

Yeni öñ söz ilə
yenidən nəşr edilib

Futbolka və Kostyum Yaradıcı Biznesə Səyahət

Devid Perriş

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



"Bu praktiki məsləhətlər verən və
asan dillə yazılmış kitab yaradıcı biznesin təşkili, inkişaf etdirilməsi
və idarə edilməsi üçün təlimat rolü oynayır. Kitabda arzuolunan
natiçəyə nail olmaq üçün bütün lazımi metodlar işıqlandırılır."

Pol Smit. İncəsənət və biznes.

"Çox faydalı və həvəsləndirici kitabdır. O, yaradıcı sahələrdə fəaliyyət göstərmək istəyən potensial sahibkarlar üçün əvəzedilməz köməkçidir."

Daq Kjelsas Hotvedt.

Akerselva Innovasjon, Norveç.

"Futbolka və Kostyum sadəcə mütaliə üçün gözəl kitab deyil, o, yaradıcılıq sektorunda işə başlayan, ya da işini qabağa aparmağa çalışanlar üçün çox dəyərli bir vəsaitdir."

Diana Örls. Britaniya Kral Marketing İnstитutu.

"Bu təlimatın əlinizdə olması yanınızda peşəkar məsləhətçinin olmasına bərabərdir."

Enn Makinerni. Birləşmiş Krallıq Ticarət və İnvestisiya Departamenti.

"Ürəkaçan təmiz dizaynı olan bu kitab çox aydın və yiğcamdır. Futbolka və Kostyum nəzəriyyə, təcrübə və ilhamın möhtəşəm vəhdətidir."

Fiona Sou. "Capsica" Nəşriyyat Evi.

"Yaradıcı adamlar və har kəs üçün, sözün əsl mənasında, çox faydalı, həvəsləndirici və rəngarəng bir kitab! Harasından istəyirsiniz oxuyun, hər bir halda kitabın yaradıcı bir dühanın məhsulu olduğunu başa düşəcəksiniz."

Patrisiya van den Akker. Mədəniyyət Sahələrinin İnkışafı Agentliyi.

"Hər ikimiz bu kitabı eyni həftə sonunda oxuyub qurtardıq. Bu sözləri idarəetmə haqqında olan hər kitab haqqında deyə bilməzsən. Biz onun eyni zamanda həm ilhamverici, həm də xüsusi şə praktiki baxımdan faydalı olduğunu düşünürük. Bu çox vacibdir, cünki yaradıcılıq sahəsində işləyən adamlar bəzən düşünürülər ki, təkcə ilhamın olması kifayətdir."

Roni Hyuz və Sara Horton

"A Sense of Place" bloqu.

Futbolka və Kostyum Yaradıcı Biznesə Səyahət

Devid Perriş

Merseyside
acme
DEVELOPING CREATIVE INDUSTRIES



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

Müəllif hüquqı © 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 Birleşmiş Krallıq: İngiltərə və Uelsin "Creative Commons 'Attribution - Non Commercial - No Derivatives 2.0" Lisenziyasına uyğun olaraq lisensiya verilmişdir. Siz aşağıdakı şərtlərə riayet 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 bilməzsınız.

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

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

Bu şərtlərdən hər hansı biri yalnız müəllif hüququnun sahibindən yazılı icazə alındığı təqdirdə ləğv edilə bilər.

Müəllif hüququnun sahibi ilə naşir vasitəsilə əlaqə saxlaya bilərsiniz.

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

Bu, rəsmi qanunun (tam lisenziyanın) adı 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 olmasına təmin etmek 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 naşiri onun kommersiya və ya digər məqsədlərlə bağlı istifadə edilməsinə, yaxud kitabda olan sahə və çatışmazlıqlara görə məsuliyyət daşımir. Buradakı məlumatlar peşəkar məsləhət xarakteri daşımir. Oxuculara məsləhət üçün peşəkarlara müraciət etmək tövsiyə olunur.

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

Bu kitabın neşriyyat kataloqunda qeydiyyatı Britaniya Kitabxanası tərəfindən təmin edilib.

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

Dizayn: "Mike's Studio", Liverpul.

Elektron kitab "Smiling Wolf" (Liverpul) 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

Azerbaijan, 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 ehəmiyyətə malikdir, gələcəkdə isə indi olduğundan da vacib olacaq.

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

Lakin hal-hazırda Birləşmiş Krallıqdə Kiçik və Orta Sahibkarlıq (KOS) biznesinin fəaliyyət göstərdiyi orta müddət cəmi 24 aydır. Bu, pis düşündürməş biznes strategiyasının zəif cəhətlərinin üzə çıxmama başlığı 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 Programı vasitəsilə tədqiq edir.

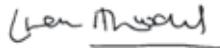
Biz bu programın əsas mövzularının hər biri üçün işçi qrupları təşkil etmişik. Bunlardan biri biznes dəstəyi və maliyyə resurslarına çıxışdır. Yaradıcılıq və biznes bacarıqları heç de həmişə bir-biri ilə ayaqlaşmış, lakin XXI əsrde uğur qazanmaq üçün onların hər ikisi vacibdir. Məsələ ilə bağlı iki düşüncə məktəbi var. Bunlardan birinin tərəfdarları beynin sağ və sol yarımküresinin mövcud olduğunu və bu ikisinin bir araya gəlməsinin heç bir vəchle mümkün olmadığını düşünür. Digər məktəbin tərəfdarlarının

fikrincə, yaradıcılıq və mədəniyyət sahələrində işleyənlərin bizneslə məşğul olmamasının səbəbi onların bunun üçün heç vaxt təlim keçməməsidir. Bu dilemma onu göstərir ki, bu sahənin idarəedilməsində çatışmazlıqlar mövcuddur və biz bu problemi həll etmeliyik.

"Futbolka və Kostyum" Kitabının idarəetməyə yanaşma tərzi yaradıcı düşüncə və biznes bacarıqlarının bir araya getirilməsidir. "Futbolka və Kostyum" kitabında yaradıcı və işgüzar beynilərin uğurlu müəssisələrə heyat vermək və onların fəaliyyətini təmin etmək üçün necə birləşə bilməsi barədə misallar göstərililər. Kitab, ən yaxşı biznes ideyaları və konsepsiyalarının yaradıcı müəssisələr tərəfindən necə istifadə edile bilməsini təsvir edir.

Devid Perriş yaradıcı sahibkarlara ünvanlaşdırığı başlıca biznes prinsiplerini aydınçıdırmaq 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 ayri-ayrı müəssisələrə töhfə verdikləri üçün Devidi və Merseyside ACME¹ şirkətinə təbrük etmək istərdim. Bu kitabı oxuyanların ondan fayda götürücəklərinə şübhə etmirəm



Britaniya Parlamentinin üzvü Şon Vudvord

Giriş

Qarşınızda sizin için ilham mənbəyi ola biləcek, praktiki bir kitab var. Bu kitabda yaradıcı bizneslərin yaradılması üçün bəzi ideyalar verilir, eyni zamanda bunun heç də asan olmaması vurgulanır. Bu kitab fealiyyətə yeni başlayan və artıq fealiyyət göstərən böyük və kiçik müəssisələr üçündür. Məqsədimiz kitabın ümumilikdə oxunaqlı olması və lazımlı olduğukdə kitabın fəsilərinə ayrılıqla istinad edilməsinin mümkün olmasıdır. Bu kitabdan sizin için faydalı olan hər şeyi istədiyiniz vaxt götürün, qalanını isə başqalarına və başqa bir günde saxlayın.

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

Mən məsləhət və təlimə mühazirə kimi yox, yeni ideyaları stimullaşdırmaq, imkan və bacarıqların gücləndirmesi üçün müəyyən fikirlərə bölmək və təcrübəmdən misallar götirməklə onları 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, başlangıç nöqtəsi kimi təklif edilir. Hansısa fikirlə razı deyilsinizsə, çox yaxşı. Bu ideya sizi daha

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

Mən bu kitabı yazarkən uzun illər yaradıcılıq sahələrində birləikdə işlədiyim və məsləhətələşdiyim yüzlərə adamdan ilham almışam.

Yaradıcılıq Sahələrinin köməyi ilə istedadın sayesində yaradılan əqli mülkiyyət öz sahibləri üçün gəlir mənbəyinə çevrilir. Hazırda Büyük 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 atraflı məlumat almaq üçün Əlavə 1-ə baxın.*)

Ən son işlərimden bəzilərini artıq fealiyyət 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 geldiyim 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 götirmişəm.

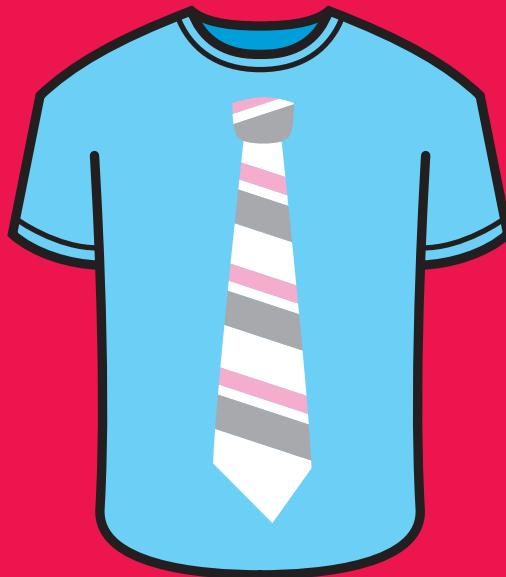
Mən sizdən bu kitabı rəylərinizle birləikdə daha yaxşı təcrübələrdən nümunələr, həmcinin verdirdim məsləhətlərdə, təlim seminarlarında və yaradıcı sahibkarlara dəstək layihələrinde paylaşı bilecəyim başqa ideyalar da eşitmək isteyərdim.

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

1

Yaradıcılıq və Biznes

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



‘
Yaradıcılıq
"sənət
adamları"nın
inhisarlaşdırıldığı
bir sahə
deyil

’

Yaradıcılıq, yoxsa Biznes?

Bəziləri yaradıcılıq və biznesin yağı 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 dönyanın, yeni biznes dünyasının fərqli düşüncə sahibi olan, qəribə dildə danişan və əlbəttə ki, onları başa düşməyən kostyum geyinmiş sakinləri ilə iş görməli olurlar. Mən isə biznes və yaradıcılığın eks qütbələ olması fikrini qəti qəbul etmirəm. Həmin konfransda mən özümün həm şeirləri dərc olunan bir şair⁵, həm də biznesin idarə edilməsi üzrə magistr⁶ olduğumu deyərək bir neçə adamın bir anlıq çağşınlıq yaşamasına səbəb oldum. Mən bir az irəli gedərək onlara söyledim ki, yaradıcılığım şairliyimdə deyil, mənim ən uğurlu yaradıcılığım biznes aləmindəki ixtiraçılığimdır, bəynəlxalq səviyyədə müxtəlif sahələr, sektorlar və mədəniyyətlər arasındaki hüdudları aşmaq üçün yeni ideyalar və metodları uyğunlaşdırmaq bacarığımdadır. Digər iştirakçılar da mühəndislik firmalarında bəzi reklam agentliklərindən daha çox yaradıcılıq gördükələrini deyərək mənim fikrimi təsdiq etdilər. Yaradıcılıq – "sənət adamları"nın inhisarlaşdırıldığı bir sahə deyil; o, daha geniş anlayışdır və ona təhsildə, elmdə, bir sözlə, hər yerdə rast gəlmək olar. Yaradıcılıq bizim hər birimizin daxilində və

Müvəffəqiyətli
yaradıcı
sahibkarlar
fəaliyyətlərində
həm yaradıcılıq,
həm də biznesə
diqqət
göstərirlər

Biznes Düsturu
səhifə 97-yə baxın

ətrafindadır.

Yaradıcı Kimyagərlik

Mənim fikrimcə, ən maraqlı yaradıcılıq üzdə bir-birinin əksi kimi görünən “incəsənət” və “elm” anlayışlarının bir kimyagər kimi qarşıdırılmasıdır. Əslinə qalanda isə, onlar heç də aralarında seçim etmeli olduğumuz əks qütbər 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 gelir mənbəyinə çevrilməsi haqqındadır.

Müvəffəqiyətli yaradıcı sahibkarlar həm yaradıcılıq, həm də biznesə diqqət göstərirler. Ola bilsin ki, onlar biznes jər-qonundan istifade etmirlər, yaxud gelir onların əsas məqsədi deyil. Bəzən onlar addımlarını instinctiv olaraq atırlar, ya da uğurlarını bəxtlərinin gətirməsi ilə izah edirlər, lakin boyunlarına alsalar da, almasalar da, onların bu aşkar çılgınlığının 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 müvəffəqiyətli 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. Müvəffəqiyətli 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, doğrudanlı incəsənət və ya yaradıcılıq üzərində biznes fəaliyyəti qurmaq mütləq bədii təfəkkürə xəyanət etmek, başqa sözlə desək "satılmaq" deməkdir. Cavab verirəm ki, bu belə ola da bilər, olmaya da. Məsələnin müsbət həlli yuxarıdakı formulada 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 sizin ya biz-

Doğru müştərilərin seçilməsi
səhifə 36-ya baxın

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

Uğur

"Uğur" anlayışının menasını mən yox, siz
müəyyənləşdirməlisiniz. Bu kitabda "uğur"un konkret nə ola
bilmesi haqqında subyektiv fikirlər verilməyib. Ən böyük heç
də həmişə ən yaxşı demek deyil, çox zaman kiçik daha gözəl
olur. Siz yaradıcı müəssisənizi gələcəkdə harada görmək
istədiyiniz özünüz qərar verməlisiniz. Necə deyərlər, "harada
olmaq istədiyini bilmirsənse, hansı yolu seçmək lazımlı
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 təşki-
latları belə yaşaya bilməz. 13 alt-sektordan ibarət olan⁷
yaradıcılıq və mədəniyyət sahələrində mənfəət axtarışında
olan commersiya müəssisələri, qeyri-kommersiya və ya xey-
riyyə təşkilatları və sosial müəssisələr kimi müxtəlif iqtisadi
modeller mövcuddur. Buna görə də, mən yaradıcılıq və mə-
dəniyyət sahələrindən bəhs edərkən "mütləq mənfəət əldə
etmək" əvezinə "arzuolunan maliyyə nəticəsi" haqqında da-
nişiram. Bir çox mədəniyyət təşkilatları xeyriyyəciliklə məş-
ğuldur və onların gəliri qrant və maliyyə yardımlarından
ibarətdir. Sosial müəssisələr uğurlarını **Üçlü Vəhdəti yanaş-
ması** 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

Baxış
səhifə 11-ə baxın

Üçlü Vəhdəti Yanaşması
səhifə 99-a baxın

Bu işi
nə üçün
etdiyinizi,
yaxud
etməyi
planlaşdırıldığınızı
ayıq başla
qiymətləndirin

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

Nə üçün?

Yaradıcı sahibkarlıq fəaliyyətinə yeni başlamaq istəyənlər üçün ilk sual bu cür səslənməlidir: 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, güzəştər edilməli və çətin qərarlar verilməlidir. Beləliklə, ilk önce yaradıcı müəssisəninin mərkəzində nəyin durduğunu, bu işi nə üçün etdiyinizi və ya etməyi planlaşdırıldığınızı ayıq başla qiymətləndirməlisiniz.

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

Bəlkə də yaşamaq üçün pul qazanmayı və yaradıcılığı bir-birindən ayrı tutmaq lazımdır ki, biri o birinə mane olmasın və hər iki iş layiqincə yerinə yetirilsin. Yaradıcılığınızın biznes tərəfindən mehdudlaşdırılacağı riski mövcuddurmu? Əlbettə ki, siz bu sualın belə bir kitabda verilməsinin yerine düşmədiyini düşünə bilərsiniz, lakin bu məsələ sizin indi üzləşdiyiniz, yaxud, çox böyük ehtimalla gələcəkdə üzləşcəyiniz problemdirse, onunla indidən məşgul olmaq daha yaxıdır.

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

Harada?

Gələcəkdə harada olmaq istəyirsiniz? Gələcək həyatınızda özünüz 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 gördüğünüz 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 sizni marketing məsləhətçisi kimi görür; bəlkə də, siz özünüzü teatr şirkəti hesab edirsiniz, amma müştəriləriniz sizə sosial məsələlər haqqında ismarişləri ictimaiyyətə çatdırın vasitəçi kimi baxır. Müştərilərin sizin hansı xüsusiyyətinizə, sözün əsl mənasında dəyər verdiklərini öyrənmək üçün **onları dinleyin**. Siz müştərilərinizə nə kimi fayda verir və dünyani daha yaxşı etmək üçün nə edirsiniz? Onlar üçün nə etdiyinizi öyrənmək üçün müştərilərinizin "Bu, mənə nə verəcək?" sualına cavab verin. Bu sizin **Missyanızdır**. Sizə "missiya bəyannamesi" (xüsusən də, səlis dili olmayan bəyannamə) elə də lazımlı 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 alışmışlıq ki, bəzən onları görə bilmirik, yaxud adı 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 evvəllər



Baxış

Müştəriləri diniitmək
səhifə 38-ə baxın



Missiya



Dəyərlər

buna heç fikir verməmişdim, amma bu peşəkar keyfiyyətləri insanlarla ünsiyyət üzə çıxartdı. Özünüüz və biznesinizi daha yaxından tanımaq üçün başqalarına – tərəfdaşlara, dostlara, həmkarlara, xüsusilə də müştərilərə sual verin.
Fəsil 2-yə – "Özünü Təni"ya baxın.

Gerçəklaşən İdeyalar səhifə 14-ə baxın

Mümkünlük Filtri səhifə 89-a baxın





Əsas Məqamlar

- 1 Bəzi adamlar düşünürlər ki, yaradıcılıqla biznesi bir-birinə qarışdırmaq olmaz. Mən bununla razı deyiləm. Düşünün ki, biznes və yaradıcılıq rəqib deyil, tərəfdashdırılar.
- 2 Yaradıcı istedadınızı gelir mənbəyinə çevirmək üçün "Futbolka və Kostyum"un ən yaxşı ideyalarını bir araya getirin.
- 3 Heç də hər bir yaradıcı istedadın biznesdə avtomatik uğur qazanması "labüb deyil". Bütün yaradıcı ideyaların da mütləq biznesə çevrilməsi mümkün deyil.
- 4 Nə qədər ki, düzgün biznes düsturundan istifadə edirsiniz, yaradıcılığı biznesə çevirmək "özünüzə xəyanət etməyinizi" səbəb olmayıcaq.
- 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. Baxınızı – harada olmaq istədiyinizi bilin.
- 7 Biznesinizin Missiyasını bilin.
- 8 Dəyərlərinizi tanıycin 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 ürəkdən sevən və işgüzər düşüncəyə malik bir rəssamdır.

Onun bədii hissiyyatı başına gələn bir hadisədən sonra yaranıb. O deyir: "Rəssamlıq üzrə təhsilimin ikinci ilində uşaqlıqdan kənar hamilelik keçirərək az qala ölmüşdüm. Mən bu təcrübəni fotoqrafiyada ifadə etməye başladım. Həmin vaxtlar üzrində işlədiyim əsərlərin çoxu qadın şəkilləri idi. "Feminae in Vitro" (Şuşədəki 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 bədiliyin, məzmun və məna dərinliyi baxımından güclü olduğunu derhal başa düşmüştüm. Onu da anlamışdım ki, işlərimin emosional sümvolikası sosial statusu, baxışları və şəxsi təcrübəsində asılı olmayıaraq 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 vaxtin geldiyini anladı və fərdi sahibkar kimi fəaliyyətə başladı. O, bunu belə izah edir: "Mən həm rəssamam, həm də özümün meneceri və agenti. İş komissiya tariflərinə, qalereya təqdimatlarına

və marketinqə gəldikdə mənim işgüzər düşüncə tərzim həllədici amil olur." Şeronun işgüzər ağılı dünyadan Nyu-York, London və Paris kimi əsas sənət bazarlarına yanaşmaq qərarına da geldi. Britaniya Konsulluğu ilə məsləhətəşmədə onların "qalereya təqdimatları üçün dünyadan en çətin sənət səhnələri" olması Şerona bildirləsə də, o, artıq bütün səylərini Nyu-Yorkun Çelsi və Soho rayonlarının qalereyalarında nümayiş olunmağa yönəldərək daha kiçik imkanlara "yox deməyə" hazır idı.

