

Vüsal Xalid oğlu Heydərov

MARKETİNG STRATEGİYASI VƏ MENEJCMENTİ

Elmi-nəzəri və praktik yanaşma ilə
müasir marketing idarəçiliyi



Strategiyanı qur



Bazarı anla



Nəticəni idarə et



Vüsal Xalid oğlu Heydərov

MARKETİNG STRATEGİYASI

VƏ

MENECMENTİ

(Dərslik)

BAKİ – 2026

Elmi redaktor: Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin (UNEC) “Biznes və logistika” kafedrasının müdiri, iqtisad elmləri namizədi, dosent, Əməkdar müəllim, UNEC-in fəxri professoru **Əliyev Məhəmməd Ələkbər oğlu**.

Rəyçilər: Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin “İqtisadiyyat” kafedrasının dosenti, iqtisad elmləri namizədi **Xankişiye Xankişi Səməd oğlu**.

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin “Biznes və logistika” kafedrasının dosenti, iqtisad elmləri üzrə fəlsəfə doktoru **Əkbərov Elbrus Həsən oğlu**.

Heydərov, V. X. (2026). *Marketing strategiyası və menecmenti: Dərslik*. Bakı, 312 s.

Bu kitab müasir biznes mühitində aktual hesab edilən marketing strategiyaları və marketing menecmenti məsələlərinə həsr olunmuşdur. Əsərdə müəssisələrin bazar fəaliyyətinin idarə olunması, marketing strategiyalarının hazırlanması, planlaşdırma, nəzarət və nəticələrin qiymətləndirilməsi məsələləri sistemli şəkildə təqdim edilir.

ISBN: 9 7 8 - 9 9 5 2 - 3 9 - 5 5 9 – 4

<https://doi.org/10.36719/0868/2026>

© Vüsal Heydərov Xalid

MÜNDƏRİCAT

ÖN SÖZ.....	7
GİRİŞ.....	8

BİRİNCİ BÖLMƏ

MARKETİNG MENECMENTİNİN NƏZƏRİ, TƏŞKİLATI VƏ İDARƏETMƏ ƏSASLARI

Fəsil 1. Marketing menecmentinin mahiyyəti, mənası və vəzifələri.....	11
1.1. Marketing menecmentinin mahiyyəti və inkişaf mərhələləri	11
1.2. Marketing menecmentinin vəzifələri və məqsədləri.....	20
1.3. Marketing menecmentinin funksiyaları və metodları	21
1.4. Marketing menecmentinin prinsipləri	25
1.5. Müəssisələrdə marketing menecmentinin tətbiqi problemləri.....	28
Fəsil 2. Marketing menecmenti prosesi.....	31
2.1. Marketing menecmenti prosesinin vəzifələri.....	31
2.2. Müəssisənin marketing idarəetmə prosesi	33
2.3. “Qloballaşma” anlayışı və ona təsir edən amillər	44
2.4. Qlobal bazar və onun çevrilmə mexanizmi.....	47
2.5. Qlobal müəssisələrin marketing fəaliyyəti.....	50
2.6. Qlobal bazara çıxmaq üçün marketing strategiyaları.....	51
Fəsil 3. Marketing menecmentinin təşkili.....	56
3.1. Marketing menecmentinin təşkilinin mahiyyəti və prinsipləri	56
3.2. Marketingin təşkilati strukturlarının qurulması prosesi	63
3.3. Müəssisənin marketing menecmentinin təşkilinin konseptual əsası.....	65
3.4. Müəssisə (təşkilati) mədəniyyət.....	68
3.5. Marketing menecmentinin təşkilində biznes etikasını	72
3.6. Müəssisənin reputasiyası (nüfuzu) və imici.....	75
3.7. İşgüzar (biznes) etiketi	77
Fəsil 4. Marketingin təşkilati strukturlarının yaradılması	79

4.1. Marketingin təşkilati strukturlarının mahiyyəti, məqsədləri, funksiyaları və vəzifələri.....	79
4.2. Marketingin təşkilati strukturlarının inkişafı	80
4.3. Marketing menecmenti sistemində marketing xidmətlərinin yeri	81
4.4. Marketing strukturlarının təşkili yolları	85
4.5. Marketingin təşkilati strukturlarının inkişafının müasir tendensiyaları.....	94
4.6. Marketing strukturlarının yaradılması üçün prinsiplər, alqoritm və tələblər	95
4.7. Marketing xidmətinin struktur bölmələrinin vəzifələri və funksiyaları.....	98
Fəsil 5. Marketing planlaşdırılmasının mahiyyəti və sistemi.....	100
5.1. Marketing planlaşdırılmasının mahiyyəti, onun məqsəd və vəzifələri	100
5.2. Marketing planlaşdırılmasının prinsipləri və üsulları	105
5.3. Marketing planlaşdırılması prosesi	112
5.4. Marketing planlaşdırma sistemi	115
5.5. Marketing planlaması nəticəsində marketing planı	116

İKİNCİ BÖLMƏ

MARKETING STRATEGİYALARI, STRATEJİ PLANLAŞDIRMA VƏ NƏZARƏT

Fəsil 6. Marketing strategiyaları	121
6.1. Marketing strategiyasının mahiyyəti.....	121
6.2. Marketing strategiyalarının növləri.....	128
6.3. Optimal marketing strategiyalarının seçilməsi	133
6.4. Kiçik müəssisələrin marketing strategiyaları.....	140
6.5. Orta müəssisələrin inkişaf strategiyaları	140
6.6. İri müəssisələrin inkişaf strategiyaları	141
Fəsil 7. Strateji marketingin planlaşdırılması	143
7.1. Strateji marketing planlaması, onun məqsədi və vəzifələri	143
7.2. Strateji marketing planlaşdırmasının mərhələləri	149
7.3. Strateji marketing planının strukturu	158

Fəsil 8. Taktiki və operativ marketing planlaması.....	162
8.1. Taktik marketing planlaması	162
8.2. Marketing əməliyyatlarının planlaşdırılması	166
8.3. Marketing taktiki və əməliyyat planlarının hazırlanması	168
Fəsil 9. Marketing proqramlarının hazırlanması	171
9.1. Marketing proqramlarının mahiyyəti və əsas vəzifələri	171
9.2. Marketing proqramlarının təsnifatı	172
9.3. Marketing proqramlarının hazırlanması.....	176
Fəsil 10. Marketing Fəaliyyətinə Nəzarət	180
10.1. Marketing nəzarətinin mahiyyəti, onun məqsədləri, növləri və üsulları .	180
10.2. Marketing nəzarəti.....	184

ÜÇÜNCÜ BÖLMƏ

MARKETING STRATEGİYALARI VƏ MENECMENTİNİN PRAKTİKİ TƏTBİQİ

Fəsil 11. Marketing strategiyalarının hazırlanması və seçilməsi.....	195
11.1. Müəssisənin bazar mövqeyinin təhlili.....	195
11.2. SWOT təhlilin aparılması qaydası	199
11.3. PESTEL təhlilin tətbiqi	203
11.4. Hədəf bazarın seçilməsi.....	207
11.5. Rəqabət üstünlüyünün müəyyən edilməsi.....	212
11.6. Marketing strategiyasının hazırlanması mərhələləri	216
11.7. Optimal marketing strategiyasının seçilməsi	221
11.8. Marketing strategiyasının hazırlanması	226
Fəsil 12. Marketing menecmentinin tətbiqi mexanizmi	232
12.1. Marketing menecmenti prosesinin tətbiqi modeli.....	232
12.2. Marketing məqsəd və hədəflərinin müəyyən edilməsi	235
12.3. Marketing planının strukturunun formalaşdırılması	239
12.4. Marketing büdcəsinin hazırlanması	243
12.5. Marketing fəaliyyətinin təşkilati bölgüsü	247

12.6. Satış və kommunikasiya kanallarının idarə edilməsi.....	251
12.7. Marketing fəaliyyətinə nəzarət mexanizmləri.....	257
12.8. Marketing menecmentinin tətbiq modeli	262
Fəsil 13. Marketing qərarlarının icrası və nəticələrin qiymətləndirilməsi....	267
13.1. Marketing strategiyasından marketing planına keçid	267
13.2. Marketing strategiyası və marketing proqramlarının əlaqələndirilməsi..	270
13.3. Rəqəmsal marketing alətlərindən istifadə	274
13.4. Reklam kampaniyasının effektivliyinin qiymətləndirilməsi.....	279
13.5. Marketing fəaliyyətinin nəticələrinin ölçülməsi	284
13.6. Marketing KPI-larının müəyyən edilməsi.....	288
13.7. Müştəri məmnuniyyətinin ölçülməsi	292
13.8. Marketing situasiyalarının təhlili və tətbiqi	296
13.9. Marketing strategiyası və menecmentinin qarşılıqlı əlaqə mexanizmi....	301
ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....	307

ÖN SÖZ

Müasir dövrdə müəssisələrin bazarda davamlı mövqe tutması, rəqabət üstünlüyü əldə etməsi və istehlakçı tələblərinə uyğun fəaliyyət göstərməsi marketing strategiyaları və marketing menecmentinin düzgün qurulmasından asılıdır. Bazar münasibətlərinin sürətlə dəyişməsi, rəqabətin güclənməsi və rəqəmsal texnologiyaların geniş tətbiqi marketing fəaliyyətinə daha sistemli və strateji yanaşmanı zəruri edir.

Bu kitabda marketing menecmentinin nəzəri əsasları, təşkilati və idarəetmə mexanizmləri, marketing strategiyalarının mahiyyəti, strateji planlaşdırma, taktiki və operativ planlaşdırma, marketing proqramları və nəzarət məsələləri ardıcıl şəkildə izah olunur. Bununla yanaşı, kitabda marketing strategiyaları və menecmentinin müəssisə fəaliyyətində tətbiqi üçün cədvəllər, sxemlər, qiymətləndirmə formaları və idarəetmə mexanizmləri təqdim edilir.

Kitabın məqsədi oxucularda marketing strategiyalarının hazırlanması, marketing fəaliyyətinin idarə olunması, nəticələrin ölçülməsi və qərarların qiymətləndirilməsi üzrə sistemli bilik və bacarıqlar formalaşdırmaqdır. Əsər həm nəzəri biliklərin mənimsənilməsinə, həm də onların tətbiqi baxımından dərk edilməsinə xidmət edir.

Kitab ali təhsil müəssisələrinin iqtisadiyyat, biznesin idarə edilməsi, marketing və menecment ixtisaslarında təhsil alan tələbələr, magistrantlar, müəllimlər, tədqiqatçılar, sahibkarlar, marketing mütəxəssisləri və müəssisələrin idarəetmə sahəsində çalışan şəxslər üçün nəzərdə tutulmuşdur. Əsər həm nəzəri biliklərin mənimsənilməsi, həm də marketing qərarlarının praktiki şəkildə hazırlanması və həyata keçirilməsi baxımından faydalı ola bilər.

GİRİŞ

Marketing strategiyaları və menecmenti müəssisənin bazar fəaliyyətinin məqsədyönlü şəkildə qurulması, idarə olunması və qiymətləndirilməsi baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bazar şəraitində fəaliyyət göstərən müəssisələr yalnız məhsul və xidmət təqdim etməklə kifayətlənmir, eyni zamanda istehlakçı tələbatını öyrənməli, rəqabət mühitini qiymətləndirməli, uyğun strategiya seçməli və həmin strategiyanın icrasını idarə etməlidirlər.

Marketing menecmenti müəssisənin marketing fəaliyyətinin planlaşdırılması, təşkili, motivasiyası, nəzarəti və nəticələrinin təhlili ilə bağlı idarəetmə proseslərini əhatə edir. Bu proses müəssisənin bazar imkanlarından səmərəli istifadə etməsinə, resurslarını düzgün bölüşdürməsinə və marketing qərarlarını daha əsaslandırılmış şəkildə qəbul etməsinə şərait yaradır.

Marketing strategiyaları isə müəssisənin bazarda davranış istiqamətini müəyyən edir. Hədəf bazarın seçilməsi, rəqabət üstünlüyünün formalaşdırılması, məhsulun mövqeləndirilməsi, satış və kommunikasiya kanallarının müəyyən edilməsi strategiyanın əsas tərkib hissələridir. Strategiya düzgün seçildikdə marketing menecmenti həmin strategiyanın həyata keçirilməsi üçün idarəetmə mexanizmi rolunu oynayır.

Kitab üç əsas bölmədən ibarətdir. Birinci bölmədə marketing menecmentinin nəzəri, təşkilati və idarəetmə əsasları araşdırılır. Bu bölmədə marketing menecmentinin mahiyyəti, inkişaf mərhələləri, məqsəd və vəzifələri, funksiyaları, prinsipləri, idarəetmə prosesi və təşkilati strukturları izah olunur.

İkinci bölmədə marketing strategiyaları, strateji planlaşdırma və nəzarət məsələləri təhlil edilir. Burada marketing strategiyasının mahiyyəti, strategiyaların növləri, optimal strategiyanın seçilməsi, strateji, taktiki və operativ marketing planlaşdırılması, marketing proqramlarının hazırlanması və marketing fəaliyyətinə nəzarət mexanizmləri təqdim edilir.

Üçüncü bölmədə marketing strategiyaları və menecmentinin tətbiq istiqamətləri verilir. Bu bölmədə bazar mövqeyinin təhlili, SWOT və PESTEL

qiymətləndirmələri, hədəf bazarın seçilməsi, rəqabət üstünlüyünün müəyyən edilməsi, marketinq planının hazırlanması, büdcənin formalaşdırılması, satış və kommunikasiya kanallarının idarə edilməsi, KPI-ların müəyyən olunması və nəticələrin qiymətləndirilməsi ardıcıl şəkildə göstərilir.

Beləliklə, kitab marketinq strategiyası ilə marketinq menecmenti arasında əlaqəni sistemli şəkildə izah edir və müəssisənin bazar fəaliyyətinin planlaşdırılması, icrası və qiymətləndirilməsi üçün ardıcıl yanaşma təqdim edir.

BİRİNCİ BÖLMƏ

MARKETİNG MENECMENTİNİN NƏZƏRİ, TƏŞKİLATI VƏ İDARƏETMƏ ƏSASLARI

Fəsil 1. Marketing menecmentinin məhiyyəti, mənası və vəzifələri

1.1. Marketing menecmentinin mahiyyəti və inkişaf mərhələləri

İndiki vaxtda uğurlu biznes əməliyyatları düzgün marketing idarəetməsi şəraitində mümkündür. Onun dəstəyi ilə müəssisənin bazar yönümlü olması, müəssisənin strateji marketing yanaşmasının həyata keçirilməsi, qarşıya qoyulan məqsəd və vəzifələrin reallaşdırılması üçün müəssisənin struktur bölmələrinin integrasiyası təmin edilir.

Marketing menecmenti iqtisadi “kompas”dır, ondan istifadə edərək müəssisələr düzgün istiqamətdə hərəkət edir.

Marketing menecmenti nədir? Suala düzgün cavab vermək üçün ilk növbədə ümumi idarəetmənin mahiyyətini müəyyən etmək lazımdır

İngilis dilindən tərcümədə "menecment" (management) "idarəetmə" deməkdir. Onun tarixi min illərə gedib çıxır. Böyük biznesin yaradılmasında inqilabi xarakter daşıyan XVIII əsrin sənaye inqilabının sonrakı inzibati inkişafın güclü katalizatoruna çevrildiyi güman edilir.

Nəzəri cəhətdən A.Smit və D.Rikardo idarəetmə məsələlərinə böyük diqqət yetirmişlər. İdarəetmə bir elm olaraq 1980-ci illərdə başlamışdır. Təxminən bu dövrdə (1981), D. Wharton yerli kollecdə tədris olunan idarəetmə kitabı nəşr etdi.

İdarəetmə elminin inkişafında növbəti addım F.Teylorun “Elmi idarəetmənin prinsipləri” əsəri olmuşdur. Əsas töhfə Horlow Perse tərəfindən təşkil edilən elmi konfrans oldu.

İqtisadi inkişafın indiki mərhələsində menecment və idarəetmə anlayışları bir bütövlükdə əlaqələndirilir və ekvivalent hesab olunur. İndi onun bir sıra növləri menecment sistemindən fərqləndirilir:

- istehsal (əməliyyat);
- maliyyə;
- marketing;
- investisiya;
- risklərin idarə edilməsi və s.

Beləliklə, marketing menecmenti idarəetmə kimi menecment sisteminin növlərindən biridir. Marketingin idarə edilməsinin təkamülünü tarixi inkişaf və praktik tətbiqi kontekstində müəyyən etmək olar (Cədvəl 1.1).

Cədvəl 1.1. Marketing menecmentinin inkişaf mərhələləri

№	Mərhələnin adı	Dövr	Mərhələnin xüsusiyyətləri
Marketing menecmentinin inkişaf tarixi			
1	Elmdən əvvəlki dövr	e.ə. IV–III minillikdən XIX əsrin birinci yarısına kimi	İbtidai icma cəmiyyətinin inkişafı ilə ilkin sinfi cəmiyyətlərin formalaşması, dövlətçiliyin və əmtəə istehsalının yaranması prosesi baş verir. Qədim sivilizasiyaların çiçəklənməsinə kiçik biznesin inkişafı, qonşu dövlətlərlə xarici ticarət təsir göstərmişdir. Maddi istehsalın başlanması ilə marketing vasitələrinin fərdi prototipləri geniş yayıldı ki, bunlar indi qablaşdırma, reklam və satışın təşviqi və s.dir. Məsələn, gil şərab qabları müasir qablaşdırmadan əvvəl yaranıb və eyni praktik və simvolik funksiyaları yerinə yetirirdi. Çoxlu küpələrin üzərinə etiket vurulmuşdu ki, bu da şərabın yaşı, üzüm çeşidi və s. haqqında məlumat verirdi. Yəni, müasir marketing vasitələrinin prototipləri olan istehlakçıya təsir üsullarından istifadə olunub.

2	Marketing konsepsiyalarının formalaşması və inkişafının başlanğıcı	XIX əsrin ikinci yarısı, XX əsrin birinci yarısı	İnkişafın başlanğıcı, ABŞ-da sahibkarlığın intizam tənbələliyinə çevrilməsi, idarəetmə anlayışına çevrildiyi sənaye inqilabıdır. Eyni zamanda, “Marketing” termini, istehsalın tabeliyindəki bir vəzifəsi hesab olunan rəsmi iş lüğəti, yəni kütləvi istehsalın tələbləri və istehlakçıların tələbləri, əvvəlcə nəzərə alındı.
3	Marketingin menecmenti konsepsiyalarının formalaşması və inkişafı	ABŞ və Qərbi Avropada XX əsrin 50-ci illərindən indiyədək	1950–1970-ci illərdə Qərb şirkətlərinin mütəxəssisləri təşkilatların fəaliyyətində marketingin aparıcı rolunu müəyyənləşdirdilər. Təşkilatdakı marketing rolundakı dəyişiklik marketingin özünə də təsir etdi. 1975-ci ildə Peter Drucker rəyini bildirdi: “Marketing rəhbərliyində böyük rol oynayır və yalnız ayrı bir funksiya kimi nəzərdən keçirilə bilməz. Marketing, son nəticə baxımından, yəni istehlakçının mövqeyindən düşünülmüş bir işdir. Müvəffəqiyyət istehsalçı tərəfindən deyil, istehlakçı tərəfindən müəyyən edilir”.
Marketing menecmentinin praktik tətbiqi baxımından inkişafı			
4	Həyat dövrü	XX əsrin 50-ci illəri	Bir çox müəssisə, malların həyat dövrünün ayrılarını inkişaf etdirməyə

			və təhlil etməyə, bazar segmentləşdirilməsi ilə məşğul olmağa başladı. “Müəssisə imic” anlayışı istifadəyə daxil edilmişdir.
5	Böyümə dövrü	XX əsrin 60-cı illəri	Bir çox müəssisə marketing kompleksini inkişaf etdirməyə və marketing anlayışını tətbiq etməyə başladı. Leksikonda “həyat tərz” anlayışını möhkəm bir şəkildə daxil edilmişdir.
6	Xərclər dövrü	XX əsrin 70-ci illəri	Marketing xidmət sektorunda istifadə olunmağa başladı. Sosial və strateji marketing anlayışı ortaya çıxdı.
7	Diferensasiya dövrü	XX əsrin 80-ci illəri	“Birbaşa marketing”, “yerli marketing”, “qlobal marketing” kimi anlayışlar istifadə edilməyə başladı.
8	Fərdiləşdirmə dövrü	XX əsrin 90-cı illəri	Bu dövr ilk növbədə “marketing şəbəkələri” və “xüsusi marketing” kimi iki anlayışla xarakterizə olunurdu.

Öz strukturunda marketing menecmenti marketingin inkişafına çox yaxın olan bir neçə mərhələdən keçmişdir. P.Drukerin sözlərinə görə, marketing ilk dəfə 1650-ci ildə Yaponiyada yaranıb. Bu müddət ərzində Mitsui Tokioda müasir mağaza formatına uyğun mağaza açıb. Onun funksiyaları müasir marketing menecmentinin əsas prinsiplərini xatırladan əsas prinsiplərə əsaslanırdı:

- müştərilərin ehtiyac duyduğu malların alınması;
- istehlakçıların tələbatına uyğun olaraq malların çeşidinin genişləndirilməsi;
- alıcıya lazım olan əmtəə istehsalı üçün vəsait və mənbələrin axtarışı;

- qaytarılan mal üçün pulun alıcıya qaytarılması təcrübəsinin tətbiqi.

Digər iri kommersiya müəssisələri də eyni marketing siyasətini yalnız 250 ildən sonra həyata keçirməyə başladılar. Bu marketing menecmentinin birinci səviyyəsidir və onu ilkin, ümumi və tətbiqi adlandırmaq olar.

Marketing menecmentinin ikinci mərhələsi marketingin milli sərhədlərdən kənara çıxması ilə bağlıdır. Marketing menecmentində marketing alətlərinin (onların prototiplərinin) istifadəsi ilə xarakterizə olunur.

XX əsrin əvvəlindən ortalarına qədər bazar iqtisadiyyatı olan dünyanın demək olar ki, bütün ölkələrində istifadə edilmişdir. Bu alətlər marketing menecmentinin müxtəlif konsepsiyalarına çevrildi: istehsal, məhsul, satış, ənənəvi marketing konsepsiyası, sosial məsuliyyətli marketing, qarşılıqlı marketing. Bu mərhələdə müəssisələrdə marketing təşkilati idarəetmə strukturları yaradılır. 1911-ci ildə ABŞ-da ilk marketing bölmələri - marketing və reklam şöbələri meydana çıxdı. Zaman keçdikcə marketing şöbələri təkmilləşərək satış şöbəindən müasir marketing şöbəsinin formalaşmasına qədər öz inkişafında beş mərhələdən keçib.

Üçüncü mərhələ bütöv marketing konsepsiyasına əsaslanan müasir effektiv marketing idarəetməsinin səviyyəsidir. Onun əsası:

- ***inteqrasiya olunmuş marketing.*** Marketing menecmenti tədqiqatı marketing proqramına inteqrasiya olunacaq marketing fəaliyyətlərinin inkişafına diqqət yetirir. Bu tədbirlərə sözdə marketing kompleksi daxildir. İnteqrasiya edilmiş marketing proqramı spesifik əmtəə və ya xidmətlərin sərfəli qiymətlərlə təmin edilməsini, müəyyən auditoriya üçün tanıtım, paylama kanallarını nəzərdə tutur;
- ***daxili marketing.*** Müəssisənin hər bir əməkdaşının, eləcə də yüksək səviyyəli menecerlərin marketing siyasəti ilə bağlı məsuliyyətinin təmin edilməsi. Bu halda daxili marketing iki səviyyəli prosesdir. Birincisi marketing bölmələrini ehtiva edir. Məqsədlərindən asılı olaraq müştərilərin ehtiyaclarını ödəmək üçün tapşırıqları birbaşa yerinə yetirirlər. İkinci kateqoriyaya digər biznes şöbələri daxildir. Onların işi də marketing fəlsəfəsinin bir hissəsi olmalıdır. Başqa sözlə, bu şöbələrin

işçiləri göstərdikləri xidmətlərin növündən və təsvirindən asılı olmayaraq, bazarı onun tələbatını nəzərə alaraq nəzərdən keçirməlidirlər.

Ədəbiyyatlarda marketin menecmentinin mahiyyətinin müəyyənləşdirilməsinin müxtəlif variantları mövcuddur (cədvəl 1.2).

Cədvəl 1.2. “Marketing menecmenti” anlayışının tərfi

Müəllif	Müəllifin mövqeyi
Klassik idarəetmə nöqtəyi-nəzərindən konseptual yanaşma	
Drucker P.	Marketing menecmenti müəssisədə ümumi idarəetmə prosesinin tərkib hissəsidir, burada marketing idarəetmə funksiyalarından biridir.
Kutsenko V.M.	Marketing menecmenti ümumi idarəetmə sistemində mövcud olan müəssisənin məqsədlərinə çatmaq üçün hədəf bazarı ilə qarşılıqlı faydalı əlaqələrin qurulmasına və saxlanmasına yönəlmiş tədbirlərin təhlili, planlaşdırılması, həyata keçirilməsi və həyata keçirilməsinə nəzarət prosesidir.
Klassik marketing nöqtəyi-nəzərindən konseptual yanaşma	
Kotler F.	Marketingin menecmenti fərdi və təşkilati məqsədlərə cavab verən mübadilələrin aparılmasına yönəlmiş ideyaların, malların və xidmətlərin qiymətlərinin müəyyən edilməsi, təşviqi və paylanması üçün konsepsiyaların planlaşdırılması və həyata keçirilməsi prosesidir.
Lamben J.J.	Marketing menecmenti, alıcı üçün dəyəri təmsil edən mal və xidmətlərin sərbəst rəqabətli mübadiləsini təmin etməklə insanların və təşkilatların ehtiyac və istəklərinin ödənilməsinə yönəlmiş sosial prosesdir.
Kuşnir G.	Marketing menecmenti əmtəə bazarında tələb və təklifi təmin edən mübadilənin həyata keçirilməsinə yönəlmiş qiymət, ideyaların, məhsulların və xidmətlərin təşviqi və paylanması

	siyasətini həyata keçirmək üçün hədəf bazarların müəyyən edilməsi prosesidir.
Bilovodska O.	Marketing menecmenti müəssisənin bazar və ümumilikdə cəmiyyət səviyyəsində bazar fəaliyyəti ilə bağlı olan və marketing prinsiplərinə əsaslanan müəssisənin bütün fəaliyyətinin məqsədyönlü şəkildə əlaqələndirilməsi və formalaşdırılmasıdır.
Müəssisənin marketing xidmətlərinin idarə edilməsi baxımından konseptual yanaşma	
Voyçak A.V.	Marketing menecmenti müəssisənin müəyyən bir məqsədinə çatmaq üçün hədəf bazarı ilə qarşılıqlı faydalı mübadilələrin qurulması, gücləndirilməsi və dəstəklənməsi üçün nəzərdə tutulmuş fəaliyyətlərin təhlili, planlaşdırılması, həyata keçirilməsi və nəzarətidir.
Rossoxa V.V., Qumenna O.V.	Marketing menecmenti müəssisənin qarşıya qoyduğu marketing məqsədlərinə çatmaq üçün bir prosesdir.
Marketing əsasında müəssisənin idarə edilməsi nöqteyi-nəzərindən konseptual yanaşma	
Drucker P.	Marketing menecmenti idarəetmədə ən mühüm rol oynayır. Bu, ümumiyyətlə, son nəticə baxımından, yəni istehlakçı mövqeyindən baxılan biznesdir.
Belyavtsev M.I., Vorobyov V.M., Kuznetsov V.G.	Marketing menecmenti müəssisənin bütün ümumi və ayrı-ayrı funksiyalarının, eləcə də təşkilatın bütün bölmələrinin marketing əsasında idarə edilməsidir.

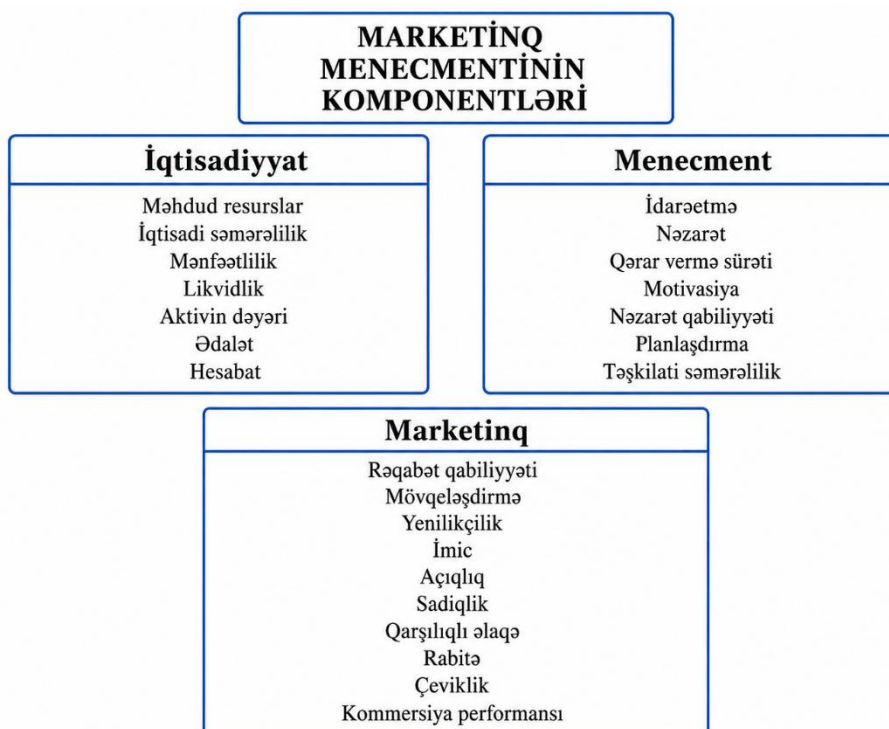
Məşhur marketoloq Piter Doyl marketing menecmentini hədəf bazarları müəyyən etmək, konkret istehlakçıların ehtiyaclarını öyrənmək, məhsul yaratmaq, onlara qiymət qoymaq, təşviq və paylama strategiyalarını müəyyən etmək vəzifəsi kimi başa düşür.

Amerika Marketing Məktəbi marketing menecmentinə hədəf bazarları seçmək, onlarla yeni müştərilər yaratmaq, yaymaq və onlarla ünsiyyət qurmaqla onları saxlamaq və cəlb etmək sənəti və elmi kimi baxır.

Qeyd etmək lazımdır ki, marketing menecmentinin bütün bu tərifləri xüsusi mənə daşıyır. Bununla belə, başqa təfsir təklif etmək mümkündür. Buna görə də marketing menecmenti biznes məqsədlərinə çatmağa və hədəf bazarın ehtiyaclarını ödəməyə və onun məqsədlərinə çatmağa yönəlmiş idarəetmə sisteminin əsas növü olan məntiqi şəkildə qurulmuş ardıcıl menecment sistemi kimi başa düşülməlidir.

Beləliklə, müəllifin "marketing menecmenti" anlayışının mahiyyətinə dair şərhlərinin təhlili müəyyən etməyə imkan verdi ki, baxışlar fərqli ola bilər, lakin praktikada onların hamısı həyata keçirilir. Bu, marketing menecmentinə xas olan əsas komponentlərdən asılıdır. Məhz buna görə də marketing menecmenti komponentlərini üç qrupa ayıraraq qeyd etmək lazımdır: iqtisadi, marketing və idarəetmə (sxem. 1.1).

Nəticədə qruplaşma, öz növbəsində, iqtisad elmindən, menecmentdən və marketingdən ayrılan ayrıca elmi istiqamət olan "marketing menecmenti"ni formalaşdıran təkamül ilkin şərtlərə əsaslanır.



Sxem 1.1. Marketing menecmentinin komponentləri

Ədəbiyyatda marketing menecmenti idarəetmə kimi şərh olunur:

- fəaliyyət;
- funksiya;
- tələblər.

Fəaliyyətin idarə edilməsi kimi marketing menecmenti ondan ibarətdir ki, müəssisələrin açıq sistem kimi qəbul edilməsidir. Müəssisənin idarəetmə fəaliyyəti bazara yönəldilir. İdarəetmə qərarları qəbul edilərkən xarici bazar mühiti və biznesin daxili gücü nəzərə alınır.

Marketing menecmenti bir funksiyanın idarə edilməsi kimi yanaşma müəssisənin müxtəlif funksiyalarının (marketing, təchizat, innovasiya, istehsal, maliyyə və s.) yerinə yetirilməsi vasitəsilə bazarda sıx əlaqələrin təmin edilməsindən irəli gəlir. Marketing menecmenti bazarın ehtiyaclarını vaxtında müəyyən etməli və biznes bacarıqları və imkanlarının birləşməsinə əsaslanaraq, onları rəqiblərdən daha yaxşı təmin etməlidir. Bu, yalnız marketing məqsədlərinə çatmaq üçün bütün struktur bölmələrin əlaqələndirilmiş işi zamanı mümkündür.

Rəhbərlər, menecerlər, idarəetməyə cavabdeh olan satış menecerləri qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmaq üçün bazarın yaradılmasını, bazarda yeni təsəvvürün formalaşmasını nəzərdə tutan tələbin idarə edilməsinin marketing menecmenti prosesinə cəlb edilməlidir. Bu halda tələbin idarə edilməsinə yanaşma marketing tərəfdaşlığı ilə daha sıx bağlıdır və bütün marketing alətlərini: məhsullar, qiymətlər, paylama və təşviqi özündə birləşdirən ixtisaslaşmış alətlər və kommunikasiya vasitələrinə malikdir.

Buna görə də marketing menecmenti edilməsi dedikdə, müəssisə səviyyəsində, bazar və ümumən cəmiyyət səviyyəsində bazar fəaliyyəti ilə bağlı olan və marketing prinsiplərinə əsaslanan bütün müəssisənin fəaliyyətinin məqsədyönlü şəkildə əlaqələndirilməsi və formalaşdırılması başa düşülməlidir.

Marketing menecmentinin məqsədi ehtiyacları daha yaxşı ödəməyə və strateji nəticələr əldə etməyə imkan verən marketingi idarə etməkdir. Bu tendensiya ümumilikdə idarəetmədən daha çox marketing menecmentinin təhlili, təşkilati

planlaşdırılması, motivasiyası, həyata keçirilməsi və nəzarət funksiyalarında olan fərqləri izah edir.

1.2. Marketing menecmentinin vəzifələri və məqsədləri

Marketing menecmentinin predmeti, hər bir halqası son istehlakçı üçün dəyərlərin artmasına töhfə verən istehsalçı-istehlakçı zənciri yaratmaqla idarəetməni istehlakçı ehtiyaclarını ödəməyə yönəldən münasibətlər sistemi kimi müəyyən edilə bilər.

Marketing menecmentinin obyektı tələbatın həcmi və strukturudur. Marketing menecmentinin əsas vəzifəsi mübadilə iştirakçılarının hamısından məmnunluq hissəinə nail olmaqdır.

Marketing menecmentinin vəzifələrinə aşağıdakılar daxildir:

- müəssisənin missiyasının müəyyən edilməsi, məqsədlərin işlənməsi, onun fəaliyyətinin strateji istiqamətləri, ümumilikdə və ayrı-ayrı segmentlər üzrə bazarda yerin müəyyən edilməsi;
- müəssisənin fəaliyyət strategiyasının hazırlanması, bazarların və mövqelərin müəyyənləşdirilməsi;
- istehsalın planlaşdırılması, o cümlədən onun inkişafı, istehsalı və saxlanması;
- istehsal planının formalaşdırılması;
- marketing kommunikasiyaları ilə bağlı fəaliyyətlər kompleksinin planlaşdırılması və həyata keçirilməsi;
- məhsulun paylanması kanallarının müəyyən edilməsi və formalaşdırılması;
- qiymət siyasətinin formalaşdırılması və həyata keçirilməsi;
- istehsalın və satışın maliyyə təminatının planlaşdırılması;
- nəzərdə tutulan işləri yerinə yetirmək üçün kadrların seçilməsi;
- marketing fəaliyyətinin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi üzrə tədbirlər kompleksinin işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsi;

- marketing məlumatlarının toplanması, emalı və təhlilinin təşkili.

Marketing menecmentinin mahiyyətini açmaq üçün onun məqsədlərini müəyyən etmək vacibdir. Onlar marketing fəaliyyətlərində əldə edilməli olan nəticələri təmsil edirlər. Marketing menecmentinin məqsədləri biznesin ümumi məqsədlərinə uyğun olaraq müəyyən edilir. Onlar iki qrupa bölünür:

1. **kəmiyyət məqsədləri** (fəaliyyət göstəricilərində əks olunur). Bunlar, xüsusən, mənfəət, rentabellik, əmtəələrin satış həcmi, bazar payları, onların artımı;
2. **keyfiyyət məqsədləri** (müəssisənin fəaliyyətinin istehlakçıya yönəldilməsi və onun məmnunluğu). Onlar sözdə korporativ ideali təşkil edirlər.

Marketing menecmentində zamandan asılı olaraq uzunmüddətli (3-5 il), ortamüddətli (1 il), operativ (rüblük, aylıq) hədəflər var.

Müəssisə üçün marketingin məzmunu və mənası ilə bağlı marketing menecmentinin məqsədləri müxtəlif çəkilər əldə edə bilər. Bir halda əmtəə satışının həcmi birinci dərəcəli əhəmiyyət kəsb edə bilər, digər halda gəlirlilik səviyyəsi və ya bazar payının artım tempi və s. nəzərə alınır. Buna görə də, onları çəki dəyərinin əmsalı ilə sıralamaq lazımdır. Müvafiq olaraq, marketing menecmentinin səyləri daha az əhəmiyyətli məqsədlərə laqeyd yanaşmayaraq, ilk növbədə ən vacib məqsədlərə nail olmağa yönəldilməlidir.

1.3. Marketing menecmentinin funksiyaları və metodları

Marketing menecerlərinin səmərəli fəaliyyəti onların funksiyalarının dəqiq müəyyən edilməsinə əsaslanır. İdarəetmə funksiyaları onun məzmununu müəyyən edir. Marketing menecmenti ümumi idarəetmə sisteminin tərkib hissəsi olduğundan, onun funksiyaları aşağıdakı funksiyaları özündə birləşdirən idarəetmə prosesinin funksiyaları ilə bölüşdürülür:

- təşkilatlanma;
- planlaşdırma;
- motivasiya;

- mühasibat uçotu, nəzarət və audit;
- fəaliyyət nəticələrinin təhlili.

Sadalanən funksiyalar marketing menecmentinə xasdır. Lakin onların spesifik məzmunu marketing fəaliyyətinin xüsusiyyətləri ilə bağlı müəyyən spesifikasiyə malikdir (cədvəl 1.3).

Onun metodları marketing menecmenti funksiyaları ilə sıx bağlıdır. Menecment metodları təşkilatın məqsədlərinə çatmaq üçün işçi qüvvəsinə və ya ayrı-ayrı işçilərə məqsədyönlü təsir vasitələridir.

Cədvəl 1.3. Marketing menecmentinin funksiyaları və onların məzmunu

Funksiyanın adı	Funksiyaların formalaşması	Funksiyaların strukturu
Marketingin təşkili	Marketing strukturlarının və alt sistemlər arasında əlaqələrin qurulması	Marketing xidmətlərinin təşkili strukturlarının inkişafı. Təşkilati strukturların marketing mühitinin şərtlərinə gətirilməsi. Marketingin təşkilati strukturunda subordinasiyanın qurulması. Marketing xidmətinin digər struktur bölmələri ilə əlaqələrinin məzmununun müəyyən edilməsi. Marketing bölmələrinin işçilərinin sayının hesablanması. Marketing şöbələrinin funksiyalarının, hüquq və vəzifələrinin müəyyən edilməsi.
Marketingin proqnozlaşdırılması və planlaşdırılması	Müəyyən dövr üçün marketing fəaliyyətinin	Marketing fəaliyyətinin proqnozlaşdırılması. Marketing strategiyasının planlaşdırılması.

	məqsədlərinin müəyyən edilməsi	Strateji marketing planlarının hazırlanması. Taktiki və əməliyyat marketing planlarının hazırlanması. Marketing proqramlarının hazırlanması.
Marketing fəaliyyəti ilə məşğul olan işçilərin iş motivasiyası	Marketing tapşırıqlarının icrasında birbaşa və ya dolayısı ilə iştirak edən işçilərin fəaliyyətinin stimullaşdırılması	Şəxsi həyatın stimullaşdırılması: • ödəniş; • bonuslar, mənəfin bölüşdürülməsində iştirak; • bölmənin və onun işçilərinin işinin nəticələri barədə məlumat vermək; • marketing qərarlarının hazırlanmasına təbəçiliyində olanların cəlb edilməsi; • idarəetmə tərz; • mənəvi stimullaşdırma. Marketing vasitəçilərinin stimullaşdırılması: • endirimlər sistemi; • konqreslərinin təşkili; • əyləncəli səyahətlərin təşkili; • müsabiqələrinin keçirilməsi.
Marketing fəaliyyətinin nəticələrinin operativ uçotu	Marketing fəaliyyətinin nəticələri haqqında gündəlik məlumatların toplanması	Marketing fəaliyyətinin nəticələrinin gündəlik uçotu. Operativ marketing tapşırıqlarının icra dərəcəsinin müəyyən edilməsi. Əməliyyat tapşırıqlarının faktiki icrasının onların planlaşdırılan

		səviyyəsindən sapmalarının səbəblərini müəyyən etmək. Əməliyyat tənzimlənməsi.
Marketing fəaliyyətinə nəzarət və audit	Tamamlanmış marketing tapşırıqlarının qiymətləndirilməsi və onların yerinə yetirilməsini təmin etmək üçün tədbirlərin görülməsi	Plan tapşırıqlarının icrası haqqında statistik məlumatların toplanması. Mənfəətliliyə nəzarət. İllik planların icrasına nəzarət. Marketing auditi. Nəzarətin nəticələrinə əsasən tapşırıqların tənzimlənməsi.
Marketing fəaliyyətinin nəticələrinin təhlili	Gələcək üçün effektiv marketing davranışını inkişaf etdirmək məqsədi ilə ötən dövr ərzində marketing fəaliyyətinin hərtərəfli qiymətləndirilməsi	Müəssisənin makro mühitinin təhlili. Müəssisənin mikromühitinin təhlili. Marketing qarışığının təhlili. Bazar vəziyyətinin təhlili. Marketing risklərinin təhlili. Marketing fəaliyyətinin effektiv göstəricilərinin təhlili.

Marketing menecmentinin bütün metodlarına aşağıdakı qruplara bölmək olar:

1. iqtisadi:

- *birbaşa iqtisadi təsir üsulları*: marketingin planlaşdırılması, marketing proqramları, daxili iqtisadi tənzimləyicilər;
- *dolayı iqtisadi tənzimləmə üsulları*: vergilər, güzəştlər, kredit şərtləri, sanksiyalar, qiymətlər, yerli vergi və ödənişlər və s.;

2. təşkilati və inzibati üsullar:

- *əmərlər*;

- *qərarlar*;
- *sərəncamlar*;
- *göstərişlər və s.*

3. *sosial üsullar*:

- *sosial proqnozlaşdırma*. Marketing xidmətinin sosial problemlərini və onların həlli vasitələrini qiymətləndirməyə imkan verir;
- *sosial planlaşdırma*. İşçilərin həyat keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması, karyera yüksəlişi, əmək potensialının planlaşdırılması və s. üzrə konkret tədbirlərin işlənib hazırlanmasından ibarətdir;
- *sosial tənzimləmə*. Bunlar kollektiv müqavilələr, daxili prosedur qaydaları, müqavilələr, etiket qaydaları və s.;
- *sosial normalaşdırma*. Bunlar işçilərin davranışını müəyyən edən normalardır (hüquq normaları, ictimai təşkilatlar tərəfindən müəyyən edilən normalar, əxlaq normaları).

1.4. Marketing menecmentinin prinsipləri

Prinsiplər menecerlər tərəfindən idarə olunan və marketing fəaliyyətinin məqsədlərinin həyata keçirildiyi qaydalar, davranış normaları, idarəetmə ideyalarıdır.

Marketing menecmentinin prinsiplərini iki qrupa bölmək olar:

1. ***ümumi prinsiplər***. Onlar istənilən idarəetmə sistemi üçün ümumidir;
2. ***konkret prinsiplər***. Onlar yalnız marketing menecmenti üçün xarakterikdir.

Ümumi prinsiplər:

1. *təşkilati prinsiplər*:

- *tək rəhbərlik*. Bu, menecerin və təbəçiliyində olanların sıx əməkdaşlığından ibarətdir ki, bu da hər iki tərəfin idarəetmə hərəkətlərinin effektiv yerinə yetirilməsini təmin edir. Eyni zamanda, menecer məsuliyyət daşıyır;

- *uyğunluq*. Hər bir işçi (rəhbər, tabeliyində olan) müəyyən edilmiş səlahiyyətlər (vəzifə təlimatları) çərçivəsində və öz ixtisas səviyyəsinə uyğun olaraq funksiyaları yerinə yetirməlidir;
- *kadrların düzgün seçilməsi və yerləşdirilməsi*. Qüvvədə olan qanunvericiliyə uyğun olaraq işçilərin işə qəbulu və iş yerlərində təmin edilməsi üçün müəyyən edilmiş qaydaya riayət olunması tələb edilir;
- *təşkilati strukturların çevikliyi*. Onlar yeni şəraitin yaranması (yeni məqsəd və vəzifələrin yaranması, əmtəə və bazarların şaxələndirilməsi, müəssisənin fəaliyyətinə təsir edən ölkə iqtisadiyyatının vəziyyəti və s.) ilə əlaqədar dəyişə bilər. Marketing strukturlarının mobilliyi müəssisənin uğurlu bazar fəaliyyətinin açarıdır;
- *əks əlaqə təmin etmək*. İdarəetmə qərarlarının icrası haqqında məlumatların alınması, istehsalat iclaslarının, idarəetmə qərarlarının qəbulu ilə bağlı fərdi söhbətlərin keçirilməsi;
- *səlahiyyətlərin verilməsi*. Strukturuna filiallar, törəmə müəssisələr və s. daxil olan müəssisələrə xasdır. Mərkəzi ofis onlara planlaşdırılan nəticələri əldə etmək üçün kifayət edən müəyyən səlahiyyətlər verir. Bu prinsip iyerarxik strukturlar üçün xarakterikdir;

2. təhlükəsizlik prinsipləri:

- *sistemlilik*. Tərkib elementləri bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan və bir-biri ilə əlaqəli alt sistemlər olan bir sistem olan hər bir marketing hərəkətinin, marketing fəaliyyəti ilə bağlı hər bir qərarın hərtərəfli təhlili;
- *idarəetmə qərarlarının elmi əsaslandırılması*. Qərarlar iqtisadi qanunların tələbləri, marketing fəaliyyətinin təhlilinin nəticələri və marketing menecmentinin nəzəriyyələrini nəzərə alınmaqla qəbul edilməlidir;
- *menecerlərin fəaliyyətinin müəyyən marketing nəticələrinin əldə edilməsinə yönəldilməsi*. Menecer tabeliyində olanlar üçün tapşırıqlar

qoymalı və əldə edilməli olan nəticələrin çərçivəsini formalaşdırmalıdır;

- *səmərəlilik*. Yəni idarəetmə marketing qərarlarının nəticələri müsbət olmalı və onların təsiri çəkilmiş xərclərdən artıq olmalıdır;
- *optimallıq*. İdarəetmə həllərinin bir neçə variantda hazırlanması və onların ən yaxşısının həyata keçirilməsi;
- *planlaşdırma*. Marketing risklərindən xərclərin azaldılmasını təmin edir və bununla da onun effektivliyini artırır;
- *komplekslik*. Hər hansı bir idarəetmə qərarı qəbul edilərkən, idarə olunan sistemin bütün mümkün parametrlərini, əlamətlərini və s.

