

Ceffri Foks Necə güclü rəqib olmaq olar  
Lyuk Moya, Belle Ellə, «Bini»yə, Corriyə, Pi-Ceyə,  
Liliyə, Korettə, Medelayna, Çamliyə, Skvidiyə,  
Smeloya, Meyplə, Ridliyə, Budda Blyuya, Zou və  
Sammiyə həsr olunur.

Bestseller seriyasından olan yeni kitabında Ceffri Foks ayrı-ayrı şirkətlərin nəyin sayəsində güclü rəqibə çevrilmələrindən və öz bazarlarında liderlik mövqeyi qazanmalarından söhbət açır. Bu kitab bazarda özünü təsdiq etmək, hətta tariflər yüksək olmayan vaxtı imkanları əldən buraxmamaq və udmağı davam etdirmək üçün necə fikirləşmək və nə ilə risk etmək barədə cəlbedici əsərdir.

Kitab, ilk növbədə, rəhbər şəxslər və biznesmenlər üçün nəzərdə tutulmuşdur. Lakin o həmçinin geniş oxucu dairəsi üçün də maraqlı olacaqdır.

Ceffri Foks biznesmen və biznesdə karyeranın idarə edilməsinə həsr olunmuş kitablar seriyasının müəllifi kimi məşhurdur. Onun Necə baş direktor olmaq olar Necə birinci dərəcəli rəhbər olmaq olar Xülasə göndərməyə tələsməyin Necə satış sehrbazı olmaq olar Necə marketing super ulduzu olmaq olar Pul ifadəsində rəqabət üstünlükləri Kiçik biznesdə böyük pulları necə əldə etmək olar

kitabları bütün dünyada, o cümlədən Rusiyada

bestsellerə çevrilmişdir. Onların uğuru Ceffri Foksun zəngin iş təcrübəsinin və sadə yazılış üslubunun nadir uzlaşması ilə şərtlənir. İnsanın təşkilatda (müəssisədə, idarədə) üzləşdiyi mürəkkəb vəzifə və problemləri Foks sadə müşahidələrə və qaydalara aid edir, lakin bu zaman o, bəzən kəskin ziddiyyətli qeydlər və nəticələrdən də çəkinmir. Bütün bunlar oxucunu, sanki aşkar şeylərə yenidən baxmağa və onlarda öz karyerasını idarə etməyin real imkanlarını kəşf etməyə vadar edir. Jeffrey J.Fox How to Be a Fierce Competitor

Ceffri Foks Necə güclü rəqib olmaq olar Bakı, Qanun Nəşriyyatı, 2013 Ruscadan tərcümə: Fəxrəddin Ağazadə Nəşriyyat redaktoru: Müqəddəs Şahbazov Korrektor: Nigar Musayeva Qanun Nəşriyyatı

Bakı, AZ 1102, Tbilisi pros., II Alatava

9 Tel: (+994 12) 431-16-62; 431-38-18

Mobil: (+994 55)212 42 37 e-mail:

[info@qanun.az](mailto:info@qanun.az)

[www.qanun.az](http://www.qanun.az)

ISBN 978-9952-26-498-2

©Qanun Nəşriyyatı, 2013 © Jeffrey J. Fox, 2010

Bu kitabın Azərbaycan dilinə tərcümə və yayım hüquqları Qanun Nəşriyyatına məxsusdur.

Kitabın təkrar və hissə-hissə nəşri «Müəlliflik hüququ

və əlaqəli hüquqlar haqqında

Azərbaycan Respublikasının Qanunu»na  
ziddir. Təşəkkürlər

Nyu-Yorkdakı DSM ədəbiyyat agentliyinin agentləri  
Doris Mayklsa və Deli Fegkizə

Baş redaktor və müəllifləri «ram edən» Karen  
Merfiyə, eləcə də heyrətedici Cozzi-Bess komandasının  
qalan üzvlərinə, xüsusən də Mark Karmendiyə

Fox Business Library seriyasından olan kitabların  
əksəriyyətinin sonsuz sayda səhifələrinin, layihələrinin,  
düzəlişlərinin və əlavələrinin yorulmaz şifrəçanı Xirer  
Belko Foksa

FƏSİL 1

Şirkət - güclü rəqib

Şirkətlər - güclü rəqiblər özlərinə istənilən ödəniş  
qabiliyyətli müştərini qazandırmaq üçün daim, yorulmadan  
və dayanmadan qanunla icazə verilmiş hər şeydən istifadə  
edirlər. Onlar hər zaman hansısa yenilikləri tətbiq edirlər.  
Onlar daim satır, genişlənir və bazarın nəbzini əldə  
saxlayırlar. Onlar məşq edir, məşq edir, məşq edir və  
hazırlayır, düzəldir, yaradırlar. Onlar bütün lazım  
olmayanları və faydasızları atırlar. Onlar udmaq üçün  
 oynayırırlar. Onlar mağaza rəflərindəki hər santimetr məkana  
görə, hər satışa görə, müştərinin hər ilk və son

baxışına görə çarpışırlar. Onlar üçün hər bir yaxşı alıcı, hər bir satış, cibdəki hər bir penni (qəpik-quruş) zəruridir.

Güclü rəqiblər bənzərsiz müştəri xidməti, qibtəediləcək innovasiyalar, qiymət liderliyi, yüksək dərəcəli imic, bazarda davamlı mövqelər və əzəmətli ticarət markaları ilə fərqlənilir; öz sahələrində onlarla «daha çox öyünülər və onlar pul gətirirlər».

Güclü şirkətlər diqqətlərini öz müştərilərinə və öz rəqiblərinə yönəldirlər. Bu şirkətlər onların bütün hərəkətlərini izləyirlər. Əgər rəqib müştəriyə xoş gələn nə isə təklif edirsə, onun güclü rəqibi buna oxşar, lakin daha keyfiyyətli mal istehsal edir. O, çox vaxt öz rəqibləri haqqında onların işçilərinə nisbətən daha çox şey bilir.

Güclü şirkətlər iş yerləri yaradır və muzzla yeni adamlar tuturlar. Onların bazardakı uğuru ailə və icmalara rifah yaratmaqla ləyaqətli əmək haqlarını və güzəştləri təmin edir. Onlar minlərlə tədarükçülərə və özlərinin səhm saxlayanlarına dəstək verirlər. Güclü şirkətlərin gəlirləri onların səhmdarları, pensiya fondu və pensiyaçıların özləri üçün də əlverişlidir. Belə şirkətlər tərəfindən ödənilən vergilər və xeyriyyə üzvlük haqları məktəblərə, polis məntəqələrinə, uşaq idmanına və xəstəxanalara yönəldilir.

Bu şirkətlər əxlaqlı, vicdanlıdırlar, qanunlara tabe olurlar və hamıya nümunə göstərirlər.

Rəqibləri bəzən onlardan çəkinmirlər. Müştərilər onları sevirlər. Onlarla iş görmək asandır, lakin rahat tərəfdaş olmaq heç də asan deyil. Əgər oxşar sahələrdə iş vaxtı 8:30-da başlayırsa, güclü şirkətlə iş 7:00-dan başlayır. Bütün digər müəssisələr bazar günləri istirahət etdiyi halda onlar işləyirlər.

Digərlərinin fikirləşmədən fəaliyyət göstərdiyi yerlərdə onlar hər şeyi diqqətlə planlaşdırırlar.

Güclü rəqib olmaq asan deyil. Belə şirkətlərdən gedəndə çox vaxt böyük itkilər verirsən. Onlar başa düşürlər ki, xoşbəxt, istirahət edən əməkdaşlar daha məhsuldar işləyir, heç vaxt göstəriciləri endirmirlər. Heç vaxt.

Əgər siz və ya şirkətiniz digərləri ilə sərt rəqabət aparmasanız, onda sizə yalnız sizin sahədə, sizin bölmədə daha güclü rəqibin olmamasına ümid etmək qalır.

Siz burada güclü şirkətlərin udmaq, bazarı qazanmaq, alıcıları cəlb etmək üçün qeyri-adi şeylər - çox vaxt heyranedicilik, təsəvvürəgəlməz, cəsarətli şeylər etməsi barədə oxuyacaqsınız.

Təklif edilən hekayətlərdən bəziləri sizə şəhər əfsanələri kimi görünə bilər, lakin əslində bu, bazarda

təsdiq olunmaq, imkanları əldən buraxmamaq və tariflər yüksək olan vaxtı udmaq üçün sizin nə etməli olmanız, necə fikirləşməyiniz və nə ilə risk etməyiniz haqqında hekayətdir. Oxuyun!

## FƏSİL 2

### Yaxşı və pis zamanlar

Uğurlu, hər zaman üzdə olan güclü rəqiblər həmişə yeni satış, yeni müştərilər, yeni gəlirlər, yeni mallar, yeni istedadlar, yeni texnologiyalar, yeni satış regionları, bazara yeni çıxışlar, yeni brendlər arzulayırlar. Onlar həmişə ayıq-sayıqdırlar və bazarda öz mövqelərini möhkəmləndirmək üçün istifadə edə biləcəkləri ən müxtəlif resursları axtarıb tapmağa həmişə hazırdırlar.

Düzgün rəhbərlik edilən düşüncəli, ağıllı şirkətlər hətta ən pis zamanlarda belə bazarı tutmaq və rəqibləri qabaqlamaq üçün yaxşı fürsət tapırlar.

### Güclü rəqiblər...

təmin olunmamış (arzusuna çatmamış) müştəriləri axtarırlar;

markaya laqeyd alıcılara müraciət edir və onların öz brendlərinə sədaqətli qalmaları üçün həmin markalar üzərində inadla işləyirlər;

digər şirkətlərdəki narazı, acıqlandırılmış müştəriləri satın alırlar;

qiymətsizləşmiş daşınmaz əmlakı alırlar; ehtiyat toplayırlar;

işsiz qalan istedadlı əməkdaşları işə götürürlər; lisenziya, yaxşı tədarükçülər, satılmamış məhsul, yeni topdan satıcılar və yayıcılar əldə edir, digər şirkətləri udurlar.

Onlar bazarı ələ keçirir və yazıqlaşan, əzilən şirkətlərə nisbətən böhrandan daha tez çıxırlar. FƏSİL 3

Fürsəti qaçırmayın. Fürsəti qaçırmayın. Fürsəti qaçırmayın.

1823-cü il iqtisadi təlaş dövründən, 1955-ci ildə baş verən Böyük depressiya və 12 iqtisadi eniş vaxtından bəri bir şey heç kimdə şübhə doğurmamış və doğurmur: çox satan, reklam olunan, çalışan, yeniliklər edən, ümumiyyətlə, fürsəti əldən verməyən və işini formalaşdırmağı bacaran şirkətlər bazarda daha davamlı mövqe tutmaq və yüksək gəlir əldə etməklə özlərini itirən və əl-qolları boşalan şirkətlərə nisbətən böhrandan çıxma bilirlər.

İqtisadiyyatda ağır zamanlar-yeni müştərilər əldə etmək, bazara yeni məhsullar təqdim etmək və əldə məsrəf olmadan potensial toplamaq üçün ən yaxşı məqamdır. Belə dövrlərdə bazar digər iştirakçılarla dolmur. Sizin reklam nəzərəçarpan olur. Müştərilərdə məhsulları, əgər onlar

baha deyilsə, faydalı və əlverişlidirsə, müzakirə etmək və qiymətləndirmək üçün çoxlu vaxt üzə çıxır. Alıcılar onlarla ünsiyyətdə olan şirkətlərə üstünlük verirlər.

İki şirkət yol göstəricilərinin istehsalında istifadə edilən xüsusi trafaret qurğularının satışı sahəsində rəqabət aparırdı. Mövcud «bazar şəraiti» üzündən daha iri şirkət satış üzrə öz agentlərinin ezamiyyət xərclərinə aid büdcəni kəsmiş, köhnə və yeni müştərilərlə olacaq görüşlərin sayını xeyli dərəcədə azaltmışdır. Bunu bilən xeyli dərəcədə kiçik olan

şirkətin baş direktoru mövcud imkanların iyini duymuş və irimiqyaslı marketinq proqramını işə salmışdır. O, ticarət agentlərini şəxsən toplamış və rəqib firma üçün əsas mal hesab edilən məhsulların satışından onlara yüksək faiz vəd etmişdir. Bundan başqa, baş direktor satıcılara hər bir yeni müştəriyə və şənbə günü bağlanmış hər bir əqdə görə birdəfəlik bonus vəd etmişdir. O, ticarət agentlərinin səhər yeməyi, nahar və axşam yeməyi üçün zəruri olan ezamiyyət xərclərini artırmışdır.

Baş direktor tam tariflə yeni bir əməkdaş tutmuşdur: onun yeganə vəzifəsi müştərilərə zəng etmək və onların satıcılarla görüşləri barədə razılığa gəlmək olmuşdur. Kiçik şirkət bütün potensial alıcılara kimi çatmış, onlara öyrənməyə imkan vermişdir ki, bu şirkət öz müştərilərinə



yüksək

keyfiyyətli xidmət, əvvəllər iri tədarükçüdən əldə edilmiş maşınların təmiri imkanını, eləcə də «heç bir sual ola bilməz» prinsipi üzrə zəmanət siyasəti təklif edir. Baş direktor həmin maşınların yığıldığı detalların tədarükçülərinə öz planı barədə məlumat vermiş və onlarla saziş bağlamışdır: onun şirkəti detalların alınma həcmi artırır, əvəzində isə onların tədarükçüləri ilə əvvəllər olduğu kimi 40 gün ərzində deyil, 60 gün ərzində hesablaşmaq imkanı əldə edir.

Baş direktor bildirdi ki, daha iri rəqib firma - öz firmalaşmış ənənələri və daimi müştəriləri olan şirkətdir. O, rəqib firmanın ən mühüm müştərilərinə şəxsən zəng vurmuş və öz fikirlərini onlara belə tərzdə çatdırmışdır: əgər onların sədaqəti tədarükçü şirkətə, başlıca olaraq, onların çoxdan əməkdaşlıq etdiyi satıcılara bağlılıqla əlaqədardırsa, onda o,

həmin satıcılara özündə iş təklif etməyə hazırdır. Bu zaman onların alıcılarla işgüzar münasibətlərinin əvvəlki kimi qalmasına heç nə mane olmur.

Direktor firma işçilərinə müraciətini təkrar etməkdən yorulmurdu: «Bazarda bizim payımız yüz faizlik deyildir. Deməli, bizim biznesin inkişafı üçün yer var. Gedin və bununla məşğul olun!»

Sonralar onun özü təəccüblənmişdi: «Əgər rəqiblərimiz bizim etdiyimiz eyni şeyləri etsəydilər, onda onlar, yəqin ki, bizi bazardan vurub çıxarardılar. Hər halda bizim firma ciddi şəkildə zərərə düşərdi. Axı onların pulu, müştəriləri, praktiki olaraq hər şeyləri vardı. İndi isə bu bizdə var».

İstehlakçıdan gizlənməyin. Yuvaya soxulmayın. Bazarı tərک etməyin.

Artıq bir müştəriyə zəng edin.

Əlavə bir faiz ödəyin.

İş gününə artıq bir saat əlavə edin.

Bir dənə əlavə elektron məlumat göndərin.

Bütün şanslardan istifadə edin.

Güclü, ciddi rəqiblər ağır zamanlarda satışla məşğul olmağa başlamırlar - onları genişləndirirlər. Belə anlarda yaxşı sərکərdə döyüş sahəsinə daha çox döyüşçü göndərməklə, ordunun sayını artırır. Onun yeganə düzgün strategiyası sayəsində həmin «döyüşçülər- satıcılar» öz gəlirlərini azaltmaq deyil, artırmaq imkanı əldə edirlər. Böhran vaxtı həqiqi lider ticarət üzrə agentlərə, reklama, xidmət keyfiyyətinə «qənaət etməklə» hər bir dollara bağlanmır. O, hər vasitə ilə yeni müştərilərlə ünsiyyətin inkişafına çalışır.

Ciddi rəqiblər digərləri əllərini saxlayan və şirkətin üstündən qələm çəkən vaxtda biznesi inkişaf etdirirlər.

## FƏSİL 4

### Liderlər «itələmirlər»

Deyirlər ki, alman feldmarşalı, “səhralar tülküsi”, İkinci Dünya müharibəsinin ən görkəmli alman hərbi rəislərindən biri Ervin Rommel öz zabitlərinin gözüne baxmaqla qarşıdakı döyüşün udulacağı və ya udulacağını həmişə bilirdi. “Yekun mənə həmişə aydın idi, çünki onların gözlərində mənim fikirlərim əks olunurdu.” Rommel çox nadir hallarda məğlub olurdu, lakin mahiyyət aydındır: liderin mövqeyi, onun zahiri görünüşü, onun özünü necə aparması, - bütün bunlar ətrafdakılar üçün asan oxunan siqnallardır.

Görkəmli liderlərdə əminlik (qətiyyətlik) dərəcəsi müəyyənlik dərəcəsini üstələyir. Onlar orada qələbə görməyə qədər aynaya baxırlar. Onlar, hətta heç nəyi yəqin bilmədikləri onlarda sərt qətiyyət nümayiş etdirməklə adamları arxalarınca aparırlar. Onlar qorxa bilirlər, lakin həmişə cəsurdurlar. Onlar sarsıla bilər, lakin qorxmurlar, onlar həmişə və hər şeyə hazırdırlar.

Lider, ilk növbədə, özü üçün lider olmalıdır.

Liderlər tabeliklərində olanların arxasınca getdikləri qalib nümunəsi göstərməlidirlər.

Feldmarşal Rommel öz zabitlərinə deyirdi: “öz adamlarımız üçün həm vəzifələrin icrasında, həm də şəxsi

həyatınızda nümunə olun. Qoy əsgərlər görsünlər ki, yorğunluq və məhrumiyyət keçirərkən sizin özünüzə yazığınız gəlmir. Həmişə nəzakətli və nəcib olun, tabeliyinizdə olanlara da özünü belə aparmağı öyrədin. Hədsiz sərtlikdən və səsinizdəki kobudluqdan qaçın - bu, həmişə insanın nəyisə gizlədə bilməsinin əlaməti olacaq”.

Liderlərə qeyd üçün.

Həqiqi liderlər öz əsgərlərini, işçilərini, agentlərini heç nəyə doğru itələmirlər, onlar özlərini itələyirlər. Həyəcanlı (tufanlı) anlardan yaxşıya doğru itələyirlər.

Liderlər digərlərini “itələmirlər”, onları özlərinə doğru “çəkirlər”.

## FƏSİL 5

Liderlər və menecerlər arasındakı fərq

Vəzifələrin adları, KİV-ə istinadlar, kral Artur sarayındakı yer - bütün bunlar sizin lider və ya menecer olmağınıza heç cür təsir etmir.

Liderlər yaxşı və pis olurlar. Menecerlər effektiv və faydasız olurlar. Liderlər qələbəyə apara, eləcə də məğrurcasına başını dik tutmaqla birbaşa Ölüm Vadisində addımlaya bilər. Liderlər təsadüfi, təyinatlı, seçilmiş, irəliləyən, həqiqi və ya əksinə ola bilər.

Səhmdarlar gözəl menecerləri dəstəkləyən görkəmli

liderlər arzu edirlər. Vəzifəsindən və öhdəliklərindən asılı olmayaraq istənilən səviyyəli təşkilatda liderlər tapmaq olar. Eyni şey menecerlərə də aiddir.

Liderlər və menecerlər arasındakı yeganə mühüm fərq onların qeyri-müəyyənliyə münasibətindədir. Liderlər onunla barışa, fakt və məlumatların çatışmazlığı ilə bacara bilirlər. Liderlər hətta nəticələrinə əmin olmadıqları mühüm, tənqidi qərarlar qəbul etmək iqtidarındadırlar. Menecerlərə isə belə hallar aid deyil.

Taleyin istehzasıdır ki, məhz böhran vaxtı, daha çox düşüncə və tarazlılıq zəruri olan zaman tez qərar qəbul etmək bacarığı tələb olunur. Məhz böhran dövründə, adətən, ən zəruri faktlar və informasiyalar çatışmır. Məlumatların olmaması, sıradan çıxan kompas və qeyri-müəyyənlik menecerləri iflic edir.

Liderlər reaksiya verir və hərəkət edirlər. Onlar səhv edə bilirlər, lakin tormozlanmır, tərəddüd etmir, heç nəyi sabaha saxlamırlar. Onlar qərar qəbul edirlər. Menecerlərin çox yüksək təhsil səviyyəsi ola bilər, lakin onlar göstəriciləri qiymətləndirməyi, təhlil etməyi, status-kvonu saxlamağı daha yaxşı bacarırlar. Onlar «məlumatların dərinliyinə baş vurmağı» sevirilər.

Məlumatların dərinliyinə baş vurma - bu yaxşıdır, zəruridir, peşəkarlıqdır, lakin hava çatışmayan vaxtda nəyisə həll etmək lazımdır.

Əldə olunan bütün faktlarla, məlumatlarla, tədqiqat nəticələri ilə ağıllı, obyektiv iş - biznesin düzgün aparılmasının əsasıdır. Lakin böhran dövründə, ağır zamanlarda informasiyaya ciddi zəruriyyət yaranan vaxtı (o yoxdur və vaxt gözləmir) sizə qarğahda ətraflı təlimat soruşan gənc deyil, çaxmağı özü çəkən lider lazımdır.

Bu, futbolda 11 metrlik cərimə zərbəsi seriyasında olduğu kimidir - qapıya zərbə vurmaqla oyunun taleyini həll edən beşinci oyunçu komandanın kapitanı və ya ən məhsuldar oyunçu olmaya bilər, lakin məhz o, verilmiş situasiyada liderə çevrilir.

Heç bir qeyri-müəyyənlik ola bilməz. Zərbə endir və ya uduz.

## FƏSİL 6

Bilirsinizmi, sizin şirkətin «Raison d'etre»si nədədir?

Qəribə fransız ifadəsi olan «Rasion d'etre» «mövcudluğun mənası» kimi tərcümə olunur.

Şirkətin hər bir əməkdaşı bilməlidir ki, o, nə üçün yaradılıb, yəni onun «rasion d'etrəsi» nədir? Hər kəs hansı işlə məşğul olduğunu bilməlidir. Bütün şirkətlər gəlir

verməyə qabil olan müştəriləri tapmaq və əldə saxlamaqla mövcuddur. Bunun üçün həmin müştərilərə istədiklərini və şirkətin bütün məsrəflərini ödəyən qiymətlərlə onlara nə lazım olduğunu vermək tələb olunur. Müştərilərin motivi - rahatlığa

can atmaq, problemlərdən qurtulmaq və ya müəyyən uzlaşmada hər ikisinə nail olmaqdır. İnsanlar nəyisə yalnız bu iki səbəbə görə alırlar.

Aparıcı şirkətlər belə alıcı fenomenini başa düşürlər. Onlar müştərilərə mallar və xidmətlər deyil, müəyyən nəticə təklif edirlər. Görkəmli satıcılar malın əldə edilməsi nəticəsində alıcının aldığı əşyalarla alver edirlər.

Rolex vaxtı deyil, statusu satır. Timex statusu deyil, vaxtı satır. Titleist qolf üçün topu deyil, ən yaxşı oyunun nəticələrini satır. Harley-Davidson motosiklləri deyil, fərdiyyətçiliyi satır. Pfizer isə dərman deyil, sağlamlığı satır.

Əgər Pfizer dərman alveri ilə məşğul olsaydı, onda o şəxsi vaksinlərini və zərdablarını istehsal edə, tibbin digər sahələrindəki şirkətlərin aktivlərini qazana bilməzdi. Pfizerdə işləyən hər bir alim və onun hər bir satıcısı bilir ki, o, hansı işlə məşğuldur və onun şirkəti nə üçün mövcuddur.

Əgər əməkdaşlar öz təşkilatlarının «raison d'être»sini

dərk edirlərsə, deməli, o, mövcud olmaqda davam edir.

## FƏSİL 7

Öz investisiyalarınızı ağılla sərf edin

Uğurlu şirkətlər zaman, insan və maliyyə ehtiyatlarına hədsiz dərəcədə düşüncə və tələbkarlıqla yanaşırlar.

Əgər siz əmanətçi kimi şəxsi yayımlarınızı harasa - yüksək potensillli inkişaf edən şirkətin və ya ladon ətri istehsalının, hansısa fəaliyyət göstərən firmanın səhmlərinə - qoymağı qərara almısınızsa, sonda hansı qərara gələrdiniz? Sual sanki mütləq surətdə nəzəridir, lakin bu belə deyil.

Adətən, həmişə olmasa da, siz öz pulunuzu uğurlu şirkətə qoyursunuz. Lakin şirkətin direktoru və ona tabe olan menecerlər tam mənası ilə hər gün şüurlu surətdə «Effektivliyə qoyulmuş kapital» qaydasını pozurlar. Baş direktor menecerlərə az effektiv olan problemlə əməkdaşlara yaxşı işçilərə nisbətən daha çox diqqət verməyə imkan verir. Satış üzrə menecerlər hər gün öz vaxtlarını satış göstəriciləri ən pis olan şəxslərə sərf edir, satış çempionlarına isə praktiki olaraq diqqət yetirmirlər. Menecerlər hər gün marketinq, satış və biznesin ən uğurlu sahələri üçün kadr hazırlığına, məhsulların - perspektiv xətlərinə dair büdcəni kəsir, həmin vasitələri şirkətin uğursuz bölmələrinə «yardım etməyə» yönəldirlər.



Ağıllı investor şirkətin resurslarını - maliyyə və ya əmək - pis işçilərə və ya geridə qalan bölmələrə sərf etməyən yaxşı lider kimi öz vəsaitini heç vaxt şüurlu sürətdə şübhəli biznesə qoymaz. Bu zaman heç bir halda real artım potensialı olan sahələri köməksiz saxlamaq olmaz. Fəaliyyət istiqamətlərinə, mallara, ticarət markalarına və böyük potensiala malik olan əməkdaşlara maksimum kapitalın qoyulması diqqətəlayiqdir.

Menecerlər də var ki, qısamüddətli məqsəd güdməklə, məsələn, «rüblük göstəriciləri» qəsdən təhrif etmə kimi, bölmələri uğurla tovlayırlar. Uoll-strit mandatı almaq üçün, hətta müvəqqəti olsa da, uğurlu işi boğmaq çox səhv addımdır. Satışın və innovasiyaların artımına kömək edən maliyyə fəaliyyətinin kəsilməsi şirkətin inkişafını ləngidir, təşəbbüsü boğur, bazara doğru irəliləməyə mane olur və rəqiblərə sizi ötməyə imkan verir.

Qısamüddətli perspektivdə Uoll-stritin yeni qiymətli kağızlar buraxılışı qrafikinə düşüb-düşməmə aktivlərin dəyərinə heç bir təsir göstərmir. Əgər siz hər gün tam proqram üzrə özünüzü sərf edirsiniz və gəlir əldə edirsinizsə, onda sizin şirkəti uğur müşayiət edəcək. Yaxşı hərəkətlərin sərbəstliyinin məhdudlaşdırılması hesabına pis işçilərə kömək göstərmək, onları dəstəkləmək uçuruma aparan səhv strategiyadır. Yaxşı qazancı olan onu itirir, pis

işləyənlər isə yaxşı işləməyə başlamırlar.

Yaxşı şirkətlər və irəli çəkilməmiş liderlər öz müəssisələrinin mövqeyinin möhkəmlənməsinə resurslar qoyur və bunu etməyən rəqiblər qarşısında üstünlük əldə edirlər.

Nəhəng regional bank gözlənilmədən hədsiz xoşagəlməz vəziyyətə düşmüşdür. Yerli iqtisadiyyatda enmə baş vermişdir. Kommersiya istiqrazları və kreditlər üzrə kasıb borcluların sayı dəhşətli surətdə artmışdır. Təşvişə düşən bank rəhbərliyi reklam xərclərini ixtisar etmiş, bütün bölmələrdə və bütün fəaliyyət növləri üzrə xidmətçilər ştatını və təqdim olunan xidmətin həcmi azaltmışdır. Bankın mülkiyyəti idarəetmə şöbəsi mürəkkəb iqtisadi situasiyaya baxmayaraq xeyli mənfəət əldə etmişdir. Uğur təmin edilmiş adamlara yönləndirilmiş raçt göndərişləri unikal proqramı ilə bağlı olmuşdur. Mülkiyyəti idarəetmə şöbəsinin başçısı var qüvvəsilə sübut etməyə çalışmışdır ki, bu proqramın maliyyələşdirilməsinin azaldılması işlərin vəziyyətinə pis təsir edəcək və yalnız bankın problemini dərinləşdirəcək. O, rəhbərliyi inandıрмаğa çalışmışdır ki, onun başçılıq etdiyi şöbənin qazancı bütün bankı xilas edə bilər, lakin rəhbərlik onun xahişinə heç bir reaksiya verməmişdi. Ona lazım idi ki, göndəriş

proqramının maliyyələşdirilməsi azaldılmasın, əksinə ikiqat, üçqat, dördqat artırılсын. Lakin proqramdan imtina edilmişdir. Nəticədə həmin şöbənin gəlirləri kəskin surətdə azalmışdır. Yekunda bank böhranı yaşamağı bacarmamış və müflis olmuşdur.

Öz şirkətinizin vəsaitlərini yalnız onların maksimum gəlir gətirəcəyi yerlərə qoyun. Stabil gəlir gətirən layihələrin maliyyələşdirilməsini kəsmək olmaz. Uğurlu proqramların maliyyələşdirilməsini məhdudlaşdırmaqla uduzulmuş layihələrə pul qoymaq olmaz. Yalnız qaliblərə - ən uğurlu

Ağıllı investor şirkətin resurslarını - maliyyə və ya əmək - pis işçilərə və ya geridə qalan bölmələrə sərf etməyən yaxşı lider kimi öz vəsaitini heç vaxt şüurlu surətdə şübhəli biznesə qoymaz. Bu zaman heç bir halda real artım potensialı olan sahələri köməksiz saxlamaq olmaz. Fəaliyyət istiqamətlərinə, mallara, ticarət markalarına və böyük potensiala malik olan əməkdaşlara maksimum kapitalın qoyulması diqqətəlayiqdir.