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

Bu uğur yalnız yaradıcılıq həvəsi və istedadın nəticəsində deyil, həm də mürəkkəb və gəlirli Nyu-York bazarına daxil olmaq üçün işgüzər ağılı istifadə edilməsinin sayəsində eldə edilib və şübhəsiz ki, başqa sərgi və satışlara da səbəb olacaq.

www.sharonmutch.com



Kitabda yer alan müvafiq ideya və mövzulara keçidlər:

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



Düşmənini
və özünü
təni

Çinli müharibə strateqi Sun Tzu "Müharibə Sənəti" kitabında yazır: "Düşmənini və özünü tanıyırsansa, qələbənə 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 irəliləmeyinizi qərar verməyə kömək edəcək. Bu, sizin müştəriləri, rəqabəti və sizə uyğun gələn və ya gəlməyən şəraiti tanımağınızı yardım edəcək. Bununla belə, çatışmazlıqlarımız və xüsusi keyfiyyətlərimizi obyektiv və tənqidli qiymətləndirməyimiz, yəni "özümüzü tanımaq" çox çətindir. Başqasının müəssisəsini qiymətləndirmək özümüzünküni qiymətləndirməkdən daha asandır, buna görə də, özümüz haqda obyektiv məlumat almaq istəyirik, 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

Bütün güclü və zəif cəhətləri yazımağa 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 hazırlanmışam və bir çox müştəri ilə uğurla sınaqdan keçmişəm.



PRIMEFACT Yoxlama siyahısı

Adamlar (P)

Nümayəndələrinizin güclü və zəif cəhətləri hansılardır? Əməkdaşlar, direktorlar, üzvlər, tərəfdalar, 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 seqmentləri və təməyülləri 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 tərəfdardır mı?

Maliyyə (yeni Pul) (F)

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

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

Yeni imkanlardan yararlanmaq üçün kifayət qədər çeviklikmi? Adamlarımız dəyişməyə və dəyişikliklərə hazırlıqları? Dəyişiklik üçün maneələr mövcuddurmu?

Həmkarlar (İttifaqlar, Tərəfdəşlıqlar və Şəbəkələr)

Diger 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 kimlər boşluqlar mövcuddur? Yeni bacarıqlara necə yiyyələnirik?

Əqli Mülkiyyət
səhifə 54-ə baxın

Bazarın Tədqiqi
səhifə 38-ə baxın

Dəyərlər
səhifə 11-ə baxın

Maliyyə
səhifə 64-ə baxın

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

Rəqabət Üstünlüyü səhifə 45-ə baxın

Əsas Bacarıqlar

Əsas Bacarıqlar

Əsas Bacarıqlarınız biznes uğurunuzun təməlində duran ixtisaslaşmanızdır. Onun əhəmiyyəti çox vaxt ilk baxışda göründüyündən daha dərindir.

Misal üçün, "Canon" şirkəti əsasən kameralarda yox, daha çox optikada ixtisaslaşdığını özü üçün müəyyənəşdirəndən sonra anlayıb ki, fotosuət bazarına da daxil ola bilər. Eynilə, Sony şirkətinin ixtisaslaşdıığı əsas bacarıq elektronika yox, miniatürizasiyadır; "Honda"nın maşınlar yox, mühərriklərdir – bu, "Honda"nın avtomobil bazarının hüdudlarını aşağıq qayıq mühərrikli və otbicən maşın istehsalçısı olmasına gətirib çıxarıb. Riçard Bransonun "Virgin" brendi əslində müştəri xidmətləri ilə əlaqədardır, buna görə də, o, yalnız musiqiye 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 marketing konsultasiyasındadır. "**Peppered Sprout**"un əsas bacarığı nəşriyyat yox, "ideyaların müştərilərə çatdırılması"dır.

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

Gerçekləşən İdeyalar — səhifə 24-ə baxın

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 Strategiyasının¹⁰** bir hissəsidir.

Hiyləgərliyi ilə tanınan tülükü kirpini öldürmək üçün bir çox strategiyadan istifadə edir.¹¹ Kirpinin isə özünü müdafiə etmək üçün yalnız bir strategiyası var. Tülükü ne vaxt, hansı istiqamətdən hücum edir-etsin, kirpi tikanlı top halını alıb özünü müdafiə edir. Bu hər dəfə təkrar olur. Kirpi yalnız bir şeyi fövqəladə dərəcədə yaxşı edir və əlverişli strategiyasına sadıqlıyi 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 ustalıq böyük miqdarda lazımsız şeylərin arasından vacib olan azlığı seçib tapmaqdadır, 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%-ne məxsusdur. Prinsip "80:20 Qaydası" kimi də tanınır. Hesab edirəm ki, buna daha çox **95:5 qaydası deməliyik**.

95:5 Qaydası azlıqda olan bir neçə vacib şeyin hadisələrə daha çox təsir etməsini ifadə edir. Misal üçün, satışın 95%-ni məhsulların 5%-i təmin edə bilər. Yaxud menfəətin 95%-i müştərilerin 5%-dən alına bilər. Və ya rəqabətə davamlı üstünlüklerinizin 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

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

Bacarıqlar: Təlim, yoxsa Təhsil?

Təhsil almaq üçün təlim kurslarına getmekdən başqa da yollar var. Müəssisəniniz ixtisaslaşdırıldığı əsas sahənin (əsas bacarığın) aydınlaşdırılmasından əlavə, həmin bacarıqların təkmilləşdirilməli olduğu sahələr də mövcuddur. Dəyişen xarici mühiti və müştərilərin dəyişən tələblərini nəzərə alsaq, təhsil müvəffəqiyətin labüb 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 ayırmadan daha vacibdir.

"Həyatı boyu öyrənmək" sadəcə təmtəraqlı sözler deyil, həyatın tələbidir. **Davamlı Peşəkar İnkışaf (DPI)** programı 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 İnkışaf Portfeli

 Davamlı Peşəkar
İnkışaf

Gerçəkləşən İdeyalar —
səhifə 86-ya baxın

ve planı (FİP) ola bilər.

Öyrənən Təşkilat

Gerçəklişən İdeyalar —
səhifə 86-ya baxın

Biznes Göstəriciləri Paneli
səhifə 99-a baxın

Öyrənən Təşkilat

Korporativ səviyyədə **Öyrənən Təşkilat** yaratmaq üçün onun müəyyən fələfəsi olmalıdır. Mən bunu belə təsəvvür edirəm: Bu elə bir institut və ya təşkilatdır ki, orada hər kəs hamidian, – müştəridən, rəqiblərdən və həmkarlarından daim nəsə 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 nəzaretdə saxlanılmalıdır. Qeyd etmək lazımdır ki, təhsil prioritətləri fərdlərin şəxsi seçimlərinə deyil, ümumi biznes strategiyasına uyğunlaşdırılmalıdır.

Təhsil
təlimtdən
daha
geniş
anlayışdır



Əsas Məqamlar

- 1 Özünüñ 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 Uğurunuñ 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 olmasına istəyirsizsə, "təlim" haqqında deyil, "təhsil" haqqında düşünün.

Gerçəkləşən İdeyalar

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

"Məhsuldan o dərəcədə xoşumuz geldi ki, onu parça-parça etdik." Kris Morris özünün "Peppered Sprout" şirkəti üçün Büyük Britaniyanın Puma brendindən iş almağa hazırlaşmaları haqqında danışarkən mənə (texminən) bu sözləri demişdi. Kris və biznes partnyoru Peter Kellett qərara gəldilər ki, "Puma" onların hədəf müştərisidir və ekssentrik yaradıcıqları ilə onların yanında qalmalıdır. Bunun üçün onlar "Plastic Rhino" jurnalında Puma ayaqqablarının tük qədər nazik zolaqlara parçalanmış şəkillərini dərc etdilər. Nə qədər qəribə səslənsə də, onlar istədiklərinə nail oldular.

Dünya şöhrəti qazanmış "Ogilvy and Mather" reklam agentliyinin esasını qoymuş Devid Ogilvinin yolu ilə gedən Kris zolaqlı köynek geyinənlər stereotipine uyğun gəlmir və daha çox Manhattanlı işgüzar adamı xatırladır. Onun gündəlik geyimi və sadə davranışının arxasında iti işgüzar ağıl dayanır. Devid Ogilvi kimi Kris və Peterin də birlikdə işləmək istədikləri hədəf müştəriyin siyahısı var və onlar məqsədlərinə doğru aktiv şəkildə irəliləyişirlər. 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 realliqda jurnal onların özlərini təsviq 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 Peterin qarşısında duran biznes məqsədləri üzərində ilk vaxtlar neçə işlədikləri haqqında danışarkən deyir: "Gördüyüümüz ən yaxşı iş qabiliyyətimizin nümayışı oldu". Onlar naşır idilər və ancaq bu işlə məşğul olacaqlarına qərar verib bütün diqqətlərini "Plastic Rhino"un nəşr edilməsinə yönəldə bilərdilər. 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 sıfırıqlı nəşrlər vasitəsilə müştərilərinə reklamötürən "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



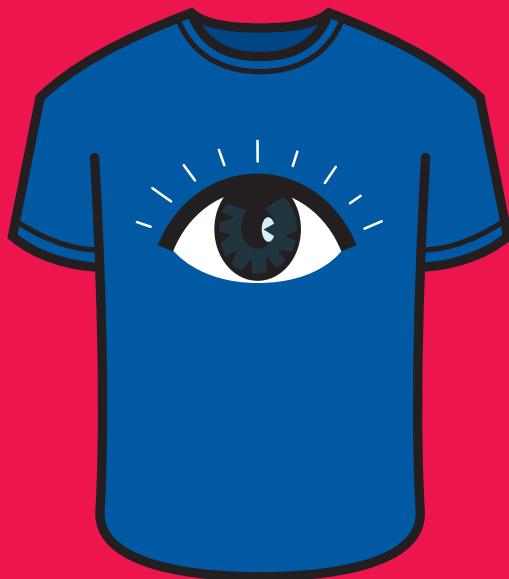
Kitabda yer alan müvafiq ideya və mövzulara keçidlər:

- * **Doğru müşterilərin seçilməsi** (səhifə 36-ya baxın)
- * **Hədef aldığınız istiqaməti – Baxınızı bilin** (səhifə 11-ə baxın)
- * **Əsas Bacanqlarınızı tanıyın** (səhifə 19-a baxın)
- * **Şatlı və şatdankənar 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 üstünlükleri təsvir olunur.



Hadisələri
qabaqlayın

 **Biznes Radarı**

 **ICEDRIPS yoxlama siyahısı**

Gerçəkləşən İdeyalar —
səhifə 102-yə baxın

Ehtiyatlı olun! Ətrafinızda 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 dərindən təsir göstərə bilər.

Son bir neçə ildə mobil telefonlar ünsiyyət tərzimizi kökündən dəyişib, Internet 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 istəyiriksə, dəyişikliklərə sadəcə reaksiya verməyimiz kifayət etmir. Biz dəyişiklikləri proqnozlaşdırmağa çalışırıq. Bu isə xarici mühitin daim nəzarətimiz altında olmasını tələb edir. Mən bunu durmadan təhlükə və kömək axtarışında olan, ekranlarında yaxınlaşan gəmiləri və gözlənilən tufanları göstərən gəmi radarına bənzədirəm. Biz, təbii ki, yaşadığımız dünya ilə temasda oluruz və yeniliklər haqqında televiziyanın, dostlarımızdan, nəşrlərdən və bir çox başqa mənbələrdən məlumat alırıq. Lakin 360° effektivliyi olan **Biznes Radarına** sahib olmaq üçün imkanlar və tehlükələrin axtarışında daha sistemli hərəkət etmək lazımdır. Bu cür nəzarətə **Xarici Audit** (və ya Ətraf mühitin Təhlili) deyə bilərik. **PEST Təhlilində** imkan və tehlükələri izləmek 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 bizneslerinin və ya sosial müəssisələrinin qarşısında duran imkan və tehlükələri müəyyən etməyə kömək edərək bu yoxlama siyahısından istifadə etmişəm. **Win-**

[Gerçekləşen İdeyalar](#) —
səhifə 32-yə baxın

[Rəqabət Qüvvələri](#)
səhifə 47-yə baxın

[Gerçekləşen İdeyalar](#) —
səhifə 78 və 102-yə baxın

[Rəqiblərin Əməkdaşlığı](#)
səhifə 48-e baxın

[dows Layihəsinə](#) baxın.
ICEDRIPS yoxlama siyahısı

İnnovasiyalar (I) –

kompyuter texnologiyaları və Internet 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) –

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

Demoqrafiya (D) –

əhalinin yaşlanması, miqrasiya, məşğulluq sahəsindəki təmayüllər, sosial sınıflar və s.

Qanun və normalar (R) –

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

İnfrastruktur (I) –

telekommunikasiya şəbəkələri, nəqliyyat, ictimai xidmətlər və kommunal xidmətlər.

Tərəfdəşlər (P) –

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

Sosial təmayüllər (S) –

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

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

akronimə əsaslanaraq sıralanıb.

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

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

Daha sonra siyahıya sektorunuz üçün səciyyəvi olan bütün xüsusi xarici amilləri əlavə edin. Belə amillərə texniki inkişaf, dövlət təşəbbüsleri 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 çevirilir.

Mövqeyinizdən asılı olaraq dəyişikliklər inkişafə 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. Birleşmiş Krallıqda Əlliyyin Diskriminasiyası haqqında Akt memarlara, vəbdizaynerlərə, 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 rəqabəti 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 Qü-**

Dəyişikliklər
imkan və ya
təhlükə
qaynağı
ola bilər



Rəqabət Qüvvələri
səhifə 47-yə baxın

Rəqiblərin Əməkdaşlığı
səhifə 48-ə baxın

Gerçəklaşən İdeyalar —
səhifə 32-yə baxın

95:5 Qaydası
səhifə 20-yə baxın

Risklərin Təhlili
səhifə 100-ə baxın

Biznes Radarı
səhifə 27-yə baxın

veləri 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 tərəfdəşlərə, təhlükələrin isə imkanlara çevrilməsinə səbəb olar.

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

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 etmənizdən sonra 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 aparacağınızı, yaxud onları necə aradan qaldıracağınızı qərar verin. **Risklərin Təhliline** də baxın.

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

Yekun olaraq, ICEDRIPS yoxlama siyahısı sizə yeni imkanları rəqiblərinizdən önce müəyyən edərkən təhlükələrindən uzaq durmaq və ya onlardan qorunmaq üçün erkən xəbərdarlıq sistemini, özünüzün **Biznes Radarınızı** hazırlanmaq 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 proqnozlaşdırıa 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 ayırin.
- 7 Ən pis ehtimalları proqnozlaşdırın, sonra isə onlarla necə mübarizə aparacağınızı, yaxud onları necə aradan qaldıracağınızı qərar verin.
- 8 Həmişə sayıqlıq göstərin.

Gerçekleşən İdeyalar

Online Originals

Elektron Kitabların nəşri ilə məşğul olan İnternet Nəşriyyat Evi

Yalnız internet üzərində yayımlanan elektron kitablar nəşr edən ilk nəşriyyatçı "Online Originals" e-kitabların nəşriyyatının pioneri olmaq üçün texnoloji mühitdəki bəzi dəyişikliklərdən faydalansımdır. Onlar sektorda baş vermiş bir çox ilklərin səbəbkəri olublar. PDF faylların e-kitabların standart formatı kimi istifadə edilməsi, e-kitablar üçün ISBN nömrələrinin verilmesi ve kütləvi mətbuatda e-kitablarla resenziya yazılması onların sayesində 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 həmtəsisinin Kristofer Makann oxucuların müxtəlif müəlliflərin əsərlərinin rəqəmsal versiyasını fərdi kompüterlər, Apple Mac kompüterləri və Palm əməliyyat sistemi ilə işləyən fərdi rəqəmsal vasitələrlə oxuması üçün İnternettən e-ticarət paylanma kanalı kimi istifadə edilən tamamilə yeni növ nəşriyyat müəssisəsinin yaradılması üçün imkan yarandığını anlıdlar.

Ənənəvi nəşriyyatlarda kitabı çıxan müəlliflərin əksəriyyətinin elektron nəşriyyat hüquqlarına naşirlər tərəfindən qoyulmuş qadağanın əsiri olduğu bir vaxtda Online Originals zirehlik və əvvəllik göstərirək müəlliflərə, o cümlədən bestseller yazıçı Frederik Forsayt ilə "yalnız elektron hüquqlar"ı əhatə edən sövdəleşmələrə başladı. Bu cür razılışmalar müəlliflərə adı kitab nəşriyyatları ilə də müqavilələr bağlamaq azadlığı verirdi.

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

anbara saxlama, fiziki olaraq paylaşma və satılmamış mehsulların 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 sayesində nəşriyyat korporasiyaları üçün kommersiya baxımından maraqlı olmayan aztirajlı əsərlərin nəşri iqtisadi baxımdan daha məqsədə uyğun oldu. Üstəlik, "Online Originals"ın yeni iqtisadi düsturu satışlardan əldə edilmiş xalis mənəfətin tam 50%-nin qonorar kimi müəlliflərə ödenilməsinə imkan verir.

Ənənəvi naşirlər e-kitablar ucbatından kağız kitabların satışının azalacağından qorxur, elektron "Online Originals" nəşriyyatı isə məsələyə başqa tərefdən yanaşır. Onlar həm felsəfi və işgüzar məqsədləri nəzərə olaraq şifrələmə texnologiyasından imtina etdilər, bu da rəqəmsal kitabların dostlar və tanışlar arasında manəsiz paylanması, e-kitab bir oxucudan digərinə ötürüldükçə "Online Originals" haqqında məlumatın virus marketinqində olduğu kimi yayılmasına səbəb oldu.

Vençur sərmayelerinin köməyi ilə "Online Orjinials" hətta əlyazmalarla işdən tutmuş rəy yazılıması kimi sırf nəşriyyat proseslerinin bir çoxunu da son texnologiyalardan istifadə edərək avtomatlaşdırır. Bu, əser təqdimatı üçün yaradılmış, artıq mövcud olan müəlliflər birliliyinin 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 pərakəndə satış obyektlərinə ehtiyacı yoxdur, o biznesini əsasən kiber-məkanda həyata keçirir.

www.onlineoriginals.com

Browse titles in these categories

<http://www.onlineoriginals.com/showitem.asp?ItemID=49>

Google Apple

Online Originals

About Titles Search Submissions FAQ

Browse titles in these categories

Fiction	Non-fiction	Drama	Youth
Free	New	NLB	Français
318	319	320	321

© 2005 Online Originals. All rights reserved.

Being and Becoming, Volume 5 Christopher MacLean

being for others falls into a dichotomy. However, this distinction between 'self' and 'other' for the psyche does not mean that the self receives a sense of itself, and so comes to know itself as it is for itself. Rather, the rejection of the point of view of the other takes the form, typically, of an objectification of the self, that is, a positing of the self as it is not for that other or the other Other has for all others in general, that is, for all those selves which are capable of taking up regard to themselves the point of view of an other. In positing the non-self as object of knowledge, the self loses its objectivity of the fact that it is self-objectified, namely who objectifies, or rather, who has already objectified itself. This objectification of the self by itself takes the form of an objectification of the psyche, on the one hand, and of behaviour, on the other.

The psyche is that which any self is for itself in so far as it is a mind. Behaviour is that which any self is for others in so far as it is a body. Thus, in coming to understand what it is to be a self, we can only objectify the non-self mode of being for itself and being for others, that is, the mode which was initially raised by the identification of the self with what it is for others.