Konkret prinsiplər:

1. ənənəvi:

- *istehlakçı tələbatlarının ən tam şəkildə ödənilməsinə yönəldilməsi*. Marketing menecmentinin eyni zamanda müəssisənin öz marketing məqsədlərinə çatmasını təmin etməklə baş verir;
- *bazarın, onun vəziyyətinin, istehlakçıların müraciətlərinin daim öyrənilməsi*. Bu, müəssisəyə bazar vəziyyətini düzgün və obyektiv qiymətləndirməyə, fəaliyyətini ona uyğunlaşdırmağa imkan verir;
- *marketing kommunikasiyası fəaliyyəti (reklam, satışın təşviqi, ictimaiyyətlə əlaqələr, sərgi fəaliyyəti və s.) vasitəsilə bazar tələbinin formalaşdırılması*. Bu, istehsalçılara öz maddi-texniki bazasını müvafiq malların buraxılması üçün daha yaxşı hazırlamağa və beləliklə, müvafiq marketing nəticəsi əldə etməyə imkan verəcək;
- *müəssisənin bütün bölmələrinin fəaliyyətinin bazar istiqamətinə yönəldilməsi*. Yəni marketingi tək-cə marketing şöbəsi deyil, bütövlükdə müəssisə həyata keçirməlidir;

2. marketing və menecmentdə yeni tendensiyaları əks etdirən prinsiplər:

- *marketing menecmentinin strateji marketing uğuruna yönəldilməsi.* Eyni zamanda, cari nəticələr də vacibdir, lakin onlar daha aşağı rütbə tutmalıdırlar;
- *bazarın yenidən istiqamətləndirilməsi.* Onun mahiyyəti mövcud müştərilərə müxtəlif çeşidli məhsullar təklif etməkdir. Bu prinsipin əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, mövcud istehlakçıları “inkişaf etdirmək” yeni müştəriləri cəlb etməkdən (fəth etməkdən) daha asan, daha sürətli və daha ucuzdur;
- *ardıcıl olaraq hər kəsə mal satmaqdan ciddi şəkildə müəyyən edilmiş hədəf bazarlar üçün daha yaxşı təchizatçı olmağa keçid.* Bu Pareto qanununa uyğundur (20:80). Burada təsir əvvəlki vəziyyətdə olduğu kimi əldə edilir;
- *müəssisənin satış fəaliyyətinin tədricən onlayn ticarətə keçməsi.* Mağazalar və satış şöbələri vasitəsilə malların satışının köhnə formaları müəyyən dərəcədə öz effektivliyini itirir, nisbətən bahalıdır və kifayət qədər mobil deyil. Ona görə də menecerlər öz fəaliyyətlərində internet marketinginə diqqət yetirməlidirlər

1.5. Müəssisələrdə marketing menecmentinin tətbiqi problemləri

Müəssisələrdə marketing menecmentinin həyata keçirilməsi obyektiv zərurətdir və üç qrup tədbirin həyata keçirilməsini tələb edir:

1. təşkilati;
2. inzibati və hüquqi;
3. elmi-metodiki.

Təşkilati tədbirlərə müvafiq struktur və biznes dəyişiklikləri daxildir.

Hüquqi və inzibati tədbirlərin köməyi ilə korporativ sektorda əmək şöbələrinin (xidmətlərinin) yaradılması qanuni əsaslarla müəssisənin nizamnaməsi qurulur və hər bir şöbədə normativ sənədlər hazırlanır, onların şəxsi heyəti, ayrı-ayrı işçilər üçün məsuliyyət müəyyən edilir və iş şöbəsində müvafiq dəyişikliklər edilir.

Elmi – metodiki tədbirlər və texnikanın həyata keçirilməsi elmi tövsiyələrin və marketing strategiyalarının işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsi ilə bağlıdır.

Beləliklə, bu halda, marketing menecmentinin köməyi ilə bütün müəssisənin fəaliyyəti tam olaraq bazar ehtiyaclarına tabe edilir, yəni:

- ***tərəfdaşlıq münasibətlərinin marketingi.*** Əsas bazar tərəfdaşları (istehlakçılar, vasitəçilər, təchizatçılar, reklam təşkilatları, işçilər və s.) arasında uzunmüddətli əlaqələrin qurulması. Belə münasibətlərin qurulmasının nəticəsi istehlakçı tələbatının və mənfəətin keyfiyyətli təmin edilməsidir;
- ***sosial məsuliyyətli marketing.*** Sosial məsuliyyətli marketing satışı. O, təkcə tərtibatçıların və istehlakçıların maraqları üçün deyil, həm də kommersiya fəaliyyətlərində sosial, etik, ekoloji və hüquqi qanunvericilik, yəni ictimai maraqlar üçün marketing nəzarətinin həyata keçirilməsinə diqqət yetirməyə çalışır.

Beləliklə, vahid marketing konsepsiyasına əsaslanaraq, marketing menecmenti prosesində bütün müəssisənin fəaliyyətinin bazarın tələblərinə uyğun istiqamətləndirilməsi, marketing fəaliyyətinin və proqramlarının həyata keçirilməsinə kompleks yanaşma, eləcə də cəmiyyətin maraqları nəzərə alınmaqla hədəf bazarların tələbatının tam ödənilməsi təmin edilir.

Müəssisələrin fəaliyyətində marketing menecmentinin rolu və əhəmiyyətinə baxmayaraq, onun praktik fəaliyyətdə tətbiqi bir sıra problemlərlə üzləşir.

Onların arasında:

- ***kifayət qədər məlumat təminatı.*** Bildiyiniz kimi, marketing vəziyyətində əsas məlumat mənbəyi marketing tədqiqatlarıdır, onların dəyəri aşağıdakı məlumatlar ilə göstərilir. ABŞ-da müxtəlif müəssisələrin 90%-dən çoxu marketing tədqiqatları ilə məşğuldur. Almaniya və Böyük Britaniyada bu göstərici 75% təşkil edir. Müqayisə üçün qeyd edək ki, ölkə tədqiqat nəticələrindən istifadə edən iri müəssisələrin sayı 15%-i keçmir;
- ***kadr problemi.*** Onun mahiyyəti bundan qaynaqlanır:

- a. marketing ixtisasları üzrə kadrların kifayət qədər təchizatı;
- b. internet marketoloqların çatışmazlığı;
- ***marketingin idarə edilməsində iştirak edən işçilər arasında psixoloji maneənin olması.*** Marketingin və onun imkanlarının lazımi səviyyədə qiymətləndirilməməsində özünü göstərir;
- ***təşkilati marketing strukturlarının mükəmməl olmaması.*** Bu gün marketing xidməti hələ müəssisənin beyin mərkəzinə çevrilməyib, o, bazar yönümlülük nöqteyi-nəzərindən müəssisənin digər şöbələrinin fəaliyyətini kifayət qədər əlaqələndirmir;
- ***marketingdə strateji yanaşmanın düzgün qiymətləndirilməməsi.*** Yəni marketing fəaliyyəti strategiyasını, onun taktikasını hazırlamaq, onları xarici və daxili mühitə uyğunlaşdırmaq, müəssisənin uğurlu fəaliyyəti üçün perspektivli istiqamətlər tapmaq bacarığı.

Odur ki, müəssisələrdə marketing menecmentinin həyata keçirilməsində yuxarıda qeyd olunan problemlərin aradan qaldırılması onun effektivliyinin artırılmasına imkan verəcək və onların uğurlu fəaliyyətinin təminatına çevriləcəkdir.

Fəsil 2. Marketing menecmenti prosesi

2.1. Marketing menecmenti prosesinin vəzifələri

Marketingin menecmenti müəssisə rəhbərliyinin qarşıya qoyduğu bazar, müştəri və kommersiya məqsədləri əsasında malların (xidmətlərin) istehsalı və satışı nəzərə alınmaqla marketing vasitəsilə biznes əməliyyatlarının idarə edilməsinin iqtisadi konsepsiyası kimi nəzərdən keçirmək olar.

Müəssisənin marketing fəaliyyətinin planlaşdırılması, əlaqələndirilməsi və idarə edilməsində konkret addımların həyata keçirilməsi marketing menecmenti prosesinin işlənilib hazırlanmasını tələb edir.

Amerikalı alim F.Kotler hesab edir ki, marketing menecmenti prosesi bazar imkanlarının təhlilini, marketing strategiyalarının işlənilib hazırlanmasını, marketing kompleksinin planlaşdırılmasını və müəssisənin marketing fəaliyyətinin idarə edilməsini əhatə edir.

Müəssisənin marketing menecmenti sahəsində fəaliyyətinə satışın vəziyyətinin öyrənilməsi, onun nəticələri, güclü və zəif tərəfləri, bazar imkanları və təhlükələri haqqında məlumatlar daxildir. Bazar-məhsul strategiyasının əsaslandırılmasından əvvəl müəssisə marketing vəzifələrini yerinə yetirməyə çalışır. Bazar strategiyasına böyümə strategiyası, rəqabət strategiyası, bazara nüfuz etmə strategiyası və yerləşdirmə strategiyası daxildir. Məhsul strategiyası məhsul, qiymət, satış və kommunikasiya strategiyalarının işlənilib hazırlanmasını nəzərdə tutur. Məhsul strategiyası əsasında marketing kompleksi hazırlanır və müəssisənin fəaliyyətinə marketing tədbirləri tətbiq edilir.

Beləliklə, marketing menecmenti prosesi bazar imkanlarının və risklərinin təhlili, marketingin inkişafı strategiyasının işlənilib hazırlanması nəticəsində qəbul edilən biznes marketing fəaliyyətinin təşkili, planlaşdırılması və idarə edilməsində ardıcıl idarəetmə qərarlarının məcmusudur.

Müəssisənin necə təşkil olunduğu və rəsmi olaraq marketing şöbəsinin kimin bir hissəsi olmasının heç bir əhəmiyyəti yoxdur, çünki marketing üçün üç növ tapşırıq var, yəni:

1. İcrası vəzifəsi;
2. İdarəetmə vəzifələri;
3. Konseptual vəzifə.

İcrası vəzifəsi. Bu, koordinasiya edilmiş marketinq alətlərinin (marketinq nüvələrinin) istifadəsini nəzərdə tutur ki, onlar da "marketinq qarışığı" və ya ingilis sözlərindən 4P adlanır: məhsul, qiymət, yer, təşviq. "Marketinq qarışığı" termini hədəf bazar sektorlarına diqqət yetirərək müəyyən bir müddət ərzində müəssisənin istifadə etdiyi birləşməni ifadə edən əsas terminə çevrilir. "Marketinq qarışığı"nın formalaşması zamanı əvvəlcə məhsul və xidmətlər üzrə siyasət hazırlayırlar, yəni hansı malın və hansı keyfiyyətdə satılacağına qərar verir, sonra qiymət və paylama siyasəti ilə bağlı qərarlar qəbul edirlər. Və yalnız bundan sonra kommunikasiya siyasəti hazırlanır.

İdarəetmə vəzifələri. İdarəetmə vəzifələrin bir hissəsi kimi fəaliyyət göstəriciləri müəyyən edilir. İdarəetmə vəzifələrinə biznesin keyfiyyət və kəmiyyət məqsədlərinin müəyyən edilməsi daxildir.

Keyfiyyətli biznes məqsədlərinin qoyulması müəssisənin nail olmağa çalışdığı uzunmüddətli məqsədləri əsaslandırmaq deməkdir. Onlar ən yüksək nailiyyətlərə və ən yaxşı keyfiyyətə əsaslanır və müştəri yönümünün mütləq prioritet olması lazım olan təşkilatın üzvləri üçün stimül və eyniləşdirmə nişanıdır.

Nəzərdən keçirilən iqtisadi sistemdən asılı olaraq kəmiyyətli biznes məqsədləri sənaye fəaliyyətini və satış göstəricilərini əhatə edir. Onlar müəssisənin məqsədinə əsaslanaraq nail olmaq istədiyi məqsədləri göstərilir. Ümumiyyətlə, kəmiyyət məqsədləri aşağıdakılara bölünə bilər:

- effektiv məqsədlər (gəlirdən mənfəət, gəlirlilik);
- balans göstəriciləri (kapital və kapital bölgüsü, xərclərin ödənilməsi);
- məhsuldarlıq göstəriciləri (bir işçiyə düşən dövriyyə, istehsal olunan məhsulun həcmi, bir işçiyə);
- dövriyyə ilə bağlı məqsədlərin müəyyən edilməsi (dövriyyə faizində istehsal nəticəsi, dövriyyədə faizlə tədqiqat və inkişaf xərcləri);

- bazar üçün məqsədlərin müəyyən edilməsi (bazar payı, kəmiyyət artımı).

Konseptual vəzifə. İdarəetmə və icra vəzifələri əsasən qısa və orta müddətli vəzifələrdir. Onlar konseptual vəzifə əsasında hazırlanır. Hər bir müəssisə şüurlu və ya şüursuz olaraq bazarda onun fəaliyyət tərzini əks etdirən konsepsiyaları rəhbər tutur. Müəssisənin özünü qiymətləndirməsini və onun əsas bazar yönümünü müəyyən edən bir sıra anlayışlar mövcuddur. Bu anlayışlar marketing konsepsiyaları və ya bazar şəraitində müəssisənin idarə edilməsi konsepsiyaları adlanır (istehsalın təkmilləşdirilməsi, kommersiya səylərinin intensivləşdirilməsi, sosial və etik marketing və s.).

2.2. Müəssisənin marketing idarəetmə prosesi

Marketingin menecmentinin istənilən vəzifəsi müəssisənin marketingin idarə edilməsi prosesinin müəyyən prosedurlarını yerinə yetirməklə həyata keçirilə bilər

1. **Daxili və xarici mühitin təhlili.** Yəni müəssisənin güclü və zəif tərəflərinin təhlili və bazar imkanlarının və təhdidlərinin öyrənilməsi.

SWOT təhlili müəssisənin fəaliyyətinə və inkişafına təsir edən daxili və xarici amillərin təhlili üsullarından biridir. SWOT təhlili vəziyyətin aydın başa düşülməsini təmin edir və inkişaf istiqamətini göstərir. Müəssisə öz güclü tərəflərindən istifadə edərək və zəif tərəflərini dərk edərək yaxşı strategiya hazırlaya biləcək.

Müəssisənin fəaliyyətinin SWOT təhlili 1965-ci ildə Harvard Universitetinin alimləri tərəfindən əsaslandırılmışdır. Strategiyaların işlənilib hazırlanması üçün bu təhlil metodu o qədər faydalı olmuşdur ki, ondan hələ də təkcə kommersiya müəssisələrini deyil, həm də qeyri-kommersiya təşkilatlarını və s. öyrənmək üçün istifadə olunur.

SWOT təhlili müəssisənin fəaliyyətini müxtəlif aspektlərdən qiymətləndirməyə kömək edən dörd komponentdən ibarətdir:

Güclü tərəflər. Bunlar müəssisə üçün mühüm üstünlük olan və satışın və bazar payının artmasına kömək edən xidmət və məhsulların daxili xüsusiyyətləridir.

Zəif tərəflər. Ticarət, mal və ya xidmətlərdəki zəifliklər, texnologiya məhdudiyyətləri, sürətli böyümə və ya inkişaf üçün maneələrdir. Bazarın böyüməsini maneə törətməyə və kritik fəaliyyət göstəricilərini vurmağa başlamazdan əvvəl mütəmadi olaraq izlənilməli və silinməlidir.

İmkanlar. Həmişə müəssisənin xeyrinə istifadə edilə bilən amillər var. Bazarı daim izləmək və bu imkanlardan vaxtında istifadə etmək üçün onları müşahidə etmək lazımdır.

Təhdidlər. Müəssisə təhdid edə, mənfəəti azalda, reputasiyaya xələl gətirə, məhsuldarlığı poza biləcək xarici hadisələr və s.dir.

İlk iki amili, yəni güclü və zəif tərəflərini özünüz asanlıqla qiymətləndirə bilərsiniz. Amma onları qərəzsiz qiymətləndirmək, zəif yerləri düzəltmək lazım deyil. Təhlil ətraflı aparılmalıdır. Bu, bütün ağırlı lezyonları müəyyən etməyin və yaxşı biznesin inkişafı planını təklif etməyin yeganə yoludur. Xarici amillərin müəssisəyə təsiri çox nəzərə çarpır, buna görə də vəziyyətə nəzarət etmək yollarını tapmaq vacibdir. Məsələn, təhlükələri aradan qaldırmaq üçün vaxtında təhlil və praktiki inkişaf.

SWOT matrisi müəssisənin fəaliyyətinin SWOT təhlilini tamamlayır və biznesin inkişafı planının hazırlanması üçün düzgün qərarların qəbul edilməsinə kömək edir.

SWOT təhlili matrisi dörd sahədə amillər toplusunu təqdim edir:

Güclü tərəflər – İmkanlar. Müəssisənin inkişafı üçün bütün güclü tərəflər və imkanlar araşdırılmalıdır. Hər fürsəti nəzərdən keçirərkən, “Bu fürsət məhsulun güclü tərəflərindən istifadə etməyə necə kömək edir?” sualını vermək vacibdir.

Zəif tərəflər – İmkanlar. Bütün zəif tərəfləri və imkanları təhlil edərək, müəssisənin işini yaxşılaşdırmaq barədə düşünün - "Nöqsanlardan necə qurtulmaq və imkanlardan maksimum necə istifadə etmək olar?".

Güclü tərəflər – Təhdidlər. Güclü tərəfləri və təhdidləri təhlil edərək, müəssisədəki bütün təhlükələrdən qorunmaq barədə düşünmək lazımdır - “Güclü

tərəflər idarəolunmaz xarici amillərdən necə qorunacaq? Tələbin azalması necə təsirlənəcək?".

Zəif tərəflər – Təhdidlər. Onları müqayisə edərək, müəssisənin bütün təhlükələrini, zəif tərəflərini və mümkün təhdidləri görə bilərsiniz. Təhlildən sonra müəssisənin qorunmasına və gələcəkdə potensial təhdidlərin aradan qaldırılmasına kömək edəcək tədbirlər görmək lazımdır.

Buna görə də inkişaf etmək istəyən hər bir müəssisə üçün SWOT təhlili aparılmalıdır. Bu analiz 50 ildən artıqdır ki, populyardır və buna görə də bir çox üstünlüklərə malikdir:

- *məlumatların aparılması və istifadəsinin asanlıığı.* Adətən müəssisə əlavə ekspertlərdən, mürəkkəb statistikadan və ya bahalı marketing planlarından istifadə etmir. Bu üsul bazar vəziyyətini bilən hər kəs üçün əlçatandır;
- *universallıq.* Müəssisənin hansı iqtisadi fəaliyyətlə məşğul olmasından və hansı bazar payını tutmasından asılı olmayaraq, hər kəs SWOT təhlili aparmalıdır - bu, universal marketing vasitəsidir;
- *vəziyyətin tam mənzərəsi.* Bu təhlil müəssisəyə təsir edən bütün amilləri müəyyən etməyə imkan verir və tamamilə fərqli məlumatları ümumiləşdirməyə və müqayisə etməyə imkan verir;
- *sonrakı istifadə üçün məlumatlar.* Müəssisəyə marketing fəaliyyətini təhlil etməyə, sənayedəki və ümumilikdə bazardakı vəziyyəti daha yaxşı öyrənməyə, həmçinin gələcək inkişafın planlaşdırılmasına töhfə verməyə imkan verən çox sayda vacib məlumatı aşkar etməyə kömək edir.

Adətən, SWOT təhlili marketing strategiyalarının hazırlanması üçün əsasdır. Ona görə də ildə ən azı bir dəfə xarici və daxili amillər təhlil edilməlidir. Beləliklə, SWOT təhlili sizə bütün marketing fəaliyyətlərindən xəbərdar olmağa, müəssisənin fəaliyyətini izləməyə və gələcək üçün müvafiq hədəflər təyin etməyə kömək edəcək.

2. Marketing informasiya sisteminin formalaşdırılması. Marketingin planlaşdırılması, həyata keçirilməsi və idarə edilməsinin

təkmilləşdirilməsi üçün müvafiq, vaxtında və dəqiq məlumatların toplanması, redaktəsi, təhlili, qiymətləndirilməsi, toplanması və yayılması üçün nəzərdə tutulmuş korporativ idarəetmə sistemi, alətlər və metodlar müəyyən edilməlidir.

Müasir dünyada marketing məlumatlarına tələbat durmadan artır və pərakəndə satıcılar çox vaxt etibarlı, aktual məlumatlara malik deyillər. Marketing məlumatlarının toplanması və istifadəsi problemini həll etmək cəhdi məlumat toplama sistemlərinin - marketing informasiya sistemlərinin populyarlaşmasıdır.

Ən əsası, marketing informasiya sistemi (MİS) marketing qərarları haqqında məlumatları toplamaq, redaktə etmək, təhlil etmək, qiymətləndirmək və yaymaq üçün nəzərdə tutulmuş insanlar, alətlər və üsullardır. MİS müəssisəyə müxtəlif mənbələrdən məlumatları birləşdirməyə və qərar qəbulu yolu ilə idarəetməyə ötürməyə imkan verir.

Marketing informasiya sistemi aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirir:

- müxtəlif mənbələrdən - istehlakçılardan, rəqiblərdən, təchizatçılardan və s.-dən məlumatların toplanması və əlaqələndirilməsi;
- tədqiqatçının iştirakı ilə və onun iştirakı olmadan müxtəlif mürəkkəblikdə bir sıra hesablamalar aparmağa, habelə marketingin məhsuldarlığa təsirini qiymətləndirməyə imkan verən məlumatın təqdim edilməsinin rəsmiləşdirilmiş üsullarından istifadə etməklə toplanmış məlumatların təhlili prosesinin sadələşdirilməsi;
- müəssisənin fəaliyyətinin effektiv göstəriciləri;
- məlumatın yayılması və ya təhlil edilmiş məlumatların qərar qəbul etmək üçün lazımi vaxtda müəssisənin müəyyən işçisinə təqdim edilməsi.

Marketing informasiya sistemi xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqədə olur. Məlumat dörd sistemdən istifadə etməklə toplanır və təhlil edilir:

1. *daxili hesabat sistemi*. Cari satışları, xərcləri, hesablamaları, pul vəsaitlərinin hərəkətini, debitor və kreditor borcları haqqında məlumatları

və daxili hesabatların digər göstəricilərini izləməyə imkan verir. Bu sistem biznesin maliyyə vəziyyəti və nəticələri haqqında məlumat toplayır;

2. *xarici cari marketing məlumatlarının toplanması sistemi*. Bunlar bazarda baş verən müxtəlif hadisələr haqqında gündəlik məlumat əldə etmək üçün istifadə olunan müxtəlif sistemlərdir. Ətraf mühitin monitorinqinə imkan verən strategiya və metodlar toplusudur. Alınan məlumat xidmət təminatçılarna, rəqiblərə, vasitəçilərə, istifadəçilərə, dövlət məmurlarına və s. aiddir;
3. *marketing tədqiqatları sistemi*. Bu proses cari şərtlərə və gələcək satışlara əsaslanaraq lazımi məlumatların planlaşdırılması, toplanması, təhlili və təmin edilməsi üzrə davam edən prosesi əhatə edir. Bu sistemin səmərəliliyi məlumatların toplanmasının əsas metodlardan istifadə və məlumatın ikinci dərəcəli seçilməsi ilə müəyyən edilir;
4. *marketing analitikası*. Marketing məlumatlarının təhlili və marketing vəziyyətlərinin modelləşdirilməsi sistemi. O, aşağıdakı elementlərdən ibarətdir:
 - statistik bank - ən vacib məlumatları (reqressiya təhlili, korrelyasiya təhlili, amil təhlili və s.) ayırmağa imkan verən məlumatların işlənməsinin müasir statistik üsullarının məcmusudur;
 - modellər bankı marketoloqa optimal marketing qərarları qəbul etməyə kömək edən riyazi modellər toplusudur;
 - verilənlər bazası (məlumat bankı) müəyyən xüsusiyyətlərə görə qruplaşdırılan və istifadəçi üçün əlverişli formada təqdim edilən marketing məlumatıdır. Bu cür verilənlər bazalarının mövcudluğu məlumatın axtarılması vaxtını əhəmiyyətli dərəcədə azaldır və ondan istifadəni asanlaşdırır.

Toplanmış və işlənmiş məlumat menecerlərə düzgün marketing qərarları qəbul etməyə kömək edir, kommersiya riskini azaldır və onlara rəqabət üstünlükləri əldə etməyə imkan verir.

3. ***Hədəf seqmentlərinin seçilməsi.*** Bütün bazarda marketinq səylərini sərf etməyə deyil, sərfəli olan istehlakçıların ehtiyaclarını ödəməyə diqqət yetirməyə imkan verir.

İstənilən bazara məhsulla gedərkən istehsalçı başa düşməlidir ki, o, bütün müştəriləri qane edə bilməz. Axı istehlakçılar məhsuldan müxtəlif yollarla istifadə edir və ən əsası onu müxtəlif məqsədlərə əsaslanaraq alırlar. Buna görə də, adətən, istehlakçıları motivlərə və digər xüsusiyyətlərə əsaslanaraq seqmentlərə bölmək və yalnız bundan sonra onlara məhsul təklif etmək lazımdır. Məhsul və xidmətlərin hər bir fərdi istehlakçının tələblərinə uyğunlaşdırılması, mübaliğəsiz istehlakçı tələbatının ödənilməsi baxımından marketinq fəaliyyətinin planlaşdırılmasına ideal yanaşma sayıla bilər.

1960-cı ilə qədər biznesin nəzəriyyəsi və praktikasında kütləvi bazara istiqamətlənmə üstünlük təşkil edirdi. Lakin ötən əsrin 60-cı illərindən etibarən bazarın seqmentləşdirilməsində əks olunan istehlak tələbinin diferensiaslaşdırılması zərurəti meyli güclənməyə başladı. Buna görə də marketinq nəzəriyyəsində STP-marketinq konsepsiyası yaranmışdır. O, ingiliscə segmenting (seqmentləşdirmə), targeting (hədəfləmə) və positioning (mövqeləndirmə) sözlərinin ilk hərflərinin abreviaturasından ibarətdir. STP-marketinq prosesi üç əsas mərhələni əhatə edir.

Bazarın seqmentasiyası istehlakçıların ehtiyaclar, vərdişlər və ya məhsula münasibət fərqlərinə görə qruplara bölünməsi və hər bir qrup üçün ayrıca marketinq kompleksinin hazırlanmasıdır. Bazar seqmentasiyası eyni marketinq stimullarına eyni şəkildə reaksiya verən istehlakçılardan ibarətdir.

Bazarın seqmentləşdirilməsinin müsbət və mənfi cəhətləri var (Cədvəl 2.1).

Cədvəl 2.1. Bazarın seqmentləşdirilməsinin müsbət və mənfi cəhətləri

Müsbət cəhətlər	Mənfi cəhətlər
-----------------	----------------

Müəssisənin resursları və səyləri ən perspektivli bazarlara, yəni seqmentlərə cəmləşdirilə bilər.	Müxtəlif marketing tədbirləri ilə bağlı əhəmiyyətli xərclər.
Tələbə uyğun malların istehsalını və satışını planlaşdırı bilərsiniz.	Müəssisə üçün daha az bazar cəlbədiciyi olan seqmentlərin itirilməsi.
Hədəf bazarına uyğun olan ünsiyyət vasitələrini tətbiq edə bilərsiniz.	Əlavə bazar araşdırması ilə bağlı əhəmiyyətli xərclər.
Marketing xərcləri optimallaşdırıla bilər.	Müxtəlif paylama üsullarının istifadəsi üçün əhəmiyyətli xərclər.
Siz lazımi yerdə və lazımi vaxtda marketing tədbirləri həyata keçirə bilərsiniz.	—

Hədəf bazar seqmentlərinin seçilməsi beş fəaliyyət sahəsinin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur:

1. bir bazar seqmentinə xidmət göstərmək. Müəssisə müştərilərə bir məhsul təklif edərək yalnız bir seqmentə xidmət göstərir;
2. bir ehtiyacın ödənilməsi. Bütün növ istehlakçılar üçün bir məhsulun təklifini təmin edir;
3. bir qrup istehlakçının hədəflənməsi. Müəssisə yalnız bir istehlakçı qrupu üçün bütün növ malların istehsalına qərar verir;
4. bir-biri ilə əlaqəsi olmayan bir neçə bazar seqmentinə xidmət göstərmək. Bu, bir-biri ilə zəif və ya ümumiyyətlə əlaqəsi olmayan seqmentlərə müxtəlif malların təklifini nəzərdə tutur;
5. bütün bazar seqmentlərini təmin etmək üçün malların bütün çeşidinin istehsalı (bütün bazarı əhatə edir). Müəssisə bazarın bütün seqmentlərini əhatə edir və bütün məhsul çeşidini təklif edir.

Seçilmiş bazar seqmentində müəssisənin məhsullarının imicinin formalaşması onların mövqelərini müəyyənləşdirməyi tələb edir. Hər bir

müəssisənin vəzifəsi malları müəyyən etməkdir. İstənilən məhsul istehlakçıların alış-veriş edərkən nəzərə aldıkları atributlar toplusu olduğundan, müəyyən bir məhsul üçün istehlakçıların üstünlüklərini təsvir etməyin ən yaxşı yollarından biri onların əsas atributlarını müqayisə etmək olardı. Bazarda yerləşdirmə haqqında qərar qəbul edərək, müəssisə onu dəstəkləmək üçün marketing kompleksi hazırlayır.

Aşağıdakı yerləşdirmə növləri var:

- *məhsulun spesifik xüsusiyyətlərinə əsaslanan mövqeləşdirmə*. Yəni rəşional meyarlara əsaslanan mövqeləşdirmə, buna görə də müəssisə potensial istehlakçıların şüurunda məhsul, onun unikal xüsusiyyətləri və istifadənin faydaları arasında güclü əlaqə yaratmağın yollarını axtarır;
- *rəqəbatli mövqeləşdirmə*. Müəssisənin bazarda tutduğı yerlə aydın əlaqəni nəzərdə tutur;
- *təsvirin yerləşdirilməsi*. Emosional meyarlara əsaslanaraq, məhsul və ya xidmətin rəqiblərlə müqayisədə rəşional üstünlükləri olduqda istifadə olunur.

4. **Marketing kompleksinin hazırlanması**. 4P marketing kompleksi: məhsul, qiymət, məkan, təqdimat (Sxem 2.1).

“Məhsul” komponenti “Bazara və ya hədəf auditoriyaya nə lazımdır?” sualına cavab verir. “Qiymət” komponenti məhsulun satışının dəyərini müəyyən etməyə və satışın gəlirlilik səviyyəsini qiymətləndirməyə kömək edir. “Məkan” komponenti daha yaxşı paylama modeli yaratmağa imkan verir. “Təqdimat” komponenti “Müəssisənin məhsulu haqqında məlumat bazarda necə yayılacaq?” sualına cavab verir.



Sxem 2.1. Marketing kompleksinin elementləri

Məhsul siyasətinin formalaşdırılması aşağıdakı vəzifələrin həlli üçün həllər və müvafiq meyarlar təqdim etmək məqsədi daşıyır:

- İnnovasiya;
- məhsulun keyfiyyəti və rəqabət;
- məhsul inventar;
- brend siyasəti;
- həyat dövrünün müəyyən edilməsi;
- məhsulun idarə edilməsi və s.

Məhsul siyasəti tədbirlərinin işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsi aşağıdakı şərtlərə riayət etməyi tələb edir:

- istehsal və marketing məqsədləri haqqında aydın təsəvvür;
- məhsul və marketing strategiyasının mövcudluğu;
- marketing bilikləri;
- cari və gələcək imkanların, eyni zamanda biznes alətlərinin hərtərəfli qiymətləndirilməsi.

Qiymət siyasətini formalaşdırarkən biznes məqsədləri, xərclər, qiymətə təsir edən daxili və xarici amillər, tələbin növü, əmlakın dəyəri nəzərə alınmalıdır. Bu,

hər bir məhsul növünə və bazar segmentinə bazar şəraiti, məhsulun həyat dövrü normaları və digər amillər əsasında qiymət səviyyələrini təyin etməyə imkan verir.

Paylama siyasəti malların istehsalçıdan müştəriyə daşınmasının planlaşdırılmasını, həyata keçirilməsini və nəzarətini nəzərdə tutur. Onun əsas funksiyası mal və xidmətlərin effektiv marketinqini təmin etmək üçün dəqiq paylama şəbəkəsini təmin etməkdir.

Müxtəlif kommunikasiya tədbirlərinin hazırlanması və həyata keçirilməsi istehlakçıları məlumatlandırmaq, inandırmaq, alışlarını artırmağa həvəsləndirmək, müəssisənin və onun məhsullarının mövqeyini gücləndirmək məqsədi daşıyır. Son zamanlar integrasiya olunmuş marketinq kommunikasiyalarından - marketinq kommunikasiyalarının planlaşdırılması konsepsiyasından istifadə olunur, onun vəzifəsi ayrı-ayrı sahələrin (reklam, satışın təşviqi, ictimaiyyətlə əlaqələr və s.) strateji rolunu qiymətləndirmək və aydınlığı təmin etmək üçün optimal kombinasiyanı axtarmaq, istehlakçıya bütün fərdi müraciətlərin ardıcıl integrasiyası vasitəsilə kommunikasiya proqramlarının ardıcılığı və təsirini maksimuma çatdırmaqdır.

5. *Marketinqin planlaşdırılması prosesinin təşkili.* Marketinqin planlaşdırılması strateji məqsədlərə əsaslanan marketinq alətlərindən istifadə etməklə konkret biznes planının hazırlanmasını nəzərdə tutur. O, strateji, yəni müəssisənin məqsədləri ilə onun marketinq imkanları arasında strateji uyğunluğun yaradılmasına və saxlanmasına yönəldilmiş, strateji planın həyata keçirilməsi üçün müfəssəl planların işlənilib hazırlanmasını ehtiva edən taktiki və operativ olur.

6. *Təşkilati strukturun yaradılması.* Marketinq fəaliyyətinin təşkili marketinq funksiyalarının şöbələr arasında bölüşdürülməsinə, icraçıların müəyyən edilməsinə və onların hərəkətlərinin əlaqələndirilməsinə yönəldilmişdir. O aşağıdakıları əhatə edir:

- təşkilati strukturların qurulması;
- təşkilati mədəniyyət və marketinq xidmətləri işçilərinin səmərəli işləməsi üçün şəraitin yaradılması;

- müəssisənin marketinq və digər xidmətlərinin səmərəli qarşılıqlı fəaliyyətinin təşkili.

Təşkilat strukturu adətən seçilmiş strategiya və qarşıya qoyulan vəzifələrlə müəyyən edilir. Müxtəlif üsullarla qurula bilən marketinq xidmətinin təşkili böyük əhəmiyyət kəsb edir.

7. Marketinq proqramlarının formalaşdırılması və həyata keçirilməsi.

Marketinq proqramı vahid məqsədlə birləşdirilən və müəyyən şərtlərdən asılı olan planlı həyata keçirilməsi üçün tədbirlər toplusudur.

Marketinq proqramlarının üç növü var:

- müəssisələrin ümumilikdə marketinqə keçirilməsi proqramı;
- marketinq fəaliyyətinin ayrı-ayrı komplekslərinin proqramı, xüsusən də müəyyən məhsulların köməyi ilə konkret bazarların inkişafı proqramı;
- marketinq fəaliyyətinin müəyyən elementlərinin mənimsənilməsi proqramı.

Marketinq proqramı aşağıdakı bölmələrdən ibarətdir:

- *giriş*. Marketinq proqramının və əsas qərarların qısa təsviri;
- *bazarın inkişafı strategiyası*. Bazarın tədqiqi və qiymətləndirilməsi;
- *güclü və zəif tərəflərin müəyyən edilməsi*. Mövcud problemlərin həyata keçirilməsini təmin edən müəssisənin güclü və zəif tərəflərinin müəyyən edilməsi;
- *vəzifələrin müəyyən edilməsi*. Proqramın müddəti üçün hesablanmış məqsədə çatmaq üçün həll edilməli olan vəzifələrin müəyyən edilməsi;
- *marketinq strategiyası*. Vəzifələrin həlli üçün ümumi marketinq yanaşmalarını müəyyən edən marketinq strategiyasının hazırlanması;
- *məhsul strategiyası*. yeni məhsulların, mövcud məhsulların çeşidinin təşviqi və satışı siyasəti;
- *malların paylanması kanallarının formalaşdırılması strategiyası*. filialların təşkili, vasitəçilər şəbəkəsi, anbar şəbəkəsi və s.;

- *qiymət strategiyası*. hədəf bazarda hər bir məhsul üçün, o cümlədən məhsulun həyat dövründən asılı olaraq qiymət dinamikası səviyyəsinin və sisteminin müəyyən edilməsi;
- *təşviq proqramı*. marketing tədbirlərinin keçirilməsi, sərgi və yarmarkalarda iştirak, nümunələrin göndərilməsi və s. planı;
- *icra büdcəsi və proqramın effektivliyinin qiymətləndirilməsi*. proqramın hazırlanması və icrası zamanı xərclərin səviyyəsi və effektivliyi, onun icrasının ilkin qiymətləndirilməsi, marketingin idarə edilməsi planı və sistemi.

8. Marketing nəzarəti sisteminin təşkili. Marketing fəaliyyətinə nəzarət marketing taktika və strategiyalarının həyata keçirilməsinin nəticələrinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi, məqsədə nail olunmasını təmin edən düzəliş tədbirlərinin həyata keçirilməsinin sistemli prosesidir. Buraya illik planların yerinə yetirilməsinə nəzarət, gəlirliyə nəzarət, fəaliyyətə nəzarət və strateji nəzarət daxildir. Marketingin səmərəliliyi aşağı olduqda, audit aparılır.

Marketing auditi müəssisənin problemlərini və potensialını müəyyən etmək üçün xarici bazar mühitinin, məqsədlərin, strategiyaların və xüsusi marketing fəaliyyət növlərinin hərtərəfli öyrənilməsidir. O, auditin ümumi prinsiplərinə əsaslanır və müəssisədə marketingdən düzgün istifadə edilməməsi nəticəsində itirilmiş faydaları müəyyən etmək məqsədi daşıyır.

Beləliklə, marketingin idarə edilməsi prosesi hədəf istehlakçıların tələbatının idarə edilməsinə, xidmətə və onların ehtiyaclarının hərtərəfli ödənilməsinə yönəlmiş spesifik prosedurları ehtiva edir.

2.3. “Qloballaşma” anlayışı və ona təsir edən amillər

“Qloballaşma” anlayışının müəyyənləşdirilməsinə bir çox yanaşma mövcuddur. Bu anlayışın aydın və ardıcıl tərifini vermək çətindir. Qloballaşmanın

müxtəlif məsələləri və aspektləri tamamilə ziddiyyətli anlayışlar mənasını verə bilər. Qloballaşma tarixi dəyişdirən və əsrlər boyu mövcud olacaq bir prosesdir.

Beləliklə, Mihaly Shimai hesab edir ki, qloballaşma “malların, xidmətlərin, kapitalın, informasiya texnologiyalarının və insanların transsərhəd axını, ticarət, investisiya və digər sahələrdə dünya bazarına istiqamətlənmənin prioritetliyi kimi proses və hadisələrin məcmusu kimi başa düşülməlidir”.

Elmi tədqiqatlarda bu söz tamamilə yeni məna kəsb edir, ona görə də onu təhlil etdikdən sonra belə nəticəyə gəlmək olar ki, qloballaşma dünya iqtisadiyyatının pul, əmtəə, xidmət və s. mübadiləsinin aparıldığı bir məkanda kiçik inteqrasiyasıdır.

Ehtimal olunur ki, bu anlayışı iqtisadi lüğətə Harvard Biznes Məktəbinin professoru Teodor Levitt daxil edib. O, 1983-cü ildə “Bazarın Qloballaşması” məqaləsinin müəllifidir və burada termini iri beynəlxalq müəssisələr tərəfindən hazırlanmış unikal məhsul bazarlarının ümumi kombinasiyası kimi müəyyən etmişdir.

"Qloballaşma" termini ingilis dilindən götürülmüşdür və latın dilindən gəlir. Qloballaşma müəyyən bir hadisənin qlobal hala çevrilməsi, bütün dünyanı əhatə edən bir proses deməkdir.

Yəni qloballaşma prinsipi mürəkkəb, çoxşaxəli, çoxlu problemlər yaradan proses kimi başa düşülür. Bu, planetar miqyaslı bu son dərəcə mürəkkəb fenomenin bütün aspektlərini əhatə edəcək qloballaşmanın vahid tərifinin olmasını çətinləşdirir.

Qloballaşma prosesinin mahiyyətinə dövlətlər arasında münasibətlərin genişlənməsi və mürəkkəbləşməsi, əmtəə, əmək, kapital və informasiya texnologiyaları üçün qlobal bazarın formalaşması, kapitalın beynəlmilləşməsi və dünya əmtəə bazarlarında rəqabətin artması, təbii sərvətlərə nəzarət və s. aiddir.

Sənaye səviyyəsində qlobal həmrəylik bir ölkədəki müəssisənin daxilindəki korporativ rəqabətin digər ölkədəki rəqabəti ilə nə dərəcədə əlaqəli olması ilə müəyyən edilir.

Hər bir ölkə səviyyəsində qloballaşma onun iqtisadiyyatı ilə dünya iqtisadiyyatı arasındakı əlaqə səviyyəsində özünü göstərir. Dünya iqtisadiyyatının qlobal artımından başqa, bütün ölkələr eyni dərəcədə əlaqəli deyil.

Qloballaşmanın təsiri altında dünya iqtisadiyyatında yeni məhsulların inkişafı, iş yerlərinin açılması, ticarət əlaqələri və s. vətəndaşların rifahı yüksəlir. Qloballaşma nəticəsində dünya iqtisadiyyatı sadə milli iqtisadi sistem kimi deyil, yeni keyfiyyət standartları ilə xarakterizə olunan iqtisadi cəmiyyət kimi görünməyə başladı.

Qloballaşma məqsədyönlü proses olsa da, inkişaf istəyi və onun nəticələri uzunmüddətli siyasi müzakirələrə səbəb olmuş, onun yerli və milli cəmiyyətlərdə etdiyi dəyişikliklərə münasibət müxtəlif ölkələrdə siyasi mübarizələri gücləndirmişdir. Qloballaşma indiki səviyyədə tərəfdarları və əleyhdarlarını müəyyən etmişdir. Odur ki, dünya iqtisadiyyatının inkişafı səbəblərinə görə tərəfdaş ölkələrə qarşı sağlam və ehtiyatlı siyasətin davam etdirilməsi ilə hökumət səviyyəsində və iqtisadi vahidin hər bir səviyyəsində qloballaşma resurslarından istifadə etmək çox vacibdir. İqtisadi inkişafın bu yeni şəraitində xarici ticarət mühüm rol oynayır.

Qloballaşmanın inkişafına amillər təsir edir ki, bunlardan ən mühümləri texnoloji tərəqqi, qlobal rəqabət, qlobal sektorlar, beynəlxalq müəssisələr və s.dır

Texnologiya qlobal birliyin açarındır, xüsusən də perspektivli yeni texnologiyalar, həmçinin yeni İnternet proqramları, iqtisadiyyatın ənənəvi sektorları vasitəsilə müasir texnologiyalardan istifadə edən sənaye sahələrinə çevrilən yeni məhsullardır.

İnkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatının xarakterik xüsusiyyəti rəqabətdir. Eyni zamanda bir qlobal müəssisə öz strategiyasında əhəmiyyətli dəyişikliklər etdikdə və bu strategiya qlobal marketinqdə tətbiq edildikdə, digər müəssisələr yeni rəqabət şəraitinə uyğunlaşmaq məcburiyyətində qalırlar.

Son zamanlar milli sektorlar getdikcə daha çox istehlakçıların tam homogenləşməsi ilə xarakterizə olunan regional və qlobal sektorlara çevrilir. Homogenləşdirmə, bu malların markalarının tanındığı dünyanın əksər ölkələrində eyni məhsul və xidmətlərin oxşar istehlak seqmentlərinə təklif oluna bildiyi zaman bazarların bir qlobal bazarda müqayisəsidir.

Qloballaşma fenomeni mübahisələrə səbəb olur. Qloballaşma bir tərəfdən daha çox inkişaf etmiş ölkələrin iqtisadi artımına töhfə verir və inkişaf etməkdə olan ölkələrin təcrid hissini azaldır, digər tərəfdən isə qloballaşma yoxsulluqla mübarizədə uğura gətirib çıxarmır və sabitliyi təmin etmir. Bundan əlavə, Qərb ölkələri kasıb ölkələri ticarət maneələrini aradan qaldırmağa və onları saxlamağa məcbur edir, inkişaf etməkdə olan ölkələrin məhsullarını ixrac etməsinə mane olur və beləliklə, onları çox ehtiyac duyulan ixrac gəlirlərindən məhrum edir.