Menecerlər də var ki, qısamüddətli məqsəd güdməklə, məsələn, «rüblük göstəriciləri» qəsdən təhrif etmə kimi, bölmələri uğurla tovlayırlar. Uoll-strit mandatu almaq üçün, hətta müvəqqəti olsa da, uğurlu işi boğmaq çox səhv addımdır. Satışın və innovasiyaların artımına kömək edən

maliyyə fəaliyyətinin kəsilməsi şirkətin inkişafını ləngidir, təşəbbüsü boğur, bazara doğru irəliləməyə mane olur və rəqiblərə sizi ötməyə imkan verir.

Qısamüddətli perspektivdə Uoll-stritin yeni qiymətli kağızlar buraxılışı qrafikinə düşüb-düşməmə aktivlərin dəyərinə heç bir təsir göstərmir. Əgər siz hər gün tam proqram üzrə özünüzü sərf edir və gəlir əldə edirsinizsə, onda sizin şirkəti uğur müşayiət edəcək. Yaxşı hərəkətlərin sərbəstliyinin məhdudlaşdırılması hesabına pis işçilərə kömək göstərmək, onları dəstəkləmək uçuruma aparən səhv strategiyadır. Yaxşı qazancı olan onu itirir, pis işləyənlər isə yaxşı işləməyə başlanırlar.

Yaxşı şirkətlər və irəli çəkilməmiş liderlər öz müəssisələrinin mövqeyinin möhkəmlənməsinə resurslar qoyur və bunu etməyən rəqiblər qarşısında üstünlük əldə edirlər.

Nəhəng regional bank gözlənilmədən hədsiz xoşagəlməz vəziyyətə düşmüşdür. Yerli iqtisadiyyatda enmə baş vermişdir. Kommersiya istiqrazları və kreditlər üzrə kasıb borcluların sayı dəhşətli surətdə artmışdır. Təşvişə düşən bank rəhbərliyi reklam xərclərini ixtisar etmiş, bütün bölmələrdə və bütün fəaliyyət növləri üzrə xidmətçilər ştatını və təqdim olunan xidmətin həcmi azaltmışdır. Bankın mülkiyyəti idarəetmə şöbəsi

mürəkkəb iqtisadi situasiyaya baxmayaraq xeyli mənfəət əldə etmişdir. Uğur təmin edilmiş adamlara yönləndirilmiş raçt göndərişləri unikal proqramı ilə bağlı olmuşdur. Mülkiyyəti idarəetmə şöbəsinin başçısı var qüvvəsilə sübut etməyə çalışmışdır ki, bu proqramın maliyyələşdirilməsinin azaldılması işlərin vəziyyətinə pis təsir edəcək və yalnız bankın

problemini dərinləşdirəcək. O, rəhbərliyi inandıрмаğa çalışmışdır ki, onun başçılıq etdiyi şöbənin qazancı bütün bankı xilas edə bilər, lakin rəhbərlik onun xahişinə heç bir reaksiya verməmişdi. Ona lazım idi ki, göndəriş proqramının maliyyələşdirilməsi azaldılmasın, əksinə ikiqat, üçqat, dördqat artırılсын. Lakin proqramdan imtina edilmişdir. Nəticədə həmin şöbənin gəlirləri kəskin sürətdə azalmışdır. Yekunda bank böhranı yaşamağı bacarmamış və müflis olmuşdur.

Öz şirkətinizin vəsaitlərini yalnız onların maksimum gəlir gətirəcəyi yerlərə qoyun. Stabil gəlir gətirən layihələrin maliyyələşdirilməsini kəsmək olmaz. Uğurlu proqramların maliyyələşdirilməsini məhdudlaşdırmaqla uduzmuş layihələrə pul qoymaq olmaz. Yalnız qaliblərə - ən uğurlu

satıcılara, ən yaradıcı marketinqlərə, ən parlaq səmərələşdiricilərə vaxt itirmək olar. Sonra isə !

məsərəflərinizin ödənməsini müşahidə etmək lazımdır.

## FƏSİL 8

«Mən alıcılarla ticarət zallarında tanış oluram» 1933-cü il. Böyük depressiyaların qızgın çağı. Lakin «Quru qanun»un - spirtli içkilərin satışına qadağanın ləğvindən dərhal sonra Ernest və Culio Qallolar E&JGallo şərab firması təsis etdilər. Firmanın ilkin kapital 900\$ şəxsi puodan və 5000\$ kreditdən ibarət idi. Ernestin 24, Culionun isə 23 yaşı vardı. Bu dövrdə təkcə Kaliforniyada 800-ə yaxın bir-birilə rəqabət aparan şərabçılıq müəssisəsi fəaliyyət göstərirdi. 30 il ərzində İtaliya immiqrantının oğulları olan bu iki qardaş E&JGallo şirkətini dünyada ən nəhəng şərab istehsalçısı və satıcısına çevirdilər. Bu əzəmətli müəssisənin yaradılması marketing dahisi Ernesto Qallosuz qeyri-mümkün olardı.

Bu müstəsna qabiliyyətli lider belə sərt rəqabət şəraitində - pis və yaxşı zamanlarda, ümumiyyətlə, həmişə qələbə çalmaq üçün nə etmişdir?

1960-cı illərin başlanğıcında E&JGallo şirkətində satış üzrə menecer olan Leq Noulz belə bir məlumat aldı ki, Ernest Əmək günü ərəfəsində, yəni dördüncü gün Ohayo ştatının Sinsinnatı şəhərinə gələcək. Leq yerli bazarı ona göstərməli idi. Ernest gələcək kimi bazar günü üçün öz planlarını açıqladı.

Leq dedi:

- Yox, Ernest, axı həmin gün Əmək günüdür!

- Əlbəttə, hə, - sahibkar cavab verdi.

Onlar 100-dən çox mağaza və topdansatış müəssisələrinə baş çəktilər.

Həmin gəzintilər zamanı Ernest mağazalardakı menecerləri, satıcıları və alıcıları ətraflı sorğu-suala tuturdu: «Hansı məhsullar yaxşı satılır?», «Siz necə fikirləşirsiniz, nə üçün bu məhsul satılır?», «Nə edə bilərik ki, siz çox satmağı və böyük gəlir götürməyi bacarasınız?», «Brendin adı, etikətlər, qiymət, dad sizin xoşunuza gəlirmi?», «Gallo şərabının irəliləməsində sizə arxalana bilərəmmi?»

Ernest Gallo bilirdi ki, uğurlu biznesin sirləri ofisdə deyil, ticarət zallarında açılır. Bundan başqa, o başa düşürdü ki, şirkətin işçiləri arasında tezliklə, Əmək günündə bosun işləməsi barədə şayiə yayılacaq. Əgər bos bayram günü işləyirsə, digər əməkdaşlar da adi günlərdə olduğu kimi səylə işləyəcəklər.

30 ildən sonra Ernest Napa vadisindəki məşhur şərabçılıq firmasının xarizmatik banisi Robert Mondavinin oğlu Maykl Mondavi ilə tanış olan zaman ondan soruşdu:

- Siz bilirsinizmi, mən nə ilə məşğul oluram?

- Əlbəttə - Maykl cavab verdi. - Siz ölkədəki ən nəhəng

şərabçılıq şirkətini idarə edirsiniz.

- Xeyr, - Ernest etiraz etdi. - Mən gəzirəm və ticarət zallarında alıcılarla tanış oluram.

## FƏSİL 9

Zənglərə həmişə cavab verin

Çarli Boyl Xurik-Folsda yerləşən Furon şirkətinin müasir polimərlər şöbəsinin böyük meneceri idi. Müəssisə Nyu-Yorkun şimalındakı uzaq rayonda yerləşirdi. 2 iyul axşam vaxtı saat 7 radələrində telefon zəng çaldı. Çarli ofisdə qalan sonuncu adam idi. Qalanlar isə artıq evlərinə yollanaraq 4 iyul bayramına hazırlaşmışdılar. Çarli dəstəyi götürənə qədər telefon hey cingildədi. Xəttin digər tərəfindəki adam möhkəm aksentlə çox tez-tez danışdı. Onun dediklərinin heç olmazsa yarısını başa düşmək olsaydı... Lakin Çarli hər halda tədricən onun hekayətinin dağınıq hissələrini birləşdirməyə nail oldu.

Zəng edən şəxsin rəisi ona tapşırıq vermişdi ki, o, tentlər və çadırlar üçün odadavamlı material istehsal edən şirkət tapsın. O artıq bütün dünya üzrə çoxlu şirkətə müraciət etmişdir. Şirkətin qərb nümayəndəliyinə bir neçə dəfə müraciət etdikdən sonra, ona Çarlinin işlədiyi müəssisənin telefonunu vermişdilər. Ağır keçən on dəqiqədən sonra Çarli zəng edən şəxsə cavab verdi: «Bəli, biz tentlər üçün odadavamlı material hazırlaya bilərik».



Zəng edən şəxsin ölkəsində gecə saat 2-nin yarısı olmasına baxmayaraq, o, Çarliyə yalvardı ki, öz müdirini tapana qədər dəstəyi asmasın.

Gecənin belə bir vaxtında bosun istehsalçı axtarması Çarli üçün müəyyən siqnal oldu. «Bu uşaqların, güman ki, ciddi problemləri var», - o fikirləşdi.

Zəng edən şəxsin rəisi dəstəyi götürərək təmiz ingilis dilində nəzakətlə özünü təqdim etdi və öz işəgötürəninin adını dedi.

- Mən Səudiyyə Ərəbistanının kral həzrətlərinin sarayında işləyirəm. Bizim zəngimizə cavab verdiyiniz üçün çox sağ olun. Mən sizə deməliyəm ki, çadırlar üçün material hazırlayan təkcə sizin firma deyil, lakin siz yeganə adamsınız ki, bizim vəziyyəti nəzərə aldınız. Əslində bütün qalanlar ilk bir neçə dəqiqədən sonra bizimlə danışmaqdan imtina etdilər.

«Səudiyyə Ərəbistanı kralı... Vəziyyəti nəzərə almaq...» - Çarli öz-özünə düşündü.

- Sizə necə kömək edə bilərəm? - o soruşdu.

Zəng edən şəxs izah etdi ki, dekabrda Məkkəyə hər il olduğu kimi ziyarət olacaq və kral müqəddəs yerləri ziyarət edən şəxslərin təhlükəsizliyinin təmin edilməsi məsuliyyətini şəxsən üzərinə götürmüşdür. Ölkə ziyarətçilərə bütün ölçülərdən və növlərdən olan tentlər və

çadırlar təklif edir.

- Odadavamlı material sizə nə üçün lazımdır? - Çarli soruşdu.

- Keçən il çadır düşərgəsində yanğın baş verdi və bir neçə adam həlak oldu. Kral mənə tapşırırdı ki, elə edin bu təkrarlanmasın.

- Sizə nə qədər material lazımdır?

- Dəqiq bilmirəm, lakin biz minə qədər çadır təklif edirik. Mənim hesablamalarıma görə ən azı 500.0002 metr material tələb olunur.

500.0002 metr - bu hədsiz böyük sifariş Çarlinin fabrikinin istehsal imkanlarını 3 dəfə ötürdü.

- Ödəniş üçün nə qədər məbləğ nəzərdə tutursunuz?

- Çarli soruşdu.

- Kral üçün müqəddəs yerləri ziyarət edən adamların həyatının qiyməti yoxdur, yəni onların həyatı çox əhəmiyyətlidir.

- Nə vaxt görüşmək istəyirsiniz?

- Bəs siz bizim sifarişi yerinə yetirmək iqtidarındasınız mı?

- Biz bunun üçün imkan taparıq, - Çarli əmin etdi.

- Bizə gəlməyi nə vaxt planlaşdırırsınız?

- Mən səhər Ər-Riyada uçuram.

Onlar səfərin təfərrüatlarını, yerləşmə şərtlərini, görüş vaxtını müzakirə etdilər. Elə həmin gecə Çarli İndiyə qədər heç vaxt olmadığı ölkəyə yollanmaq üçün əşyalarını topladı. Sonrakı gün o, Səudiyyə Ərəbistanına uçdu. Kralın adından zəng edən şəxsin problemini nəzərə almağı arzu etməyən bütün rəqiblər ya hədsiz mühüm şəxslər olduğundan, ya da Müstəqillik günündə hot-dog və dondurma yediklərindən dəstəyi qaldırmadıqları üçün Çarli çoxillik, çoxmilyonlu bir kontrakt bağladı. Onun növbəti mühüm işi Furon rəhbərliyini əmin etmək idi ki, kralın sözünə inansınlar və sifarişin yerinə yetirilməsi üçün firmanın istehsal gücünün artırılmasına dərhal vəsait qoyuluşuna başlasınlar.

Şirkətin tarixində belə bir iri əqdin bağlanmasına necə nail olması barədə Çarlidən soruşulanda o dedi: «Mən sadəcə dəstəyi qaldırdım».

Lakin əslində dəstəyin götürülməsi - bu yalnız başlanğıcdır. Sonra isə mütləq surətdə sorğu diqqətlə təhlil edilməli, müştəri yoxlanılmalı, o cümlədən dərin hüquqi ekspertiza aparılmalı və nəhayət - əqdin bağlanması üzrə şəxsi fəaliyyət göstərilməlidir.

Sizi ötməyə heç kimə imkan verməyin. Məlumdur ki, ən yaxşı işçi məhz o işçidir ki, «lazımı vaxtda lazımı yerdə olur».

Hər kəs sizin müştəriniz ola bilər. Potensial alıcıya yalnız o nəşə «belə» danışmır, «belə» geyinmir və ya «orada» yaşamaına görə şübhə ilə yanaşmaq və tərəddüd etmək olmaz.

Əqdi bağlayın, işi görün. Malı necə göndərəcəyiniz barədə sonra fikirləşin. Əqdin bağlanması - həmişə ən ağır hissədir.

Zənglərə mütləq cavab verin.

#### FƏSİL 10 Nağd pul toplayın

Nağd pul - həmişə kraldır, lakin ağır zamanlarda o həm kral, həm də onun sarayıdır. Nağd pullar hesabların ödənişi, xammalın alınması, biznesin saxlanması üçün zəruri olan vəsait kompaniyasına çevrilə bilər. Bundan başqa, onlar rəqabət mübarizəsində məğlubedilməz silah ola bilər. Nağd pulla böyük endirimlə aktiv və xammal əldə etmək və ya bazar qiymətlərindən aşağı qiymətlə alışlar etmək mümkündür. Nağd pulların köməyi ilə məsrəflər və satış üzrə rəqibi ötmək, eləcə də bazarın ən mühüm hissəsini tutmaq olar. Nağd pullara sahib olmaqla, iri

və əhəmiyyətli yeni müştəriyə daha sərfəli ödəniş şərtləri təklif etmək olar.

Uğurlu şirkətlər maksimum miqdarda nağd pul vəsaitinə sahib olmağa çalışırlar. Onlar həmin vəsaitlərin

əldə edilməsi üçün ən müxtəlif mənbələri nəzərdən keçirir və pulun həcmnin artırılması üçün xüsusi proqramlar yaradırlar. Nağd pul əldə etmənin əsas mənbələri aşağıda sadalanmışdır:

Ticarət əməliyyatları. Uğurlu şirkətlər qiymətləri artırmağa, pərakəndə satış qiymətlərinin səviyyəsini qaldırmağa və məsrəfi azaltmağa səy göstərirlər. Gəlir çıxılışın bütün məsrəflər - bu məhz nağd pul deməkdir.

Kreditlər. Banklar və maliyyələşdirən təşkilatlar istiqraz vermək üçün mövcuddurlar. Ağıllı şirkətlər çox vaxt şirkətin vəsaitlərinin işə qoyulmasından qayıdışın daxili səviyyəsində aşağı olan faizlə kredit götürürlər.

İcarə. Əgər avadanlıq icarəyə götürülürsə, bunun üçün onun satın alınmasına nisbətən daha az nağd pul vəsaiti tələb olunur.

Kredit kartları. Hətta Fortune siyahısındakı 100 şirkət kredit kartları üzrə alışlar həyata keçirir. Əgər ayın sonunda hesablaşmağı bacaracaqsınızsa və ya əgər sizdə aşağı kredit tarifi varsa, bunu etmək olar.

Səhmdarlar. Nağd pulun həcmi artırmaq üçün şirkətlər səhmlərini əhaliyə satırlar.

İstiqraz vərəqələrinin buraxılışı. İstiqraz vərəqələri, adətən, uzunmüddətli layihələri maliyyələşdirmək və

yüksək faiz tarifi olan ssudaların ödənişi üçün istifadə edilir.

Debitor daxilolmalarının toplusu. Şirkət ona çatası vəsaiti nə qədər tez toplayarsa, nağd pulu bir o qədər tez əldə edər. Uğurla işləyən şirkətlərdə debitorlardan vəsaitin toplanması ilə yaxşı hazırlanmış, mehriban, güləruz, nəzakətli, ünsiyyətçi, inadkar və dərrakəli əməkdaşlar məşğul olurlar.

Ödəniş müddətlərinin uzadılması. Ödəniş müddəti nə qədər böyükdürsə, sizin əlinizdə bir o qədər çox müddətdə nağd pul olacaqdır. Ödənişləri idarə etmək üçün çox diqqətli olmaq lazımdır: mühüm, yəni «yaxşı» tədarükçülərə mümkün qədər tez ödəniş etmək lazımdır. Təxirə salınan ödənişlərlə yaşamağı bacaranlar isə gözləyə bilərlər.

Bağlanmış ödənişlər. Gətirilmə həyata keçirilməyə nə qədər ödənilməsi lazım olmayan pullar həmin anda əlçatan pullardır.

Oğurluğun istisna edilməsi. Nağd pulla çox işləyən şəxslər ona diqqətlə göz yetirməlidirlər. O, çirkli əllərə yanımaq tendensiyasına malikdir.

Mülkiyyətin satılması. Əgər siz, məsələn, 5.000.000\$-a binanı satsanız, sonra isə onu ildə 50.000\$-a sahibindən icarəyə götürsəniz bu sizə nağd pul gətirəcək.

İnvestisiyadan gəlir. Uzunmüddətli, stabil kapital qoyuluşundan əldə edilən faizlərdən iş üçün istifadə etmək olar.

İcarəyə vermə. İstifadə edilməyən və satılmalı olmayan daşınmaz əmlakın, məsələn, ofis binasında artıq kabinetlərin və ya doldurulmamış anbarların yarısının arendaya və ya subarendaya verilməsi nağd vəsaitlərin mənbəyidir.

Dividentlərin azaldılması. Çətin zamanlarda səhm saxlayanlar şirkətin yaşamasına kömək etmək üçün dividendlərdən imtina etmək məcburiyyətində qalırlar.

Şirkət mənfəətsiz öz mövcudluğunu davam etdirə bilər, lakin nağd pullarsız üzde qalmağa qabil deyildir.

Nağd pul vəsaiti toplamaq və ehtiyat formalaşdırmaq üçün istənilən zaman yararlıdır. FƏSİL 11

Ehtiyatlı olun!

Müasir oturuşmuş kapitalizmin banisi Corc Dorno - «Həmişə kimsə tapılacaq ki, sizin məhsulu köhnəlmiş hesab etməyi bacaracaq» - məşhur fikrinin müəllifidir. Məna: məhsulu yaxşılaşdırmağı, müasirləşdirməyi, yeniləməyi heç vaxt dayandırma. Həmişə daha müasir texnologiyanın yaranmasından, bazar segmentinin yox olmasından, qüvvələrin yerləşməsi dəyişikliyinə

ehtiyatlı olun.

Əgər siz həmişə qorxacaqsınızsa, onda daima ehtiyatlı olacaqsınız. İstehlakçılarınızın nə etdiklərini müşahidə edin. Rəqiblərinizin nə işlə məşğul olduqlarını izləyin. Tənzimedicilər orqanların

əməkdaşlarının və hökumətin nə planlaşdırdıqlarını müşahidə edin. Yaxşılıarın hərəkətlərini izləyin. Satış ofislərinizə baş çəkməyi unutmayın, yayıcılarda işin necə getdiyini yoxlayın, ticarət nöqtələrinə baş çəkin. Şirkətin hər bir əməkdaşı ilə söhbət edin. Göz yetirin və qulaq asın.

Gördüklərinizi və eşitdiklərinizi ayıq başla real surətdə qəbul edin. Faktlardan üz döndərməyin. Xoşagəlməz sübutlara və problemlərə etinasız qalmayın. Vəziyyət nə qədər pisdirsə və potensial təhlükə nə qədər realdırsa, lider üçün öz yerində olmaq bir o qədər mühümdür. Bacardığıca tez və aktiv şəkildə hərəkət etməyə başlayın.

1986-cı ildə Devid Halberstem çox gözəl «Hesablaşma» (The Reckoning) kitabını yazmışdır. Orada izah edilir ki, Amerika avtomobil istehsalçıları işi düzgün qurmurlar, əcnəbi istehsalçıların işi daha uğurludur. Bu, müəllifin gələcək üçün proqnoz verdiyi kitabdır; o, Detroytda yeni strategiyanın və mədəni dəyişikliklərin hazırlanması üçün katalizator olmalıydı. Qorxuducu perspektivlə sahə rəhbərləri adəti üzrə



araşdırma aparmaq əvəzinə, dəvəquşu kimi hərəkət etdilər: başlarını qumda gizlətdilər.

Həmişə ayıq olun, müşahidə edin, təhlükədən gizlənməyin. Laqeydləşməyin. Daim yeni ideyalar və strategiyalar yaradın. Uğur həmişə nədənsə ehtiyat edənləri müşayiət edəcək.

## FƏSİL 12

Cəsur olun!

1945-ci ildən 1989-cu ilə qədər Polşa kommunistlərin nəzarəti altında idi. 1979-cu ildə Roma papası II İohann Pavel Polşaya on günlük tarixi səfər etdi və səfər zamanı o, Varşavanın Qələbə meydanında heyrətedici moizə səsləndirdi. Bu səfər dünyada iğtişaş qığılımları yaratdı və bu vaxt yetişəndə ona gətirib çıxardı ki, Polşada və Şərqi Avropanın böyük bir hissəsində kommunizmə son qoyuldu. Bunun dünya inqilabı olması təsəvvürə gəlməz idi. Belə ki, Sovet İttifaqı həmişə bütün antikommunist çıxışları qəddarlıqla yatırır. Keçən əsrin 80-ci illərinin əvvəlində Polşa «Həmrəylik»

hərəkatı Moskvanı özündən çıxardı. Polşaya SSRİ- nin müdaxiləsi təhlükəsi yarandı.

Bu, görünür, heç kim tərəfindən təkzib edilməyən əfsanədir: şayiələr gəzirdi ki, papa II İohann Pavel - Voytul Vadovuya krallığından olan polyak idi - Sovet dövlətinin

lideri Leonid Brejnevə gizli məktub göndərmişdir. Papa xəbərdar edirdi ki, əgər Sovet İttifaqı Polşaya təcavüz edərsə, onda o, papa kimi müqavimət hərəkatının ön sıralarında, öz həmvətənləri olan polyaklarla çiyin-çiyinə dayanacaq. Sovetlər susdular.

Həmin məktub haqqında şayiə bütün Polşaya yayıldı. Polyaklar başa düşdülər ki, onların bundan daha güclü tərəfdarı ola bilməz. II İohann Pavelin məktubu adamların ürəyində qorxmazlıq hissi

doğurdu ki, onunla da kommunistlər heç nə edə bilmədilər.

Daha sonra SSRI-nin digər lideri Mixail Qorbaçov demişdir:

«Dəmir örtük II İohann Pavelsiz yerlə yeksan ola bilməzdi».

Liderlər qorxunun üzünə baxırlar. Onlar faktların üzünə baxırlar. Onlar sayıq realistlərdirlər. Liderlər hesab edirlər ki, əməkdaşlar da həmçinin yaranan situasiya barədə həqiqəti bilməlidirlər, ona görə də bütün mümkün olan riski onlara dəqiq təsvir edirlər. Həqiqi liderlər işin içindən çıxmır və siyasətçilər kimi sözlə oynayırlar. Onlar həqiqəti olduğu kimi deyirlər. Onlar sakitliyi saxlayırlar. Onlar qətilik və müəyyən məqsədə çatma nümayiş etdirirlər.

Liderlər mövcud problemləri dəf etmək üçün şirkət əməkdaşlarına nə etmək lazım olduğunu

bildirirlər. Onlar kömək haqqında, əməkdaşlıq haqqında, bəzən də bəzi mənafeələrin qurban verilməsi barədə xahiş edə bilirlər. Əgər, məsələn, əmək haqlarını azaltmaq lazımdırsa, onda onlar məhz öz gəlirlərini ilk növbədə kəsirlər.

Cəsurluq təsirlidir. İqtisadi durğunluq şəraitində və ya hövsələsi daralmış müştərilərlə və rəhmsiz rəqiblərlə görüş vaxtı lider ön sıralarda olur, çünki bütün şirkət onun arxasınca gəlir.

### FƏSİL 13

«Nə olar?..» oyununda oynayın

Rəqiblərin hansısa düşmən hərəkətlər planlaşdırma biləcəyindən xəbərdar olan uğurlu liderlər «Nə olar!..» mövzusunda oyun qururlar. Yüksək dəstə rəhbərləri və əsas əməkdaşlar komandalara bölünür, onlara rəqiblərdən hansının adı verilir. Bundan sonra rəqib rolunda hər bir komanda özünün güclü tərəfini, eləcə də «doğma» şirkətin zəif cəhətlərini və imkanlarını, bazar mühitində dəyişiklikləri təhlil edir, bir sözlə, hər şeyi diqqətlə nəzərdən keçirir. Hər bir komanda onların «doğma» şirkətini qəfil hücumla məruz qoya biləcək və ya zəiflədəcək inkişaf strategiyasını işləyib hazırlayır.

Biznes-planın təqdim edilməsindən sonra komanda üzvləri yenidən qruplaşdırılır. Yeni komandalara, artıq öz

şəxsi şirkətlərini təmsil edənlər müdafiə strategiyası işləyib hazırlayırlar. Təkliflərdən bəziləri dərhal icraya götürülür. Digərləri isə, rəqiblərin hansısa qərarı qəbul edəcəkləri halda yaranacaq şərait üçün saxlanılır.

Uğurlu şirkətlər həmişə özlərinə «Nə olar?..» sualını verir və onu cavablandırırlar. Əgər bizim texnologiya qəfildən köhnəlsə, onda nə olacaq? Əgər yeni qanunvericilik bizim məhsulu qadağan edərsə, onda nə olacaq? Əgər bizim ən yaxşı əməkdaşlar öz şirkətlərini təsis etmək və ya rəqib tərəfə işləməyə keçmək barədə qərar qəbul edərlərsə, onda nə olacaq? Əgər bizim bazar segmentimizdə canlanma və ya durğunluq, ya da ki, eniş baş verərsə, onda nə olacaq?

Belə oyunlar həm sizin şəxsi şirkətinizin, həm də rəqiblərin zəif cəhətini açıqlayır. Bu oyunlar yeni təfəkkür yaradır və menecerləri rəqib kimi düşünməyə məcbur edir. Onlar bütün mümkün ssenariləri nəzərdən keçirməyə və müdafiə planı qurmağa vadar olurlar. «Nə olar?..» mövzusu üzrə oyunlar reallığı imitasiya edir.

Uğurlu şirkətlər bu oyunlarda oynayır və udurlar.

## FƏSİL 14

Liderlik - bu tam səmimiyyətdir

Şirkətdə işləyən hər bir kəs, xüsusilə çətin vaxtlarda nə baş verməsini bilmək istəyir. Müstəsna olaraq sayıə şəklində

mövcud olan yaxşı və ya pis xəbərlər - əsəblər üçün əlavə yük və vaxt itkisidir. Liderlər qorxunu yaymamalıdırlar, çünki onlar çox vaxt işdə toparlanmağa kömək edirlər. Lakin yalançı qorxularla mübarizə aparmaq lazımdır. Lider şayiələri qabaqlamalı, onları idarə etməlidir. Şirkət işçiləri yenilikləri «sarafan radiosu» üzrə deyil, liderdən öyrənməlidirlər. Liderlər həqiqəti danışmalı, adamlara faktları təqdim etməlidirlər (Bəzən, həqiqətdən yayılmalı olmayan sirlər mövcud olur, lakin

bu, əksəriyyətin fikirləşdiyindən fərqli olaraq nisbətən az baş verir.). Liderlər əməkdaşların işə toparlanmasına çalışmalıdırlar, bunun ən effektivli yolu - onların baş verənlər barədə məlumatlı olmalarıdır.

Yaxşı liderlər bilirlər ki, şayiələr hər yerdə və həmişə mövcuddur. Onlar dərk edirlər ki, çox nadir hallarda bütün əməkdaşlar istisnasız olaraq bütün baş verən hadisələri, böhranın, problemin mahiyyətini gözəl başa düşürlər. Liderlər elə şərait yaratmalıdırlar ki, istənilən əməkdaş sual verməkdən, rəhbərliyin hər bir qərarına şübhə ilə yanaşmaqdan qorxmasın və bu zaman öz karyerasına görə çəkinməsin. Həqiqi lider başa düşür ki, səhv buraxa bilər, ona görə də o ən müxtəlif aydınlaşdırıcı sualları və istənilən komanda üzvünün fikirlərini yalnız alqışlayır.