The objectification of the self by itself however is a counterduality project. For, in the course of objectifying itself, the subject makes itself what it is not, namely an object, and this in the dual mode of a psyche and a behaviour. This is to say that the objectification of the psyche and that of behaviour is possible without the simultaneous introduction of both a subjective and an objective component. The psyche is the internality of the self, the manifestation of the self to itself. In consequence, the objectification of the psyche involves an objectification of the subject by itself. Behaviour, on the other hand, is the externality of the self, the manifestation of the self to others. Both these modes of behaviour could function as the basis of an investigation of the self if this behaviour was not taken to be something more than, or other than, a physical event. Just as the analysis of the psyche assumes the form of a tacit objectification of mental events, so the analysis of behaviour assumes the form of a tacit 'subspecification' of the physical movements of the body. Through just such a nuptious exchange, as between the two modalities of objectification and objectification, the two modalities of objectification in the project of cross-modal objectification are joined together. The results that both the psyche and behaviour put up as legitimate and self-contained domains of objective enquiry. We shall consider each of these two domains in turn with a view to determining the kind of self-knowledge which they therefore.

Before we enter into an examination of the psyche, we should first take note of an equivocation which lies at the root of our very conception of a psyche. The psyche is an 'Soul' or 'spirit' in the sense of a source of movement and their contents. So far from being called in question, the internality of the mind is simply taken for granted as an intrinsic characteristic of the subject, thus very subject which underlies the project of objectification. And yes, as we have seen, the objectivity of the empirical object mandates itself in the three characteristics of identity, publicity and autonomy. It is this very reason that we must give up the position of internality. The empirical object must be as concerned as to be experimentally accessible as any subject under all normal circumstances. As an empirical object, albeit an object of a distinctive kind, the psyche must also conform to the norms of empirical objectivity. How then is the internality of the psychic object to be rendered?

318

319

320

321

Kitabda yer alan müvafiq ideya və mövzulara keşidlər:

- * **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 Marketinqi** (səhifə 40-a baxın)

4

Marketinqin Gücü

- Bu fəsildə marketinqin 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..



Müvəffəqiyətli
yaradıcı
müəssisələr,
sözün əsl
mənasında,
müzətierilərə
mərkəzlənirlər

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

Marketinq Problemi

Oskar Uayld yazılıdı: "Tamaşa uğurla keçsə də, tamaşaçılar uğursuluğa düşcar oldular." Bəzi adamlar mənə deyirlər ki, biznes əladır, amma müştəri problemi var! Daha doğrusu, müştəri tapmaq problemi var. Onların iddiasına görə, bizneslərinin "marketinq problemi" odur ki, onlar adamları məhz özlərinin məhsullarını almağa inandıra 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 vakuumda görürler. Onlar diqqətlərini müştərilərdə deyil, məhsullarda cəmləşdirirlər. Sonra da ümid edirlər ki, marketinqin hansısa möcüzəli metodu məhsullarını satmağa kömək edəcək. Onların fikrincə, marketinq sehrlı toz kimidir, marketoloqlar onu köhnə məhsul və ya xidmətin üzərinə üfürsə onlar isti piroq kimi kimə gəldi satılacaq.

Uğurlu yaradıcı müəssisələr həqiqətən də bütün diqqətlərini müştəri üzərində cəmləşdirirlər, lakin bu müştərini qəfəsə saxlayıb onu ancaq öz məhsullarına möhtac eləmək kimi deyil, əksinə, müştərini 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.

"Marketinq" sözü özündə elm və incəsənəti, həmçinin saysız-hesabsız qabiliyyətləri birləşdirir. Mahiyyət etibarilə, bu anlayış strateji marketinq və operativ marketinqə bölünə bilər.



Bütün
müştərilər
yaxşı müştəri
hesab oluna
bilməz



Doğru müştərilərin seçilməsi

Strateji və Operativ Marketing

Operativ marketing müştərilərlə əlaqə saxlanması və onlara məhsullar və ya xidmətlər haqqında məlumat verilməsi ilə bağlı olan reklam, PR və satış kimi daha çox göz öündə olan amilləri əhatə edir. Strateji marketing müştərinin dəyişən ehtiyaclarına əsaslanaraq hansı məhsul və xidmətlərin ilk növbədə istehsal edilməsi haqqında qərar verir. O, təşkilatın tamamilə konkret müştərinin tələbatları ətrafında cəmləşməsinə cavabdehdir. Əlbətə ki, strateji marketing daha vacibdir, çünki ilkin biznes düsturunuz doğru deyilsə, yəni konkret xidmət və məhsullar seçilmiş müştərilərə mənfeətlik baxımdan uyğun gəlmirsə, reklam na dərəcədə dahiyanə (yaxud yaradıcı) olur-olsun, operativ marketing ugursuz olacaq.

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

Müştəri Yönümlülük

Doğru müştərilərin seçilməsi istənilən uğurlu biznes düsturunun ən vacib elementidir. Marketingin əsl mənası müəssisənin işinin seçilmiş müştərilərin və ya bazar seqmentlərinin dəyişən ehtiyacları ətrafında qurulmasıdır. Başqa sözə desək, müştərilərin biznes proseslərinin sonunda deyil, başlanğıcında birinci yerə qoyulmasıdır. **Müştərilərin ehtiyacları əvvəldən axıra kimi biznesinizin əsas məsələsi olmalıdır.** "Hewlett Packard" şirkətinin həmtəsisçisi Devid Pakkardin 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 müştərilərinin siyahısı var. "Ogilvy and Mather" reklam agentliyinin təsisçisi Devid Ogilvi "Reklamçının Etirafı" kitabında müştərilərə hədəflənməklə biznesini qurması və bu müştəriləri qazanmaq üçün əlindən gələni etməsi haqqında yazır. Son 50 il ərzində "Ogilvy and Mather"ın müştəriləri 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 **Seron Matç**, **"Peppered Sprout"** və **"Mando Group"** bölmələrinə baxın.

Şübhəsiz ki, marketing "bütün müştəriləri həmisi məmnun etməye" çalışmaq yox, daha effektiv və mənfeətli formada tərəfdəşlıq edə biləcəyiniz müştəriləri seçmək və yaradıcı bacarıqlarınızı onların ehtiyaclarına uyğunlaşdırmaqdır. Biznes strategiyasına nəyi etməmək haqqında qərarlar daxildir, eynilə, strateji marketinqdə də hansı müştərilərə işləməyəcəyinə haqqında qərarlar eks olunur. Bütün müştərilər yaxşı müştəri hesab oluna bilməz. Diqqətin hər bir müştəriye yetirilməsinə çalışmaq ümumiyyətlə diqqətin olmaması deməkdir.



Bazar Seqmentasiyası

Bazar Seqmentasiyası potensial müştərilərin yaşayış yeri, cins, yaşı, 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 marketinqdə yardım edə bilər. Müştərilərin seqmentləşdirilməsinin xüsusi şəxsi faydalı olan əsullarından biri onların oxuduğu və baxdığı KİV-ə əsaslanır. Bu cür seqmentləşdirilmə müştərilərə müraciət etmək üçün hansı reklam mühitindən istifadə etmək lazımlılığını avtomatik olaraq göstərir.

Mövcud müştərilər bir mənbə kimi çox faydalıdır, çünkü 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 formalşa 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 qazanmaqdansa, mövcud müştərilərdən əlavə iş almaq daha asan və ucuz başa gəlir (deyilənə görə, beş dəfəyə qədər). Mövcud müştərilərinizin qədrini bilin!

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

Müştəriləri dinləmək

Müştəriləri dinləmək

Əger biznes üçün müştərilər ən əsas məsələsidirsə, hər şey bitəndən sonra onlarla danışmaqdansa elə əvvəlcədən onlara qulaq asmaq lazımdır. Marketing monoloq yox, dialoqdur.

Müştəriləri dinləmək fərqli şəkillərdə başa düşüle bilər, lakin o, ilk növbədə müştəriləre passiv hədəflər kimi deyil, aktiv tərefdaşlar kimi münasibət göstərməkdir. Bunun üçün hadisələrə müştərilərin nöqtəyi-nezərindən baxmaq lazımdır.

Marketing "müştəriyə yaxın olmaq" kimi təsvir edile bilər və bu anlayış bazarın stereotip üsullarla öyrənilməsini deyil (bu, mənə mərkəzi küçələrdə sorğu aparan adamlarla göz-gözə gəlməmək istəyini və televizora baxarkən gələn zəhlətökən, arzuolunmaz telefon zənglərini xatırladır), sözün əsl mənasında, **tədqiq** edilməsini əhatə edir. Müştəriləri dinləməyin və hadisələrə müştərilərin nöqtəyi-nezərindən baxmağın bir çox yolları var, təki siz isteyin. Əger doğrudan da bazarlar və müştərilər haqqında məlumat almaq isteyirsinizsə, bunun üçün bir çox birbaşa və dolayı yollar var. Bazarın tədqiqinin tərkibinə birbaşa (ilkin) tədqiqatdan əlavə kitabxanalarda və ya Internetdə tapılması mümkün olan sənaye təhlilləri, dövlət statistikaları və ticaret jurnallarında verilmiş məlumatların istifadə edildiyi ikinci dərəcəli (kabinet) araşdırması da daxildir. **Seron 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 mehsulun hazırlanmasına cəlb edin. Onların biznesinin inkişafı üçün sizin nə edə biləcəyinizi öyrənen. Sonuncu və ən vacibi odur ki, onlara qulaq asın və əks-əlaqə mexanizmləri, fokus qrupları, təklif qutuları vasitəsilə və ya nahar vaxtı onlara dialog qurun. Müştəriləri içkiyə qonaq edin və onlara daha yaxından tanış olun. Əvəzində isə onların yaxşı ideyalarını

Gerçekleşən İdeyalar —
səhifə 14-ə baxın

Gerçekleşən İdeyalar —
səhifə 42-yə baxın



Hədişələrə
müştərilərin
nöqtəyi-
nəzərindən
baxın



Marketinqin 4P Prinsipi

Məhsul Qiymət Təşviqat Yer

Xüsusiyyətlər əvəzinə faydalar
səhifə 47-yə baxın

ve sədaqətini qazanacaqsınız.

Bəzən elə təəssürat yaranır ki, siz müştəriyə bir şey satırsınız, müştəri isə sizdən tamam ayrı bir şey alır. Misallar gətirə bilərəm. Afrikada dillər əzbəri olan bir əhvalata görə, pivəni ancaq ona görə alıblar ki, boş şübhəsindən əla yağ çırığı düzəltmək olar. Xaxud, kitab mağazası fikir verib ki, Buka mukafatı almış kitabın arasına qoyduğu vauçeri heç kim geri qaytarır və ondan istifadə etmir, melum olub ki, hamı kitabı dostlarına yaxşı təəssürat bağışlamaq üçün qəhvə masasının üstündə saxlamağa alıb. Bu cür müşahidələr hadisələrə müştəri nöqtəyi-nəzərindən baxmağınızı kömək edir.

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

Operativ Marketinq

Strateji marketinqiniz doğru hazırlanıbsa, operativ marketinq daha asan başa gəlir. Başqa sözlə desək, əgər siz biznes düsturunuza seçdiyiniz müştərilər və onların istədikləri, düzgün qiymətə olan məhsul arasında təbii uyğunluq əsasında işləyib hazırlanmışınızsa məhsulunuzun reklam vasitəsilə bazara yeridilmesinə ehtiyac qalmır, onun haqqında məlumat verməyin kifayətdir. Müştərilər layihə ilə başlanğıcdan tanışdırılsara, əgər onların fikirləri həmişə nəzəre alınıbsa, məhsulunuzu təkidlə reklam edərək müştərilərə zorla satmağa çalışığınıza ehtiyac qalmayacaq. Digər tərəfdən, məhsul müştərilərin istədiyi deyilsə, ya da doğru qiymətə təklif edilmirsə, ən inandırıcı (və ya "yaradıcı") reklam belə onun satılmağına səbəb olmaya- caq.

Marketinq kompleksi **Marketinqin dörd P prinsipinin**, yəni Məhsul, Qiymət, Təşviqat və Yerin qarışığıdır (Yer əslində Paylaşıma (Distribution) demekdir, lakin "3P və D" prinsipi yaxşı səslənmir). Məhsul diqqətlə seçilmiş hədəf bazarı üçün doğru məhsuldursa, idarə edilməsi mümkün olan bu dörd element satış həcmini ən yüksək həddə çatdırmaq üçün müxtəlif yollarla birləşdirilə bilər.

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

Gerçəkləşən İdeyalar —

səhifə 94-ə baxın

Virus Marketinqi

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 ismarişin ən effektiv üsulla çatdırılması üsullarıdır.

Operativ marketinq həmişə bündə ilə məhdudlaşmış olur, yeni yaradıcı bizneslərdə isə bu bündə xüsusilə kiçik ola bilər. Bununla belə, bəzən ən ucuz üsul – məsələn, birinin o birinə məsləhəti kimi, – ən yaxşısı olur, adının diller 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 ismarişların sonunda qoyulmuş hiperlinkin vasitəsi ilə özünü çox effektiv reklam edir. Dost-tanışlar bir-biri ilə ədəbi əsərlər bölgüsündüyü zaman "**Online Originals**" da "Hotmail"ın faydalandığı **Virus marketinq** metodundan istifadə edir.

Müştərilərə passiv hədəflər kimi deyil, tərəfdəşlər kimi yanaşılması ilə marketinqin interaktiv formaları yaranır. Misal üçün, adamların müəyyən əlaqə qura biləcəyi (oxumaqdan əlavə) veb-saytlar və oxuların cavab vermesini istəyən nəşrlər aktiv iştirakçıları mükafatlandırırlar.

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

Yekun olaraq bir daha qeyd edək, marketinq istədiyiniz həşşin satılmasını təmin edəcək sehri toz deyil. Marketinq yalnız müştərini diqqət mərkəzində saxlayıb müəssisənizi onun ehtiyacları ətrafında qurdugunuz halda möcüzələr yaradır.



Əsas Məqamlar

- 1 "Marketinq" heç də "satış" anlayışının daha gözəl səslənən adı deyil. O, daha radikal bir anlayışdır.
- 2 Operativ marketinqinizi planlaşdırmadan önce strateji marketinqi (biznes düsturunuzun tərkib hissəsini) hazırlayın.
- 3 Konkret bazar seqmentlərinə və ya konkret müştərilərə hədəflənin. Qazanmaq istədiyiniz müştərilərin siyahısını hazırlayın.
- 4 Marketing monoloq yox, dialoqdur. Uğurlu marketinq həm müştəriləri dinləməyi, həm də onlarla danışmayı 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 edirsınız, yoxsa sizin üçün əsas olan hələ də məhsullardır?
- 7 Biznesinizi müştərilərin dəyişən ehtiyacları etrafında 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 dəstəkleyin.
- 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 Internet, Marketing və Texnologiya

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

Sirkətin daha çox ümumi bazarlar üçün nəzərdə tutulmuş məhsul "Iomis®"dən fərqli olaraq, turizm programının ümumi brendi yoxdur, o, müştərilərin öz brendləri ilə birləşdirə bilecekleri "rebrending" məhsuludur. Misal üçün, bu program Lankəşir Turist Administrasiyasının Lankəşir Onlayn İnformasiya Sistemi – "LOIS" və Mersey Tərəfdəşliginin Merseyside İstifadəçilərinin İnformasiya Şəbəkəsi – "MERVIN" kimi tanınır.

1999-cu ilde Riçard və onun biznes tərəfdaşı Endi Abram tərəfindən təsis edilmiş "New Mind" qrupunun 30 işçisi var və dövriyyəsi 2 milyon funt-sterlinqdən çoxdur. Qrupun 5 il ərzində sürətlə inkişaf edərək 1000% artıma nail olması onun Şimal-Qərb regionunun en sürətlə inkişaf edən bizneslərinə verilən "Inner City 100" mükafatına layiq görüləsinə səbəb oldu. "New Mind"ın texnologiyaları və internet saytları portfellərine 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 bölünməsində 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 olmasına faydalananmaq imkanı verir.

www.newmind.co.uk

Riçard (solda) ve Endi, New Mind Internet



Kitabda yer alan müvafiq ideya və mövzulara keşidlər:

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

5

Rəqabətlə üz-üzə

- Bu fəsildə rəqabet 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 eksəriyyəti müştərilərin dəyişən ehtiyaclarına xüsusi diqqət yetirməklə yanaşı, rəqabət mühitində fəaliyyət göstərdiklərini və rəqabət strategiyasını işləyib hazırladıqlarını etiraf edirlər. Digər müəssisələr də eyni müştəriləri hədəf alan bazzarda fəaliyyət göstərirəl! Bəzi müəssisələr qiymət baxımından rəqabət aparacaqları halda, digərləri niş bazara xidmət etməkdə ixtisaslaşır, bazarın həmin seegmentində ən yaxşı olmayı və uyğunlaşmaq üçün yüksək qiymətlər təyin etməyi planlaşdırırlar.

Rəqabət Üstünlüyü

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

Burada istifadə etdiyim analogiya dağ qaçışımıla 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 hamidən tez çatıram, lakin aşağıya doğru orta qaçış sürətimdən daha yavaş qaçıram. Belə çıxır ki, mən dağ qaçışlarının zirvədə başa çatdığı İtalyanada rəqiblərlə mübarizə aparmalıyam, cünki güclü və zəif cəhətlərimin vəhdəti mənə həmin yarışlarda rəqabət üstünlüyü qazandıracaq. Nəticə etibarilə, rəqabət 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 aparan 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 rəqabət mühiti hökm sürdüyü üçün hansı bazar seegmentlərində rəqabət aparmamaq barədə qərar qəbul edilməsi və əsas diqqətin rəqabət üstünlüyü nümayiş etdirdiyiniz sahələrə yönəldirilməsi daxildir. **Doğru müştərilərin seçilmesi** prosesi rəqiblər kontekstində həyata keçirilməlidir.

Rəqabət Üstünlüyü

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

Doğru müştərilərin seçilmesi
səhifə 36-ya baxın



Rəqabətə Davamlı Mövqe



Rəqabət şəraitinin sxemləşdirilməsi

Siz və Rəqibləriniz

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

Rəqibləriniz ilə müqayisədə, müəssisəniz müştəriləriniz tərəfindən necə qavranılır?

Özünüz və rəqibləriniz haqqında məlumatlar qiymət, xidmət səviyyəsi, süret və digər amillərin göstərildiyi müxtəlif oxlardan ibarət qrafiklərə daxil edilə bilər. **Rəqabət şəraitinin sxemləşdirilməsi**¹³ adlandırılın metod qiymətləndirmə ballarını deyək ki, sizin özünüz və rəqibləriniz üçün müəyyən edilmiş on əsas meyara uyğun olaraq bölüşdür. Bu isə öz növbəsində qərarlaşacağıınız 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 dəyen", "üzüyola", "çevik tərəpənən və yenilənən" kimi yarıqlar qoyacaq və "keyfiyyətlə" 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? Brail əlifbası ilə hazırlanmış kitablar nəşriyyatı - Gözdən Əllillər üçün Milli Kitabxana (GƏMK) öz qüsursuz, yüksək keyfiyyətli Brail şrifti ilə fəxr edir. Bu, bir neçə ay vaxt aparan və yüksək peşəkarlıq tələb edən bir prosesdir. GƏMK öz müştərilərini diniyərkən aşkar etdi ki, onların bəziləri Brail 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

arasındaki aheng kimi şerh olunur.

Rəqabət Qüvvələri



Rəqabət Qüvvələri

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



Harvard Biznes Məktəbinin Professoru Maykl Porterin¹⁴ sözlərinə görə, en açıq-aşkar rəqabəti sizinlə eyni işi görən digər şəxslər aparır, lakin onlar sadəcə olaraq sizin rəqiblərinizdir.

Rəqabətin 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: Diger insanları şəxsi biznesə başlamaqdan və bizimlə birbaşa rəqabət aparmaqdan çəkindirən səbəb nədən ibarətdir? Müəssisəniz müəllif hüququya qorunan texnologiya və ya dizaynlara əsaslanmadığı, xüsusi lisenziyalara ehtiyac duymadığı və ya irihəcmli kapital qoyuluşları tələb etmədiyi təqdirdə, "bazara giriş maneələri" ciddi xarakter daşılmaya bilər. Onların qərarlaşmağa müvəffəq ola bilmədiyi mövqeyə necə nail ola bilərsiniz?