Beləliklə, qloballaşma milli iqtisadiyyatının sabit olduğu və “yaxşı” inkişaf yolu keçdiyi ölkələr üçün sərfəlidir. İnkişaf etməkdə olan ölkə yoxsulluqla mübarizə aparmaq və iqtisadi artıma nail olmaq üçün qloballaşmanı qəbul etməlidir.

Ədəbiyyatda qloballaşmanı mənimsəmiş və uğur qazana bilməyən, əksinə, qloballaşma prosesinin dövlət iqtisadiyyatında yoxsulluğa və durğunluğa səbəb olan keçid iqtisadiyyatlı ölkələrin nümunələri çoxdur. Buna görə də praktikada həmişə özünü doğrultmayan bir sıra mülahizələri qeyd etmək olar. Xüsusən də belə hesab edilir ki, iri müəssisə miqyas effektivə görə qalib gəlir, bu heç də həmişə doğru deyil, çünki çox vaxt texnoloji və məhsul yeniliklərini tətbiq edən kiçik və orta müəssisələr bazarda qiymət üstünlükləri əldə edirlər. Həmçinin, kiçik müəssisələr bazardakı dəyişikliklərə daha tez uyğunlaşırlar.

Bundan əlavə, global bazarda yalnız standartlaşdırılmış məhsulların qalib gələcəyi iddiası şübhə doğurur. Qlobal müəssisələr əsasən bazarlarda tam standartlaşdırılmış məhsullar təklif etmirlər, məhsullarını istehlakçıların ehtiyaclarına uyğunlaşdırmağa çalışırlar. Məsələn, McDonald's yerli istehlakçıların zövqünə uyğunlaşır, Böyük Britaniyada çay, Fransada şərab, Yaponiyada teriyaki hamburgerləri və s. qeyd etmək olar.

2.4. Qlobal bazar və onun çevrilmə mexanizmi

Qlobal iqtisadiyyat beynəlxalq iqtisadiyyatdan çox fərqlidir. Bu gün söhbət bu sistemin universallığı və mükəmməlliyindən deyil, daha çox resursların və innovasiyaların qlobal əlçatanlığından, qlobal bazanın birləşməsindən, qlobal

fərdiləşmə və korporasiyadan, böhran şəraitində iqtisadi inkişaf templərinin və səviyyələrinin sinxronlaşdırılmasından gedir.

Qlobal iqtisadiyyatın tərkib elementi qlobal tələb və qlobal təklifin tarazlaşdırılması üçün reproduktiv mexanizm kimi fəaliyyət göstərməli olan qlobal bazardır.

Qlobal tələb istehlakçıların mal və xidmətlərin həcmi, nomenklaturası və əraziləri baxımından heç bir məhdudiyyət qoyulmadan beynəlmilləşdirilmiş qiymətlər hesabına almaq ehtiyac və imkanlarını əks etdirir. Eyni zamanda qlobal brendlərin təsiri altında istehlak tələbi artır və qlobal bazar ticarət maneələrinin aradan qaldırılmasına töhfə verən keyfiyyətli məhsul və xidmətlərlə, xüsusən də ÜTT çərçivəsində informasiya texnologiyalarının inkişafı və marketinqi, qlobal biznes konsolidasiyası əsasında baş verir.

Qlobal təklif əmtəə və xidmətlərin dünya tələbatına uyğun müəyyən miqdarda, konkret şəraitdə və qiymətlərdə realizəsinə yönəlmiş dünya iqtisadi sisteminin potensial tədqiqatlarında öz əksini tapır.

Struktur nöqteyi-nəzərindən qlobal bazar bir tərəfdən milli, daxili və beynəlxalq ticarəti, digər tərəfdən isə amil bazarlarını və mal, xidmət, investisiya, innovasiya bazarlarını birləşdirir

Ən gəlirli və yüksək rəqabət qabiliyyətli olanı dünya bazarı üçün ən cəlbedici olan və yeni məhsulun istehsalı ilə onun tətbiqi arasında yüksək dinamikası, innovasiyaların bütün dünyada sürətlə yayılması ilə tanınan elm sahəsidir. Yüksək texnologiyalı məhsulların qlobal satışının ümumi həcmi on milyonlarla dollarla qiymətləndirilir.

Qlobal bazarda, bir qayda olaraq, bu, xalis formada məhsulun özü deyil, əqli mülkiyyəti satmağın ən yaxşı yolu kimi əmtəə, xidmət və məlumat paketidir. Nəticədə elm, texnologiya, informasiya və media sahəsində liderlik qlobal rəqabətdə əsas amilə çevrilib. Qlobal bazarların yaradılması, birincisi, dünya iqtisadiyyatı TMK-ların, dövlət və qeyri-hökumət təşkilatlarının, ayrı-ayrı şəxslərin, qeyri-rəsmi qrupların artan təsirləri ilə müşayiət olunan rəqabət şəraitində çətinlik.

İqtisadiyyatın post-sənaye seqmentində qlobal korporasiyaların lider mövqeləri dinamik mədəniyyətlə birlikdə metakorporasiya istiqamətində ən son keyfiyyətli təşkilati beynəlxalq dəyişikliklər yaradır.

Müasir biznes təcrübəsində qlobal şəraitə uyğun olaraq daxili və xarici rəqabət mühitinin elementlərinin əlaqələrini birləşdirən dairəvi, üfüqi korporasiyalar, kvazi holdinqlər, virtual korporasiyalar və şəbəkə korporativ strukturları formalaşır.

Köhnə strukturun dəyişdirilməsi prosesində müəssisələrin fiziki və hüquqi xüsusiyyətləri, korporativ mədəniyyəti itirildikdə, onun virtuallaşmasına səbəb olan biznesin metakorporasiyasıdır. Metakorporasiyaların fəaliyyətinin şəbəkə təşkili müəssisələr arasında sərhədlərin bulanmasına, təşkilatın daxili və xarici üzvləri, öz və xarici resurslar, iri və kiçik müəssisələr arasında ənənəvi fərqlərin aradan qalxmasına səbəb olur. Bazarda yeni vəziyyət olan “hiper-rəqabət” yaranır. Qaydalarda dəyişikliklərin sürəti yalnız rəqabət üstünlüklərinin formalaşması və istifadəsi mexanizmlərini mənimsəməyə qadir olan müxtəlif səviyyəli ən səmərəli və aktiv müəssisələrə uyğunlaşmağa imkan verir. Bu, qlobal rəqabət təzyiqinin bütün müəssisələr (beynəlxalq və yerli, istənilən fəaliyyət sahəsində) həm beynəlxalq, həm də milli bazarlarda hiss olunduğunu vurğulayaraq, qlobal biznes mühitində müəssisələrin fəaliyyət forma və üsullarının dəyişdirilməsini zəruri edir.

Eyni zamanda, qlobal biznes sferasına daxil olma mərhələləri aşağıdakılardır:

- beynəlxalq bazara çıxış;
- beynəlxalq genişlənmə;
- informasiya sistemlərinin texnoloji təsirinə, resurs təminatının mümkünlüyünə və təşkilati strukturların uyğunlaşmasına müəyyən idarəetmə reaksiyası tələb edən qlobal səmərələşdirmə.

İdarəetmə üçün qlobal rəqabət çağırışları, bir tərəfdən, informasiyalaşdırma hesabına idarəetmə prosesinin sadələşdirilməsi, digər tərəfdən, effektiv biznes əməliyyatlarının həyata keçirilməsi üçün yeni biliklərə, yaradıcı yanaşmalara və həll yollarına ehtiyac olması ilə əlaqədardır. Yəni qlobal bazarda rəqabətqabiliyyətliliyə və liderliyə birincisi, milli üstünlükləri optimal şəkildə həyata keçirən və yüksək keyfiyyətli dövlət iqtisadi siyasəti və səmərəli idarəetmə yolu ilə əmək

məhsuldarlığını daim artıran, ikincisi, beynəlmilləşmənin üstünlüklərindən istifadə edən ölkələr nail olurlar.

Bu gün qlobal korporasiyalar iqtisadi tsiklin modifikasiyasına həlledici təsir göstərir, onlar qlobal bazarda qiymətlərin formalaşması proseslərinə fəal şəkildə müdaxilə edir və makroiqtisadi vəziyyəti birbaşa tənzimləyirlər.

Ona görə də qlobal maliyyə sabitliyinin təmin edilməsinə, dünya iqtisadiyyatında tarazlığın bərpasına, həm korporativ, həm dövlətlərarası, həm də qlobal səviyyədə dayanıqlı iqtisadi artım üçün zəmin yaradılmasına yönəlmiş səmərəli qlobal idarəetmə sisteminin formalaşdırılması aiddir.

2.5. Qlobal müəssisələrin marketing fəaliyyəti

Qloballaşma prosesinin təsiri altında öz mövqelərində möhkəm dayanan müəssisələr son nəticədə qlobal müəssisə statusu əldə edirlər ki, bu da onlara öz biznesini dünya bazarlarında genişləndirməyə imkan verir.

Müəssisənin dünya bazarına çıxmasının bir neçə yolu var. J.J.Lamben rəqabət üstünlüklərini saxlamaq üçün iki fərqli üsuldən istifadə etməyi tövsiyə edir:

- bütün bazarlarda marketing fəaliyyətinə diqqət yetirmək. Bu üsul öz istehsalının səmərəliliyinin göstəricilərinə üstünlük verir. İstehlakçıların qlobal tələbatlarının oxşar olmasına əsaslanır, bundan əlavə, istehlakçılar məhsulun keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması və qiymətinin aşağı salınması hesabına konkret üstünlüklərdən imtina etməyə hazırdırlar;
- malların uyğunlaşdırılması, yəni müxtəlif bazarların xüsusi ehtiyaclarının marketingi. Başqa sözlə, müəssisənin müəyyən bazarda yüksək tələbat olacaq məhsullar istehsal edir. Burada hər bir reklamın müştəri ehtiyaclarına əsaslanan fərdi yanaşması var.

Marketing yanaşmalarının inkişafına təsir edən əsas amil xarici makro və mikromühitin xüsusiyyətləridir.

Beynəlxalq makro və mikro mühitlər iki istiqamətdə qiymətləndirilir:

1. *standartlaşdırmanı təşviq edən və müxtəlif səbəblərlə müəyyən edilən global qüvvələri nəzərə alınması*: miqyas, rəqabət, davranış və istehlakçıların gözləntiləri iqtisadiyyatının təsiri;
2. *yerli xüsusiyyətlərə diqqəti cəlb edən yerli qüvvələrin nəzərə alınması*: hüquq normalarının, mədəniyyətlərin, istehlak ənənələrinin müxtəlifliyi, satış şəbəkələrinin orijinallığı.

Beynəlxalq marketinqdə bu qüvvələrin marketinq strategiyasının seçilməsinə təsirini qiymətləndirmək üçün matris yanaşmadan istifadə olunur. Beynəlxalq marketinq qeyri-ənənəvi idarəetmə forma və üsullarından istifadəni, əmtəələrin global bazarda irəliləyişinə müxtəlif yanaşmaların çevik və yaradıcı tətbiqini tələb edir. Dünya iqtisadiyyatında global marketinq və beynəlxalq idarəetmənin birləşməsi global müəssisələrin xarakterik xüsusiyyətinə çevrilir.

2.6. Qlobal bazara çıxmaq üçün marketinq strategiyaları

Beynəlxalq marketinq strategiyası biznes planının məqsədlərinə nail olunmasını təmin edən prinsiplərin, qaydaların, təşkilati fəaliyyətlərin məcmusudur:

- mənfəətin artırılması;
- xərclərin azaldılması;
- rəqabətin artırılması;
- bazarda mövqenin möhkəmləndirilməsi və s.

Qloballaşmaya can atan hər bir müəssisə global bazara çıxış üçün müəyyən yanaşmaya, həmçinin konkret marketinq siyasəti və strategiyasına diqqət yetirir.

Ümumiyyətlə, marketinq planı tərtib edilərkən giriş və çıxış elementlərinin dəqiq müəyyən edilməsi vacibdir.

Giriş elementlərinə marketinq strategiyasının işlənilib hazırlanmasını müəyyən edən amillər daxildir ki, onların da əsası marketinq mühitinin müəyyənədiciləri və korporasiyanın korporativ missiyası və məqsədləridir.

Marketinq strategiyasının ilkin elementləri dörd istiqamətdə yanaşmaları əhatə edən marketinq kompleksi ilə bağlı qərarlardır:

- məhsul;
- qiymət;
- satış;
- kommunikasiya siyasəti.

Beləliklə, marketinq strategiyası öz xarici mühitində uğur potensialını reallaşdırmaq üçün bir vasitə kimi istifadə olunur.

Müəssisənin strategiyası onun fəaliyyətinin beynəlxalq göstəricilərinin səviyyəsindən asılıdır. Məhz buna görə də (yeni) qlobal bazara yenicə qədəm qoymuş müəssisə ən az xərcə ən cəlbedici bazar segmentində məhsul təqdim etmək strategiyasından istifadə edəcək, təcrübəsi olan müəssisə isə bəzi bazar segmentlərinə daxil olub digərlərindən çıxacaq. Yəni ki, qlobal bazarda fəaliyyət üçün resursların cəlb edilməsini balanslaşdırmağa çalışacaq.

Marketinq strategiyalarından istifadə xüsusiyyətləri TMK-ların qlobal və beynəlxalq müəssisələrə bölünməsi ilə sıx bağlıdır. M.Porterin fikrincə, qlobal və beynəlxalq müəssisələr arasındakı fərq ondan ibarətdir ki, beynəlxalq müəssisələr rəqabət üstünlüklərinin milli bazardan kənarda heç bir rol oynamadığı sənayelərdə, qlobal müəssisələr isə müxtəlif milli bazarlarda oxşar qiymət səviyyələri və rəqabət şəraiti olan sənayelərdə fəaliyyət göstərilir. Bundan asılı olaraq elmi ədəbiyyatda beynəlxalq marketinq strategiyası və qlobal marketinq strategiyası fərqləndirilir.

Beynəlxalq marketinq strategiyası hər bir milli bazara müxtəlif spesifik yanaşmalarla xarakterizə olunur. Eyni zamanda, bazar ayrıca segment kimi nəzərə alınır, TMK filiallarının yaratdığı məhsullar konkret ölkənin tələb xüsusiyyətlərinə uyğunlaşdırılır. Məsələn, “Procter & Gamble” şirkətinin dünyaca məşhur “Ariel” yuyucu tozu Amerika, Almaniya, Yaponiya, Mərkəzi və Şərqi Avropa bazarlarına uyğunlaşdırılıb. Amerika versiyası aşağı su temperaturlarına diqqət yetirir və qısa müddətli yuyulma üçün nəzərdə tutulub. Almaniyada paltarların uzun müddət islanması və daha yüksək temperaturda yuyulması məqbuldur. Alman “Ariel” bu tələblər üçün nəzərdə tutulmuşdur. Yaponiya üçün “Ariel” kiçik maşınlarda qısa yuyulma müddətinə uyğunlaşdırılmışdır.

Qlobal marketing strategiyası müxtəlif milli bazarlarla bağlı marketing qərarlarına kompleks yanaşmanı nəzərdə tutur. Qlobal strategiyadan istifadə edən müəssisə dünya bazarını vahid bir qurum kimi qəbul edir. Aşkar üstünlüklər arasında qənaətin istehsalın miqyasına təsiri, elmi-tədqiqat və inkişaf xərclərinin kompensasiyası, əmtəələrin müxtəlif bazarlara çıxarılması üçün kompleksin inkişafı üçün xərclərin azaldılması daxildir. TMK-ların qlobal marketing strategiyalarının həyata keçirilməsində uğuru təmin edən amillər sırasında iri meqapolislərin rolunun gücləndirilməsini göstərmək olar. Müxtəlif ölkələrin böyük şəhərlərinin sakinləri eyni ölkənin əyalətlərinin və böyük şəhərlərinin sakinlərinə nisbətən daha çox ümumi cəhətlərə malikdirlər. Bu, TMK-lərə qlobal marketing yanaşmasının tətbiq olunduğu ölkədən asılı olmayaraq, qlobal marketing strategiyasından marketing fəaliyyətlərinə oxşar cavab verə bilən “öz” auditoriyasını tapmaq imkanı verir. Elmi ədəbiyyatda qlobal marketing strategiyalarının aşağıdakı növləri fərqləndirilir:

- *integrasiya olunmuş marketing strategiyası*. Əksər xarici bazarlarda standartlaşdırılmış marketing fəaliyyəti;
- *qlobal seqmentlərin strategiyası*. Müəssisə müxtəlif ölkələrdə, lakin eyni istehlakçılar seqmenti üçün işlədikdə;
- *marketing kompleksinin qlobal elementlərinin strategiyası*;
- *qlobal məhsul strategiyası*. Məhsul müxtəlif xarici bazarlara uyğunlaşdırıldıqda məhsulun qloballaşmasına yönəldilir;
- *qlobal əmtəə nişanlarının strategiyası*. Müəssisənin bütün xarici bazarlarda bir brenddən istifadə etməsi.

Yuxarıda təsvir edilən TMK strategiyalarının hər biri bazar seqmentlərinə və strategiyanın inkişafına təsir edən amillərə əsaslanan öz xüsusiyyətlərinə malikdir. Beynəlxalq və qlobal marketing strategiyaları arasındakı fərqlər cədvəl 2.2-də verilmişdir. TMK yalnız qlobal və ya beynəlxalq marketing strategiyasından istifadə etmir. Əksər hallarda kompromis yanaşmalar üstünlük təşkil edir ki, bu da şərti olaraq standartlaşdırılmış uyğunlaşma kimi müəyyən edilə bilər.

Təbii ki, qloballaşma ABŞ, Almaniya, Yaponiya kimi “böyük dünya dövlətlərinin” inkişafına müsbət təsir göstərsə də, Azərbaycan kimi keçid iqtisadiyyatına malik ölkələr qloballaşmanın müsbət nəticələrini yaşamayıb.

Cədvəl 2.2. Qlobal və beynəlxalq marketing strategiyasının müqayisəli xüsusiyyətləri

Xüsusiyyətlər	Beynəlxalq strategiya	Qlobal strategiya
Hədəf	Xarici bazarın sosial-mədəni fərqlərini nəzərə alaraq	Qlobal, universal ehtiyacların müəyyən edilməsi, onların məqsədyönlü formalaşdırılması
Məhsulun həyat dövrü	Hər bir milli bazar üçün müxtəlif mərhələlər	Qlobal həyat dövrü
Konstruksiya	Hər bir bazar üçün dəyişiklik	Beynəlxalq layihə standartları
Uyğunlaşma	Hər bir bazarın milli fərqlərinə uyğunlaşır	Ümumbəşəri ehtiyac və istəklərə istiqamətlənmə
Seqmentləşdirmə	Hər bir seqment üçün məhsul, yəni diferensiallaşdırılmış marketing	Bazarın eyni seqmentlərini axtarır
Müsabiqə	Müəyyən bir milli bazar daxilində	Müəssisənin mövqeləri onun qlobal mövqeyi ilə müəyyən edilir
İstehsal	Məhsulun milli zövqə uyğunlaşdırılması	Qlobal standartlaşdırma
İstehlakçı	Milli fərqləri nəzərə almaq	Müştəri istək və ehtiyaclarının qlobal yaxınlaşması
Mallar	Məhsul hər bir bazara uyğunlaşdırılıb	Vahid, yəni qlobal məhsulun inkişafı

Qiymət	Yerli bazarlarda imic nəzərə alınmaqla fərqləndirilir	Beynəlxalq tarif sisteminin inkişafı
Təşviq — promosyon	Milli ehtiyacları təkrar istehsal edən məhsulun milli imici	Təşviq qlobal ehtiyacları əks etdirir
Satış	Malların paylanmasının milli kanallarından istifadə	Paylanmanın qlobal standartlaşdırılması

Belə ölkələrdə, bir qayda olaraq, əksər sənaye sahələri (məsələn, kənd təsərrüfatı) durğunluq vəziyyətindədir və qloballaşma prosesi onlara mənfi təsir göstərir, çünki dünyanın əksər ölkələri bu ölkələrin kənd təsərrüfatı məhsullarının ixracına tarif məhdudiyyətləri qoyur, beləliklə, onların istehsalını məhdudlaşdırır. Buna görə də qloballaşma prosesi biznes sektorundan asılı olaraq ölkə iqtisadiyyatına təsir edir və buna görə də xüsusi marketinq yanaşmalarına ehtiyac var. Məsələn, dünya bazarına çıxmaq strategiyalarından birinə diqqət yetirmək deyil: beynəlxalq və ya qlobal, lakin sənayedən və ölkənin inkişaf səviyyəsindən asılı olaraq bu strategiyaların kombinasiyasından istifadə etmək.

Azərbaycan Respublikası ilə Avropa İttifaqı (Aİ), Ümumdünya Ticarət Təşkilatı (ÜTT) və s. kimi həmkarlar ittifaqları arasında iqtisadi əməkdaşlığın inkişafını nəzərə alaraq, şərtlər daxilində dövlətimizin gələcək qloballaşma perspektivləri ilə bağlı müəyyən nəticələr çıxarmaq olar. Həmişə məlumdur ki, Aİ-yə daxil olmaq ticarət maneələrini aradan qaldırır, bundan əlavə, ölkələr maneələri təhlükəsiz şəkildə aradan qaldırmağa və Aİ-nin digər üzv dövlətlərindən malların öz bazarlarına sərbəst çıxışını təmin etməyə borcludurlar. Bu, ölkənin dünya iqtisadiyyatına qloballaşması prosesini xeyli asanlaşdıracaq.

Fəsil 3. Marketing menecmentinin təşkili

3.1. Marketing menecmentinin təşkilinin mahiyyəti və prinsipləri

Müəssisənin bazarda uğur qazanması onun bazar məhsulu strategiyasının həyata keçirilməsini təmin edən marketing menecmentinin təşkilini tələb edir. Marketing menecmentinin funksiyası kimi müəssisənin məqsədi müəssisənin strukturunun yaradılması, satış şöbələrinin öz işində səmərəliliyinin təmin edilməsi, ixtisaslı kadrların seçilməsi, təşkilatın korporativ mədəniyyətinin formalaşdırılması və s.dır.

Beləliklə, marketing menecmentinin təşkili biznesdə marketing mühitinin yaradılması, məqsədlərə çatmaq üçün fəaliyyət və münasibətlərin müəyyənəşdirilməsi prosesidir.

İdarəetmənin təşkilati strukturu integrasiya olunmuş və konkret inzibati funksiyaları yerinə yetirən xidmətlər, şöbələr, bölmələr və ayrı-ayrı vəzifəli şəxslərin məcmusudur. Onların əlaqələndirilmiş fəaliyyəti funksiyaların bölüşdürülməsini, ardıcılığın və müddətlərin müəyyən edilməsini tələb edir.

Müəssisədə marketing menecmentinin təşkilinə aşağıdakılar daxildir:

1. ***Marketing menecmenti müəssisənin strukturunun yaradılması və ya təkmilləşdirilməsi kimi.*** Biznesdə marketing onun məzmununun uğurla həyata keçirilməsi üçün vacibdir.

Müəssisənin universal marketing strukturu yoxdur, çünki o, biznes texnologiyasından, marketing və məhsul planının işlənilib hazırlanmasında və həyata keçirilməsində çoxşaxəlilikdən asılıdır.

Marketing menecmenti sistemlərinə, bazar müxtəlifliyinə, artan rəqabətə, müxtəlif coğrafi ərazilərə, məhsul portfellerinin və bazar növlərinin müxtəlifliyinə diqqət yetirmək zərurəti müxtəlif marketing idarəetmə təşkilati strukturlarının yaradılmasına gətirib çıxarır.

Bununla belə, ən çox yayılmış xüsusiyyətlərə aşağıdakı marketing idarəetməsinin strukturunu aid edə bilərik:

- funksional;

- ərazi;
- məhsul;
- bazar və onların müxtəlif birləşmələri.

Marketing menecmentinin təşkilati strukturunun düzgün seçilməsi onun effektiv işləməsi üçün ilkin şərtləri təmin edir.

2. Sertifikatlı marketing mütəxəssislərinin təyin edilməsi. Marketing şöbəsində müvafiq peşəkarlar olmalıdır. Marketing şöbəsinin müdiri və müəssisə rəhbərləri bununla məşğul olmalıdırlar. Birincisi, kadrlara olan ehtiyacı müəyyən etmək, standartlar və tələblər müəyyən etmək, işçilərin sayının hesablanması üsullarını seçmək lazımdır. Hər bir sahə üzrə marketing şöbəsinin işçilərinin sayı müəyyən edilərkən təsərrüfat əməliyyatlarının istiqamətini, səviyyəsini, sayını, ehtiyatlarını, təchizatçıların, vasitəçilərin və müştərilərin sayını nəzərə almaq lazımdır.

İxtisaslara olan ehtiyac, yəni kateqoriyaya, peşəyə, biliyə, təhsil səviyyəsinə ehtiyac ixtisas komponentinə (iş təsvirində göstərilən iş tələblərinə), ştat cədvəlinə uyğun olaraq hesablanır. Keyfiyyətli ehtiyacın hesablanması hər bir kateqoriya üzrə işçilərin sayının eyni vaxtda müəyyən edilməsi ilə uyğundur.

Kadrlar daxili və xarici mənbələrdən təyin edilir:

- *Daxili mənbə.* Müəssisənin müvafiq vəzifələrdə çalışan işçiləridir. Daxili seçimin üstünlükləri müəssisədə işçilərin sayını saxlamaq və təşkilatçılıq mədəniyyətini təkmilləşdirməkdir. Dezavantajlara digər şöbələrin yenidən təşkili ehtiyacı və vəzifəyə namizədlərin olmaması daxildir;
- *Xarici mənbə.* Universitet məzunları, peşəkar məşğulluq xidmətlərinin məlumatları, media reklamları və s. aiddir. Kənar kadr seçiminin əsas üstünlüyü tələb olunan ixtisaslara malik işçilərin işə götürülməsi, yeganə çatışmazlıq isə əlavə xərclərdir.

Marketing şöbəsinin menecerləri və aparıcı mütəxəssisləri idarəetmə kadrlarının ümumi tələbatlarına cavab verməlidirlər:

- peşəkar bacarıqlar;

- təşkilatçılıq bacarığı;
- risk götürmə bacarığı;
- yüksək etik standartlar və s.

Bundan əlavə, onlar marketing sahəsində vakansiyaların seçilməsi ilə müəyyən edilən müəyyən tələblərə cavab verməlidirlər:

- strateji biliklər;
- qabaqcıl analitik bacarıqlar;
- vəziyyəti qabaqcadan görmək və əsaslandırılmış qərarlar qəbul etmək bacarığı və s.

3. ***Marketingin idarə edilməsi sistemində şöbələr və işçilər arasında funksiyaların, hüquq və vəzifələrin bölüşdürülməsi.*** Marketing şöbəsinin müdiri bir tərəfdən məhsulun hazırlanması, istehsalı, satışı, müştərilər arasında malların bölüşdürülməsi, satışdan sonrakı xidmət üzrə ixtisaslaşan müəssisənin şöbələri və işçiləri ilə bir tərəfdən malların istehlakçıları arasında birbaşa funksiyaları yerinə yetirir.

Marketing şöbəsinin əməkdaşları biznes mühitinin tədqiqi aparır, ilk növbədə müştəriləri və rəqibləri maarifləndirirlər. Bunu nəzərə alaraq, onlar marketing strategiyaları və planları hazırlayır, marketing fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi üçün istiqamətlər formalaşdırır və müvafiq marketing məlumatlarını müəssisənin digər şöbələrinə çatdırırlar. Beləliklə, marketing şöbəsi bütün vacib biznes funksiyalarının yerinə yetirilməsinə təsir göstərir.

Menecerlər və marketing mütəxəssisləri aşağıdakı səviyyələrdə təmsil oluna bilər:

- *marketing idarəetməsinin yüksək səviyyəsi:* marketing üzrə baş direktorun müavini (prezident müavini, kommersiya direktoru), marketing direktoru (xidmət, şöbə, şöbə müdiri);
- *orta səviyyə müəyyən məhsul üzrə bütün növ marketing fəaliyyətini əlaqələndirən məhsul meneceri tərəfindən təmsil olunur:* bazar

menecerləri, marketinq, müştəri xidməti, marketinq, ictimaiyyətlə əlaqələr;

- *orta səviyyə müəyyən bir məhsula münasibətdə bütün növ marketinq fəaliyyətini əlaqələndirən məhsul menecerini təmsil edir:* bazar menecerləri, istehlakçılarla iş meneceri, reklam, ictimaiyyətlə əlaqələr üzrə dəstək;
- *operativ-icraçı səviyyə:* satış agenti, reklam agenti, marketinq üzrə menecer köməkçisi;
- *texniki səviyyə:* satış və biznes xüsusiyyətlərinə yönəlmiş peşəkar marketinq məsələləri üzrə kadr hazırlığı meneceri, satış meneceri, marketinq fəaliyyətinə nəzarətçi;
- *köməkçi səviyyə:* satış meneceri, daxili marketinq auditini aparan iqtisadi analitik və kompüter məlumatlarının emalı üzrə ekspert təmin edir.

4. ***Kadrların səmərəli işləməsi üçün şəraitin yaradılması.*** Müəssisənin fəaliyyətinin səmərəliliyinə kollektivin artan marağı maddi və qeyri-maddi həvəsləndirmənin müxtəlif formalarından istifadəni nəzərdə tutur.

İşçilərin maddi həvəsləndirilməsi aşağıdakı prinsiplərə əsaslanmalıdır: əmək haqqının səviyyəsi işçinin ixtisasından, yerinə yetirilən işin kəmiyyətindən və keyfiyyətindən asılıdır, rəqiblərin əmək haqqı ilə bərabər olmalıdır. Buraya daxildir: sabit əmək haqqı, mükafat sistemi və əlavə ödənişlər.

Qeyri-maddi motivasiyaya aşağıdakılar daxildir:

- müəssisə mədəniyyətinin inkişafı;
- komanda quruculuğu fəaliyyəti;
- sosial paketin mövcudluğu;
- karyera yüksəlişi proqramları;
- iş yerinin təşkili;
- işçilərin təhlükəsizlik tədbirləri və s.

Bir qayda olaraq, sosial paket kollektiv müqavilə ilə müəyyən edilir və aşağıdakıları əhatə edə bilər:

- *məcburi sosial sığorta paketi*: illik ödənişli məzuniyyət, müvəqqəti əlilliyə görə ödəniş, müəyyən ailə vəziyyətinə görə ödənişli məzuniyyət, sosial yardım haqqı, icbari tibbi sığorta;
- *rəqabətli sosial paket*: inzibati heyət üçün çevik iş qrafiki, şöbə müdirlərinin korporativ avtomobillə təmin edilməsi, işçilərin pulsuz təlimi;
- *kompensasiya sosial paketi*: işçinin xidməti vəzifələrini yerinə yetirməsi zamanı xərclədiyi pul xərclərinin ödənilməsi, mobil rabitə üçün ödəniş, təlim xərclərinin qismən və ya tam ödənilməsi və s.

5. **Müəssisənin digər bölmələri ilə marketing kommunikasiyalarının müvafiq təşkili.** Marketing fəaliyyəti zamanı departamentlər arasında səmərəli ünsiyyət onlar arasında rol və məsuliyyət balansını tələb edir. Bunun üçün səlahiyyət sahələrində marketing funksiyalarının həyata keçirilməsində birgə iştirakda hər bir inzibati işçinin vəzifələrinin həcmi və xarakterini əks etdirən qüvvənin səviyyəsini və xarakterini göstərən məsuliyyət bölgüsü xəritəsindən istifadə olunur və iki və ya daha çox şəxsin məsuliyyəti üst-üstə düşür (Cədvəl 3.1).

Cədvəl 3.1. Məsuliyyətin bölüşdürülməsi xəritəsi

Marketing funksiyaları	Direktor	Direktorun istehsalat-təsərrüfat işləri üzrə	Marketing şöbəsinin müdiri	Məhsul qruplarının idarəçiləri	Regional idarəçilər	Bazar idarəçiləri	Bazar Araşdırmaları Bürosu	Reklam bürosu	Satış şöbəsi	Planlaşdırma şöbəsi
Marketing tədqiqatları				U	S	U	P, V			U

Yeni məhsulların inkişafı	R	P	P	S	S	U	U			U
Çeşidlərin planlaşdırılması		P, V	R						P	P, V
Satış planlaması			R					P, V	S	
Reklam və satışın təşviqi			S	S	R	S	S	P, V		U
Əmtəə nişanının inkişafı	R	S	S	S	S	S	S			
Satış		U	S	S	R	P	S		P, V	U
Qiymət siyasəti		U	R						R	
İstehlakçılara xidmətlər			R	S	S	P, V	S			U
Marketing fəaliyyətinə nəzarət	R	P	U	U	U	U	U	U	U	U

Qeyd: R – qərar qəbulətmə; P – qərarın hazırlanması; U – qərarın hazırlanmasında iştirak; S – qərarın hazırlanması və ya onun qəbulu mərhələsində məcburi razılaşma; V – qərarın icrası.

Məsuliyyət bölgüsü xəritəsindən istifadənin üstünlükləri aşağıdakılardır:

- vəzifəli şəxslərin və müəssisənin struktur bölmələrinin funksional vəzifələrinin dəqiq müəyyən edilməsi;
- vəzifə təlimatlarının tərtibi prosesinin sadələşdirilməsi;
- yeni marketing fəaliyyətlərinin həyata keçirilməsi üçün işçilərin və ya bölmələrin tapılmasına köməklik;
- az və ya həddindən artıq yüklənmə ilə işləyən vəzifəli şəxslərin və müəssisənin struktur bölmələrinin müəyyən edilməsi;
- vəzifəli şəxslərin və bölmələrin öz vəzifələrini yerinə yetirmələrini təkmilləşdirmək üçün hüquq və vəzifələrini yenidən bölüşdürmək imkanı.

Müəssisənin qarşıya qoyulmuş məqsədlərin həyata keçirilməsinin zəruri səviyyəsinə çatması, ilk növbədə, marketing menecmentinin təşkili prinsipləri sisteminin tətbiqi ilə müəyyən edilir. Onlara daxildir:

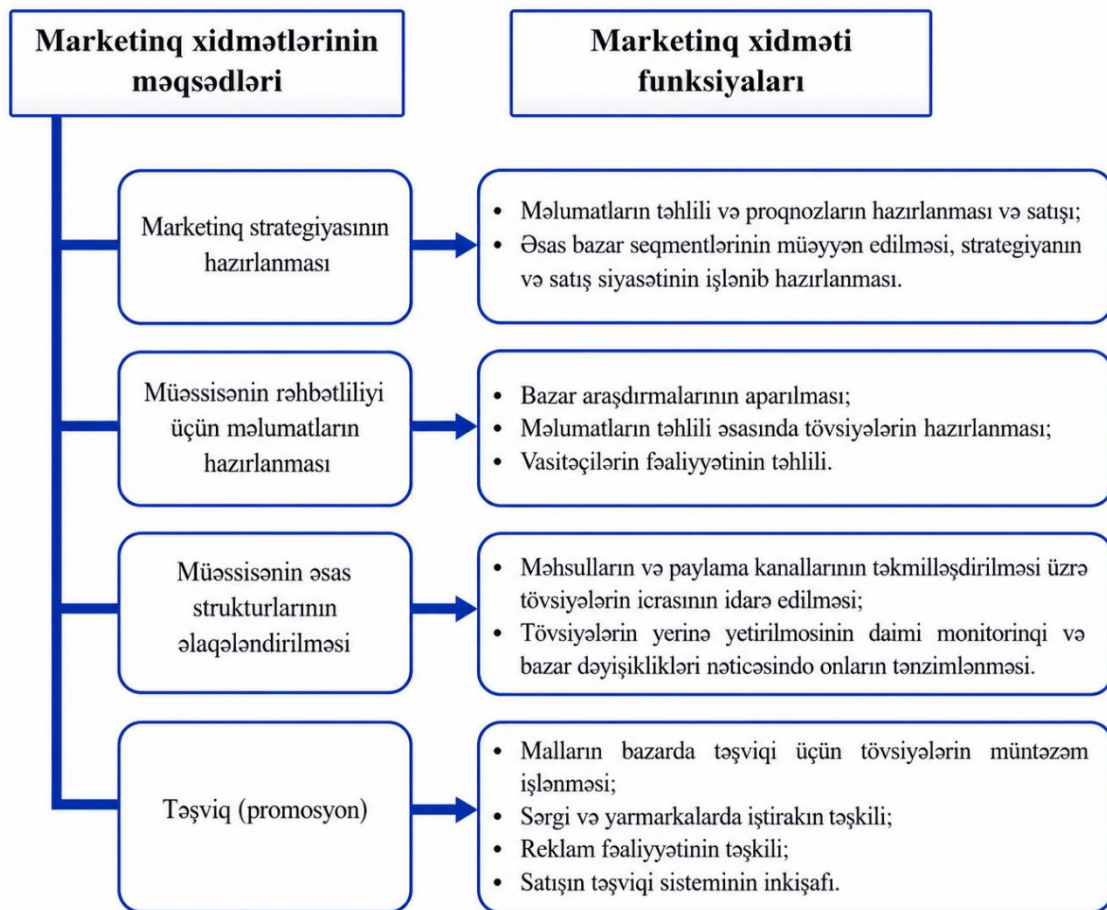
- *məqsədyönlülük*: biznes məqsədlərinə və marketing strategiyalarına nail olmaq;
- *mərkəzləşdirmə və qeyri-mərkəzləşdirmə*: idarəetmənin hər bir səviyyəsində qərar qəbul etmə səlahiyyətlərinin müvafiq bölgüsü, yəni:
 - *mərkəzləşdirilmiş*: biznesin inkişafı məqsədləri və marketing strategiyası çərçivəsində qərarlar;
 - *mərkəzləşdirilməmiş*: əməliyyat qərarları;
- *sistəmlilik*: müəssisənin istehsal, maliyyə və marketing sahələrinin qarşılıqlı əlaqəsi, çünki onlardan birində dəyişiklik digərlərində dəyişikliklərə səbəb olur;
- *iyerarxiya*: bütün bölmələrin işinə nəzarət edən, istehsal prosesini sadələşdirməyə imkan verən çoxsəviyyəli idarəetmə sisteminin strukturu vardır. Hər bir rəhbər işçinin müəyyən hüquqları vardır, ona həvalə edilmiş vəzifələrə görə məsuliyyət daşıyır və müəyyən funksiyaları yerinə yetirir;
- *koordinasiya*: biznes planın məqsədlərinə çatmaq üçün şöbələrin və personalın səylərinin əlaqələndirilməsi. koordinasiya yuxarıdan aşağıya doğru həyata keçirilir, buna görə məsuliyyət bütün strukturda paylanır;
- *ardıcılıq*: marketingin idarə edilməsi prosesinin elementləri müəyyən ardıcılıqla yerinə yetirilməlidir;
- *çeviklik*: biznes mühitindəki dəyişikliklərə vaxtında reaksiya.

Bu prinsiplər sistemindən istifadə müəssisədə marketingin menecmentinin uğurlu təşkili mexanizmidir.

3.2. Marketingin təşkilati strukturlarının qurulması prosesi

Marketingin idarə edilməsinin təşkilinin mühüm cəhəti marketing xidmətinin yaradılması prosesidir. O, aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

1. ***müəssisənin marketing şöbəsinin cari və gələcək hədəflərinin müəyyən edilməsi.*** Bunlara məhsul və marketing planlarının hazırlanması, qərar qəbulu bazarları kontekstində idarəetmə məlumatlarının hazırlanması, əsas fəaliyyətlərin balanslaşdırılması, məhsulun təşviqinə dəstəyin göstərilməsi daxildir.
2. ***Marketing şöbəsinin tapşırıq və funksiyalarının yerinə yetirilməsi.*** Məqsədlərə uyğun olaraq marketing şöbəsinin əməkdaşlarının yerinə yetirdiyi vəzifələr müəyyən edilir (Sxem 3.1).



Sxem 3.1. Marketing xidmətinin məqsəd və funksiyaları

Fəaliyyətin məqsəd və funksiya növlərini nəzərə alaraq marketing xidmətinin fəaliyyətinə aşağıdakılar daxildir:

- daxili və xarici mühit haqqında məlumatların toplanması və emalı, habelə müştərilərin potensial ehtiyaclarının və ödənilməmiş ehtiyaclarının müəyyən edilməsi;
- uzunmüddətli, ortamüddətli inkişaf strategiyalarının və cari marketing strategiyalarının hazırlanması;
- çeşidin planlaşdırılması və məhsulun qiymətinin müəyyən edilməsi;
- effektiv paylama və kommunikasiya sisteminin planlaşdırılması;
- istehsalın idarə edilməsinin və təşkilinin təkmilləşdirilməsi üzrə tədbirlərin işlənilib hazırlanması.

Bunu nəzərə alaraq marketing şöbəsi marketing fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi üçün istiqamətləri müəyyən etməli, marketing strategiyaları və planlarını təbliğ etməli, marketing məlumatlarını müəssisənin bütün şöbələrinə çatdırmalıdır.

3. ***Marketing xidmətinin təşkilati strukturunun alternativ modellərinin işlənilib hazırlanması və seçilməsi.*** Bu, müəssisənin xüsusiyyətlərindən, məhsulların müxtəlifliyindən, hədəf bazarın çeşidindən, paylama kanallarının növlərindən və marketing şöbəsinin təşkilati strukturunun müxtəlif növlərinin birləşməsindən asılıdır.
4. ***Kadr tərkibinin və ştat cədvəlinin əsaslandırılması.*** Marketing şöbəsinin funksiyalarından asılı olaraq lazımi sayda ekspertlər müəyyən edilir və ştat cədvəli yaradılır - marketing xidmətinin şöbələrinin sayını, işçilərin sayını və onların əmək haqqını göstərən təşkilati-inzibati sənəd tərtib edilir.
5. ***Əmək, maliyyə, maddi və informasiya resursları ilə təminatının müəyyən edilməsi, onların marketing şöbəsinin bölmələri arasında bölüşdürülməsi.***
6. ***Müəssisənin rəhbərliyi tərəfindən marketing şöbəsinin yaradılması prosesinə nəzarət.***

Marketing təşkilati strukturlarının effektivliyinin artırılması onların yaradılması üçün ümumi qaydalara riayət etməyi tələb edir:

- marketing təşkilati strukturu kifayət qədər sadə, idarə oluna bilən və biznes bölmələrinin funksiyalarını başa düşmək üçün əlçatan olmalıdır;
- müəssisənin marketing bölmələrinin funksiyalarının dəqiq əlaqələndirilməsi və sərhədlərinin müəyyən edilməsi;
- rasionallıq və optimallıq baxımından şaquli və üfüqi idarəetmə səviyyələrinin minimum sayı, müəssisənin bütün bölmələrində vəziyyətə nəzarət;
- marketing şöbəsi ilə müəssisənin digər şöbələri arasında sıx əməkdaşlıq;
- xidmətin bütün təsərrüfat fəaliyyətinə əhəmiyyətli təsir göstərməsinə imkan verəcək marketing şöbəsinin rəhbəri üçün kifayət qədər yüksək statusun əldə edilməsi.

Müəssisədə marketingin strukturu marketingin taktika və strategiyasından asılıdır.

3.3. Müəssisənin marketing menecmentinin təşkilinin konseptual əsası

Müəssisənin konseptual bazası yerli olaraq inkişaf etmiş və müəssisənin mövcudluğunun vacibliyini və spesifikliyini müəyyən edən sosial və biznes qaydaları toplusudur.

Ümumiyyətlə, konseptual çərçivə iki əsas elementdən ibarətdir:

1. Korporativ fəlsəfə:
2. Korporativ mədəniyyət (peşəkar mədəniyyət və işgüzar etikadan ibarətdir).

Korporativ fəlsəfəyə müəssisənin ümumi siyasəti, missiyası, strateji baxışı və ya məqsədi də deyilir. Korporativ fəlsəfə müəyyən bir müəssisənin məşğul olduğu biznesin mahiyyətini müəyyənləşdirir və onun həyatının mənasını formalaşdırır. Eyni sənaye və ərazi bazarında fəaliyyət göstərsələr və eyni müştərilərə yönəlmiş olsalar belə, həmişə müəyyən edilə bilən və çoxşaxəli olur və bir müəssisəni digərindən fərqləndirir.

Konseptual bazanın ikinci hissəsi aşağıdakı komponentlərin məcmusunu təşkil edən korporativ mədəniyyətdir:

- təşkilati üslub;
- prinsiplər;
- problemlərin həllinin xüsusi üsulları və qərar qəbuletmə texnologiyaları;
- biznes təcrübələri;
- dəyərlər kodu;
- habelə daxili korporativ əlaqələr.

Korporativ mədəniyyət təşkilat üzvləri tərəfindən qavranılan və paylaşılan şəxsi və kollektiv dəyərlər sistemidir, habelə işçilərin xarici uyğunlaşma və daxili inteqrasiya probleminin həlli üçün qaydalar toplusudur.

Korporativ mədəniyyətin yaradılması və inkişafı üçün alətlər çox genişdir.

Onları iki bloka bölmək olar:

1. ümumi üsullar: adət-ənənələr, mərasimlər, rituallar, tarix və s.;

2. xüsusi alətlər:

- adları, işarələri, korporativ eyniləşdirmə sistemini ehtiva edən simvolik sistem;
- kommunikasiya sistemi: “rəsmi” korporativ dil, danışiq dili, jarqon, qeyri-rəsmi ünsiyyət sistemi və s.;
- idarəetmə, kadrların işi və yenilənməsi (sabitlik, bir-birini əvəz etmək, hüquq və vəzifələrin bölüşdürülməsi və s.);
- birgə iş, təlim və ya işçilərin korporativ tədbirlərində iştirak.

Korporativ mədəniyyətlərin ümumi qəbul edilmiş tipologiyası marketinq və idarəetmənin nəzəriyyə və praktikasında istifadə olunur. Buna əsasən aşağıdakılar fərqləndirilir:

1. ***Dəyər münasibətlərinin dominantlığına əsaslanan və özəlliyi müəssisə rəhbərliyinin və personalının maksimum səmərəliliyə nail olmağa diqqət yetirməsindən ibarət olan bazar mədəniyyəti.*** Bu tip korporativ

mədəniyyət yüksək rəqabətli bazarlarda və yeni sənaye sahələrində fəaliyyət göstərən müəssisələrə xasdır.