Şirkət işçiləri, əmək ittifaqları, istehlakçılar, tədarükçülər liderin onlarla səmimi olduğunu biləndə problemdən qaçmaq və kompromis tapmaq hədsiz dərəcə asan olur.

Səmimilik yeni müqavilələrin bağlanmasına gətirib çıxarır.

Şayiələrin kursunda olun - harada mümkündürsə, onları qabaqlayın.

Səmimilik mədəniyyəti yaradın, onun çərçivəsində qoy hər bir əməkdaş heç nədən qorxmayaraq istənilən sualla sizin yanınıza gəlsin.

## FƏSİL 15

«Mətbəx kabinetini» yaradın

Yaxşı şirkətlərdə maraqlı liderlər, gözəl rəhbərlər olur. Lakin liderlik - bu, tənhalər üçün işdir. Liderləri ambisioz əməkdaşlar əhatə edir və onların hər birinin şəxsi planları və məqsədləri olur. Onları əhatə edən adamlar hətta sülh şəraitində yanaşı yaşama zamanı bir-birləri ilə rəqabət aparırlar. Onlar liderin iltifatına, onun diqqətinə və müxtəlif qərarları - mənfəət və investisiya ilə bağlı fikirlərdən başlayaraq bonuslar, irəli çəkmələr, yeni təyinatlar və təşkilati dəyişikliklər haqqında təkliflərə qədər - bəyənməsinə görə mübarizədə rəqabət aparırlar.

Əgər sizin şirkət - açıq səhmdar cəmiyyəti və ya qeyri-

kommersiya təşkilatıdırsa, onda lider Direktorlar Şurası qarşısında hesabat verməlidir. Əgər lider şirkətin sahibi deyilsə, onda o, şura, qəyyumlar, vəkil edilmiş şəxslər qarşısında hesabat verir. Yaxşı qəyyum şurası hesab edir ki, şirkətin fəaliyyəti effektiv olacaq və özündə rəhbərə nisbətən daha çox keşikçi infinksiyasını görür. Səhmdarlar həmişə səbirsizdirlər. Onların devizi belədir: Səhmlərin dəyərini artırın, satışı yüksəldin, pul düzəldin və ya ayaq düzəldin! Bunlar isə dəhşətli istehlakçılardır!

Əgər lider öz-özlüyündə şirkətin «məhsulu» deyilsə, - məsələn, onun vəkili olması qismində, - onlar, ümumiyyətlə, onun özünə tüpürürlər.

Lider həmişə adamların əhatəsində olur, həmişə tənhadır. Ona inana biləcəyi silahdaşlar lazımdır.

Ona əsl həqiqəti danışa bilən, şeyiələri çatdıran, ideyalara əməkdaşların reaksiyası barədə məlumat verə bilən, problemin həlli variantlarını təklif etməyi bacaran adamlar lazımdır. Bu kimsə həmkarlardan və ya qəyyumlardan biri ola bilər, lakin çox vaxt dost rolunda kənardan olan adamlar çıxış edirlər. Məhz onlar liderin «mətbəx kabinetini»nin üzvləri olurlar.

Bu anlayış 1832-ci ildə meydana gəlmişdir. O vaxt prezident Endryü Cekson mühüm və konfidensial məsələlər üzrə məsləhətləşmək üçün tez-tez görüşdüyü üç

sədaqətli dostunu yanına çağırırdı. Bu yoldaşlar qrupu Ceksonun rəsmi kabinetinə nisbətən daha böyük nüfuza malik idi.

Onları kənar adamlar görməsin deyə, qara qapıdan, mətbəxdən keçib gəlir və gedirdilər.

Həqiqi liderlərin bütün karyeraları ərzində mütləq öz «mətbəx kabinetləri» olur. Çox vaxt o, yalnız bir nəfərdən ibarət olur. Bir mütləq inanılmış şəxs, müdrik məsləhətçi - yaxşı «mətbəx kabinetiniz» varsa, oranın nə qədər isti olması mühüm deyil.

## FƏSİL 16

Həmişə planınız olsun

Biznesi idarə etmək - böyük bayram, məsələn, festival, toy və ya banket təşkil etmək deməkdir ki, orada bütün qonaqlar vaxtlarını yaxşı keçirməli, mehriban sözlər deməli və əgər onları yenidən dəvət edirlərsə, məmnuniyyətlə gəlməlidirlər. Sizin müştərilər - onlar belə bayramdakı qonaqlardır. Sizin məhsulunuz - bu, yemək, əyləncə, bəzək və xoşagələn atmosferdir. Bayramın sahibləri - sizin satıcılarıdır. Hətta peşəkar təşkilatçıları dəvət etmək olar. Yaxşı plan və onun parlaq icrası olmadan bayram alınmayacaq, sahiblərin imici korlanacaq.

Şirkət və onun əsas məhsulu üçün biznes və marketing planlarının yaradılması - axşam qonaqlığına təklif edilən



planla demək olar ki, eyni şeydir. Uğura nail olmaq üçün bütün elementləri nəzərə almaq, gözlənilməz hallarda özünü necə aparmağı fikirləşmək lazımdır. Heç nəyi unutmamağa səy göstərmək, eləcə də tədbirlərin dəqiq qrafikini tərtib etmək hədsiz dərəcədə vacib məsələdir.

Biznes-plan aşağıdakı bəndlərdən ibarət olmalıdır:  
məqsədli auditoriya (əgər metaforanı, «xoşagəlimli qonaqları» davam etdirsək);

büdcə;

tarix;

bazar/tədbirin keçirildiyi yer;

yeni məhsulun mənimsənilməsi vaxtı; marketing tədqiqatları (məsələn, qonaqların diyeti haqqında);

məhsul/yemək, içki, güllər; əlaqə vasitələri/dəvətnamələr; menyunun açar fiqurları (marketingdəki kimi), istehsalın əsas fiqurları (rəhbərlər, satıcılar), ofisiantlar, sahiblər; təhlükəsizlik və i.

Əgər uğur faktoru kimi plana, məsələn, marketing tədqiqatları daxildirsə, onda onun bütün detallarına ilk növbədə diqqət yetirmək lazımdır.

Güclü rəqiblər həmişə plan tərtib edir və onu həmişə yerinə yetirirlər.

FƏSİL 17

Jurnalların üz qabığına düşməyə çalışmayın

Yaxşı liderlər Dossadacious jurnalının üz qabığına düşmək imkanının axtarışı üçün vaxt sərf etmirlər. Bunun əvəzinə onlar KİV-də və televiziya da şirkətlərinin məhsulları, nailiyyətləri və nəcib müştəriləri haqqında materialın üzə çıxması barədə daha çox narahat olurlar.

İstehlakçıların şirkətin brendi ilə tanışlıq hallarına dair nadir istisnalarla, rəhbərlərin profillərinin jurnalların parlaq üz qabığında əks etdirilməsində yaxşı şey az, pis isə hədsiz çoxdur.

Bu şəkillər kooperativ daxili ünsiyyəti və ya xarici reklamları əvəz etmir. Onlar yalnız rəqiblərə strategiya, məsrəflər, büdcə və şirkətin gələcək məhsulu haqqında fərziyyələr qurmağa, onun rəhbərlərinin xarakterinin fərdi xüsusiyyətlərini daha yaxşı öyrənməyə, eləcə də varislik məsələlərinə və təşkilati problemlərə nüfuz etməyə kömək edir. Rəhbərin portreti ahəngdar olmalıdır. Ona görə də fotoqrafiyadan savayı, məqalə müəllifləri, müsahibə götürənlər və şərhçilər çox vaxt müşayiətedici mətnə şübhəli və ya neqativ faktlar atırlar. Bütün bu informasiya müştərilərinizi, sizin nahar talonlarınızı və naharınızın özünü sizdən qoparmağa cəhd edən rəqiblərin analitiklərinə əlavə qida verir.

Əgər yalnız öz alıcılarınızı heyrləndirəcək nə isə demək arzusunda deyilsinizsə, rəsmi nitqlərlə

çıxış etməyin.

Özünüzü prezidentliyə namizəd kimi aparmayın.

Davosa, Aspenə və ya daha harasa yollanmayın. Evdə qalın və işləyin.

Əgər onların üzvlərini öz müştərilərinizə çevirmək üçün rahat üsul deyilsə, heç bir ictimai şuraya daxil olmayın.

Əgər öz ananız üçün (musiqi həvəskarları mənim nə haqda danışdığımı başa düşərlər) jurnalın beş nömrəsini əldə etməyi planlaşdırmırsınızsa, onda jurnalın üz qabığında sizin gülümsər sifətinizə yer yoxdur.

Rəqibinə artıq əl yeri vermə. Yaxşı olar ki, onu özünüz axtarın, tapdıqda istifadə edin. Məşhurlar öz nüfuzlarından istifadə etməlidirlər. Rəhbərlər öz məhsulları ilə alver etməlidirlər.

## FƏSİL 18

«Laqqırtı vurmaqla pul qazanmazsan»

Sebastyan Sperinq Kresqe Amerikada ən böyük liderlərdən biri və biznesin yaradıcısı idi. O, S.S.Kresqe şirkətindən dünyada ən nəhəng «beşsentlik» mağazalar şəbəkəsi düzəltdi. 1962-ci ildə Kresqe Kmart şirkətini yaratdı ki, o da tədricən artaraq 1400-dən çox mağazaya sahib oldu.

Kmart sözündəki «K» hərfi Kresqeni ifadə edirdi. Bu

şirkətlə xeyli dərəcədə üst-üstə düşən bir qədər oxşar adlı Wal-Mart şirkəti də həmçinin 1962-ci ildə Sem Yolton tərəfindən təsis edilmişdir. Həmin ildə

Target mağazaları da ticarətə başladı. 1990-cı ildə bu üç şirkət Amerikada ən iri pərakəndə satış şəbəkəsinə çevrildilər.

Kresqe minimum və azgəlirli adamlar üçün əlçatan olan məhsullar düzəltmək üçün öz mağazalarını məqsədli yaratmışdır. Ehtiyacı olanlara kömək etməklə o, hədsiz miqdarda sərvət topladı ki, onu da bütün dünya üzrə xeyriyyəçilik fəaliyyəti aparmaq üçün istifadə etdi.

S.Kresqe yoxsul bir fermada doğulmuş və böyümüşdür. Onun mağazalarının dövriyyəsi 10 mln.-a çatan vaxtı, o, bu məbləği «100 mln.-luq onsentliklər» adlandırdı. Kresqe hədsiz dərəcədə qənaətcil idi və təsdiq edirdi ki, həyatında heç vaxt «nahar üçün 300 pennidən artıq» sərf etməmişdir. Lakin o, kommevoyajerlərin iş vaxtı topladıqları bütün kapitalla risk etmişdir. Həmin ana qədər bu məbləğ 8000 dollar təşkil edirdi ki, o da buna özünün ilk mağazasını əldə etdi.

Kresqe «tez qalxmaq-tez çarpayıya» prinsipinə əsaslanırdı. Onun biznes kredosunun əsası namusluluq, sabitlik, ədalətli qiymətlər, hər kəsə, xüsusən də firmanın əməkdaşlarına hörmət (Kresqe ilk olaraq xəstəlik

kağızlarını və məzuniyyəti ödəməyə başladı) edilməsi idi.

Mister Kresqenin əliaçıqlıqla kömək etdiyi ünvanlardan biri Harvard biznes məktəbi idi. 1953-cü ildə onu Kresqe-hollun açılış mərasimində nitqlə çıxış etməyə dəvət etdilər. O qalxdı. Ondan səbirsizliklə necə varlı olmaq barədə söz gözləyən gələcək biznes-liderlərin iclasına baxaraq dedi:

«Laqqırtı vurmaqla, heç 10 sent də qazanmazsan» və oturdu.

Kresqe nəzərdə tuturdu ki, iş sözdən daha mühümdür. «Söz ucuzdur, iş qiymətsiz». Başqa sözlə desək, hərəkət edin, nə isə edin, ixtira edin, yaradın, satın!

1 Xarici ölkələrdə ticarət agentləri

## FƏSİL 19

Sükandan əlinizi çəkməyin!

Sükanın köməyi ilə kapitan gəmini idarə edir. Bu, gəminin dal tərəfində ağac kürək və ya göyərtədə sükan çarxı ola bilər, lakin istənilən texnologiyada məhz sükan gəmini məqsədə doğru aparmağa imkan verir.

Fırtına, böhran vaxtı və ya mürəkkəb situasiyada yaxşı kapitan heç vaxt əlini sükandan götürmür.

Gəmi dənizi yarıb keçənə qədər, əgər sükan möhkəm əldədirsə, matroslar və sərnişinlər öz kayutlarında möhkəm yata bilərlər. Əgər sükan kapitanın nəzarəti

altındadırsa, gəmi birbaşa

qayalığa doğru istiqamətlənsə də, heç kim yerindən tərپənməyəcək. Lakin hətta ən sakit havada belə o, bir saniyəlik sükanı buraxarsa, gəmi isə heç olmazsa, azacıq kursdan kənara meyil edərsə, bütün sənişinlər həmin anda yuxunu itirərlər: nə isə normal getmir.

Eyni şey şirkətlərdə də baş verir. Lider kapitan sükanını buraxan kimi əməkdaşlar onu dərhal hiss edirlər. Onlar başa düşürlər ki, şirkət, dəniz gəmisini kimi, istiqaməti itirmiş, kursdan kənara çıxmış, bədbəxtliyə düşər olmuşdur. Şirkətin əməkdaşları istənilən fırtına ilə mübarizə apara bilərlər. Onlar heç də axmaq deyillər. Onlara sadəcə nə etməyi bilmək lazımdır. Onlara rəhbər lazımdır. Onlar istəyirlər ki, sükan arxasında oturan şəxs hara istiqamətlənmək lazım olduğunu qəti şəkildə bilsin.

Şirkət liderin qəfil ölümünün, onun işdən azad edilməsinin və ya vəzifədən getməsinin həyəcanını yaşaya bilər. Kimsə başqa bir adam sükandakı yeri tutur. Kimsə məsuliyyəti öz üzərinə götürür. Kapitan öz vəzifələrini unudanda adamlar daha çox həyəcanlanırlar. Onlar həyəcanlanırlar ki, gəmi suya oturacaq. Yalnız olmayan kapitan hansısa dəhşətli sirri bilirdi ki, irəlidə necə bir naməlum təhlükə onları gözləyir.

Çətin vaxtlarda effektiv lider: hərəkət edir; göz önündə

qalır; hamı üçün açıq olur; nümunə göstərir;

personalla (şəxsi heyətlə) daim təmasda olur; nizam-intizamı saxlayır;

günahı kiminsə və ya nəyinsə üzərinə qoymur; kömək üçün müraciət edir.

Liderlərin vəzifəsi - öz şirkətinin gəmisini Stsilla və Haribda arasından Qorn burnunun coşqun sularından keçirməklə elə aparmaqdır ki, o, zədələnməmiş qalsın. Əgər sizin əlinizdə sükan yoxdursa, siz gəmini idarə edə bilməyəcəksiniz.

## FƏSİL 20

Nəzarət edin və ya uyğunlaşdırın

Nəzarət etmək iqtidarında olduğunuz şeylərə nəzarət edin. Menecerlər şirkətdaxili qərarları və şirkətin fəaliyyətini nəzarət altında saxlaya bilərlər. Siz büdcəyə, əməkdaş tutmaya, bazara məhsulun buraxılması vaxtına, brendlərin adına, reklama, istehsal müəssisələrinin yerləşməsinə, anbarlara və ticarət ofislərinə nəzarət edə bilərsiniz. Siz müəssisənin daxilində nəzarətin optimal səviyyəsini və əməkdaşların yaradıcılığına kömək edən zəifləmə üsullarını tənzimləyə bilərsiniz.

Rəqabətə, hökumət səhmlərinə, demoqrafik və iqtisadi situasiyaların dəyişmələrinə nəzarət etmək sizin gücünüzdən kənardadır. Siz biznes-mühitdəki

dəyişiklikləri nəzərə almaqla öz hərəkətlərinizi planlaşdırma bilirsiniz, lakin mühitin özünə nəzarət etmək iqtidarında deyilsiniz. Siz dəyişiklikləri öncədən duya və onlara müvafiq olaraq öz planlarınızı qura bilərsiniz, lakin dəyişikliklərin özü sizin nəzarətinizin hakimiyyəti altında deyil.

Əgər siz nəyəsə nəzarət edə bilmirsinizsə, bu, köməksizlik və hərəkətsizliyin meydana çıxması üçün əsas deyil.

Sizin rəqiblərinizin nəzarət üçün imkanları sizə nisbətən böyük deyildir. Sakitliyi saxlayın. Müxtəlif hallar üçün planlar işləyib hazırlayın. Sayıq olun. Hərəkətə hazır olun. Nəzarət etmək iqtidarında olmadığınız situasiyalara uyğunlaşın.

Çinlilər yağışlar mövsümündə deyirlər: «Qoy yağış yığsın». Siz yağışa nəzarət edə bilməzsiz. Belə ki, ona uyğunlaşın. Qoy yağsın. Lakin şirkətdə çətilərin, plaşların, movların<sup>2</sup> və dambaların<sup>3</sup> olmasına nəzarət etmək sizin gücünüz daxilindədir.

Əgər siz hadisənin özünə nəzarət edə bilmirsinizsə, onun nəticələri ilə mübarizə aparmağa kömək edən plana malik olun.

2 Su axarlarının

3 Torpaq bəndlərinin



## FƏSİL 21 Kabinetdən çıxın

Yaxşı liderlər çətin zamanlarda əlverişli vaxtlara nisbətən bilavasitə bazarda daha çox vaxt keçirirlər. Onlar nümunə göstərir və döyüş meydanında olmaq, imtinalarla, şikayətlərlə və rəqiblərlə üz-üzə görüşmək üçün öz rahat kabinetlərindən çıxırlar. Çox vaxt ən yaxşı liderlər ən güclü rəqiblər olurlar. Onlar qəzəblənmiş müştərilərə qorxmadan müraciət edir, perspektivlər haqqında danışır, işləri aparmaq üçün imkanlar axtarır və sakitlik tələb edirlər. Onlar müştərilərə, xüsusən də riskli vəziyyətdə imtina edən mühüm, ilk növbədə narahat və narazı müştərilərə müraciət edirlər. Onlar məhsulun keyfiyyətinin

yaxşılaşdırılması, qiymətlərin aşağı salınması, hamı və hər kəs naminə biznesin yaxşılaşdırılması yollarının axtarışında tədarükçülərə müraciət edirlər. Onlar daha çox satmaq, mal ehtiyatlarına malik olmaq, ən mühüm məhsulların yayılması üçün səylər göstərmək, prezentasiya keçirmək, reklam tədbirlərini və satışı birgə həyata keçirmək, daha çox ticarət agentləri hazırlamağa çağırmaqla, distribüterlərə, topdansatış və pərakəndə satış satıcılarına və bütün alverçilərə müraciət edirlər.

Liderlər öz satıcıları ilə görüşür, onlarla birlikdə müştərilərə baş çəkirlər. Onlar istirahət edilən yerlərə

deyil, bizneslə məşğul olunan yerlərə yollanırlar. Onlar ofislərin və fabrik sexlərinin dəhlizlərində addımlayırlar. Onlar öz təşkilatlarının hər guşəsinə baş çəkirlər. Onlar şəxsən, video-rabitə və ya

elektron poçtla, eləcə də ümumi yığıncaqlarda əməkdaşları ilə ünsiyyətdə olurlar.

Öz kabinetlərində oturmaqla, liderlər və menecerlər təcrid olunmuş vəziyyətə düşürlər. Bazar reallıqları haqqında heç nə bilməyərək, müştərilərin tələbatlarını başa düşməyərək onlar öz «şirələrində bişirlər». Ön plana qrup təfəkkürü çıxır, həm də kollektiv qabiliyyətli olduqca fikirlər də dahiyənə olur. Lakin bu qərarlar tədqiqat və təcrübə əsasında deyil, qeyri-şüuri (instinktiv) olaraq qəbul edilir. Bağlı kabinet qapısında müştərilərin nə barədə deyilmələri və donquldanmaları eşidilmir. Kabinetdə oturmaqla siz alıcının məhsullarını rəflərdən necə götürməsini, etiketləri öyrənməsini və onu geri yerinə qoymasını görmürsünüz. Əgər siz yanlarında deyilsinizsə, onda tam hazırlıqsız, qeyri-peşəkar, təhsil almamış satıcılarınızın müştərilərlə necə ünsiyyət qurduqlarını izləyə bilməyəcəksiniz. Mağazada olmadan siz heç vaxt məsləhətçinin sizin firmanın yerinə rəqib firmanın məhsulunu əldə etməyi alıcıya məsləhət gördüyünün şahidi olmayacaqsınız.

Rəhbər vəzifə nə qədər yüksəkdirsə, liderə müştərilərlə və satıcılarla müntəzəm görüşmək bir o qədər vacibdir.

Müştərilərlə görüşlər haqqında hesabatlar dörd- beş ifadədən ibarət olmalıdır: görüşün nəticələri, sonrakı hərəkətlər, lazımi kömək. Menecerlər bu hesabatları oxumalıdırlar.

Bundan başqa, menecerlər alıcıların bütün məktublarını, elektron məlumatlarını, şikayətlərini oxumalı və onlara reaksiya verməlidirlər.

Menecerlər bütün internet-icmalları və bloqları oxumalı, onlara cavab verməlidirlər.

Menecerlər rəqiblərin mağazalarına, servis mərkəzlərinə baş çəkməli və veb-saytlarını oxumalıdırlar.

Bilavasitə bazarda əldə edilən biliklər - mühüm rəqabət üstünlüyüdür.

## FƏSİL 22

Şirkəti gəzin (dolanın)

Özünün «Mükəmməlliyin axtarışında» adlı heyvət doğuran kitabında (Piters T., Yoterman-\*\*\* R. V poiskax soverşenstva. Uroki samix uspeşnix kompaniy Ameriki. - M.: Alğpina Pablişerz, 2010) Tom Piters yeni abreviaturaya həyat vermişdir: MBWA (bu, management by walking around ifadəsindəki sözlərin baş hərflərindən yaranmışdır) - gəzmə metodu ilə idarəetmə deməkdir. Tom

tamamilə haqlıdır.

Effektiv işləyən liderlər fabrikin binasında addımlayır, ikinci və üçüncü növbələrə gəlir, müştəri xidmətinin işçiləri ilə birlikdə şikayətləri araşdırır, məşinləri yükləməkdə mal yükləyənlərə kömək edir, kafelərə gedir, yeni məhsulun işlənilib hazırlanması ilə əlaqədar işlərin necə getdiyini barədə mühəndislərdən soruşur, ticarət agentləri ilə birlikdə müştərilərə baş çəkir, «bu rəng keyfiyyətə nəzarət məqsədilə qeyd edilə bilər» dərəcəsiəndən olan yazmalara qulaq asırlar.

Liderlər gəzir, baş çəkir, baxır, soruşur, qulaq asır, eşidir, kömək edir, mükafatlandırır, tərifləyir, təşəkkür edirlər.

Öz şirkətinizi gəzin, dolanın. Bu həm də faydalı fiziki hərəkətdir.

## FƏSİL 23

### Üçüncü növbəni yaddan çıxarmayın

Sürətlə böyüyən bir istehsal şirkətində satışlar o qədər yüksək idi ki, onun gücü həmişə 100%-ə hesablanırdı. Proses bütün sutka ərzində dayanmırdı. Müəssisədə işçilər birinci növbədə saat 07:00-dan 15:00-a, ikinci növbədə 15:30-dan 23:30- a qədər işləyirdilər, üçüncü növbə, gecə növbəsi isə gecəyarısı başlayıb 06:45-də qurtarırdı. Üçüncü növbə işçiləri əksəriyyət adamların rahat

yatdıqları zaman, sutkanın qaranlıq vaxtında  
çalışırdılar. Vəzifəsinə yeni təyin edilmiş baş direktor  
özünün

bilavasitə tabeçiliyində olan doqquz adamı toplayıb  
qarşından gələn bayram barədə elan etdi:

- Sabah gecə mənim təyinatım şərəfinə banket  
keçiriləcək.

- Siz sabah axşam demək istəyirsiniz? - kimsə soruşdu.

- Yox-yox. Qızardılmış ət veriləcək böyük bayram  
naharı sabah gecə olacaq.

- Lakin axı, sabah cümə günüdür. Heç kim banketi  
gecələr təşkil etmir! - kimsə yenə də etiraz etdi.

- Mən təşkil edirəm.

-Siz?

- Tamamilə doğrudur. Sabah gecə saat üçdə üçüncü  
növbənin nahar fasiləsidir. Mən qızardılmış  
ət veriləcək cümə əyləncə gecəsi təşkil edirəm. Özüm  
hazırlayacağam. Sizin hamınız gecəyə dəvətlisiniz.

Növbəti gecə, saat üçdə, yeni baş direktor üçüncü  
növbə işçilərinin hamısını qızardılmış toyuq və  
qamburgerlərə qonaq etdi. Onu heyrət götürmüşdü ki,  
müavinlərindən heç biri dəvəti qəbul etməmişdi. O,  
hamıyla tanış oldu və hər kəsin əlini sıxdı. O, adamları  
işləri, ailələri barədə sorğu-sual etdi. Sonra onlara ağır  
işlərinə, keyfiyyətə diqqət yetirdiklərinə, istehsalatda



təhlükəsizliyə, yaxşı işlərinə görə təşəkkür etdi. O, hər kəsə öz şəxsi telefon nömrəsini verdi və istənilən məsələ üzrə və istənilən ideya təklifi ilə ona sərbəst surətdə zəng etməyi təklif etdi.

Bazar ertəsi səhər-səhər baş direktor rəhbərliyin doqquz üzvünü beşdəqiqəlik görüşə topladı.

- Sizlərdən heç kim bayrama mənim yanıma gəlmədi, - o sözə başladı, - özünüz bilərsiniz, lakin siz ən maraqlı şeyi buraxdınız. Siz, hər ay vaxtında məhsul yüklənməsini təmin edən, sayələrində öz bonuslarınızın bir hissəsini əldə etdiyiniz adamlarla tanışlığı buraxdınız. Siz qablaşdırıcı maşını necə modernləşdirməyi düşünən qadınla görüşü buraxdınız. Bu qadının ixtirası bizə ildə 50.000 dollar qənaət etməyə imkan verir. Mən ona yerində mükafat verən və birbaşa darvazanın yanında bir ay ərzində maşının parklanması üçün yer təqdim edən vaxtı onun təbəssümünü əldən qaçırdınız. Həm də siz, ehtimal ki, nə vaxtsa növbəti zavod rəisi və ya istehsalat üzrə vitse-prezident olacaq kimləsə tanış olmağı əldən buraxdınız.

İndi mən özüm hiss edirəm ki, şirkət üçün üçüncü növbə onun digər tərkib hissələri ilə müqayisədə az əhəmiyyətli deyil və bu gecə növbəsinin hər bir işçisi digər istənilən əməkdaş kimi bizə lazımdır. Başa düşürsünüz?

«Üçüncü növbə» - bu, təşkilatda öz işini namusla yerinə yetirən və bu zaman nisbi naməlumluqda qalan adamlara və ya adamlar qrupuna aid olan metaforadır. Onlar - gecə növbəsinin işçiləri bağlı qapılar arxasında yeni elmi sıçrayışa hazırlaşan, laboratoriyalarda tənha çalışan alimlər; bir-birinin ardınca problemləri həll edən və bir-birinin ardınca narazı müştərini sakitləşdirən müştəri xidməti əməkdaşları; istirahət və bayram günlərində müştərinin zəruri olan texnikasını təmir edən təmirçilər; xəstəxana «ördəklərini» daşıyan sanitarlar ola bilərlər. Bu adamlar diqqəti çəkməyə bilərlər, lakin onlar şirkətin bazarda öz mövqeyini qoruması üçün lazımdırlar. Həqiqi rəhbər belə adamları görməli, onların töhfələrini tanımalı, onlara əməyinə görə səmimi təşəkkür etməlidir.

Şirkətdə hər kəsin əməyi əhəmiyyətlidir. Siz öz əməkdaşlarınızın hər birinə güvənməlisiniz. FƏSİL 24

İcranın keyfiyyəti ilə qazanın Sizin firmanın uduşlu strategiyasını hər gün həyata keçirən hər şeyə qarşı hədsiz dərəcədə təcrübəli və öcəşkən olun. Danaher şirkəti öz Danaher biznes sistemini hədsiz dərəcədə pedantik şəkildə həyata keçirir - istehsal itkilərinin aşağı salınması və zay məhsuldan qurtulma strategiyasının bir detalına da etinasızlıq göstərmədən



fasiləsiz metodiki hərəkət, artıq hərəkətlər, səmərəsiz vaxt və hər cür itki.

Bunun sayəsində o, dünyada ən uğurlu və uğurla edilən şirkətlərdən biridir.

Ups şirkəti dəyişməz olaraq aktual məqsədə - vaxtında və keyfiyyətə zərər vurmada, bir sürücüyə, bir reysə, bir maşına hesablamaq şərtilə çatdırılan bağlamaların miqdarının artırılmasına, meyillidir. İşinin effektivliyinin artırılması məqsədilə sürücünün hərfi mənada hər bir hərəkəti öyrənilir. Vaxta və yanacağa imkan daxilində maksimum dərəcədə qənaəti təmin etməklə avtomaşınların marşrutunu elektron aparat izləyir. Maşının yüklənməsi marşruta müvafiq olaraq aparılır: sonda o bağlamalar yüklənir ki, onlar birinci olaraq çatdırılacaq və boşaldılacaq. UPS - anbar işi, məhsulun yayılması və loqistika sahəsində ən böyük şirkət-innovatordur. «Qəhvəyi» sizin üçün nə edə bilər - deyə soruşduqda UPS zarafat etmir (şirkət geniş tədqiqat apararaq aydınlaşdırmışdır ki, təkcə onun loqotipinin rəngi deyil, həm də «qəhvəyi» sözünün özü UPS-la alıcıları hərfən bir-birinə bağlamışdır).