Potensial olaraq, daha çox dağıdıcı təsire malik olan rəqabət 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; gəmide yataq otağı və ya təyyarədə oturacaq yeri ilə təmin olunmaq deyil, Nyu-Yorka təhlükəsiz və süretli 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?" suallını ünvanlayırsa, o zaman siz faydadan



Xüsusiyyətlər əvəzinə faydalar



,

Biznesin
irəli getməsi
üçün o biri
iştirakçılar
iflasa
uğramamalıdır

,

deyil, xüsusiyyətlərdən söhbət açmalısınız.

Rəqiblərin Əməkdaşlığı

Bəzən rəqiblər də layihələrdə və ya müştərək müəssisələrdə tərəfdəş qismində əməkdaşlıq edə bilir. **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 her birinə əvvəlkindən daha böyük hissə düşsün. Londonda yerleşən Çerinq Kross Roud küçəsini təsəvvürünüzə getirin. 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, Haddersfield, Tokio, Dublin, Sankt-Peterburq və Los-Ancelesdə rast gelinən "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 mövqə nümayiş etdirəcəyiniz bazarların seçilməsi prosesinin nəticəsidir.

Ağıllı seçimlər digər müəssisələr ilə müqayisədə, güclü və zeif cəhətlərinizin dərk edilməsi nəticəsində meydana gelir. Belə ki, siz ağlın köməyi ilə onlardan uzaq durmağı, onlarla rəqabət aparmağı və ya əməkdaşlıq etməyi seçə bilərsiniz. Əməkdaşlıq möştərilərin arzuladığı keyfiyyəti rəqiblərin dənən daha yaxşı təmin edən müəssisələr qalib mövqə nümayiş etdirəcəklər.



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 önce aşkar edin.
- 3 Müştərilərin hazırkı məhsul və ya xidmət vasitəsilə ödənilən ehtiyaclarını dərk edin. Müştərilərlə dialog qurun.
- 4 Digər insanları sizinlə rəqabət aparmaq üçün şəxsi biznesə başlamaqdan çəkindirən səbəb nədən ibarətdir? Onların qərarlaşmağa müvəffəq ola bilmədiyi 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 bilərik?
- 7 Rəqibləriniz ilə müqayisədə, müştərilərin müəssisəniz haqqında təsəvvürleri 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?

Gerçekleşen İdealar

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 Harriye 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 Ancelesdə baş rolda Rene Zelvezərin çəkildiyi Subay filmi ilə işləyib. Deyvin sözlərinə görə, bu cür genişmiqyaslı layihələr heç də həmişə yüksək gelir getirmir. "Sky Televiziyanın musiqi fonotekasının yaradılması kimi "kommersiya" layihələri daimi gelir getirir və yaradıcılıq baxımından heç də az əhəmiyyət kəsb etmir", Deyv təkidlə bildirir.

Devid Harri öz istedadını multimedia sahəsinə yönəldib programçı və konsultant kimi fəaliyyət göstərməzdən əvvəl 90-ci illerin hit mahnlarının 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

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

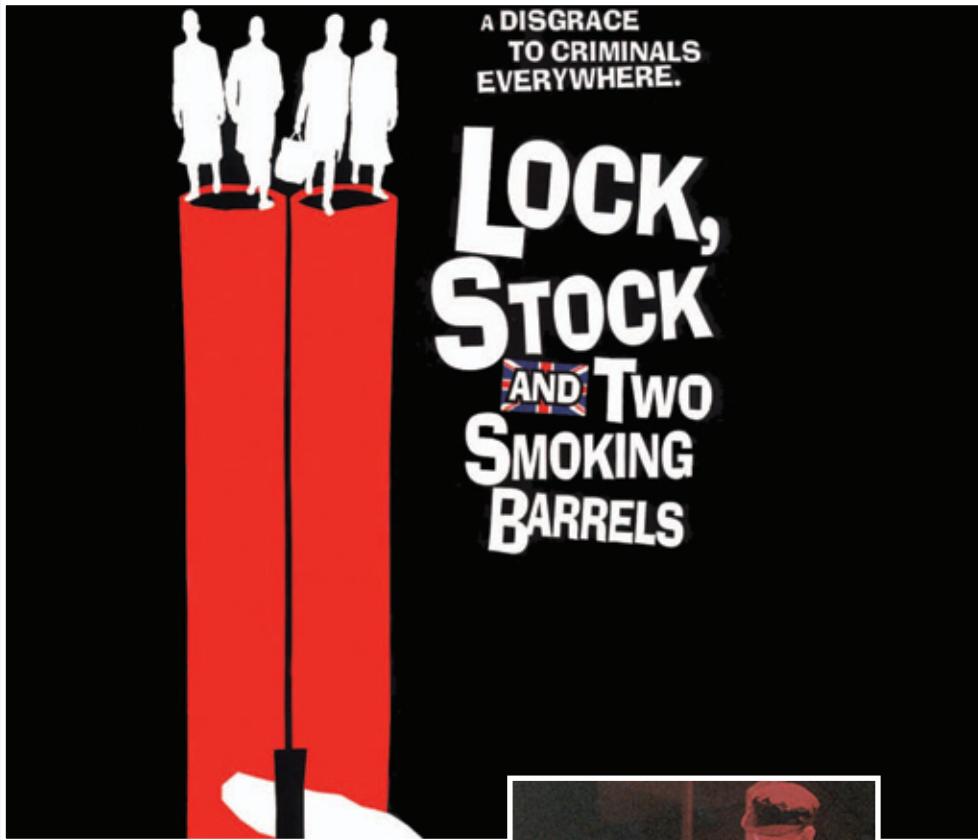
İlk olaraq, tərəfdəsiqliş şəraitində həyata keçirilsə de, hal-hazırda şirkətin CD disklərinin istehsalı biznesi sahibkarlar üçün biznes risklərinin azaldılması məqsədilə məhdud məsuliyyətli cəmiyyətin daxilində təşkil olunur.

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

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

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



Devid Hyus iş başında

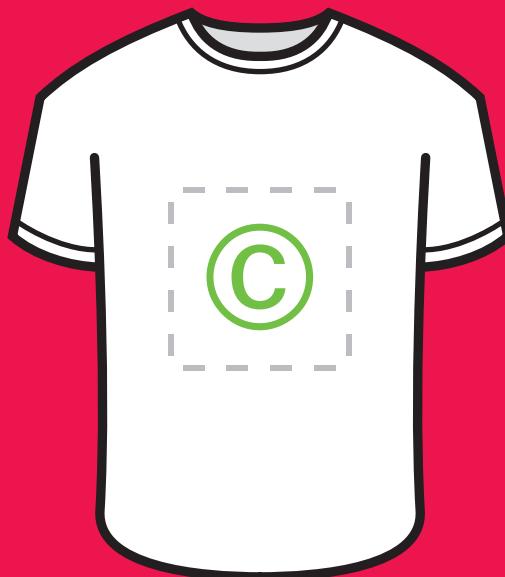
Kitabda yer alan müvafiq ideya və mövzulara keçidlər:

- * Tərefdaşlıq və Şirkət strukturları (səhifə 75-ə baxın)
- * "Kommersiya" və "Yaradıcılıq" bir yerde mütləq münaqişə yaratmır (səhifə 8-ə baxın)
- * Gelir axınlarının yaradılması üçün müellif hüququnun qorunub saxlanması (səhifə 58-ə baxın)
- * Brendlər (səhifə 53-ə baxın)
- * "Lifestyle" Biznes (səhifə 9-ə baxın)

6

Yaradıcılığınızın Müdafiəsi

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



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 hakimiyət 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, hakimiyət və sərvətin böyük hissəsi brendlər, bazar haqqında məlumatlar, "know-how" və ideyalar kimi **qeyri-maddi aktivlərlə** 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. Əger siz "Microsoft" şirkətində səhm alırsınızsa, alığınızın kiçik bir hissəsini torpaq sahələri, binalar və kompüter texnikası, əsas hissəsini isə "Microsoft" şirkətinin brendlərində, lizenziyalarda, sistemlərdə, əməkdaşlarının təcrübəsi və mənəvi vəziyyətdə, başqa sözlə desək, gələcəkdə gəlir gətirəcək qeyri-maddi elementlərdə olan payınız təşkil edir. Adı mühasibat uçotu qeyri-maddi aktivlərin dəyərinin hesablanmasıının effektiv üsulunu tapmağa imkan vermir, bazar isə bunu nəzərə alır və balans hesabatında təqdim edilmiş məbləğdən daha çox vəsatit ödəməyə hazırlıdır. 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.



Qeyri-maddi aktivlər

,

Yaradıcılıq
üzərində mülkiyyət
 hüququ heç vaxt
bu səviyyədə
əhəmiyyətli
olmayıb

,

Əqli Mülkiyyət (ƏM)

Yaradıcı ideyalar hələ ilk təkər düşünülüb 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 yaşayış yaradıcı sahibkarlar üçün heç vaxt bu səviyyədə əhəmiyyətli olmayıb. Yaradıcılıq üzərində mülkiyyət hüququ



həm fəlsəfi, həm də hüquqi baxımdan mürəkkəb 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 sahərinin mahiyyətini təşkil edir. Həmin sahələr "öz mənşeyini fərdi yaradıcılıq, bacarıq və istedaddan götürən və əqli mülkiyyətin əmələ gəlməsi və ondan istifadə edilməsi yolu ilə iş yerlərinin yaradılması və kapital yığımı üçün potensiala malik olan fəaliyyətlər" qisimində müəyyən edilmişdir.¹⁶

Müəlliflik hüququ, Dizaynlar, Ticarət nişanları və Patentlər

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

Hüquqi nöqtəyi-nəzərdən, ideyalar özü-özlüyündə mülkiyyət hesab oluna 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. Qeydiyyata ehtiyac qalmır. Müəlliflik hüququ yaradıcılığı, o cümlədən, əsər, musiqi, film, incəsənət əsəri, veriliş və kompüter programlarını 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 icaze alınmalı olduğunu göstərir. Müəlliflik hüququ kimi, qeydiyyatdan keçməmiş sənaye mülkiyyəti hüququ da dizayn hazırlanandan sonra meydana gelir. Xüsusi "fərdi xarakter" daşıdıqları təqdirdə, dizaynları Böyük Britaniya Patent İdarəsi vasitəsilə qeydiyyatdan keçirmek 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



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 peçənyelərə 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 səsyzəmən şirkəti kimi fealiyyət göstərmədiyindən digər şirkətlərin ticarət nişanına dair hüquqları pozulmur. **Medication** əczaçılıq şirkəti kimi deyil, əyləncə gecələrinin teşkilatçısı 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 etraflı məlumatlar Böyük Britaniya Patent İdarəsinin veb saytında təqdim edilir.

Ticarət nişanları, dizayn və ya ixtiraların qeydiyyatdan keçirilməsi prosesi məcburi xarakter daşıdır - əslində Coca-Cola'nın 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 müdafiəye nail olmaqdə daha çox çətinlik çəkə 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 həvələ edilə və ya başqa bir şəxs yaxud şirkətə ötürüle bilər. Nəşriyyat hüquqları əsəri xüsusi üsulla, məhdud müddət ərzində, konkret bazarlarda, müəlliflik hüququ naşirə ötürülmədən nəşr etdirmək üçün üçüncü tərəfə verile bilər.

“
Əqli
mülkiyyət
hüququ
obyektləri
başqa
əməkdaşlar kimi
alına və
satıla bilər

”

"Mexaniki hüquqlar" termini musiqi sənayesində istifadə olunur və əsərin müstəsna olaraq səsli yazımasına 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 əməkələr kimi alına və satılı bilər. "Beatles" qrupunun "Yesterday" mahnısı və digər mahniları üzərindəki hüquqlar və mülkiyyət hüququ özü-özlüyündə bir tarixdir.

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

Həm müğənni, həm də iş adamı olan Devid Boui 1997-ci ildə yaradıcılıq potensialından kommersiya məqsədilə istifadə etmiş və musiqisine dair müəlliflik hüquqlarını geri almaq üçün 55 milyon dollar mebleğində vesaitin cəlb edilməsi məqsədilə istiqrazların satışa çıxarılmasının ilk təşəbbüskarı olmuşdur. Hal-hazırda o, əsərlərindən istifadəni nəzərtədə saxlayır və lisensiya razılışmaları vasitəsilə ona məxsus əqli mülkiyyətdən istifade 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 nəsə yaradan işçi, bu işi bir qayda olaraq işəgötürənin adından həyata keçirir və yaratdıqları onun özüne deyil, işəgötürənə mənsub olur. İşçi və işəgötürən arasında bu məsələlər barəsində dəqiq anlaşılma əldə edilməlidir və bu məqamın, bir qayda olaraq, əmək müqaviləsində göstərilməsi adı haldır. "New Mind" şirkətində çalışan işçilər ilə imzalanmış müqavilələrdə onların yaratdığı program 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 podratçılarının olduğu, xüsusi tərəfdəşləq əlaqələrinin və işəgötürənlə işçi arasındaki ənənəvi münasibətlərin rast

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



Gerçəkləşən idəyalar —
səhifə 42-ə baxın

gəlindiyi işgüzar mühitində bu amil olduqca vacibdir. Müştəri ilə yaradıcı məhsul istehsal edilməsi barədə sövdeleşmə baş tutanda münasibətlərin işə cəlb olunan bütün tərəflər üçün aydın olması üçün yaradıcılıq məhsullarına sahiblik və onları gələcək istifadəsi əvvəlcədən razılaşdırılmalıdır. Əqli Mülkiyyətə sahiblik və onun ötürülməsi müştərilər ilə bağlanan müqavilələrdə və ticaret şərtlərində göstərilməlidir. Baxın **JAB Design**.

Bələliklə, 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, məllar firmaya məxsus zavodda istehsal olunur, idəyalar 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 işe çıxmadığı (bu hadisə İspaniyada baş verib) təqdirdə, yaradıcılıq müəssisənizin yerdə qalan dəyeri nədən ibarət olacaqdır? Dəyərli insanlar torpaq sahəsi və ya fabrik deyil, onlar çıxıb gedə bilər.

Bütün əməkdaşlar çıxıb gedəndən sonra yerdə nə qalarsa sizin heqiqətən sahib olduğunuz biznesin dəyəridir. Ancaq fiziki şəxslərdən asılı olmayan əşyalar sizin müəssisəyə məxsusdur. Ehtimal ki, həmin maddi aktivlər sırasına ofis mebeli, kompüterlər və bir sırə avadanlıqlar daxildir. Yaradıcı müəssisənin sərvətinin əsasını yeqin 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, bələliklə siz biznes fəaliyyətinizi davam etdirirsiz. 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 istəfa verməyi qərara alıqdə satmalı olduğunuz tək şey budur, çünki müəssisənin tamamı sizin bacarıqlarınıza və ağlığınızdakı fikirlərə əsaslandıığı təqdirdə, biznesinizi başqa birisinə sata bilməzsiniz. **New Mind**

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

Yaradıcılıq Potensialının Pul Vəsaitləri Axınına Çevrilməsi

Şəxsi qeyri-əmlak hüquqları rəssamın və ya müellifin tanınmasını təmin etsə də, biznes nöqtəyi-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 eksəriyyəti bütövlükdə əqli mülkiyyət sahəsinə öz hüquqlarını qorumaq üçün sadəcə bir müdafiə vasitəsi kimi baxır. Uğurlu yaradıcı sahibkarlar gördükleri işe daha inamlı yanaşır. Fikrimi əsaslandırmak üçün maddi məhsullardan, məsələn, anbarda saxlanılan mallardan misal getirim.

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. Çünkü, 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

Gerçekləşən idəyalar —
səhifə 78-ə baxın

Gerçekləşən idəyalar —
səhifə 50-ə baxın

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



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 strategiyanıza daxil edin.
- 4 Əqli mülkiyyət təkcə qorunmalı deyil, eyni zamanda istifadə olunmalıdır. Onu birbaşa və ya dolaylı yolla gəlir mənbəyinə necə çevirmək olar?
- 5 Digər insanların əqli mülkiyyət hüquqlarını pozmadığınızdan əminsinizmi?
- 6 Əməkdaşlar, müştərilər və podratçılar ilə imzaladığınız müqavilələr əqli mülkiyyət hüquqlarına sahiblik və onların ötürülməsi haqqında dəqiq təsəvvür yaradır mı?
- 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 İdaresi 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 məmlumatın 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 əle brend yaratmağı planlaşdırırlar ki, ora müsiki nəşrləri və geyimlərdən əlavə müxtəlif çeşidli mallar da daxil edə bilsinlər. Onlar uzaqgörənlilik 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, brend 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 mercəndayzinq kimi digər fəaliyyətlər istiqamətdə şaxələndirmək mümkün oldu. Hal-hazırda onlar müştərək müəssisələri "Medication" brendindən qazanc götürməyə ümidi 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, ariq oğlan və qızlardan ibarət qruplara yenidən oyanmış marağının əle keçirilməsi məqsədilə Liverpulun "Indiecation" adlanan aparıcı alternativ gecələrindən birini - yeni cümə gecəsini təşkil etmişdilər.



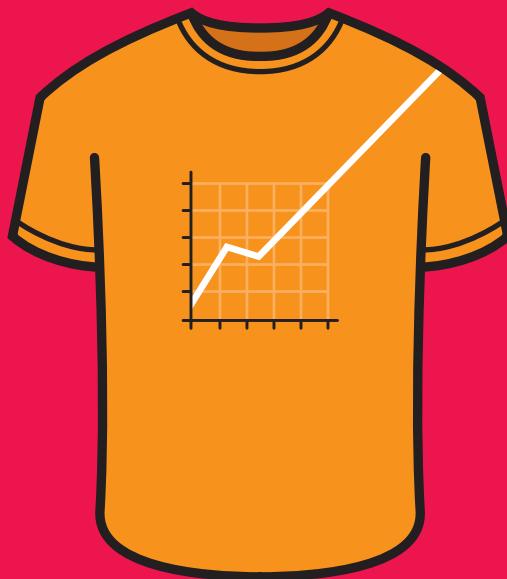
Kitabda yer alan müvafiq ideya və mövzulara keçidlər:

- * **Əqli Mülkiyyət** (səhifə 54-ə baxın)
- * **Ticaret 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 nöqteyi-nəzərdən yanaşmaqla müəssisənizin maliyyə vəziyyətinin dərk edilməsi və monitoringinin 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..



Bu maliyyə bölməsi qeyri-kommersiya təşkilatları, habelə kommersiya müəssisələri üçün nəzərdə tutulur. Əslində qalsa, öz təcrübəmdən bilirom 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 aydınlaşdır 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 xəyalı xarakter daşıyır. "Xəyalı" 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 lazımdır. Sual belə qoyulmamalıdır: Hər şeyin ideal olması üçün bizə nə qədər pul lazımdır? Düzgün sual belə səslənməlidir: Müəssisənin yaradılması ideyasının həyata keçirilməsini mümkün etmek 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. Yenisiyi almaq əvezinə avadanlıqları icarəyə və ya borca götürmək, nəqliyyat vasitələrini kiraya 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 olmazdi. Kiçik həcmli əlavə xərclərin idarə edilməsi isə ilk vaxtlarda faydalı sayılmaqla yanaşı, eyni zamanda dayanıqlı uzunmüddəti 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

Uğur
hekayələri
əksər
hallarda
cüzi və
məhdud
imkanlardan
başlayır

,



Dövriyyənin
şöhrəti,
mənfaətin
işə
əhəmiyyəti
var



vəsaitlərinin həcmiñin kiçilməsi ilə nəticələnir, sərbəst qalan nağd vəsaitlər isə lazımi 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 yetəri olmadığı təqdirdə, gəlirlili layihələrin işlənib-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 pəncəresi** istənilən müəssisənin maliyyə imkanlarına nəzər salmağın üç üsuludur. Onların her biri keçmiş fealiyyətə 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 hamisində istifadə etməlidir.

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

Balans Hesabatı müəyyən zaman kəsiyində müəssisənin ümumi dəyerini (xalis dəyerini) 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 olundığını 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 təxiresalınmaz məsəlesi 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 rentabelliyin dərk edilməsi ondan da vacibdir. Uğurlu sahibkar yalnız müəssisədəki layihələrin ümumi həcmi barədə deyil, eyni zamanda hər bir layihənin rentabelliyi barədə təsəvvüre 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 bölündürülməlidir.