2. ***Qaydalar, göstərişlər, prosedurlar və s. köməyi ilə müəssisənin bütün fəaliyyətini tənzimləyən hakimiyyət sistemində yönəlmiş bürokratik mədəniyyət.*** Bu korporativ mədəniyyət adətən sabit və təhlükəsiz bazarlarda işləyən strukturlarda formalaşır və möhkəmlənir.
3. ***Texniki mədəniyyət.*** "Ənənəvi" sənaye sahələrində fəaliyyət göstərən müəssisələr və texnoloji inkişafda uğurlu təcrübəsi olan subyektlər buna meyllidirlər.

Korporativ mədəniyyət və fəlsəfə hər hansı bir müəssisə üçün çox vacibdir, çünki bunlar:

- menecerlərin kommersiya və sosial prosesləri idarə etdiyi, dəstəklədiyi və inkişaf etdirdiyi bir vasitədir;
- xarici mühitdə müəssisənin fəaliyyətinin effektivliyini müəyyən edən ən mühüm daxili amillərdir;
- öz növbəsində korporativ atmosferin mənəvi və sosial əsaslarını təşkil edən müəyyən dəyərlər sistemidir;
- həm müəssisənin daxili mühitinin yaradılması və inkişafı, həm də xarici mühitdə müəssisənin korporativ xüsusiyyətlərinin yaradılması və inkişafı üzərində "iş" sistemidir.

Konseptual bazanın inkişafı onun vasitə və üsullarla dəstəklənməsini tələb edir, yəni:

- müəssisədə korporativ prinsipləri və dəyərləri bölüşən və ya sonradan onları asanlıqla mənimsəyə biləcək işçilərin seçilməsi;
- işçilərə öz işlərini yerinə yetirərkən müəssisənin dəyər sistemini nəzərə almalı olduqlarını mütəmadi olaraq xatırlatmaq;
- müəssisənin tarixi və fəaliyyəti ilə bağlı əfsanələrin, miflərin, hekayələrin varlığı;

- dünyagörüşünə sadıq olanların vaxtaşırı həvəsləndirilməsi və bununla razılaşmayanların və ya onu pozanların cəzalandırılması və s.

Korporativ fəlsəfə və korporativ mədəniyyət bir-biri ilə sıx bağlıdır, bir-birindən ayrılmaz və bir-birini tamamlayır, bir çox xarici və daxili amillərin təsiri altında formalaşan məqsədlər toplusunu yaradır. Onların görünüşü ayrı-ayrı şəxslər, komandadakı qruplaşmalar, müəssisənin müəyyən struktur bölmələri tərəfindən asanlaşdırılır.

Müəssisə menecerləri müəssisənin konseptual bazasının əsaslarını inkişaf etdirir və yeni işçilər onlara uyğunlaşmalıdırlar. Üstünlükləri, davranışları və dünyagörüşü müəssisənin konseptual çərçivəsinin prinsiplərinə uyğun gələn yeni işçilərin işə cəlb edilməsi ilə korporativ fəlsəfə və mədəniyyət gücləndirilə və inkişaf etdirilə bilər. Onun tənzimlənməsində liderlərin dəyişdirilməsi və ya idarəetmənin yenilənməsi, həmçinin fəaliyyətin şaxələndirilməsi, yeni bazarların inkişafı böyük rol oynayır.

Beləliklə, müəssisənin konseptual bazası, müəyyən bir təşkilati strukturda üstünlük təşkil edən bir-birindən asılı olan dəyərlər və davranış normaları sistemində ifadə olunan daxili sosial qüvvələrin qarşılıqlı təsirinin nəticəsidir.

3.4. Müəssisə (təşkilati) mədəniyyəti

Müəssisə mədəniyyətinin inkişafı işçilərin fəaliyyətə motivasiyasını artırmaq üçün vacibdir. Effektiv marketinq menecmenti sisteminin yaradılması müəssisədə müsbət ab-havanın yaradılmasının nəticələrini müəyyən etmək üçün onun statusunun açıqlanmasını tələb edir.

Müəssisə mədəniyyəti, işçilərin əksəriyyəti tərəfindən paylaşılan sosial norma və dəyərlərdə əks olunan missiya və inkişaf strategiyası ilə müəyyən edilmiş müəssisənin fəaliyyətinin müddəalarının məcmusudur.

Müəssisə mədəniyyəti üç səviyyədən ibarətdir:

1. xarici xüsusiyyətlər:

- etiket;

- əfsanələr;
- miflər;
- adətlər;
- ənənələr və s.;

2. müəssisə dəyərləri;

3. işçilərin davranışını tənzimləyən təşkilatdaxili normalar və sosial rollar.

Müəssisə mədəniyyətinin əsasını müəssisədə etika və ünsiyyət modelini təşkil edən dəyərlər, təşkilati ənənələr və sosial məsuliyyət təşkil edir. Onların mənbələri aşağıdakılardır:

- işçilərin şəxsi dəyərləri və onların həyata keçirilməsi üsulları;
- menecerlərin şəxsi dəyərləri və onların təzahür üsulları, formaları və strukturu;
- işçilər formal və ya qeyri-rəsmi şəkildə qruplarda birləşdikdə formalaşan qrupdaxili dəyərlər;
- müəssisə dəyərləri.

Beləliklə, müəssisə mədəniyyəti, bir tərəfdən, şəxsi və kollektiv dəyərlər sistemi kimi qəbul edilə bilər. Digər tərəfdən, xarici koordinasiya və kadrların daxili inteqrasiyası probleminin həlli üçün strategiya və qaydalar toplusu kimi qəbul edilir.

Dəyərlər müəssisə mədəniyyətinin əsasını təşkil edir və kodeks və ya davranış qaydalarına daxil edilir. Onlar müəssisənin strategiyasının və imicinin formalaşması istiqamətini müəyyən edirlər.

Müəssisə mədəniyyətinin məqsədi kadrların davranışını formalaşdırmaqdır.

Bu məqsədə çatmaq üçün aşağıdakı vəzifələri həll etmək lazımdır:

- heyətin müəssisənin işlərində iştirak hissəsinin inkişafı;
- işçilərin fərdi təşəbbüsünün dəstəklənməsi;
- ictimai münasibətlər sisteminin sabitliyinin möhkəmləndirilməsi;
- işçilərin ixtisasının artırılması və karyera yüksəlişi imkanı;
- menecerlər və işçi heyəti arasında əlaqələndirilmiş qarşılıqlı əlaqənin yaradılması;

- vəzifələrin həvalə edilməsi.

Müəssisə mədəniyyətinin yaradılması onun prinsiplərinin dəqiq müəyyənləşdirilməsini tələb edir. Onlar ümumi və xüsusi bölünür.

Ümumi prinsiplərə aşağıdakılar daxildir:

- **sosial-iqtisadi və intellektual inkişaf:** müəssisə mədəniyyəti bütün biznes personalının zənginləşməsini, sosial inkişafını və intellektini təmin etməyə yönəlməlidir;
- **hərtərəflilik və sistemlilik:** müəssisənin fəaliyyətini təmin edən bütün işçiləri və prosesləri əhatə edir;
- **ölçülə bilənlik və faydalılıq:** mədəniyyət səviyyəsinin və onun maliyyə, iqtisadi və digər biznes göstəricilərinə təsirinin qiymətləndirilməsi üçün standartlar və ölçmə meyarları toplusu;
- **açıqlıq və davamlı təkmilləşdirmə:** şəffaflıq və davamlı təkmilləşdirmə – korporativ mədəniyyət dəyərləri və işçilərin cari ehtiyaclarına, dəyərlərinə və ehtiyaclarına uyğunluq nəzərə alınmaqla şöbə mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi;
- **koordinasiya:** təşkilati mədəniyyət işçilərin davranışlarını uyğunlaşdırmalıdır;
- **məcburi:** rəhbərlik müəssisə mədəniyyətinin norma və qaydalarına riayət etməklə prosesə nəzarət etmək hüququna malikdir;
- **mükafatlar:** müəssisə mədəniyyəti onun normalarına əməl edən işçilərə ədalətli mükafatlar təqdim etməlidir.

Xüsusi prinsiplərin inkişafı müəssisənin fəaliyyət növündən, təşkilati-hüquqi formasından, milli iqtisadiyyatın sənayesindən və digər amillərdən asılıdır, bunlara aşağıdakılar daxildir:

- **ifadə azadlığı prinsipi:** müəssisə mədəniyyəti diqqətdən kənarda qalmalı, fəaliyyət növündən asılı olaraq formalaşmalıdır;

- ***məqsədlərin uyğunluğu və uyğunluğu prinsipi:*** təşkilati mədəniyyət müəssisənin missiyasına, strategiyasına və fəaliyyət məqsədlərinə uyğun olmalıdır;
- ***aydınlıq prinsipi:*** müəssisənin rəhbərliyi nail olunacaq məqsədi aydın şəkildə formalaşdırmalıdır;
- ***şəxsiyyətə yönümlü idarəetmə prinsipi:*** insanın şəxsiyyəti onun işinin səmərəliliyinin asılı olduğu amildir;
- ***"rəhbər-işçi" münasibətləri prinsipi:*** əsas bir tərəfdən dürüstlük, ədəb-ərkan, hörmət, nüfuzun tanınması, digər tərəfdən isə hər bir işçinin dəyərinin və fərdiliyinin tanınması olmalıdır;
- ***standart prinsip:*** təşkilati mədəniyyət effektiv fəaliyyət standartı olmalıdır, o, müəssisənin bazarda mövqeyinin möhkəmlənməsinə, gəlirliliyinin artırılmasına və işçilərin səmərəliliyinin artırılmasına kömək edir.

Müəssisə mədəniyyətin məzmunu onun funksiyalarında özünü göstərir (əks edir). Onlara aşağıdakılar daxil edilməlidir:

- tərbiyə funksiyası, yəni müəssisə mədəniyyəti işçilər üçün əxlaqi-etik və digər normaları tərbiyə edir;
- işçiləri fəal olmağa həvəsləndirən, onların təşəbbüskarlığının və yaradıcılığının inkişafına təkan verən motivasiya funksiyası;
- effektiv kadr siyasəti vasitəsilə müəssisədə psixoloji rahatlığı təmin edən selektiv funksiya;
- menecerlərin və işçilərin maraqlarını birləşdirməyə imkan verən, onlarda müəssisə ilə birlik hissini inkişaf etdirən integrasiya funksiyası;
- kadrların tam məşğulluğu vasitəsilə biznes və biznesin idarə edilməsində işçilərin koordinasiyasını təmin edən koordinasiya funksiyası.

Daxili və xarici amillərin təsiri və strateji məqsədlərin həlli zərurətinə görə müəssisə mədəniyyətinin formalaşması və inkişafının aşağıdakı mərhələləri fərqləndirilir:

1. Müəssisə mədəniyyətinin vəziyyətinin qiymətləndirilməsi (dəyərlər, davranış tərz, normalar, milli stereotiplər, iş mentaliteti).
2. Müəssisənin strateji istiqamətinə uyğun rəşional təşkilati strukturun yaradılması.
3. Müəssisənin idarə edilməsi prosesində uğurun əsas amillərinin müəyyən edilməsi.
4. Zəif cəhətlərin aradan qaldırılması və müsbət tendensiyaların inkişaf etdirilməsi üçün strateji dəyişikliklərin istiqamətlərinin müəyyən edilməsi və onların ardıcıl həyata keçirilməsi.

Mədəni dominantlığın nəticələrinin proqnozlaşdırıla bilənliyini artırmaq üçün mədəniyyətin nə olması lazım olduğunu, hansı mədəni amillərə təsir etməli olduğunu, daxili və xarici mühitdən hansı təhlükə və imkanların ola biləcəyini dəqiq müəyyən etmək lazımdır.

3.5. Marketing menecmentinin təşkilində biznes etikas

Biznes etikasına dair müxtəlif baxışları əks etdirən çoxlu təsviri ifadələr arasında marketing və menecment nöqtəyi-nəzərindən ən dəqiq məlumat A.Senin “Etika və İqtisadiyyat haqqında” kitabında ifadə etdiyi fikirdir: “Biznes etikas – biznes etikasına əsaslanan dürüstlük, ağıqlıq, verilən sözə sədaqət, mövcud qanunvericiliyə, müəyyən edilmiş qaydalara və ənənələrə uyğun olaraq bazarda səmərəli fəaliyyət göstərmək bacarığıdır”.

Biznes etikasının inkişafının mövcud təcrübəsi, formaları, meylləri və qanunauyğunluqları onun ifadəsinin üç əsas prinsipini ayırmağa imkan verir:

1. **ədalat prinsipi:** gözəl əxlaq və dürüstlük prinsiplərinə əsaslanır. Əsas problem ondan ibarətdir ki, ondan istifadə etmək istəyənlər ilk növbədə

mövcud imkanların tanınması ilə bağlı fəaliyyətə necə haqq qazandıracaqlarına qərar verməlidirlər:

- qabiliyyətlərə görə;
 - ehtiyaclara görə;
 - töhfə və ya ən çox problem yarada bilən integrasiya olunmuş yanaşma ilə;
2. ***hüquq prinsipi***: fərdlərin və icmaların hüquqlarına hörmət və etinasızlığa əsaslanır. Yəni hər hansı bir pozuntu və ya ədalətə məhəl qoyulmaması pozuntu hesab edilməlidir. Bu prinsipin tətbiqində bərabərlik və ya balanssızlıq ona görə əldə edilir ki, hər bir hüququn həyata keçirilməsi müvafiq öhdəliklərin - məsuliyyət, vəzifə, peşə vəzifələri və s.-nin yerinə yetirilməsi və ya yerinə yetirilməməsi ilə müşayiət olunur;
3. ***utilitarizm (praktiklik) prinsipi***: effektivliyi (məhsuldarlığı) əks etdirir, qərarların qəbulu zamanı orta məsrəflərin və faydaların nəzərə alınmasını nəzərdə tutur. Bu prinsipə əməl edən insanlar istənilən halda peşəkar işin hər bir amilinin dəyərini və faydasını müəyyən edirlər.

Son illərdə biznes etikasında, xüsusən marketinqin idarə edilməsində üç əsas istiqamət formalaşmış və inkişaf etməkdədir:

1. yaxşılıq və onun gətirdiyi nəticələr arasında əlaqə quran xeyriyyəçilik etikası. Bu istiqamət xeyriyyəçilik fəaliyyəti üçün biznes mühitini təşviq edir. Vahid cəmiyyətdə mənəvi dəyərlər sosial münasibətlərin əsası olaraq qalır;
2. təkcə eyni təşkilatın işçiləri arasında deyil, həm də sahibkarlar, sahibkarlıq subyektləri, idarəetmə orqanları (bələdiyyələr) arasında bərabərliyi və dürüstlüyü müəyyən edən davranış kodeksi;
3. müstəqillik prinsipləri; etikanın mahiyyəti digər subyektlərin - istehlakçıların, həmkarlar ittifaqlarının, satıcıların, vasitəçilərin və rəqiblərin hüquqlarını qorumaqdır.

Bir çox ölkələrdə davranış kodekslərini biznesin idarə edilməsi və marketing fəaliyyətləri üçün ən yaxşı təcrübə kimi istifadə edərək, konkret xülasə və kodekslərə daxil etmək və şərh etmək üçün səylər göstərilir.

Yaxşı misal, Amerika Marketing Assosiasiyası tərəfindən işlənib hazırlanmış davranış kodeksidir ki, bu da etikanın qurulması üçün mötəbər bələdçi rolunu oynayır. Onun mahiyyəti belə ümumiləşdirilir: “Marketinglə məşğul olanlar marketing fəaliyyətinin ləyaqətini, şərəf və ləyaqətini nəzərə almalı, istehlakçılar, işçilər, pərakəndə satıcılar, reklamçılar və ictimaiyyətlə münasibətlərində inam nümayiş etdirməlidirlər”. Bu kod marketing kompleksinin hər bir komponenti ilə bağlı peşəkar vəzifələrə verilməli olan xarakteri təsvir edir.

Avropa ölkələrində marketing etikasının inkişafı prosesində böyük nailiyyətlər əldə edilir. Beləliklə, məsələn, bazarda mal və xidmətlərin təşviqi sahəsində birbaşa marketing formalarından istifadə olunur, potensial istehlakçılara poçtla müraciət etmək, telemarketingdən istifadə edən abunəçilərlə telefonla əlaqə qurmaq və onlar Avropa Komissiyasının Direktivi ilə tənzimlənir və 1994-cü ildə qüvvəyə minmişdir. Bu Direktivin əsas müddəaları aşağıdakı tələbləri əks etdirir:

- Satıcının əvvəlcədən ödəniş tələb etmək hüququ yoxdur;
- İstifadəçinin satıcı, qiymət, məhsul və ya xidmətin keyfiyyəti, çatdırılma şərtləri və zəmanət müddəti haqqında tam və etibarlı məlumat almaq hüququ vardır;
- Sifarişlər 30 gün ərzində yerinə yetirilməlidir (əgər başqa hal nəzərdə tutulmayıbsa);
- Şikayətlərə baxılması və malların qaytarılması üçün 30 günlük müddət müəyyən edilməlidir ki, bu müddət ərzində alıcı malı və pulunu qaytara bilər;
- Qəbul edənin əvvəlcədən icazəsi olmadığı halda, telefon, faks və ya e-poçt vasitəsilə "təsadüfi" müraciət etməyin.

Prinsipcə, istənilən istehsalçı və ya xidmət təminatçısı öz xidmətləri və məhsullarının şikayətsiz olmasını təmin etməyə çalışır. Ancaq buna görə müəssisələr bir neçə vacib şərti nəzərə almalıdırlar:

- istehlakçılara (istifadəçilərə) ödədiklərini verməyə borcludurlar;
- istehsalçılar istehlakçıları keyfiyyətli məhsul və xidmətlərlə təmin etməlidirlər;
- istehsalçılar təkcə reklam etməməli, həm də müştərilərinin qayğısına qalmalıdırlar. Bunu həll etməyin bir yolu istehlakçılara tam məhsul haqqında məlumat verməkdir;
- minimum və ən yaxşısı ətraf mühitin çirklənməsinin olmaması.

Bu şərtlər və yuxarıda göstərilən tələblər biznes institutlarının sosial və iqtisadi məsuliyyət fəlsəfəsinə uyğun olaraq marketinq baxışını rəhbər tutmasını təmin etmək məqsədi daşıyır. Bu mövqeyi nəzərə alsaq, istehsalçılar üçün artan mənfəətlə sosial rifah arasında ortaq dil tapmaq çox asan olacaq. Biznesin bütövlüyü, onun inkişafı və perspektivləri əsasən ondan asılıdır.

3.6. Müəssisənin reputasiyası (nüfuzu) və imici

Biznesin uğuru üçün reputasiya vacibdir. Bu, istehlakçıların gözündə müəssisənin imicini yaratmaq üçün əsasdır. Qeyd etmək lazımdır ki, müəssisənin imicini qiymətləndirmək çətindir və buna aydın tərif vermək həmişə mümkün olmur.

Bundan əlavə, "imic", "reputasiya" anlayışları real və aktualdır və bir çox aspektləri ehtiva edir, xüsusən:

- satış, xidmət və dəstək personalının telefon zənglərinə necə cavab verməsi;
- müştərilərlə təmasda olan işçilərin xarici görünüşü;
- binaların dizaynı və ətraf ərazilərdə nizam;
- reklam və məlumat materiallarının üslubu, tezliyi və məzmunu;
- istehlakçı və biznes mühitində subyektlərin rəyi və s.

İstehlakçı və işgüzar mühitlərdə imici və reputasiyanın formalaşmasında alıcı gözləntilərinin ödənilməsi ilə yanaşı, istəklərin də qarşılanması mühüm amildir. Menecerlər, satış işçiləri və satış şöbəsi müştərilər və tərəfdaşlarla yaxşı emosional münasibətlər qurmağa çalışmalıdırlar.

Eyni zamanda, alçaldılma ilə müəssisənin reputasiyası zədələnir. Ən yaxşısı müştərilərə və tərəfdaşlara bərabər münasibət bəsləməkdir ki, onlar müəssisə və onun nümayəndələrinin problemlərini birlikdə həll etməyə hazır olduqlarını hiss etsinlər.

Marketing və idarəetmə nəzəriyyəsi və praktikasında istehlakçılar və biznes tərəfdaşları tərəfindən müəssisə və onun nümayəndələri haqqında sabit müsbət qavrayış (etik imic) formalaşdırmağa imkan verən tövsiyələr hazırlanmışdır, xüsusən:

1. biznes nümayəndələri aşağıdakı yanaşmanı inkişaf etdirməlidirlər: müştərilər və ya biznes tərəfdaşları ilə münasibətlərdə təcrübəsi olan hər şey hər iki tərəfin xeyrinə nəzərə alınmalıdır;
2. vədi vaxtında yerinə yetirmək çox vacibdir. Əgər belə bir yol yoxdursa, bəhanə gətirmək yox, səbəbini izah etmək, yeni termin müəyyənləşdirmək və sözü cilovlamaq lazımdır;
3. müştərilərin mənəfəətsiz və nəticəsiz təşəbbüslərinə qarşı diqqətli və obyektiv olmaq lazımdır. Eyni zamanda, onları nəzakətlə və nəzakətlə rədd etmək lazımdır;
4. satış işçilərinin özünə inamını artırmalı, eyni zamanda özünə inamdan qaçmaq lazımdır;
5. gözlənilməz vəziyyətdə və ya sualların cavabını bilmədiyiniz zaman itməməlisiniz. Buna görə də, özünə nəzarəti inkişaf etdirmək, gələcək əlaqələrə yaxşı hazırlaşmaq və müvafiq məlumatlara sahib olmaq çox vacibdir;
6. unutmamaq olmur ki, müəssisənin mövqeyi və ya onun nümayəndəsinin rəyi həmişə istehlakçı və ya biznes tərəfdaşı üçün məqbul olmur, onları başqa maraqlar və fikirlər cəlb edə bilər;
7. hər hansı bir səhv və ya uğursuzluğu diqqətlə təhlil etmədən tərk etmək mümkün deyil;
8. işgüzar tərəfdaşlarla ünsiyyətdə biznes nümayəndələri öyrənilməli və deyilənləri başa düşmək bacarığını inkişaf etdirməlidirlər;

9. işgüzar ünsiyyət prosesində üç “olmaz”ı rəhbər tutmalısınız:
- çəşqınlığa qapılma;
 - həyəcanlanma;
 - enerjini boş yerə sərf etmə;
10. insan məhdudiyyətlərinə dözmək lazımdır, bir şərtlə ki, bu məhdudiyyətlər ticarətə mane olmasın;
11. yadda saxlamaq lazımdır ki, bir insan təkcə sözlərlə deyil, qəzəbli ola bilər
- duruş, jestlər, üz ifadələri çox vaxt daha aydın görünür; ünsiyyət prosesində təkəbbürlü, özünə güvənən, kateqorik səsdən qaçmaq vacibdir;
12. yadda saxlamaq lazımdır ki, insan üçün alçaldılmaqdan daha ağır bir şey yoxdur. Sonuncu unudulmur və bağışlanmır;
13. ədalətli olmaq lazımdır, çünki ədalətsizlik insanlara çox təsir edir.

3.7. İşgüzar (biznes) etiketi

İşgüzar etikanın vəziyyətinə baxsaq, əsas məsələ olan başqa bir məsələni nəzərdən qaçırmamaq olmaz. Məsələ burasındadır ki, işgüzar etiket etikanın təmərküzləşmiş ifadə formasıdır.

İşgüzar etikətdə adətən aşağıdakı əsas komponentlər fərqlənir:

- salamlama qaydaları;
- təqdimat qaydaları;
- kommersiya əlaqələrinin təşkili (görüşlər, danışıqlar, qəbullar, işgüzar yazışmalar və s.);
- iş adamının xarici görünüşünün formalaşdırılması üzrə tövsiyələr;
- pul münasibətlərinin etik normaları;
- nümayəndəlik atributlarının (vizit kartları, diqqət nişanları), suvenirlərin, hədiyyələrin mübadiləsi qaydaları.

İşgüzar etiketin köməyi ilə işçilərin və digər müəssisələrin nümayəndələrinin davranışlarını proqnozlaşdırma, onların hərəkətlərini proqnozlaşdırma səviyyəsini əhəmiyyətli dərəcədə artırmaq mümkün olar ki, bu da ilkin olaraq idarəetmə

proseslərini əlaqələndirməyə və başqaları ilə peşəkar münasibətlərin vəziyyətinə düzgün cavab verməyə imkan verir.

Fəsil 4. Marketingin təşkilati strukturlarının yaradılması

4.1. Marketingin təşkilati strukturlarının mahiyyəti, məqsədləri, funksiyaları və vəzifələri

Marketingin təşkilati strukturu kompleks marketing fəaliyyətinin ahəngdarlığını, razılığını və yüksək məhsuldarlığını təmin edən müxtəlif əlaqələrin (şöbələr, bölmələr, xidmətlər) sistem dizaynıdır.

Ümumiyyətlə, təşkilati diaqramlar aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirir:

1. hər bir idarəetmə işini adlandırmaq;
2. hər bir idarəetmə səviyyəsi üçün menecerləri müəyyən etmək;
3. cavabdehlik səviyyələrini göstərmək;
4. idarəetmə əməllərinin təşviqi zəncirini əks etdirmək;
5. yaradılmış vahidlərin növlərini qeyd etmək;
6. hər bir işçiyə öz yerini, hüquq və vəzifələrini bilmək imkanı vermək.

Ölkədə sahibkarlıq fəaliyyətini tənzimləyən hüquqi aktlara uyğun olaraq, müəssisənin marketing xidmətinin məqsədləri aşağıdakı kimi müəyyən edilə bilər:

- daxili və xarici bazarlarda satışın artımının təmin edilməsi;
- daxili və xarici bazarlarda ödəmə qabiliyyəti olan istehlakçıların məmnunluğu;
- müəssisənin imkan və resurslarından tam istifadə edilməsi hesabına istehsal xərclərinin azaldılması;
- müəssisənin potensialından tam istifadə etməklə planlaşdırılan mənfəətin əldə edilməsi.

Marketing fəaliyyətinin təşkilati strukturları aşağıdakı spesifik funksiyaları yerinə yetirir:

- tədqiqat və bazar şərtləri;
- çeşidin tərifli;
- əmtəələrin hərəkəti proseslərinin idarə edilməsi;
- hazır məhsulların satışının proqnozlaşdırılması və təşviqi;

- qiymətlərin müəyyən edilməsi və endirim sisteminin inkişafı;
- ünsiyyətin və korporativ imicinin artması;
- texniki xidmət;
- brend ticarətin təşkili;
- marketing təhlili və nəzarəti;
- maddi-texniki təminat;
- marketing büdcəsinin hazırlanması;
- yeni məhsulların inkişafı və təşviqi;
- tələbatın formalaşması və s. Beləliklə, marketing xidmətinin vəzifələri:
- müəssisənin ətraf mühiti haqqında məlumatların toplanması və emalı;
- marketing araşdırmalarının aparılması;
- müəssisənin istehsal və marketing fəaliyyətinə uyğun marketing planlarının işlənib hazırlanması;
- yeni məhsulların yaradılması və mövcud məhsulların təkmilləşdirilməsi üzrə tədbirlərin təşkili;
- müəssisənin maraqlarına uyğun olaraq xarici mühitin inkişafını müəyyən edən amillərin təsiri;
- malların daşınması sisteminin təşkili.

4.2. Marketingin təşkilati strukturlarının inkişafı

Dünya təcrübəsi marketingin təşkilati strukturunun inkişafının təkamülünü altı mərhələyə ayırır:

1. **Daimi satış şöbəsi:** satış üzrə vitse-prezident və satış işçiləri tərəfindən yaradılır. Bu, müəyyən marketing funksiyalarını yerinə yetirmək üçün tədqiqat və ticarət müəssisələri ilə müqavilə bağlayan marketing direktoruna hesabat vermək ola bilər.
2. **Satış şöbəsi:** tədqiqat və ya marketinglə məşğul olan geniş peşəkarlarla marketing fəaliyyətini həyata keçirir. Marketing direktoru da belə bir xidmətə rəhbərlik edə bilər.

3. ***Müstəqil marketing şöbəsi:*** satış şöbəsi ilə eyni vaxtda yaradılır: satış şöbəsinin vitse-prezidenti; Marketing üzrə vitse-prezidenti - onların funksiyaları müəssisə rəhbərliyinə müəssisə imkanlarını və problemlərini effektiv şəkildə tənzimləmək imkanı verməklə sıx bağlıdır. Marketing üzrə vitse-prezident birinci vitse-prezident olur.
4. ***Müasir marketing departamenti:*** satış işçiləri arasında ziddiyyətləri aradan qaldırır və marketoloqlar və satıcıları bir şöbəyə, marketing direktorunun nəzarətinə gətirir.
5. ***Ən yaxşı marketing müəssisəsi:*** işçi heyətin və istehlakçıların ehtiyacları nəzərə alınmaqla hazırlanır. Bu, marketing və satış strukturlarının azalmasına gətirib çıxarır.
6. ***Müəssisə iş proseslərinə və nəticələrə əsaslanır,*** yəni şöbələrə deyil, biznes proseslərinə diqqət yetirir. Marketoloqlar "xüsusi qruplara" diqqət yetirirlər. Onlar marketing şöbəsinin komandasına və hesabatlılığa cavabdehdir.

4.3. Marketing menecmenti sistemində marketing xidmətlərinin yeri

Marketing fəaliyyətinin həyata keçirilməsində əsas məsələlərdən biri marketingin idarə edilməsi üzrə təşkilati strukturun qurulmasıdır. Ümumiyyətlə, təşkilati struktur dedikdə idarəetmə qərarlarının qəbulu və həyata keçirilməsi prosesində ayrı-ayrı struktur bölmələrinin qarşılıqlı əlaqəsi və təbəçiliyi başa düşülür. Eynilə, biznesin idarə edilməsində təşkilati struktur marketingin faktiki idarə edilməsi ilə bağlı funksiya və vəzifələrin yerinə yetirilməsini təmin edən ümumi idarəetmə sisteminin oxşar elementlərinin və onlar arasındakı əlaqənin məcmusudur. Təşkilati marketing xidmətlərinin qurulması prosesi həm təşkilati, həm də texniki mənada kifayət qədər mürəkkəb problemdir. Onun mürəkkəbliyi marketing xidmətinin xarakterini və yerini, biznesin idarə edilməsində rolunu müəyyən edən bir neçə amilin təsiri ilə izah olunur. Əsas amillər arasında iki qrup müəyyən edilə bilər:

- müəssisənin məqsədləri və bazarda müəssisənin fəaliyyətinin konsepsiyası;
- marketing mühitinin şərtləri.

Müəssisənin bazarda fəaliyyəti konsepsiyalarının təkamülünə uyğun olaraq marketing xidmətinin rolu və yeri həyata keçirilir və transformasiya olunur. Dünya təcrübəsi seçilmiş konsepsiyaya və onların təkamülünə uyğun olaraq bazarda iş zamanı idarəetmənin təşkilati formalarını müəyyən etməyə imkan verdi.

Göstərilən təşkilati formalar arasında aşağıdakılar müəyyən edilir:

- satış şöbəsi;
- marketing funksiyaları ilə satış şöbəsi;
- ixtisaslaşmış marketing şöbəsi;
- müasir marketing şöbəsi.

Satış şöbəsi məhsulların istehsalına cavabdehdir və yalnız məhsulların paylanması, o cümlədən marketing logistikası məsələsi ilə məşğul olur. Bazarda iş zamanı yalnız satış şöbəsində məhsul qıtlığı yaranır.

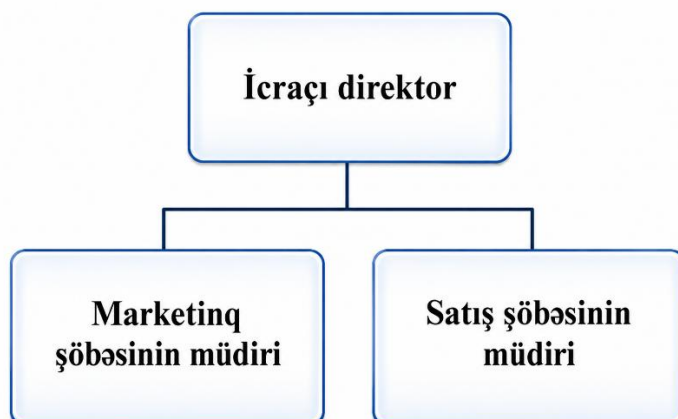
Marketing funksiyasının biznes mühitinə daxil edilməsi sxem 4.1-də qeyd edilmişdir.



Sxem 4.1. Müəssisənin ümumi strukturunda marketing şöbəsi

Rəqabət səviyyəsinin artması, məhsul seçimində istehlakçı gücünün artması müəssisənin bazara yanaşmasını dəyişməyə və müvafiq olaraq struktur bölmələr tərəfindən marketing fəaliyyətini həyata keçirməyə sövq edir. Bunun üçün ayrıca

marketing şöbəsi lazımdır. Marketing funksiyasının müəssisənin təşkilati strukturuna daxil edilməsinin əsas variantı sxem 4.2 – də qeyd edilmişdir.



Sxem 4.2. Müəssisənin strukturunda marketing xidməti

Ümumiyyətlə, satış departamenti marketing xidmətinin strukturuna daxil edilmir, lakin paralel olaraq müəssisə rəhbərliyinin təşkilati strukturunda müstəqil şöbə formalaşdıraraq mövcuddur.

Marketing konsepsiyasının dəyişməsi, idarəetmədə vahid marketingin tətbiqi zərurətinin dərk edilməsi marketing fəaliyyətinin təşkilində dəyişiklikləri və bütün digər şöbələr - logistika, istehsal, maliyyə və s.-nin əlaqələndirilməsini təmin edən müasir marketing şöbəsinin yaradılmasını tələb edir. Biznesin ümumi strukturunda marketing şöbəsinin mövqeyi dəyişir, menecer menecerin birinci müavini olur, satış şöbəsi birbaşa marketing xidmətindən asılıdır. Müasir marketing şöbəsinin müəssisənin ümumi strukturundakı yeri sxem 4.3 – də qeyd edilmişdir

Müasir marketing şöbəsinin yaradılması sayəsində digər marketing departamentlərinin fəaliyyəti tam inteqrasiya və əlaqələndirilir. Biznesin idarə edilməsində marketing xidmətinin təşkilati strukturunda yeri və rolu təkcə bazarda işin əsas və məqbul məqsədləri ilə deyil, həm də bir sıra digər amillərlə müəyyən edilir. Xarici amillər arasında ilk növbədə rəqabətin bütün səviyyələri və istehlakçıların alıcılıq qabiliyyəti nəzərə alınmalıdır. Və bu amillər ümumilikdə biznes mühitini müəyyən etsə də, marketingin təşkilati strukturuna da təsir göstərir.



Sxem 4.3. Müasir marketing xidmətinin müəssisənin təşkilati strukturunda yeri

Marketing xidmətinin formalaşmasında ən mühüm amillər də daxili amillərdir, yəni müəssisənin həcmi, idarəetmə qərarlarının qəbulunda mərkəzləşmə səviyyəsi, maliyyə potensialıdır. Müəssisənin böyüklüyü kimi, müəssisənin həyat dövrünün mərhələsi də marketing şöbəsinin idarəetmə strukturunda yerləşməsinə təsir göstərir.

Effektiv marketing xidmətini formalaşdırmaq və onu təşkilati idarəetmə strukturuna rəşional şəkildə integrasiya etmək üçün Meffert tərəfindən hazırlanmış marketing təşkilatının müəyyən tələblərinə riayət etmək məqsədəuyğundur:

1. Təşkilatın yaradılması integrasiya olunmuş marketingə nail olmaq imkanı verməlidir. Bu o deməkdir ki, bütün marketing fəaliyyətlərinin yaxşı koordinasiyası, eləcə də digər biznes prosesləri (paylaşdırma, istehsal, maliyyələşdirmə) ilə əlaqə olmalıdır.
2. Marketing təşkilatı uyğunluq tələblərinə cavab verməlidir, bu isə o deməkdir ki, ətraf mühitdə baş verən dəyişikliklərlə yanaşı, effektiv marketing fəaliyyətini saxlamalıdır.
3. Təkmilləşdirməyə və yenilik etməyə qadir olan formalara üstünlük vermək lazımdır. Bu o deməkdir ki, sistem seqmentləri arasında minimal "məhsuldar" münaqişə olmalıdır.

S.S.Qarkavenko marketing xidmətlərinin təşkili ilə bağlı oxşar açıqlamalar verdi:

- az sayda idarəetmə səviyyəsi;
- integrasiya olunmuş marketing müəssisədə inkişaf şəraitinin yaradılması;
- istehlakçı tələbatının daimi ödənilməsinin təşviqi;
- innovativ fəaliyyətin inkişafının təmin edilməsi;
- malların bazar tələblərinə uyğunlaşdırılması;
- satış həcmının artımının və istehsal xərclərinin azaldılmasının təşviqi.

4.4. Marketing strukturlarının təşkili yolları

Marketing menecmentində marketing idarəetmə strukturlarının təşkilinə müxtəlif yanaşmalar mövcuddur. Onların arasında ən çox yayılmış yanaşmalar aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik təşkilati strukturların qurulmasına yönəlmiş yanaşmalardır: şaquli, üfüqi, ikili və qarışıq

Beləliklə, bu gün marketing strukturlarının geniş çeşidi mövcuddur ki, onlar ilk növbədə bazarda baş verən proseslərlə müəyyən edilir, yəni hər bir müəssisə könüllü olaraq marketing strukturunun öz versiyasını seçir. Bununla belə, onların strukturunun bütün müxtəlif növləri arasında ən ümumi növlərini ayırd etmək olar:

- əsas;
- qarışıq (birləşdirilmiş).

Marketing strukturlarının əsas növləri arasında aşağıdakıları ayırd etmək olar:

- funksional;
- coğrafi;
- bazar;
- əmtəə.

Marketing xidmətlərinin struktur növləri cədvəl 4.1-də təqdim olunur.

Cədvəl 4.1. Marketing xidmətlərinin strukturlarının növləri

Əsas struktur növləri	Qarışıq struktur növləri
Funksional	Funksional və kommersiya
Kommersiya	Funksional və bazar-regional

Bazar	Əmtəə bazarı
Coğrafi	Funksional əmtəə bazarı
	Matris

Marketing xidməti təşkilatının ən çox yayılmış növü funksional strukturdur. Funksional təşkilat marketing mütəxəssislərinin fəaliyyətinin onların yerinə yetirdiyi marketing funksiyalarına uyğun təşkil olunduğu idarəetmə strukturudur. Marketing xidməti strukturunun funksional növünün nümunəsi cədvəl 4.2-də göstərilmişdir.

Qeyd edək ki, marketing xidmətinin rəhbəri ya marketing üzrə vitse-prezident, ya da marketing şöbəsinin rəhbəri ola bilər. Cədvəl 4.2-də göstərilənlərlə yanaşı şöbələrində internet marketingi, birbaşa marketing, xidmət və s. daxil ola bilər.

Hər bir marketing xidməti təşkilatının öz üstünlükləri və çatışmazlıqları var. Funksional marketing xidmətinin aşağıdakı əsas üstünlükləri var:

- idarəetmə asanlıığı;
- kadrların ixtisaslaşması;
- işçilərin ixtisasının artırılmasının təşviqi.

Cədvəl 4.2. Funksional təşkilati marketing strukturu

Marketing üzrə direktor / direktor müavini	
Marketing planlaması və nəzarət şöbəsi	Təşviqin / promosyonun idarə edilməsi və birbaşa marketing şöbəsi
Bazar araşdırması şöbəsi	Sifarişlərin idarə olunması şöbəsi
İctimaiyyətlə əlaqələr	Malların və xidmətlərin çeşidinin idarə edilməsi şöbəsi
Reklam və satışın təşviqi şöbəsi	Yeni malların və xidmətlərin inkişafı şöbəsi
Satış işçiləri ilə iş şöbəsi	Qiymət siyasəti şöbəsi
Şikayətlər və iddialar üzrə iş şöbəsi	Satış şöbəsi

Belə bir quruluşun çatışmazlıqlarına aşağıdakılar daxildir:

- ayrı-ayrı funksional bölmələr arasında anlaşılmazlığın yüksək ehtimalı;
- müəssisənin xidmət göstərməyi planlaşdırdığı malların çeşidinin və ya satış bazarlarının sayının genişlənməsi halında iş səmərəliliyinin azalması.

Əgər müəssisənin marketinq fəaliyyətinin coğrafiyası genişlənsə, müəssisə marketinq xidmətinin coğrafi və ya regional strukturunun təşkilinə keçir. Marketinq xidmətinin təşkilatı strukturunun coğrafi tipinə nümunə cədvəl 4.3-də göstərilmişdir. Bu tip marketinq xidməti təşkilatından istifadə o zaman səmərəli olur ki, müəssisə fundamental fərqlərə malik olsun və müəssisənin biznesinə təsir edən regionlarda beynəlxalq fəaliyyət göstərsin.

Müxtəlif müəsisələr regional marketinq təşkilatına keçirlər. Müəssisənin ümumi reklam büdcəsinin təxminən yarısı regional fərqlər nəzərə alınmaqla ayrılır. Bu strukturda hər bir şöbənin rəhbəri və ya baş meneceri zona müdirlərinə tabe olan bir neçə regional rəhbərə tabe ola bilər.

Cədvəl 4.3. Marketinq xidməti təşkilatının coğrafi (regional) növü

Marketinq şöbəsinin müdiri			
Beynəlxalq marketinq şöbəsi	Beynəlxalq marketinq şöbəsi	Regional marketinq şöbəsi	Regional marketinq şöbəsi
Qərbi Avropa	Şərqi Asiya ölkələri	Qərb regionu	Cənub regionu

Coğrafi marketinq xidmətinin üstünlüklərinə aşağıdakılar daxildir:

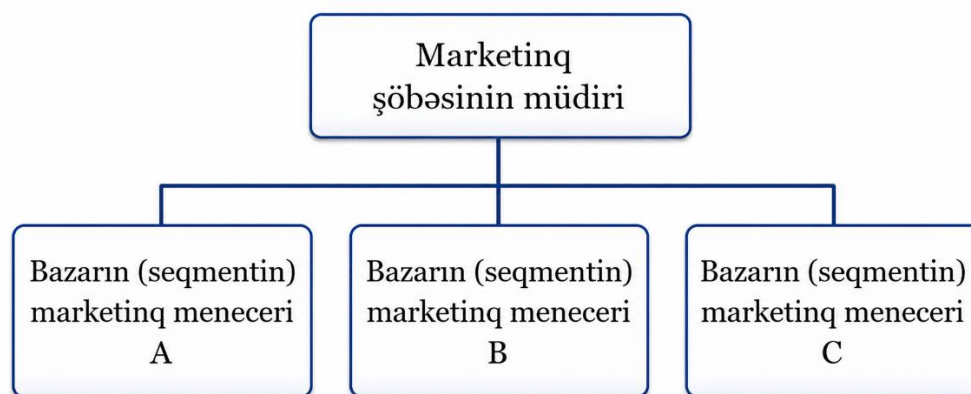
- müəyyən coğrafi regionda həyata keçirilən tədbirlərə görə hər bir marketoloqun məsuliyyəti;
- satış menecerləri istehlakçıların ehtiyaclarını mükəmməl bilmək, minimum vaxt və pul xərcləyərək səmərəli işləmək imkanına malikdirlər;
- regionların xüsusiyyətləri nəzərə alınmaqla bazar həcmi proqnozunu hazırlamaq imkanı.

Bu tip strukturun tərəflərinin çatışmazlıqlarına aşağıdakılar daxildir:

- marketing idarəetmə funksiyalarının mərkəzsizləşdirilməsi və təkrarlanması, mürəkkəb struktur;
- əmtəə və funksiyalar üzrə koordinasiya çətinlikləri, bazar regionları üzrə mal siyasətinin demarkasiyası.

Bir çox müəssisələr öz məhsullarını müxtəlif bazarlarda satırlar. Bu, hər bir bazarın xüsusiyyətlərinin nəzərə alınmasını, hər bir sektor üçün marketing kompleksinin tənzimlənməsini tələb edir. Nəticədə müəssisələr marketing xidməti strukturlarını bazar (segment) təşkilatına çevirərək yenidən təşkil edirlər.

Marketing xidməti təşkilatının bazar növü, xüsusi bazarlardan olan menecerlərin konkret bazarlarda marketing strategiyalarının işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsinə cavabdeh olduğu marketing idarəetmə təşkilatıdır. Marketing xidmətinin bazar (segment) növünün strukturu sxem 4.4-də göstərilmişdir.



Sxem 4.4. Marketing xidməti təşkilatının bazar (segment) növü

Bir müəssisə eyni məhsulu bazarın müxtəlif hissələri üçün istehsal etdikdə bu struktur yaxşı işləyir. Bu, müxtəlif segmentlərin xüsusiyyətlərini, istehlakçı tələblərindəki fərqləri nəzərə almağa və onlara uyğunlaşmağa imkan verir.

Marketingin təşkilinin bu formasının üstünlükləri və çatışmazlıqları coğrafi tipə bənzəyir.

Çoxşaxəli məhsullar istehsal edən və onların istehsalı müxtəlif texnologiyalardan istifadə etməklə həyata keçirilən müəssisələr marketing təşkilatının əmtəə tipindən istifadə edirlər. Məhsul meneceri və ya brend meneceri

bu tip strukturlar üçün məqsədlərin, strategiyaların və marketing proqramlarının işlənilib hazırlanmasına cavabdehdir (Sxem 4.5).



Sxem 4.5. Marketing xidməti təşkilatının məhsul növü

Məhsul (kommersiya) müəyyən bir məhsul və ya məhsullar qrupu üçün marketing planlarının və davamlı planların hazırlanması və həyata keçirilməsinin satış heyətinin hesabat verdiyi bir məhsul menecerinin məsuliyyəti olduğu bir marketing idarəetmə təşkilatıdır.