Hər gün milyonlarla müştəriyə xidmət edən, bütün dünyada tanınmış bir şirkət var. Onun məhsulları - əsasən yemək və içkilərdir. Belə tip çoxlu şirkətlər kimi o, sadəcə,

təmizliyi sevir. Təmiz əllər, təmiz piştaxtalar, təmiz stollar, təmiz forma, təmiz hər şey - hədsiz dərəcədə təmiz tualetlər.

Bu şirkətin baş direktoru nadir halda öz kabinetində olur. O, daim sırası şəxsi heyət arasında görünüb yox olur, filiallara baş çəkir, müştəri və tərəfdaşlarla danışır, tədarükçülərlə görüşürdü. Bir dəfə işinin ilk günlərindən birində yeni açılmış filiala gələn baş direktor xidmət gözləyən müştərilərin növbəsini gördü. Filialın işçiləri çalışırdılar, həqiqətən ürəkdən çalışırdılar. Baş direktorun gəlişi barədə heç kim bilmirdi. Binaya daxil olmaqla, o sanki təsadüfən barmağı ilə piştaxtaya toxundu və onun çirkli

olduğunu gördü. Sonra tualetlərin yığışdırılmasının məcburi qrafikinə nəzər yetirdi. Personal bir qədər çatdırmamışdı, imzalar sübut edirdi ki, təmizlik aparılır, lakin qrafikin tələb etdiyi kimi tez-tez yox. Hamı hədsiz dərəcədə müştərilərə xidmət etməklə məşğul idi. Direktor tualetə girdi. Bir kabinə çox çirkli idi. Baş direktor müştərilərdən heç kimin onu qabaqlamamasına ümid edərək geri çəkildi. O, mağazada xidməti otaqların standart yerləşməsini bilirdi, ona görə də həmin andaca köməkçi otağa daxil olub əsg, sabun, əlcək götürdü. Yarım saatdan sonra tualet tərtemiz yuyulmuşdu.

İki gün keçəndən sonra ixtisaslı və qabiliyyətli mağaza direktoru baş direktorun əli ilə yazılmış məktub aldı:

«17 yaşında böyük müştərilər kütləsinin öhdəsindən gəlməyi bacardığınız üçün sizi və şəxsi heyətinizi təbrik edirəm. Məni kassir Daroti xüsusən heyran etdi. Çox gözəl gülüş, gözəl maneralar. Belə canlanmış yerdə hətta bir saat ərzində çoxlu şeylər baş verə bilər. Ona görə də saatda heç olmazsa bir dəfə tualetləri mütləq təftiş etmək lazımdır. 17 iyun saat 11:18-də biz mümkün rəsmi iflasdan qaçmağı bacardığımızı. Allah eləməsin, əgər mənə qədər tualetə müştəri, sanitar müfəttişi və ya qida məhsulları haqqında sütunun aparıcısı, qəzet icmalçısı daxil olsaydı, nələr ola bilərdi. Əvəzsiz xidmət səviyyənizi saxlayın. Mən sizə hədsiz minnətdaram.

Sizin baş direktor.

P.S. Anbarı yoxlayın. Görünür, sizə əlcəkləri dəyişmək lazımdır.

D.D. »

Baş direktorun nəcib əməkdaşlara əksəriyyətini əli ilə yazdığı minlərlə məktub göndərməsinə baxmayaraq, bu məktubun həqiqətən şöhrət zalında layiqli yeri var.

Əgər nə isə, məsələn, təmizlik, müvəffəqiyyətin rəhnidirsə, onda təmizliyin saxlanılmasında hər bir detal mühümdür.

Əgər baş direktor tualet yumağı bacarırsa, onda onu istənilən digər şəxs də yuya bilər.

Digərlərindən gözlədiklərini etməklə, liderlər vəzifələrin icrası mədəniyyətini nümayiş etdirirlər.

Daimi yuyun (və ya ölçün və ya yoxlayın və ya öyrənin), lakin heç vaxt fikirləşməyin ki, artıq hər yer kifayət qədər təmizdir.

Digərləri ilə uğurlu rəqabət aparan şirkətlər manikal dəqiqliklə uğura nail olmanın tərtib edilmiş planına əməl etməlidirlər.

## FƏSİL 25

Rəhbərlik şəxsi parklanma yerlərinə malik olmamalıdır. Nə üçün bəzi yüksək çinli insanlar (şəxslər) onlardan başqa heç kimin tutmaq hüququ olmayan şəxsi parklanma yerlərinə malik olmalıdırlar? Bəlkə ona görə ki, onlar daim işə gecikirlər və bütün rahat yerlər artıq tutulmuş olur? Bəlkə ona görə ki, onlar şirkət üçün adi əməkdaşlara nisbətən daha yaxşı və mühümdürlər?

Avtomobilin hansı hissəsi böyük əhəmiyyətə malikdir— ikidollarlıq yandırma şamı və ya dəyəri 1000 dollar olan sükan idarəetmə sistemi? Əgər bu hissələrdən hər hansı biri fəaliyyət göstərməzsə, onda siz heç yerə gedə bilməzsınız. Yaxşı şirkətlərdə iş mexanizmini təşkil edən hər şey birlikdə fəaliyyət göstərir.

və bir-birindən asılıdır.

İten yeni əməkdaş idi. O, ilk dəfə təzə iş yerinə gəldi. Onu məqsədə çatmağı bacaran çox qabiliyyətli gənc hesab edirdilər. İten marketinq, satış, maliyyə və istehsal üzrə məşğələlərdən ibarət olan liderlik kurslarını bitirmişdi.

Şəxsi heyət xidmətinin başçısı onun üçün ofis binası üzrə ekskursiya təşkil etdi. Diqqətəlayiq yerlər arasında altında avtodayanacaq yerləşən iki korpusu birləşdirən şüə dəhliz də vardı.

- Aşağıdakı parklanma yerlərini görürsənmi? - şəxsi heyət xidmətinin rəisi soruşdu. - Əgər yaxşı işləsən, onların birində sən də ad-familiyan görünə bilər.

- Bu yer rəhbərliyin avtomobilləri üçündür? - İten soruşdu.

- Aha. Baş direktor, əməliyyat direktoru, satış şöbəsinin başçısı və digərləri üçün.

- Nə üçün şirkət rəhbərliyə xüsusi parklanma yeri verir?

- Bu, qiymətli güzəştdir, xüsusi imtiyazdır ki, vəzifə ilə birlikdə verilir.

- Qiymətli? - İten yenidən soruşdu. - Parklanma yeri bəs neçəyədir?

- Yaxşı sualdır, - rəis güldü.

- Mən özümünkünü sizə 1000 dollara sataram!

Rəis yenidən güldü.

On dörd il keçdikdən sonra köhnə əməkdaşlardan biri vəzifə yüksəlişi ilə layiq görüldüyü parklanmadakı xüsusi yerindən imtina etdi. Onu «ofisə yaxın parklanması lazım olan kiməsə verin», - dedi.

Artıq dörd ildən sonra İten şirkətin prezidenti oldu. Adlı parklanma yerləri saxlanılırdı, lakin indi onlar müştərilərə təhkim edilmişdi.

Yeni prezidentin məntiqi tamamilə aydın idi.

Əgər şirkətə gələn müştərilər ilk növbədə rəhbərliyə məxsus olan bahalı maşınlar sırasını görsələr, fikirləşəcəklər ki, burada qiymətlər hədsiz yüksəkdir.

Əgər parlayan maşınlar sırasını tədarükçülər görsələr, onlar qərara gələcəklər ki, burada onlara daha çox ödəyə bilərlər.

Əgər müştərilər hesab edirlər ki, bəzi əməkdaşlar şirkət üçün qalanlarına nisbətən daha mühümdür, onda onlar yalnız «mühüm» adamlarla ünsiyyət qurmağı arzu edəcək, bilavasitə rəhbərliklə əqdlər bağlamağa çalışmaqla, satıcılara və müştəri xidmətinə etinasız qalacaqlar.

Müştərilərin şirkətə xeyirxah münasibəti rahat parklanma ilə başlayır.

Xüsusi parklanma yerləri xüsusi adamların olduğunu göstərir. Şirkət üçün isə «xüsusi adamlar» müştərilərdir.

Əgər əməkdaşlar görsə ki, kimsə mükafatı işinin

keyfiyyətinə görə deyil, müstəsna olaraq tutduğu vəzifəyə görə alır, onda onların mənəvi keyfiyyətləri tərəddüd edə bilər.

Hətta əgər parklarıma yerlərində inisialların yenilənməsi və dəyişilməsinə məsrəflərin miqdarı ildə 1 dollar təşkil etsə belə, bu hər halda vaxt və pul itkisidir.

Şirkətin hamının hamıya bərabər münasibətini nəzərdə tutan eqlitar (mülkiyyətin bərabər bölünməsi) daxili mədəniyyəti obyektiv əks əlaqəni, yaradıcı təfəkkürü və açıq ünsiyyəti təşviq edir.

Şirkət üçün ən mühüm personlar (şəxslər) onun müştəriləridir. Ona görə də parklanma zamanı məhz müştərilər VIP yerləri əldə edirlər. FƏSİL 26

**Həmkarlar ittifaqları ilə mübarizə aparın**

Nə vaxtsa bəzi həmkarlar ittifaqları cəmiyyət üçün faydalı olmuşdur. Onların sayəsində hüdudsuz sayda işçinin həyatı yaxşılaşmışdır. İnsanların şose ilə belə sürətlə hərəkət etməyi bacarmadığı, televiziya və internetin köməyi ilə birbaşa ünsiyyət və informasiya almaq imkanı olmadığı və bizim ölkədə istənilən adama istənilən təhsili almağa imkan verən yerli kolleclərin olmadığı dövrdə həmkarlar ittifaqlarının mövcudluğu zəruri idi.

Bu gün həmkarlar ittifaqları xəstəlikdir. Onlar biznes

üçün, müştərilər üçün, istehsalat üçün, innovasiyalar üçün, mənfəət üçün ziyanlıdırlar. Həmkarlar ittifaqları ucbatından şirkətlər az rəqabət qabiliyyətli olurlar. Həmkarlar ittifaqları olan, yaxşı idarə edilən bu və ya digər müəssisə həmin ittifaqlar olmayan, həmçinin yaxşı idarə edilən şirkətə uduzur. Həmkarlar ittifaqları şirkəti boğur. Tətilər ucbatından onlar müflisləşirlər. Həmkarlar ittifaqlarının fəaliyyəti üzündən bütöv sahələr itir və ya vasitəli zonalara keçirlər.

Hamı başa düşür ki, həmkarlar ittifaqları pisdır. Bunu şirkətin rəhbərləri, ittifaqların özlərinin rəhbərliyi, onları dəstəkləyən siyasətçilər, hətta həmkarlar ittifaqlarının sınavi üzvləri də başa düşürlər. Sonuncular başa düşürlər ki, bu

axmaqlıqdır. Necə yeni çilingər maşını boşalda bilməz, elektrik çəkicdən istifadə etmək hüququnda deyil, dülgər aralayan açarı tətbiq etmək imkanından məhrumdur. Həmkarlar ittifaqlarının üzvləri başa düşürlər ki, ştatın saxlanması, qeyri-məhsuldar əmək qaydaları və lazımsız iş vaxtından artıq saatlar - bunlar fırlıdaqdır. Əgər onlar özləri müəssisənin sahibkarları olsaydılar, bununla heç vaxt barışmazdılar.

Həmkarlar ittifaqları üzvlərinin əksəriyyəti - öz uşaqlarını böyütməyə və tərbiyə etməyə çalışan layiqli



vətəndaşlardır. Onlar səylə çalışmaq istəyir, öz şirkətləri ilə fəxr edirlər. Həmkarlar ittifaqlarının yuxarı orqanları məhsuldarlığı sarsıdır, şirkətdə əməkdaşların loyallığını pozur və onlara zəhmət haqqı ödəyən əllərə nifrət edirlər.

Məsələn, həmkarlar ittifaqlarının şirkətlə müqaviləsinə əsasən şirkətin ömürlük işlə təmin etmək təminatını nümunə kimi nəzərdən keçirək. Onun gəliri varmı, üzde qalmağa qabildirmi, işçi yeni texnologiya və metodlardan istifadə edirmi, yoxsa sadəcə yer tutur, o, heç nəyə qabil olmayan bir kəsə çevrilibmi - bunlar heç də mühüm deyil: ondan yeganə o tələb olunur ki, işi saxlamaq üçün sağ-salamat qalsın. Belə şərtlər - tam sayıqlamadır. Belə müqaviləyə razılaşan rəhbərliyi peşəkarlığa yarırsız olmağa görə mühakimə etmək lazımdır. Bu idiotizmdir.

Həmkarlar ittifaqları özləri də bilmirlər ki, kimə işləyirlər. Onlar bilmirlər ki, tələb etdikləri əlavələr və mükafatlar müştərilərin pulundan ödənilir. Əgər tətillə satışa mane olursa və ya tamamilə qarşısını alırsa, onda yekunda şirkətin özünün mövcudluğu və bütün əməkdaşlara ödənişlər təhlükə altına düşür.

Müştərilərin necə mühüm olmasını, onlara xidmətin yaxşılaşdırılmasını və istehlakçıların tələbatlarına ən yaxşı şəkildə reaksiya verilməsini bütün işçilərə xatırlatmaq üçün Orta Qərb şirkətlərindən biri əməkhaqqı çeklərində:

«BU PULLAR MÜŞTƏRİLƏRİNDİR») - sözlərini çap etmişdir. Bu yazı əməkdaşlardan işə çıxmamalarını tələb edən həmkarlar ittifaqlarının nümayəndələrini əsəbiləşdirmişdir. Qəribə təfəkkürdür.

Həmkarlar ittifaqları ilə bax belə mübarizə aparmaq lazımdır:

Personalı (şəxsi heyəti) diqqətlə seçin. Adamları səylə işləməyə həvəsləndirin (yəni bunu əsaslandırın). Vakant yerlərə keçmiş namizədləri diqqətlə yoxlayın.

Əməkdaşlara namusla və hörmətlə yanaşın.

Əməkhaqqını bazar səviyyəsində və ondan yuxarı ödəyin.

Hər bir adamla daim ünsiyyətdə olun. Nə baş verməsi adamlara məlum olmalıdır. Onlar şirkətin strategiyasının necə olmasını, onun rəqabət qabiliyyətini, innovasiyalılıq dərəcəsini bilmək- istəyirlər.

Satışı necə artırmaq, məsrəfləri necə azaltmaq, istehsal tullantılarının miqdarını necə azaltmaq, məhsulun keyfiyyətini necə yaxşılaşdırmaq barədə əməkdaşlardan məsləhət istəyin. İstənilən ideyaya diqqət yetirin. Nəyi reallaşdırmaq mümkündürsə, onu reallaşdırın. İşçiləri xidmətlərinə görə mükafatlandırın.

Əməkdaşların doğmaları vardır. Adamların ailə

həyatının işə mane olmasına imkan verməyin.

Menecment və işçi qüvvəsi arasındakı görünən məhdudiyyətləri yox edin. Rəislər üçün ayrıca tualetlərdən, yeməxanalardan, avtodayanacaqlardan və ayrıca girişlərdən, eləcə də nəhəng kabinetlərdən qurtulun.

Əməkdaşlara ixtisaslarının artırılması imkanını təmin edin.

İşçiləri şirkətdə müxtəlif fəaliyyət növlərinə məqsədli və müntəzəm şəkildə öyrədin. Parklanma işçilərinə ofisiyant vəzifəsini yerinə yetirməyi öyrədin. Kimyaçılara mal satmağı öyrədin. Çilingərlərə yük maşınını sürməyi və əksinə öyrədin. Yeni ixtisasların belə öyrədilməsi şirkətə əlverişsiz situasiyalarda ştatları azaltmağa və ya ümumiyyətlə ştatların ixtisarından qaçmağa kömək edir.

Ümidsizlikdən və adamlara öz qabiliyyətlərini tamamilə açmağa mane olan siyasətdən qaçın.

Həmkarlar ittifaqları ilə mübarizə üzrə tövsiyələr almaq üçün mütəxəssislərə müraciət edin.

Əməkdaşlara tətillərin və işi dayandırmanın əsl təhlükəliliyini izah edin. Tətillərin hansı faciələrə gətirib çıxaracağına dair əsl tarixi nümunələr gətirin - işin və əməkhaqqının itirilməsi, yeni rəqiblərin meydana gəlməsi, şirkətin bağlanması.

Sakitliyi pozanları (araqarışdıranları) işdən azad edin.  
Həmkarlar ittifaqlarına alternativ yaxşı təhsil görmüş,  
layiqli əməkhaqqı alan, səs hüququ olan,  
hamının qulaq asdığı namuslu əməkdaşlar ştatıdır.

Şirkətə sadıq, düşünmək qabiliyyəti olan yaxşı işçilər  
həmkarlar ittifaqlarına daxil olmaq istəmərlər. Belə  
əməkdaşları muzdla tutmaq və saxlamaq həmkarlar  
ittifaqları ilə mübarizənin ən yaxşı üsuludur. FƏSİL 27

Adamlar-şirkətin ən əsas ehtiyatı deyil

Reklam şüarlarında və firma yük maşınlarının bortlarında  
nə elan edilməsindən asılı olmayaraq, adamlar təşkilatın  
başlıca aktivi hesab olunurlar. Yaxşı işçilər - resursların  
yaradılması, əldə edilməsi və toplanması üçün strateji  
vasitədir. «Adamlar» - bu, mahiyyəti dəyişən, ayrı-ayrı  
şəxslərdən ibarət olan kollektivdir. Onlar işdən azad  
edilirlər, gedirlər, ölürlər, təqaüdə çıxırlar, yaxşı işləyir,  
avaraçılıq edirlər. Adamlar ilk işə başlayan şirkətlər, kiçik  
biznes üçün, xüsusən də fərdi sahibkarlıq üçün  
hədsiz dərəcədə vacibdirlər. Lakin şirkətin əsas resursları  
adamlar deyillər.

Şirkətin ən başlıca resursu həmişə yalnız biridir: sərfəli  
müştərilər.

Ən mühüm intellektual resurs çox vaxt ticarət markaları

hesab olunur. The New York Yankees - bütün idman dünyasında ən bahalı brenddir. Komandanın menecmenti bütün oyunçuları dəyişdirə bilər, lakin bu zaman brendin dəyəri əvvəlki kimi qalır.

Şirkət üçün bəzi digər mühüm resurslar aşağıdakılardır: müştərilər; tələbli məhsul; bazarda əlverişli yer; nağd pul; ticarət sirləri və intellektual mülkiyyət; patentlər və texnologiya; məlumatlar və informasiya; strateji daşınmaz əmlak obyektləri.

Yaxşı şirkətlər belə resursları toplayırlar. Çətin vaxtlarda bəzən personala dair sərt qərarlar qəbul etmək tələb olunur. Adamların şirkətin əsas resursu olmaması faktı həmin sadə olmayan qərarların qəbul edilməsini bir qədər asanlaşdırır.

## FƏSİL 28

İşə götürdüyünüz şəxslərin qayğısına qalın

Yeni əməkdaşları işə götürərkən hədsiz dərəcədə diqqətli olun. Qərar qəbul etməkdə tələsməyin. Yeni əməkdaşları dəvət edərkən və ya onları digər firma ilə birləşmə nəticəsində əldə edərkən, siz üzərinizə böyük öhdəliklər yükü götürürsünüz. Adamlara uğura nail olma imkanı təqdim edilməsinə görə şirkət - işə götürən məsuliyyət daşıyır. Və məsuliyyət insanın karyerası, işdən razı qalması, maliyyə vəziyyəti, onun ailəsinin rifahı, eləcə də

onun fiziki və mənəvi vəziyyəti ilə birbaşa əlaqədardır.

Yaxşı adamlara qayğıkeş münasibət müəssisənin uğur qazanması üçün vacibdir. Qayğı - bu, aydın məqsədlərin, iş yerində təhlükəsiz və səmimi atmosferin yaradılmasının, keyfiyyətli alətlərin, birincidərəcəli təlim proqramlarının, eləcə də müdrik və rəğbət oyadan idarəçiliyin təşkilidir. Əməkdaşların qayğısına qalmaq - qidalandırmaq, müdafiə etmək, hərəkətlərə vadar etmək, öyrətmək, məsləhət vermək, diqqət və hörmət göstərmək deməkdir.

Birləşmə və ya udma hesabına şirkətin ştatlarının genişləndirilməsi hallarında insan faktoru ilə bağlı xüsusi problemlər yaranır. Şirkətə gələn yeni əməkdaşlarda müxtəlif mədəni baqaj, müxtəlif vərdislər və iş metodları, müxtəlif maliyyə vəziyyəti olur. Onları öz gələcək talelərinə inamsızlıq incidir.

Yeni əməkdaşları həqiqi kollektivə birləşdirmək-mürəkkəb vəzifədir. Üstəlik yaddan çıxarmaq olmaz ki, udulmuş şirkətin dəyəri nə vaxtsa orada işləyən bütün şəxslərin əməyi ilə müəyyən olunur. Öz ştatına yeni əməkdaşlar qəbul etməzdən öncə nümunəvi şirkətlərdə onların sonrakı taleyi ilə bağlı olan hər şey diqqətlə düşünülür. Uğurlu şirkətlərdə bütün işçilərə - yeni və köhnə - münasibət eyni olur. Rəhbərlər yeni əməkdaşlarla, əgər situasiya əksinə olsaydıdakı kimi, onların istədikləri

tək davranırlar.

Qayğı ilə əhatə olunmuş əməkdaşlar - rəqabət mübarizəsində ən güclü silahdır. FƏSİL 29

Quru budaqları (zoğları) kəsin

Güclü böyüməni və gur çiçəklənməni təmin etmək üçün bağban qızılgül kolundan bütün ölü zoğları kəsdiyi kimi, əsl liderlər də bütün «ölü» işçilərdən xilas olmalıdırlar. Quru budaqlarda çiçək olmayacaq. Onlar özlərinə tozlandırıcı həşəratları cəlb etməyəcək. «Ölü» işçilər nəticə vermirlər. Onlar müştəri cəlb etmirlər. Əgər istənilən əməkdaş - ən aşağı ödənişli işçidən tutmuş ən yüksək post tutana qədər - fayda vermirsə, ondan qurtulmaq lazımdır.

Kənarlaşdırmam ağilla edin (Axı siz heç bir dənə də olsun potensial çiçəyi itirmək istəmirsiniz). Hamıya eyni cür yanaşın. Quru budaq quru budaqdır. Eyni zamanda, proseduru hörmətlə aparın: həmin qurumuş budaq nə vaxtsa, ola bilər ki, gözəl çiçəklənsin (diqqət edin, ola bilər ki). Quru budaqları kənarlaşdırmaqla, siz yaşıl budaqlara çiçəklənmək imkanı yaradırsınız. Kəsilmə prosesi özündə belə bir müraciət daşıyır: sizin nə və necə etməyiniz mühümdür; artmağa və öz töhfənizi verməyə davam edin.

Əgər şirkətdə hədsiz çoxlu «ölü zoğlar» toplanırsa, onda o, kəsilməmiş qızılgül kolu kimi zəifləyir, quruyur, sonra isə ölür.

### FƏSİL 30

Bütün «silos qüllələrini» uçurdun

Kənd təsərrüfatında silos qülləsi - bu, buğda və ya guraj4 saxlanılan ayrıca tikilidir.

Biznesmenlərin jarqonunda «silos qülləsi» - şirkətin məqsədli şəkildə qalan təşkilatdan kənarında saxladığı bölmə, filial və ya şöbədir. «Silos qülləsi»nin rəhbərliyi onun divarlarından kənarında işləyən həmkarları ilə informasiya bölüşdürmür. Əgər qərarların onların bölməsinin müstəqilliyini sarsıda biləcəyindən qorxursa, ümumi qərarları sabotaj edir. Balkan ölkələri kimi, öz qarşılıqlarını yenidən düşünmək əvəzinə «silos qüllələri» bir-birilə - döyüşürlər.

Əgər bir «silos qülləsi»nin yaranmasına imkan verilirsə, adətən onun ardınca digərləri üzə çıxır. Onların girovluğunda olan şirkətlər, bir qayda olaraq, fəaliyyətsizdirlər, çevik, məqsədyönlü rəqiblərin hücumu üçün zəifdirlər, dəyişikliklərə uyğunlaşmağa vaxtları çatmır, yeni məhsulların işlənilməsində hazırlanmasında gücsüzdürlər. «Silos» şirkətləri lazım olduğundan daha çox əməkdaş işə götürürlər. Onlar çoxlu, tamamilə



lazımsız, lakin yüksəkmaaşlı rəhbərlər işə götürürlər, onların gəliri isə bir işçiyə düşən hesabla sahənin liderlərinə nisbətən çox aşağıdır.

30 il ərzində General Motorsda «silos qüllələri» Nebraskla müqayisədə çox idi (Hesablanmışdır ki, Nebrask «qarğıdalı ştatı»nda 19500 ferma silos tədarük etmişdir; bir çox fermalarda yalnız bir silos qülləsi vardı, lakin elələri də var idi ki, onların sayı 50-yə çatırdı, orta hesabla hər firmaya iki qüllə düşür.). İzolyasionist menecment «Silos qüllələri» ilə birlikdə General Motorsu daxildən çürüməyə məcbur edir. Buick Cadillakın alıcılarını götürdü. GMS-in yük maşınlarını Suburban yedi. Maşınlar üçün detallar hazırlayan törəmə müəssisələr Olds, Corvette və Chevrolet toplayan bölmələr üçün tədarükünün qiymətini qəsdən qaldırdı və bununla bərabər, öz şirkətinin rəqabət qabiliyyətini azaltdı. Müxtəlif brendlər altında avtomobillər buraxan filialların öz mühasibatlıqları, reklam agentlikləri, kompüter sistemləri var idi. Bütün bu bölmələr əsas şirkətlə, onun effektivliyini azaltmaqla mübarizə aparır, eləcə də ştatların ixtisar edilməsi əleyhinə çıxış edirdilər. Lakin əgər belə qarşıdurma olmasaydı, onlar milyon dollar qənaət edə bilərdilər. Eyni zamanda, öz «silos qüllələri»nin müdafiəsi onlar üçün şirkətə gələn fayda ilə

müqayisədə daha mühüm idi.

«Silos qüllələri», orta əsr feodal qalaları kimi, özünü «kral» elan edən şəxslər tərəfindən idarə olunur. Belə bölmələrin ləğvinə onları idarə edən şəxslərin dəyişdirilməsi anından başlamaq lazımdır. Əgər bu «krallar», «hersoqlar» və «lordlar» öz «qüllələri»ni dərhal sökməyə və öz təfəkkür tərzlərini dəyişməyə razılaşırlarsa, onda onları qovun.

Komandada həqiqətən işləməyi arzu etməyən istənilən rəhbəri işdən azad edin.

Dönməz olun. Boşalan yeri tuta bilmək üçün şirkətdə kifayət qədər adamlar var ki, müvafiq vəzifələri daha effektiv yerinə yetirə bilərlər. İtirməyə bir şey yoxdur - puldan, müştəridən və bazar payından başqa.

4 heyvanlar üçün yem

FƏSİL 31

Bürokratları zir-zibil süpürgəsi ilə qovun

«Bürokratik» sözü fransız mənşəlidir. O, «sərt və ya mürəkkəb prosedurlara meyilli olan və zərurət hesab edən inzibati sistemdir ki, effektiv fəaliyyətə mane olur» mənasını verir. Bürokratiya sadəliyə və sağlam məntiqə ziddir.

Hakimiyyət orqanlarında onun rolu şübhəsizdir.

Hökumətlərdə nazirliklər, departamentlər, agentliklər, komissiyalar, idarələr, daimi komitələr, yerli «padşahlar» və məqsədli şəkildə tormozlama, təkrar etmə, işləri dolaşığa salma və uzaq yeşiyə qoyma ilə məşğul olan müəssisələri ifadə edən saysız- hesabsız FCC5, FDA6, IRS7, WFC8 kimi abreviaturalar var. Hökumətlərdə hətta, məsələn, Hindi işləri üzrə Büro kimi, bürolar vardır.

Pis xəbər ondan ibarətdir ki, şirkətlərdə bürokratiya - hökumətlərdəkinə nisbətən daha bic və az aşkar görünən şeydir və üstəlik çox təhlükəlidir (öz səriştəsizliyini kompensasiya etmək üçün hökumət vergiləri qaldırır. Rəqabət yalnız zərərləri və səmərəsizliyi gizlətmək üçün qiymətləri artırmağa imkan vermir.).

Yaxşı xəbər - şirkətlər bürokratiya ilə mübarizə apara (ona divan tuta) bilərlər. Əsas - xəstəliyi identifikasiya etməkdir.