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 mənfeətə deyil, satışa (dövriyyəyə) daha çox diqqət yetirir. Necə deyərlər, "dövriyyənin şöhrəti, mənfeətin isə əhəmiyyəti var". Zərərlər hətta mənfeətin narahatlıq doğuran başlıca məsələ hesab olunmadığı sosial müəssisələr üçün də məhvədici nəticələr doğura bilər. Məlumdur ki, mənfeət gəlirlər və xərclər arasındaki 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 olmasına asılı olmayaraq, ödəmək öhdəliyində olduğunuz xərclər) idarə edilməsi maddi baxımdan çətinlik çəkdiyiniz vaxtlarda nağd pul axını ilə bağlı problemlərdən və potensial fəvqəladə hadisədən yayınmaqdə sizə kömək edəcək.

Sabit aşağı xərclər sizi satışları yüksək səviyyədə saxlamaq və ya nə yolla olursa-olsun (məsələn, hədəf seçiləməyen 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 saxlanılması 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 nəzaret etmək lazımdır. Ruminiyanın brendinq şirkəti hesab olunan Grapefruit (Qreyfrut) personalın layihələrə sərf olunan iş vaxtinin qeydiyyatını aparmaq üçün avtomatlaşdırılmış sistemdən istifadə edir. Qabaqcıl təcrübə şirkətin Baş Yaradıcı Direktoru Marius Ursake tərəfindən ABŞ-da öyrənilmişdir.

Maliyyə vəsaitlərinin cəlb edilməsi

Maliyyə vəsaitlərinin cəlb edilməsi mahiyyət etibarilə investorları qoymuşları 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 rentabelliyyini proqnozlaşdırmağa çalışan sehmədara aiddir. Dövlət bütçəsindən maliyyələşdirilən agentlik xəzinədən ayrılan sərmayələrin özünü doğrultması məqsədilə "ictimai mənfiət"in qorunub saxlanması üçün mövcudluğunuzu uzun müddət davam etdirəcəyinizdən əmin olmalıdır. (İqtisadi effektivliyə digər mənbələr vasitəsilə təmin edilən maliyyələşmənin balanslaşdırılması və ya özü formalasın gəlirin derəcəsi daxildir.)

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

Gözünüzü
rentabelliyi və
nağd pul
axınıni
göstərən
göstəricilərdən
ayırmayıñ

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 riske münasibətində asılı olur. Investorlar eksər 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 size aid olduğunu tekidlə bildirdiyi təqdirdə, vençur kapitalı firmaları bir qayda olaraq, öz üzərinə daha çox risk götürəcək, lakin müəssisənizin 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 programlarına müraciət etmək, vergi güzəştərinin üstünlüklerindən faydalananmaq və ya tərefdəşlığın maliyyələşdirilməsinə nail olmaq üçün mütəxəssislər, müşavirlər, dostlar və dəstək agentliklərdən maliyyə məsləhəti alın. Qeyd etmək lazımdır ki, Birleşmiş 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 onlara əlaqə üçün məlumatları vəb 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 biler. Müşahidələrim göstərir ki, ən pis halda münasib olmayan qrant yardımçı təşkilatları yanlış istiqamətə yönəldir. Bəzən müəssisələr qrant və ssudalar almaq üçün kömək isteyirlər. Əslində isə həmin an onlara daha güclü mövqə nümayiş etdirmək və qrant yaxud ssudalardan daha az asılı olmaq üçün əvvəlkindən fərqlənən biznes modeli hazırlanmaq lazımdır. Bu səbəbdən qrant və ssudalar üçün müraciət edib-etməməyə qarar verməzdən önce onların üstünlük və çatışmazlıqlarının qiymətləndirilməsi məqsədə uyğun hesab olunur.

Maliyyə Nəzarəti Paneliniz



Maliyyə Göstəriciləri Paneli

Biznes Göstəriciləri Paneli səhifə 99-a baxın

Əksər hallarda, maliyyə və mühasibat yaradıcı insanlar tərəfindən biznesin cansıxıcı tərəfi kimi qiymətləndirilir, lakin onlara əhəmiyyət verməyən şəxslər bizneslərinin gələcək taleyinə nəzarət etmək iqtidarından olmurlar. Bu sənki 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 eks 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 Paneline** ehtiyacı vardır. Hərəkəfli tədbirlər sırasına maliyyə sahəsindəki təməyüllər və maliyyə əmsalları daxil edilir. Əgər siz gözünüzü rentabelliyyi və nağd pul axınızı göstərən göstəricilərdən ayırmırsınızsa, o zaman sürət zolağında hərəkətiniz qəza və ya yanacaq çəninin boşalması ilə nəticələnə bilər.

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

Maliyyə Təminatının Yaradılması

Maliyyə təminatına fasılısız əmək fəaliyyətinizdən asılı olmayan gəlir axılarının yaradılması yolu ilə nail olunur. Sözügedən gəlir axıları fəaliyyətsiz qaldığınız zaman cərəyan edən axınlardır. Həmin nağd pul axınızı meydana gətirən məhsullar vaxt ötdükdən sonra da satılıb ilər. Tamamilə aydınlaşdır 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 nöqtəyi-nəzərdən yanaşmaqla, onun mahiyyətini dərk edin.
- 3 Biznesinizi nəzarət etmək və onu planlaşdırmaq üçün artıq baş vermiş hadisələr haqqında maliyyə hesabatlarından yox, idarəetmə hesabatlarından da istifadə edin.
- 4 Sabit xərcleri nəzarət altında saxlayın.
- 5 Maliyyə vəsaitlərini cəlb etmək üçün biznes düsturunuz vasitəsilə dayanıqlı gelir axınlarının necə yaradıldığını nümayiş etdirməlisiniz.
- 6 Nəyin qiymətləndirilməli olduğunu qərarlaşdırın, bundan sonra maliyyə göstəriciləri panelini hazırlayın ki, vəziyyəti nəzarət altında saxlaya biləsiniz. Sürət zolağında qəza törətməmək və yanacağı tüketətməmək üçün gözünüz həmişə göstəricilərdə olmalıdır.
- 7 Mühasibdən vergiqoyma, ƏDV və digər məsələlər barədə peşəkar məsləhət alın.
- 8 Söhbət yalnız müəssisənin gəlirlərindən getmir – sosial müəssisələr izafə 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 Konsalting Agentliyi Sənaye Məhsulunun Hazırlanması

JAB Design beynəlxalq mükafata layiq görülmüş istehsal şirkətidir ve kommersiya nöqtəyi-nəzərindən yeni uğurlu məhsulların hazırlanması üçün innovatorlar və istehsalçılar ilə əməkdaşlıq edir. Şirkət tibbi cihazların, işçiləndirmə, mebel, laboratoriyanın avtomatlaşdırılması avadanlıqlarının, məxaric materiallarının, elektronika malları üçün korpusların və bəi sira digər məhsul növlərinin hazırlanması üzre təcrübəyə malikdir.

İdarəedici Direktor vəzifəsini icra edən Conatan Batters belə deyir: "Yalnız bir sahədə ixtisaslaşmaq evezine biz bütün anənəvi istiqamətlər üzrə fəaliyyət göstərir. Cənubi bu, onlar arasındakı qarşılıqlı təsis sahəsidir və maraqlı, həbələ yaradıcı xarakter daşıyır. Məsələn, biz adətən peşəkarlar tərəfindən istifadə olunan tibbi avadanlığı istehlak malları sahəsindən təcrübəmizə əsaslanaraq elə düzəldirik ki, ehtiyacı olan xəstələr onlardan evdə müştəqil surətdə istifadə edə bilsinlər. Analoji olaraq, psixologiya və mühəndislik və ya elektronika və sosiologiya arasındaki qarşılıqlı əlaqə də yeni kreativ dizaynların hazırlanmasına səbəb olur".

"Özü üçün işləyen dizaynerin yaratdığı eposentrik dizayn heç vaxt yaxşı sayıla bilməz. Dizayn bir prosesdir," o vurğulayır. "Dizayn prosesi fərqli maraqlara malik müxtəlif icmaların, cümlədən son istifadəçinin və məhsulun satışı, qorunub saxlanılması və reallaşdırılması üzrə məsuliyyət daşıyan şəxslərin ehtiyaclarının qarşılıqlı məqsədli müştəri ilə dialoqun qurulmasını nəzərdə tutur." Uğurlu dizaynerlər müştərilarını istəklərini anlayırlar. Onun sözlerine görə, yaradıcılıq sahəsinin Karavacco (Caravaggio) və Da Vinci (Da Vinci) kimi dəhiləri bedii cəhdən təcrid olunmaq evezine müştərilər üçün işləmeye üstünlük vermış və bedii təfəkkür ilə müştərilərin tələbləri arasında ziddiyət yaratmadan daxili alemlərinin bir hissəsini esərlərində eks 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 hazırlanmışdır. Onların biznes planı əsas diqqətin yönəldilməli olduğu inkişaf istiqamətlərini (məsələn, biotexnologiya, tibbi və xilasetmə avadanlıqları) müəyyən etmişdir. Onlar hər bir sahədə uğurlu məhsullar hazırlamışlar ki, bu da öz növbəsində həmin sahədə çoxsaylı işlərin görülməsinə getirib çıxarmışdır. Conatan inkişaf metodunu "böyük balığın tilova düşməsi üçün kiçik balıdan istifadə olunması" kimi xarakterizə edir.

Biznesin inkişafı borc vəsaitlərindən asılı idi, bankların və digər sponsorların nəticə etibarilə "risk etməye meylli olmayan qrup"un tərkibində yer aldığı aşkar etmək Conatanı məyus etdi (bu heç də təcəccübüldür). Conatanın şəxsi bankı onun kredit almaq üçün etdiyi müraciətə rədd cavabı verdi və digər müəssisələr de ilk baxışdan bu məsələyə laqeyd yanaşdırıllar. O, riski bölüşməye hazır olan sponsorları tapa bilmək üçün şəxsi evini yenidən girov qoyub verdiyi sözü gördüyü işlə sübuta yetirən qədər bu çətin proses davam etdi. "Sponsorlar emin olmaq istəyirlər ki, siz problemin bütün ezbə-əziyyətini hiss edirsiniz və biznesin təşkilatının elinində olanların hamısını qurban verməyə hazırlızınız." Təqriben 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 qrant vəsaitləri də daxil idi.

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

Conatan personalı işe götürməzdən əvvəl şirkətin əmək müqaviləsinin müfəssəl şəkildə hazırlanmasını



təmin etmək üçün hüquqi məsləhətlərə sərmaya tətirdi. Bundan sonra şirkət müasir tələblər səviyyesində hazırlanmış əmək müqavilələrinin mövcudluğunu sebəbindən apelyasiya və eks iddialara imkan yaratmadan müvafiq prosedurlara riayət etməklə personal ilə bağlı bəzi məsələlərin öhdəsindən gəlməyi bacardı.

Artıq bir nəfərlik orkestr kimi fealiyyət göstərməyən Conatan hal-hazırda işin icrasına deyil, idarə olunmasına daha çox vaxt sərf edir və bu prosesi "daha yüksək mövqə tutmaq" adlandırır. Onun personali qabaqcıl texnologiyadan (SolidWorks 3D CAD program 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 vezifelerindən biri müştərilərlə əlaqələrin qurulmasından ibarətdir. Sözügedən prosesin tərkibinə xülasələrin və texniki spesifikasiyaların yazılması, işin mərhələlərinin müştəri ilə razılışdırılması və müştərilərin gözlətlərinin formallaşdırılması daxildir. Conatanın fikrincə, bütün bunlar üçün "bəzən BMT səviyyəsində təşkil olunmuş diplomatiya" tələb olunur.



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 xidmətləndən istifadə olunması** (səhifə 66-ya baxın)
- * **Əqli Mülkiyyətə sahiblik və onun müştərilərə ötürülməsi** (səhifə 56-ya baxın)
- * **Dəyərlər** (səhifə 11-ə baxın)

Şirkətin Ticarət Şərtləri (şirkətin veb saytı vasitəsilə tanış olmaq mümkündür) erkən mərhələde 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 yaransa da şirkət ticarət şərtləri və qaydalarının etibarlı və əsaslandırılmış xarakteri sebəbindən həmin mübahisəni məhkəmədən kenar qaydada həll etməyi bacarmışdır. Ən mühüm bəndlər isə əqli mülkiyyətin müştəriyə ötürülməsi ilə bağlıdır. Qeyd etmek lazımdır ki, əqli mülkiyyətin ötürülməsi haqqında bu bəndlər nağd pul axınına təmin edən müştəri ödənişləri ilə əlaqəlidir. Sonuncu layihələrdə JAB Design dizayn haqlarındaki azalma möqabilində məhsul satışından eldə olunan qonoralar vasitəsilə ödənişlər barəsində razılığa gəlmişdir.

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

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.



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 şeklinde qurulmuşdur.

Maliyyə Öhdəliyi

‘
Maliyyə
öhdəliyinizi
dərk edin
’

Fərdi əmək fəaliyyəti üstünlükklərə yanaşı, bir sıra çatışmazlıqlara da malikdir. Onun tərkibinə həmçinin müəssisə və fiziki şəxsin hüquqi nöqtəyi-nəzərində eynilik təşkil etdiyinə görə sahibkara verilən **qeyri-məhdud öhdəlik** daxildir. Sahibkarın şəksi və biznes maliyyəsi bütövlükdə bir "səbət"də cəmlenir. Həmin qeyri-məhdud öhdəlikdən tərəfdəşləq münasibətləri üçün de istifadə olunur (Məhdud Öhdəlikli Tərəfdəşləq 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 itkiları şəksi əmlakları ilə deyil, biznes sərmayələri ilə məhdudlaşır. (Bu isə öz növbəsində işgüzar borclarını şəksi maliyyə vəsaitləri hesabına ödəməli olan "qeyri-məhdud öhdəlikli" fərdi sahibkarlar və tərəfdəşlər baxımından ziddiyət yaradır.)

Məhdud məsuliyyətli cəmiyyət olsa da, bank müəssisənin 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

Özel məhdud məsuliyyətli cəmiyyətin yaradılması kifayət qədər sədə 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 nüfuzu sahib olmaq - "imic" qazanmaqdır. Həmin işgüzar imic fəaliyyət göstərdiyiniz sektordan və müştərilərin qarayışlarından asılı olaraq, müəssisəyə fərdi sahibkarın nüfuzu ilə müqayisədə, daha böyük nüfuz qazandırır.

Səhmlərə malik olan şirkət müəssisənin səhmlərini investorlara verməklə və müəssisənin genişlənməsi səbəbələ digər insanları ister 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 üstünlüklerindən qeyri-kommersiya təşkilatları (daha dəqiq desək, qeyri-kommersiya paylaşıdırıcı təşkilatlar) üçün də istifadə olunur. Onlar "səhmdar kapitalı olmadan zəmanətlə məhdudlaşdırılmış şirkət" qismində qeydiyyatdan keçə bilərlər. Söyügedən şirkət hər hansı digər şirkətə bənzəsə də, sahmlərə malik olmayan və bu səbəbdən mənfəətləri dividendlər şəklində səhmdarlar arasında bölüşdürmək iqtidaunda 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 tərəfdəşliyi diqqətə alaraq, birdən çox strukturdan istifadə olunması işgüzar fəaliyyətləriniz üçün xarakterik sayıyla bilər.

Müxtəlif biznes strategiyaları ilə müşayiət olunan yeni imkanlar alternativ strukturlardan istifadəni tələb etdiyi təqdirdə, şirkətlər böyüdüyüünə 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 olmalıdır. Əməkdaşlarının sayının sabit saxlanıldığı ənənəvi dayanıqlı şirkət və ənənəvi iyerarxik struktur həmin yeni mühitə uyğun gəlmir. İnforsasiya dövründə fəaliyyət göstərən müəssisələr yeni təşkilati strukturlara ehtiyaç 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 təşkilinən universal metodlarını əhatə edən anlayışlar kimi qiymətləndirilir.

Mənzil-qərargahlarını müəyyən etmək mümkün olmadığına görə **Virtual Təşkilat** "gözə görünməye" 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

Gerçəkləşən İdeyalar —
səhifə 102-42-ə baxın

 **Virtual Təşkilat**

 **Klub Sendviç**
(Club Sandwich) Təşkilatı

aktivlərə nəzarət edir. İş başa çatan kimi virtual təşkilat mövcudluğunu dayandırıa 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 həmin bir-biri ilə əməkdaşlıq etməsi kimi təsvir oluna bilər. Bu termin müxtəlif hissələrin ənənəvi iyerarxiq struktur ilə müqayisədə, nisbətən təbii və müstəqil şəkildə qarşılıqlı təsirdə olduğu daha böyük təşkilatı xarakterizə etmək üçün da istifadə oluna bilər.

Üçyarpaq Yonca (Shamrock) Təşkilatı termini Carlz Hendi¹⁸ tərefindən müəyyən edilmişdir və 3 hissəni - əsas işçilər, layihənin ştatdankənar əməkdaşları və subpodratçı firmaları birləşdirən biznesi xarakterizə edir. **Red İstehsal Şirkəti** bu modelin uğurlu nümunəsidir. Azsaylı əsas işçi personalın köməyilə o, teledramların istehsalı üçün tələb olunan yüzlərə ştatdankənar əməkdaşı işə cəlb edir və mercəndayızın kimə vəzifələrin icrasını xüsusi müstərek müəssisəyə hevələ 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 vəsitiələrinə ehtiyac duyan yaradıcı insanlara xüsusi diqqət yetirir,
- B.** əsas işçi personalı, ştatdankənar əməkdaşları və subpodratçı firmaları özündə birləşdirən üç "təbəqə"ni istiare kimi təqdim edir, habelə
- C.** klub Sendviçin müxtəlif tərkibə malik içlikləri ilə müqayisə oluna bilən üç hissə arasındaki qarşılıqlı asılılığı və müxtəlif əlaqə səviyyələrini eks etdirir.

Korporativ strukturlar ilə bağlı məsələlərin diqqətlə düşünülüb təhlil edilməsi yaradıcı müəssisənin fəaliyyətinin ilk günlərində əhəmiyyətsiz əngel kimi görүne 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 addimlayan bir köməkçi qazana bilərsiniz.

Yekun olaraq qeyd olunmalıdır ki, təşkilati 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 tərəfdəşlilik münasibətlərini nəzərdən keçirin.
- 10 Müəssisənizin fəaliyyətinin hansı aspektlerinin müəssisədaxili qaydada həyata keçirilməli olduğunu və ya həvalə edilməli olduğunu qərarlaşdırın.

Gerçekleşen İdealar

Red İstehsal Şirketi Teledramların İstehsalı Şirketi

İş gününün sonu (Clocking Off), İkinci geliş (Second Coming) ve Kazanova (Casanova) mükafata layık görülmüş Red İstehsal Şirketi tarafından çekilmiş teledramların yalnız bir neçesidir. "Red" şirketinin esası Cimmi Makqovernin ssenari müellifi olduğu *Hillsboro (Hillsborough)* filmi kimi bir sıra ekran işleri ile yüksek naiqliyettler kazanmış Nikola Sindler tarafından qoyulduğundan sonra Rassel T Devisin ssenarisi esasında çekilmiş Yaxın Dostlar (Queer as Folk) teleserialı onların ilk uğuru oldu.

"Tele-istehsal sahesi müstəqil bir dünyadır", idarəedici direktör Endryu Kritcli qeyd edir. Bu sabəbdən "Red" şirkəti istehsal ehtiyyaclarına uyğun olaraq genişlənmək və kiçilmək məqsədilə statdankənar işçiləri cəlb edir. "Red" şirkəti cəmi 8 nəfərdən ibarət personal və Teleyayım şirkətində icareyə götürdüyü ofis sayesində sabit xərclərini minimum həddə saxlayır. Klassik "layihə təşkilatı" hesab olunan "Red" şirkəti müxtəlif televiziya filmlərinin istehsalı üçün yüzlərə insanı statdankənar əsasda işə cəlb edir.