Marketing xidməti təşkilatının əmtəə tipi bir sıra üstünlüklərə malikdir. Birincisi, məhsulu mükəmməl tanımaq imkanı verir. İkincisi, müəssisə tez bir zamanda istehlakçıların tələblərinə cavab verə bilər, bütün çeşidlər qrupu üzrə perspektivli istehlakçıları müəyyən edə bilər. Üçüncüsü, daha az tanınan brendlərə diqqət yetirmək və onları bazarda tanıtmək üçün tədbirlər hazırlamaq lazımdır

Bununla belə, bu növün çatışmazlıqları da var:

- marketing xidmətinin belə təşkili kifayət qədər baha başa gəlir. Birincisi, bir şəxs müəyyən bir məhsula cavabdeh olmaq üçün təyin edilir, daha sonra kiçik məhsullar və ya markalar üçün menecerlər təyin olunur;
- brend menecerləri öz məhsullarında kifayət qədər ixtisaslı ekspertlərdir, lakin nadir hallarda hər hansı konkret funksional sahədə baş verir. Onlar müxtəlif vəzifələri yerinə yetirməlidirlər, bu da onların həddindən artıq yüklənməsinə səbəb olur;

- satış bazarlarının parçalanması vahid müəssisə strategiyasının işlənilib hazırlanmasını çətinləşdirir. Məhsulların və ya brendlərin menecerləri konkret regional satış qruplarının tələblərinə uyğunlaşmağa məcbur olurlar ki, bu da son nəticədə gücün marketinq şöbəindən satış bölmələrinə keçməsinə gətirib çıxarır.

Beləliklə, bazarda biznes apararkən marketinq xidmətinin təşkilinin beş əsas yolu var ki, onların hər birinin öz güclü və zəif tərəfləri var. Hər bir müəssisə öz daxili və xarici məqsədlərini, bu formaların üstünlüklərini və çatışmazlıqlarını nəzərə alaraq, planlaşdırılan nəticələrə ən çox töhfə verəni seçir. Marketinq strukturlarının bu əsas növləri nadirdir. Bir qayda olaraq, kiçik müəssisələr az sayda məhsulun istehsalında və ya satışında iştirak edir və eyni bazarlarda işləyirlər, marketinq xidmətinin strukturu marketinqin təşkilinin əsas növləri əsasında qurulur. Uyğunlaşmaq üçün bir çox müəssisələr geniş çeşiddə məhsullar istehsal edir və müxtəlif növ bazarlarda fəaliyyət göstərir, nəticədə qarışıq marketinq xidmətləri olur.

Qarışıq strukturlar arasında aşağıdakılar fərqlənir:

- funksional və kommersiya;
- funksional və bazar;
- əmtəə bazarı (regional);
- funksional, əmtəə və bazar (regional).

Qarışıq təşkilati strukturlar əsas struktur növlərinin zəif tərəflərini minimuma endirməyə və müəssisənin marketinq fəaliyyətində sonuncuların müsbət cəhətlərinin təsirini gücləndirməyə imkan verir. Bu tip marketinq təşkilatı geniş çeşiddə məhsullar istehsal edən pərakəndə satıcılar tərəfindən istifadə olunur. Bu tipdə satış menecerləri marketinq strategiyalarının və marketinq planlarının hazırlanması və həyata keçirilməsi üçün tam məsuliyyət daşıyırlar.

Bu tip marketinq xidməti təşkilatının üstünlükləri var:

- konkret məhsula cavabdeh olan menecer konkret məhsulun marketinq işini koordinasiya etmək və funksional bölmələrdən müvafiq dəstək almaq üçün kifayət qədər səlahiyyətə malikdir;

- məhsul meneceri satışdakı dəyişikliklərə, qiymət siyasətinə, paylama siyasətinə və s. tez reaksiya verir

Lakin bu tip marketing təşkilatı bəzən böyük xərc tələb edir. Ekspertlərin fikrincə, ilkin olaraq, bir qayda olaraq, əsas aktivlərə yalnız menecerlər təyin olunur. Bununla belə, son vaxtlar biznes mühitində öz işçiləri olan daha az əhəmiyyətli məhsullara cavabdeh olan menecerlərin meydana çıxması müşahidə olunur.

Bu tip təşkilatlar müxtəlif növ bazarlar üçün eyni məhsulları istehsal edən müəssisələr tərəfindən istifadə olunur. Bazarın növü ya coğrafi əlamətlə, bu halda funksional-regional tipli təşkilatdır, ya da istehlakçıların (istehlakçı, sənaye bazarı) xüsusiyyətləri ilə müəyyən edilə bilər.

Marketing xidmətinin bu cür təşkili altında bir sıra funksional bölmələr mövcuddur: marketing fəaliyyətinin əsas məqsəd və vəzifələrini ümumən müəyyən edən marketing tədqiqatları, kommunikasiyalar və satış şöbəsi və müvafiq işçi heyəti olan menecerlər təyin olunmuş bazarlarda seçilmiş marketing strategiyalarına görə məsuliyyət daşıyır.

Funksional-əmtəə strukturuna bənzər, funksional-bazar tipli təşkilatın da eyni üstünlükləri və çatışmazlıqları var.

Marketing xidmətinin qarışıq strukturunun növbəti növü əmtəə-bazar strukturudur. Bu tip təşkilat əmtəə və bazar strukturlarını birləşdirir. Bu strukturda idarəetmə vəzifələri çox vaxt aşağıdakı kimi bölünür: məhsul menecerləri məhsulun satışına, bazar menecerləri isə mövcud və yeni məhsullar üçün sərfəli bazarların yaradılmasına cavabdehdirlər. Adətən, bu tip struktur müxtəlif bazarlarda satılan geniş çeşiddə məhsullar istehsal edən müəssisələr tərəfindən istifadə olunur.

Bu marketing strukturu diqqəti həm ayrı-ayrı bazarların xüsusiyyətlərinə yönəltməyə, həm də ayrı-ayrı mal kateqoriyalarına lazımi diqqət yetirməyə imkan verir. Eyni zamanda, strukturda baş direktora tabe olan iki şöbə var. Bu tip strukturun səmərəli fəaliyyətinin şərti regional və məhsul menecerləri arasında vəzifə və məsuliyyətlərin dəqiq bölünməsidir.

Marketing xidmətinin qurulmasına daha bir kompleks yanaşma funksiyalar, məhsullar və bazarlar üzrə vəzifələrin bölünməsinə, yəni marketing xidmətinin

funksional-məhsul-bazar növünə əsaslanan yanaşmadır. Belə struktur altında müəyyən marketinq funksiyalarını yerinə yetirmək üçün ayrıca şöbələr yaradılır - marketinq tədqiqatları, reklam və İR, planlaşdırma və proqnozlaşdırma və s. Buna görə də əsas və qarışıq marketinq təşkilati strukturlarının nəzərdən keçirilən növləri şaquli strukturlara aiddir.

Şaquli marketinq strukturlarına təşkilati strukturun proqram tipi daxildir. Marketinq təşkilati strukturlarının qurulmasının başqa bir növü iki səviyyəli strukturlardır. Bunlara matris və bölmə strukturları daxildir. Matris strukturları işçilərin ikiqat təbəçiliyini təmin edir. Belə bir quruluşun nümunəsi sxem 4.6-da göstərilmişdir.

Bu strukturun müəssisədə marketinq problemləri varsa bu zaman marketinq xidmətinin rəhbərinə verilən tapşırıqlarla bağlı bütün səlahiyyətlər verilir. Bu səlahiyyətlərə işə qəbul, marketinq tədbirlərinin işlənilməsi və s. aiddir. Eyni zamanda, işçilər təkcə marketinq şöbəsindən deyil, digər funksional bölmələrdən də ola bilər. Yəni, işçinin ikili təbəçiliyi qalır ki, bunlara aşağıdakılar aiddir:

- marketinq xidmətinin rəhbərinə;
- funksional bölmənin rəhbərinə.

Bir qayda olaraq, matris strukturları müəssisənin xətti funksional strukturunda istifadə olunur.



Sxem 4.6. Marketing xidmətinin matris təşkilati strukturu

Bu strukturun çatışmazlıqlarından biri odur ki, hər hansı bir çətinlik yarandıqda, tapşırıqların yerinə yetirilməsində uğursuzluqların səbəblərini və məsuliyyət daşıyanları tapmaq rəhbərlik üçün kifayət qədər çətinidir. Buna görə də rəhbərlik və digər funksional bölmələr arasında hüquq və vəzifələrin aydın şəkildə tənzimlənməsi məqsədəuyğundur.

Marketing xidmətlərinin yaradılmasına bu yanaşma ilə yanaşı, onları həm də inteqrasiya olunmuş və inteqrasiya olunmayan, sərt və yumşaq bölmək olar.

İnteqrasiya edilmiş marketing strukturları öz fəaliyyətlərini kompleks şəkildə həyata keçirir, onların idarə edilməsi bir koordinasiya mərkəzindən həyata keçirilir. Onlar adətən funksional və ya əmtəə əsasında qurulur, diqqət istehlakçılara və ya bazarlara yönəldilir, fərdi marketing bölmələrinin şaquli və ya matris qarşılıqlı asılılığı ilə qurulur, lakin bütün bunlar istehlakçılara inteqrasiya olunmuş təsir göstərir.

Qeyri-inteqrasiya edilmiş marketing strukturları istehlakçıya təsir baxımından əlaqələndirilməyən müvafiq marketing bölmələrinin məcmusudur. Onların hər biri ayrı-ayrılıqda istehlakçıya təsir göstərir.

Sərt marketing strukturları iki vəziyyətdə təsirli olur.

- birincisi, marketing mühitinin nisbi sabitliyi şəraitində;
- ikincisi, artan bazar şəraitində, rəqiblər maksimum bazar payını mənimsəməyə çalışdıqları zaman.

Yumşaq marketing təşkilati strukturlarından marketing mühiti qeyri-müəyyənliyin artması ilə xarakterizə olunan dəyişən və qeyri-sabit bazar şəraitində istifadə etmək məqsədəuyğundur. Belə vəziyyətə rəqabət, biznes mühitinin qeyri-sabitliyi, dinamik istehlakçı gözləntiləri, məhsulun keyfiyyətsizliyi və s. aiddir.

Bu strukturlarda yeni ideyaların yaranması və innovasiyaların həyata keçirilməsi üçün daha əlverişli mühit formalaşır. Bu, müəssisələr üçün hədəf bazarlarını intensiv şəkildə inkişaf etdirmək və artan rəqabət şəraitində sağ qalmaq üçün çox vacibdir.

4.5. Marketingin təşkilati strukturlarının inkişafının müasir tendensiyaları

Yuxarıda qeyd olunan yanaşmalarla yanaşı, elmi-praktiki baxımdan onların inkişafının son tendensiyaları nəzərə alınmaqla, marketing strukturunun təşkilinin müxtəlif variantlarını ayırmaq olar. Marketingdə münasibətlərin idarə edilməsinin strukturu verilənlər bazası marketinginin yeni təşkilati növünə və seqmentləşdirilmiş yanaşmadan fərdi marketingə keçidə səbəb oldu. Bütün marketing fəaliyyətləri optimallaşdırılıb və müştəri bazası üzərində qurulub. Tədqiqat, məhsulun inkişafı, təşviqi hamısı verilənlər bazasında aparılır. Bundan əlavə, strateji qərarlar dəyişir: əvvəlcə məlumat bazası hazırlanır, bundan sonra planlar müştəri bazası daxilində həyata keçirilir.

Böyük bir müəssisədə təşkilati strukturun yeni növü iş qruplarının istifadəsidir, burada qərarların qəbulu bazar məqsədlərinə çatmaqda ən vacib amil kimi marketing funksiyaları ətrafında qurulur. Ən əsası, bu, sürətlə dəyişən, müştəri mərkəzli bir quruluşdur. Bu müasir tipli təşkilat institusional mədəniyyət səviyyəsini, məlumatların saxlanması, şəbəkələşməni və s. qeyd etmək olar

Müəssisənin xarakterindən asılı olmayaraq, müəssisədəki bütün marketing bölmələri (şöbələr, xidmətlər, bürolar, qruplar) sıx integrasiya edilməlidir. Əks halda, sistem uğursuzluğa düşər olacaq və bu, bir sıra mənfi nəticələrə gətirib çıxara bilər və iflasa səbəb ola bilər. Hər bir bölmə məqsədlərə uyğun olaraq korporativ (qlobal), strateji (ümumi) və taktiki və ya operativ (yerli) kimi təqdim olunan bir sıra vəzifələri yerinə yetirmək üçün nəzərdə tutulmuşdur. Beləliklə, bütün marketing şöbələri (müxtəlif dərəcələrdə) biznes məqsəd və vəzifələrinin həyata keçirilməsində iştirak edirlər.

Müəssisənin səmərəliliyi daxili münasibətlərin məzmunundan və integrasiya dərəcəsindən, əlaqələrin xarakterindən və marketing strukturunun elementlərinin fəaliyyətində aydın funksional spesifikasiyin müəyyən edilməsindən asılıdır.

4.6. Marketing strukturlarının yaradılması üçün prinsiplər, alqoritm və tələblər

Marketing xidmətlərinin təşkili prinsipləri marketingin idarə edilməsi prinsipləri, müvafiq marketing fəaliyyətinin təmin edilməsi üçün təşkilati göstərişlər ilə müəyyən edilir.

Marketing strukturlarının təşkili prinsiplərinə aşağıdakılar daxildir:

- müəssisənin missiyasına, məqsədlərinə və strategiyasına uyğun olaraq problemləri həll etmək;
- əmək bölgüsünü təmin edən, işin təkrarlanmasının qarşısını alan təşkilati strukturun sadəliyi və şəffaflığı;
- müəssisənin struktur bölmələri üçün bərabər imkanları təmin edən mütənəsiblik;
- hər bir fəaliyyətin zamanla müəyyən dəyişməsinə təmin edən oxşarlıq;
- hər bir sektor və menecerlər üçün marketing fəaliyyəti tapşırıqlarının aydın strukturu;
- ətraf mühitdəki dəyişikliklərlə əlaqədar marketingin təşkilati strukturuna vaxtında reaksiya verən çeviklik;

- birgə səylərə nail olmaq üçün fəaliyyətlərin əlaqələndirilməsi (tərəfdaşlıq);
- marketing fəaliyyətinin təmin edilməsində və marketing xidmətləri işçilərinin həvəsləndirilməsində kifayət qədər maliyyə dəstəyi;
- marketing təşkilati strukturunun fəaliyyətinə münasibətdə iqtisadiyyatın nəzərə alınması;
- kadrların ixtisasları;
- innovativ fəaliyyətə diqqət yetirmək;
- marketing vəzifələrinin həlli prosesində aktiv marketing siyasəti.

Müəssisədə marketing şöbəsinin yaradılması alqoritmi aşağıdakılardan ibarətdir:

- strateji marketing məqsəd və vəzifələrinin hazırlanması;
- marketing xidmətinin tətbiqi ilə bağlı meyarlar və məhdudiyyətlər sisteminin işlənib hazırlanması;
- marketing xidmətinin təşkili növünə müxtəlif yanaşmaların işlənib hazırlanması;
- variantların qiymətləndirilməsi, marketingin təşkilati strukturunun seçilməsi və tənzimlənməsi;
- marketing xidməti təşkilatının seçilmiş modelinin təsviri;
- təşkilati strukturun və müəssisə idarəetməsinin digər alt sistemlərinin yenidən təşkili;
- informasiya, resurs təminatı, planlaşdırma, həyata keçirmə və nəzarət sisteminin inkişafı;
- kadr tərkibinin və ştat cədvəlinin əsaslandırılması;
- marketing xidmətinin fəaliyyətini tənzimləyən sənədlərin təsdiqi;
- marketing sistemini və ümumilikdə biznesin idarə edilməsini sadələşdirmək üçün proseslərə nəzarət və idarə olunması.

Marketingin təşkilati strukturunda dəyişikliklər, dəyişmək qabiliyyəti strukturun özündə yerləşdiyi təqdirdə, müəssisənin fəaliyyətinin səmərəliliyini azaltmadan tez və sürətlə həyata keçirilə bilər.

Marketing menecmentinin müvafiq strukturların fəaliyyətinin səmərəliliyini artırmaq üçün tədbirlərin işlənilib hazırlanmasını nəzərdə tutur. Buna görə də, marketing idarəetmə strukturlarının yaradılması üçün aşağıdakı tələblərin təmin edilməsi məqsədəuyğundur:

1. Marketingin təşkilati strukturu kifayət qədər sadə, idarə oluna bilən və bütün işçilər üçün əlçatan olmalıdır;
2. Marketing bölmələrinin funksiyaları dəqiq müəyyən edilməli və əlaqələndirilməlidir;
3. Xüsusi xidmət və ya bölmələrin tikintisi zamanı onların daxilində sərt, dar funksional və uzunmüddətli səlahiyyət bölgüsü olmadan ekspert qruplarının yaradılmasını nəzərdə tutan modul yanaşmadan istifadə etmək məqsədəuyğundur;
4. Marketingin təşkilati strukturu şaquli olaraq idarəetmə səviyyələrinin minimum sayını ehtiva etməli və müəssisənin bütün bölmələrinə üfüqi olaraq nəzarət etməlidir;
5. Marketing xidmətləri ilə biznesin digər sektorları arasında sıx əməkdaşlıq qurmaq və saxlamaq lazımdır;
6. Marketing və müəssisənin digər bölmələri arasında əməkdaşlıq şəraitində kollektivlik mühiti yaratmaq lazımdır. Eyni zamanda, müsbət təşəbbüsləri təşviq etmək, eləcə də ayrı-ayrı işçilərin fərdiliyini və təşəbbüskarlığını stimullaşdırmaq lazımdır. Marketing şöbəsinin rəhbərinin müəyyən statusu tələb olunur ki, bu da xidmətin müəssisənin bütün iş proseslərinə təsir göstərməsinə imkan verəcəkdir;
7. Marketingin idarə edilməsi məsələlərinin geniş spektri üzrə qərarların ümumi ardıcılığında müəyyən ardıcılığın pozulmasına yol verilmir. Bütün qərarlar xüsusi xidmətin təqdim etdiyi müvafiq məlumatları nəzərdən keçirdikdən sonra qəbul edilməlidir;

8. Marketingin idarə edilməsinin təşkilati strukturu seçilmiş marketing strategiyası və taktikasından asılıdır və onların dəyişməsi ilə birlikdə dəyişməlidir.

4.7. Marketing xidmətinin struktur bölmələrinin vəzifələri və funksiyaları

Marketing menecmentinin təşkilinin mühüm hissəsi marketing xidmətinin struktur bölmələrinin vəzifə və funksiyalarının müəyyən edilməsidir. İşçilərin funksiya və tapşırıqları aydın bilməsi onların uğurlu fəaliyyətinin əsasını təşkil edir, marketing şöbəsində və ondan kənarda digər şöbələrlə koordinasiya məhsuldar əlaqələr üçün ilkin şərtlər yaradır. Satış departamentlərinin işi və nəticələri haqqında məlumat təchizatçılara aid olan vəzifə təlimatlarını hazırlamağa imkan verir. Ümumiyyətlə, struktur marketing bölmələrinin vəzifə və funksiyalarını bilmək marketoloqlar üçün iş təlimatlarını hazırlamağa imkan verir.

Müəssisələr bir-birindən fərqli olduqları üçün marketing şöbələrinin vəzifə və funksiyaları müəyyən xüsusiyyətlərə malik ola və bir qədər fərqlənə bilər. Buna görə də, onlara təsir edə biləcək amilləri qeyd etmək vacibdir, yəni:

- müəssisənin ölçüsü;

Marketing üzrə müvafiq struktur bölmələri olan iri və orta müəssisələr üçün marketing bölmələrinin vəzifə və funksiyaları aydın şəkildə müəyyən edilmişdir. Kiçik müəssisələrdə onlar məhdud sayda marketoloqa arxalana bilər, bəzi hallarda isə digər işçilərə həvalə oluna və ya hətta heç icra olunmaya da bilər.

- müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi bazar növləri;

Əgər müəssisə öz məhsulunu yalnız daxili bazarda satarsa, onun nəticələri xarici bazarlarda iştirak edən həmin müəssisələrin marketing şöbələrinin iş şəraitindən və fəaliyyətindən fərqlənəcək.

- malların satış formaları və kanalları;
- müəssisənin marketing siyasətinin məzmunu və xüsusiyyətləri;
- məhsulun həyat dövrü mərhələləri.

Marketing bölmələrinin funksiya və vəzifələrinin dəqiq təsviri müəyyən prinsiplərə riayət etməyi tələb edir, yəni:

- tapşırıq və funksiyaların konkret marketing bölməsinin fəaliyyətinin məzmununa uyğunluğu;
- onların digər bölmələr tərəfindən təkrarlanmasının istisna edilməsi;
- konkret tapşırıq və funksiyaları yerinə yetirmək bacarığı;
- marketing fəaliyyətinin həyata keçirilməsinə digər xidmət şöbələrinin əməkdaşlarının cəlb edilməsi;
- marketing fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi ilə əlaqədar tapşırıq və funksiyaların məzmununun daimi nəzərdən keçirilməsi.

Fəsil 5. Marketing planlaşdırılmasının məhiyyəti və sistemi

5.1. Marketing planlaşdırılmasının mahiyyəti, onun məqsəd və vəzifələri

Müasir biznes rəqabət şəraitində işləməyə məcburdur. Bazar vəziyyəti və iqtisadi vəziyyət daim dəyişir, buna görə də müəssisənin uğuru əsasən marketing fəaliyyətinin planlaşdırılmasından asılıdır.

“Planlaşdırma” termini qədim zamanlardan Konfutsi, Platon, San Tzu, Lao Tzu və başqalarının fikirlərində bəşəriyyətin gələcəyi ilə bağlı nəzəriyyələrə əsaslanaraq istifadə edilmişdir.

Əsrlər boyu alimlər və ekspertlər “Planlaşdırma nədir?” sualına cavab verməyə çalışıblar. Menecment sahəsində məşhur ingilis alimi P.Druker qeyd edirdi ki, “uğur görülən yaxşı işlərin, səmərəlilik isə həyata keçirilən tədbirlərin nəticəsidir”. Planlaşdırma yalnız XX əsrin ortalarında geniş istifadə olunmağa başladı. Amerikada və böyük korporasiyalar tərəfindən istifadə edilmişdir. Zaman keçdikcə bu, təkcə iş adamları arasında deyil, həm də ABŞ hökuməti arasında aydın baxışa çevrildi. O dövrdə bazar iqtisadiyyatı olan ölkələrdə planlaşdırma yalnız maliyyə idi və illik büdcəyə əsaslanırdı. Xərclərin səmərəli idarə edilməsi əsas məsələ hesab olunurdu.

1960-cı illərdə biznes liderləri gələcək imkanları gözləyərək getdikcə xarici mühitə diqqət yetirdilər. Bu, beş illik planlaşdırma vaxtı və müvafiq olaraq illik düzəlişdir. 1970-ci illərin böhranı risk və qeyri-müəyyənlik dövrünü açdı. Strateji planlaşdırma yarandı ki, bu da müəssisəyə bazar şərtlərindən asılı olaraq dəyişiklikləri qabaqcadan görməyə imkan verdi. Bundan əlavə, yeni planlaşdırma üsulları alternativlərin istifadəsini istisna etmirdi. Beləliklə, büdcələr və uzunmüddətli planlar strateji planlaşdırmanın yeni üsullarına inteqrasiya olundu. Bu belə oldu: ilin birinci yarısında uzunmüddətli planlar nəzərdə tutulurdu, bundan sonra onların əsasında konkret fəaliyyət və bazarlar üzrə planlar və büdcələr hazırlanırdı.

Planlaşdırma bu gün getdikcə daha çox əhəmiyyət kəsb edir. Hazırlanmış təxminlər, proseslər və strategiyalar müəssisənin siyasətinin həyata keçirilməsi üçün

mühüm alətə çevrilir. Onlar aydın, məntiqli və yaxşı düşünülmüş tapşırıqları planlaşdırmağa imkan verir. Bəzi müəssisələr plansız fəaliyyət göstərir, ətraf mühitin sürətlə dəyişdiyini, ona görə də bu planların nəticə vermədiyini qeyd edir, bəziləri planlaşdırmanı dövlət qurumlarının tam nəzarətində olan “direktiv”lə eyniləşdirir.

Bununla belə, yeni tənzimləyici mühit planlaşdırmaya köhnə baxışı dəyişir. Burada planlaşdırmanın biznes məqsədinin müəyyənləşdirilməsi, ona nail olmaq vasitələri və üsullarının müəyyən edilməsi prosesi kimi yeni başa düşülməsinə ehtiyac var.

Beləliklə, planlaşdırma məhsulların istehsalını və satışını təmin etməli, cari ehtiyacları və gələcək müştərilərin ehtiyaclarını ödəməli olan məqsədlər, üsullar və tədbirlər haqqında qərarlar hazırlamaq və əlaqələndirmək məqsədi daşıyan unikal iş növüdür.

Biznes planlaşdırma prosesinin mühüm hissəsi marketinq planlamasıdır. Bu yeni elmdir və biz onun əhatə dairəsi və idarəetmə prosesindəki rolu da daxil olmaqla bir sıra suallara cavab verməliyik. İqtisadiyyat kitabında marketinqin planlaşdırılması termini ilk növbədə marketinq məqsədlərinə çatmaq üçün marketinq vasitələrindən necə istifadə edildiyini təsvir etmək üçün istifadə olunur, lakin əslində bu, mürəkkəb bir prosesdir.

Hər bir müəssisənin öz avadanlığı var və konkret, tamamlayıcı, vaxtında hədəflər qoyur. Bu alətlərdən istifadənin planlaşdırılması yaxşı işləyir və müəssisə ətraf mühitdəki dəyişikliklərə müsbət reaksiya verməyə hazırdır. Beləliklə, marketinq planlaması müəssisənin məqsədlərinə çatmaq üçün daha az resursdan istifadə etməyə imkan verir.

H.L.Bağiyev qeyd etdi ki, marketinqin planlaşdırılması marketinq planının tərtib edilməsi, satışın artırılmasına və korporativ mənfəətin artırılmasına yönəlmiş strategiyaların seçilməsi prosesidir. Yuxarıdakı tərifdən aydın olur ki, marketinqin planlaşdırılması ən səmərəli fəaliyyət üçün müəssisənin məhsullarının səmərəli istehsalını, bölüşdürülməsini və satışını təmin edən marketinq sisteminin gələcək davranışının əsaslandırılması kimi qəbul edilir.

J. Westwood marketing məqsədlərinə çatmaq üçün marketing alətlərindən necə istifadə edildiyini təsvir etmək üçün "marketing planlaması" terminindən istifadə edir. Hər bir müəssisənin spesifik alətləri var və zamanla dəyişə biləcək xüsusi məqsədləri təsvir edir.

Beləliklə, marketing planlaması məqsədlərin müəyyən edilməsi, marketing strategiyalarının seçilməsi və müəyyən müddət ərzində fəaliyyətlərin işlənilib hazırlanması üçün fərdi fəaliyyət və proseslərin məntiqi ardıcılığıdır.

1. Marketing planlaması bir sıra suallara cavab verməlidir:
2. Siz söylərinizi bazarın hansı segmentinə yönəltməlisiniz?
3. Hər bölgədə bazar payı nə qədərdir?
4. Marketing funksiyaları arasında vəsait necə bölüşdürülməlidir?
5. Məhsul, qiymət, paylamanın kommunikasiya siyasəti necə olmalıdır? və s.

Ümumiyyətlə, marketing planlaması sayəsində aşağıdakıları etmək mümkündür:

- bazarı təhlil etmək və bazar tendensiyalarını proqnozlaşdırmaq;
- istehlakçıların ehtiyaclarını bilmək və istehlakçıların maraqlarını dərinlən və tam dərk etmək;
- rəqiblərin nə etdiyini bilmək;
- rəqiblərlə müqayisədə müəssisənin güclü və zəif tərəflərini bilmək;
- rəqəbətqabiliyyətli məhsulların hazırlanması və tətbiqi;
- planda qeyd olunan ideyaları dəstəkləmək;
- marketing məqsəd və strategiyalarını müəyyən etmək;
- bütün mövcud resurslardan səmərəli istifadə etmək;
- bazarın və rəqiblərin inkişafına effektiv cavab vermək;
- marketing alətlərini səmərəli tətbiq etmək;
- işçilər üçün stimulyat yaratmaq;
- bütün növ məhdud resurslardan istifadənin artırılması;
- müəssisəni və onun məhsullarını yerləşdirmək.

Marketing planlaması aşağıdakı əsas funksiyaları yerinə yetirir:

- planlaşdırma prosesinin qiymətləndirilməsi üçün məqsədləri, əsas prinsipləri (məsələn, seçilmiş bazar seqmentləri əsasında məhsul müxtəlifliyi, marketingin tam planlaşdırılması, marketing məqsədləri əsasında maliyyələşdirmənin həcmnin və şərtlərinin müəyyən edilməsi) təmin edir;
- planların strukturunu və resurslarını, onların əlaqəsini müəyyən edir (məsələn, tam satış, marketing və istehsal planlarından istifadə etməklə hər bir bazar seqmenti üzrə marketing planlarını əlaqələndirir);
- ilkin planlaşdırma məlumatlarını (bazarın inkişaf perspektivləri, son istifadəçilərin cari və gələcək ehtiyacları, biznes mühitində dəyişikliklərin proqnozları və s.) müəyyən edir;
- ümumi planlaşdırma prosesini və planlaşdırma sərhədlərini (rəhbərlərin bilik və məsuliyyət səviyyələri, təşkilati bölmələrin və biznes strukturlarının hüquq və vəzifələri və s.) təmin edir;
- müəssisənin strategiyasının həyata keçirilməsi və məqsədlərinə çatmaq üçün alqoritm yaradır;
- marketing proqramının həyata keçirilməsi prosesinin idarə edilməsini və nəzarətini təmin edir.

Marketing planlaşdırmasının əsas vəzifələri bunlardır:

- müəssisənin potensialını istehlakçıların istəklərinə uyğunlaşdırmaq üçün həllərin işlənilib hazırlanması;
- marketing fəaliyyətinin bütün növ və istiqamətlərinin tam inteqrasiyası;
- müxtəlif marketing fəaliyyətlərinin əsaslandırılması və dəstəklənməsi;
- marketing tədbirlərinin spesifikasiyası.

Marketingin planlaşdırılmasının mahiyyəti marketing məqsədlərinə çatmaq üçün zəruri olan imkanlardan optimal şəkildə istifadə etməklə müəssisənin sabit inkişafını təmin etmək üçün ən yaxşı üsullardan istifadə etməklə marketing məqsədlərinin hazırlanmasından ibarətdir.

Beləliklə, marketinq planlaşdırmasının məzmunu aşağıdakı məqsədlər üçün açıqlanır:

- qeyri-müəyyənliyin azaldılması və diqqəti ən perspektivli sahələrə yönəltməklə marketinq riskinin azaldılması;
- bazarda rəqabət üstünlüklərinin tanınması və yaradılması;
- ən yaxşı iş nəticələrinə nail olmaq üçün müəssisə işçilərinin səylərinin əlaqələndirilməsi;
- müəssisənin inkişafının perspektiv istiqamətlərinin müəyyən edilməsi və biznes strategiyasının hazırlanması;
- müəssisənin gözlənilməz bazar dəyişikliklərinə cavab verməyə hazır olması;
- dəyişən və mürəkkəb iş mühitində müəssisəyə özünü daha inamlı hiss etməyə imkan verəcək bazar şəraitinə uyğunlaşmaya kömək etmək.

Marketinq planlaşdırmasının məqsədlərinə müəyyən vəzifələrin həlli yolu ilə nail olunur, bunlara aşağıdakılar daxildir:

- biznes mühitinin və marketinq şəraitinin öyrənilməsi;
- müəssisənin imkanlarının təhlili;
- marketinq risklərinin və biznes üçün təhlükələrin müəyyən edilməsi;
- marketinq strategiyalarının iqtisadi əsaslandırılması;
- bazar strukturu əsasında strateji planın hazırlanması;
- gözlənilən maliyyə nəticələrinin hesablanması;
- seçilmiş marketinq planının həyata keçirilməsi üçün tədbirlərin işlənib hazırlanması və onların maliyyələşdirilməsinin müəyyən edilməsi;
- nəzarət sistemini formalaşdıran səmərəli tədbirlərin və nəticələrin işlənib hazırlanması.

Beləliklə, marketinqin planlaşdırılması müxtəlif strategiyaları birləşdirir, bütün fəaliyyətləri əlaqələndirir və onun həyata keçirilməsi strateji məqsədlərə nail olmağa kömək edir.

5.2. Marketing planlaşdırılmasının prinsipləri və üsulları

Marketing planlaşdırılmasının əsas məqsədi ardıcıl və mənalı marketing fəaliyyətini təmin etmək və bu əsasda marketing riskini azaltmaq, rəqabət üstünlüyünü müəyyən etmək və yaratmaqdır. Buna görə də, cədvəl 5.1-də sadalanan əsas prinsiplərə əməl edərək uğurlu fəaliyyətlər əldə edilə bilər.

Cədvəl 5.1. Marketingin planlaşdırılmasının prinsipləri və onların xüsusiyyətləri

Prinsip	Prinsip xüsusiyyətləri
Tamlıq və əhatəlilik	Marketing planları öz prioritetlərinə uyğun olaraq marketing qərarlarının etibarlılığını təmin etməli, həmçinin müəssisənin marketing fəaliyyətinin bütün sahələrini əhatə etməlidir.
Kompentensiya (bacarıq, səriştə)	Marketing planlaması, ilk növbədə, hazırlanmış planları həyata keçirəcək kadrlar tərəfindən aparılmalı və onların səriştəsinin səviyyəsi müəssisənin resurslarının idarə edilməsində səriştə səviyyəsinə uyğun olmalıdır.
Realizm	Marketing planları real olmalı və marketing kompleksinin bütün əsas amilləri müvafiq resurslarla dəstəklənməlidir.
Çeviklik və uyğunlaşma qabiliyyəti	Müəssisənin mühitində baş verən zaman xüsusiyyətlərini və dəyişiklikləri nəzərə almaq lazımdır, buna görə də marketing planı çevik olmalıdır, zəruri hallarda xarici mühitdəki dəyişikliklərə asanlıqla uyğunlaşdırıla bilər.
İqtisadiyyat və səmərəlilik	Marketing planları əldə edilmiş nəticələri planlaşdırılan hədəflərlə müqayisə etmək imkanı verməli və marketing planlaması xərcləri müvafiq gəlirlər hesabına ödənilməlidir.
Ardıcılıq	Alternativ variantları müqayisə edərkən tərs və birbaşa əlaqələri, xüsusiyyətlərinin etibarlılığını nəzərə almaqla onları müqayisəli baxışa gətirmək lazımdır. Buna görə də

	marketing planı digər planlarla uzlaşdırılmalı və müəssisənin əsas məqsədinə uyğun olmalıdır.
Konkretlik	Müəyyən rəqəmsal parametrlərə uyğun gələn xüsusi marketing məqsədləri təyin etmək lazımdır, yəni ideal olaraq marketing məqsədləri kəmiyyət göstəriciləri ilə ölçülməlidir və müəyyən edilmiş vəzifələr və son tarixlərlə əlaqələndirilməlidir.
Aydınlıq və səmərəlilik	Marketing planı hazırlayarkən faktlardan istifadə etməlisiniz və marketing planının əsasında nə qədər çox fakt və ağlabatan fərziyyələr qoyularsa, qeyri-müəyyənliklər və risklər bir o qədər az olar.
Fəaliyyətlərin ardıcılığı	Marketingin planlaşdırılması müəyyən məntiqi ardıcılıqla, müəyyən ardıcılıqla aparılmalıdır.
Sistematiklik	Bazar davranışı strategiyalarında, taktiki texnikada və s. dəyişikliklərə görə sistematik planlaşdırma ehtiyacı.

Marketingin planlaşdırılması prosesində müxtəlif hesablama üsullarından və alətlərindən geniş istifadə olunur.

Planlaşdırma metodu, müəyyən bir planlaşdırma probleminin həll olunduğu, göstəricilərin ədədi dəyərlərinin hesablandığı xüsusi bir hərəkət, texniki bir texnikadır. Planlaşdırma metodlarının xüsusiyyətləri cədvəl 5.2-də verilmişdir.

Cədvəl 5.2. Planlaşdırma mərhələsindən asılı olaraq planlaşdırma üsulları

Planlaşdırma mərhələləri	Planlaşdırma zamanı istifadə olunan üsullar
Marketing mühitinin təhlili	Bazarın təhlili üsulları: iqtisadi və statistik tədqiqatlar, sosioloji tədqiqatlar, ekspert qiymətləndirmələri, analogiya, simulyasiya modelləşdirmə, ekstrapolyasiya. SWOT analiz metodu, ABC analiz metodu, portfel təhlili metodu.

Marketing məlumatlarının təhlili	İnformasiya təhlilinin statistik üsulları: amil analizi, klaster analizi, korrelyasiya-reqressiya təhlili.
Məqsədlərin formalaşması	Evristik üsullar: “beyin fırtınası” metodu, sərbəst birləşmələr metodu, sinnektika metodu, uyğunluq və münaqişə vəziyyətlərinin təhlili üsulları. Morfoloji analiz üsulları: morfoloji matris, morfoloji qutu.
Proqnozlaşdırma	Evristik üsullar: kollektiv — “komissiya” üsulu, Delfi metodu; fərdi — “müsahibə” üsulu, analitik. Formallaşdırılmış üsullar: trendin ekstrapolyasiyası üsulları, modelləşdirmə.
Qərar vermə	Qərar vermə nəzəriyyəsi üsulları: qərar vermə matrisi, “qərar ağacı” metodu, oyun nəzəriyyəsi, növbə nəzəriyyəsi.
Nəzarət	Nəzarət kartı üsulu, audit metodu.

Marketing mühitinin təhlili bazar təhlili ilə başlayır. Bazar təhlili aşağıdakı sahələrdə bazarın inkişafına təsir edən əsas amilləri öyrənməyə yönəlmiş addımlar məcmusudur:

- bazar tutumunun, onun həcmələrinin öyrənilməsi;
- məhsulun keyfiyyətinin, onun istehlak xassələrinin müəyyən edilməsi;
- istehlakçıların, onların niyyətlərinin, motivasiyalarının, ehtiyaclarının və tələblərinin təhlili;
- əmtəələrin satışı və istehlakının təşkilinin əsas forma və üsullarının öyrənilməsi.

Bazar təhlili üsullarının seçimi konkret məhsul və ya bazar yerindən, cari və ya gələcək problemlərin müəyyən edilməsindən, məlumat və texniki dəstəkdən asılıdır. Bazar təhlilində mühüm rol SWOT təhlili, yəni müəssisənin rəqiblərinə nisbətən güclü və zəif tərəflərinin, habelə xarici mühitdən gələn imkan və təhdidlərin təhlili oynayır.

Bazar təhlilində istifadə olunan digər üsul ABC analiz metodudur. O, müəssisənin satınalma seqmentlərini seçmək və qiymətləndirmək üçün ən yaxşı vasitə kimi özünü sübut etdi və məhsul çeşidinin iqtisadi səmərəliliyini müəyyən etmək üçün istifadə olunur.

ABC analizindən istifadə edərək müəssisənin məhsullarını hədəf bazarda yerləşdirmək üçün korporativ platforma yaratmaqla müəssisə məhsul siyasəti ilə bağlı bir neçə qərar qəbul edə bilər, yəni:

- müəssisənin diqqətini cəmləşdirməli olduğu məhsulların sayını müəyyən etmək;
- bazardan çıxarılması üçün seçilmiş məhsulların siyahısını tərtib etmək;
- bazarlarda məhsulun yenidən yerləşdirilməsinin perspektivlərini və istiqamətlərini qiymətləndirmək.

Marketing məlumatlarının təhlili üçün statistik metodlardan istifadə olunur, o cümlədən:

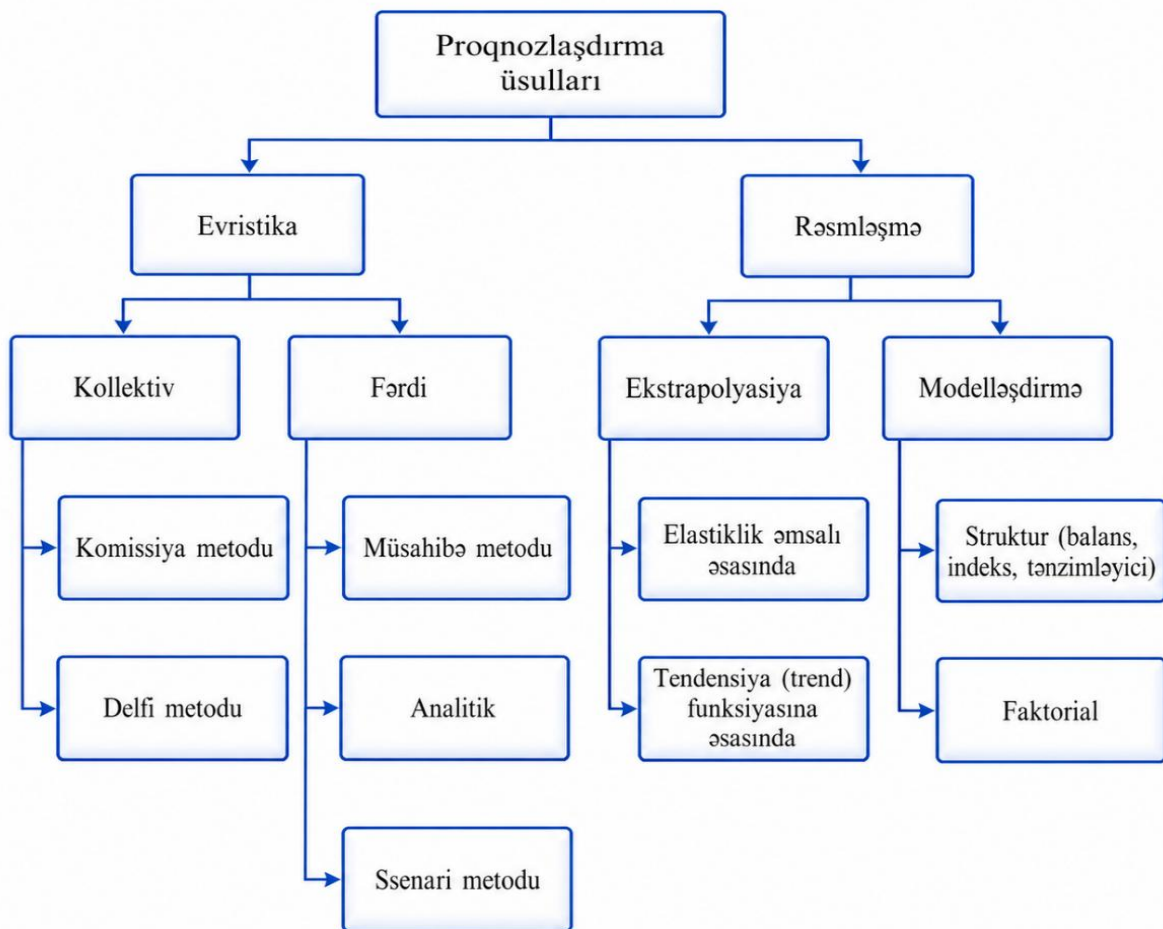
- amil təhlili (ən təsirli amilləri müəyyən etmək üçün dəyişənlər arasında əlaqəni öyrənmək üçün istifadə olunur);
- klaster analizi (obyektləri qruplara (klasterlərə) birləşdirmək üçün istifadə olunur ki, bir klasterin obyektləri arasındakı fərqlər müxtəlif klasterlərin obyektləri arasındakı fərqlərdən kiçik olsun);
- korrelyasiya-reqressiya təhlili (sistem göstəricilərinin fəaliyyəti zamanı qarşılıqlı təsirini və əlaqəsinin gücünü öyrənir və dəyişənin bir və ya bir neçə müstəqil dəyişəndən asılılığını müəyyən etmək üçün istifadə olunur).

Planlaşdırmanın növbəti mərhələsi proqnozlaşdırmaqdır. İqtisadçıların hesablamalarına görə, 150-dən çox proqnozlaşdırma metodu olsa da, yalnız 15-20-dən istifadə olunur. Proqnozlaşdırma metodları toplusunu effektivlik səviyyəsinə görə iki qrupa bölmək olar:

1. **evristik (subyektiv, intuitiv, ekspert)** - əsas odur ki, qiymətləndirmə üçün istifadə olunan üsullar dəqiq müəyyən edilməmişdir və qiymətləndirməni aparan şəxsdən fərqləndirilə bilməz;

2. *rəsmiləşdirilmiş (iqtisadi-riyazi)* - buna görə proqnozlaşdırmaya yanaşmalar aydın şəkildə tərtib edilir və eyni nəticəyə mütləq çatacaq istənilən şəxs tərəfindən həyata keçirilə bilər.

Proqnozlaşdırma üsullarının birləşməsi sxem 5.1-də göstərilmişdir.



Sxem 5.1. Proqnozlaşdırma üsulları

Sxem 5.1-dən göründüyü kimi, evristik üsullar qruplara (kollektiv, qrup və fərdi) bölünür. Kollektiv metodlara “komissiya” metodu, “Delphi” metodu və s. “Komissiya” üsulu açıq və ya gizli səsvermə ilə bağlı bir ekspertin rəyini almaq üçün müzakirələrin təşkili və aparılmasından ibarətdir. Bu yanaşmanın üstünlüyü ekspertlərin biliklərini genişləndirmək və müzakirələr nəticəsində onların keçmiş qərarlarını dəyişmək imkanındır.

Ən məşhur qrup metodlarından biri Delphi metodudur. Mütəxəssislərin proqnozlaşdırma obyektinin gələcək inkişafı üçün kifayət qədər model qura biləcəyi fərziyyəsinə əsaslanır.

Fərdi metodlara “müsahibə” metodu, analitik ekspert qiymətləndirmələri, “ssenari” metodu və s. aiddir.

“Müsahibə” metodu dedikdə proqnozçu ilə ekspert arasında söhbət başa düşülür, bu söhbət zamanı proqnozçu hazırlanmış proqrama uyğun olaraq obyektin inkişaf perspektivləri barədə ekspertə suallar verir. Bu sorğunun uğuru əsasən respondentin fundamental məsələlərlə bağlı qeyri-rəsmi qərarlar qəbul etmək bacarığından asılıdır.

