<sup>1</sup>



**Şəkil 3.3.3. Heyətin təhsil və inkişaf tərkibi**

**İşçinin qane olması** dedikdə, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi, keyfiyyət və istehlakçılara xidmətin səviyyəsi başa düşülür. Beləliklə, müştərinin ehtiyaclarını və sorğularını yüksək səviyyədə təmin edə bilmək üçün şirkət özünün işindən razı qalmalıdır.

Servis şirkətlərində istehlakçılarla, adətən ən aşağı ixtisaslı və ən az əmək haqqı alan əməkdaşlar ünsiyyətdə olduqları üçün onların mənəvi səviyyəsinin müstəsna əhəmiyyəti var.

Şirkətlər, adətən heyətin qane olması dərəcəsini illik sorğular əsasında qiymətləndirirlər. Bəzən belə sorğular hər ay aparılır və onlarda seçilən əməkdaşlar iştirak edirlər. İşçilərin qiymətləndirilməsi məsələlərinin aşağıdakı variantları ola bilər.

- qərarların qəbulunda iştirak;
- yüksək səviyyədə yerinə yetirilən işlərin şirkət tərəfindən tanınması;
- işlərin yüksək peşəkarlıqla yerinə yetirilməsi üçün zəruri sayılan informasiyalara giriş;
- təşəbbüslərin real surətdə mükafatlandırılması və yerinə yetirilən işlərə yaradıcı yanaşma;
- həmkarlar tərəfindən köməyin və tərəfdaşlığın səviyyəsi;
- bütövlükdə şirkətlərə münasibət.

Qiymətləndirmə bal sistemi üzrə aparılır, ümumi göstərici BGS-yə daxil edilir, bu da rəhbərliyə imkan verir ki, heyətin yerinə yetirilən işlərə münasibətini müəyyənləşdirə bilsin.

Kadr bazasının saxlanılması - əsas heyətin kadr axıcılığı faizi ilə ölçülür. Burada şirkətə münasibətdə loyal əhval - ruhiyyəli və onda uzun müddət işləyən əməkdaşlar aiddir. Onlar ümumi dəyərlərin, təşkilat- ti proseslərin daşıyıcıları sayılır və müştərinin tələblərini başa düşürlər.

**İnformasiya sisteminin imkanları.** Müəssisədə bütün prosesləri daim yaxşılaşdırmaq üçün qüsursuz informasiya sistemləri çox mühümdür. Bəzi şirkətlər strateji informasiyaya malik olma əmsalı hazırlayırlar. O, gözlənilən ehtiyaclara münasibətdə informasiyanın xüsusi çəkisinə qiymət verir. Açıq informasiyalar bütün hallarda interaktiv rejimdə müştərilər tərəfindən istifadə olunmaq imkanını özündə saxlayır.

**Motivasiya, səlahiyyət və şəxsi məqsədlərin şirkətlərin strategiyası ilə əlaqəsi.** Hətta bütün zəruri informasiyalara çıxışı olan ixtisaslı mütəxəssislərin motivasiyası olmazsa onlara qərar qəbul etmək sərbəstliyi verilməzsə, həmin işçilər şirkətin fəaliyyətinin müvəffəqiyyəti üçün hər hansı bir ciddi iş görə bilməzlər.

**İrəli sürülən və tətbiq olunan təkliflərin sayı,** başqa sözlə, bir əməkdaşa düşən təkliflərin sayının təhlili göstəricisi daha sadədir və daha geniş tətbiq oluna bilər. Bu göstərici şirkətin fəaliyyətinin tək- milləşdirilməsinin daimi prosesində bütün heyətin iştirakına şərait yaradır. Həmin göstərici tətbiq və qəbul olunan göstəricilərin sayı ilə tamamlana bilər.

**Təkmilləşdirmə göstəricisi** dedikdə, qüsurların, tullantıların və iş yerində olmayan işçilərin sayı başa düşülür. Bu göstərici istehsal prosesində itgiləri qiymətləndirmək və yeni məhsulları hazırlamaq prosesində tətbiq oluna bilər.

**Şəxsi məqsədlərin korporativ məqsədlərə uyğunluğu göstəricisi** hər bir konkret işçinin məqsədlərinin BGS - də formalaşan korporativ məqsədlərə və vəzifələrə nə qədər uyğun gəlməsini əks etdirir.

Beləliklə, yüksək nəticələrin qazanılmasına yönəldilən strategiya şirkətin potensialı hesab edilən heyətə, informasiya sistemlərinə və proseslərinə investisiya qoyulmasını nəzərdə tutur