Endryu Kritçlinin sözlerinə görə, yaradıcılıq və kommersiya nöqtəyi-nəzərindən uğurlu müəssisə kimi qiymətləndirilən "Red" şirketinin rentabelli fəaliyyətini onun gəlirlilik göstəriciləri deyil, miqyası şərtləndirir. Cəmi 5%-lik gəlirlilik dərəcesi ilə 5 milyon funt-sterling mebleğində istehsal 0.25 milyon funt-sterling dəyrində gelir getirir.

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.inddv.co.uk) Second Coming Ltd, Linda Green Ltd, Bob and Rose Ltd kimi bir sıra digər töremlə 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 bütünlükə həyata keçirir və XTO-lar isə onların müvafiq ekran işleri ilə bağlı hüquqların, formatın və DVD disklerin 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 istehsalçılar daha böyük üstünlükler verir. Bu vəziyyət Pact¹⁹ ticaret assosiasiyasının müdaxiləsi və Ofcom²⁰ telekommunikasiya idarəesinin normativ-hüquqi aktlarındakı dəyişikliklər səbəbindən meydana gelir. Bu dəyişikliye 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 yazılılığı DVD disklerin satışı vasitəsilə öz ekran işlərində əqli mülkiyyətdən getdikcə daha çox istifadə edir.

Marketing və mercəndayzing fəaliyyətinə DVD etiketi "inD" ("inD DVD Ltd" şirkətinin təsis edilməsi üçün müxtəlif istiqamətli istehsal şirkətlərinin iştirakı ilə yaradılmış müstərek 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 xerçər (səhifə 65-66-ya baxın)
- * Virtual Təşkilatlar (səhifə 75-ə baxın)
- * Merçəndayızınq vasitəsilə Əqlə Mülkiyyətdən istifadə (səhifə 58-ə baxın)

9

Liderlik və İdarəetmə

- Bu fəsildə işlək bizneslə idarə olunan biznes arasındaki 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.
- Söyügedən fəsildə həmçinin insanların məşğullüğünün bəzi aspektləri nəzərdən keçirilir.



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 olmanın xoşagelməz 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 özüne cəlb etmiş ilk peşələrindən getdikcə daha çox uzaqlaşırlar. Bu təmayül müəllimlərə, satıcılara, şəfqət bacılara ve 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 bütünlük idarəetməyə və digər insanlara rehbərlik 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 özleri üçün **İşlək** biznes yaratmaqdan ibarətdir, lakin müəssisəsini inkişaf etdirmek istəyən sahibkar biznesi **idarə etməyi** də unutmamalıdır. Gəminin kapitanı maşın şöbəsində işləməməli, gəmini körpüdən idarə etməlidir. Əgər siz son nticədə sata biləcəyiniz bir biznes qurmaq isteyirsinizsə, onu sonda prosesin gedişatına ümumiyyətə

Siz işlək
biznes
yaratmaqla
yoxsa
biznesi idarə
etməklə
məşğulsunuz?



,

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 səbəblər 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 arasındaki qarşılıqlı əlaqə də məcburi şəkildə genişlənir. İdarəetmənin mahiyyəti işçilərin nə etməli və nə etməməli olduğunu, 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. Sadə dildə desək, idarəetmə əsasən insanlara nə etməli olduğunu 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 yiylənlənməli 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

Xəyalperəst — bir baxışla ruhlandırır

Xoşxasiyyət — səlahiyyətli, əlaqələndirici

Dinləyici — konsultativ, demokratik

Qəhrəman kişi/qadın — sürətli iş tempini təyin edir

Təlimatçı — digər insanları təlimatlaşdırır və inkişafına kömək edir.

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



Emosional İntellekt

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

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



Səviyyə 5 Lider

Təsadüfi deyil ki, müəssiselerinin və ya təşkilatlarının liderlərinə çevrilməyə müvəffəq olmuş şəxsler ünsiyyət bacarıqlarına, emosional intellektə, həbələ, 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 iddiyalı danışırlar – bu isə **Səviyyə 5 Lider**²² adlandırılır.

Böyük Britaniyada Ticarət və Sənaye Şöbəsi²³ tərəfindən həyata keçirilmiş araşdırmanın nəticələrinə əsasən, eksər işçilərin öz rəhbərlərindən almaq istədikləri ilhamı məhz ilhamverici liderlər təmin edir, lakin işçilərin yalnız 11%-i həqiqətən də ilham aldığılarını söyləyir. Fərqli düşüncə tərzinə malik liderlər dahiyanə ideyaları və ya yeni metodları aşkar etmək üçün öz sahəsinin yaxud mədəniyyətinin hüdudlarından kənarda ideyaları axtarır və onları dinləyir, sonra isə müəssisələrinde 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 işgüzər 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" terminini 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 lazımı tədbirlərin dəsteklənməsini nəzərdə tutur.

Gerçekləşən ideyalar —
səhifə 24-ə baxın

Əksər
içərilər öz
rəhbərlərin
dən məhz
ilham
almaq
istəyir

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 olmasına, habelə onların yaradıcı əməyinə sahiblənməkdən ibarətdir (**Fəsil 6-ya - Yaradıcılığınızın Müdafiəsinə nəzər salın**). Prosesin mənfi tərfi isə sabit əmək haqqı xərcləri üzrə öhdəliyin və işəgötürən hüquqi öhdəliklərinin olması ilə izah edilir.

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

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

Təkbaşına fəaliyyətdən personalın ilk üzvünün işə götürülməsinə qədər qət etdiyiniz məsafə həllədici əhəmiyyətə malikdir və bu, biznesin **İşlək** 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 hazırlıınızmı?
 - 2 İşlək biznes və ya idarə olunan bizneslə nə dərəcədə məşğulsunuz?
 - 3 Lider, habelə rəhbər olun.
 - 4 Liderlərindən həqiqətən də ilham alıqlarını söyləyən həmin 11%-in tərkibinə sizin işçilər də daxildirmi?
 - 5 Fərqli düşüncə tərzinə malik olan, digər sahələrdən öyrənməyi və onların ideyalarından istifadə etməyi bacaran lidersinizmi?
 - 6 Özünzlə 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 müqaviləlerinizin və işə qəbul prosedurlarınızın qüsursuz və müasir tələblər səviyyəsində hazırlanğından əmin olun.

Gerçekleşen İdealar

The Team

Brend Kommunikasiya Konsalting Agentliyi

"Design Week" jurnalının 2002, 2003 ve 2004-cü illerde apardığı araştırmaların neticelerine esasen, "The Team" Büyük Britaniyada en effektif fealiyyət göstərən brend kommunikasiya konsalting agentliyidir. Şirkət özəl, dövlət və qeyri-kommersiya sektorlarından olan çoxsaylı vacib münşətiləri cəlb edə bilməsi ilə öyürən. Onun münşətiləri sırasında Vodafone, MSX, "Comic Relief" xeyriyyə təşkilatı, BBC, Peşə inkişafı İnstitutu (CIPD), Beatles qrupu və "Metropolitan Police" təşkilatı yer alır.

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

Sekkiz il bundan əvvəl "The Team" şirkətdaxili güclü və zəif cəhətlərini qiymətləndirib özlerinin "rehbərsiz" olduğunu qənaətəne gəldi. Nəticə etibarilə, "The Team" biznes fealiyyətini yenidən təşkil etdi, "hal-hazırda isə şirkətdə bacarıq və təcrübənin diqqətən seçilmiş birləşməsinə malik olan ikinci nəsil idarəetmə komandası çalışır. Culian təqdimatında bu bele səslənir: "Hər biri fərqli fikirlərə sahib səkkiz insan".

"The Team" şirkətinin uğuru yaradıcılıq və biznesin düşünülmüş birləşməsinin neticəsidir. Lider olaraq Culianın vəzifəsi "insanların "yaradıcılıq" və ya "biznes" mövqeyində çıxış etməsindən asılı olmayaqara onların baxışlarına ehtiram gösterildiyi mühitin yaradılmasından ibarətdir," o bildirir. Şirkət əsas diqqətin müşətilərin ehtiyaclarına yönəldilmesi məqsədile müxtəlif bacarıqlarını bir araya toplamağa qadirdir. "Biz münşətilər üçün nə isə yaratmaqdan zövq alırıq," o əlavə edir.

Colian hesab edir ki, münşətilərlə qarşılıqlı münasibətlərin tamamilə mükəmməl şəkilde idarə olunmadığı sektorda "The Team" şirkəti "son dərəcə praqmatik mövqeyi, real vəziyyətlərdə yaradıcı təfəkkürdən istifadə etmək bacarığı" ilə fərqlənir. "Yaradıcılıq məsələsi Şuranın gündəliyinə daxil edilmir, çünki görülen bütün işlərə onsuza da yaradıcılıq mövqeyindən yanaşılır," o vurğuları. Şirkətdə bütün proseslər münşətilərin ehtiyacları kontekstində baş verir və əsas diqqət ayrı-ayrı bazar seqmentlərinə yönəldilir.

"The Team" 1990-ci illərin sonlarında dövlət sektorundan münşətilərin cəlb edilməsi istiqamətində düşündürilmiş addım atdı. Bu, iki səbəbdən, – ilk növbədə, kommunikasiya məsələlərinə göstərdikləri böyük həvəs sayəsində bu sektorda ən uğurlu işlərə imza atıldılarına, qismən isə özəl sektora təsir göstərən iqtisadi təsiklənən uzaq durmaq istədiklərinə görə baş verdi. Şirkət böyüdüyüünə və müxtəlif bacarıq və sistemlərə sərmayə yatırıdığına görə dövlət sektoru istiqamətində atılan bu addım daha məqsədönlü xarakter aldı.

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

www.theteam.co.uk

"The Team" şirkəti fərdi inkişaf sahəsində prinsiplər və praqmatizmi yenidən birləşdirir. O, personālin öhdəliklərinin artırılması və kadır dəyişkəniyinin azaldılması məqsədilə Peşə İnkışafı İnstitutu (CIPD) ilə six əməkdaşlıq edir. Sözügedən əməkdaşlıq həmcinin insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində qabaqcıl təcrübənin tətbiqi məqsədi daşıyır. İşçi kollektivinin her bir üzvü Fərdi İnkışaf Portfelinə (FIP) malikdir və həmin portfel rəhbərlik tərəfindən deyil, işçi tərəfindən idarə olunur. Culian "öyrənen təşkilat"ını xarakterize etmek üçün belə söyləyir: "Bütün bunların bize bilik qazanmaq imkanı verdiyi fikrinin tərəfdarıyıq". Bundan əlavə, o, insanlara iş şəraitində öyrənmək imkanı verən coxsaylı vasitələrin olduğunu və nə qədər qəribə səslənsə de, onların sırasında ən səmərəsiz vasitənin formal təlim olduğunu qeyd edir.

Şirkət öz əməkdaşlarını baş müəllimlər vasitəsilə six əlaqələr yaratdığı dizayn kolleclərinin tələbələri arasından seçir. Tələbələri iş imkanları ilə temin etməklə, şirkət potensial eməkdaşları onların yaradıcılıq qabiliyyətləri, en mühümü isə müştərilər üçün praqmatik şəkildə işləmək bacarıqları baxımından qiymətləndirə bilir. Bu nümunə "The Team" şirkətinin yaradıcı və işgüzar təfəkkürü effektiv şəkildə birləşdirmək iqtidarından olduğunu göstərir.

Culian Qrays



Kitabda yer alan müvafiq ideya və mövzulara keçidlər:

- * **Yaradıcılıq və biznesin effektiv şəkildə birləşdirilmesi** (səhifə 8-ə baxın)
- * **Zəif və güclü cəhətlərin qiymətləndirilməsi** (səhifə 17-ə baxın)
- * **Bazar Seqmentasiyası** (səhifə 37-ə baxın)
- * **Diqqətin müştərilərin ehtiyaclarına cəmləşdirilmesi** (səhifə 36-ya baxın)
- * **Liderlik** (səhifə 82-ye baxın)
- * **Yox Demək** (səhifə 92-ye baxın)
- * **Risklərin Tehlili** (səhifə 100-ə baxın)
- * **Davamlı Peşəkar İnkışaf** (səhifə 21-ə baxın)
- * **Fərdi İnkışaf Portfelli** (səhifə 21-ə baxın)
- * **Öyrənen Təşkilatlar** (səhifə 22-ye baxın)

10

Biznes Fəaliyyətinin Mümkünlüyü

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



Yaradıcılıq potensialının biznesdə uğur qazanacağının "labüb olduğunu" düşünmək çox ciddi mənfi nəticələrə səbəb ola bilər

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

İstənilən yaradıcılıq potensialını uğurlu biznesə çevirməyin mümkün olduğunu düşünmək və ya mükəmməl yaradıcılıq potensialının biznesdə uğur qazanacağının "labüb olduğunu" inanmaq çox ciddi mənfi nəticələrə səbəb ola bilər. Arzuolunan maliyyə nəticəsinə nail olmaq imkanı verən uğurlu düsturun tərtib edilməsi üçün mükəmməl yaradıcılığın potensial müşşərilər ilə köhnə qaydada birləşdirilməsi kifayət etmir. Uğur qazanmaq və ya uğursuzluğa düçər olmaq ehtimalının yüksək olduğu düsturları müəyyən etmək və bu işin öhdəsindən qiymətli vaxtinizi, enerjinizi və pulunu boş yerə sərf etmədən sürətli və asan şəkildə gəlməyi bacarmaq əsl ustalıq 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 olduğumuzu görə konkret ideyanın həyata keçirilməsinin mümkünşüzlüyü barədə nəticə çıxarmaq əslində "müvəffəqiyətsizlik" deyil, uğur yolunda atdiğımız daha bir addımdır. Müəssisələrin və onlara kömək etmək istəyənlərin başlıca vəzifəsi ağıliniza ilk gələn ideyanı əsas götürməkdən və maliyyə vəsaitləri sərf etməklə, marketinq məsləhətlərindən faydalanaqla və ya bununla bağlı hazırlıq keçməklə, bir sözlə, hər vəchlə 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

Yox Demək
səhifə 92-yə baxın

 **Mümkünlük Filtri**

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 bürüzə verməsinə imkan yaradılırmı?

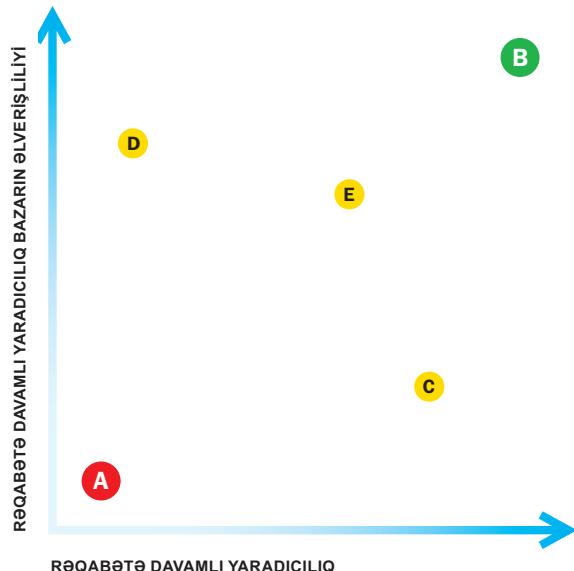
Sözügedən şəraitdə dayanıqlı gəlir axınlarının təmin edilməsi məqsədilə rentabelli fəaliyyət göstərə bilən bazar mövcuddurmu?

Məlumdur ki, bu suallar Dəyərləriniz nöqtəyi-nəzərindən cavablandırılmalıdır.

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

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

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



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

A

Diaqram 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

B

bazar seqmentinin xalis gəliri lazımı qədər təmin etmediyini göstərir.

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

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

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

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

Filtrdə qeydə alınan digər mümkün mövqelər və nöqtələri 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

Gerçəkləşen İdeyalar —
səhifə 102-yə baxın

Missiya və Dəyərlər
səhifə 11-e baxın

Yox
deməyə
hazır olun

 **Yox Demək**

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

Yaradıcılıq müəssisələrinin bir çoxuna kömək etmək üçün Mümkünlük Filtrindən istifada etmişəm. Onu qeyri-kommersiya təşkilatlarına da tətbiq etmək mümkünür. **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 işlek biznes düsturunun işlənilə hazırlanmasına xidmət etmirsə, belək də onun dəyişdirilməsinə və ya çertyoj taxtasına geri qaytarılmasına ehtiyac vardır.

Bu təbiidir! Tələsik qərar verib sonra uğursuzluğa düşcar olmaqdansa, 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 fəsilləri ideyalarınızın dəyişən şəraitləri, müştərilərin ehtiyaclarını, rəqabet qüvvələrini və biznes fealiyyətinin digər aspektlərini nəzərə almaqla işləyib hazırlanmasında və təkrarən gözdən keçirilməsində sizə kömək edəcəkdir. Ideyaların 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 insanların 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 sınamaq üçün kifayət qədər maliyyə vəsaitinə, bununla yanaşı, biznesini hədsiz şaxələndirməmək



Əsas Məqamlar

- 1 Heç də hər bir yaradıcı istedadın biznesdə avtomatik uğur qazanması "labüb deyil".
- 2 Biznesin fəaliyyətinin mümkünülüyü dedikdə yaradıcılığınızın xüsusi aspektlərini konkret müştərilərin ehtiyaclarına uyğunlaşdırın biznes düsturunun tapılması nəzərdə tutulur.
- 3 Konkret müştərilərin ehtiyaclarını rəqibləriniz ilə müqayisədə, daha yaxşı təmin edə bilməyiniz üçün nə kimi yaradıcılıq potensialına sahib olmalıdırınız?
- 4 Konkret bazarın hansı seqmentləri siz lazımi gelir 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 üzləşməkdənə, ideyaları Mümkünlük Filtri əsasında sınaqdan keçirib işə yarayıb-yaramadıqlarını aşkar etmək daha yaxşıdır.
- 8 İdeyalarınızın həyata keçirilməsini mümkün etmək üçün onları yenidən formalasdırmağa hazır olun.
- 9 İdeyalarınızı yenidən nəzərdən keçirərkən bu kitabın müxtəlif fəsillərinə istinad edin.
- 10 Müxtəlif variantların mümkünülüyünü sınaqdan keçirən zaman yaradıcılıq həvəsinizə və dəyərlərinizə sadıq qalın.

Gerçəkləşən İdeyalar

Mando Group

Veb-proqramlaşdırma və Dizayn Konsalting Agentliyi

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

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

Mett və biznes tərəfdası Yan Finç öz Deyərlərinə əsaslanan korporativ mədəniyyət yaratmışlar. Onların fikrincə, Yaradıcılıq, Səmimilik, Həssaslıq və Cəlbedicilik biznesle məşğul olmağın əsasını təşkil edən dörd deyərdir və onlar yalnız bu deyərləri 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 göstərmışdır. 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 maliyyəleşmə ilə təmin etmişlər.

Mettin fikrincə, Mando "təqdim etmək şövqü"nə

malikdir və "məqsədyönlü şəkildə" bütün diqqətini biznesdə qabiliyyət qazanmağa yönəldə bilər.

Mersey Televiziyanın "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 etməyen potensial müştərilərə "Yox" deməkla, əsas diqqətini demək olar ki, tamamilə dövlət sektoruna və daha böyük KOS-lara yönəldir. Bu fəaliyyət profili şirkətin ölçüsünə, yerleşdiyi əraziyə və digər amillər sırasında kredit reytinqlərinə əsaslanır. Mett etiraf edir ki, onlar ilk vaxtlarda biznesdən intina etmək üçün "kifayət qədər ürəkli" deyildilər və nağd pul vəsaitlərinə son derecə ehtiyac duyduqlarına görə "ən çatın müştərilər"lə işləməyə məcbur olmuşdular, həmin müştərilərlə işləmək isə sadəcə olaraq lazımı miqdarda borc görməkdən daha baha başa gəlmişdi.