Analitik ekspert qiymətləndirmələri proqnozlaşdırılan obyektin vəziyyətinin və inkişaf yollarının qiymətləndirilməsi üzrə ekspertin uzunmüddətli və hərtərəfli işini nəzərdə tutur. Bu üsul ekspertə təhlil obyektini haqqında bütün zəruri məlumatları tətbiq etməyə imkan verir. Ekspert öz anlayışını hesabat şəklində izah edir.

Ssenarilərin yazılması üsulu müəssisənin siyasətini, onun həyata keçirilməsi üsullarını seçmək üçün epizodlar ardıcılığının qurulması deməkdir. Ssenari yazmaqda məqsəd müəssisənin inkişafı üçün gələcək vəziyyət yaratmaqdır. O, inkişaf komandasına potensial hadisələri qabaqcadan görməyə və onları dəyişdirmək yollarını izah etməyə kömək edir.

Formallaşdırılmış metodlara ekstrapolyasiya üsulları daxildir ki, bunlar arasında elastiklik əmsalları ilə proqnozlaşdırma üsulları və trend ekstrapolyasiyası daha çox istifadə olunur.

Elastiklik əmsallarına əsaslanan proqnozlaşdırma metodunun mahiyyəti faktorun məlum kəmiyyət dəyişməsindən asılı olaraq məhsul satışında kəmiyyət dəyişikliyi müəyyən etməkdən ibarətdir. Tələbin elastikliyi kəmiyyət göstəricisi elastiklik əmsalıdır. Elastiklik əmsalı satış həcmi neçə faiz dəyişəcəyini göstərir.

Trend ekstrapolyasiyası metodu ilə proqnozlaşdırma, hadisənin keçmiş dövr ərzində inkişafının aşkar edilmiş müvəqqəti tendensiyasına və onun gələcəyə genişlənməsinə əsaslanan proqnozun hazırlanmasıdır.

Formallaşdırılmış proqnozlaşdırma metodlarına modelləşdirmə üsulları da daxildir, yəni: struktur və faktor modelləşdirmə üsulları.

Struktur modelləşdirmə böyük həcmdə nümunələr, tədqiqatçının xüsusi səriştəsi, habelə müvafiq kompüter proqramlarının mövcudluğu tələb olunan üsuldur. Faktorlu modelləşdirmə müxtəlif dəyişənlərin və onlara uyğun parametrlərin modelə daxil edilməsini nəzərdə tutur. Axı mallara olan tələbata eyni zamanda bir neçə amil təsir edə bilər.

Bütün proqnozlaşdırma üsulları bir-biri ilə bağlıdır və bir-birini tamamlayır. Effektiv proqnozlaşdırma müəssisənin biznes perspektivlərini qiymətləndirməyə və yeni inkişaf imkanlarından maksimum istifadə etməyə imkan verəcək.

Planlaşdırma və qərar qəbul etmə mərhələsində aşağıdakı üsullardan istifadə olunur:

Qərar vermə matrisi qərar qəbul etməyin ən sadə yollarından biridir. Bunun üçün əsas parametrlər müəyyən edilməli və hər bir əhəmiyyət səviyyəsinə təyin edilməlidir. Sonra məlumatları xüsusi bir cədvələ daxil etməlisiniz və sadə bir hesablama vəziyyətdən hansı çıxış yolunun ən yaxşı olduğunu göstərir.

“Qərar ağacı” metodu böyük verilənlər toplularının avtomatik təhlili üsullarından biridir. “Qərar ağacı” qərarlar ardıcılığının və ekoloji vəziyyətlərin qrafik təsviridir, alternativlərin və ətraf mühit vəziyyətlərinin istənilən kombinasiyası üçün müvafiq ehtimalları və gəlirləri göstərir. “Qərar ağacı”nın qurulması yuxarıdan aşağıya - daha mürəkkəb və ya vacib vəzifələrdən daha az mürəkkəb, daha az vacib vəzifələrə qədər aparılır.

Planlaşdırmanın son mərhələsi marketing planına nəzarətdir. Bu mərhələdə aşağıdakı üsullardan istifadə olunur: nəzarət kartı üsulu və audit metodu.

Yoxlama siyahısı planlaşdırma və qərarların qəbulu zamanı problemləri müəyyən etmək üçün hazırlanmış kataloqdur. Nəzarət kartları bu siyahını real vəziyyətlə müqayisə edərək yoxlamaq üçün bütün zəruri şərtləri yazmaq fikrinə əsaslanır.

Audit üsulu obyektlərin real, keyfiyyət və kəmiyyət vəziyyətinin müəyyən edilməsi, əsas və ya normativ vəziyyətdən kənarlaşmaların aşkar edilməsi və bu kənarlaşmaların məqsədəuyğunluq və qanuna uyğunluq meyarlarına uyğun olaraq qiymətləndirilməsidir.

5.3. Marketing planlaşdırılması prosesi

Bu qərarların hazırlanması, qərarların qəbulu, icrası və nəzarəti planlaşdırma prosesinin bir hissəsidir. Buna görə də marketing planları bir proses, marketing planının tərtib edilməsi, satışın artırılmasına və ya müəssisənin mənfəətinin artırılmasına yönəlmiş marketing strategiyalarının seçilməsi kimi qəbul edilməlidir.

Marketing planlaşdırılması prosesi ətraf mühitin təhlili, marketing məqsədlərinin müəyyən edilməsi, marketing planının hazırlanması və onun həyata keçirilməsi üçün büdcənin tərtib edilməsi ilə bağlı addım-addım prosesdir.

Planın keyfiyyəti istifadə olunan məlumatların etibarlılığı ilə müəyyən edilir və bu məlumatların toplanması və şərh edilməsi situasiya təhlilinin əsasını təşkil edir. Situasiya təhlili müəyyən bir müddət ərzində müəssisənin fəaliyyətinə təsir göstərən marketing mühitinin bütün amillərinin sisteməlik, tənqidi nəzərdən keçirilməsi və qiymətləndirilməsidir. Situasiya təhlilinin nəticəsi müəssisəyə vəziyyəti qiymətləndirməyə və gələcək fəaliyyətini proqnozlaşdırmağa imkan verən məlumatdır. Situasiya təhlilinin tamamlanması marketingin planlaşdırılması prosesinin növbəti mərhələsi olan marketing məqsədlərini təyin etməyə keçməyə imkan verir.

Biznes məqsədlərinin təsviri situasiya təhlili zamanı əldə edilən məlumatlara əsaslanır. Marketing məqsədləri strateji istiqaməti əks etdirir və konkret bazarlarda müsbət əməliyyat nəticələrini təmin edir. Marketing məqsədləri keyfiyyət və kəmiyyət baxımından müəyyən edilməlidir. Onlar dəyər göstəricilərində və ya bazar paylarında ifadə edilə bilər.

Marketing məqsədləriniz müəyyən edildikdən sonra planlaşdırma prosesində növbəti addım marketing strategiyalarınızı seçməkdir. Marketing strategiyası marketing məqsədlərinə çatmaq üçün həll yollarını müəyyən edən hədəf bazarlarda müəssisənin marketing fəaliyyətinin sənədidir. Hazırlanmış strategiya təşkilatın missiyasına uyğun olmalıdır.

Marketing taktikası konkret bazarda marketing strategiyasının həyata keçirilməsi tədbirlərinin, forma və üsullarının işlənilib hazırlanmasını müəyyən edir. Marketing taktikasını həyata keçirmək üçün marketing proqramı hazırlanır ki, bu da marketing kompleksinin alətlərindən istifadə edərək məhsulu ən sərfəli şəkildə hədəf istehlakçılara çatdırır.

Marketing planlaşdırılması prosesində mühüm addım büdcə tərtibidir. Gəlir, xərc və mənfəətin proqnozunu göstərir. Gəlir məbləği satış xərclərinin və qiymətlərin qiymətləndirilməsi ilə müəyyən edilir. Xərclər istehsal, təşviq və satışın ümumi dəyəri kimi müəyyən edilir. Marketing planı işlənilib hazırlandıqdan sonra onun icrası gəlir, bu planın icrasına nəzarət etməklə və lazım gəldikdə düzəlişlər etməklə tamamlanır.

Marketing planının effektivliyi planlaşdırma mühitindən asılıdır, eyni zamanda işin icra müddəti qiymətləndirilir, fəaliyyətlərin ardıcılığı və bölmələr arasında fəaliyyətin əlaqələndirilməsi, planlaşdırma texnologiyası və planın razılaşdırılması qaydası müəyyən edilir.

Əslində marketing planı planlaşdırma dövrü başlamazdan əvvəl təqdim edilməli, təsdiq edilməli və rəhbərliyə təqdim edilməlidir. Lakin qeyd etmək lazımdır ki, marketingin planlaşdırılması prosesində problemlər yarana bilər. Bu, məlumatların tam olmaması ilə bağlıdır. Planlaşdırmanın əsas problemləri məqsədlərin müəyyən edilməsi, planlaşdırma mühitinin strukturu, münasibətlərin vəziyyəti və məzuniyyətin qiymətləndirilməsi ilə bağlıdır. Uğurlu marketing planlaşdırmasının 10S konsepsiyası bir sıra problemləri təsvir edir və onların həlli yollarını müəyyən edir (Cədvəl 5.3).

Cədvəl 5.3. 10 S uğurlu marketing planlaması

“S” Element	Planlaşdırma maneələri	Şərh
Taktikadan əvvəl strategiya (<i>Strategy before tactics</i>)	Marketing strategiyası ilə taktika arasında uyğunsuzluq	Strategiya taktikadan əvvəl hazırlanmalı və sınaqdan keçirilməlidir.
Marketingin əməliyyatlar daxilində yerləşdirilməsi (<i>Situate marketing within operations</i>)	Marketingin digər əməliyyat və proseslərdən təcrid edilməsi	Ümumi planlaşdırma sistemində marketingin yerinin tapılması.
Marketing dəyərlərinin paylanması (<i>Shared values about marketing</i>)	Marketing və müəssisə oriyentasiyası arasında uyğunsuzluq	Bütün biznes proseslərinin marketing yönümlü olması zərurəti.
Bazarlar ətrafında strukturlaşma (<i>Structured around markets</i>)	Təşkilati maneələr	Təşkilat strukturu idarəetmə obyektlərinə yönəldilməlidir.
Ətraf mühitin hərtərəfli yoxlanılması (<i>Scan the environmental thoroughly</i>)	Marketing mühiti haqqında məlumatlılığın olmaması	Biznes mühitinin diqqətlə monitorinqi və auditi lazımdır.
Məlumatların sistemləşdirilməsi (<i>Summarize information</i>)	Proses və planlaşdırma nəticəsi arasında uyğunsuzluq	Məlumat toplama və təhlil vasitələrindən bacarıqlı istifadə.
Bilik və bacarıqlar (<i>Skills and knowledge</i>)	Planlaşdırma texnologiyası üzrə bacarıq və biliklərin olmaması	Planların hazırlanmasında biliklərə sahib olmaq.

Prosesin sistemləşdirilməsi (<i>Systematize the process</i>)	Planlaşdırmada sistemli yanaşmanın olmaması	Planlaşdırma prosesinin rəsmiləşdirilməsi tələbi.
Məqsədlərin ardıcılığı (<i>Sequence objective</i>)	Məqsədlərin prioritetləşdirilməsi problemi	Müəssisənin məqsəd və vəzifələrinin prioritetləşdirilməsi.
Üslub və struktur (<i>Style and Structure</i>)	Korporativ mədəniyyətin düşmənçiliyi	Korporativ mədəniyyətin məqsədlərinə uyğunluq.

5.4. Marketing planlaşdırma sistemi

Planlaşdırma və marketing fəaliyyətinin bütün prosesinin məzmunu və rəsmiləşdirilməsi səviyyəsi aşağıdakı amillərdən asılıdır:

Planlaşdırma və idarəetmənin mərkəzləşdirilməsi səviyyəsi. Bir çox uzaq bazarlarda fəaliyyət göstərən təşkilatlarda, bir qayda olaraq, qərarların qəbulunda bölmələrin yüksək dərəcədə müstəqilliyi nümayiş etdirilir. Buna görə də eyni bazarda eyni məhsulları satan təşkilat adətən planlaşdırma və idarəetmənin mərkəzləşdirilməsi prosesinə üstünlük verir.

İdarəetmənin yüksək dərəcədə mərkəzləşdirilməsinə malik olan müəssisə adətən mərkəzdə güclü planlaşdırma qrupu yaradır. Mərkəzsizləşdirmə ilə müxtəlif müəssisələr marketing planlamasını müxtəlif üsullarla təşkil edirlər. Əsas odur ki, bütün bazarlardan nəhəng məlumat axınına əlaqələndirəcək bir insan tapmaqdır.

Marketing fəaliyyətinin təşkilinin yeri və xüsusiyyətləri. Müəyyən müştəri bazası, sabit ehtiyacları və rəqabətli strukturu olan bazarlarda, yəni "yetkin" bazar ərazilərində fəaliyyət göstərən təşkilatlar strateji həllərin planlaşdırılması və işlənilib hazırlanması üçün planlaşdırılmış fəaliyyətlərlə çox vaxt rəsmi planlaşdırma proseslərindən istifadə edirlər.

Tələbin həcmi və strukturunda dalğalanmalar, yüksək risk dərəcəsi və aqressiv rəqibləri olan bir neçə bazar segmentində işləyən təşkilatlar situasiya planlarından istifadə edərək çevik marketing idarəetməsinə diqqət yetirirlər.

Müəssisənin fəaliyyətinin xüsusiyyətləri, malların həyat dövrü. Xarici mühitdəki dəyişikliklər (məsələn, dəyişən bazar şərtləri), müəssisənin imkanları (məsələn, yeni məhsulların buraxılması) səbəbindən müxtəlif müəssisələr üçün marketing planlarının dövrləri dəyişə bilər, əlavə olaraq, dərhal qiymətləndirilməsi və yenidən nəzərdən keçirilməsini tələb edir.

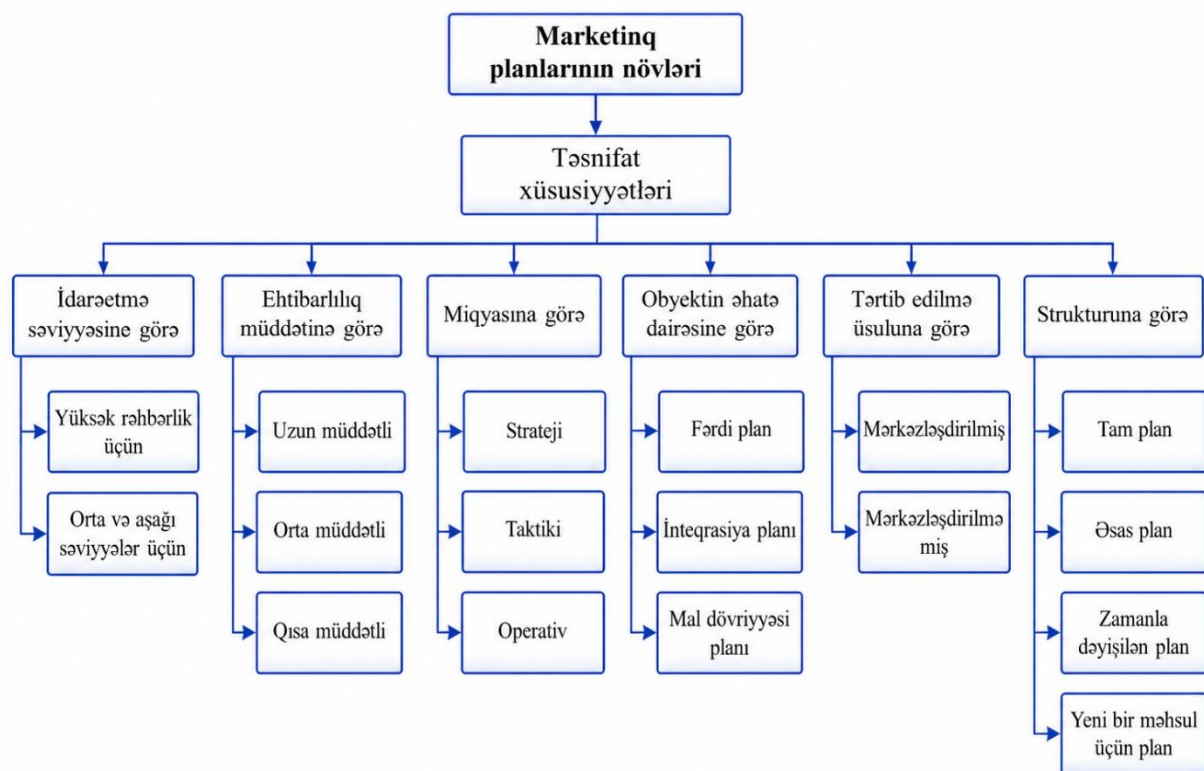
Planlaşdırma seçimi. Marketing planlarının hazırlanması zamanı müəssisənin fəaliyyətinin xüsusiyyətləri, adət-ənənələri və menecerlərin “zövqləri” müəyyən edilir. Marketing planlaşdırma sisteminin tam təsvirini əldə etmək üçün aşağıdakılar lazımdır:

- biznes meneceri planlaşdırma prosesinin əsaslarını başa düşdü və onu dəstəklədi;
- rəhbərlik planlaşdırma sistemi və digər biznes prosesləri birləşdirməyin yollarını tapdı;
- strateji planlaşdırma və marketing planı bütün planlaşdırma prosesinin bir hissəsi olmalıdır.

Marketing planlaşdırma sistemi müəssisədə marketing fəaliyyətinin bir neçə sahəsinin mövcudluğuna əsaslanan strateji planlaşdırmanın alt sistemlərini ehtiva edir və buna görə də onun əsas vəzifəsi sürətli inkişaf və marketingin planlaşdırılması (perspektivli, əməliyyat (cari və ya taktiki)), hər bir strateji biznes bölməsi (SBB) üçün müəssisənin strateji planının həyata keçirilməsi üçün ətraflı planların işlənilib hazırlanmasını ehtiva edir.

5.5. Marketing planlaması nəticəsində marketing planı

Davamlı marketing planlaşdırma prosesinin nəticəsi marketing planıdır. Marketing planlarının bölünməsi üçün kifayət qədər çox təsnifat əlamətləri var. Məqsəddən asılı olaraq dəyişirlər. Ən ümumi təsnifat xüsusiyyətlərinə görə marketing planlarının təsnifatı sxem 5.2-də qeyd edilmişdir.



Sxem 5.2. Marketing planlarının təsnifatı

Təsnifat xüsusiyyətlərindən biri idarəetmə səviyyəsidir. Onlar yuxarı rəhbərlik üçün planlara və orta və aşağı səviyyələr üçün planlara bölünür. Yuxarı rəhbərliyin planları daha rəsmi, əhatəli, müəssisənin inkişaf istiqamətlərini müəyyən edir. Orta səviyyəli və aşağı səviyyəli planlar hər bir bazarın spesifik şərtlərini və ya çətinliklərini nəzərə almaq üçün aydın şəkildə müəyyən edilir və ətraflı şəkildə hazırlanır.

Növbəti xüsusiyyət son istifadə tarixidir. Bu, marketing planlarının aşağıdakılara bölünməsinə nəzərdə tutur:

- rüb və daha qısa müddət üçün hazırlanmış qısamüddətli. Məqsədləri və onlara nail olmaq üçün tədbirlər müəyyən etmişlər;
- bir il, altı ay ərzində uzunmüddətli marketing planlarına və bazar araşdırmalarına əsaslanan orta müddətli;
- uzunmüddətli - əsas vəzifə müəyyən müddət işləyəcək marketing həlləri yaratmaqdır və onların etibarlılıq müddəti 3-5 ildir.

Növbəti xüsusiyyət marketing problemlərinin həlli miqyasına əsaslanır, ona görə strateji, taktiki və əməliyyat marketing planları fərqləndirilir.

1. Strateji planlaşdırmanın məqsədi müəssisənin böyüməsini və ya uğurunu təmin etmək üçün mövcud resurslardan səmərəli istifadə etməklə təşkilatın ən perspektivli sahələrini müəyyən etməkdir;
2. Taktiki planlaşdırma strateji planların vəzifələrini yerinə yetirmək üçün tədbirlər və hərəkətlərin işlənilib hazırlanması prosesidir;
3. Əməliyyat planlaşdırması bütün əsas marketing fəaliyyətlərinin, yəni məhsulların siyahısı, paylanması, bazarın təşviqi, qiymət dəyişikliklərini dəstəkləmək üçün inkişaf strategiyalarının planlaşdırılmasını əhatə edir.

Planlaşdırma obyektinin əhatə dairəsinə görə ayrı-ayrı məhsullar üzrə aşağıdakı plan fərqləndirilir:

- inteqrasiya planı;
- bazar araşdırması planı;
- mal dövriyyəsi planı;
- marketing fəaliyyətlərinin planı;
- marketing informasiya dəstəyi planı və s.

Layihənin tərtib edilməsi üsuluna görə planlar aşağıdakılara bölünür:

- mərkəzləşdirilmiş, aşağı səviyyələr üçün yuxarı rəhbərlik tərəfindən hazırlanmışdır;
- mərkəzləşdirilməmiş, onlar yuxarı menecerin təsdiqi üçün aşağı səviyyələr tərəfindən hazırlanır.

Strukturuna görə marketing planlarının aşağıdakı növləri fərqləndirilir:

- tam plan planın bütün mümkün bölmələrini ehtiva edir;
- əsas olanı fərdi bazarlara və ya fərdi məhsullara diqqət yetirir;
- zamanla dəyişiklik planı müxtəlif məhsullar üçün tam marketing planının hazırlanmasında ilk addım olan cari bazar mövqeyini qiymətləndirir, hansının daha cəlbedici olduğunu müəyyənləşdirir;

- yeni məhsulun planına bazar ölçüsü, rəqabət və büdcə əsasında yeni məhsul üzrə marketinq araşdırması daxildir.

Sxem 5.2 də göstərilənlərə əlavə olaraq, marketinq planlarının aşağıdakı xüsusiyyətləri və növləri digər təsnifat xüsusiyyətlərini də fərqləndirir, yəni:

- marketinqin planlaşdırılması məqsədi ilə: idarəetmənin təşkili planı, layihənin işlənilib hazırlanması planı, yeni məhsulun hazırlanması planı və s.;
- planın işlənilib hazırlanması üsuluna görə: məhsul siyasəti planı, qiymət siyasəti planı, məhsulun satış planı, marketinq kommunikasiyaları planı və s.

Marketinq planlarının müxtəlifliyi, ilk növbədə, marketinq mühitində baş verən dəyişikliklərdən qaynaqlanır. Buna görə də, bu dəyişikliklərə cavab olaraq marketoloqlar marketinqi planlaşdırmağın yeni yollarını axtarmalı və nəticədə yeni marketinq strategiyalarından istifadə etməlidirlər. Hər növ biznes üçün vahid marketinq planı yoxdur. Hər bir halda, bu, biznes modeli, məhsul xüsusiyyətləri və rəqabət mühiti ilə müəyyən edilmişdir.

Buna görə də müxtəlif müəssisələrdə marketinq planlaması fərqli şəkildə həyata keçirilir. Bu, planın məzmununa, şərtlərinə, planın işlənmə ardıcılığına və ümumilikdə planlaşdırmanın təşkilinə aiddir. Buna görə də bəzən marketinq planı genişləndirilmiş biznes planıdır. Başqa bir vəziyyətdə, marketinq planı müəssisənin bütün bazarlarını və məhsullarını əhatə edən integrasiya olunmuş strategiyanın işlənilib hazırlanmasını ehtiva edən biznes planının hərtərəfli nəzərdən keçirilməsinə əsaslanı bilər.

Kiçik müəssisələrin ümumiyyətlə marketinq planı olmaya bilər. Onların planlaşdırma sənədi marketinq planı da daxil olmaqla ayrı-ayrı inkişaf sahələrini özündə birləşdirən biznes planıdır. Bir çox müəssisə hər bir məhsul xətti üçün ayrıca dizayn sənədləri yaradır. Buna görə də bir neçə marketinq planı eyni vaxtda həyata keçirilir. Baxmayaraq ki, bu planlar vahid planlaşdırma sənədində birləşdirilə bilər.

İKİNCİ BÖLMƏ

MARKETİNG STRATEGİYALARI, STRATEJİ PLANLAŞDIRMA VƏ NƏZARƏT

Fəsil 6. Marketing strategiyaları

6.1. Marketing strategiyasının mahiyyəti

Müasir dünya iqtisadiyyatı yeni ehtiyaclar doğurur. Bu, şiddətli rəqabətin olması ilə əlaqədardır və bazarlarda və sənayelərdə mövcud dəyişikliklərə çevik reaksiya vermək lazımdır. Eyni zamanda, biznesin müvəffəqiyyəti onun xarici mühitdəki dəyişikliklərə uyğunlaşma qabiliyyətindən asılıdır: biznesin xarakterini proqnozlaşdırmaq və dəyişdirmək, yeni məhsulların təşviqi və çatdırılması, investisiya sahələrini dəqiq müəyyənləşdirmək.

Müəssisənin gələcək uğurlarına nail olmaq yalnız inkişaf və uzunmüddətli inkişaf kursu üçün konkret, hərtərəfli plana, yəni onun strategiyasına riayət etməklə mümkündür.

“Strategiya” anlayışı hələ eramızdan əvvəl 500-cü ildə yaranmışdır. Çin filosofu Sun-Tzunun "Müharibə sənəti" əsərində və "hərbi əməliyyatların hazırlanmasını və aparılmasını əhatə edən döyüş sənətinin bir hissəsi" hesab olunurdu. Yunan dilindən "strategiya" generalın sənətidir.

Bu gün "strategiya" belə şərh olunur:

- biznesin qurulması, inkişafı və fəaliyyəti üçün uzunmüddətli tədbirlər kompleksi;
- gələcək nəticələrin əldə edilməsinə yönəlmiş tədbirlər və qərarlar sistemi;
- dəyişən xarici mühitdə biznesin müvəqqəti inkişafını təmin etmək üçün resursların səmərəli bölüşdürülməsinə yanaşma.

Müəssisənin strategiyasının müəyyən edilməsi konkret şəraitdən asılıdır. Bununla belə, strategiyaların formalaşdırılması üçün bir neçə ümumi yanaşma mövcuddur. Strategiyalar müxtəlif xüsusiyyətlərə görə bölünür:

1. oriyentasiya üzrə:

- *əlaqələndirilmiş strategiyalar:* dəyişən xarici mühitdə istifadə olunur;
- *hücum strategiyaları:* dəyişikliklərə sürətli inteqrasiya vəziyyəti olduqda, inkişafa nail olmaq və ya liderliyi qorumaq üçün istifadə olunur;

- *müdafiə strategiyaları*: bazarda aparıcı müəssisələrin hərəkətlərinin müşahidəsidir ki, bu da qısa müddətdə bu müəssisənin uğurlarını təkrar istehsal etməyə və əsas mövqelərə iddialar olmadan onlardan sonra bazara daxil olmağa imkan verir;
- *udma strategiyaları*: bazar liderlərinin hərəkətlərini təqlid etmək və istehsal prosesini təmin etmək üçün əsas səyləri istiqamətləndirmək;
- *investisiya strategiyaları (ləğvetmə)*: məhsul istehsalının azaldılması, kütləvi informasiya vasitələri ilə əlaqələrin azaldılması, satışın təşviqindən imtina;

2. miqyasına görə:

- *yerli strategiyalar*: müəssisədə daxili dəyişikliklərə yönəldilir;
- *qlobal strategiyalar*: yalnız müəssisənin daxili strukturunu dəyişdirmək üçün deyil, həm də xarici mühitdə dəyişikliklərə səbəb olmaq üçün hazırlanmışdır;

3. səviyyələrə görə:

- *korporativ strategiyalar*: biznesin inkişafının və marketinq fəaliyyətinin ümumi istiqamətini müəyyən edir;
- *rəqabət strategiyaları*: biznes bölmələrinə uzunmüddətli üstünlük təmin edir;
- *funksional strategiyalar*: korporativ və rəqabət strategiyaları əsasında funksional bölmələr tərəfindən hazırlanmış maliyyə, istehsal, marketinq, kadr strategiyaları;
- *biznes strategiyaları*: hər bir biznes və ya fəaliyyət sahəsi üçün hazırlanmışdır. Biznes strategiyası müəssisənin müəyyən məhsul bazarında necə rəqabət aparmağı planlaşdırdığını, məhsulu kimə və hansı qiymətə satacağını göstərir. Buna görə də belə strategiyaya rəqabət strategiyası da deyilir. Aydındır ki, alınan xüsusi məhsullar üçün biznes strategiyası digər məhsullar üçün strategiyadan fərqli

olacaq. Bir fəaliyyət növü olan müəssisələr üçün korporativ strategiya biznes strategiyası ilə üst-üstə düşür.

Ümumiyyətlə, müəssisə strategiyalarının strukturu səviyyələrdən ibarətdir ki, onların sayı biznesin xarakterindən asılıdır. Çoxsahəli müəssisələr dörd səviyyəli strategiya, digər müəssisələr isə üç səviyyəli strategiya hazırlayır. Strategiyanın növü onların işlənilib hazırlandığı obyektlə müəyyən edilir.

Korporativ strategiya müəssisə üçün hazırlanır və müxtəlif sənaye sahələrində müəyyən mövqelərə nail olmaq üçün tədbirləri və müəyyən fəaliyyət növləri üçün idarəetmə prosedurlarını müəyyən edən ümumi idarəetmə planıdır.

Korporativ strategiya üç əsas vəzifəni əhatə edir:

1. biznesin əsas fəaliyyətini və onun strateji biznes bölmələrini (SBB) yaratmaq (seçmək);
2. strategiyanın həyata keçirilməsində hər bir SBB və hər bir bölmənin xüsusi rolunu müəyyən etmək;
3. SBB və digər bölmələr arasında resursların bölüşdürülməsinin həcmi və vasitələrini müəyyən etmək.

Korporativ strategiyalara Boston Consulting Group (BCG), McKinsey - General Electric, PIMS matrisi və s. modellərindən istifadə daxildir.

Tipik korporativ strategiyalar cədvəl 6.1-də verilmişdir.

Cədvəl 6.1. Korporativ strategiyalar

Ad	Təyinat
Birbaşa integrasiya	Şəbəkənin vasitəçilər tərəfindən əldə edilməsi və ya ona tam nəzarətin yaradılmağı
Geri integrasiya	Xammal təchizatçıları mülkiyyət və ya tam nəzarət altında əldə etmək
Üfüqi integrasiya	Rəqiblər sahiblik və ya tam nəzarət altına almaq
Bazarın ələ keçirilməsi	Müvafiq bazarda məhsulun payını artırmaq
Bazarın inkişafı	Müəssisə məhsulunu yeni coğrafi ərazilərdə bazara təqdim etmək

Məhsulun inkişafı	Məhsulun təkmilləşdirilməsi və ya dəyişdirilməsi yolu ilə satış həcmi artırmaq
Konsentrik diversifikasiya	Təşkilatın profili ilə üst-üstə düşən yeni istehsalların yaradılması
Konqlomerat diversifikasiyası	Təşkilatın ənənəvi profili ilə üst-üstə düşməyən yeni məhsulların buraxılmasını mənimsəmək
Horizontal diversifikasiya	Ənənəvi istehlakçılar üçün yeni əsas olmayan məhsulların buraxılmasını mənimsəmək
Müştərək müəssisə	Başqa bir müəssisə ilə birləşmək
İxtisar	Düşən satış həcmi dayandırmaq üçün xərcləri azaltmaq üçün yenidən qurulma
Rədd etmə	Şöbənin və ya təşkilatın bir hissəsinin satışı
Likvidlik	Təşkilatın bütün aktivlərinin satışı

Rəqabət strategiyası müəssisənin mövqeyini müqayisə etmək üçün xüsusi göstəricilər əldə etməyə imkan verir. Hər bir müəssisə düzgün yer tapmaq və rəqabətdən faydalanmaq üçün öz rəqabət strategiyasına diqqət yetirir. Mənfəət rəqibləri öz strategiyalarını inkişaf etdirməyə təşviq edir.

Rəqabət strategiyaları müəyyən amillərin dəyişməsi ilə əlaqəli olan iki fərqli yanaşmanı (böyümə və azalma strategiyaları) əhatə edir: məhsul, marketinq, ticarət, bu sahədə korporativ mühit, texnologiyalar.

Birinci qrup artım strategiyaları texnologiyaların sürətlə dəyişdiyi və fəaliyyətdə illik artımın olduğu sürətlə inkişaf edən sənayelərdə istifadə olunur.

Rəqabətli böyümə strategiyalarına aşağıdakılar daxildir:

1. ***konsentrasiya edilmiş artım strategiyaları.*** Məhsulun və ya bazarın dəyişməsi ilə əlaqədardır. Bu cür strategiyaların spesifik növləri bunlardır:
 - bazara nüfuz etmək və mövqelərini möhkəmləndirmək üçün strategiyalar (bazar payının artırılması, yeni istehlakçıların cəlb edilməsi, məhsuldan istifadə üçün yeni imkanların axtarışı);

- bazarın inkişafı strategiyaları (yeni seqmentlərə, yeni ərazi bazarlarına daxil olmaq);
 - məhsulun inkişaf strategiyaları (yeni məhsulların tətbiqi, çeşidin dəyişdirilməsi, məhsul parametrlərinin təkmilləşdirilməsi);
2. ***diversifikasiya olunmuş inkişaf strategiyaları.*** Müəssisə konkret sənaye daxilində konkret məhsulla konkret bazarda inkişaf edə bilmədikdə istifadə olunur. Diversifikasiya olunmuş böyümə strategiyaları bunlardır:
- konsentrik diversifikasiya strategiyası (eyni səviyyəli yeni fəaliyyət növlərinin axtarışı);
 - xalis diversifikasiya strategiyası (tamamilə yeni fəaliyyət növlərinin inkişafı);
 - konqlomeratın diversifikasiyası strategiyası (ənənəvi bazarlarda yeni malların satışının artırılması; yeni bazarlarda yeni malların satışının artırılması).

Konsentrasiya edilmiş və şaxələndirilmiş böyümə strategiyaları Ansoffun matrisində vurğulanır;

3. ***aşağı inkişaf strategiyaları.*** Artıq davamlı texnologiyalara malik olan bir çox müəssisələr tərəfindən istifadə olunur. İnkişaf məqsədləri "uğurdan" müəyyən edilir və dəyişən şəraitə uyğunlaşdırılır. Bu, ən asan və ən təhlükəli yoldur.

Rəqabət strategiyalarının ikinci qrupu azalma strategiyalarıdır. Onlar müəssisə uzunmüddətli böyümə dövründən sonra yenidən təşkil etmək istədikdə və ya səmərəliliyi artırmaq lazım olduqda, yeni tələbin azalması və ya böyük iqtisadi dəyişikliklər zamanı yaranır. Bu qrupa daxildir:

1. ***son çarə strategiyası.*** Müəssisənin fəaliyyət göstəriciləri davamlı olaraq pisləşmə meyli əldə etdikdə istifadə olunur;
2. ***ləğvetmə strategiyası;***
3. ***məhsul toplamaq strategiyası;***
4. ***istehsalın azaldılması strategiyası;***
5. ***xərclərin azaldılması strategiyası.***

Bazardakı biznes mühitindən asılı olaraq rəqabət strategiyaları dörd matrislə təmsil oluna bilər:

1. rəqabət qüvvələrinin matrisi;
2. M.Porterin rəqabət strategiyaları matrisi;
3. F.Kotlerin matrisi (rəqabət üstünlükləri matrisi);
4. rəqib reaksiya matrisi.

Funksional strategiyalar funksional alt sistemlərin (filiallar, bölmələr, xidmətlər) hər biri üçün hazırlanır. Onlar məqsədlərə çatmağı, habelə müəssisənin biznes strategiyalarının həyata keçirilməsinin ümumi proseslərinin idarə olunmasını təmin edən konkret biznes idarəetmə sisteminin strateji istiqamətini müəyyən edir. Funksional strategiyaların rolu müəssisənin ümumi biznes strategiyasını və rəqabət qabiliyyətini dəstəkləməkdir.

Marketing strategiyası ən vacib funksional strategiyadır, çünki o, müəssisənin bazar yönümünü təmin edir. Bu strategiyanın iki əsas komponenti var - istehsal və marketing. Bu komponentlərin nisbəti müəssisələrə yeni bazarlarda köhnə məhsullarla, inkişaf etmiş bazarlarda isə yeni məhsullarla işləməyə imkan verir.

“Marketing strategiyası” termininin müəyyənləşdirilməsinin müxtəlif üsulları mövcuddur, yəni:

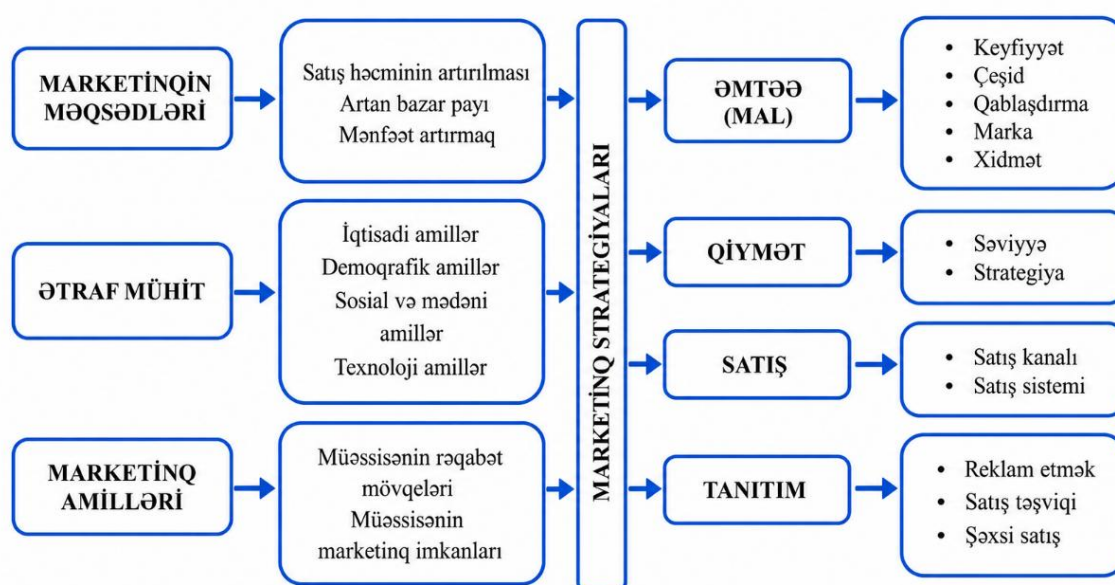
- marketing strategiyası istehsalın, satışın artırılması, rəqabət qabiliyyətinin artırılması, tələb və təklifə müsbət təsir göstərən təşkilati, texniki və maliyyə tədbirləri sistemidir;
- marketing strategiyası marketing kompleksində marketing məqsədlərinə çatmaq vasitəsidir;
- marketing strategiyası hər hansı bir müəssisənin bazar mövqelərinin yaradılmasında biznes fəaliyyətinin vektorudur;
- marketing strategiyası marketing məqsədlərinə çatmaq üçün əsas həll yollarını müəyyən edən hədəf bazarlarda müəssisənin marketing fəaliyyətidir.

Deməli, marketing strategiyasının əsas məqsədi müəssisənin marketing məqsədlərini onun güclü tərəfləri, müştəri ehtiyacları, zəif rəqabət imkanlarından

istifadə və onların rəqabət üstünlükləri ilə birləşdirməkdir. Marketing strategiyasının formalaşdırılması prosesində giriş və çıxış elementlərini fərqləndirmək olar (Sxem 6.1).

Girişlər əslində marketing strategiyasının hazırlanmasından əvvəl olan təhlildir. Deməli, söhbət marketing mühitinin amillərindən və müəssisənin məqsədlərindən gedir. Marketing məqsədləri müəssisənin fəaliyyətinin iki aspekti ilə - məhsul və bazarla bağlıdır.

İlkin element dörd komponenti - məhsul, qiymət, satış və təşviqi əhatə edən marketing kompleksi ilə bağlı strateji qərarlardır.



Sxem 6.1. Marketing strategiyasının formalaşdırılması

Marketing strategiyaları səmərəli fəaliyyət məqsədi ilə bütün biznes sektorlarının fəaliyyətini tənzimləyən və əlaqələndirən əsas sənəd olan strateji marketing planının hazırlanması üçün əsasdır.

6.2. Marketing strategiyalarının növləri

Bazardakı bütün istehsalçıların əsas məqsədi mənfəət əldə etməkdir, lakin onun həyata keçirilməsi üçün bütün müəssisələr üçün məqbul olacaq vahid strategiya yoxdur. Marketing strategiyalarının müxtəlifliyi onun elementlərində

müəssisənin rəqabətli mövqelərində, onların marketing məqsədlərində, maliyyə, istehsal imkanlarında və kadrlarda olan fərqlərlə izah olunur.

Marketing strategiyaları aşağıdakı xüsusiyyətlərə görə bölünür:

1. *Marketing kompleksinin elementlərinə görə aşağıdakılar fərqləndirilir:*

Yeni məhsulların hazırlanması və tətbiqi (innovasiya strategiyası), onların saxlanılması və təkmilləşdirilməsi (variasiya strategiyası), köhnəlmiş məhsulların istehsaldan çıxarılması ilə bağlı məsələlərin həllinə yönəlmiş məhsul strategiyaları.

İki növ strategiyanı əhatə edən qiymət strategiyaları - yüksək qiymət və ya skimming strategiyası (qiymətin tədricən azalması ilə bazara yeni bir məhsul təqdim edərkən yüksək qiymətlərin müəyyən edilməsi) və nüfuz strategiyası və ya aşağı qiymət strategiyası (aşağı qiymətlərin müəyyən edilməsi).

Paylama (bölüşdürmə) strategiyaları intensiv paylama strategiyası (malların çoxlu sayda pərakəndə satış məntəqələri vasitəsilə satışı), seçmə paylama strategiyası (malların satışında maraqlı olan vasitəçilər ilə müqavilələrin seçmə şəkildə bağlanması), eksklüziv paylama strategiyası (müəyyən regional bazarda vasitəçilərə satış hüququ verilir).

Təşviq strategiyaları məhsulun təşviqi strategiyası (məhsulu təşviq etmək üçün vasitəçilərin intensiv stimullaşdırılması və istehlakçıların cəlb edilməsi strategiyası (əsas kommunikasiya səyləri son istehlakçılara yönəldilir)).

2. *Müəssisənin ümumi vəziyyətindən və onun marketing təlimatlarından asılı olaraq üç əsas marketing strategiyası mövcuddur:*

- I. ***sağ qalma strategiyası:*** müəssisənin iqtisadi fəaliyyətinin böhranı şəraitində, yəni iflas zamanı istifadə olunan müdafiə strategiyasıdır. Bu strategiyanın əsas məqsədi müəssisənin bütün marketing alətlərini (məhsul, qiymət siyasəti, paylama və tanıtım) nəzərdən keçirmək və tənzimləməklə çətinlikləri aradan qaldırmaqdır;
- II. ***stabilləşdirmə strategiyası:*** müəssisənin əsas göstəricilərində qəfil və ya gözlənilməz eniş baş verdikdə və ya biznesin inkişafının dəyişdiyi şəraitdə istifadə olunur. Bu strategiya göstəricilərin tarazlığına və

onların daha da genişlənməsinə və artım strategiyasına keçidinə diqqət yetirir;

III. **artım strategiyası:** satış həcmnin, mənfəətin və müəssisənin digər göstəricilərinin artımını nəzərdə tutur. Öz növbəsində, onlar aşağıdakı növlərə bölünür:

- *intensiv artım marketing strategiyaları:* mövcud resursları artırmaqla marketing məqsədlərinə nail olmağı nəzərdə tutur. Mövcud məhsul və bazarlarla əlaqəli imkanları tükənməyən müəssisələr üçün aktualdır. Onlar bazara dərin nüfuz strategiyasını (müəssisənin məhsul mövqelərini dəyişmədən satış həcmi və bazar payını artırmaq), bazarın inkişaf strategiyasını (müəssisənin mövcud məhsullarını yeni bazarlara çıxarmaq) və məhsulun inkişaf strategiyasını (mövcud bazar segmentləri üçün yeni məhsulun inkişafı) fərqləndirirlər;
- *integrativ böyümə marketing strategiyaları:* satışları, bazar payını və mənfəəti artırmaq üçün müəssisənin digər müəssisələrlə səylərini birləşdirmək. Müəssisə vasitəçi (irəli integrasiya strategiyası), təchizatçı (geri integrasiya strategiyası) ilə qüvvələri birləşdirə bilər; təchizatçılar və vasitəçilər (şaquli integrasiya strategiyası), rəqiblər (üfüqi integrasiya strategiyası);
- *diversifikasiya marketing strategiyaları:* müəssisənin yeni biznes sahələrinə daxil olmasını nəzərdə tutur. Aşağıdakı diversifikasiya strategiyaları fərqləndirilir:
 - *konsentrik:* müəssisənin texnoloji və ya kommersiya baxımından əlaqəli olan yeni məhsulların istehsalını nəzərdə tutur;
 - *üfüqi:* mövcud müştərilər üçün texnoloji cəhətdən mövcud məhsullarla əlaqəsi olmayan yeni məhsullar istehsal olunur;

- *konqlomerativ*: mövcud olanlarla nə texnoloji, nə də kommersiya baxımından bağlı olmayan yeni fəaliyyət növlərinin inkişafı.

3. *Satış bazarlarının seqmentləşdirilməsindən asılı olaraq aşağıdakılar fərqləndirilir:*

- *fərqlənməmiş marketing strategiyası*: müəssisənin bazara vahid məhsulla daxil olmasını və istehlakçıların ümumi ehtiyaclarına diqqət yetirərək vahid marketing kompleksini inkişaf etdirməsini nəzərdə tutur;
- *diferensiallaşdırılmış marketing strategiyası*: hər biri üçün ayrıca məhsul və müvafiq marketing kompleksi işlənilib hazırlanmış bir neçə bazar seqmentinin inkişafını nəzərdə tutur. Diferensiallaşdırılmış marketing strategiyasını tətbiq edərkən hədəf bazarın seçilməsi üçün aşağıdakı strategiyalardan istifadə etmək olar:
 - məhsulun ixtisaslaşması strategiyası (bir məhsul müxtəlif bazar seqmentlərinə təklif olunur);
 - seqment ixtisaslaşması strategiyası (müəssisə bir seqmentdə mal satır);
 - seçmə ixtisaslaşma strategiyası (müxtəlif bazar seqmentləri üçün geniş çeşiddə məhsullar);
 - bazarı tam əhatə etmə strategiyası (müəssisə bütün istehlakçı qrupları üçün geniş çeşiddə məhsullar təklif edir);
- *konsentrasiya edilmiş marketing strategiyası*: müəssisənin bir bazara diqqət yetirməsi və məhdud resursları olan kiçik müəssisələr üçün cəlbədidir.