Şirkətlərdə və təşkilatlarda bürokratiyanın olma əlamətləri aşağıdakılardır:

sənədlərdə ikidən artıq imza tələb olunma; rəhbərin köməkçisinin köməkçisi vəzifəsi mövcuddur;

əməliyyat direktoru üçün məruzələri səkkiz- ondan da çox əməkdaş tərtib edir;

büdcədə «prezentasiya» üçün qrafa vardır; satış üzrə

menecerdən (və ya istənilən digər menecerdən) başqa kiminsə personalın cari xərcləri üçün hesabları bəyənməsi tələbi mövcuddur;

şirkətdə elə adamlar var ki, onlar on saniyə ərzində işlərinin bu gün və ya sabah müştəriləri tapmaq və saxlamağa necə kömək etməsini ifadə etməyi bacarmırlar; əməkdaşların vəzifələrinin şirkətlərin əsas fəaliyyət növünə və ya onun pulu necə qazanmasına heç bir aidiyyəti yoxdur (hansısa şirkətin tərkibinə daxil olan turist agentliyi öz şəxsi biznesini həyata keçirən müstəqil turist firması ilə müqayisədə necə daha effektiv ola bilər);

şirkətin siyasəti öz işini yaxşı, namusla, vicdanla yerinə yetirən əməkdaşlara maneələr yaratmağa, onları çaşdırmağa, alçaltmağa və ya məyus etməyə yönəlmişdir; nəyisə həyata keçirmək üçün saysız-hesabsız mərhələlər keçmək və maneələri dəf etmək lazımdır;

rəhbərliyə nəyisə təqdim etmək üçün bir gündən çox vaxt tələb olunur;

çoxlu müxtəlif aylıq hesabatlar təhvil vermək lazımdır; ali səviyyədə qərarların qəbulu və təsdiqi üçün on və ya daha çox adamdan ibarət komitə təşkil edilmişdir ki, onlar da ayda bir dəfə toplanırlar.

Bir universitetdə o qədər komitə yaradılmışdır ki, hətta

real olaraq komitələr üzrə komitə də mövcud idi, yəni tədris proqramı qəbul edilmədən köhnəlik, müəllimlər isə ölürlər.

Bürokratiya ağılsızlıqdır, dəlilikdir.

Ondan xilas olun.

5 Federal Communications Commission - Rəhbərlik üzrə  
Federal Komissiya

6 Food and Drug Administration - Qida məhsullarına  
və dərmanlara nəzarət üzrə Administrasiya

7 Internal Revenue Service - ABŞ-ın vergi xidməti

8 World Food Council - Ümumdünya ərzaq  
şurası FƏSİL 32

İstedadlardan yan ötməyin

Ağıllı menecerlər həmişə ən güclü rəqiblərlə, ən tələbkar müştərilərlə, ən yaxşı tədarükçülərlə işləyən və onları daim izləyən yaxşı adamlar tapmağa çalışırlar. İqtisadi eniş dövrlərində komandaya ən yaxşı oyunçuları almaq imkanı olur. Birləşmə və udulmalar zamanı qiymətləndirilməyən istedadlar çox vaxt iş başında olmur. Bəzi şirkətlər sadəcə yaxşı mütəxəssisləri küçəyə tullamaqla öz çiyinlərini kəsirlər. Rəhbərlikdən məyus olan ən istedadlı şəxslər özlərinin qiymətləndirilməməsini görərkən birincilər sırasında çıxıb gedirlər, çünki bilirlər ki, onları ilk növbədə digər işə götürəcəklər. Üzdə

qalmağa çalışan şirkətlər qabiliyyətli alimləri və mühəndisləri buraxırlar (ona görə ki, tədqiqatlar və ixtiralar üçün məsrəfləri azaldırlar); bundan başqa onlar komisyona haqlarını, həmçinin də reklam və marketing məsrəflərini azaldırlar. Bunlar isə istedadların itirilməsinə gətirib çıxarır.

Böhran dövrləri - öz komandanı gücləndirmək, genefondunuza yeni DNT (deroksitura nuklein turşusu) əlavə etmək üçün ən əlverişli vaxtdır. Bəzən iqtisadi eniş zamanı istedadlı mütəxəssisi coşqun dövrdəkinə nisbətən daha ucuz əldə edə bilərsiniz. Yeni istedadlar şirkətə yeni enerji gətirir və hamı üçün əmək məhsuldarlığı standartlarını yüksəldirlər.

İşə qəbul prosesini «dondurmağa» tələsməyin - belə ki, siz istedadları da «dondura» bilərsiniz. İş yerlərinin sayını məhdudlaşdırmaq olar, lakin yeni əməkdaşları dəvət etməkdən tamamilə imtina etməyə dəyməz.

1970-ci illərdə iqtisadi eniş vaxtlarında bir uğurlu məhsuldar şirkət çətinlik keçirməyə başladı. Satış aşağı düşdü, sifarişlər daha az daxil oldu, mənfəət olmadı. Satış həcmi 60 mln. dollara qədər endi və azalmaqda davam etdi. Baş direktor və rəhbərliyin digər üzvləri komanda qurmaq üzrə məşhur mütəxəssis kimi tanınan yeni

əməliyyat direktoru dəvət etdilər. Növbəti bir neçə ay ərzində yeni direktor digər sahələrdən - maliyyə, istehsal, marketing, tədqiqat və ixtira, müştərilərə xidmət, beynəlxalq əlaqələr üzrə mütəxəssislər olan 19 yeni əməkdaş işə götürdü və çoxlu sayda faydasız işçiləri işdən azad etdi. Dörd ildən sonra həmin şirkətin satış həcmi 199 mln. dollara çatdı, mənfəət isə 26 mln. dollara yüksəldi.

Gözlənilməz, lakin böhrandan irəli gələn hədsiz ağıllı kadr siyasəti şirkəti iflasdan xilas etdi.

Həmişə istedadlı adamları görməyə çalışın. Böhran dövrlərində onları almaq asan olur. Birincidərəcəli əməksevər mütəxəssisləri işə götürməklə, siz uduşlu strategiyadan istifadə edirsiniz ki, bu da sizin şirkətə ağır zamanlarda ayaq üstə durmağa kömək edir. FƏSİL 33  
Dərəcələri unudun

İnsanın necə işləməsinin diplomlarla və elmi dərəcələrlə heç bir əlaqəsi yoxdur. Xülasə, gözoxşayan adlarla hamıya məlum olan müəssisələr, şirkətlər və təhsil ocaqları hələ onu sübut etmir ki, namizəd yaxşı işləməyə qabildir. Adamın işə qəbulu zamanı sizin qərarınıza belə bir inanc təsir etməməlidir ki, magistr dərəcəsi olan şəxs işinizə orta məktəbin yuxarı sinfindən qovulan dəcəlin birindən daha yaxşı yarayacaq. Qəsdən susmaya görə heç vaxt güman

etməyin ki, general kaprala nisbətən daha yaxşı döyüşür.  
Universitet

korpusunda «hər şeyin ustası» olan şəxs iş yerində «heç  
olmasa nə işənin ustası» ola bilər.

Adamın ştata qəbul edilməsinə tələsməyin. Onu  
yoxlayın. Sınaq müddəti verin. Onu hansısa qısamüddətli  
layihə tapşırıraq yoxlayın.

Zəruri adamları əvvəllər harada olmasından, harada  
doğulmasından, kimlə tanış olmasından, kimə  
işləməsindən, harada oxumasından və ya oxumamasından  
asılı olmayaraq işə qəbul edin.

Nəsil şəcərəsi və medallar biznesmenlərə deyil,  
itşünaqlara və atçılıqla məşğul olanlara lazımdır. FƏSİL

34

Fəaliyyətə görə deyil, nəticəyə görə ödəyin

Zərbələrə görə deyil, illərə görə ödəyin. Müştərilərlə  
görüşlərin sayına görə deyil, nəticəyə görə ödəyin.  
Gedişin uzaqlığına görə deyil, vaxtında yerinə yetirilən  
çatdırılmaya görə ödəyin. Yeni məhsul ideyalarına görə  
deyil, istehsala buraxılmış yeni məhsula görə ödəyin.  
Hazırlıq saatına görə deyil, yaxşı göstəricilərə görə  
ödəyin. Reklam elanlarının sayına görə deyil, brendin  
məşhurluğunun yüksəlməsinə görə ödəyin. Mağazadakı iş  
saatına görə deyil, satılmış mala görə ödəyin.



Məntiqlidir ki, təhsilə nə qədər çox vaxt sərf edilirsə, qiymətlər də bir o qədər yüksək olur. Məntiqlidir ki, daha yüksək reytingli komanda daha çox matçları udur. Məntiqlidir ki, çox zərbələr endirən boksçu döyüşdə qalib gəlir. Əgər faktlarla danışsaq, yüngül çəkiddə böyük boksçu Villi Per idman tarixində ən qərribə heyrətedici nəticələrdən birinə nail olmuşdur: 25 iyul 1945-ci ildə o, rəqibə bir zərbə də endirməyərək üçdəqiqəlik raundu udmuşdur.

Nəticə - ona nail olmaq üçün nə isə edilən deyil, artıq ediləndir. İş saatları, görüşlərin miqdarı, keçirilən seminarlar, təqdim edilən məhsul nümunələri - bunlar nəticə yox, iş fəallığıdır, taktiki üsullardır. Əgər belə fəallıq rəqabət qabiliyyətinin və şirkətin mənfəətliyinin artırılması ilə bağlıdırsa, onda o dəstəklənməli, təşviq edilməli, nəzərə alınmalı və diqqətlə nəzarət olunmalıdır.

Lakin fəaliyyət faktının özünə görə ödəmək lazım deyil. Axı siz boyacıya evin rənglənməsinə sərf edilən hər saata görə 50 dollar ödəmirsiniz. Siz onunla binanın tam rənglənməsinə görə hesablaşırınsınız.

Fəaliyyət və lazımı tərzdə yerinə yetirilmiş hərəkətlərin nəticələrini dəqiq fərqləndirmək lazımdır. İşin nəticəsi - bu, xərclərin ödənməsi, mənfəət, yeni açılmış hesablar,

yeni bağlanmış kontraktlardır. O, göndərilən ərizələrin, baxılan «kvota üçün sorğuların» və ya verilmiş patentlərin sayı ilə ölçülmür.

Fəaliyyətə görə deyil, nəticəyə görə ödəyin.

Əgər əməkdaşlara işin nəticəsinə görə ödəyirlərsə, bu menecmenti hər bir əməkdaş üçün dəqiq fəaliyyət sahəsi müəyyən etməyə vadar edir. Nəticələrə görə ödəniş quldurları və avaraları üzə çıxarır. O, peşəkarlıq mədəniyyəti yaradır (yalnız ən yaxşı müğənnilər, rəqqaslar və aktyorlar Brodveyə yol açıb keçə bilərlər, əgər sən yüksək səviyyədə çıxış etməyi bacarmırsansa, onda heç kim səni səhnəyə buraxmayacaq).

Nəticə əldə edən şəxsi xidmətlərinə görə mükafatlandırmaq və qiymətləndirmək - rəhbərliyin bilavasitə funksiyasıdır. Əgər işçinin fəaliyyəti nəticə vermirsə, menecer onun nə işlə məşğul olduğunu yoxlamalıdır. Əgər onun həmişə nəticələr verən hərəkətlər etmədiyi aşkar edilərsə, məsələn, müştərilərlə ilkin görüşlərin planını işləyib

hazırlamırsa, - onda rəhbər əməkdaşın həmin hərəkətləri, həm də yüksək korporativ standartlar səviyyəsində yerinə yetirməyə başlamasına təkid etməlidir.

### FƏSİL 35

Əlavə məsrəflərdən daim qaçın

Yaxşı şirkətlərdə xərclər, məsariflər və investisiyalar arasındakı fərqi başa düşürlər. Ağıllı menecerlər dərk edirlər ki, məsariflər pulları yeyir, investisiyalar onları yaradır, əlavə məsrəflər isə faydalı ola bilər, lakin ağır zamanlarda məhz ilk növbədə, onlardan imtina etmək lazımdır. Həmin terminlərin təriflərindəki fərqlər müəssisədən müəssisəyə, sahədən sahəyə dəyişə bilər. Ümumi halda desək, məsariflər - bunlar vergilərdir, elektrik enerjisinə, rabitəyə və i.a. görə ödənişlərdir. Siz onları azalda bilərsiniz, lakin onlardan tamamilə qurtulmaq problemlidir. Əlavə məsrəflərə qəzetlərə abunə, əməkdaşlar üçün pulsuz qəhvə, kabinetdəki bitkilər, klublara üzvlük aid edilə bilər. Xərclərin çoxlu maddələrindən imtina etmək olar.

İnvestisiyalar - bunlar yeni məhsul işləyib hazırlayanlara ödənilən kompensasiyalardır. Digər kapital qoyuluşlarına kadrların hazırlığına sərf edilən vəsaitlər, bazar tədqiqatları, reklama, səfərlərə və müştərilərə, patentlərə, brendlərin qeydiyyatına, istedadlı əməkdaşların iş götürülməsinə, məhsul nümunələrinin hazırlanmasına, innovasiyalara çəkilən xərclər aiddir.

Məsariflər daimi və dəyişkən olurlar və onların hamısı pulları yeyir. Daimi məsariflər - bu, məcburi ödənişlərdir, dəyişkən məsariflər isə - səmərəsiz istehsalın nəticəsidir.

Səmərəsiz istehsalın nəticəsində tullantılar və zay məhsul üzə çıxır, eləcə

də istehlakçılar tərəfindən iradlara səbəb olan malların keyfiyyəti ilə bağlı problemlər yaranır. Həm daimi, həm də dəyişkən məsrəflərin azaldılmasına və ya istisna edilməsinə yönələn investisiyalara, məsələn, kaydreni aid edirlər. Bu sistemin tətbiq edilməsinin məqsədi - məhsulun və əməkdaşların elminin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması, eləcə də daha səmərəli avadanlığın quraşdırılmasıdır.

Kaydren - yapon sözü olub, «daimi təkmilləşdirmə»ni ifadə edir. Bu anlayış ilk dəfə İkinci Dünya müharibəsindən sonra yapon sənayesində meydana gəlmişdir. Bunun nəticəsi olaraq «qənaətcil istehsal» və «Toyota istehsal sistemi» (Toyota şirkəti Toyota markalı avtomobillər istehsal edir.) yarandı. İstənilən yaxşı şirkətdə kaydren tətbiq edilir.

Heç bir yalan iqtisadiyyat. «Ən aşağı dəyərin» heç bir mentaliteti. Pulun «qorunması» naminə keyfiyyətin aşağı salınması - məsələn, daha ucuz, lakin azdavamlı yapışqanın alınması - həmişə ümumi xərclərə pis təsir edən keyfiyyətin azaldılması şirkətin rəqabət qabiliyyətini zəiflədir, bu isə müştərilərin və gəlirlərin itirilməsinə gətirib çıxarır. Keyfiyyətin azaldılması xərcləri, məsələn, malların əvəzlənməsi, xidmət və təmir, məhkəmə

xərclərini artırır. Qiymətlərin aşağı salınması nadir halda xərclərin azalmasına gətirib çıxarır.

Detalların və inqredientlərin qiyməti ilə məhsulun son dəyəri arasındakı əlaqə çox vaxt bir çox şirkətlərin rəhbərliyinin nəzərindən qaçır. Bazarda ən aşağı qiymət təklif edildiyini əsas gətirərək mal alışı həyata keçirmək və ya əməkdaş

işə götürmək mütləq surətdə yanlışdır. Birincidərəcəli restoran heç vaxt ikinci növ tərəvəz ala bilməz, qəzet fabriki isə dəyəri 6000 dollar olan, dəyəri 5000 dollara təklif edilən motordan iki dəfə çox işləyən motoru qoyub ucuzunu əldə etməz.

Bax, hansı əlamətlərə görə səmərəsizliyi, əlavə məsrəf və itkiləri dərk etmək olar:

şirkətin hər işçisinə düşmə hesabı ilə əmək məhsuldarlığı orta sahə göstəricisindən aşağıdır; müştərilərin şikayətləri; tədarüklərin xroniki gecikmələri; daim tam komplektləşməmiş sifarişlərin göndərilməsi;

qismən istifadə edilən və köhnəlmiş detalların olması; istehsalat tullantıları və zay məhsul;

satıcıların öz iş vaxtlarından elektron məlumatların, kağız işlərinin göndərilməsi və satışla bağlı olmayan digər fəaliyyət üçün istifadə etməsi; qərarların ləng qəbulu;

rəqiblərlə müqayisədə məhsul vahidi hesabı ilə böyük

istehsalat meydanı;

həmkarlar ittifaqlarının mövcudluğu; bazardakı ən aşağı qiymətə alınmaya görə işçilərin həvəsləndirilməsi; təminat üzrə iradlar; məhsulun qaytarılması; bazardan aşağı əməkhaqqı; ingiliscə hamı danışmır və ya oxumur; əməliyyat xərcləri 30 dolları ötür. Müxtəlif şirkətlərdə «əməliyyat» termininin müxtəlif tərifləri vardır, lakin, bir qayda olaraq, bu, qəbzlərin

göndərişi, çəklərdən çıxarış, hesabların işlənməsi və yoxlanılmasıdır. Əməliyyat xərcləri 30 dolları aşan şirkətlər belə məsariflərin azaldılması yollarını axtarmalıdırlar;

bir işçiyə düşən hesabla satışın həcminə nisbətən əməkdaşların ştatı sürətlə artır;

satışın ümumi həcminə nisbətən bir ticarət nöqtəsinə düşən hesabla satış zəif artır (bu ona şəhadət verə bilər ki, yeni nöqtələr üzrə məlumatlar vəziyyətin pisləşməsinə pərdələyirlər).

Bu informasiya mübahisəsiz faktlar deyil, düşünmək üçündür. Eyni zamanda, uğurlu şirkətlərdə, əgər yuxarıda sadalanan hansısa əlamət görünürsə, dərhal situasiyanı qaydaya salırlar.

Əllərin heç bir sallanmaması. Heç bir «ola bilməz». Heç bir barmaq göstərilməməsi. Komitələrin heç bir

sonsuz sayda iclasları. İlk növbədə, yaranı sıxmaq, bint qoymaq, hətta əgər heç bir qan görünməsə də, qan axmağını dayandırmaq lazımdır. Sonra isə şirkətin menecmenti əlavə məsrəflərin yaranması səbəblərini tapmaq üçün yorulmadan çalışmalı və uzunmüddətli qərarlar işləyib hazırlamaq üçün bütün mümkün olanları etməlidir.

Məsarifləri azaldın. İtkilərdən və səmərəsizliyin istənilən təzahüründən qurtulun. Qənaət edilmiş vəsaitləri şirkətin inkişafına və yeni məhsulların buraxılışına qoyun. FƏSİL 36

Nəyi ixtisar etmək və nəyi ixtisar etməmək olar

Uğurlu şirkətlər hətta çətin vaxtlarda da təşvişə düşmürlər. Onlar istənilən iqtisadi situasiyada işləyib hazırlanmış hərəkət planına əməl edirlər. Qorxuya düşən təşkilatlar məsrəfləri və investisiyanın miqdarını harada mümkündürsə, hətta mənfəətin əldə edilməsinə təsir edən sahələrdə də (məsələn, personalın təlimi və reklam) həyəcanla azaldırlar. Məsrəflərin belə ağılsız ixtisar edilməsi şirkətin rəqabət qabiliyyətini zəiflədir və bazarda onun mövqeyini sarsıdır.

Uğurlu şirkətlər daim və inadla aşağıdakıları ixtisar etməyə çalışırlar:

bürokratiyanın bütün formaları, o cümlədən artıq

idarəçilik səviyyələrini;

itkiləri, tullantıları, zay məhsulu; məhsuldarlığı məhdudlaşdıran hərəkət qaydaları sahəsini;

malın bazara çıxması vaxtını; qərarların qəbul edilməsi vaxtını; profilə uyğun olmayan vəzifələr: menecerləri, kafeteriyada işləyənləri, korrespondensiyanın işlənməsi şöbəsi və avtoparkın işçilərini;

müşavirələrin, elektron məlumatların və inzibati hesabatların sayını;

Uğurlu şirkətlər aşağıdakıları ixtisar etməzlər: tarifləri;

müştərilərlə işləyən əməkdaşları; satış üzrə menecerləri; komisiyonun miqdarını; tədqiqatları və təkmilləşdirmələri; yeni məhsulun buraxılışını; müştərilərin sınağından çıxmış kommunikasiya vasitələrini, məsələn, reklamı.

Böhranlar vaxtı uğurlu şirkətlər sakit və həyəcənsiz qalır, nizam-intizamı, özlərinə inamı və özlərinin çox gözəl liderlərinin sayəsində cəsarətlərini qoruyurlar. Şirkətin liderləri müdafiə mövqeyini tutan rəhbərliklə müqayisədə özlərini tamamilə başqa cür aparırlar. FƏSİL 37

Aylıq hesabatları unudun

Hər yerdə geniş yayılmış aylıq hesabatlar heç də toxunulmaz müqəddəslik hesab olunmurlar. Belə



hesabatların 97,4%-i menecerlərin vaxt itkisi, eləcə də kağız, sancaq və printer üçün boya məsrəfidir. Aylıq hesabatlar - qədim tarixin artefaktıdır (qalığıdır). Onlar korporativ iyerarxiyanın bütün pillələrini keçib yuxarılara çatana qədər artıq növbəti ay başlayır.

Müəyyən siyasi şəraitdə şirkətdə aylıq hesabatlar tamamilə səmimi olmaya bilər (bir səhifədən artıq istənilən hesabat - bu artıq bədii əsərdir). Onlar tənqidi baxışları kənara çəkmək üçün

istifadə olunurlar. Onlarda heç də həmişə düzəldilməyə ehtiyac duyulan səhvlər açıqlanmır. Aylıq hesabatlar çox nadir hallarda belə sözlərlə başlayır: «Mən mühüm müştəri ilə görüşə elə pis hazırlaşmışdım ki, o məni eşiyə qovdu» və ya «Bizim rəqiblər mənim qəbul etmədiyim, indisə tuzik qrelkanı gəmirirdiyi kimi bizi gəmirən ideyaya oxşar olaraq yeni məhsul təqdim etmişlər».

Gəlin hesablayaq. Fərz edək ki, şirkət menecerlərdən, satıcılardan və şöbə rəhbərlərindən 80 aylıq hesabat tələb edir. Hər bir hesabatın təhlilinə, tərtib edilməsinə və yazılmasına ən azı 6 saat vaxt tələb olunur. Ümumilikdə hesabatların hazırlanmasına 480 saat vaxt sərf edilir. İstənilən hesabatı orta hesabla on adam görür, onlardan hər biri hesabatları oxumağa iki saata yaxın (əgər həqiqətən bu iş onluqdursa) vaxt sərf edir. Yekunda 1600

saat alınır. Onlara tənqidi qeydlərin, cavabların və s. yazılmasına tələb olunan vaxtı nəzərə almasaq belə, şirkətin hesabatlara meyli ayda ona 2100 iş saatına başa gəlir. Nə isə, həqiqətən yeni şeylərlə məşğul olmaq, müştərilərlə ünsiyyətdə olmaq, müasir məhsullar işləyib hazırlamaq əvəzinə köhnə xəbərlərin oxunmasına ildə o, 25200 saat vaxt sərf edir. Bu 12 əməkdaşın tam iş vaxtı deməkdir.

Yaxşı rəhbərə aylıq hesabatlar lazım deyil.

Onlar özləri daim ticarət nöqtələrində, mağazalarda, hollarda, yeməxanalarda, telefonda olurlar. Yaxşı rəhbər özü soruşur, cavablara qulaq asır, müşahidə edir, kömək edir, iştirak edir, öyrədir. O, yerində oturmur, adamlarla ünsiyyətə girir və onların nə barədə danışdıqları haqqında həmişə kursda olur. O

bilir ki, keçən ayda nə olub və cari ayda nə ola bilər. Əsl lider bilmək istəyir ki, bir aydan, bir ildən, on ildən sonra nə baş verəcək.

Aylıq hesabatları ləğv edin və ya heç olmazsa onları bir səhifəyədək məhdudlaşdırın.

Aylıq hesabatları ticarət tsiklinin vəziyyətini əks etdirən və yaxın zamanda atılacaq addımları nəzərdə tutan satış haqqında qısa məruzələrlə əvəz edin.

Oxumaq və itirmək əvəzinə satın və işləyin. Pul

qazanın, aylıq yalan yaratmayın.

Liderlərə ikinci növ təzəlikdə olan yeniliklər deyil, növbəti aya görə hesabatlar lazımdır. FƏSİL 38

Faydasız heç bir müşavirə keçirməyin

Müşavirələr - satış və biznesin məhsuldarlığı üçün ən öldürücü amillərdən biridir. Hədsiz müşavirələr və hədsiz zərərli müşavirələr olur. Uğurlu şirkətlər daimi səmərəsizliyin və istehsalatda tullantıların, inzibatçılıq etmənin, məhsullarının yayılmasının və marketinqlərin səbəbləri ilə mübarizə aparırlar. Belə şirkətlərdə israfçılığa nifrət edir, müşavirələrdən isə çox vaxt hədsiz miqdarda zaman itkisi ilə bağlı olması üzündən zəhlələri gedir. Müşavirələrin keçirilməsinə yalnız yeganə məqsəd bəraət verir -

pul qazanılması və çətinliklərin dəf edilməsi. Təşkilatda bütün fəaliyyət birbaşa və ya dolayısı yolla mənfəət əldə edilməsi, məsariflərin azaldılması, mümkün fəlakətlərin qarşısının alınması ilə bağlı olmalıdır. Əgər müşavirə bu gün və ya gələcəkdə iqtisadiyyatın möhkəmlənməsi ilə əlaqədar deyilsə, deməli, o ləğv edilməlidir.

Müşavirənin zərər verməsini siqnallaşdıran qabaqlayıcı işarələr aşağıdakılardır:

əgər o, qrafik üzrə keçirilsə, məsələn: «hər bazar ertəsi

səhərlər əməkdaşların görüşləri»; əgər onda bir dəstə adam iştirak edirsə; əgər ona maraqlı olmayan və ya kənar şəxslər dəvət edilmişsə;

əgər onda süstlük hakimdirsə; əgər o şablon üzrə keçirilirsə;

əgər görüşün yekunu üzrə heç bir qərar qəbul edilmirsə.

Müşavirə keçirmək və ya onda iştirak etməyin lazım olub-olmamasını aşağıdakı meyar üzrə müəyyən etmək olar:

«Şirkət üçün, görüş iştirakçıları üçün və ya hamı üçün dərhal pul qazanmağa o, necə kömək edə bilər?» Müşavirə marketinqi necə stimullaşdırır, innovasiyalara necə ruhlandırır, faydalı vərdişləri necə öyrədir, vəzifələri necə konkretləşdirir, məhsulun keyfiyyətini necə yaxşılaşdırır, xərcləri necə azaldır, rəqabət üstünlüklərini necə yaradır?

Müşavirədə sadəcə iştirak etmək deyil, həm də ona hazırlaşmaq və onda canlı olaraq iştirak etməyə bütün iştirakçıları inandırmaq vəzifəsi, tamamilə onun təşkilatçısının üzərinə düşür. O, bir dollara qədər dəqiqliklə müşavirənin faydasını hesablamalı, onun nəticələrini özünə dəqiq təsvir etməli və zəmanət verməlidir ki, müəyyən zaman ərzində onlar iqtisadi fayda verəcəklər:

«Pul müşavirəsi» - o vaxt siz haradasınız: müştərilərlə ünsiyyətdəsiniz; öyrədirsiniz və ya öyrənirsiniz; qiymət

siyasətini müəyyən edirsiniz; real problemləri həll edirsiniz; qərarlar qəbul edirsiniz; keyfiyyəti yoxlayırsınız; mühüm informasiya və qorxularınızı bölüşdürürsünüz;

təyinat həyata keçirirsiniz;

Bundan başqa, iqtisadi faydalı müşavirələr aşağıdakılardır:

10 dəqiqədən 50 dəqiqəyə qədər çəkir;

müəyyən edilmiş qrafikə malik deyil; cümə günü nahardan sonra keçirilir (hamının işi tez qurtarmaq və evlərə dağılışmaq istədiyi vaxt).

Müşavirələri vaxt və pul itkisi üzrə qiymətləndirmək lazımdır. İtirilmiş dəqiqələr - itirilmiş pullar deməkdir. Şirkətin gələcək satışı üçün gözəl motivasiya mövzusunun və ya yadda qalan ticarət markasının və ya yeni məhsula optimal qiymətin təsdiq edilməsinin baş verdiyi müşavirə faydalı müşavirədir. FƏSİL 39 Satışın fanatı olun

Bir sahibkar özünün köhnəlmiş VW Buq avtomobilinin arxa oturacağından istifadə edərək sürətçıxaran maşınlar satmaqla biznesə başladı. Onun malı bazarın 80%-nə nəzarət edən güclü, tanınmış Amerika şirkəti ilə rəqabət etməyə cəhd edən naməlum xarici brendi idi. Həmin sahibkarın devizi belə səslənirdi: «Yarım gün ərzində doqquz «yoxdur», axşam saat doqquza bir «hə» var.

Doqquz, - o, tez-tez deyirdi, - mənim hərəkət edən rəqəmidir. Mənim daimi devizim: «etmək lazımdır». Heç bir ofisim, katibəm, mobil telefonum yoxdur. Onun bazar lideri ilə müqayisədə yalnız bir silahı, üstünlüyü vardı: o, səmərəliliyə, əqdlərin miqdarına və iş qabiliyyətini görə lider şirkətin birlikdə götürülmüş on ən yaxşı satıcısını ötürdü.

Beş ildən sonra onun şirkətinin on ofisi və 115 əməkdaşı vardı. Onlardan 95-i müstəsna olaraq komisiyon hesabına layiqli gəlirə malik ticarət agentləri idi.

Şirkətin banisi müştəriləri cəlb etmək istedadına malik, fanatcasına satış entuziastı olan şəxs «intuitiv marketing» idi ki, devizi satış və bir daha satış idi. O öz şəxsi təcrübəsindən bilirdi ki, menecerlərin ofislərinə və potensial müştərilərə kor-koranə zəng etmək, öz karyerasının başlanğıcında olduğu kimi, hədsiz dərəcədə az effektivdir. O, reklama inanırdı: savadlı tərtib edilmiş reklam elanları böyük fayda gətirir. Həmin elanların funksiyası - satış şöbəsi

əməkdaşlarının ürəyinə yol tapan gələcək fəaliyyət üçün zəmin hazırlamaqdır. O, kiçik dalaşqan reklam agentliyi ilə müqavilə bağlayır və tələb edirdi ki, onun şirkətin satış şöbələri və müştərilərlə görüşü zamanı bu təşkilatın prezidenti onu müşayiət etsin. Reklam agentliyinin

prezidenti şirkətin bütün satış şöbələrində nə isə qərribə bir hal sezdi: əgər telefonla hədsiz məşğul olan bir-iki katibəni nəzərə almasaq, ofislər praktiki olaraq boş idi. Arakəsmələr, kreslolar, stollar var, əməkdaşlarsa yoxdur.