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

Mettin fikrincə, həmin Əsas Effektivlik Göstəricilərinin formallaşdırıldığı 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)
- * **Dayerlər** (səhifə 11-ə baxın)
- * **Əsas Effektivlik Göstəriciləri** (səhifə 99-a baxın)
- * **Borc vəsaitləri** (səhifə 66-ya baxın)
- * **Bazar segmentlərinə fokuslanma** (səhifə 37-yə baxın)
- * **Yox Demək** (səhifə 92-yə baxın)

11

Uğura Aparan Yolunuz

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



Baxış
səhifə 11-ə baxın

 Biznes Strategiyası

 Biznes Düsturu

 SWOT (GZİT) Təhlil

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

Daha sonra işə məqsədə çatmaq üçün real plana – **Biznes Strategiyanıza** və ya uğura aparan yolunuza ehtiyacınız vardır. Həmin yol unikal **Biznes Düsturunuza** 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 imkanları və Təhlükələri özündə ehtiva edən **SWOT (GZİT) təhlili**ne əsaslanmalıdır.

Heç şübhəsiz, siz güclü tərəflərinizdən istifadə edəcək, imkanlardan faydalanaçaq, seçilmiş müştərilərin ehtiyaclarını tam şəkildə dərk edəcək və rəqibləriniz arasında yerinizi məhərətlə müəyyən edəcəksiniz.

Uğur yolunda atılan yeddi addım

Sizi uğura aparan yol yeddi sadə addımdan ibarətdir:

1. Getmək istədiyiniz istiqaməti - Baxışınızı aydın şəkil-də müəyyən edin.
2. Özünüzi tanıyın və cari vəziyyətinizin mahiyyətini anlayın.
3. Müştərilərin ehtiyaclarını, rəqabət şəraitini və xarici qüvvələri dərk edin.
4. Unikal Biznes Düsturunu diqqətlə hazırlayın.
5. Tədbirlər planını - **Biznes Strategiyanızı** işləyib hazırlayıın.
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 qəçiləməzdir, lakin strategiya vacib məsələlərə – ən vacib məqamlara və ya əsas dönüş nöqtələrinə istiqamətlənir. Tapşırıqların ardıcılılığını 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 tərəfdəşin tapılması, yeni texnologiyalara sərmayə qoyuluşu, əqli mülkiyyətin mühafizəsi və ondan istifadə edilməsi, investisiyaların cəlb edilməsi və s. kimi həyatı vacib məsələləri özündə ehtiva edə bilər.

Bu barədə düşünməyin kreativ üsulu gələcəkdə yaşadığınızı və artıq müvəffəqiyyət qazandığınızı təsəvvür etməkdən ibarətdir. Müsahibə zamanı səyahət hekayənidən söhbət açarkən siz uğurunuzun dönüş nöqtələri və ya ən mühüm tərkib hissələri hesab olunan əsas qərarları və görülmüş tədbirləri xatırlayırsınız. Gələcəkdən keçmişə nəzər saldıqda ciddi əhəmiyyət kəsb edən addımların sayı dörd və ya beş ola bilər. İndiki zamana qayitdılqdə 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 strategiyanın 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



Maraqlı
seyahətinizdə
sizə yol
yoldaşı
olacaq
portativ
bələdçi



Gerçəklişən İdeyalar —
səhifə 102-yə baxın

Effektivliyin Qiymətləndirilməsi

Bu müddət ərzində işlərin gedışatını müxtəlif şəkildə izləməli olacaqsınız: ilk növbədə, biznes düsturunuzdan mahiyyətə uzaqlaşmadığınızdan və əsas dövrləri keçmek 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 (ÖEG) adlandırılara bilər**. Biznes fəaliyyətindən asılı olaraq, onların sırasına satışlar, müştəri məmənənliyi, 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 getməyen işləri dərhal diqqətinizə çatdırın, bununla da dərhal müvafiq tədbir görməyiniziə imkan verən biznes göstəriciləri panelini və ya nəzəret panelini sizə təqdim edir.

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

Həyata baxışınızdan və prioritetlərinizdən asılı olaraq, siz maliyyə göstəricilərini, sosial faydanı və biznes fəaliyyətinizin ətraf mühitə təsirini ölçən **Üçlü Vəhdəti** yanaşmasından istifadə etməklə, uğurunuza qiymətləndirmək istəyə bilərsiniz. Sosial müəssisələr bu yolla öz uğurunu ölçür, bundan əlavə, iri korporasiyalar onları işləməyə sövg edən amillərin sərf maliyyə xarakteri daşımadığını göstərmək üçün bu üsuldan

getdikcə daha çox istifadə edirlər.

Risks

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

Risklərin Təhlili sadəcə olaraq, bütün risklərin təhlil edilməsi və onların baş vermə ehtimalına və işgüzar fealiyyət 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 Özünüüz, 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 nəzaretdə saxlamaqla, irəliləyişinizi qiymətləndirin.
- 8 Diqqətinizi planınızdan yayındırıran məqamlarda "yox deməyə" hazır olun.
- 9 Fundamental əhəmiyyətli məsələləri düzgün dərk edin, bu zaman biznes planı tərtib etmək sizin üçün daha asan olacaq.
- 10 Irəliyə gedən yolda portativ bələdçi kimi istifadə etməyiniz üçün biznes planı (və ya inkişaf planı) hazırlayıın.



Gerçekleşen İdeyalar

Windows Layihesi İctimai karakterli Yazı Layihesi

Windows Layihesi cəmiyyətin bütün təbəqələrində insanlara yaradıcılıq qabiliyyətlərini yazı vasitesilə inkişaf etdirmək imkanı verən layihelerin təşəbbüskarı olmaq missiyası əsasında fəaliyyət göstərən qeyri-kommersiya təşkilatıdır.

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

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

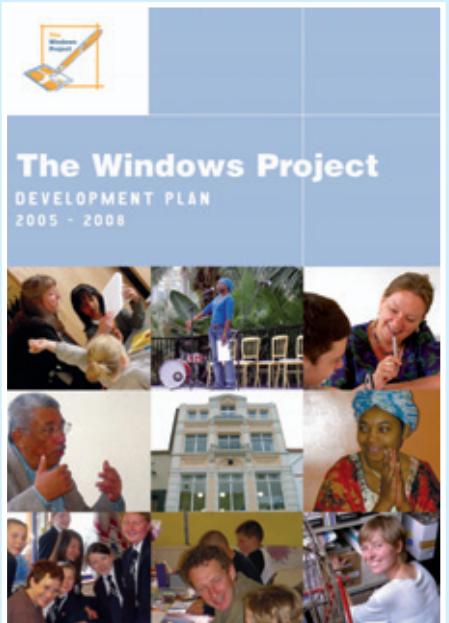
Uzun illər ərzində layihənin uğuru müxtəlif şəraitlərdə formalşılmışdır və Windows Layihəsi imkanlar və təhlükələrin müəyyən edilməsi məqsədilə ICEDRIPS yoxlama siyahısından istifadə edərək xarici mühitin təhlilinin həyatına keçirilməsi yolu ilə gələcəyini planlaşdırılmışdır.

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

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

Windows Layihəsi yeni Inkişaf Planının (təşkilat biznes planı məhz bu şəkildə adlandırılmağa üstünlük verir) işlənib hazırlanması üçün bu işdə payı olan bütün maraqlı tərəfləri sistematik prosesə cəlb etmişdir. Söyügedən proses layihənin gələcək inkişafı üçün ortaq baxışın razılıdırılmasından, güclü və zəif cəhətlərin təhlilindən və strateji məqsədlərin prioritətlərinin 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 məqsədi maliyyələşdirmənin eldə olunması və xidmətlərin göstərilməsinə dair müqavilələrdən gəlir götürülməsi baxımından maksimal çevikliyi təmin edir. Assosiasiya faktiki olaraq, sosial müəssisə hesab edilir və İctimai Maraqlar Namine Fəaliyyət Gösterən yeni Şirkət qismində müəyyən olunması üçün bütün meyarlara cavab verir. O, ictimai məqsədə malikdir və Assosiasiya üzvlərindən, əməkdaşlardan, müştəri



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

Windows Layihəsinin gələcək inkişafla bağlı baxışı onun əsas Missiya və Dəyərləri ilə ziddiyet təşkil etmir, beləliklə, bu sahədə güclü cəhətlərə və bacarıqlara malik olduğunu qəbul edərək, o, icmalara xüsusi diqqət yetirməyə davam edəcəkdir. Layihə qrantlardan və xidmət müqavilələrindən ibarət olan "qarşıq 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, ikiili meyarlara cavab verən, daha dəqiq desək, həm Layihənin içtimai missiyasını yerinə yetirən, həm də onun maliyyə dayanıqlılığını təmin edən layihələri seçəcəkdir.

Bunu əsas götürərək, Windows Layihəsi şərait dəyişdikdə belə öz Dəyərlərinə və Missiyasına sadiq qalmağı 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 / İnnovasiyalar Planı** (səhifə 100-ə baxın)
- * **Mümkünlük Filtri** (səhifə 90-a baxın)

Nəticə...

Bu kitabın məqsədi yaradıcılıq həvəsinə 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.



Müşterilərinizi diqqətlə seçin.

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



Rəqabəti dərk edin.

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



Lider, habelə rəhbər olun.

Diger insanların vasitəsilə nəticələrə nail olmaq sənəti her zaman yaxşı biri olmağa çalışmağınızı tələb edir.



Doğru məqamları dəyərləndirin.

Müəssisənizin irəli aparılması zamanı müxtəlif istiqamətlərdəki fəaliyyətinizə nəzarət edə bilməyiniz üçün Biznes Göstəriciləri Paneli şəklinde sadə, lakin səmərəli məlumat sistemini layihələşdirin. Süret zolağında qəza töretməyəcəyinizdən yaxud yanacağınızın tükenməyəcəyindən əmin olmaq üçün gözünüz Maliyyə Göstəriciləri Panelində olsun.



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



Her bir variantı qiymətləndirmək üçün **Mümkün-künlük Filtrindən istifadə edin**. Yaradıcı biznes ideyaların bəzilərini həyata keçirmək qeyri-mümkün ola biler. Biznes Düsturunu düzgün şəkildə dərk etmək üçün ideyaya düzəlş etməyə hazır olun. Yaxud yeni ideyalar yaradın.



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



Yox Deməyə hazır olun. Uğura aparan yolunuzy aydın şəkildə müəyyən etdikdən sonra siz hədəfinizə aparmayan aldadıcı imkanlara "yox deyin". Müvəqqəti yayınma hallarının baş vermesi qəcilməzdir, lakin hədəfinizi nezərdən qaçırmamağa çalışın.



Kreativ olun

Əlavə 1

Yaradıcılıq Sahələri

Birləşmiş Krallıq Hökumətinin Mədəniyyət, KIV və İdman məsələləri üzrə Şöbəsi (MKİŞ)²⁸ "Yaradıcılıq sahələri"ni aşağıdakı şəkilde izah edir: "Həmin sahələr öz mənşeyini fərdi yaradıcılıq, bacarıq və istedaddan götürür və eqlə mülikiyətin əmələ gəlməsi və ondan istifadə edilməsi yolu ilə kapital yiğimi və iş yerlərinin yaradılması potensialına malikdir."

"Yaradıcılıq sahələri" termini sahələrin daha konkret sırasını eks etdirməsinə və yaradıcılıq sahələrinin alt çoxluğu hesab olunmasına baxmayaraq, bəzi agentliklər tərəfindən istifadə olunur. UNESCO²⁹ yaradıcılıq sahələrini "qeyri-maddi və mədəni karakter daşıyan məzmunların yaradılmasını, istehsalını və kommersiya məqsədilə istifadəsini nəzərdə tutan sahələr" kimi xarakterizə edir. Söyügedənməzmunlar 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; el işləri; dizayn; dizayner-modəlyer; film və video; interaktiv əyləncə programları; musiqi; ifaçılıq sənəti; nəşriyyat; program təminatı və kompüter oyunları; televiziya və radio.

Mədəniyyət, KIV və İdman məsələləri üzrə Şöbənin (MKİŞ)³⁰ araşdırmasına əsasən, 2001-ci ildə Ümumi Əlavə Dəyerin (ÜƏD) 8,2%-i Yaradıcılıq Sahələrinin payına düşmüş və 1997-ci ildən 2001-ci ilə qədərki dövrde sözügedən sektorda orta hesabla illik 8% artım qeydə alınmışdır. Yaradıcılıq Sahələrinin 2001-ci il üzrə ixracı Birləşmiş Krallıq ticarət balansında 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 her 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 idarələrərən Sahibkarlıq Subyektlərinin Reystrine (ISSR) esasən sözügedən sektorda təqribən 122,000 şirkət fealiyyət göstərmışdır.

Financial Times³¹ qəzeti nəsasən, "Böyük Britaniya Hökumətinin Strategiya Bölmesinin hesabatında belə nəticəyə gelinib ki, Londonun iqtisadiyyat üçün yaradıcılıq sahələri maliyyə xidmətləri ilə müqayisədə daha çox əhəmiyyət kəsb edir. Yaradıcılıq sahələrində (o cümlədən, dəb, program 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 de artmaqdə davam edir."

BMT-nin Ticaret və İnkişaf üzrə Konfransının materiallarına əsasən, Yaradıcılıq Sahələri işçi qüvvəsinin orta hesabla 3-5%-ni cəlb etməklə, iqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatına (OECD) üzv olan ölkələrdə ən sürətli böyüyən və inkişaf edən sektorlardan biri hesab olunur.³² Yaradıcılıq Sahələrinin global sərvətinin (dəyerinin) 2000-2005-ci illər ərzində 831 milyard ABŞ dollarından 1,3 trilyon ABŞ dollarına qədər artacağı, ümumi illik artım göstəricisinin isə 7%-i üstələyecəyi 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 müəssisələrinin bir çoxundan fərqli olaraq internetdən daha çox istifadə edərək beynəlxalq bazarlara nisbətən sürətli daxil olduğuna görə bu sahədə beynəlxalq əməkdaşlığı dəstəkleyir.

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

Onlardan ən birincisi 1990-ci 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 fealiyyət göstərən yaradıcılıq müəssisələri və təşkilatlarının davamlı inkişafının dəstəklenməsi ilə məşğul olur.

ACME həm dövlət, həm də özəl sektorlarla aşağıdakı məqsədlər namına əməkdaşlıq şəraitində işleyir:

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

Strateji inkişaf baxımdan oynadığı rol ilə yanaşı, ACME regionda fealiyyət göstərən yaradıcılıq müəssisələri və təşkilatları üçün müştəri yönümlü əməkdaşlıq təşkilatları təqdim edir. Onların sırasına informasiya təminatı və araşdırılmalarla dəstək verilməsi, o cümlədən ümumi biznes məsələləri və yönləndirmə xidmətləri daxildir.

Hal-hazırda ümumi təyinatlı dəstək xidmətləri göstərməkla yanaşı, ACME əməkdaşlıq etdiyi müəssisələrlə birbaşa əks elaqə üçün işlənilər hazırlanan sifarişli proqramlar da təqdim edir.

ACME yaradıcılıq müəssisələrinə dəstək verməkla yanaşı, icmaların bərpası prosesində yaradıcılığın nə dərəcədə güclü və təsirli rol oynadığını nümayiş etdirən layihələr işleyib hazırlanmışdır. O, sosial təsirin öyrənilməsinə dair araşdırımlar üzərində işləməkə, modellər işleyib hazırlanmaqla, habelə monitorinq və qiymətləndirmə sahəsindəki qabaqcıl təcrübəni təbliğ edən proqramları reallaşdırmaqla milli seviyyəde hörmət və nüfuz qazanmaqdə 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 Üstünlüyü - regional və milli seviyyələrde qəbul edilmiş biznesə dəstək modelini işləyib hazırlanmışdır.
- Təsirlərin öyrənilməsinə dair əhəmiyyəti tədqiqat da daxil olmaqla üç kitab neşr etdirmişdir. Hər üç kitab milli və beynəlxalq məqyasda şöhrət qazanmışdır.
- Yaradıcılıq sahələri üzrə elektron xəber bülleteni hazırlanmışdır. Hal-hazırda sözügedən bülleten vəsaiti təxminən 2000 abunəçi məlumatlandırılır.
- Merseyside agentliyinin yaradıcı biznesə dəstək xidmətləri göstərən təchizatçılarından ibarət olan və ən uzunmüddəli fealiyyət dövrüne malik şəbəkəsinə (CISS) dəstək göstərmişdir.
- İxrac fealiyyətində 1.5 milyon funt-sterlinqden çox vəsatı əmələ getirmək, ABŞ-nın dörd ticarət missiyasına dəstək göstərmişdir.
- İncəsənet və regenerasiya fealiyyəti nəticəsində 200-dən çox içtimai xarakterli regenerasiya layihələri ilə işləmiş, sayı 30-a çatan yeni təşkilatlar və içtimai müəssisələr yaratmışdır.
- Büyük Britaniyada fealiyyət göstərən təşkilatlar tərafından qəbul edilmiş özünüymətləndirmə metodikasını işləyib hazırlanmışdır.
- Merseyside agentliyinin tarixdə ilk dəfə xüsusi olaraq yaradıcılıq müəssisələri üçün nəzərdə tutulan və Kin (www.kin2kin.co.uk) adlandırılaraq internet cəmiyyətinin inkişaf etdirilməsi prosesinə rəhbərlik etmişdir.
- Liverpulun reklam və dizayn müəssisələri üçün nəzərdə tutulan və Futures (www.futuresnetwork.org.uk) adlandırılaraq illi peşəkar şəbəkəsinin inkişaf etdirilməsi prosesinə rəhbərlik etmişdir.
- Avropanın Mədəniyyət Paytaxtı olmaq üçün Liverpulun irəli sürdüyü təşəbbüsün incəsənet və Regenerasiya istiqamətinə rəhbərlik etmişdir.