4. *Müəssisənin rəqabət mövqeyindən və onun marketing təlimatlarından asılı olaraq aşağıdakılar fərqləndirilir:*

I. liderlik strategiyaları:

- *bazar tutumunun genişləndirilməsi strategiyaları* (müəssisənin məhsullarına yeni istehlakçıların cəlb edilməsi, yeni ehtiyacların tapılması);
- *mövcud imkanlar üzrə bazar payının artırılması strategiyaları* (məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi, məhsulun dəyişdirilməsi, diversifikasiya, qiymət liderliyinin əldə edilməsi, satış fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi, reklam fəaliyyətinin effektivliyinin yüksəldilməsi, innovasiya prosesinin gücləndirilməsi, inteqrasiya);
- *bazar mövqelərinin qorunması strategiyaları* (müdafiə mühafizəsi, mövqe mühafizəsi, mobil mühafizə, qabaqlayıcı mühafizə, geri çəkilmə strategiyası);

II. liderliyə namizədlərin strategiyaları:

- *frontal hücum strategiyaları* (rəqib bütün mövqelərdə, ümumilikdə marketinq vasitələri kompleksində liderə hücum edir);
- *müdafiə strategiyaları* (səyləri rəqibin zəif tərəflərinə yönəltmək);
- *yayınma strategiyaları* (rəqibin zəif tərəflərindən istifadə, bu, təkcə rəqibin müəyyən mövqelərini pozmaq deyil, həm də pozmaq məqsədi daşıyır);

III. izləyici strategiyaları:

- *kompilyasiya strategiyaları* (məhsul, qiymət, satış və reklam fəaliyyətləri baxımından liderin müxtəlif marketinq strategiyalarından istifadə edilməsi);
- *imitasiya strategiyaları* (liderin strategiyasının müəyyən elementlərinin imitasiyası, lakin qablaşdırmada, brenddə, reklamda, qiymət siyasətində müəyyən fərqlərin tətbiqi ilə);
- *uyğunlaşma strategiyaları* (izləyicinin liderin məhsulundan onun təkmilləşdirilməsi və ya müəyyən bazara uyğunlaşması üçün əsas kimi istifadə etməsi);

IV. niş strategiyaları:

- *mövqeyə dəstək strategiyası*;
- *integrasiya strategiyası*;
- *nişdə liderlik strategiyası*;
- *nişdən çıxmaq strategiyası*.

V. Rəqabət əlamətinə görə (M.Porterə görə):

- *qiymət liderliyi strategiyası*. O, müəssisəyə sənayedə ən aşağı səviyyəyə nail olmaq üçün xərcləri və dövrüyyəni azaltmağa istiqamət verir;
- *fərqləndirmə strategiyası*. Müəssisənin məhsulu rəqiblərin məhsullarından fərqlənməli və istehlakçı üçün unikal olmalıdır. Eyni zamanda, xərclər və qiymət vacib deyil;
- *fokuslanma strategiyası*: Müəssisənin fəaliyyətinin bir (və ya bir neçə) bazar segmentində cəmləşməsi və onlar üzrə qiymət liderliyi və ya differensiasianın əldə edilməsi.

VI. BCG (Boston Consulting Group) matrisinə görə yerləşdirmədən asılı olaraq:

- *strateji biznes bölmələr (SBB) üçün səylərin intensivləşdirilməsi strategiyası* (bazar payının artırılması üçün resursların yatırılması);
- *SBB-lərin rəqabətli mövqelərini dəstəkləmək strategiyası* (bazar payını saxlamaq üçün resurslara investisiya qoymaq);
- *məhsul yığımı strategiyası* (zəif SBB-lər və perspektivsiz SBB-lər üzrə marketinq işlərinin zəiflədilməsi);
- *aradan qaldırma strategiyası* (müəssisənin məhsul portfelindən SBB-nin çıxarılması).

Marketinq strategiyalarının təsnifatının başqa əlamətləri də var. Bununla belə, onlar ya ümumi əlamətlərdən yaranır, ya da tələffüz olunan, müstəqil obyektə malik deyillər. Müxtəlif marketinq strategiyalarına görə müəssisə optimal strategiyanı seçmək dilemması ilə üzləşir.

6.3. Optimal marketinq strategiyalarının seçilməsi

Bazarda biznesin uğuru əsasən düzgün marketinq strategiyasının seçilməsindən asılıdır. Bu, marketinq fəaliyyətlərində qeyri-müəyyənlik və risk səviyyəsini azaltmağa kömək edəcək və alətlərin prioritet sahələrə yönəldilməsini təmin edəcək. Beləliklə, strateji seçim müəssisənin öz öhdəliklərini yerinə yetirəcəyi yolların seçilməsi deməkdir. Bu suala cavab vermək aşağıdakı əsas addımları əhatə edir:

- müəssisənin cari strategiyasının qiymətləndirilməsi;
 - biznes imkanlarının təhlili və alternativ marketinq strategiyalarının müəyyən edilməsi;
 - marketinq strategiyasının ən yaxşı variantının seçilməsi;
 - seçilmiş marketinq strategiyasının qiymətləndirilməsi.
1. Ən yaxşı marketinq strategiyasının seçilməsi prosesi müəssisənin strategiyasının qiymətləndirilməsi ilə başlanır ki, bu da müəssisənin hazırkı vəziyyəti və onun istifadə etdiyi strategiya haqqında aydın təsəvvür yaradacaq. Bu, müəssisənin aşağıdakı inkişaf yolları barədə qərar qəbul etmək imkanı verir.

Mövcud strategiyanın qiymətləndirilməsi ilk dəfə A.Tompson və C.Striklend tərəfindən nəzərdən keçirilmişdir. Mövcud strategiyanı aydınlaşdırmaq üçün təhlil edilməli olan amilləri vurğuladılar. Bu müəlliflərin yanaşmaları mövcud strategiyaların qiymətləndirilməsi üçün təlimatlar tərtib etməyə imkan verdi:

- bazarın yeniliyi (köhnə və yeni bazar);
- bazar bölgüsü (yerli, regional, milli, qlobal);
- bazarın əhatə dairəsi (bir segment, bir neçə segment, bütün bazar);
- bazarı əhatə etmə üsulu (differensiallaşdırılmış, fərqlənməmiş);
- əsas məqsəd (mənfəət, satış, bazar payı, gəlirlilik);
- artım templəri (sürətli, orta artım, istehsalın azalması);
- müəyyən marketinq alətinə strategiya konsentrasiyası (məhsul, qiymət, təşviqat, satış);
- rəqiblərə münasibət (neytral, loyal, aqressiv);

- yeniliklərə münasibət (yenilikçilik, uyğunlaşma).
2. Biznes imkanlarının təhlili və alternativ marketinq strategiyalarının müəyyən edilməsi. Alimlər və ekspertlər biznes portfelinin təhlilinin bir neçə nümunəsini yaratmışlar. Marketinq strategiyalarını təşviq etmək üçün istifadə edilməli olan əsaslar bunlardır:
- Ansoffun “məhsul bazarı” modeli;
 - Bazarlarda rəqabət aparan qüvvələrin qarşılıqlı təsirini göstərən M.Porter modeli;
 - BCG matrisi (Boston Consulting Group modeli);
 - McKinsey və General Electric matrisi;
 - məhsulun həyat dövrü modeli (MHD).

İ.Ansoff modeli 1966-cı ildə təsvir edilmiş "məhsul-bazar" matrisidir (Sxem 6.2). Məhsulun bazardakı mövqeyini müəyyən etmək üçün nəzərdə tutulmuşdur. Bu o deməkdir ki, müəssisənin məqsədlərinə əvvəlki üsullardan istifadə etməklə nail olmaq mümkün deyil, ona görə də köhnə məqsədləri nəzərdən keçirmək və ya yeni strateji yollar axtarmaq vacibdir.

Sxem 6.2 - ə görə aşağıdakı strategiyaları nəzərdən keçirə bilərik:

- Bazara dərin nüfuz:
 - istehlakın artırılması (qablaşdırmanın həcmnin artırılması, qiymətlərin aşağı salınması);
 - istehlakçıların rəqabətqabiliyyətli məhsullara marağı (sınaq məhsullarının təqdim edilməsi, qiymətlərin aşağı salınması, reklam).
- Bazarın inkişafı:
 - yeni regional, milli və ya beynəlxalq bazarlarda satış;
 - məhsulun xüsusiyyətlərinin genişləndirilməsi;
 - köhnə məhsulların yeni tətbiq sahələri;
 - müxtəlif istehlak segmentlərinin ehtiyaclarını ödəmək üçün məhsul dəyişiklikləri.

- Məhsulun inkişafı (innovasiya):
 - mütləq yenilik (bazarda yeni məhsullar);
 - təkmilləşdirilmiş məhsullar (köhnələrlə əlaqəli);
 - yalnız müəssisə üçün yeni olan məhsullar.
- Diversifikasiya:
 - müəssisə fəaliyyətindən yeni fəaliyyətə keçir;
 - istehsal prosesinə keçmiş mallara birbaşa aidiyyəti olmayan məhsullar daxildir.

Mallar / Məhsullar	Bazar	
	Mövcud	Yeni
Mövcud	Bazarın genişləndirilməsi 	Bazarın inkişafı 
Yeni	Məhsulun inkişafı 	Diversifikasiya 

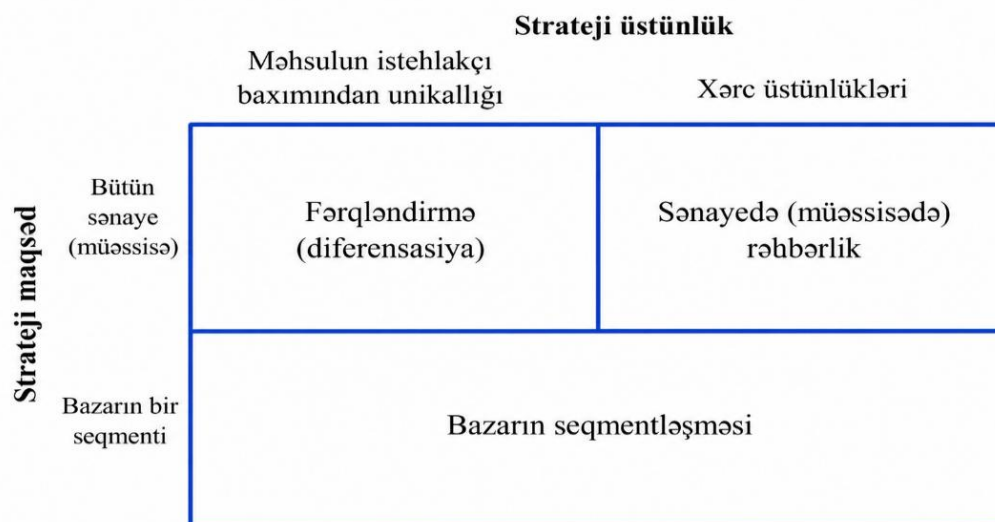
Sxem 6.2. Ansoffun “məhsul bazarı” modeli

Marketing strategiyalarının işlənilib hazırlanması üçün istifadə edilməsi təklif edilən modelin başqa bir nümunəsi M. Porterin matrisidir. 1975–1980-ci illərdə bir çox sənaye sahələrində bir çox müəssisələrin ləng böyüməsi və durğunluğu zamanı amerikalı alim M.Porter rəqabət strategiyası konsepsiyasını işləyib hazırladı. O, beş rəqabət qüvvəsini müəyyənləşdirdi:

1. sənayedə rəqabət aşağı məsrəflər sayəsində müəssisə hətta rəqiblərinin fəaliyyəti itkilərə səbəb olduqda belə qazanc əldə edir;
2. istehlakçılar xərc liderliyi qiymətlərin müzakirəsi prosesində onları qiymət liderinin qiymət səviyyəsinə endirə bilən “güclü” alıcıların rəqabətindən müdafiədir;
3. təchizatçılar rəqiblər tərəfindən qiymət artımı ən az xərc liderinə təsir edir;

4. əvəzedici mallar onların bazarda görünməsi liderə ən böyük fəaliyyət azadlığı verir;
5. yeni rəqiblərin meydana çıxması.

M.Porter müəssisənin rəqabət mövqeyi üçün ən əhəmiyyətli olan amillərə əsaslanaraq rəqabət modelini (Sxem 6.3) qurdu.



Sxem 6.3. M. Porterin rəqabət modeli

Marketing strategiyaları işlənilib hazırlanarkən tez-tez portfel təhlili matrisindən (BCG modeli) istifadə olunur. O, 1960-cı illərdə Boston Consulting Group tərəfindən hazırlanmışdır və ən məşhur və sadədir. O, yalnız iki dəyişəni nəzərə alır:

1. nisbi bazar payı;
2. bazar artım tempi.

Nisbi bazar payı müəssisənin məhsulunun bazar payı ilə ən böyük rəqibin məhsulunun bazar payı arasındakı nisbətdir. Bu dəyişən üfüqi oxda yerləşdirilir və rəqabət qabiliyyətinin səviyyəsini göstərir. Bu, lider tərəfindən satılan eyni məhsulların həcminə əsasən ölçülür. Əgər müəssisə liderdən daha az satırsa, o zaman onun işi matrisin sağ yarısına düşür.

Bazarın artım tempi onun dinamikası, bu sənayenin məhsullarının illik artım tempidir. Dəyişən 0-dan 20% və ya daha çox dəyişən şaquli ox üzərində qurulur; 10% sürətli və yavaş böyüməni baltalara bölür.

Müəssisənin biznesinin mövqeyindən, yəni matrisin hansı kvadrantında olmasından asılı olaraq bu biznes üçün uyğun strategiya seçilir. Hazırda bu matris daim təkmilləşdirilir. Bundan əlavə, yeni matrislər hazırlanır.

Beləliklə, əslində McKinsey matrisi iki faktorlu BCG-dən fərqli olaraq artıq çoxşaxəli olmasına baxmayaraq, BCG matrisinin təkmilləşdirilmiş versiyasıdır. Onu ABŞ-ın "General Electric" şirkəti adından "McKinsey" konsaltinq şirkəti təklif edib. McKinsey matrisində "nisbi bazar payı" "müəssisənin rəqabət qabiliyyətinə" (üfüqi ox), "bazar artım tempi" amili "sənaye cəlbediciliyinə" (şaquli ox) çevrilir.

Nəticədə, matris dörddən deyil, doqquz kvadrantdan ibarətdir və bazarın uzunmüddətli cəlbediciliyini və müəssisənin SBB-in onun üzərindəki rəqabətli mövqeyini xarakterizə edir. Bu adlanır: "cəlbedicilik - rəqabət qabiliyyəti"

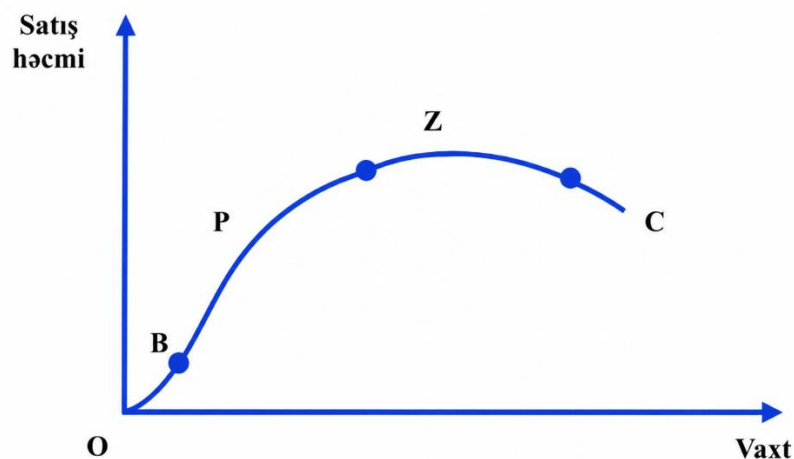
Bazarı təhlil edərək, ilk növbədə üç səviyyədən - yüksək, orta və aşağı səviyyədən istifadə etməklə ən çox müəyyən edilmiş meyarlara cavab verən amillər müəyyən edilir və qiymətləndirilir, sonra hər bir səviyyədə müəssisənin rəqabət mövqeyini xarakterizə edən amillər müəyyən edilir.

Strategiyanın hazırlanması zamanı matris sahəsi üç zonaya bölünür. Birinci strateji zona 1, 2, 3 kvadrantları - böyümə zonasını əhatə edir. 1-ci kvadrant perspektivli bazarda fəaliyyət göstərən və güclü rəqabət mövqelərinə malik SBB-ləri əhatə edir. Kvadrat 2 - güclü rəqabət mövqeyinə malik, lakin orta cəlbedicilik bazasında fəaliyyət göstərən SBB-lər, kvadrat 3 - cəlbedici bazarda fəaliyyət göstərən SBB-lərin orta rəqabət vəziyyətidir. Birinci zona üçün artım, investisiya və istehsalın genişləndirilməsi strategiyası tövsiyə olunur.

İkinci strateji zona (seçilmiş inkişaf zonası) 4, 5, 6 kvadrantları əhatə edir: 4-cü kvadrant qeyri-sabit bazarda fəaliyyət göstərən yüksək rəqabətli SBB-ləri əhatə edir. Kvadrant 5-ə SBB bazasının orta rəqabət qabiliyyəti və cəlbedicilik səviyyəsi daxildir. Kvadrant 6 cəlbedici bazarda fəaliyyət göstərən rəqabət qabiliyyətli olmayan SBB-ləri əhatə edir. İkinci zona üçün maksimum mənfəət əldə etməyə, habelə bu SBB-lərin birinci zonaya keçidi üçün strateji imkanların tapılmasına yönəlmiş seçmə inkişaf strategiyası təklif olunur.

Üçüncü strateji zona (məhsul yığıcı zonası) 7, 8, 9 kvadrantları əhatə edir: 7-ci kvadrant cəlbedici olmayan bazarda fəaliyyət göstərən SBB-lərin orta rəqabət qabiliyyətini əhatə edir; 8-ci kvadrant – orta cəlbedicilik bazasında fəaliyyət göstərən qeyri-rəqabətli SBB-lər və kvadrant 9 cəlbedici olmayan satış bazasında rəqabət qabiliyyəti olmayan SBB-ləri əhatə edir. Üçüncü zona üçün məhsul yığıcı strategiyası tövsiyə olunur. sonuncu SBB imkanlarından istifadə etdikdən sonra onların bazardan çıxarılmasına davam etmək lazımdır.

Marketing strategiyalarını inkişaf etdirmək üçün istifadə edilə bilən digər model məhsulun həyat dövrü modelidir. Məhsulun həyat dövrü modeli (Life Cycle Model) məhsulun bazarda olduğu müddət ərzində satış həcmi və mənfəəti göstərən qrafik şəklində qurulur. O, dörd fazadan ibarətdir: giriş (B), böyümə (P), yetkinlik (Z) və azalma (C) (Qrafik 6.1).



Qrafik 6.1. Məhsulun həyat dövrü modeli

Modelin əsas məqsədi məhsulun bazarda mövcudluğunu genişləndirməkdir. Fərqli mallar həyat dövrünün müxtəlif mərhələlərində olduğundan, malların olduqları mərhələlərə uyğun olaraq yerləşdirildiyi həyat dövrü xəritələri hazırlanır. Bu yanaşma malların mövqeyini başa düşməyə, müəssisənin məhsul siyasətinin məqsəd və strategiyalarını düzgün seçməyə imkan verir.

Biznes portfelinin təhlili prosesində bir çox alternativ strategiyalar müəyyən edilə bilər. Biznes mühiti müxtəlif və çox dinamik olduğundan, strategiyaların seçimi zərurətə və mühüm amilə çevrilir. Eyni zamanda bütün vəziyyətlər üçün

optimal ola biləcək variantlar yoxdur. Ona görə də sual yaranır ki, hansı strategiya variantı daha yaxşıdır.

Strategiya seçiminə aşağıdakı amillər təsir edir:

- sənayenin vəziyyəti və müəssisənin mövqeyi;
- müəssisənin ölçüsü;
- bazarın cəlbediciliyi;
- müəssisənin rəqabət üstünlükləri;
- rəqiblərin strategiyaları;
- müəssisənin məqsədləri, missiyası, potensialı, məhsulların xüsusiyyətləri;
- müəssisənin həyat dövrünün mərhələsi;
- istehsal və satış xərcləri;
- kadrların ixtisas və keyfiyyəti.

Marketing strategiyasını seçdikdən sonra onu qiymətləndirmək lazımdır.

Qiymətləndirmə aşağıdakı istiqamətlər üzrə aparılır:

- marketing strategiyasının reallığı (onun həyata keçirilməsinin mümkünlüyü; strategiyanın hazırlanması zamanı istifadə olunan məlumatların keyfiyyəti);
- marketing strategiyasının həyata keçirilməsi üçün kifayət qədər resursların olması (maddi, maliyyə, texniki, kadr);
- marketing fəaliyyətinin planlaşdırılmış göstəricilərinə (satış həcmi, bazar payı, mənfəət) nail olmaq imkanı;
- risk səviyyəsi (risklərin növləri, mümkün itkilərin miqdarı, risk əleyhinə tədbirlərin məzmunu).

Strategiyaları seçmək və qiymətləndirmək üçün iki yol var: kompüter proqramından istifadə etmək və ekspert metodundan istifadə etməklə (əllə).

6.4. Kiçik müəssisələrin marketing strategiyaları

Bazarda kiçik biznes fəaliyyəti əhəmiyyətli problemlərlə əlaqələndirilir. Lakin onların əsas üstünlüyü - çeviklik, yəni öz fəaliyyətlərini tez bir zamanda

dəyişdirmək imkanı sayəsində kiçik biznes müəyyən üstünlüklərə malikdir. Kiçik müəssisələr dörd əsas strategiya növündən istifadə edirlər

1. ***Kopyalama strategiyası:*** müəllif hüququ ilə qorunan orijinal məhsul – kiçik müəssisələr tərəfindən istehsal olunan böyük bir müəssisənin brend məhsulu. Rəqabət aşağı satış qiymətləri ilə təmin edilir. Risk, orijinala müqayisədə keyfiyyətin azalmasıdır.
2. ***Optimal ölçü strategiyası:*** kiçik müəssisənin optimal olduğu sahələrdə (ticarət, xidmət sektoru) istifadə olunur.
3. ***İri müəssisənin məhsulunda iştirak strategiyası:*** kiçik müəssisələr bir və ya bir neçə iri müəssisənin kompleks məhsullarının komponentlərini istehsal edirlər.
4. ***İri müəssisələrin üstünlüklərindən istifadə strategiyası:*** kiçik müəssisə iri müəssisə ilə müqavilə münasibətləri sisteminə daxil olur və öz adından və ticarət nişanı (françayzing) altında bazarı idarə etmək hüququnu alır. Françayzing ən çox pərakəndə ticarət və qida müəssisələrində istifadə olunur.

Kiçik müəssisələrin strategiyaları iri müəssisələrlə rəqabətin intensivliyini minimuma endirməyə və onların çevikliyindən ən yaxşı şəkildə istifadə etməyə yönəlmişdir.

6.5. Orta müəssisələrin inkişaf strategiyaları

Orta ölçülü müəssisələr bazar nişində ixtisaslaşmaya sadıq qalırlar. Orta müəssisələr üçün bazar yeri iri müəssisələrlə rəqabətli mübarizə vasitəsidir. Orta müəssisələr böyümə sürətindən və bazar nişinin böyümə sürətindən asılı olaraq dörd növ artım strategiyasından birini seçə bilərlər

Saxlama strategiyası biznesin cari vəziyyətini qorumaq məqsədi daşıyır, çünki bundan əvvəl əməliyyatları və ya imkanları genişləndirməyə ehtiyac yoxdur. Bu strategiyada tələbin dəyişməsi səbəbindən nişi itirmək riski var.

Axtarış strategiyası nişdəki mövqeyini qorumaq üçün vəsait çatışmazlığı səbəbindən orta biznes onu mənimsəyə bilən, lakin eyni zamanda bazarda sərbəst bölmə olaraq qalaraq öz yerini qoruyub saxlaya bilən iri müəssisə axtarır.

Niş liderlik strategiyası iki halda mümkündür:

1. Müəssisə niş kimi sürətlə böyüyür, ona aparıcı müəssisə olmaq imkanı verir və rəqiblərin nişə daxil olmasının qarşısını alır;
2. Müəssisə sürətli inkişafı dəstəkləmək üçün kifayət qədər resurslara malik olmalıdır.

Nişdən kənara çıxmaq strategiyası o zaman təsirli olur ki, nişin sərhədləri müəssisə üçün dar olsun. Bir nişdən kənarda rəqabət aparmaq üçün müəssisə niş üçün kifayət qədər pul və digər resurslar ayırmalıdır.

6.6. İri müəssisələrin inkişaf strategiyaları

İri müəssisələrin inkişaf strategiyaları onların bazar mövqeyi, resurs potensialı, istehsal imkanları və rəqabət üstünlükləri ilə bilavasitə bağlıdır. Belə müəssisələr adətən geniş maliyyə, texnoloji və idarəetmə imkanlarına malik olduqları üçün bazarda daha böyük təsir gücü formalaşdırırlar. Bununla yanaşı, iri müəssisələrin fəaliyyət miqyasının genişliyi onların strategiya seçimini daha mürəkkəb edir və bazar dəyişikliklərinə uyğunlaşma prosesində daha sistemli yanaşma tələb edir.

İri müəssisələrin inkişaf strategiyalarının müəyyən edilməsində bazarın artım tempi, müəssisənin rəqabət mövqeyi, fəaliyyət göstərdiyi sahənin perspektivləri, diversifikasiya imkanları və inteqrasiya istiqamətləri əsas amillər kimi çıxış edir. Bu baxımdan iri müəssisələr üçün strategiya seçimi yalnız mövcud bazar şəraitinə deyil, həm də uzunmüddətli inkişaf məqsədlərinə, rəqabət mühitinin dinamikasına və müəssisənin strateji potensialına əsaslanmalıdır.

İri biznes kütləvi standartlaşdırılmış istehsal həyata keçirmək və fəaliyyət dairəsini genişləndirmək imkanına malikdir. Lakin bu, onların işinin elastikliyinə azaldır. İri müəssisələr üçün strategiyalar müxtəlif biznes növlərinin portfel

təhlilinin nəticələri, eləcə də həyata keçirilən strategiyaların xarakteri nəzərə alınmaqla amillərin təhlili əsasında seçilməlidir.

A.A. Tompson və J.Striklend bazarın böyümə dinamikasından və müəssisənin rəqabət mövqeyindən asılı olaraq strategiya seçim matrisini təklif etmişlər (Cədvəl 6.2).

Cədvəl 6.2. İri müəssisələrin korporativ strategiyaları

	Strateji imkanlar		
		Zəif	Güclü
	Yüksək	Konsentrasiya strategiyasının nəzərdən keçirilməsi. Eyni sənayedə başqa bir müəssisə almaq (xüsusi üstünlükləri gücləndirmək üçün). Şaquli integrasiya. Diversifikasiya. Birləşmə və ya daha güclü bir müəssisəyə satış. Bağlanma, son şans.	Bir sənayedə davamlı konsentrasiya. Beynəlxalq genişlənmə, bazar imkanı varsa. Şaquli integrasiya, əgər bu, rəqabət mövqeyinin gücləndirilməsidirsə. Əlaqəli sənayelərə diversifikasiya, əsas sənayedən təcrübə və biliklərin ötürülməsi üçün.
Bazar artım təmpləri	Aşağı	Konsentrasiya strategiyasının nəzərdən keçirilməsi. Rəqabət aparan müəssisə ilə birləşmə. Şaquli integrasiya. Diversifikasiya. Ləğvetmə, digər tədbirlər kömək etmədikdə.	Beynəlxalq genişlənmə, bazar imkanı varsa. Əlaqəli sənaye sahələrinə diversifikasiya. Yeni sənaye sahələrinə diversifikasiya. Yeni sənaye sahələrində birgə müəssisələr. Şaquli integrasiya. Zəif rəqiblərdən payı geri almaqla artımın konsentrasiyası strategiyasının davam etdirilməsi.

Beləliklə, müxtəlif növ müəssisələrin marketinq strategiyalarının növlərini və xüsusiyyətlərini öyrəndikdən sonra onların praktik fəaliyyətdə tətbiqi üçün seçiminə diqqətlə yanaşmaq lazımdır.

Fəsil 7. Strateji marketing planlaşdırması

7.1. Strateji marketing planlaması, onun məqsədi və vəzifələri

Marketing planlaşdırmasının müxtəlif növləri arasında strateji marketing planlaşdırması mühüm rol oynayır. İqtisadi qeyri-sabitlik şəraitində xüsusilə vacibdir.

Ədəbiyyatda "strateji marketing planlaşdırması" anlayışının bir çox tərifləri var, yəni:

- bu, müəssisənin ümumi fəaliyyət proqramının işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsi prosesidir;
- bu, biznes məqsədləri ilə müəssisənin marketing imkanları arasında uyğunluğun yaradılmasına və saxlanmasına yönəlmiş idarəetmə prosesidir;
- bu, müəssisənin missiya və məqsədlərinin formalaşdırılması, gələcəkdə müəssisənin səmərəli fəaliyyətini təmin etmək üçün strategiyaların seçilməsi prosesidir;
- bu, strategiyaların formalaşdırılması, resursların bölüşdürülməsi, xarici mühitə uyğunlaşma ilə bağlı strateji idarəetmə funksiyasıdır.

F.Kotler strateji planlaşdırmanı biznes məqsədləri və potensial müəssisə imkanları arasında strateji monitorinqin yaradılması və saxlanmasında idarəetmə prosesi kimi müəyyən edir. Ən əsası biznesin həyata keçirilməsi planının yaradılması və həyata keçirilməsi prosesidir.

Ən vacib vəzifələr bunlardır:

- biznesin məqsəd və missiyasının müəyyən edilməsi;
- daxili və xarici mühitin qiymətləndirilməsi;
- fəaliyyətin əlaqələndirilməsi və strateji qərarların qəbulu;
- alternativ fəaliyyət sahələrinin müəyyən edilməsi;
- məhsulların səmərəli paylanması üçün şəraitin yaradılması və s.;
- strateji planın işlənilib hazırlanması və onun icrasına nəzarət.

Buna görə də strateji planlaşdırmanın məqsədi müəssisənin səmərəli fəaliyyətini təmin etmək, bazardakı dəyişikliklərə və rəqiblərin davranışlarına müəssisənin reaksiyasını təkmilləşdirməkdən ibarətdir və predmeti isə müəssisənin hansı məhsul və istiqamətləri mənimsəməsi və hansı istiqamətləri mənimsəməsi ilə bağlı problemləri (yaranan sualları) həll etməkdir. İnkişaf zamanı marketinq planlaması iki mərhələdən keçdi. Əvvəlcə uzunmüddətli marketinq planlaması var idi.

Onun əsas problemləri bunlar idi:

- gələcəyi proqnozlaşdırmaq üçün ekstrapolyasiya meyllərindən istifadə;
- detallandırma və strukturlaşdırma;
- marketinq mühitinin daimi təsir imkanlarına məhəl qoymamaq. Bu halda müəssisə “qapalı sistem” kimi qəbul edilirdi.

Uzunmüddətli planlaşdırma strateji marketinq planlaşdırması ilə əvəz olundu. Belə güman edir ki, müəssisənin uğurlu fəaliyyəti üçün əsas ilkin şərtlər əsasən xarici mühitdir. Ədəbiyyatda belə bir fikir var ki, üçüncü mərhələ də var. O, strateji planlaşdırmanı və marketinq strategiyalarının taktiki-əməliyyat idarəsini özündə birləşdirən strateji idarəetmə adlanır. Bu onunla izah olunur ki, strateji marketinq planlaması (ikinci mərhələ) heç də həmişə mənfəətin artımını təmin etmir. Bununla belə, qeyd etmək lazımdır ki, marketinqin planlaşdırılması sistemi strateji planlaşdırma ilə yanaşı, taktiki və operativ planlaşdırmanı da əhatə edir. Buna görə də üçüncü səviyyənin seçilməsi praktiki deyil.

İri müəssisələrin həm strateji, həm də uzunmüddətli marketinq planlamasını ayrıca işləyib hazırlamaq və həyata keçirmək imkanı var. Bu zaman onların müəyyən fərqləri və xüsusiyyətləri xüsusi qeyd olunur (Cədvəl 7.1).

Cədvəl 7.1. Strateji və uzunmüddətli planlaşdırmanın xüsusiyyətləri

Parametrlər	Strateji marketinq planlaması	Uzunmüddətli marketinq planlaması
Gələcəyin proqnozu	Müvafiq metodlardan istifadə edərək strateji təhlil vasitəsilə	Trendləri ekstrapolyasiya etməklə

İstifadə qaydaları	Xarici mühitin yüksək qeyri-sabitliyi	Müəssisənin kifayət qədər sabit mövqeyi və xarici mühitin sabitliyi
Yenidən qiymətləndirmə və dəyişdirmə imkanları	Xarici mühitin amillərini nəzərə alaraq ilkin işlənmiş konsepsiyaların yenidən qiymətləndirilməsini və dəyişdirilməsini əhatə edən çevik mexanizm	Xarici mühit amillərinin daimi təsir imkanlarını nəzərə almadan inkişaf meyllərini əks etdirən daha sərt mexanizm
Əsas məqsəd	Marketing fəaliyyətinin strateji vəzifələrinin həllinə yönəldilmişdir	Cari marketing planlarının işlənilib hazırlanması üçün əsas olan strateji planın məqsədlərini təfərrüatlandırır
Bölmələrin əhatə dairəsi	Bütün bölmələr üçün hazırlanmayıb	Bütün bölmələrə aiddir
Gözlənilən nəticə	Marketing strategiyalarının həyata keçirilməsinin maliyyə nəticələri	Bölmələr üçün tapşırıqlar bütün marketing göstəriciləri üzrə müəyyən edilir
İdeya daşıyıcıları	İdarəetmənin daha yüksək səviyyələri	Orta idarəetmə səviyyələri
Marketing problemlərinin həlli	Qlobal yanaşma, təfərrüatların və strukturlaşmanın olmaması	Detallaşdırma və strukturlaşdırma
Tətbiq sahəsi	Ətraf mühitdə mümkün dəyişikliklərdən irəli gələn geniş alternativlər	Planlaşdırmanın əvvəlində formalaşan

		məhdud sayda alternativlər
Xüsusi vurğular	Müəssisənin perspektivlərinin təhlilinə, təhlükələrin və imkanların müəyyənləşdirilməsinə mühüm yer verilir	Vaxta görə və hər bir bölmə üçün marketing tapşırıqlarının təfərrüatları
Baxış və aydınlaşdırma şərtləri	Əhəmiyyətli fayda əldə etmək üçün yeni imkanlar yoxdur	Hər il

Strateji marketing planlaşdırmasının əsas şərti uzun müddət effektiv marketing fəaliyyəti üçün ilkin şərtlərin yaradılmasıdır. Strateji marketing planlaşdırmasının mahiyyətinin tam açıqlanması onun məqsəd və vəzifələrinin müəyyən edilməsindən ibarətdir. Məqsəd bilavasitə strateji marketing planlaşdırmasının mahiyyətini müəyyən etməkdən irəli gəlir. O, üç tərkib elementdən ibarət olmalıdır:

1. marketingin strateji planlaşdırılmasının təyin edilməsi;
2. müəyyən edilmiş planın məqsədini həyata keçirən vasitələr;
3. oriyentasiya (marketingin strateji planlaşdırması nə üçündür).

Beləliklə, strateji marketing planlaşdırmasının məqsədi bazar ehtiyaclarının maksimum ödənilməsi və müəssisənin effektiv marketing fəaliyyətinə nail olmaq üçün mövcud resurslardan səmərəli istifadə əsasında müəssisənin fəaliyyətinin ən perspektivli istiqamətlərini müəyyən etməkdir.

Strateji marketing planlaşdırmasının vəzifələri bunlardır:

- müəssisənin fəaliyyətinin məqsəd və istiqamətlərinin müəyyən edilməsi;
- müəssisənin iş sahələri üçün alternativ icra variantlarının əsaslandırılması;
- müxtəlif fəaliyyət sahələrinin əlaqələndirilməsi;

- marketing mühitindən müəssisənin güclü və zəif tərəflərinin, imkan və təhdidlərinin qiymətləndirilməsi;
- müəssisənin resurslarının səmərəli paylanması üçün şəraitin yaradılması;
- marketing tədbirlərinin müəyyən edilməsi və əsaslandırılması;
- müəssisənin marketing fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi.

Bir müəssisə üçün strateji marketing planlaması bir sıra üstünlüklərə malikdir:

- biznesdə hərəkətlərin dəqiq əlaqələndirilməsini təmin edir;
- müəssisənin qəfil baş verə biləcək vəziyyəti dəyişməyə hazır olmasını təmin edir;
- müəssisənin imkanlarından səmərəli istifadə etməyə və onların prioritet ehtiyaclarını istiqamətləndirməyə imkan verir;
- müəssisənin strateji problemləri və onların uğurlu həlli imkanları haqqında anlayışı təmin edir.

Strateji marketing planlaşdırmasının mühüm məsələsi onun həyata keçirildiyi səviyyələrin müəyyən edilməsidir. Beləliklə, marketing fəaliyyəti üç səviyyədə həyata keçirilir:

1. korporativ;
2. strateji biznes bölməsi (SBB);
3. ayrıca məhsulun brend səviyyəsi.

Strateji marketing planlaşdırması adətən ilk iki səviyyə üçün istifadə olunur:

- korporativ;
- SBB səviyyəsi.

Müəssisənin bir sahəyə diqqət yetirdiyi hallarda marketingin planlaşdırılmasının birinci və ikinci mərhələləri üst-üstə düşür. Müxtəlif vəziyyətlərdə müəssisələr korporativ səviyyədə və SBB səviyyəsində ayrıca strateji marketing planları təşkil edə bilirlər.

Korporativ səviyyədə strateji marketing planlaması menecer tərəfindən həyata keçirilir. Eyni zamanda, planın məzmunu biznesin strukturu, yəni müəssisənin

yerinə yetirməli olduğu fəaliyyət növləridir. Bu, uzunmüddətli artım baxımından vacib sualdır. Rəhbərlik inkişaf edən biznes və onun gələcəkdə inkişaf edəcək növləri arasında optimal nisbəti müəyyən etməlidir.

SBB-nin strateji planlaşdırılması bölmələrin rəhbərliyi tərəfindən həyata keçirilir. SBB meneceri onun inkişafına cavabdehdir. Marketing planının məzmunu bu struktur bölmələrin məhsullarının nomenklaturasıdır. SBB meneceri həm mövcud məhsulların istehsalının genişləndirilməsi, həm də yeni çeşidin buraxılması məsələsini həll edir. SBB artım planına uyğun olaraq, müvafiq resurslar ayrı-ayrı məhsullar arasında bölüşdürülür.

Ayrı bir məhsul brend səviyyəsində bir il üçün taktiki marketing planları hazırlanır. Onları məhsul menecerləri təşkil edir. Onların hər biri üçün marketing paketi hazırlayır və onların arasında resursları bölüşdürürlər. Bundan maksimum yararlanmaq üçün məhsul menecerləri bazarda ən cəlbedici sektorları və onların daxilində ən yaxşı imkanları müəyyənləşdirirlər.

Strateji marketing planlaşdırmasının mahiyyətini nəzərə alaraq, bu planların hazırlanmasının təşkilini və vaxt çərçivəsini vurğulamaq məqsəduyğundur. Bu kontekstdə strateji marketing planlaşdırmasının iki üsulu məlumdur:

- “yuxarıdan aşağı”;
- “aşağıdan yuxarıya”.

Yuxarıdan aşağıya metodu ilə xarakterizə olunur:

- planlaşdırma prosesinin mərkəzləşdirilməsi;
- yuxarı rəhbərliyin işçiləri tərəfindən həyata keçirilir;
- korporativ səviyyədə SBB-lər arasında resursların bölüşdürülməsi ilə bağlı qərarlar qəbul edilir.

Aşağıdan yuxarı planlaşdırma aşağıdakıları əhatə edir:

- planlaşdırmanın qeyri-mərkəzləşdirilməsi;
- planlaşdırma prosesi SBB səviyyəsində baş verir;
- müəssisənin bazar strategiyası SBB strategiyaları əsasında qurulur.

Yuxarıdan aşağı planlaşdırmanın çatışmazlıqları:

- metod müəssisənin xarici deyil, daxili üstünlüklərini və çatışmazlıqlarını qiymətləndirməyə yönəldilmişdir;
- istehlakçıların tələbatının ödənilməsinə deyil, kapitalın artırılmasına diqqət yetirilir;
- məhsulun xassələri ilə bağlı bazar səhv hesablamaları ola bilər.

Aşağıdan yuxarı planlaşdırma metodunun üstünlükləri:

- bazar imkanlarına aydın diqqət;
- marketinq imkanlarının tam aşkarlanması.

Buna görə də, "aşağıdan yuxarı" planlaşdırmanın ikinci üsulundan istifadə etmək ən yaxşısıdır.

Strateji marketinq planlaması adətən üç ildən beş ilə qədər olan dövrü əhatə edir. Son zamanlar xarici təcrübədə üç illik müddət istifadə olunur. Strateji marketinq planlaşdırmasının müddəti bir çox amillərdən asılıdır:

- müəssisənin sənaye mənsubiyyəti;
- müəssisənin ölçüsü;
- məhsul çeşidinin genişliyi;
- məhsulun həyat dövrünün müddəti və s.

Beləliklə, strateji marketinq planlaması üç-beş illik bir plandır. Onun məqsəd və vəzifələri dəyişən bazar şərtlərinə uyğun olaraq hər il dəyişir. Bu, marketinq planının düzgünlüyünü, səmərəliliyini və qanuniliyini təmin edir. Beləliklə, o, müəssisənin düzgün istiqamətdə hərəkət etməsini təmin edən işçi sənəd kimi çıxış edir.

7.2. Strateji marketinq planlaşdırmasının mərhələləri

Strateji marketinq planlaşdırmasının mərhələləri aşağıdakılardır:

1. müəssisənin missiyasının müəyyən edilməsi;
2. müəssisənin ətraf mühitinə strateji təhlilinin aparılması;
3. marketinq məqsəd və strategiyalarının müəyyən edilməsi;
4. strateji marketinq planının hazırlanması;

5. büdcənin tərtib edilməsi.

Müəssisənin missiyasının tərif. Missiya müəssisənin yaradılması və onun bazarda fəaliyyətinin mənasının qısa və aydın ifadə formasıdır.

Onun rolu aşağıdakı kimidir:

- istehlakçılar üçün bu, müəssisənin onları cəlb etdiyi, məhsulu haqqında müsbət imic yaratdığı inandırıcı vasitədir;
- işçilər üçün onları öz vəzifələrini keyfiyyətli yerinə yetirməyə yönəldən stimullaşdırıcı vasitədir.

Müəssisənin missiyasının müəyyən edilməsinə müxtəlif amillər təsir göstərir, yəni:

- məhsulun xüsusiyyətləri, onun nomenklaturası və çeşidi;
- bazarın xarakteri və orada müəssisənin yeri;
- müəssisənin marketinq mühitinin xüsusiyyətləri;
- müəssisənin imkanları;
- bazarda rəqabətli mövqe.

Aydın şəkildə müəyyən edilmiş missiya aşağıdakı komponentdən ibarətdir:

- strateji niyyətlər;
- dəyərlər;
- xarakterik bacarıqlar;
- hədəf müştərilərə münasibətdə bazarın tərif;
- bazar mövqeyi.

Strateji niyyətlər müəssisənin gələcəkdə əldə etmək istədiyi vəziyyətə baxışdır. Dəyərlər müəssisənin fəaliyyətinin mənəvi və etik normalarıdır. Xarakterik bacarıqlar onun fərdiliyini və oxşar müəssisələrə bənzəmədiyini vurğulayan əsas bacarıqlardır. Bazar tərif müəssisənin diqqət yetirdiyi müştərilərdir. Bazar mövqeyi xarakterik bacarıqların və bazar tərifinin birləşməsidir. Yəni, müəssisənin rəqabətli mövqe tutmasının missiyasında əks olunmasıdır. Beləliklə, missiya müəssisənin mövcudluğunun vacibliyini əks etdirən ümumi istiqamətləri, fəaliyyət istiqamətlərini müəyyən edir.

Müəssisənin ətraf mühitinin strateji təhlilinin aparılması. Strateji təhlil marketinqin planlaşdırılması prosesinə təsir edən müxtəlif amilləri öyrənərkən sistemli və situasiya yanaşmalarının həyata keçirilməsi üsuludur.

Strateji təhlil aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirir:

- təsviri;
- izahedici;
- proqnozlaşdırıla bilən.

Strateji təhlilə aşağıdakı elementlər daxildir:

- təhlil obyekt;
- təhlil məqsədləri;
- xüsusi analiz üsulları;
- obyektin öyrənilməsi metodu;
- analiz nəticələri;
- obyektin sistem modeli.

Strateji təhlilin üsulları ola bilər:

- məqsədlər və nəticələr arasındakı boşluqlar üsulu;
- müəssisə mühitinin təhlili üsulları (SWOT-, PEST-, SW-, SNW-, GAP-analiz və s.).

Məqsədlər və nəticələr arasındakı boşluqlar metodu aşağıdakı istiqamətlərdə həyata keçirilir:

- gələcək meylləri, riskləri və imkanları müəyyən etməklə artım perspektivlərinin təhlili;
- rəqabətli mövqelərin təhlili;
- müxtəlif strategiyalar üzrə gözləntilərin təhlili və müxtəlif fəaliyyət növləri arasında resursların bölüşdürülməsi;
- diversifikasiya yollarının təhlili, yəni mövcud fəaliyyət növləri toplusunun çatışmazlıqlarının qiymətləndirilməsi və yeni növlərin müəyyən edilməsi.