- Məncə, şöbələrdə bir növ adamsızlıqdır.

- Tamamilə doğrudur. Gənc oğlan və qızlarımızın saat səkkizdən beşə qədər «tarlada» olmasını, müştərilərə baş çəkməsini mən daha üstün hesab edirəm.

- Bəs onlar nə vaxt görüş təyin edir, kağızlarla işləyir və bu kimi digər işləri görürlər?

- Onlar sərfəli potensial müştərilərlə əlaqələr qururlar. Əlbəttə, sizin təmin etməyinizi vəd verdiyiniz kimi, elə miqdarda və elə faydada olmasa da, lakin onlar tamamilə yetərlidirlər. Görüşlərarası fasilələrdə, eləcə də fasilə vaxtı, boş vaxt itkisini ifadə edən nahar əvəzinə onlar görüşlər haqqında razılaşırlar. Kağız işi ilə səhər tezdən, saat 7-yə qədər və ya axşam, müştərilərlə ünsiyyətdən sonra və ya istirahət günlərində məşğul olmaq çox rahatdır. Əvəzində biz şöbələrin otaqlarında satış sənəti üzrə tədris məşğələləri, malların prezentasiyasını təşkil edə, inzibati fəaliyyətlə məşğul ola bilərik. Üstəlik binada mənim firmamın böyük hərflərlə yazılmış adı parlayanda çox xoşuma gəlir. Onu müştərilər həmişə görürlər.

- Yaxşı, - agentliyin prezidenti dedi.
- Yaxşıdan da yaxşı.

Daha bir neçə baş ofisə baş çəkməklə, reklam agentliyinin nümayəndəsi ideyanı başa düşdü: satış üzrə menecerlər özləri kifayət qədər müştəri bazasına malik olub daha çox qazanmağa çalışmaq, deməli, şirkətin böyük mənfəətini təmin edərək boş yerə vaxt itirmirlər. Nəhayət, onlar son dayanacaq etdilər.

- Bu bizim yeni ofisdir, - şirkətin yaradıcısı dedi.  
Burada cəmi bir cüt peşəkar və çoxlu təzə gələnlər var.

Stolların birinin arxasında ticarət agentliyi telefonla danışdı. Şirkətin yaradıcısı dayandı və yol yoldaşına həmin adamı göstərdi.

- Kimlə danışırınsınız? - o, səsini qaldırmadan soruşdu.
- Potensial müştəri ilə, - cavan oğlan mənalı pıçıltı ilə cavab verdi.
- Dəstəyi asın.

- Axı...

Şirkətin başçısı sürətlə ona tərəf getdi, telefonu götürdü və yelləyərək onu stola çırpdı. Sonra qırıntıları kürəkləyərək onları döşəməyə tökdü və ayağı ilə küncə itələdi.

-Adınız nədir?



- Brendon.

- Yaxşı, Brendon. Bir daha səni gəlir gətirməli olan qiymətli vaxtını bu ofisdə itirən görməyim! - O, pəncərəni göstərərək bir qədər səsini qaldırmaqla əlavə etdi: - Sizin pullarınız oradadır. Müştərilər olar yerdə. Aydındır?

Pərt olmuş agent öz portfelini götürüb avtodayanacağa tərəf götürüldü.

- Hara gedirsiniz? - firmanın yaradıcısı onun arxasınca qışqırdı.

- Telefonla danışdığım adamın yanına.

Gənc oğlan gözdən itən vaxt şirkətin başçısı reklam agentliyinin prezidentinə göz vurdu.

- Bax, biz onları belə əhliləşdiririk.

20 ildən sonra şirkətin yaradıcısı onu doqquzrəqəmli məbləğə satdırdı.

Pulu alarkən o, özünün yarım gün ərzində «doqquz» yoxdur ifadəsini xatırladı və

gülümsəməklə qeyd etdi: «Doqquz» - indiyə qədər mənim sevimli rəqəmdir».

Bəzi şirkətlərdə unudurlar ki, satışızsız, alıcılarızsız heç nə olmayacaq. Uğurlu şirkətlərdə həmişə əsl satış, görüş və müştərilərlə ünsiyyət fanatı olanlar işləyirlər. Səmərəli

şirkətlərdə artıq adamlar və mənasız vəzifələr olmur: bütün əməkdaşlar satışlarda, marketinqlərdə, müştərilərə xidmət göstərmədə, eləcə də innovasiyaların təkmilləşdirilməsində və tətbiqində cəmləşmişlər.

Güclü rəqiblər hər gün telefonları qırmağa və satışa mane olan hər şeyi dağıtmağa hazırdırlar. FƏSİL 40

Satıcıları işdən azad etməyin

Başlanğıcda anlayışın tərifi verək. Satıcı - bu təşkilatın ona sərf etdiyinə nisbətən daha çox xeyir gətirən adamdır. Şirkətin məcmu məsarifləri bunlardan ibarətdir: əməkdaşların axtarışına və işə qəbuluna çəkilən xərclər, onun fiksə edilmiş məvacibi və komisionlar, iş götürənin hesabına mal və xidmətin təqdim edilməsi, avtomobilə, telefona, sığortaya çəkilən xərclər, pensiya fonduna köçürmələr, ofis və ezamiyyət xərcləri, ixtisasın artırılmasına çəkilən xərclər. Satış menecerləri təşkilat üçün onlara sərf ediləndən daha artıq qazanan şəxslərdir, yəni onlar müsbət balanslı satıcılardır.

Belə mütəxəssislər mütləq şəkildə hər bir təşkilata lazımdırlar.

İş üçün zəruri olan bilik və vərdişlərə yiyələnməkdən ötrü kifayət qədər zaman keçdikdən sonra «satıcı» öz fəaliyyəti ilə ona sərf olunan vəsaitlərin əvəzini artıqlaması

ilə ödəmirsə, deməli, həmin adamdan heç bir satıcı ola bilməz. Onu necəsə başqa cür adlandırın.

Kassanı səylə doldurmağa çalışan satıcı ona sərf edilmiş vəsaitlərin əvəzini ödəyir, biznesi genişləndirir və əlverişli müştəriləri cəlb edir. O, situasiyanı idarə etməyə qabil olan, bazarda öz şirkətinə davamlı mövqə təmin edən müsbət balanslı əməkdaşdır. Ən qəribəsi budur ki, belə adamları, bir

qayda olaraq, səhv əsaslarla nadir halda işdən azad edirlər. Şirkətə yaxşı mənfəət gətirən əməkdaşı, əgər o, aşağıdakıları edərsə, işdən azad etməyə deyər: cari məsrəflərin ödəniş hesabını saxtalaşdırır.

Bu oğurluqdur;

şirkətin hansısa əmlakını mənimsəyir - poçt markalarını, xərclər materiallarını, informasiyanı; mühüm ilahi və insani qanunları pozur; firmanın imicinə və onun brendinə zərər vurur; müştərilər haqqında mühüm informasiyanı şirkətdən gizlədir;

özünün neqativ əhvali-ruhiyyəsi və ya istənilən digər dağıdıcı xəstəliyi ilə həmkarlarını yoluxdurur.

Eyni zamanda, mənfəət gətirən effektiv əməkdaşı aşağıdakı əsaslarla işdən azad etmək olmaz:

özünü təkəbbürlü apardıqda; bütün istehsalat və

texnoloji incəlikləri bilmədikdə;

işdə yoldaşlarla yola getmədikdə; kollektivə uyuşmadıqda; daxili elektron məktublara cavab vermədikdə; mühüm müşavirələrə gəlmədikdə; pinti tərtib edilmiş hesabatları təqdim etdikdə və ya ümumiyyətlə onları vermədikdə; çətin idarə olunan olduqda; dözümsüz və iti cavab olduqda; şikayət, tənqid etdikdə, yersiz söz dedikdə; keçə kimi iy verəndə.

«Müştərilər onu sevir» - bu, kimisə işdə saxlamaq üçün bəraət ola bilməz. Əgər şəxs şirkət üçün faydasızdırsa, mal satmırsa yuxarıdakı əsasa görə işdə saxlanılmamalıdır. Əgər adam oxumağı və yazmağı bacarmırsa, lakin onun üçün nəyisə satmaq diş təmizləmək kimi asandırsa, onda sizdə belə bir sual yaranmalıdır: «Belələrinə daha yüzünü haradan götürək».

Təcrübəli satıcıları işdən azad etməyin. Sizə pul gətirən və hər şeyin əvəzini ödəyən adamları işdən azad etməyin. Onlara ödəyin, onları mükafatlandırın, onları sevin və ya nifrət edin (lakin onlarla yola gedin), daha çox belələrini işə götürün, öyrədin, məşq etdirin, onlarla işləyin.

Həmçinin mənfəət gətirən topdan satanları və alverçiləri qoruyun. Sadəcə dəhşətə gəlmək olar ki, ABŞ-ın ən iri avtomobil istehsalçısı yerlərdəki mənfəət gətirən diller kontorlarını bağlayır.

Bu dillerlər istehsalçının ticarət agentliyidir. Onlar yerli bazarda reklama milyonlarla dollar qoyurlar. Onları bağlamaqla, şirkət artıq əllərində olan müştərilər üçün çətinlik yaradır, gələcəkdə ola biləcək müştəriləri itirir və nə vaxtsa ümumi işə sədaqətli olan nümayəndəlik firmasının işçilərini özünün barışmaz düşmənlərinə çevirir.

Sizə satmaq lazım olan vaxt minlərlə etibarlı satıcıdan qurtulmaq ən yüksək dərəcədə axmaqlıqdır.

Heç vaxt nadir cins nümayəndələri olan ticarət agentlərini - real şirkətdə «hava düzəldən» namuslu zəhmətkeşləri işdən azad etməyin. Yaxşı olar ki, belə əsl satıcıların axtarışı ilə məşğul ola bilən şəxsləri tapmağa çalışın.

#### FƏSİL 41

Ən qabiliyyətli satıcıları işə götürün

Ən qabiliyyətli satıcılar həm yaxşı, həm də pis zamanlarda biznesi dəstəkləyirlər. Çoxlu orta səviyyəli satıcılar hər şey yaxşı gedən vaxt pis görünməzlər. Ona görə ki, deyildiyi kimi, dərin su istənilən gəmini qaldırır. Uğurlu olmağı arzu edən şirkətlərə yüksək dərəcəli satıcılar çətin zamanlarda tələb olunur. Məhz belə dövrlərdə tənbellər və gözə kül üfürənlər aşkara çıxır.

«Hava düzəldən» insanı adi satıcıdan onunla

fərqləndirmək olar ki, o, həmişə daha çox satır. O daha çox əqdlər bağlayır və istənilən iqtisadi situasiyada, daxili problemlərin olub-olmaması

zamanı, yüksək və aşağı qiymətlərdə, xəstəlik və sağlamlıq dövründə böyük gəliri təmin edir. Belə adamlar istənilən mənşədə, istənilən yaşda, istənilən cinsdə ola bilərlər.

Fikir ayrılıqlarına baxmayaraq, çox vaxt yaxşı satıcılar sakit, təvazökar, sezilməz adamlar olurlar. İnsanı yalnız necə görünməsi və özünü nə qədər cəsarətli aparmasına görə işə qəbul etmək olmaz. Yalnız sübut edilmiş qabiliyyəti və yüksək potensialı nəzərə almaq lazımdır. Bax, potensial qiymətli mütəxəssisi necə tanımaq barədə bir neçə fikir. Diqqəti müəyyənədicə xarakteristikalarının olmasına yönəltmək lazımdır. Beləliklə, yüksək dərəcəli satıcı:

hamı hesab edir: o, dəqiq bilir ki, keçən il nə qədər qazanmışdır, nə qədər əqd yola salmışdır, digər satıcılar arasında hansı yeri tutur və hansı

mükafatlara layiqdir. Bu barədə vəzifəyə namizəddən soruşun. Yüksək dərəcəli satıcı cavabları həmişə bilir. Adi, orta səviyyəli satıcılar çox vaxt heç nə deyə bilmirlər, ona görə də onlar sadəcə susur və ya nə işə ağılasığmaz şeylər mızıldayırlar;

fitri sahibkarlıq damarlarına malikdir və iş etikasının nə

olduğunu bilir: uşaqlıqda belə adamlar çox vaxt qəzet daşıyır, uşaqlara baxır, qazonları biçir və döşəmədə qolf üçün kiçik toplar toplayırlar;

həyatda özünün ilk dəfə ödənişli işi (məsələn, qarın təmizlənməsi haqqında) və onda neçə dollar alması barədə sizə danışa bilər;

çox pul qazanmağa və həmkarlarının hörmətinə layiq olmağa çalışır;

entuziastdır və yeni müştərilərlə ünsiyyətdən qorxmur; məhsulun özünü deyil, onu almış müştərinin əldə etdiyi nəticələri satır;

«kor-koranə» min nömrəyə deyil, qərar qəbul etməli olan şəxsə bir planlaşdırılmış zəng etməyə üstünlük verir; adətən, idman yarışlarında iştirak edir; biznes və satış üzrə kitablar oxuyur, daim yeni ideyalar axtarışındadır; öz işini sevir. Daim nə isə öyrənir, yaxşı satıcılar, yaxşı idmançılar kimi məşq prosesində orta statistik həmkarlarına nisbətən özlərinə daha çox mənimsəyirlər: Bu qayda həmişə işləyir;

ayrı-seçkiliyə dözmür. İstənilən həyat tərzli adamlara diqqətlə və simpatiya ilə yanaşır. Çoxlu adamlarla tanışdır və cəmiyyətin ən müxtəlif təbəqələrində dostlara malikdir; realist yox, daha çox optimistdir; bir qayda olaraq, əziz, mehriban, maraqlı və həyatla dolu insandır. Götürülməsi

zəruri olan hündürlüyü, təklif edə bildiyi qiymətli və faydalı hər şeyə münasibətdə alıcının ədəbsizliyini dəf etməyi əsas hesab edir.

Ştatda yüksək dərəcəli satıcıların olması görkəmli şirkətlərin fərqləndirici əlamətidir.

## FƏSİL 42

Satıcılara vaxtlarını səmərəsiz keçirməyə imkan verməyin «Satışın effektivliyi» miqdarı olaraq satıcının müştəri ilə şəxsən və ya telefonla (əgər siz distansion olaraq işləyirsinizsə) dialoq apardığı zamanla müəyyən edilir. Müştəri ilə daha çox vaxt keçirən səmərəli satıcılar daha çox satırlar. Satışdan hansısa tərzdə vaxt alınması - bu, təşkilatın mənfəətini oğurlamaqdır. Bu zərəri, bir qayda olaraq, satıcı kompensasiya etməlidir. Ticarətə ayrılan iş vaxtını oğurlayan istənilən hərəkətlər şirkətin mümkün gəlirini oğurlayır.

Həftədə yeddi gün gecə-gündüz işləyən ticarət avtomatı 100% effektivdir. O'Xar hava limanında hər gün işləyən ticarət avtomatı Yer planetinin N qəza şəhərindəki «Qluş» və «Nigde» küçələrinin kəsişməsində yerləşən avtomata nisbətən daha çox satır, lakin hər ikisinin effektivliyi 100%-dir. Satış vaxtını səmərəsiz keçirən ticarət avtomatları üzərində «İşləmir», «Kafe bağlıdır» və «Avtomat qalıq vermir» lövhələri asılanlardır.



«Satış vaxtı» menecer tərəfindən malın müştəriyə şəxsən satışına, eləcə də əqdin ilkin planlaşdırılmasına və şəxsi heyətin peşəkar təhsilinə sərf olunan vaxtların məcmusudur. Həmin vaxtı ən müxtəlif hərəkətlər - miqyaslı, əhəmiyyətsiz, aşkar, hiss edilməyən, görünməz - oğurlayır. Bu oğru dəstəsində aşağıdakılar dayanırlar:

istirahət və bayram günləri, xəstəliyə görə buraxılan günlər (əlbəttə, yaxşı olar və hətta tövsiyə edilir ki, yüksək dərəcəli satıcılar istirahət və bayram günlərini öz ailələri və dostları ilə birlikdə keçirsinlər, lakin əgər kimsə şənbə günü alver edir, onun rəqibi isə dincəlirsə, onda birinci uduşda olur); pis satış öncəsi planlaşdırma; prioritetlərin yanlış düzülüşü; məqsədlərin qeyri-dəqiq təyini; səfərlərə sərf edilən vaxt; rəhbərliyin tələblərinin icrası; potensial müştərilərin pis seçimi; istehlakçılar tərəfindən imtinalar və təxirəsalınmalar;

özgə vəzifələrinin yerinə yetirilməsi, məsələn, marketing tədqiqatları və ödəniş barədə hesabların toplanması;

elektron poçtla yarışma; faydasız müşavirələr; naharlar (müştərilərsiz); bürokratiya, qadağalar, ağılsız qaydalar; göndəriləndə gecikmələr; bilavasitə müştərilərin cəlb edilməsi və saxlanması ilə bağlı olmayan kağız işi (malın əldə edilməsi üçün ərizələrin yazılması faydalı kağız işidir,

«görülən iş barədə hesabatlar» isə zərərlidir);

menecerlərin hədsiz diqqət göstərməsi və ifrat müdaxiləsi.

Satış üçün istifadə edilməli olan vaxtın səmərəsiz edilməsinin bəzi variantları o qədər geniş yayılmış və ona o qədər adət edilmişdir ki, onlar tamamilə yol verilən kimi qəbul edilir. Nəhayət, 20

səhifəlik aylıq hesabatlar yazan, tonlarla məhsul və ədəbiyyat nümunələri yola salan və vaxtında iş məsrəfləri üçün hesab təqdim edən satıcını tənqid etməyə kim cürət edər? Lakin əgər 20 səhifəlik hesabatın yazılmasına, onun çap olunmasına, göndərilməsinə, yoxlanılmasına, düzəlişinə və iradlara cavablara səkkiz saat vaxt gedirsə, onda belə hesabatların ayda bir iş gününü oğurlaması ortaya çıxır.

Sayıq olun, satış vaxtının səmərəsiz keçirilməsinə yol verməyin.

Bax, pulu qazanmağa və karyera pilləsində irəliləməyə kömək edən sadə qayda: əgər nə isə edirsinizsə və ya sizdən xahiş ediləni edirsinizsə, bu, birbaşa və ya dolayısı ilə mənfəət əldə edilməsinə aparmırsa, deməli, bununla məşğul olmağa dəyməz.

Əgər siz bunu başa düşməyən təşkilata və ya insana işləyirsinizsə, deməli, siz lazım olan şirkətdə işləmirsiniz

və ya sizin pis rəhbərliyiniz var.

### FƏSİL 43

Satışın təşkilinə görə mütləq gündəlik müşavirə keçirin. Şirkətlər neçə işçinin - bir və ya milyon - olmasından asılı olmayaraq, onların hamısı satış üzrə gündəlik müşavirə təşkil etməli və ya orada iştirak etməlidirlər. Hər bir əməkdaş - pərakəndə satış mağazasının satıcısı, ofisiant, maliyyə meneceri və ya baş direktor - hər gün satışın həcmi necə yüksəltmək barədə ciddi düşünmək üçün vaxt ayırmalıdır. Hər kəs düşünməlidir ki, o, birbaşa və ya dolayısı ilə şirkətin bu gün və ya sabah daha çox mənfəət əldə etməsi üçün nə isə edə bilər.

Satış üçün gündəlik müşavirələr bir dəqiqədən 15 dəqiqəyə qədər qiymətli vaxt ala bilər.

Belə müşavirələr «pul» müşavirələrinə aid edilir. Əməkdaşın fəaliyyət növündən asılı olaraq gündəlik müşavirələrdə aşağıdakılar baş verə bilər: gün və ya ay üçün vəzifənin qoyulması; müştərilərlə ilkin görüşlərin planlaşdırılması; satış haqqında kitabdan fəslin oxunması; həmkarlar arasında ideya və iş metodlarının mübadiləsi;

ofisiantlar «Nahar üçün hansı şəraba üstünlük verirsiniz?» sualını verməyi məşq edə bilərlər.

münaqişəli situasiyalarda düzgün davranışın öyrədilməsi;

ticarət nümayəndələrinə zəng olunması və onlara kömək təklif edilməsi;

çətin sualların necə verilməsinin öyrədilməsi; pərakəndə satış satıcıları «Hər bir çəkiç alana mismarlar hədiyyə» aksiyasını düşünə bilərlər;

hər bir əməkdaşa «satış» üzrə baş direktordan məsləhətlər» adlanan məktub göndərilməsi; baş direktorun məsləhətlərinə əməl edilməsi. Belə gündəlik görüşlər təminat verir ki, bütün əməkdaşlar, ilk növbədə, satış, müştərilərlə ünsiyyət, perspektivlər, imkanlar və reklam siyasəti haqqında düşünsünlər. Satış üzrə gündəlik müşavirələr həmişə müştərilərlə görüşlərin, bağlanmış əqdlərin miqdarının artmasına və gəlirin yüksəlməsinə gətirib çıxarır.

Satış üzrə müşavirəyə gündə on dəqiqə vaxt ayırmaqla, siz mənfəətin kəskin şəkildə yuxarı qalxmasını görürsünüz. FƏSİL 44 Gözəl şans

Yaxşı menecerlər öz yaxşı satıcılarını «meydanda» saxlayırlar ki, onlar hey satsınlar, satsınlar, satsınlar.

Lyuk şirkətdə ilin ən yaxşı satıcısı olmağa çalışırdı. O, bu məqsədə çatmağı hədsiz istəyir və səylə işləyirdi. Mükafat almanın qaydaları sadə idi: mənfəəti təyin edilən kvotadan ən böyük olan qələbə çalır. Məsələn, əgər 1 Ns-li satıcı 800.000 kvotaya malik olmaqla, 1 mln. dollarlıq

satırdısa, 2Ne-li satıcı 1 mln. kvotaya malik idi və 1,1 mln. həcmində satırdı. Belə halda 1 Ne-li satıcı qələbə qazandı. Kvotalar bazar potensialı, verilmiş rayonda satış tarixi, ərazinin ölçüləri və satış üçün yol verilən günlər kimi amillərin əsasında ədalətli və şərt şəkildə bölüşdürülmüşdür.

Lyuk kağız işlərini istirahət günləri aparırdı. O, həmkarlarına nisbətən alıcılarla daha çox görüşlər keçirirdi. Həmkarlarının bəzilərinin işləri daha çox improvizəyə hesablanır və öz vərdiş və təcrübələrindən istifadə etməklə onlar sonda heç yerdən əqdlər bağlayırdılar. Lyuk belə deyildi. O, müştəri ilə istənilən danışıqı diqqətlə planlaşdırır, hər bir görüşdən nəyə nail olmaq istəməsini, müştəriyə nə nümayiş etdirməsini, onun tərəfindən hansı iradlarla toqquşa bilməsini və hansı suallar vermək lazım gəlməsini yazılı şəkildə qeyd edirdi. Müştərilərlə görüşlərin məhsuldarlıq faizi Lyukda həmkarlarına nisbətən daha yüksək idi.

Bir dəfə axşam onun regional meneceri zəng etdi:

- Lyuk, - o dedi, - sənin gözəl şansın var.
- Çox gözəl. Nə olub? - Lyuk maraqlandı.
- Bu, həqiqətən, müstəsna imkandır, - regional menecer dedi.

- Bütün diqqətim səndədir. Bu nə imkandır belə?

- Böyük boss, şirkətin satış və marketinq üzrə böyük vitse-prezidenti növbəti üçüncü gün müştərilərlə görüşmək üçün Omaxaya uçar. Sən onu hava limanında qarşılaya, hara istəsən apara, geriyə - hava limanına ötürə bilərsən. O artıq sənin haqqında eşitmişdir. Sənin onda yaxşı təəssürat oyatmaq imkanın var.

- Omaxaya? Axı mən Karnidəyəm! Omaxada mən artıq bütün işlərimi qurtarmışam!

- Lyuk, mən başa düşürəm ki, sən ilin ən yaxşı satıcısı olmağa can atırsan. Mən də həmçinin istəyirəm ki, sən udasan. Bu, mənim də xeyrimədir. Lakin hər halda bu adamı qarşıla.

- Lakin mənə ora ikinci gün getmək, cümə axşamı isə qayıtmaq lazım gələcək. Mən üç iş günü itirirəm.

- Lyuk, qulaq as. Bu, çox gözəl şansıdır. Böyük boss sənin irəliləməyə kömək edə bilər. Sən axı buna can atırsan, sən bunu etməlisən.

- Əgər mən getsəm, onda siz mənim kvotamı üç satış günü azaldarsınız? - Lyuk soruşdu.

- Yox. Mən bir adam üçün qaydanı dəyişə bilmərəm.

- Nə etmək olar, əgər siz qaydaları dəyişə bilmirsinizsə, onda mən getmirəm. Müsabiqədə ikinci yerə iddialı olan şəxsi göndərin.

Lyuk gözəl imkandan imtina etdi. O qərara gəldi ki, sürücü olmaq - bu, faydasız vaxt itkisidir.

Üç aydan sonra 200-ə yaxın satıcı və menecer mükafatların təqdim edilməsi şərəfinə verilən illik banketə yığışdı. Onları Böyük boss təqdim edirdi.

Növbə baş mükafata çatan vaxt o, aşağıdakıları dedi:

- Mən indi sizə özəl bir hadisə danışacağam.

Bir neçə ay bundan əvvəl mən yerlərdə satışın necə getməsinə baxmaq üçün səfərə çıxdım. Fikirləşdim ki, uğurlu gənc satıcılardan birinin məni müşayiət etməsi çox yaxşı olardı. Qərara gəldim ki, yerli bazarda situasiyaya daha yaxşı nüfuz edə bilərəm.

Lakin mən haqlı deyildim. Yaxşı satıcı üçün satışla məşğul olmaq mənə dolaşmaqdan daha sərfəlidir. Lyuk, siz ilin satıcısı oldunuz, yalnız ona görə yox ki, sizin mənfəətiniz digərlərinə nisbətən yüksək olmuşdur. Siz həm də bizim hamımıza xatırlatdınız ki, bizim əsas məqsədimiz müştəriləri tapmaq, saxlamaq və onlara xidmət etməkdir. Siz bizə xatırlatdınız ki, şirkət müştərilərin sayəsində mövcuddur və bu banket və əməkhaqqınız onların pulları hesabınadır.

Lyuk gur alqışlar altında öz stoluna qayıtdı və regional menecerlə yan-yanə oturdu. O, Lyukun əlini sıxdı:

- Təbrik edirəm, Lyuk. Sən qalib gəldin.

Lyukun meneceri təcrübəli peşəkar idi. O, bu vəzifəni artıq bir neçə il idi ki, tuturdu.

- Yeri gəlmişkən, Lyuk, mən sənə deməmişəm ki, nə vaxtsa mən Böyük bossun rəisi olmuşam? O da sənin kimi ticarət agentliyindən başladı. - Menecer əllərini stola şappılatdı və

güldü. FƏSİL 45

Məşqi heç vaxt ləğv etməyin

Peşəkar idman komandaları, musiqiçilər və sirk ustaları daimi məşq edirlər. Hər gün onlar özlərinə lazım olan əsas vərdişləri möhkəmləndirirlər. Hər gün onları yaxşılaşdırmağa çalışır və yeni bacarıqlara yiyələnirlər. Əgər idman ulduzları hər gün məşq edirlərsə, onda bilavasitə müştərilərlə ünsiyyət quran ticarət nümayəndələri də həmçinin hər gün öz peşəkar vərdişlərini inkişaf etdirməlidirlər. Satışın təşkili üzrə gündəlik ondəqiqətlik müşavirələrdə iştirak etmədə heç bir pis şey yoxdur. Satış vərdişlərinə yiyələnmək üçün əvvəlcədən planlaşdırılmış və düşünülmüş gündəlik tapşırıqlarda pis heç bir şey yoxdur.

Beysbol klubunda hər kəs bilirdi ki, boss xərcləri azaltmaq istəyir. Qəbul edilən qənaət tədbirləri hədsiz sərt idi: məsələn, o, Sports Galore jurnalına abunəni bütün təşkilat üzrə bir nüsxəyə qədər ixtisar etdi. «Oxuyun -



digərlərinə ötürün» - o deyindi.

Karyerasının böyüməsini ehtirasla arzulayan maliyyə şöbəsinin heç də yüksək təcrübəyə malik olmayan menecerlərindən biri bossa xərclərin azaldılması barədə öz ideyasını təklif etməyi qərara aldı.

Kimə: bossa.

Kimdən: gələcəyi görməyən menecerdən.

Xərclərin azaldılmasının gözəl ideyası.

Biz yaz məşqlərini və digər mövsümqabağı məşğələləri, o cümlədən, tamaşa oyunlarını ləğv etməliyik. Belə yolla komanda 5 mln. dollardan artıq qənaət edər (yeri gəlmişkən, Sports Galore jurnalının 200.000 nüsxəsinə abunənin dəyəri də bu qədərdir). Qənaət aşağıdakılardan ibarət olacaq: pullar yeni toxmaqların (oyun ağaclarının) alınmasına, qırılmış toxmaqların və itirilmiş topların əvəzlənməsinə xərclənməyəcək:

stadiondan stadiona heç bir gediş olmayacaq: oyunçulara və məşqçilərə gündəlik ödəmək lazım gəlməyəcək:

mehmanxanalarda yerləşməyə görə ödəmək lazım gəlməyəcək:

meydan və stadionlara xidmət üçün vəsait lazım gəlməyəcək:

formaların yuyulması lazım deyil; əgər yüksək ixtisaslı

məşqçilər dəvət edilməsə, daha çox qənaət etmək olar;  
heç bir broşura, bilet çapına və reklam plakatlarına  
ehtiyac qalmayacaq;

süni işıqlanmada oyunlar olmadığından hədsiz  
miqdarda elektrikə qənaət ediləcək; və çoxlu digərləri.