Merseyside

acme

kin

Linking Liverpool
and Merseyside's
creative people

DEVELOPING CREATIVE INDUSTRIES

İstinentalar

- 1 Merseyside ACME (incəsənət, mədəniyyət, KIV, müəssisə). Əlavə məlumat eldə etmək üçün baxın www.merseysideacme.com
- 2 Yaradıcılıq Üstünlüyü. Əlavə məlumat eldə etmək üçün baxın www.creativeadvantage.co.uk və ya www.merseysideacme.com
- 3 YSIX. Yaradıcılıq Sahələrinin İnkışafı Xidməti. Əlavə məlumat eldə etmək üçün baxın www.cids.co.uk
- 4 YSİA. Yaradıcılıq Sahələrinin İnkışafı Agentliyi. Əlavə məlumat eldə etmək üçün baxın www.cida.org
- 5 Bu tamamilə doğrulur, lakin təvəzükərlər mənə onu xüsusi qeyd etmədən üzərindən etinəsiz tövbə keçməyə imkan vermir. Ədəbi-bədii jurnalda dərc edilmiş kiçik bir şeir parçası ilə mən dünyada "şəirləri ən az çap olunan şair" hesab olunuram. Digər tərəfdən, 17 hecalıq Haiku şeirim üçün 5 funt (hər həcaya görə!) ödənilidiyine görə mən dünyani ən çox qazanan şairlerindən biri sayılı bilərem.
- 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 antiq eşyalar bazarı; el işləri; dizayn; dizayner-modelyer; film və video; interaktiv əyləncə proqramları; musiqi; ifaçılıq sənəti; nəşriyyat; program təminatı və kompüter oyunları; televiziya və radio.
- 8 Sun Tzu, Mühərri 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 məmərcələrdən ibarət qrup ilə Orta Şərqə aid konsultasiya layihəsi haqqında danışarkən bənzətmədən istifadə edəndə, onlardan bir çoxunun kirpilər barəsində heç bir təsəvvürə malik olmadığını anladım. Kirpinin küreyində 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 İnkışafını Nəcə Layihələndirməli". Harvard Biznes İcmali. 2002-ci il.
- 14 Maykl Porter, Reqəbat Strategiyası: Sahələrin və Rəqiblərin Tehsil edilməsi Metodları. Free Press. 1980-ci il.
- 15 Adam M. Brandenburger və Barri C. Naybaff Rəqiblərin Əməkdaşlığı. Harper Kollins. 1996-ci il.
- 16 Birleşmiş Krallıq Hökuməti. Mədəniyyət, KIV və İdman məsələləri üzrə Şöba (MKİŞ)
- 17 Gəlir və Xərclər haqqında Hesabat mənəfət və zərer hesabatı və ya maliyyə neticələri haqqında hesabat kimi də adlandırılara bilər.
- 18 Hendi, Çarlız, Düşünsəzli Dövrü. Random House nəşriyyat evi, London. 1989-cu il.
- 19 Pact - Böyük Britaniyanın bədii film, televiziya, animasiya filmi və interaktiv media şirkətlərinin komsəsi maraqlarını təqdim və təbliğ edən ticaret assosiasiyasıdır. baxın www.pact.co.uk
- 20 Ofcom Birleşmiş 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 Quolman, "Nəticə verən liderlik". Harvard Biznes İcmali. Mart - Aprel 2000-ci il.
- 22 Cim Kollins, Yaxşıdan Mükəmmələ. Random House nəşriyyat evi. 2001-ci il.
- 23 Ruhlandırıcı Liderlik, Böyük Britaniya Hökuməti, Ticaret və Sənaye Şöbəsi. 2004-cü il.
- 24 Kostyum geyinən oxular dərhal başa düşəckələr ki, mən bunu futbolka geyinən yaradıcılıq müəssisələri üçün McKinsey / GE cədvəlinin əsasında hazırlanışam.
- 25 Bişop, Syuzan, "Yox Deməyin Strateji Gücü". Harvard Biznes İcmali. Noyabr - Dekabr. 1999-cu il.
- 26 Guardian. 08 Noyabr 2004-cü il.
- 27 Norton və Kaplan, "Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi: Strategiyanın Həyatına Keçirilmesi". Harvard Biznes İcmali. 1996-ci il.
- 28 Məlumatların Təsviri Sənədi, Yaradıcılıq Sahələri Bölümü və Hədəf İşçi Qrupu. Böyük Britaniya Hökumətinin Mədəniyyət, KIV və İdman məsələləri üzrə Şöbəsi (MKİŞ). Oktyabr 1998-ci il.
- 29 UNESCO, Paris. 2000-ci il. Mədəniyyət, Ticaret və Qloballaşma: Suallar və Cavablar.
- 30 Böyük Britaniya Hökumətinin Mədəniyyət, KIV və İdman məsələləri üzrə Şöbəsi (MKİŞ).
- 31 "Financial Times". 04 iyul 2003-cü il.
- 32 BMT-nin Ticaret və İnkışaf üzrə Konfransı (UNCTAD), Cenevre. 2004-cü il. Yaradıcılıq Sahələri və İnkışaf.
- 33 Hokins, Con, Kreativ İqtisadiyyat: İnsanlar İdeyalar vasitəsi Nəcə 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**
Aktivler **64**

- sabit aktivlər **63, 65**
- qeyri-maddi aktivlər **32, 42, 53, 57, 59**
- xalis aktivlər **68**

American Express **36**
Analitik telimlər **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 məaneoləri **47**
Bazarın tədqiqi **14, 38 - həmçinin baxın**
Marketing

- kabinet araşdırması **38**
- fokus-qruplar **38**
- ilkin tədqiqat **38**
- ikinci derecəli tədqiqat **38**

BB Ticarət və İnvestisiya **14**
BBC **50, 66**
Beatles **42, 55, 86**
Birleşmiş Krallığın Gelirlər və Gömrük İdarəesi (**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 planları **100, 101**
Biznes radarı **27, 30**
Biznes Strategiyası **21, 45, 86, 97**
BMT-nin Ticarət və İnnişaf üzrə Konfransı (**BMTTİK**) **106**
Bob ve Rose Ltd **78**
Borc vəsaitləri **67, 69**
Boui, Devid **56**
Branson, Rıçard **19**
Brayl **46**
Brendler **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, Ceysən **60**
Cons, Mark **60**
Conson, Mett **94**
Creative Business Solutions **70**
Creative Kernow **106**

C

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

D

Da Vinci, Leonardo **70**
Davamlı Pəşəkar İnnişaf (DPI) **21**
Demografiya **28**
Devis, Rassel T **78**
Dəyerlər **11, 12, 13, 18, 71, 92, 93, 94, 97, 103**
Daiyəşen xərclər - baxın Xərclər
Deyişiklik **18**

- deyişikliklər rəhbərlik edilməsi **84**
- deyişikliklərin idarə edilməsi **84**

Deyişikliklərə rəhbərlik edilməsi - baxın Deyişiklik
Deyişikliklərin idarə edilməsi - baxın Deyişiklik
Deyişikliklərin idarə edilməsi - baxın Deyişiklik
Deyişikliklərin idarə edilməsi - baxın Deyişiklik
Deyişikliklərin idarə edilməsi - baxın Deyişiklik
Design week jurnalı **86**
Dizaynlar **54**
Dove **36**
Dövlət büdcəsindən maliyyələşdirmə **66**
Dövlət statistikası **38**
Dövriyyə **65**
Dövriyyə 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**
Əlliiliyin 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 inkişaf Portfeli (FIP) **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**
Frilanserlər **24, 85**
Funland **50**

G

Gelir və Xərclər haqqında Hesabat **64**
Gözdən Ətilər üçün Milli Kitabxana (GÖMK) **46**
Grapefruit **66**
Güclü Təraflər **17, 37, 97**

H

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

X

Xalis aktivlər - baxın Aktivler
Xalis dəyər **64**
Xarici Audit **27**
Xarici güvvələr **31**
Xarici mühiit **27, 32**
Xeyriyyə müəssisələri **74**
Xeyriyyə təşkilatları **9**
Xərclər

- sabit xərclər **65, 69, 78**
- daiyəşen xərclər **65**

Xüsusi Tayinatlı Obyektlər (XTO) **78**
Xüsusiyyətlər əvəzinə faydalalar **39, 47, 49**
Xüsusiyyətlər və faydalalar - baxın Xüsusiyyətlər əvəzinə faydalalar

I

IBM **36**
İctimai Maraqlar Namine Fəaliyyət Göşərən Şirkət **74, 102**
İctimai mənafət **66**
İctimaiyyət və Əlaqələr (PR) **39**
Idarəetmə **81**
Idarəetmə hesabatları **64, 69**
İdeallar **18**

İxrac için Pasport 14
İkinci geliş (Second Coming) 78
İqtisadiyyat 28
İlahıverici liderler 83
İlkin tədqiqat - baxın Bazarın Tədqiqi
İmkanlar 97
İmkanları Tehlili 30
İncəsənətin maliyyələşdirilməsi sistemi 102
inD DVD Ltd 78
İnformasiya Dövrü 53
İnfrastruktur 28
İngiltere İncəsənət Şurası 102
İnkişaf planları 100, 102
Inner City 42, 100
Innovasiya 28, 30
Inspiral 106
Investorlar 66
Iomis 42
İstedadlar 18
İşlək və idarə edilən biznes 81, 84, 85
İttifaqlar 18
iTunes Müziqi Mağazası 56
ICEDRIPS yoxlama siyahısı 27, 28, 31, 101, 102

J
JAB Design Konsalting 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 hərəkat 64
Kooperativlər 5
Korporativ strukturlar 77
Kreditlərə zəmanət proqramları 67
Kritli, Endryu 78

Q
Qandi, Mahatma 82
Qanun və normalar 28
Qettman, Devid 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
Qymet 39
Goulman, Daniel 82
Qrantar 67, 69
Grays, Culian 86

L
Lankaşir Turist Administrasiyası 42
Liderler 85, 104
Liderlik 82
Liderlik üslubları 82, 85
Lifestyle biznes 9, 50, 77
Linda Green Ltd 78
Lisenziyalasdırma 58
Liverpol Şəhəri 102
Lloyds TSB 70

M
Maxwell House 36
Makann, Kristofér 32
Makgovern, Cimmi 78
Maliyyə 18
Maliyyə Göstəriciləri Paneli 68, 69, 105
Maliyyə Hesabatları 64, 69
Maliyyə nəzərəti 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
Müşterilər
• reklam 38, 39, 40
• birbaşa poçt göndərənləri 39
• eks elaqə mexanizmləri 38
• marketinqin 4P prinsipi 39
• beynəlxalq bazarlar 106
• bazar haqqında məlumat 18, 53
• bazara nüfuzetmə 99
• bazar seyntifikasiyası 37
• bazar segmentləri 36, 41, 45, 93, 97
• marketinq büdcələri 40
• marketinqin kommunikasiya sistemi 39
• marketinq kompleksi 39
• marketinq problemləri 35
• külliəvi marketinq 40
• niş bazarlar 45
• operativ marketinq 35, 36, 39, 40, 41
• ictimaiyyətə əlaqələr 39
• strateji marketinq 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
Menecerler 85
Mersey Televiziysı 94
Mersey Tərafdaşlığı 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, Klv və İdman məsələləri üzrə Söba (MKİŞ) 106
Mehdud məsuliyyətli cəmiyyətlər - baxın Şirkətlər
Mehdud öhdəlik - baxın Öhdəlik
Mehsul 39
Mehsul yönümlülük 35, 41
Menfeet 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 programı 102
Mimashima Records 54
Missiya 11, 12, 13, 92, 103
Missiya bayannaməsi 11, 12
Morris, Kris 24
MSX (Milli Səhiyyə Xidməti) 86, 102
Müəllif hüquq 54, 105
Mühəriba Sənəti 17
Mühitin Tehlili 27
Müqavilələr 59
Mümkünlük Filtri 12, 89-92, 93, 101, 103, 105
Müşterilər – bax Müşterilər İş gününün sonu (Clocking Off) 78
Müşterilər 11 - baxın Marketing
• səvdələşmə zamanı alıcıların dominant mövqeyi 47
• xüsusiyyətlər əvəzine faydalar 39, 47, 49
• müşterilərin artan ehtiyacları 42
• cari müşterilər 37, 39, 41
• müştəri məmənuniyyəti 99
• müştəri segmentləri 37
• müşterilərin dəyişən ehtiyacları 35, 41, 42, 45, 93
• müşterilərin qarvayıları 46, 49, 74, 77
• müşterilərin nöqtəyən-nəzərləri 39, 46
• eks elaqə mexanizmləri - təklif qutuları 38
• ideal müştəri 40
• müşteriləri dinləmək 11, 38
• itirilmiş müşterilər 39, 41
• müşterilərin seçilməsi 24, 104
• doğru müşterilərin seçilməsi 9, 36, 45
• hədəf istəhlakçılar 36
• hədəf müşterilər 37, 39, 41
Müşteri yönümlülük 35, 36, 41

N
Naqd 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

- Öhdalık 64
• maliye öhdeliyi 73, 77
• mehdud öhdilik 73
• mehdud öhdilikli terefdasılıq münasibetleri 73
• qeyri-mehdud öhdilik 73
Öyrənen teşkilat 22, 87
Özüne xeyanət etmək 8

P

- Pact 78
Pakkard, Devid 36
Palm emalıyyat sistemi ile işleyen fərdi rəqəmsal vəsaitlər 32
Pareto Prinsipi 20
Pareto, Vilfredo 20
Patent İdarəsi 55
Patentlər 55, 105
Paylana 39
Penguin 54
Peppered Sprout 19, 24, 37, 84
Personalin inkışaf etdirilməsi 85
PEST Təhlili 27
Peşə İnkışafı Institutu (CIPD) 86, 87
Plastix 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 Elifri 36
Rentabilitlik 68
Rəqəbat 28, 104
• rəqəbat şəraitinin sxemləşdirilməsi 46
• rəqəbat üstünlüyü 19, 29, 45
• rəqəbat mühiti 45
• rəqəbat davamlı mövqə 46
• rəqəbat strategiyası 45
• iştirakçılar 45, 93
• rəqiblər 46, 47
Rəqəbat Qüvvələri 28, 29
Rəqəbat şəraitinin sxemləşdirilməsi 46, 49
Rəqiblər - baxın Rəqəbat
Rəqiblərin emakdaşlığı 30, 48, 49
Risklər 100, 101
Risklərin Təhlili 30, 86, 100

S

- Sabit aktivlər – baxın Aktivlər
Sabit xərclər – baxın Xərclər
Satış 35
Satışlıar 65
Seqməntasiya - baxın Marketing
Sənaye mülliyyəti hüquqları 54
Sənaye ve Qarşılıqlı Borcvermə Cəmiyyətləri 74
Səviyyə 5 Liderlik 83
Shanda Entertainment 30
Shell 36
Sky Televiziyası 50
Smirnoff 50
Sony 19
Sosial Müssisilər 5, 9, 63, 69, 73, 74, 77
Sosial sahibkarlar 9
Sosial təməyülər 28
Sövdələşmə zamanı aliciların dominant mövqeyi 47
Sövdələşmə zamanı təchizatçıların dominant mövqeyi 47
Strategiya 86
Subay 50
Sun Tzu 17
SWOT (GZIT) Təhlili 97

S

- Şəbəke biznesləri 84
Şəbəke teşkilatları 75, 76
Şəbekeler 18
Şəxsi qeyri-emlak hüquqları - baxın Əqli Mülkiyyət Hüquqları
Şindler, Nikola 78
Şirkətlər 73
• sehmədar kapitalı olmadan zəmanətə mehdudlaşdırılmış şirkət 74
• mehdud məsuliyyətli cəmiyyətlər 74
• özəl mehdud məsuliyyətli cəmiyyətlər 74
• tərəmə ticaret 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
Terefdaslılar 28
Terefdaslığın maliyyələşdirilməsi 67
Terefdaslılar 18
Təskilatdaxili eqli kapital 22
Təskiliat medeniyət 18
Təskiliat strukturlar 75
• klub sendviç (club sandwich)
teşkilati 75, 76
• şəbəke teşkilati 75, 76
• üçyarpaq yonca (shamrock)
teşkilati 75, 76
• virtual teşkilat 75, 77
Təsviqat 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
Uaylı, Pit 56
Uğur 9
UNESCO 5, 106
Uord, Deyv 102
Ursake, Marius 66

Ü

- Üçlü Vəhdəti Prinsipi 9, 99
Üçyarpaq Yonca (Shamrock) teşkilatları 75, 76

V

- Veb saytlar 40
Vəngür kapitalı 67
Vergiçöyma 69
Vil, Rıçard 42
Virgin 19
Viridian Artists Gallery 14
Virtual teşkilatlar 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 Terefdaslılar programı 102
Yaradıcılıq 7
Yaradıcılıq klasterləri 48, 49
Yaradıcılıq Sahələri 4, 5, 17, 106, 107
- həmçinin baxın Medeniyət Sahələri
• yaradıcılıq Sahələri - anlays 53
• yaradıcılıq sahələri - alt-sektorlar 106
Yaradıcılıq Sahələrinin Inkışafı Agentliyi (YSIA) 5, 106
Yaradıcılıq Sahələrinin Inkışafı Xidmeti (YSIX) 5, 106
Yaradıcılıq Üstünlüyü 5
Yeni İştirakçılar 47
Yeni məhsulun hazırlanması 38
Yer 39
Yesterday mahnisi 55
Yox Demek 14, 86, 92, 94, 98, 101, 105
YSIA 5, 106
YSIX 5, 106

Z

- Zelveqer, Rene 50
Zəif Cahətlər 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 minnətdarlığını bildirirəm. Xüsusi təşəkkürlər: Fil Birçenoll, Helen Bouyer, Helen Brazye, Piter Berk, Conatan Batters, Entoni Birn, Mayk Karni, Mark Kollett, Cemma Kupe, Endryu Kritçi, Riçard Enqelhardt, Mett Finneqan, Noel Fitzsimmons, Keyt Fletçer, Devid Qeltman, Culian Qrays, Ceffri Horli, Devid Hyus, Yan Hyus, Mett Conson, Mark Cons, Moyra Kenni, Endi Lovatt, Aytor Meit, Kevin Makmanus, Kris Morris, Şeron Matç, Bricet O'Konnor, Kat Overbay, Endryu Patrik, Yekaterina Petreanu, Keti 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 planın strukturu, terminlər lügəti və digər faydalı veb saytlara keçidi təmin edən linklər təqdim olunur.

www.tshirtsandsuits.com



Naşırın 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.

Mədəniyyət və Yaradıcılıq

Avropa İttifaqı - Şərqi Tərəfdəşliyi Programı



Bu kitab Avropa İttifaqının Şərqi Tərəfdəşliyi Mədəniyyət və Yaradıcılıq Proqramının yardımı ilə tərcümə olunub və nəşr edilib.

Bu kitabın məzmunu Avropa İttifaqının rəsmi rəyini eks etdirmir. Kitabda verilən məlumatlara və ifadə edilən fikirlərə görə bütövlükə 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.



Devid Perriş, MBA, MCMI, AIMC, MCIM, MIBA

Devid yaradıcılıq və mədəniyyət müəssisələrinin idarə edilməsi və onlara rəhbərlik edilməsi üzrə praktik təcrübəyə malikdir. Onun praktik təcrübəsi akademik biliklər, peşəkar akkreditasiyalar və müxtalif idarəetmə institutlarına üzlüyü ilə müşayiət olunur.

O, yaradıcılıq və mədəniyyət müəssisələrinin mütəxəssis hazırlığı və konsultasiya layihələri vasitəsilə daha çox uğur qazanmasına kömək etmək üçün bilik və təcrübəsindən istifadə edir.

Devid mükemməl ideyaların, effektiv metodların və qabaqcıl təcrübələrin sənaye və sektorlar arasında, habelə milli hüdudlar və mədəniyyətin hüdudları boyunca ötürülməsi yolu ilə müştərilərin müəssisə və təşkilatlarının fəaliyyətinin beynəlxalq miqyasda effektivliyini yüksəldir. O, qabaqcıl beynəlxalq təcrübənin yerli şəraitə uyğunlaşdırılması prosesində müştərilərə kömək etməklə, onları dəstəkləyir.

Devid gördüyü iş vasitəsilə beynəlxalq miqyasda böyük hörmət və nüfuz qazanmış və Birləşmiş Krallıqda, Hindistanda, Kanadada, Birləşmiş Ərəb Əmirliklərində, Fransada, İtaliyada, İsvəçrədə, Misirdə, Türkiyədə, Almaniyada, Danimarkada, Cənubi Afrikada, Sinqapurda, Tailandda və Çində fəaliyyət göstərən çoxsaylı müəssisələrə, dövlət idarələrinə və qeyri-kommersiya təşkilatlarına köməklik göstərmişdir.

www.davidparrish.com

"Devidin kitabı möhtəşəmdir. Kitabda fəaliyyətə yeni başlayan sahibkarların istədikləri vaxt nəzərdən keçirə biləcəkləri məlumatlar anlaşıqlı dildə verilmişdir." **Lorna Kollins. Məzunların Sahibkarlıq Fəaliyyəti üzrə Milli Şura**

Uğur qazanmış yaradıcı müəssisələrdə yaradıcılıq və biznes həmişə bir yerdədir. "Futbolka və Kostyum" kitabında yaradıcılıq həvəsini və işgüzar fəaliyyətin ən uğurlu nümunələrini bir araya gətirən yanaşma tərzi var.

Cəlbedici və sadə dildə yazılmış bu kitab yaradıcı biznesi idarə edən və ya qurmağa çalışan hər kəs üçün ilham mənbəyi ola biləcək tövsiyələr irəli sürür.

Bu kitabda marketinq, əqli mülkiyyət, maliyyə, rəqabət, liderlik və bir çox başqa mövzular əks olunub.

"Gerçəkləşən İdeyalar" adlı on bir bölmədə bir çox yaradıcı müəssisə və təşkilatın timsalında ən uğurlu iş təcrübələri göstərilib.



"Futbolka və Kostyum kitabı yaradıcı sahələrdə biznes qurulmasını bütün incəlikləri ilə təqdim edir. Bu kitabda ən yaxşı təcrübələrin nümayiş etdirilməsi üçün tematik araşdırılmalardan istifadə edilir və yaradıcı sahibkarlar üçün praktik təlimatlar verilir."

Aleksandr Şişlik. UNESCO.

Səxsi tacribasından və beynəlxalq tacribənin ən yaxşı nümunələrindən istifadə edən Devid Perriş yaradıcı sahibkarlara məsləhət vermək və təlim keçmək üzrə ixtisaslaşır.

www.t-shirtsandsuits.com

ISBN 978-9952-36-293-0



9 7 8 9 9 5 2 3 6 2 9 3 0