Sizin qənaətcil A.M.Adoppo»

Ehtimal ki, xərclərin azaldılması üzrə bu tövsiyələri  
siz cəfəng hesab etdiniz və siz tamamilə haqlısınız, lakin  
məhz belə təfəkkür tərzii hər gün həтта savadlı rəhbərliyi  
olan şirkətlərdə də təzahür edir. «Qənaət» qısqancları  
daimi məşqləri, yəni peşəkar hazırlıq və ixtisasın  
yüksəlməsi proqramlarını ləğv etməyə çalışırlar. Onlar  
reklam, promoaksiya, komisiyonlar, müştərilərin yanına  
səfərlər, bazarın konyukturasının öyrənilməsi, tədqiqatlar  
və təkmilləşdirmələr, eləcə də yeni məhsulların buraxılışı  
üçün nəzərdə tutulan vəsaitlərin kəsilməsini istəyirlər.

Xərclərin azaldılması siyasəti gələcəyi görməməkdir.  
O, şirkəti müştəriyə münasibətdə lal və kor edir. O,  
şirkətə münasibətdə müştəriləri də lal və kor edir.  
Müştərilər rəqiblərin təkliflərini eşidir, görür və onlara  
müraciət edirlər.

FƏSİL 46

Təhsil üçün xərcləri ikiqat artırın

Ehtimal ki, güclü rəqibləri asan şəkildə ümitsizliyə

qapılanlardan fərqləndirən əsas cəhət satışa və çətin zamanlara ümumi yanaşmadır. Güclü şirkətlər budan istifadə edərək rəqiblərinin çoxunu mübarizədən kənarlaşdırırlar. Onlar bazarı öz ticarət agentləri ilə doldurur və bələkcekdə iki tuz göstərən hiyləgər oyunçu kimi, peşəkar təhsil proqramına öz tariflərini ikiqat artırirlar. Cəsur şirkətlər öz satıcılarının, kommersiya direktorlarının və servis şöbəsi əməkdaşlarının işinin effektivliyini və hazırlıq səviyyəsini artırmaq üçün bu proqramları yeniləşdirirlər, çünki yaxşı hazırlıq mənfəəti artırır.

Qorxaq şirkətlər təhsil proqramlarına qənaət edir, çünki onlara görə qənaət etmək asandır. Onlar bu vəsaitləri kəsirlər, ona görə yox ki, lazım deyil, ona görə ki, bu mümkündür.

Ağıllı sahibkarlar bilirlər ki, peşəkar hazırlıq proqramları onlara qoyulmuş pulları doğruldurlar və bu vəsaitlər artıqlaması ilə mənfəət şəklində geri qayıdır. Zəif şirkətlər təhsil verən proqramları sadəcə azaltmırlar (eləcə də reklam müştərilərinin yanına və servis xidmətlərinə səfərlərə sərf olunan xərcləri kəsirlər), onlar, ümumiyyətlə, bu proqramlardan imtina edirlər. Zəif şirkətlər öz müştərilərini daha güclü rəqiblərə güzəştə gedirlər.

Satıcılara saysız görüşləri necə keçirmək, əgər müştəri

malın qiymətindən narazıdırsa, necə reaksiya vermək, necə çox müqavilə bağlamaq kimi halları öyrədən məşğələlərdən imtina etmək bağışlanılmaz səhvdir. Ağıllı rəqiblər bilirlər ki, biznes üçün ən zərərli və ən böyük səhv satışı dayandırılmasıdır.

Peşəkar təhsil proqramları həmişə effektivdir. Onlar istənilən halda əməkdaşları daha artıq icraçı edir. Uğurlu şirkətlər öz nümunələri ilə onların faydasını sübut edirlər. Nümunə üçün təhsil proqramlarını tətbiq edən şirkətlərin bu təhsil keçirilənə qədər və ondan sonra olan işini aşağıdakı göstəriciləri müqayisə etməklə qiymətləndirə - bilərsiniz:

ticarət tsiklinin orta müddəti;

orta buraxılış qiyməti;

əqdlərin orta məbləği;

ayda bir ticarət agentinə düşən satışların sayı; alıcılarla əqdlər bağlamaq üçün zəruri olan görüşlərin

sayı;

qiymətlərin azaldılması üzrə tələblər;

orta ümumi mənfəət;

təhsil ayından əvvəl, cari və sonrakı vaxtlarda yüksək keyfiyyətli məhsulun satışı üzrə əqdlərin sayı.

Güclü rəqiblər satmaq, satmaq, satmaq üçün öyrənirlər, öyrənirlər, öyrənirlər.

Təhsildə birincilər, biznesdə də birinci olurlar. FƏSİL 47

Şiltaq, etibarsız, tələbkar müştəriləri sevin

«Əgər müştərilər olmasaydı, bu əla bir biznes olardı» - bu köhnə zarafat əslində heç də gülməli deyildir. Müştərilər etinasız, inadkar, hədsiz coşqun ola bilirlər. Onlar şiltaq, hədsiz inadcıl, səbirsiz, qıcıqlandırıcı, tez özündən çıxan ola bilirlər. Yalnız aşağıdakı hərəkətlərdə bulunan, daimi problemlər yaradan müştəriləri xatırlayın:

yalnız əla keyfiyyətli mallar istəyirlər; keyfiyyətin daimi yaxşılaşmasını istəyirlər; hər şeyi ucuz almaq istəyirlər; dərhal çatdırılmanı istəyirlər; ödənişi gecikdirirlər; şikayət edirlər;

alternativ markalı mallarla və digər tədarükçülərlə eksperiment edirlər; nə isə yeni şey istəyirlər; hesab edirlər ki, onların adlarını siz yadda saxlamalısınız; sizin gecə-gündüz işləməyinizi istəyirlər; sizin zənglərə cavab vermirlər; daimi xidmət tələb edirlər.

Lakin bundan başqa, bu dözülməz müştərilər...

sizin mala görə ödəyirlər;

sizi əməkhaqqı ilə təmin edirlər;

sizin icarə haqqınızı ödəyirlər;

sizin sığortanızı ödəyirlər;

sizin haqqınızda dostlarına xoşagələn şeylər

söyləyirlər;

nə isə qaydasında getməyəndə gözlənilmədən mehriban olurlar;

sizi potensial müştərilərə tövsiyə edirlər; gözəl maneraları xatırlayırlar; xoşagələnlər sürprizləri sevirilər; yenidən və yenidən sizin yanınıza qayıdırlar. Şiltaqlıqlar və öcəşmələr əhəmiyyət kəsb etmir. Həmçinin şiltaq adamlarda da pul olur. Əgər müştəri sizə gəlir gətirirsə və sizin təşkilata və ya əməkdaşlara ziyan vermirsə, deməli, o, sizin şirkətin ən yaxşı dostudur.

Yaxşı şirkətlər öz yaxşı dostlarını sevirilər. Yaxşı şirkətlər yorulmadan tapa biləcəkləri bütün dostları axtarmağa və əzizləməyə hazırdırlar. FƏSİL 48

### «Strateji tərəfdaşları» qovun

Heç də bütün müştərilər faydalı və lazımlı deyillər. Əgər müştərini cəlb etməyə, dəstəkləməyə, xidmət etməyə və qorumağa şirkətin ondan aldığına nisbətən daha çox vəsait sərf edilirsə, onda belə müştəri faydasızdır. Şirkətdə yalnız ona təmiz mənfəət gətirən müştərilər olmalıdır.

Bəzi şirkətlərdə faydasız müştərilərlə iş aparılmasının mənasını doğrultmaq üçün «strateji tərəfdaş» terminindən istifadə edilir. «Strateji tərəfdaşlar» çox vaxt iri, yaxşı tanınmış şirkətlər olur. Firma-satıcılar XYZ ilə biznes

aparmalarına görə lovğalanmağı sevirlər. Çox vaxt satıcı şirkətin

menecmenti müştərinin həqiqi dəyərini onunla bağlanan əqdlərin məbləği ilə gözü tutulduğundan dərk edə bilmir.

Strateji tərəfdaşlıq, əgər bu müştəri aşağıdakıları edirsə, faydalı ola bilməz:

daim qiymətlərin aşağı salınmasını tələb edir; sizin təklif etdiyiniz üstünlükləri layiqincə qiymətləndirmir;

sizin məhsula xammal kimi yanaşır; ticarət agentlərini «xammal satıcıları»nın yanına gəlməyə vadar edir;

sizin malları və dizayner tapıntılarınızı rəqiblərinizə verir;

ongünlük müddətdə ödəniş zamanı nəzərdə tutulan 2 faizlik endirim almasına baxmayaraq, hesabı iki-üç ay ərzində ödəyir;

malların çatdırılmasına öz şərtlərini diktə edir;

təcili və ya sürətli çatdırma zamanı sizin səyləri - qiymətləndirmir;

bütün mallara və təkliflərə istisnasız olaraq iradlar irəli sürür;

təkmilləşdirmə üçün hədsiz miqdarda zaman udur;

məhsulun hazırlanması üçün xüsusi istehsal avadanlığı tələb edir;

digər alıcılara nisbətən vahid mal hesabı ilə daha böyük

ofis sahəsindən, istehsalat və ya anbar yerlərindən istifadə edir;

digər müştərilərlə müqayisədə özünün hər bir əməliyyatı üçün daha çox sayda əməkdaş cəlb olunmasını tələb edir;

hesablardakı hər bir rəqəmi mübahisələndirməyə çalışır;

əhəmiyyətli həcmdə istehsalın və hazır məhsulun olmasını tələb edir.

Bu əlamətlər ona işarədir ki, siz bölüşdürülmüş itkilərin tam təhlilini aparasınız. Əgər ticarət- komisyon xərclərini, ödənişin gecikməsindən yaranan itkiləri, saxlanma xərclərini və sair bu kimi məsrəfləri çıxdıqdan sonra bu müştəri ilə əməliyyatlar sizin üçün zərərli olarsa, onunla iş aparmaqdan imtina edin.

Rəqiblərinizə hədiyyə edin. Qoy strateji tərəfdaşlıq onlara çatsın. Qoy o, onların ehtiyatlarını tükətsin, siz isə həmin vaxt əlinizdə olan və potensial faydalı müştərilərinizin yenidən paylanması ilə məşğul olun.

Strateji tərəfdaşlıqdan imtina düzgün strategiyadır. Bunu avtoistehsalçılar ucbatından müflis olmuş yüzlərlə detal tədarükçülərindən soruşa bilərsiniz.

## FƏSİL 49

Servis xidməti yaşama strategiyası kimi



Güclü rəqabət olan sahələrdə müştərilərə düzgün servis xidməti - bu, strateji yanaşmadır. Əgər sizin servis xidməti kifayət qədər yaxşı deyilsə, onda sizin müştəriləri hansısa digər şirkət tovlayıb öz yanına aparacaq. Düzgün təşkil edilmiş servis xidməti təkrar satışı təmin edir, müsbət şifahi reklam yaradır, xərcləri azaldır və şirkətin gəlirini artırır. Servis xidməti - bu, ticarətin bir hissəsidir, malın əldə edilməsi ilə bağlı alıcının ümumi təcrübəsinin bir hissəsi və onun sonrakı istifadəsidir. Bu, sizin firmanın mal təklifinin bir hissəsi və aktivlərin dəyərinin müəyyən edilməsinin mühüm amilidir.

Avtomobilçilərə benzin satılması - hədsiz yüksək rəqabətli biznesdir. İstehlakçılar və bir çox avtomobilə yanacaq doldurma stansiyaları benzinə xammal kimi baxırlar. Onlar üçün bir benzin markası digərindən heç nə ilə fərqlənmir, ona görə də müştərilər benzini qiyməti daha aşağı olan yerlərdən alırlar. Yanacağı ümumi qiymətin artması ilə onu ən aşağı qiymətə almaq cəhdi də daha böyük dərəcədə artır. Bütün bunları nəzərə almaqla gur hərəkətli - magistralda yerləşmiş bir özəl benzindoldurma məntəqəsinin təcrübəsi çox diqqətəlayiqdir. Adı çəkilən magistral boyunca bütün iri yanacaq şirkətlərinin benzin kolonkaları düzülmüşdür. Özəl yanacaq doldurma məntəqəsinin sahibləri benzini

onlara nisbətən 5% baha satırdı. Deyək ki, qallona görə orta qiymət 3 dollar olduğu halda, burada 3,15 dollara idi.

Bina yaxşı işıqlandırılırdı, lakin rəqiblərin YDM- nə nisbətən az parlaq idi. Onun fasadı da həmçinin, qonşu YDM-lərindən fərqli olaraq müasir dizaynı və qeyri-adi konstruksiyası ilə heyranedici deyildi. Rəqibləri ilə müqayisədə yüksək qiymətlər olan YDM-də hər şeyin tamamilə sadə, bir qədər köhnəlmiş olması gözə çarpırdı. Lakin benzin doldurmaq, ərzaq məhsulları almaq və ya tualetdən istifadə etmək üçün bura müştəri gələn vaxtı servis magiyası başlanırdı.

Maşının yanında dərhal iki işçi peyda olurdu. Biri sürücüyə nə lazım olduğunu soruşur, digəri isə benzin doldururdu. Heç kimə «özünəxidmətə» yol verilmirdi. Bir əməkdaş sürücünü və sərnəşinləri binaya daxil olmağa dəvət edir, digəri isə bu zaman şüşələri, güzgüləri, faraları silirdi. Biri şinlərdəki təzyiqi ölçür və zəruri halda pulsuz onlara hava vururdu. «İstəyirsinizmi, yağın və əyləc mayesinin səviyyəsini yoxlayım» - o, mütləq soruşurdu.

YDM binasının daxilində mehmanxananın salonuna tərəf addımlamaq olardı. Orada güllər, parlayan təmiz döşəmə, qəhvə maşını, mehriban şəxsi heyət müştəriləri gözləyirdi. Tualet otaqları bahalı zəngin mehmanxanalara

nisbətən heç də zəif deyildi: daha çox təzə çiçəklər, yeni təmiz dəsmallar, ideal təmiz santexnika, ürəkkaçan musiqi. Mağazada təklif edilən məhsullar müxtəlif, təzə, yüksək keyfiyyətli və adi yol ticarət nöqtələrindəkinə nisbətən daha bahalı idi. Peşəkar sürücülər pulsuz

qəhvə alırdılar. Limuzin sürücülərinə bundan savayı pulsuz sendviç və istirahət otağına girmə təklif edirdilər. Divarlarda faydalı informasiya lövhələri, regionun xəritələri, restoranın tövsiyə etdiyi siyahılar sallanırdı.

YDM hədsiz böyük uğura və mənfəətə malik idi. Sahibkarın sözlərinə görə, «Sonralar orada kazino tikilən vaxt mən fikirləşdim ki, əgər əvvəllər şose ilə yalnız bir yerdən digərinə gedirdilərsə, indi çoxları bu yoldan müntəzəm şəkildə istifadə edəcək.

Qiymətlərə görə biz iri şirkətlərlə rəqabətə girə bilmirik. Onlar, həmçinin reklama görə də irəlidə olacaqlar. Lakin bunun əvəzində biz onları servisdə ötə bilərik. Mən risk etməyi qərara aldım. Pulu şəraitə, əla mallara və əla adamlara qoydum. Mən istəyirdim ki, birinci dəfədən sonra müştərilər yenə

yanıma gəlsinlər. Belə də oldu. Limuzin sürücüləri xüsusilə tez-tez gəlirlər. Onlar burada hər gün gəzir və bizi digərlərinə reklam edirlər».

Yaxşı şirkətlərdə daimi müştərilərin dəyərini

qiymətləndirirlər. Onlar xidmətə vəsaiti birdəfəlik əqd üçün deyil, daha böyük həcmdə təkrar satış üçün qoyurlar. Hesablayın, əgər müştəri bütün həyatı boyu sizinlə qalacaqsa, o sizə nə qədər pul gətirəcək? Onların sayı nə qədər olmalıdır ki, siz rəqiblərinizi ötməyi bacarasınız?

Hədsiz əla xidmət dedikdə, müştərilərin sorğu və şıtaqlıqlarının təyini və təmin edilməsi başa düşülür. Bu o deməkdir ki, sizin həmişə məmnuniyyətlə işləməyə hazır olan, milad günündə gecə mebel təmir etməyə tələsən xarratlarınız var.

Siz müştərilərin istənilən problemini asan, tez, nöqsansız, sakit və mütləq vicdanla həll etməlisiniz.

Bunun cavabında adamlar, həmçinin, üzrlülük, ağıllılıq və düzgünlük kimi keyfiyyətlər nümayiş etdirirlər. Müştərilərə yaxşı yanaşmaqla, siz onların simasında sədaqətli dostlar və könüllü reklam agentləri qazanırsınız.

Unikal səviyyəli xidmət səbəbindən limuzinlər yenidən və yenidən gəlirlər, müştərilərin sədaqəti isə hətta ən ağır dövrlərdə belə yaşamağın əsasıdır. FƏSİL 50

Keyfiyyət səcdəgahı önündə baş əyin

Yaxşı şirkətlər öz müştərilərinin malların keyfiyyəti haqqındakı fikirlərinə diqqətlə qulaq asırlar. Tədarükçü deyil, istehlakçı keyfiyyət meyarlarını müəyyən edir.

İstehlakçı tələbat-dəyər-qiyət nisbətini müəyyənləşdirir. Mühəndis və ya keyfiyyət nəzarəti xidmətinin əməkdaşı deyil, istehlakçı malın keyfiyyətinə dair son verdikti çıxarır. Əgər istehlakçı podşipnikə almaq istəyirsə (o, 200 mil uzunluğunda yolda qırılmır), onda ona milyon mil uzunluğunda yolda işləyə bilən detal təklif etmək, - bu ona ən

yaxşı keyfiyyət təklif etmək deyildir; bu ona lazımsız, hədsiz mürəkkəb və ona görə də hədsiz baha olan metal parçası tövsiyə etmək deməkdir.

Plastiklə müqayisədə gümüş qaşığın keyfiyyəti yüksəkdirmi? Əgər piknikə yollanan istehlakçı üçün keyfiyyətli mal rahat dondurma yeməyə imkan verən ucuz birdəfəlik qaşıqdırsa, onda plastik qaşığı gümüşdən daha yaxşıdır.

Keyfiyyətin istehlakçı meyarları çoxtərəflidir. Malların istifadəsi zamanı o, istehsalçının göstərdiyi xarakteristikalara cavab verməlidir. Alıcı üçün malın dəyəri onun qiymətini ötməlidir. O, bəyan edilmiş müddətdə çatdırılmalıdır. Alıcı alışdan sonra malın istismarı ilə bağlı problem hiss etməməlidir. Ödənişin cəlbedici şərtləri, servis, bazar günü axşamlarına giriş, ekoloji qablaşdırma, növbəti alışa gözlənilməz endirim təklifi - bütün bunlar keyfiyyət meyarlarıdır.

Müştərilərə təmiz tualetlər, yuyulmuş pəncərə şüşələri, təzə dəmlənmiş qəhvə lazımdır.

1942-ci il. Amerika müharibədə iştirak edir. Kiçik sahibkarlar çətin vəziyyətdədirlər. Vətəndaşların vəsaiti yalnız ən zəruri şeylərə çatır, daha dəqiq desək, onların haradasa çay içməyə və desert üçün nə isə almağa əlavə pulları yoxdur. Lakin Missuri ştatının Qallatin əyalətində adamlar məhz bununla məşğul olurlar. Onlar «Missis Makdonald çayxanası» adlı kiçik restoranı ağzına qədər doldururlar, çünki orada ən dadlı pirojnalar, qoğallar və peçenyələr olur. «Missis Makdonald çayxanası» bu çətin vaxtlarda tərəqqi edirdi, çünki onun sahibəsi Keyfiyyət səcdəgahı önündə baş əyirdi. Özlərinin saysız-hesabsız və qiymətli dollarları hesabına

çayxananın müştəriləri ən kövrək nazik çubuqlu və içinə şaftalılardan ən yaxşısı doldurulmuş piroq almağa bel bağlayırdılar. Onlar bunu əldə edirdilər və ona görə də yenidən geri dönürdülər.

Missis Makdonaldı hamı artıq çoxdan unudub, lakin onun keyfiyyət fəlsəfəsi yaşamaqda davam edir. İstənilən əla restoran onun etiqad etdiyi prinsiplərə söykənir. Missis Makdonalddan uğurunun səbəbləri, rəqiblərinin müflis olduğu vaxt tərəqqiyə necə nail olmasını soruşanda o, aşağıdakı məsləhətləri vermişdir:

İsti yeməkləri isti, soyuqları isə soyuq halda masaya verin.

Yalnız əla məhsullardan istifadə edin. Hər şeyin yalnız ən yaxşısı olmalıdır.

Həmişə ideal təmizliyi saxlayın.

Hər bir yeməyi bacardıqca cəlbədicə tərtib edin.

Kimisə qıcıqlandıрмаğa çalışmayın. Hər şeyi özününkü kimi edin.

Bir də bazar və bayram günləri işləyin. Məhz həmin günlər pul qazanılır.

Missis Makdonald mehriban, səmimi olmaqla yanaşı, həm də çox güclü rəqib idi. Onun əsas silahı məhsulun mükəmməl keyfiyyətinə sadıqlıq idi.

Uğurlu şirkətlər Keyfiyyət səcdəgahının önündə baş əyir və isti yeməkləri isti, soyuqları isə soyuq halda masaya verirlər.

Müəllifin qeydi. «Missis Makdonald çayxanası»nın dünyada məşhurfəstfudlO McDonaldsla, bir şey istisna olmaqla, heç bir əlaqəsi yoxdur. «Qızıl tağlamnl işçiləri 100% bütün

zamanlarda, il ərzində milyard dəfə isti yeməkləri isti, soyuqları isə soyuq halda masaya verirlər.

9 Maşında oxun və ya valın oturduğu dayaq (tərc.)

10 İngilissözüdür, ixtisaslaşdırılmış müəssisə

tərəfindən təklif edilən, tez hazırlanan yemək növü mənasını verir

11 «Qızıl tağlar» - McDonalds şirkətinin loqotipidir. İki birləşmiş tağı xatırladan forma üzrə dövrələnmiş yuxarı bucaqları olan sarı neon «M» hərfini ifadə edir - (tərc.) FƏSİL 51

«Mister Olmalıdır»dan qurtulun

Öz kəterini götürən müştəri maraqlandı:

- Transmissiya qaydasındadır?
- Olmalıdır, - servis meneceri cavab verdi. «Hm-m, - müştəri fikirləşdi.

Bir saatdan sonra dənizə çıxarkən o, dəhşətli «bryak-bryak» səsi eşitdi. Kəter sahilə qayıtdı.

Bir gündən sonra müştəri yenidən özünün növbəti təmir olunmuş kəterinin arxasınca gəldi:

- Transmissiyanı təmir etdinizmi? - o soruşdu.
- Olmalı idi, - servis üzrə menecer çiyinlərini çəkdi.

Kəter limandan yenicə çıxmışdı ki, yenə də həmin «bryak-bryak-bryak» səsi eşidildi. Yenidən emalatxanaya qayıtmaq lazım gəldi.

Müştəri servis menecerinə baxdı. O da müştəriyə baxdı, yenidən çiyinlərini çəkib əllərini yellədi.

- Müdiri çağırın, - müştəri tələb etdi.

O gələndə kəterin sahibi, ehtimal ki, onun bildiyini bir



daha ona xatırlatdı, lakin servis üzrə menecer və mexaniklər ona etinasız qaldılar. Müştəri qeyd etdi ki, o öz katerini buradan 34000 dollara alıb; buna qədər o, buradan bir neçə kiçik qayıq alıb və satıb; o, mövsümdə qış dayanacağına görə 1000\$ ödəyir və yanacaq alır; yaxınlıqda isə daha iki gözəl liman var.

Müdir başı ilə razılıq etdi:

- Mən indi sizin işi ən yaxşı mexanikimə tapşıraram.

- Onun adı nədir?

- Adı nədir?

- Bəli, onun adı nədir? Mən istəmirəm ki, mənim katerimlə «Mister Olmalıdır» işləsin. Mən istəyirəm ki, təmirlə «Mister Bəli» məşğul olsun.

- Bu, «mister Bəli» olacaq, - limanın sahibi onu inandırdı.

Çıxarkən müştəri çevrilib baxdı və gördü ki, müdir, nəhayət, onu anlamağa çalışan bütün menecerlərə nəyi isə qızgın surətdə başa salır. Müştərilər «mister Olmalıdır»ları görmək istəmirlər.

Uğurlu şirkətlərdə «mister və miss Olmalıdır»lar olurlar.

Müştərilərlə və onların ehtiyacları ilə yalnız görkəmli menecerlər - «Bəli adamları» məşğul olmalıdırlar. FƏSİL 52

Özünüzdən sonra həmişə güllər, xalçalar və izlər saxlayın. Yaxşı şirkətlər öz müştərilərinə onları sevdiklərini, onlar barədə narahat olduqlarını, faydalı iş yerinə yetirdiklərini, onların naminə çalışdıqlarını göstərməkdən utanmırlar. Özünüzü həmişə elə aparın ki, müştəriləriniz sizin öz işinizi gördüyünüzü və əməkdaşlığı davam etdirməyə hazır olduğunuzu bilsinlər. Qoy onlar bilsinlər ki, siz həm öz işinizi, həm də müştərilərinizi sevirsiniz. Bu, xüsusən, o halda düzgündür ki, siz müştəri olmadıqda hansısa xidmətlər göstərir və ya uzaq yerdən məhsul tədarük edirsiniz. Ofis otaqlarının yığışdırılması ilə məşğul olan çox uğurlu bir şirkət, onun qiymətlərinin rəqiblərinə nisbətən 8% yüksək olmasına baxmayaraq, nadir hallarda müştərilərini itirir. Ayda bir dəfə, təmizlikdən sonra, sifarişçi təşkilatın əməkdaşları öz stollarında güllər qoyulmuş vazalar tapırlar. Hər ay xalçalar elə tərzdə təmizlənir ki, göz oxşayır.

Avtomobil emalatxanası işçiləri əyləci təmir etdikdən sonra tozsoranla avtomobilin kabinəsinin tozunu alır və oraya «sağ ol» yazılmış balaca xalça qoyurlar. Növbəti dəfə təmirə zərurət yarandıqda müştəri həmin xalçaya görə adı çəkilən emalatxananı xatırlayır və yenidən ora gəlir.

On nəfər adam işləyən kiçik mətbəə blanklar, vizit kartları və bloknotlar çap edir, lakin öz

məhsulunu, sonra sadəcə hesab göndərmək üçün sifarişçinin salonunda saxlamır. Onun işçiləri özləri sifarişçinin anbarlarında və rəflərində hər şeyi əlifba sırası ilə yerləşdirməklə qayda yaradırlar: avtoqələmlər - mühasibat kitablarının qarşısında, karandaşlar isə - rəflərin qarşısında.

Bundan başqa, şirkət daimi öz məhsulunun olmasına təminat verməklə, təcili çatdırmaya əlavə məsrəflərdən qaçmağa və yalnız həqiqətən lazım olanları sifariş verməklə, vəsaitə qənaət etməyə kömək etməklə, müştərilərdə cari inventarlaşdırmam həyata keçirirlər.

Oliviya restoranlarda, ofislərdə və xüsusi evlərdə görmək mümkün olan mürəkkəb quruluşlu akvariumlara xidmət etməklə və təmizliklə məşğul olur. Oliviya sadəcə yosunları təmizləmir: o,

akvariumun sahibi ilə görüşür və onun fikrini, arzularını, üstünlük verdiyi şeyləri ətraflı aydınlaşdırır.

Oliviyanın mühüm müştərilərindən biri öz akvariumunu qonağına göstərdi. Qonaq akvariumun divarında kiçik bir qeydi gördü: «Endry ilə salamlaşın. Bu, batan gəmidə hərlənən sarı zolaqlıdır. Sağ ol! Salamla, Oliviya!» Qız həmin müştərinə ömürlük saxladı və yenisini qazandı.

Müştərilərinizə onların barəsində narahat olduğunuzu

bildirmək üçün hədsiz sayda üsullar vardır. Bazar günləri səsli məlumat saxlayın, özünüzlə evdə bişirdiklərinizdən gətirin, müştərilərin adından xeyriyyə üzvlük haqları verin, onları ən aktual informasiya ilə təmin edin.

Rəflərdə gizlicələri 2 yerləşdirmək və müştərinin saxlancını supermarketlərdəki rəflərə bənzətməklə ona nail olacaqsınız ki, müştəri pərakəndə satış mağazalarına qaçmayacaq, yalnız sizə müraciət etməyə davam edəcək.

12 Müəyyən fikir yazılmış qeydlər (tərc.)

## FƏSİL 53

### Qiymətləri endirməyin

Qiymətlərin endirilməsi brendləri devalvasiya (kağız pulların məzənnəsinin aşağı salınması) edir. Bir şirkətin digərinə satdığı sənaye məhsullarının qiymətlərinin aşağı salınması mənfəəti azaldır və onlara tələbatın artmasına gətirib çıxartmır. Belə mallara tələb törəmədir. Bu o deməkdir ki, əgər şirkət velosipedlər üçün onların istehsalçısına yəhər satırsa, onda həmin satış həcmi neçə velosiped satılmasından asılı olacaq. Əgər onların istehsalçısı öz məhsulunu reallaşdırmağı bacarmayacaqsa, onda o, hansı qiymətə satılmasından asılı olmayaraq, yəhər almayacaq.

Geniş istehlak mallarına alıcıların tələbi - bu, birbaşa, ilkin tələbatdır. Velosiped istehsalçısı onu bilavasitə

velosipedə sahib olmaq istəyən adamlara satır. Əgər velosiped satıcısı qiyməti azaldırsa, o, həmişəlik brendi qiymətsizləşdirməklə, həmin malın dəyər təklifini sarsıdır.

Qiymətləri endirmək əvəzinə velosiped istehsalçısı yeni, daha ucuz və azdəyərli məhsul buraxa və ya velosipedin satışı zamanı ona pulsuz zıncırov əlavə edə, təminatı uzada və ya il ərzində pulsuz texniki xidmət təklif edə, köhnə şeyin yeni şeylə mübadiləsi zamanı əliaçıqlıq göstərə və ya ölkənin ən yaxşı on velosiped marşrutunun videosunu əlavə edə - milyon imkanın istənilən birindən istifadə edə bilər.

Qiymətlərin endirilməsi mənfəəti azaldır. Sənaye məmulatları satan şirkət üçün qiymətlərin 1% azaldılması mənfəəti orta hesabla 8% aşağı salır. Əksinə, qiymətlərin 1% artırılması orta hesabla mənfəəti 11% artırır. Yaxşı şirkətlər öz mallarının dəyərini təkcə daim artırmır, müvafiq olaraq qiyməti dəyişməklə bu dəyəri dollara görə yenidən hesablayır. Bu, ağıllı istehsalçılara qiyməti saxlamağa və zamanı gəldikcə onu artırmağa kömək edir.

Mala qiymət müəyyən edilməsi alıcı üçün onun dəyərini əks etdirməlidir. Beləliklə, rəqabət qabiliyyətli şirkətlər öz məhsullarının dəyərini daimi artırır. Dəyərə daxil ola bilər:

nağd pul ödənişli utilizasiya proqramları; uzunmüddətli

zəmanət xidməti;

gecə-gündüz (sutka ərzində) servis; pulsuz kiçik təmir; firma servis mərkəzlərinin geniş şəbəkəsi; alışı zamanı pulsuz illik benzin ehtiyatı; növbədənkənar qeydiyyat; hazır komplektləşmə; vaxtlı-vaxtında çatdırma; naqilsiz internetlə gözləmə üçün rahat otaqlar; xeyirxah gülümsər işçilər; pulun qaytarılması imkanı; uşaqlar üçün pulsuz yemək; yumaq qutusunda oyuncaqlar və bir çox digər şeylər.

Qiymətləri endirməyin. Dəyəri artırın. Əlavə dəyəri dollar və sentlərlə ifadə edin. Alıcı üçün dəyərin mala müəyyən edilən qiyməti aşmasını izləyin. Dəyərin istehlakçının gözündə malın qiymətini aşdığı vaxt, o, sərif edilmiş pul haqqında heç təəssüflənməyəcək.

## FƏSİL 54

Sizdə məzuniyyət olmur

İqtisadiyyatı turizmdən və mənfur istirahət edənlərdən asılı olan şəhərdə dolaşan landşaft dizaynerinin avtomobilinin bamperinə yapışdırılan təhqiredici etikətdə bəyan edilir - «bizlərdən bəziləri məzuniyyətdə deyil». Landşaft dizayneri yaşadığı şəhərcikdəki otu ən yaşıl ot hesab edən adamda belə təəssürat yaradır ki, yollarda tıxaclar, səkilərdə basabas yaradan bu zəhlətökən istirahət edənlər

onun bağçasında alaq otuna bənzəyirlər. Lakin bu dözülməz turistlər - cənnət guşəsini dolduran çağırılmamış qonaqlar restoranda pullar xərcləyirlər. Həmin pulları restoran sahibi öz topdansatış satıcılarından təzə balıq almaq üçün istifadə edir. Topdansatış satıcıları da aldıkları vəsaiti sonra landşaft dizaynerinin muzdları tutduğu balıqçılıq gəmisinin sahibinə ödəyirlər. Əslində landşaft dizaynerinin avtomobilinin bamperində belə yazılmalı idi: «Cənnətə xoş gəlmisiniz! Biz qonaqlarımızı sevirik!»

İstehlakçılar iqtisadiyyatı yaradırlar. İstehlakçılar yoxdursa, iqtisadiyyat da yoxdur. İqtisadiyyat yoxdursa, biznes də yoxdur. Biznes yoxdursa, iş də yoxdur. İş yoxdursa, pul da yoxdur.

Digərləri əylənən vaxt işləməyə məcbur olan və bundan qıcıqlanan dizayner öz mövqeyini dəyişməlidir, əks halda bütün kater sahibləri, bütün balıq satanlar, bütün barmenlər, bütün yanacaqdoldurma məntəqələri sahibləri və

akvaparkdakı bütün attraksion operatorları onu əbədi məzuniyyətə göndərirlər.

Yaxşı şirkətlər heç vaxt dincəlmirlər, əgər onlar turistlərə xidmət edirlərsə, onda həmişə onlara ən isti qəbulu təminat verirlər.

## FƏSİL 55

İşləyib hazırlayın, işə salın və təklif edin

Yeni məhsul çeşidləri işləyib hazırlayın. Yeni məhsul xətlərini işə salın. Müştərilərə yeni məhsullar və xidmətlər təklif edin.

Çətin vaxtlar-yeni məhsulun buraxılışının başlanması üçün ən yaxşı məqamdır. Müştərilər nəsə dəyərli şey axtarır, pullarına qənaət etmək, öz bizneslərini xilas etmək və öz həyatlarını yaxşılaşdırmaq üçün alternativ yollar arayırlar. Çətin vaxtlarda müştərilər asan dövrlərdə yaşadıklarına nisbətən dəyişikliklərə daha çox meyillidirlər.

Qeyri-stabil iqtisadi dövrlərdə uzaqgörməyən menecerlər yeni məhsula investisiya qoymağı dayandırmaqla, pullara qənaət edirlər. Onlar hesab edirlər ki, bu hədsiz risklidir və dərhal əvəz ödənilməsinə təminat yoxdur. Hər şey qaydasına düşənə qədər gözləmək daha yaxşıdır. Hədsiz mühafizəkar menecerlər öz hərəkətlərinə «tədbirlilik» təsəvvürləri ilə bəraət qazandırırırlar. Əgər onların gələcəyi görməyi tam korluq həddinə çatırsa, onlar sadəcə yeni məhsulun buraxılışını təxirə salmır və ya ləğv etmirlər, həm də bütün tədqiqatların və təkmilləşdirmələrin maliyyələşməsinə kəsirlər.

Güclü rəqiblər yeni məhsul buraxır, yeni qablaşdırma



təklif edir, köhnə mala dəyişikliklər edir, çeşidi genişləndirir, yeni qablaşdırma ölçüləri və yeni dadlar təklif edirlər. İnnovatorlar köhnə məhsulları

yeni regionlara yayırlar. Onlar bazarın ixtisaslaşdırılmış və az mənimsənilən seqmentlərinə istiqamətlənməklə, yeni məhsullar buraxırlar.

Yeni məhsullar satıcılara əvvəlki və təzə müştərilərlə əməkdaşlığı bərpa etmək və ya başlamaq təklifi etmək üçün səbəb verir. Yeni məhsulların buraxılması sayəsində müştərilər bu məhsulların mağaza rəflərində hansı yeri tutmasını müzakirə etmək üçün pərakəndə satış satıcıları ilə görüşürlər, icmalçılarda isə KİV-də işıqlandırmaq üçün mövzu meydana çıxır.

Çətin vaxtlarda yeni məhsullar az əmək sərf edilməklə istehlakçıların və pərakəndə satış şəbəkəsi satıcılarının diqqətini çəkir, mağaza rəflərində layiqli yerlərini tuturlar.

Ev tapşırıqlarını yerinə yetirin. Tədqiqatlar aparın. Hər şeyi götür-qoy edin. Bütün detalları diqqətlə təhlil edin. Vəsaitləri hesablayın. Yalnız irəli gedin. İnnovasiyaları irəlilədin. Bazarda birinci görünün.

İşləyib hazırlayın, işə salın və təklif edin!

FƏSİL 56

Oğruları cəzasız buraxmayın

Əgər təşkilat və ya insan (adamlar) intellektual mülkiyyəti,

məlumatları, ticarət sirlərini, məhsul düsturlarını, alıcıların siyahısını - lazım olan hər şeyi - oğurlayarsa, onları məhkəməyə verin. Əgər kimsə sizin məhsulu saxtalaşdırırsa, pirat surətləri satırsa, sizin işin dizaynını və ya məzmununu oğurlayırsa - məhkəməyə verin. Əgər kimsə sizin müəlliflik hüquqlarınızı pozursa, sizin təkmilləşdirmə və tədqiqatlarınızdan istifadə edirsə - məhkəməyə verin. Şirkəti, şəxsən onun rəhbərlərini, direktorlar şurasını, oğru bankirləri və onun mühafizə itini məhkəməyə verin.

Saxta və pirat surətlərin hazırlayıcıları, plagiatorlar və falsifikatorlar şirkətə və ayrı-ayrı adamlara hər il milyardlarla dollar ziyan vurmuş olurlar. Belə oğrular brendləri dəyərsizləşdirir, qiymətləri destabilləşdirir və yayıcıların işləməsinə, pərakəndə satış alverçilərinə, dillərlərə mane olurlar.

İnnovasiyaları və innovatorları təqlid etmək - pis iş deyil. İnnovasiyaların surətini çıxarmaq isə pisdır. Ən yaxşı metodlardan istifadə etmək pis iş deyil. Özgə sirlərini açmaq üçün kompüterlər qırmaq pis işdir. Tədqiqatlara və təkmilləşdirmələrə heç bir vəsait sərf etməmək - pis iş deyil (axmaqlıqdır, lakin pis iş deyil), tədqiqatlarda və təkmilləşdirmələrdə özgə investisiyasının bir peniyasını da oğurlamaq cinayətdir.

Öz patentlərinizi, müəlliflik hüquqlarınızı, ticarət markalarınızı, ixtiralarınızı, innovasiya «cücərtilərini», tədqiqat və təkmilləşdirmə layihələrinizi müdafiə edin.

Oğurluq, sanksiyalaşmamış giriş, saxtalıq, qırılma haqqında öyrənən kimi, hüquqşünasınıza zəng edin. Hamını silaha sarılmağa (təbiidir ki, məcazi mənada - tərç.) çağırın.

Uğurlu yeni məhsul - prinsipçə, istənilən mənfəətli innovasiya - bu, istehlakçı üstünlüklərinin tədqiqinin, parlaq ideyaların, uğurlu məhsul irəliləyişinin, marketinq planlaşdırılmasının, brend açılışının, məhsulun bazara vaxtında buraxılmasının, investisiyaların, müştərilərlə işin, yeni istehsal avadanlığının tətbiqinin, satışın təşkilinə sərf edilən xərclərin nəticəsidir. Bu, istər bir və ya milyard dollar

olsun, hər bir sent və innovasiyaların üzə çıxmasına kömək edən hər bir fikir, - sizin şirkətin mülkiyyətidir, sizin kapitalınızdır. Onu müdafiə etmək lazımdır.

Məhkəmə araşdırmaları ucuz deyil, risklidir və menecerlərdən çoxlu vaxt itkisi tələb edir (Belə ki, hüquqşünaslarınıza məhkəmə iclaslarının saatına görə deyil, nəticələrə görə ödəyin). Lakin oğru oğrudur. Bu, istər əli pistoletli xuliqan olsun, istərsə də çox fəndgir şirkət olsun, əgər oğru oğurlanmış şeylə, satışda

saxtakarlıqla və ya pirat surətlərlə tutulubsa, onu dayandırmaq lazımdır.

Namussuz adamlara cəzasız olaraq sizin nailiyyətlərdən istifadə etməyə və ya pəncələrini sizin təkmilləşdirmələrin büdcəsinə soxmağa yol verməyin.

Onları elə mühakimə edin ki, növbəti dəfə əllərini uzatmasınlar.

## FƏSİL 57

Gözlənilməz tapıntıları alqışlayın 1980-ci illərin ortalarında unikal firma baqaj birkaları<sup>13</sup> hazırlamaq üçün şirkət axtaran mehmanxanalar şəbəkəsi nümayəndələri səhvən, onlardan min mil məsafədə yerləşən mətbəyə zəng etdilər. On nəfərdən az adamın işlədiyi kiçik mətbəə baqaj birkaları hazırlamırdı, lakin qərara gəldilər ki, bununla məşğul olmaq olar. Təsadüfi telefon zəngi, üstəgəl menecment təfəkküründən yaranan yeni imkanlar üçün kəşf ilk özüyapışan baqaj birkalarının buraxılışına təhrik etdi. Yüksək keyfiyyətli baqaj, paltar birkalarının və parklanma talonlarının istehsalı üzrə şirkətin dünya liderliyi tarixi bundan başladı.

Hədsiz çoxlu sayda hekayətlər mövcuddur ki, uzaqgörməyən menecerlər onların şirkətlərinin daxilində doğan ideyalara necə etinasız yanaşmış və ya ondan imtina etmişlər. Sonralar onlar şahid olmuşlar ki, həmin

əməkdaşlar getmiş və özlərinin şəxsi uğurlu müəssisələrini yaratmışlar. Yaxud həmin menecerlər şahid olmuşlar ki, rəqiblər onların etinasızlıq göstərdikləri ideyalardan necə bəhrələnmiş və udmuşlar. Şirkət, ilk növbədə, ona diqqəti cəmləməlidir ki, onlara nə yaxşı məlumdur və nə mənimsənilmişdir. Lakin onlar o dərəcədə ləng və uzaqqörməyən olmalıdırlar ki, intuitiv kəşflərdən və xoşbəxt təsadüflərdən imtina etsinlər.

Güclü rəqiblər biznesi genişləndirən, ideyalar təklif edən əməkdaşları həvəsləndirirlər. Əgər ideya buraxılan məhsul üçün yaramırsa, lakin gələcəkdə mənfəət gətirməyi vəd edirsə, güclü rəqiblər bəzən hətta öz keçmiş əməkdaşlarının yeni müəssisələrini maliyyə cəhətdən dəstəkləyirlər.

İdeyalar qeydinizə yoxlayın. Arxivləri yoxlayın. Köhnə eksperimentlərin nəticələrinə yenidən baxın. Ola bilər ki, indi bazar nə vaxtsa «vaxtı deyil» səbəbinə görə imtina edilən ideya üçün hazırdır. Ola bilər ki, dünənki təsadüfi tapıntı bu gün bütün dünyanı silkələməyə hazır olsun.

13 Üzərində nömrə və yazı olan, mal tayalarına və s. bağlanan taxta və ya plastik parçası (tərc.)

FƏSİL 58

«Yaşıl» olun

«Yaşıl» olmaq - planetə qayğı ilə yanaşmaq deməkdir.

Bundan başqa, bu, yeni və müdrik biznes strategiyasıdır. O göstərir ki, ətraf mühitə təzyiqli aşağı salmaq, dünyanın su, torpaq, atmosfer, landşaft ehtiyatlarına mənfi təsiri azaltmaq və ya tamamilə ləğv etmək lazımdır. «Yaşıl» strategiya rəqabət mübarizəsinin silahına çevrilir - deməli, güclü rəqiblər onun avanqardına çevrilməli, ön cərgəsində olmalıdırlar.

Təhsilli, mütəşəkkil və təbiəti sevən müştərilər də həmçinin öz iradələri ilə və ya zərurət halında, hətta əgər onlar baha da olsalar, ekoloji təmiz məhsulları seçirlər. Şirkətlərin çoxu israr edir ki, onların tərəfdaşları, əgər işdə qalmaq istəyirlərsə, yalnız ekoloji təmiz məhsul və xammal alsınlar və ya satsınlar. Wal-Mart kimi iri pərakəndə satış istehlak şəbəkələri ekoloji təhlükəsizliyi onların rəflərində yer alan mallar üçün məcburi şərt sayırlar.

Təkrar emala məruz qalan materiallardan hazırlanmış mallara üstünlük verilir. Asan parçalanan materiallardan hazırlanan məhsul daha üstün hesab edilir. Basdırılmalı olan tullantıların həcmi azaldan şirkət həmin tullantıların daşınması və onlar üçün «qəbir» düzəldilməsindən ötrü sərf olunan xərclərə qənaət edir. Enerji xərclərini azaldan şirkətlər məhsulun maya dəyərini aşağı salırlar. Afmosferi çirkləndirən qarabənzər tullantıları azaldan və tamamilə

aradan qaldıran şirkətlər öz mənfəətlərini artırmaqla, cərimələrdən və əlavə yığımlardan qaçırlar. Ekoloji əhəmiyyəti aşkar hiss ediləcək dərəcədə olmayan sahələr öz istehlakçılarını itirməklə risk edirlər. Şirkətlər və hökumət təşkilatları bəyan edirlər ki, onlar öz qurultaylarını və konfranslarını yalnız «yaşıl» otellərdə keçirəcəklər.

Mehmanxanalarda asan parçalanan materiallardan olan maqnit kartları, hətta təkrar emal edilməli olan plastmasdan olanları da plastiklə əvəz edirlər. Qarğıdalı tullantılarından alınan kağızdan hazırlanan qab saxlanması çox ucuz olan xüsusi «doldurulan» zibil yerlərinə göndərilir. İstehlakçının vəsaitlərinə qənaət etməyə imkan verən uzunmüddətli istifadəyə yararlı faydalı mallar və şeylər (qabyuyan maşınlar və soyuq suya hesablanmış yuyucu vasitələr kimi) daha ucuzlara, lakin istismar vaxtı çox enerji, su və digər resurslar tələb edən və daha çox tullantı istehsal edənlərə nisbətən yaxşı satılır.

«Yaşıl», əgər dollar əsginazlarının rəngini yadımıza salsaq, onda həm də pul deməkdir. «Yaşıl» çevrilin. Yalnız «yaşıl» alın. Onda «yaşıllar» da həmçinin, sizin şirkətdə daha çox olacaq.

FƏSİL 59

Yüksək dərəcəli bağban olun

Təsəvvür edin ki, sizin şirkət bağıdır, orada işləyən adamlar isə həmin bağda bitən güllər, meyvələr, otlar və tərəvəzlərdir. Əgər şirkəti bağla müqayisə etsək, onda rəhbərlik aşağıdakıları etməlidir:

onun təyinatını dəqiq bilməlidir (şirkət nə üçün mövcuddur);

əkin planına malik olmalıdır (biznes və marketing planları);

yaxşı toxum və bitkilər almalıdır (ən yaxşı adamları işə götürmək);

ən yaxşı gübrələrdən istifadə etməlidir (əməkdaşların qayğısına qalmaq);

bağı cəlbedici etməlidir (iş yerində rahat, komfort atmosfer yaratmaq);

bütün planetin rifahını yaddan çıxarmamaqla, bağın qeydinə qalmalıdır (ekoloji istehsalat);

bağı və torpağı ağılla becərməlidir (səmimi atmosfer, «yaşıl» şirkət);

maş, paxla, lobyə salxımlarına dirəklərə sarılmağa kömək etməlidir (adamları öyrətmək);

hər mövsüm ləklərdə yeni bitki növləri əkməlidir (əməkdaşlara əlavə ixtisaslar öyrətmək);

boyatmanı diqqətlə izləməlidir (prosesi təftiş etmək və



ona nəzarət etmək);

quruyan hissələri kəsməlidir (qeyri-məhsuldar işçilərdən qurtulmaq);

alaq eləməlidir (bütün arzu edilməzləri təmizləmək);

pomidorları bağlamalıdır (adamları dəstəkləmək);

yerkökünü seyrəltməlidir (rəhbərliyin və bürokratiyanın artıq dəstələrindən qurtulmaq);

maneələr tikməlidir (rəqiblərdən və yırtıcılardan müdafiə olunmaq);

kəpənək və arıları cəlb etməlidir (biznesi «tozlayan» tərəfindən ideyanı həmişə alqışlamaq);

parazitləri və zərərli həşəratları məhv etməlidir (təxribatçılardan qurtulmaq);

təsadüfən bitmiş günəbaxanı inkişaf etdirməlidir və çiçəkləmək üçün saxlamalıdır (öz-özünə baş verən kəşfləri alqışlayın, mühafizəkarlığın təzahürünü məhdudlaşdırın);

yadda saxlayın ki, bütün bitkilər müxtəlifdir. Birinə xüsusi qayğı və diqqət tələb olunur, digərləri isə öz-özünə böyüyürlər. Biri sübh tezdən açılır, digəri isə gecə. Biri gözəldir, gözəgəlimlidir, digərləri isə tikanlarla örtülmüşdür. Bitkilər uca və alçaqboylu, cəlbədici və çirkin, kövrək və güclü, kölgə verən və sərinliyə ehtiyac duyan olurlar. Yaxşı bağban bu fərqləri yanında saxlayır və onları qəbul edir (qruplar və ayrı-ayrı adamlar

arasındaki fərqləri dərk edən, səmimi, tolerant olurlar);  
hava ilə barışmalıdır (nəyə mümkündürsə nəzarət etmək, qalanlarını isə olduğu kimi qəbul etmək);  
bağı dolaşmalıdır (şirkəti gəzmək); dayanmalı və reyhanı iyləməlidir.

## FƏSİL 60

Yekun: güclü rəqib şirkətlərin xarakteristikası

Bir sıra şirkətlər öz sahələrində inamla liderlik edir və ya hakim mövqə tuturlar. Onların rəqibləri qorxurlar. Liderliyi saxlamaq üçün güclü şirkətlər məhz aşağıdakı prinsipləri rəhbər tuturlar:

1. Sutkada 24 saat - daha çox işləmək, daha çox satmaq, daha çox reklam etmək, daha çox innovasiya tətbiq etmək, rəqiblərə nisbətən daha enerjili fəaliyyət göstərmək - bunlar uğurlu şirkətin genetik kodudur.

2. Güclü rəqib mədəniyyətinin hərəkətverici qüvvəsi - özünün istənilən formalarında və bütün təzahürlərində marketing gəlirli müştərilərin axtarışı, cəlb edilməsi, saxlanması və onlara xidmət göstərilməsi deməkdir.

3. Güclü rəqiblərin əsas marketing vəzifəsi - öz sahəsində bazar hissəsinin qiymətinə görə birinci və ya ikinci yeri tutmaq və saxlamaqdır. Onlar buna görə leqal, mədəni, nəzakətli şəkildə, lakin amansız və aramsız mübarizə aparırlar. Onların əsas biznesini tamamlayan

qazanclar, - bu, bazar hissəsi payını artırmağa və saxlamağa yönələn artım strategiyasıdır.

4. Güclü rəqiblər dəqiq bilirlər ki, nə ilə məşğul olurlar və bundan öz məhsulunu və şirkətini düzgün mövqeləşdirmək üçün istifadə edirlər. Onlar öz işlərinə xəyanət etmirlər.

5. Necə toxunulmaz və uğurlu hesab edilməsindən asılı olmayaraq bütün prosedurlar, proseslər və metodlar daim obyektiv qiymətləndirməyə məruz qalırlar. Biznesin istənilən fraqmenti yenidən dərk edilmənin, yenidən qiymətləndirmənin, yenidən baxışın obyektinə çevrilə bilər.

6. Malın və xidmətin keyfiyyəti - uğura nail olmanın məcburi tələbidir. Keyfiyyət onunla təyin edilir ki, istehlakçı onu necə qəbul edir. Keyfiyyət məsələlərində kompromisə yer yoxdur. Keyfiyyət istehsal deyil, marketinq məsələsidir.

7. Güclü rəqiblər necə yaxşı olmasından asılı olmayaraq, mal və xidmətləri həmişə təkmilləşdirirlər. Onlar «kifayət qədər yaxşıdır» səviyyəsində rahatlanmırlar.

8. Lider dünyanı olduğu kimi qəbul edir. Real təfəkkür qəti surətdə zəruridir. Mövqenin obyektivliyi, qərəzsizliyi, vicdanlılığı, tənqidi baxışı, tədqiq etməsi, müzakirəsi,

qətiliyi və aydınlığı - bax, riayət edilməli olan qaydalardır.

9. Dəyişikliklərin daimiliyini başa düşmək lazımdır. Güclü rəqiblər bilirlər ki, xarici mühitə ən müxtəlif amillər, o cümlədən də rəqabət təsir edir. Dəyişikliklər və adaptasiyanın zəruriliyi onlar tərəfindən imkan kimi qiymətləndirilir. Güclü rəqiblər qorxmurlar: onlar fikirləşir və edirlər.

10. Güclü rəqiblər həmişə kiminsə əsnəmə tutan rəqibin tikəsini tutmağa hazır olmasını dərk etməklə, rəqabət mühitini heç bir illüziyasız, xəyallara qapılmadan qəbul edirlər. Onlar yarış ruhunu, xüsusən də məsariflərin azalması və innovasiyalar sahəsində daimi yüksək səviyyədə saxlayırlar. Güclü rəqiblər həmişə yeniliklərə can atdığından, onların əsas rəqabət strategiyası - rəqibi qabaqlamaq və onları müdafiə vəziyyətinə salmaqdır. Onlara bazarın əsas hissəsi lazım olduğundan, onlar marketinq strategiyasını diqqətlə planlaşdırır və ona dəqiq əməl edirlər.

11. Güclü şirkətlər onları görkəmli idman məşqçiləri və komandaları ilə doğmalaşdıran keyfiyyətlərə malikdirlər: onlar yaxşı adamları toplayır, söylə onları məşq etdirir və meydana, buz meydançasına, meydançaya, yola, əla oyunçuların kortuna<sup>14</sup> buraxırlar. Onlar bütün səviyələr və funksiyalar üçün əla kadrlar seçirlər.

12. Güclü rəqiblər bacarıqlı adamların hesabına inkişaf edirlər. Eyni zamanda, işçilərin sayının artması dağıdıcı ənənə hesab edilir. Əsas prinsip: ən yaxşılardan seçmək, lakin çox məhdud miqdarda. Bu prinsip artıq hissələrin, xüsusən də baş direktor və istehlakçı arasında olmamasına təminat verir. Bürokratiya - qorxulu düşməndir.

13. Əgər əməkdaş müştərilərin qazanılmasına və saxlanılmasına birbaşa və ya dolayısı ilə məsuliyyət daşıdırsa, rəqabət qabiliyyətli şirkətlərdə onun vəzifəsi artıq hesab ediləcəkdir. Biznesin predmet ilə əlaqəsi olmayan əlavə funksiyaları, məsələn, əməkdaşların qidalanması və ya poçtun çeşidlənməsi, o şirkətlərə verilir ki, onlar xüsusi olaraq bununla məşğul olmaq üçün yaradılmışdır (məsələn, qidalanma). Xüsusi əməkdaşlar toplamaq əvəzinə peşəkarların xidmətindən istifadə etmək daha yaxşıdır.

14. Müştərilərə xidmət etmənin müstəsna keyfiyyəti - vacib şərtidir.

15. Güclü şirkətlərin liderləri qeyri- müəyyənliklərin, gələcəyin, naməlumluqların öhdəsindən gəlməyi bacarırlar.

16. Güclü rəqiblər başa düşürlər ki, zavod və ya fabrikeyə nisbətən bazara sahib olmaq daha yaxşıdır. Bazar istənilən istehsalın inkişafına istiqamət verir.

17. Bürokratiyanın kök atması, əlavə idarəçilik hissələri və oxşar fəaliyyət növləri - güclü rəqib mədəniyyətinin hissəsidir. Onlar şöbələri ləğv edir, müşavirələrin sayını məhdudlaşdırır, təhsil prosesini sürətləndirir, məruzə qeydləri, nüfuzlu 5 kağız işi, elektron məktublar ilə mübarizə aparır, əlavə mərhələlərdən qurtulur və hər şeyin daha sadə baş verməsi üçün vaxt udurlar. Rəqabət mübarizəsində qələbə çalmaq üçün təşkilat sürətli, idarə edilən və çevik olmalıdır.

18. Güclü rəqiblər sonsuz sayda planlaşdırma və təhlilləri deyil, strategiya və icranı qiymətləndirirlər. Onlar üçün üç əsas strateji söz var: icra, icra, icra.

19. Bazara baxış qlobal və miqyaslı olmalıdır. Güclü rəqiblər dəyişikləri və dünya əhəmiyyətli ssenariləri ətraflı düşünürlər. Onlar özlərini rəqiblərinin, müştərilərinin, səhmdarlarının yerinə qoyur və öz şirkətlərinə onların gözü ilə baxırlar.

20. Güclü, rəqabət qabiliyyətli şirkətlərdə hamı bilir ki, onun ümumi strategiyası necədir. Hamı vahid mədəniyyəti dəstəkləyir və dəyişikliklərə adaptasiya olunmaq üçün bir-birinə kömək edir və necə ağırlı olmasından asılı olmayaraq dəyişiklikləri həyata keçirirlər. Hamıya məlumdur ki, onların şirkəti müştəriləri necə qazanır və saxlayır.

14     Tenis meydançası (tərc.)

15     Mənfi mənada - (tərc.)

## EPILOQ

Bu kitabda güclü rəqiblər üçün yüzlərlə məsləhət var. İstənilən səhifəni açın və barmağınızla bir və ya iki cümlədə gəzişin. Əgər orada təsvir edilən metoddan istifadə etməmişsinizsə, mümkün qədər onu tətbiq etməyə başlamaq lazımdır. Əgər istifadə edirsinizsə - çox gözəl, lakin bununla belə digər səhifəni açın.

Bu kitaba vaxt ayırdığınıza və pul verdiyinizə görə çox sağ olun! Ona yenidən və yenidən qayıdın.

Ceffri Foks