Təhlilin nəticələri müəssisənin potensialını müəyyən etməyə imkan verir. Həmçinin, marketing planlaşdırmasının bu səviyyəsinin həyata keçirilməsi müəssisənin ətraf mühitlə necə qarşılıqlı əlaqədə olduğunu anlamağa, xarici imkanlar və təhlükələrlə bağlı güclü və zəif tərəfləri müəyyən etməyə kömək edir.

Ətraf mühitin strateji təhlilinə xarici və daxili vəziyyətlərin öyrənilməsi, SWOT təhlili və fərziyyələrin müəyyən edilməsi daxildir. Xarici və daxili mühitin təhlili menecerə müəssisənin mövqeyini qiymətləndirməyə imkan verir.

Xarici marketing mühitini iki qrupa bölmək olar:

- makro mühit;
- mikromühit.

Birinci qrupa siyasi-hüquqi, iqtisadi, demoqrafik, texniki və texnoloji resurslar, təbii və beynəlxalq amillər daxildir.

Makromühitin təhlili prosesində aşağıdakıları araşdırmaq vacibdir:

- müəssisənin fəaliyyətinə ən çox təsir edən amillər;
- amillərin təsirinin intensivliyi;
- təhlilin nəticələrinin gələcəkdə necə istifadə oluna biləcəyi.

Bu təhlili apararkən ədəbiyyat sadə, lakin effektiv “5+5” metodundan (Meskey üsulu) istifadə etməyi tövsiyə edir. Bu, müəssisənin biznes mühitinin onun üçün daha böyük risk yaradan və ya daha böyük imkanlar açan beş ən vacib amilin müəyyən edilməsinin zəruriliyi ilə nəticələnir. Hər bir amilin təsirinin intensivliyinə gəldikdə, bu, bu amillərin hər birinin kəmiyyət qiymətləndirməsi və ya əhəmiyyət dərəcəsi ilə müəyyən edilir. Sonuncu güclü, orta, zəif və ya sıfır ola bilər. Təsir forması iki xarakterə malikdir:

- müsbət;
- mənfi.

Müəssisənin mikromühiti müştərilərdən, təchizatçılardan, marketing vasitəçilərindən, rəqiblərdən və əlaqə auditoriyasından ibarətdir. Təhlil mövzusu:

- **müştərilər:** müştərinin eyniləşdirilməsi və onların qiymətləndirilməsi; prioritet müştərilərin müəyyən edilməsi; müştərilərin xarakterindəki dəyişikliklərin müəyyən edilməsi; müştəri üçün dəyər yaratmaq;
- **tədarükçülər:** maddi ehtiyatlardan istifadənin səmərəliliyi; təchizatın həcmi; xammal, material, komponentlərin qiymətlərinin dinamikası; vəzifələrin icrasına görə məsuliyyət səviyyəsi; təchizatçıların cəlbediciliyi; təchizatçıların rəqabət qabiliyyəti;
- **vasitəçilər:** vasitəçilərin növləri; satış həcmi; müəssisənin satış həcmində vasitəçilərin payı; müəyyən vasitəçinin məhsullarının satış həcmində müəssisənin mallarının satışının payı; digər vasitəçilərin xidmətlərindən istifadə edən rəqiblərin olması;
- **rəqiblər:** əsas rəqiblərin siyahısı, onların satışı, satış payı; bazarda rəqabətin səviyyəsi; müəssisənin məhsullarının və rəqiblərinin rəqabət qabiliyyətinə təsir edən amillər. Rəqibləri təhlil edərkən rəqabətqabiliyyətli biznes xəritəsini hazırlamaq vacibdir. Müəssisənin və onun əsas rəqiblərinin güclü və zəif mövqelərini müəyyən etməyə imkan verir;
- **əlaqə auditoriyaları:** əlaqə auditoriyasının fəaliyyətini əks etdirən informasiya mənbələrini müəyyən etmək; göstərilən materialların məzmunu; cəmiyyətin müxtəlif dairələrinin müəssisənin marketinq fəaliyyətinə reaksiyalarının xarakteri; əlaqə auditoriyasından tənqidi şərtləri aradan qaldırmaq üçün müəssisənin hərəkətləri.

Təhlilin nəticələrinin strateji marketinq planlaşdırmasında istifadə edilməsi üçün onlara SWOT təhlili olan xüsusi forma verilməlidir. SWOT təhlili biznesin güclü və zəif tərəflərini, həmçinin imkan və təhdidləri vurğulamalıdır. SWOT təhlili gələcəkdə istifadə oluna biləcək belə biznes planların siyahısını yaratmağa imkan verir.

Son hissə fərziyyədir. Onların sayı məhdud olmalıdır. Bu fərziyyələri iki qrupa bölmək olar:

- müəssisənin mikromühiti ilə bağlı fərziyyələr:

- bazarda yeni müəssisələrin meydana çıxması ilə əlaqədar artan rəqabət və buna görə də malların dəyərinin azalması;
- müəssisənin bazar payının azalmasına səbəb ola biləcək rəqib tərəfindən yeni məhsulun təqdim edilməsi;
- əmtəə bazarında dəyişikliklər;
- makro mühitlə bağlı fərziyyələr:
 - məzənnə dəyişikliyi;
 - faiz dərəcələrində dəyişikliklər və onların sahibkarlıq fəaliyyətinə təsiri;
 - yeni qanunvericilik aktlarının yaranması;
 - inflyasiyanın səviyyəsi və onun təsiri.

Fərziyyələrin məzmunu, təbiəti və kəmiyyəti marketing məqsədləri ilə bağlı qərarların qəbuluna təsir göstərir.

Marketing məqsəd və strategiyalarının müəyyən edilməsi. Marketing məqsədləri marketing fəaliyyətinin nəticələrini əks etdirir. Onlar missiyaya müəyyən spesifikasiyalar vermək üçün bir vasitə kimi xidmət edirlər.

Marketing məqsədlərinin strateji planlaşdırmaya uyğun olması üçün onların müəyyən tələblərə cavab verməsi lazımdır, yəni:

- məqsədlər iyerarxiyası. Onlar bütövlükdə müəssisə üçün struktur bölmələr, hər bir məhsul, hər bir işçi üçün yaradılmalı və əlaqələndirilməlidir. Yalnız bu halda müəssisə uğur qazanacaq;
- məqsədlər kəmiyyətlə ifadə edilməlidir. Hədəf təyinatları ümumilikdə müəssisənin və xüsusilə onun struktur bölmələrinin fəaliyyəti üçün stimullaşdırıcı amil kimi çıxış etməlidir;
- tapşırıqlar məqsədlərə uyğun əsaslandırılmalı, yəni əldə edilə bilən və real olmalıdır;
- məqsədlər mobil olmalı və mövcud resurslardan səmərəli və səmərəli istifadə etməyə imkan verən səviyyədə müəyyən edilməlidir;
- məqsədlərin spesifikasiyi onlara nail olmaq şərtlərinin müəyyən edilməsindən ibarətdir;

- məqsədlərin çevikliyi. Birincisi, bu, onların həyata keçirilməsi şərtləri, ikincisi, müəssisənin mühitində mümkün dəyişikliklərlə bağlıdır.

Marketing məqsədləri nə etmək lazım olduğunu göstərsə, marketing strategiyaları marketing məqsədlərinizə necə nail ola biləcəyinizi cavablandırır. Buna görə də strategiya məqsədlərə çatmağın yalnız ən sadə yollarını müəyyən edir.

Müasir şəraitdə strateji planlaşdırma strategiyaların müəyyən edilməsi mərhələsində aşağıdakı hərəkətləri əhatə edir:

- cari strategiyanın müəyyən edilməsi;
- alternativ strategiyaların işlənilib hazırlanması;
- strategiyanın seçilməsi və onun qiymətləndirilməsi.

Mövcud strategiyanın müəyyən edilməsi çox vacibdir, çünki müəssisənin hazırda istifadə etdiyi planlar haqqında aydın təsəvvür olmadan gələcəklə bağlı qərarlar qəbul etmək mümkün deyil.

Alternativ marketing strategiyalarının hazırlanması müxtəlif korporativ, rəqabətli və marketing strategiyaları əsasında həyata keçirilir. Müasir şəraitdə dəyişən mühitdə rəqabət üstünlüklərini təmin edən idarəetmənin həyata keçirilməsi çox vacibdir. Bununla belə, bütün müəssisələr üçün vahid strategiya yoxdur. Hər bir müəssisə üçün strategiyanın hazırlanması prosesi özünəməxsusdur ki, o, müəssisənin marketing vəziyyətindən, inkişaf potensialından, güclü tərəflərindən, necə rəqabət aparmasından və ətraf mühitin çoxsaylı amillərindən asılıdır.

Seçilmiş strategiyanın seçilməsi və qiymətləndirilməsi strateji planlaşdırmada ən vacib addımlardan biridir. Bir çox strategiya ola bilər, lakin ən əsası hər bir bazar və məhsul üçün ən uyğun olanı seçməkdir ki, o, marketing məqsədlərinə cavab versin. Planların seçimi daxili və xarici ilə müəyyən edilir. Konkret marketing strategiyasının seçimi əsasən məhsulun həyat dövründən asılıdır. Lakin istənilən müəssisə üçün seçilmiş strategiya sürətlə dəyişən rəqabət mühitinə uyğunlaşdırılmalıdır. Buna görə də rəhbərlik əsas amillərin təhlilinə əsaslanaraq strategiya seçir: sənayenin vəziyyəti, müəssisənin məqsədləri, yüksək rəhbərliyin maraqları və münasibətləri, müəssisənin maliyyə resursları, kadrların ixtisas

səviyyəsi, müəssisənin əvvəlki strategiyalara dair öhdəlikləri, müəssisələrin fəaliyyətinin səviyyəsi.

Strategiya seçimi prosesi başa çatdıqdan sonra satış həcmi, bazar payı, mənfəət, xərclər və s. kimi qiymətləndirmə metodlarından istifadə etməklə qarşıya qoyulan məqsədlərə və müəyyən edilmiş strategiyalara nail olmağın mümkünlüyünü yoxlamaq lazımdır.

Malkolm Makdonald altı strateji planlaşdırma modelini təklif edir, yəni:

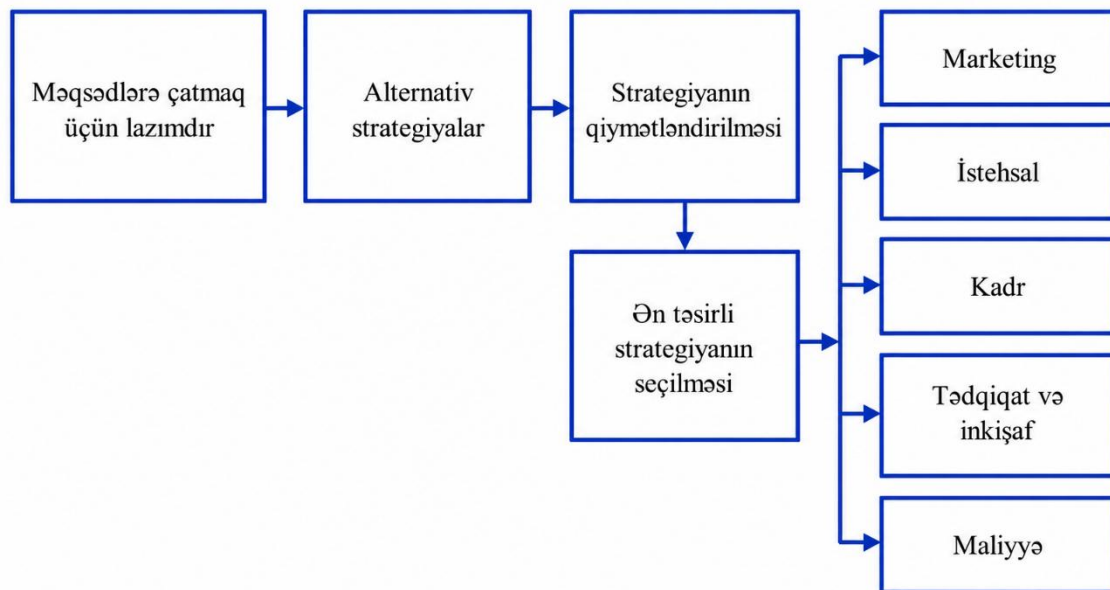
- strateji qərarların müəyyən edilmiş problemlərin optimal həlli yollarının ardıcıl strateji axtarışının nəticəsi olduğu planlaşdırma modeli;
- şərh modeli. Bu, müəssisə dəyərlərinin və ideyalarının birləşməsinin məhsuludur;
- strategiyanın müxtəlif strateji məsələlərlə bağlı “strateji proseslərə” əsaslandığı məntiqi model;
- ekoloji model. Bu, ətraf mühitdən asılıdır və sərbəst seçim etmək imkanı yoxdur;
- strategiyanın kompromis və ya münaqişə və maraqlı tərəflər arasında konsensus axtarışı vasitəsilə təzahür etdiyi siyasi model;
- intuitiv model, burada strategiya liderin rəyinin nəticəsidir və onun bu fikrə sadiqliyi ilə dəstəklənir.

Strateji marketing planının hazırlanması. Marketing mühitinin strateji təhlilinin nəticələri, tərtib edilmiş məqsədlər və seçilmiş strategiyalar nəzərə alınmaqla strateji marketing planı hazırlanır.

Beləliklə, marketing strategiyasının həyata keçirilməsi üçün marketing məqsədləri, strategiyaları və addımlar toplusu strateji marketing planını təşkil edir. Müəssisənin bölmələrində strategiyalar fərdi fəaliyyətlər üçün xüsusi planlara çevrilir (sxem 7.1).

Strateji plan dəyişən mühitə uyğunlaşmaq, idarəetmə vasitələrinin toplanması və işlənilib hazırlanması əsasında yeni imkanlardan məharətlə istifadə edilməsinə yönəlmiş fundamental qərarlar məcmusudur. Strateji marketing planı 3-5 il və ya

daha çox müddətə hazırlanır, müəssisəyə təsir edəcək prioritetləri və qüvvələri təsvir edir, həmçinin onların həyata keçirilməsi üçün lazım olan resursları göstərməklə uzunmüddətli məqsədləri və əsas marketinq strategiyalarını əhatə edir.



Sxem 7.1. Müəssisənin bölmələrində strateji planın işlənilib hazırlanması prosesi

Strateji marketinq planı aşağıdakı bölmələrdən ibarət olmalıdır:

- məhsul planı (çəşid və istehsal müddəti);
- yeni məhsulların tədqiqi və inkişafı;
- satış planı;
- rabitə fəaliyyətinin planı;
- paylayıcı kanalın istismar planı;
- qiymət planı və onların gələcəkdə dəyişiklikləri;
- marketinq tədqiqatı planı;
- paylama sisteminin iş planı;
- marketinqin təşkili planı.

Belə bir plan istehlakçı qruplarına diqqət yetirərək regional səviyyədə mallar üçün hazırlana bilər.

Büdcənin hazırlanması. Büdcə strateji planı həyata keçirmək üçün lazım olan pul məbləğidir. Onların ölçüsü müəyyən strategiyaların həyata keçirilməsinə imkan vermirsə, müəssisənin uğurunu təmin edə biləcək alternativlər tapmaq vacibdir.

Büdcəni tərtib etmək üçün aşağıdakı üsullardan istifadə olunur:

- məqsəd və vəzifələrə uyğun olaraq (daha tez-tez tətbiq olunur, marketing strategiyalarının həyata keçirilməsi üçün ən yüksək xərcləri tələb edir);
- məqsədli mənfəət əsasında hesablama;
- satış gəlirlərinin faizi kimi (ilkin satış məbləği, büdcənin ölçüsü isə ikinci dərəcəli, törəmədir. Əksinə olmalıdır);
- müəssisədə mövcud olan vəsait əsasında;
- rəqabət pariteti əsasında;
- büdcənin həcmnin əvvəlki dövrdə onun ölçüsünə artırılmasını müəyyən etməklə.

7.3. Strateji marketing planının strukturu

Strateji marketing planı, strateji marketingin planlaşdırılması prosesinin nəticəsi olan və müəssisənin əsas marketing məqsədlərini və planlaşdırılmış dövrdə onlara nail olmaq yollarını əks etdirən sənəddir. Strateji marketing planının ümumiləşdirilmiş növü aşağıdakı quruluşa malikdir:

1. Xülasə.
2. SBB-nin missiyası.
3. Strateji təhlilin nəticələri:
 - son üç ildə SBB fəaliyyətinin kəmiyyət nəticələri;
 - bazara baxış;
 - malların təhlili;
 - rəqiblərin təhlili;
 - fərziyyələr.
4. Marketing məqsədləri və strategiyaları.

5. Bütçə (3 və ya 5 il üçün).

6. Marketing fəaliyyətinin planlı göstəriciləri.

Xülasə strategiyanın əsas elementləri haqqında qısa məlumatı ehtiva edir. "SBB-nin missiyası" bölməsində bölmənin fəaliyyət növü, məqsədi, əsas ehtiyacları, xarakterik səlahiyyətləri və planlaşdırılan dövrdə mümkün fəaliyyət sahələri nəzərə alınmaqla göstərilir. SBB-nin strateji marketing planının əsas komponentlərindən biri "strateji təhlilin nəticəsi"dir.

Birinci yarımbölmədə "Son üç ildə SBB fəaliyyətinin kəmiyyət nəticələri" satış, gəlir və gəlir haqqında məlumatlar verilir.

İkinci bölmə bazarın ətraflı icmalını təqdim edir. O, bazar, onun tutumu, SBB-nin tutduğu bazar payları; bazarlarda və seqmentlərdə malların satış həcmi; bazar şərtləri; bazar dinamikası; marketing vasitəçilərinin siyahısı haqqında məlumat verir. Onların hər biri üçün SBB mallarının satış həcmi və xüsusi çəkisi, həmçinin əsas bazar seqmentlərinin SWOT təhlili göstərilir.

Üçüncü yarımbölmə malların təhlilini təqdim edir. Bu, müəyyən bazar seqmentlərində satılan mallarla əlaqəli bütün məhsullara, imkanlara və təhdidlərə, malların həyat dövrlərinin təhlilinin nəticələrinə, BCG matrisinə aid olan SWOT təhlilindən məlumatları ehtiva edir.

Dördüncü yarımbölmə rəqiblərin təhlilini təqdim edir. Orada aşağıdakı məlumatlar göstərilməlidir:

- əsas rəqiblərin siyahısı;
- rəqiblərin fəaliyyət göstərdiyi bazar seqmentləri;
- onların satış həcmi;
- bazarda rəqabətli mövqelərin xəritəsi.

Fərziyyələrə gəldikdə, onların kəmiyyət dəyərləri planda göstərilmişdir.

Strateji marketing planının beşinci bölməsi marketing məqsədləri və strategiyaları haqqında məlumatları ehtiva edir. Buraya aşağıdakı komponentlər daxildir: planın ikinci bölməsinin məlumatlarına əsaslanan hər il üçün məqsəd və strategiyaların təsviri. Planda marketing strategiyaları iki istiqamətdə qruplaşdırılmalıdır:

1. marketing kompleksinin elementləri üzrə;
2. qarşıya qoyulan məqsədlərə görə.

Planın növbəti bölməsi büdcədir. O, marketing strategiyalarının həyata keçirilməsi üçün SBB tərəfindən cəlb ediləcək resursları müəyyən edir.

SBB-nin strateji marketing planının yekun bölməsi üç illik dövr üçün marketing fəaliyyətinin planlaşdırılmış göstəriciləridir. Bu, gəlir, mənfəət və xərclər haqqında məlumatları ehtiva edir.

Strateji marketing planının ikinci növü bir neçə SBB-nin konsolidə edilmiş strateji marketing planıdır. Bu, müəssisənin strateji marketing planıdır.

Konsolidə edilmiş strateji marketing planına aşağıdakılar daxildir:

- məzmun;
- bölmələr;
- tərcümeyi-hal;
- müəssisənin missiyası (O, SBB-nin missiyalarını birləşdirir və müəssisələrin xüsusiyyətlərini əks etdirir);
- SBB-nin tərkibində aşağıdakıları göstərən dəyişikliklər:
 - yeni SBB-ların yaranması;
 - mövcud SBB-lərin ləğvi;
 - SBB-nin birləşməsi və ya konsolidasiyası;
- bazarların qiymətləndirilməsi. Hər bir SBB, o cümlədən yeniləri üçün aşağıdakılar verilir:
 - bazar dinamika;
 - bazar potensialı;
 - bazar tutumu;
 - rəqabətli mövqelər;
 - bazar şəraiti;
- marketing məqsədləri və strategiyaları. SBB-nin məqsədlərini, SBB və ümumilikdə müəssisə üçün satış həcmələrini müəyyən etmək, habelə

qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmağı təmin edən marketing strategiyalarını göstərmək;

- büdcə həm hər bir SBB, həm də bütövlükdə müəssisə üçün müəyyən edilir;
- marketing fəaliyyətinin planlaşdırılmış göstəriciləri. Bunlara daxildir: mənfəət, gəlirlilik.

Fəsil 8. Marketingin taktiki və operativ planlaması

8.1. Marketingin taktiki planlaması

Marketing planlaması bazarda öz mövqelərini möhkəmləndirmək istəyən müəssisələr üçün ən vacib vəzifələrdən biridir, çünki bu, onlara öz məqsədlərinə vaxtında çatmağa, hər bir tapşırığın müəyyən səviyyədə icrasını əlaqələndirməyə və artımın ən yaxşı yollarını müəyyən etməyə imkan verir.

Müəssisənin marketing planlaması planın məzmunundan, planlaşdırma vaxtından, inkişaf və planlaşdırma ardıcılığından asılı olaraq müxtəlif üsullarla həyata keçirilə bilər.

Marketing planının məzmunu da vəzifələrin həcmindən və müəssisənin əsas məqsədlərindən asılı olaraq dəyişə bilər. Bəzən planlar geniş tapşırıqları əhatə edir və uzunmüddətli perspektivə diqqət yetirir, bəzən isə sadədir və konkret marketing fəaliyyətlərinin həyata keçirilməsi haqqında məlumatları ehtiva edir. Bu cür müfəssəl planlara strateji və əməliyyat planları daxildir. Taktiki planlaşdırma müəyyən müddət ərzində strateji məqsədlərə nail olmağı təmin edən müəyyən hərəkətlər ardıcılığıdır.

Taktiki planlaşdırma strategiyanın təfərrüatlarına, düzəlişlərinə, əlavələrinə və ya dəqiqləşdirilməsinə yönəlmişdir. Yəni, taktika strategiyanın ifadə formalarından biridir. Marketing taktikası müəyyən müddət ərzində müəyyən əmtəə çeşidi üçün konkret bazarda müəssisənin məqsədlərinin formalaşması və həyata keçirilməsi ilə sıx bağlıdır. Taktika marketing strategiyası əsasında formalaşır və strateji məqsədlərə çatmağın ən yaxşı yollarını təmin edən marketing fəaliyyətini təşkil edir. Taktiki plan uzunmüddətli strateji və qısamüddətli əməliyyat planları arasında aralıq yeri tutur və sonrakı düzəlişlərlə bir il müddətinə hazırlanır.

Marketingin idarə edilməsində taktiki planlaşdırmanın xüsusi rolu var, çünki menecerlər, ilk növbədə, ümumi strateji məqsədlərə nail olmaq üçün marketing tapşırıqlarının taktikasına diqqət yetirirlər. Nəhayət, taktiki plan hər hansı bir strategiyanın həyata keçirilməsi üçün nə edilməli olduğunu göstərir.

Taktiki plan biznes qərarlarının qəbulu prosesində mühüm rol oynayır. Birincisi, bazarın təhlili işçiləri vacib cari məsələlər haqqında məlumatlandırır və eyni zamanda il ərzində baş verəcəklər haqqında məlumat verir. İkincisi, menecerlərə bazar vəziyyətinin qarşıya qoyulan məqsədləri və perspektivləri barədə xatırlatmaq məqsədi daşıyır. Taktiki planlaşdırma strateji planlaşdırmanın işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsindən fərqlənir. Bu cür fərqlərin əlamətləri cədvəl 8.1-də verilmişdir.

Cədvəl 8.1. Strateji və taktiki planlaşdırmanın xüsusiyyətləri

Amillər	Strateji planlaşdırma	Taktiki planlaşdırma
Vaxt	O, nəticələri uzun müddət ərzində müşahidə oluna bilən qərarlara əsaslanır	Strateji planları və onların nəticələrini ümumiləşdirir və dəqiqləşdirir
Təsir dairələri	Müəssisənin fəaliyyətinə daha böyük təsir göstərir	Az hallarda diqqət mərkəzindədir
Mahiyyət və məzmun	Müəssisənin fəaliyyətinin missiyasını və əsas məqsəd və vəzifələrini, habelə onlara nail olmaq vasitələrini xarakterizə edir	Qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmaq üçün konkret praktiki tədbirlərlə əlaqələndirilir
Qərar qəbul etmə prosesi	Qərarlar yuxarı rəhbərlik tərəfindən qəbul edilir	Qərar orta idarəetmə mütəxəssisləri tərəfindən qəbul edilir
Problemlərin xarakterinə görə həlli	Özünü təkrarlamaq qabiliyyətinə malik olan problem və tapşırıqlar nadir hallarda nəzərdən keçirilir	Eyni problemlər həll olunur
Hərəkətlərin müntəzəmliyi	Müəssisənin bütün hərəkətləri həm müntəzəm, həm də qeyri-müntəzəm ola bilər	Müəyyən bir fəaliyyət kursuna istiqamətlənmə

Alternativlərin sayı	Müəyyən bir vəziyyətin inkişafı üçün bir çox alternativ var	Alternativlər azdır
-----------------------------	---	---------------------

Taktiki planlaşdırma müəyyən xüsusiyyətlərə malikdir, yəni:

- taktiki qərarların icrasını müşahidə etmək və onlara nəzarət etmək daha yaxşıdır, çünki onlar daha az riskə məruz qalır və müəssisənin daxili problemlərinin həlli ilə bağlıdır;
- taktiki qərarların nəticələrini qiymətləndirmək daha asan olur, çünki onlar konkret göstəricilərdə ifadə olunur;
- taktiki planlaşdırma idarəetmənin orta və aşağı səviyyələrinə yönəldilir, həmçinin ayrı-ayrı məhsul, regional və funksional bölmələr səviyyəsinə yönəldilir.

Taktiki planlaşdırmanın əsas funksiyaları fərqləndirilir:

- proqnozlaşdırma;
- koordinasiya;
- nəzarət.

Proqnozlaşdırma funksiyası planlaşdırma prosesinin həyata keçirilməsi ilə bağlı müxtəlif fərziyyələrin yaradılmasına yönəlmişdir. O, menecerlərə əsas biznes məqsədlərini və onlara nail olmaq üçün istifadə edə biləcəkləri alət və üsulları müəyyən etməyə kömək edir.

Koordinasiya funksiyası planlaşdırma prosesini əlaqələndirmək, müvafiq personalı qərarların qəbulu prosesinə cəlb etmək, zəruri resurslarla biznesin xüsusiyyətləri arasında balansı müəyyən etmək deməkdir. Nəzarət funksiyası bütün funksiyaların ən mühümüdür, çünki o, müəyyən bir istiqamətdən tapşırıqların düzgün yerinə yetirilməsinə kömək edir.

Taktiki planlaşdırma həm də müəssisənin ticarət, maliyyə, kadr, çeşid, qiymət, reklam və digər siyasətlərində konkret vəzifələrin işlənilib hazırlanmasına yönəldilməlidir.

Ən ümumi taktikalar bunlardır:

- müəyyən məhsulla yeni bazarlara çıxış;
- müəyyən məhsulun bazarda təşviqi;
- birbaşa marketinq fəaliyyəti;
- sərgi və yarmarkaların təşkili;
- bazarların marketinq araşdırması;
- məhsulun xarici bazarlara uyğunlaşdırılması və s.

Effektiv bir taktiki plan formalaşdırmaq üçün müəyyən tələblərə riayət etmək lazımdır.

1. ***Planın çevikliyi.*** Taktiki plan ona hər hansı dəyişiklik və ya düzəliş etmək üçün kifayət qədər çevik olmalıdır;
2. ***Planlaşdırmanın tamlığı.*** Taktiki planın tapşırıqlarını yerinə yetirmək səmərəliliyinə və qabiliyyətinə təsir edə biləcək bütün amilləri nəzərə alaraq;
3. ***Menecerlərin dəstəyi.*** İstənilən planlaşdırma prosesi yüksək rəhbərlik tərəfindən dəstəklənməlidir, onsuz bəzən menecerlər üçün düzgün qərarlar qəbul etmək və onların həyata keçirilməsində inamlı hiss etmək çətinidir;
4. ***Planlaşdırmanın mürəkkəbliyi.*** Taktiki marketinq planları effektiv müəssisə daxili planlaşdırma sisteminin bir hissəsi olmalıdır. Onlar strateji və əməliyyat planları ilə birləşdirilməlidir.
5. ***Planların işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsinə görə məsuliyyət.*** Strateji qərarların qəbulu üçün bütün məsuliyyət müəssisənin menecerlərinin üzərinə qoyulacaq. Bununla belə, planlaşdırma prosesində iştirak edən hər bir işçinin qərarların qəbul edilməsində öz rolunu bilməsi çox vacibdir.
6. ***Cari qərarların plandan üstünlüyü.*** Planın icrası zamanı tez-tez qəbul edilən cari qərarlara əvvəlki qərarlardan daha çox üstünlük verilməli, dəqiqləşdirilməli və əlavələr edilməlidir. Bununla belə, mövcud qərarları, onların aktuallığını və prioritetlərini dəqiq qiymətləndirmək vacibdir.

7. ***Dəqiqlik, aydınlıq və qısalıq.*** O, kontekstinə uyğun gəlməyən şərhin qarşısını alacaq şəkildə tərtib edilməlidir. Planın dəqiqliyi və şəffaflığı uğurun açarıdır.
8. ***Planın işlənilib hazırlanmasında icraçıların iştirakı.*** Planlaşdırma prosesində iştirak edən bütün iştirakçılar (işçilər) əsl məqsəd və məhdudiyyətləri başa düşməlidirlər, çünki onlar effektiv planlaşdırmanın açarıdır.

8.2. Marketingin operativ planlaması

Əməliyyat planları taktiki marketing planlarını təfərrüatlandırır və onların həyata keçirilməsi üçün bir vasitədir. Ümumiyyətlə, bu, taktiki və strateji vəzifələrin uğurla yerinə yetirilməsinə imkan verən müəssisənin gündəlik fəaliyyətidir.

Operativ planlaşdırması taktiki planlaşdırma ilə sıx bağlıdır, onlar eyni məzmunla malikdirlər. Amma operativ planlaşdırma qısa müddətdə fərdi marketing tədbirlərinin həyata keçirilməsi deməkdir.

Operativ planlaşdırma marketing strategiyası və cari bazar vəziyyətinin qiymətləndirilməsi əsasında hər bir bazarda və hər bir məhsul üzrə konkret zaman müddətində müəssisənin vəzifələrinin formalaşması və həlli deməkdir. Əməliyyat tapşırıqlarına misal ola bilər:

- istehlakçıların tələblərinə uyğun olaraq məhsulların çeşidinin genişləndirilməsi;
- bazar payının artırılması;
- tələbatın azalması halında effektiv reklam kampaniyasının işlənilib hazırlanması;
- işçi heyətinin və istehlakçıların stimullaşdırılması tədbirlərinin işlənilib hazırlanması və s.

Marketing əməliyyatlarının planlaşdırılmasının əsas vəzifələri bunlardır:

- marketing strategiyasını müəyyən edən məqsədlərin müəyyən edilməsi;
- xüsusi marketing proqramının və onun büdcəsinin hazırlanması;

- yeni məhsulların yaradılması;
- reklamın inkişafı;
- paylama kanallarının formalaşdırılması;
- qiymət siyasətinin formalaşdırılması;
- marketing proqramlarının həyata keçirilməsi;
- marketing fəaliyyətinə nəzarət və effektivlik;
- marketing taktikasının tənzimlənməsi.

Əməliyyat planlarını rüblük, həftəlik və gündəlik planlara bölmək olar (Cədvəl 8.2).

Cədvəl 8.2. Əməliyyat planlarının növləri

Rüblük / aylıq	Həftəlik	Gündəlik
• Reklam kampaniyalarının inkişafı • Şəxsi satış fəaliyyəti • Bazara yeni bir məhsul təqdim etmək • Kadr hazırlığı	• Ayrı-ayrı satış təşviqi tədbirləri • Sınaq satışları • Birbaşa marketing və PR kampaniyalarının fəaliyyəti • Qiymət siyasətinin planlaşdırılması	• Aksiyaların təşkili • Sərgi və yarmarkaların təşkili • İnnovasiyaların inkişafı üzrə tədbirlər və s.

Əməliyyat planı strateji planın dəqiqləşdirilməsini təmin edir, burada:

- investisiyalar;
- maliyyələşdirmə;
- alışlar;
- satış;
- heyət;
- nəticələr.

Əməliyyat planı müəssisənin imkanlarını müəyyənləşdirir və müəyyən bazarlara nüfuz etmək, tutmaq və mövqelərini qorumaq yollarını təsvir edir. Əməliyyat planları biznes planlarının bir hissəsidir və aşağıdakı struktura malikdir:

1. Giriş.
2. Vəziyyətin təhlili.
3. Məqsədlər.
4. Marketing strategiyası.
5. Marketing kompleksinə uyğun marketing proqramı.
6. Marketingin nəzarəti və tənzimlənməsi.
7. Marketing büdcəsi.
8. Əlavə alətlər.

8.3. Marketing taktiki və operativ planlarının hazırlanması

Taktiki və operativ planları marketing fəaliyyətinin strateji planını müəyyən etmək üçün hazırlanır və buna görə də eyni bölmələrə malik ola bilər. Marketing planları adətən aşağıdakı bölmələrdən ibarətdir:

- ***giriş.*** referat taktiki planın əsas məqsəd və tövsiyələrinin qısa xülasəsindən ibarət olan giriş hissəsidir. Bu, planın əsas diqqətini, onun xüsusiyyətlərini və icra qaydasını anlamağa kömək edir. Abstraktdan sonra planın məzmunu;
- ***cari marketing vəziyyəti.*** Əsas göstəriciləri ilə bazarın qısa təsviri verilir, həmçinin müəssisənin bu barədə mövqeyi təsvir edilir. Bu bölmə aşağıdakılardan ibarətdir:
 - bazar vəziyyətinin təsviri;
 - məhsul siyasətinin təhlili
 - rəqabət səviyyəsinin qiymətləndirilməsi;
 - paylama siyasətinin xüsusiyyətləri;
- ***risklər və imkanlar.*** Müəssisənin bazarda qarşılaşa biləcəyi riskləri və imkanları təsvir edir. Marketing söylərinin cəlbedici istiqamətləri qiymətləndirilir ki, bu da rəqiblər üzərində üstünlüklər əldə etməyə imkan verəcək;

- **marketing məqsədləri.** Planın məqsədyönlü istiqamətləndirilməsi və müəyyən bazarlarda istənilən fəaliyyət nəticələrinin formalaşdırılması;
- **marketing strategiyaları.** Marketing fəaliyyətinin əsas istiqamətləri, ondan sonra müəssisənin struktur bölmələri marketing məqsədlərinə çatmağa çalışırlar;
- **fəaliyyət proqramı.** Marketing planının həyata keçirilməsi üçün nə edilməli olduğunu, tapşırıqları kimin yerinə yetirməli olduğunu və nə vaxt, hansı xərclərin, qərarların və addımların düzəldilməli olduğunu müəyyən edən ətraflı proqramdır. Ümumiyyətlə, proqramda marketingin məqsədləri də qısa şəkildə müəyyən edilir;
- **marketing büdcəsi.** Marketing fəaliyyətinin dəyərini və mənfəətini əks etdirir. Mənfəət təxmini satış və qiymətlə müəyyən edilir. Xərclər malların istehsalı, daşınması və satışı ilə bağlı ümumi məsrəflər kimi müəyyən edilir;
- **nəzarət prosedurlarını və üsulları.** Nəzarət planın müvəffəqiyyət səviyyəsini qiymətləndirmək üçün həyata keçirilməli olan nəzarət prosedurlarını və üsullarını xarakterizə edir.

Bütün bu bölmələr həm strateji, həm də taktiki planları xarakterizə edir, lakin onların arasında əsas fərq marketing planının hər bir komponentində təfərrüat səviyyəsidir. Marketing planının və onun strukturunun xüsusiyyətlərindən asılı olmayaraq, onun inkişaf prosesi aşağıdakı ardıcılıqla baş verir:

- müəyyən məqsədə nail olmaq ilə bağlı problemli vəziyyətin təhlili. Burada onlar mövcud və arzu olunan vəziyyətə diqqət yetirirlər, onları müəyyən edilmiş məqsədlərə uyğunluq baxımından qiymətləndirirlər;
- məqsədin müəyyənləşdirilməsi. Məqsəd adətən kəmiyyətlə ifadə edilir və müəyyən bir müddət üçün hesablanır;
- problemlərin həllində alternativlərin axtarışı;
- proqnozlaşdırma, yəni müəssisənin bazarda fəaliyyətinin gələcək inkişafı, istehlakçıların gözlənilən alış davranışı, rəqiblərin,

təchizatçıların, vasitəçilərin davranışı və s. haqqında fikirlərin formalaşdırılması;

- vəziyyətin qiymətləndirilməsi, yəni problemin ən yaxşı həll yolunun seçilməsi;
- qərarların qəbul edilməsi və planlaşdırılmış məqsədin formalaşdırılması, yəni planın təqdim edilməsi;
- tapşırıqların icrası zamanı düzəlişlər.

Beləliklə, marketinq fəaliyyətinin taktiki və operativ planlaşdırılması məqsədyönlü, hərtərəfli düşünülmüş, əlaqələndirilmiş və idarə olunan bir proses olmalıdır ki, bu da müəssisənin müəyyən edilmiş müddətdə tapşırıqların səmərəli şəkildə yerinə yetirilməsini təmin etsin.

Fəsil 9. Marketing proqramlarının inkişafı

9.1. Marketing proqramlarının mahiyyəti və əsas vəzifələri

Bazarda biznesin uğuru yaxşı planlaşdırılmış marketing fəaliyyətinin nəticəsidir ki, bu fəaliyyət əsasən ən effektiv məqsədlərə nail olmaq üçün xüsusi olaraq hazırlanmış marketing proqramlarına əsaslanır.

Marketing proqramlarının köməyi ilə müəyyən dövr üçün marketing kompleks alətlərindən istifadə ilə bağlı işçilərin konkret hərəkətlərini müəyyən etməklə, marketing büdcəsini yaratmaqla, ümumi marketing planlarını həyata keçirməklə böyük kommersiya uğurları əldə etmək mümkündür.

Marketing proqramı menecerlərə müəssisədə marketingin inkişaf istiqamətlərini göstərir və strateji məqsədlərə nail olmaq üçün kadrlar üçün bələdçidir.

Marketing menecenti marketing proqramlarının işlənilib hazırlanmasının mahiyyətinə və prosesinə xüsusi diqqət yetirilir, çünki düzgün struktur olmadan və həyata keçirilmədən menecerlər üçün marketingi yaxşı planlaşdırmaq və qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq çətindir.

Qeyd etmək lazımdır ki, marketing proqramının marketing planı ilə eyniləşdirilməsi tamamilə düzgün deyil, çünki marketing proqramı müəssisənin marketing fəaliyyətinin konkret sahələrini özündə əks etdirən və daha müfəssəl olan marketing planının bir hissəsidir.

Elmi ədəbiyyatda marketing proqramı bir neçə mənada nəzərdən keçirilir. Birinci mənada marketing proqramı müəssisənin bazarda konkret fəaliyyətini təsvir edən sənəd kimi başa düşülür. Digər mənada o, müəssisənin imkanlarının bazar tələblərinə uyğunlaşdırılmasına yönəlmiş davamlı təhlil, planlaşdırma və idarəetmə prosesi kimi qəbul edilir.

Marketing proqramı sosial, iqtisadi, elmi-texniki məqsədlərə, məhsullara, təşkilati mühitə, müəssisə strategiyasına uyğun gələn, vahid məqsədlə birləşdirilən və müəyyən müddətlərdən asılı olan bir-biri ilə əlaqəli vəzifələr və fəaliyyətlər məcmusudur.

Yuxarıda göstərilənləri nəzərə alaraq, marketing proqramını marketing strategiyasının uğurla həyata keçirilməsi və bazarda arzu olunan nəticələrin əldə edilməsi üçün müəssisənin marketing taktiki və əməliyyat planlarının fərdi tapşırıqlarının həyata keçirilməsinə yönəlmiş tədbirlər kompleksi kimi müəyyən etmək olar.

Marketing proqramının bütün vəzifələri müştəriyə, konkret hədəf bazarlarına yönəldilməklə hazırlanmalıdır.

Ümumiyyətlə, marketing proqramı aşağıdakıları etməlidir:

- hədəf marketing strategiyasının məqsəd və vəzifələrinə cavab vermək;
- bazarın vəziyyətini və müəssisənin bazardakı mövqeyini əks etdirmək;
- müştərilərin ehtiyaclarını ödəmək, müəssisənin mövcud üstünlüklərini vurğulamaq və müştərilərin mallara münasibətini müəssisə üçün müsbət istiqamətdə dəyişmək.

Marketing proqramı bazar araşdırması əsasında formalaşır ki, bu da müəssisəyə bazarda düzgün fəaliyyət kursunu göstərir. Belə tədqiqatlara istehlakçı davranışının və üstünlüklərinin öyrənilməsi, bazar konyukturasının xüsusiyyətlərinin, rəqiblərin, təchizatçıların, vasitəçilərin, malların, qiymətlərin və qiymət strategiyalarının, satışın əsas formalarının, müxtəlif ünsiyyət vasitələrinin öyrənilməsi daxildir.

9.2. Marketing proqramlarının təsnifatı

Marketing proqramlarının üç növü var:

- müəssisənin ümumilikdə marketingə keçmə proqramı;
- marketing fəaliyyətinin ayrı-ayrı komplekslərinin proqramı;
- marketing fəaliyyətinin müəyyən elementlərinin mənimsənilməsi proqramı.

Bu gün müəyyən xüsusiyyətlərə və vəzifələrə görə fərqlənən bir çox marketing proqramları mövcuddur. Marketing proqramlarının bütün mümkün

növlərini təhlil etdikdən sonra onları cədvəl 9.1-də göstərildiyi kimi təsnif etmək olar.

Cədvəl 9.1. Marketing proqramlarının təsnifatı

Təsnifat	Marketing proqramlarının növləri
Müddətinə görə	• Uzunmüddətli — bir ilə qədər; • Orta müddətli — altı aya qədər; • Qısamüddətli — üç aya qədər.
Qəbul edənlərdən asılı olaraq	• İdarəetmə üçün; • Aşağı keçidlər üçün.
Tapşırıqların həcminə görə	• Adi; • Hədəflənmiş.
İnkişaf metodlarına görə	• Mərkəzləşdirilməmiş; • Mərkəzləşdirilmiş; • Qarışıq.
Verilən tapşırıqların mürəkkəbliyinə və məzmununa görə	• Sadə; • Mürəkkəb.
Tərtib edilən obyektə görə	• Ümumiyyətlə müəssisəyə görə; • İstehsal vahidinə görə; • Məhsula görə.
Tərkibinə görə	• Çəşid siyasətinin formalaşdırılması üçün proqramlar; • Yeni məhsulun bazara çıxarılması üçün proqramlar; • Qiymət strategiyasının formalaşdırılması üçün proqramlar; • Paylama kanalının inkişafı proqramları; • Reklam kampaniyasının inkişaf proqramları; • Şəxsi satış proqramları; • Satışın təşviqi proqramları;

	• İR tədbirlərinin proqramları; • Birbaşa marketinq proqramları; • Sərgi və yarmarkaların proqramları.
--	--

Müddətinə görə marketinq proqramları uzunmüddətli, ortamüddətli və qısamüddətli olmaqla bölünür. Qısamüddətli proqram ətraflı və operativdir, uzunmüddətli proqram isə müəssisənin fəaliyyətinin əsas istiqamətlərini təşkil edir. Qısamüddətli proqram adətən orta və ya uzunmüddətli proqramın bir hissəsidir. O, uzunmüddətli vəzifələri müəyyənləşdirir və çevikdir, bu da ona müəyyən dəyişikliklər etməyə və planlaşdırılan fəaliyyətlərə yenidən baxmağa imkan verir. Uzunmüddətli proqramlar taktiki marketinq planına, orta və qısamüddətli proqramlar isə əməliyyat planına daxil edilir.

Ünvanlardan asılı olaraq müəssisənin idarəetmə və aşağı idarəetmə səviyyələri üçün marketinq proqramları hazırlanır. Menecerlər üçün nəzərdə tutulmuş proqramlar yığcamdır, əsas iş sahələrini əks etdirir. Aşağı keçidlər üçün onlar təfərrüatlıdır və xüsusi məsələlər və onların həlli yollarını ehtiva edir.

Tapşırıqların həcminə görə marketinq proqramları adi və məqsədyönlü olmaqla təsnif edilir. Ənənəvi proqramlar istehsal və marketinq xarakterli məsələlərə aiddir, məqsədyönlü proqramlar isə ayrıca tapşırığın həyata keçirilməsinə yönəldilir. İnkişaf üsullarına görə marketinq proqramları mərkəzləşdirilməmiş, mərkəzləşdirilmiş və qarışıq bölünür. Mərkəzləşdirilməmiş proqramlar ayrı-ayrı funksional bölmələr tərəfindən hazırlanır, sonra isə yüksək rəhbərlik tərəfindən təsdiq edilir və vahid müəssisə marketinq proqramına birləşdirilir. Mərkəzləşdirilmiş proqramlar yuxarı rəhbərlik tərəfindən hazırlanır və həyata keçirilməsi üçün aşağı struktur bölmələrə çatdırılır. Qarışıq marketinq proqramları müəssisənin yuxarı rəhbərliyi tərəfindən onun əsas imkanlarının və məqsədlərinin müəyyən edilməsini, həmçinin bu məqsədlərə nail olmaq üçün funksional bölmələr tərəfindən tədbirlərin işlənilib hazırlanmasını nəzərdə tutur. Yəni menecerlər müəssisənin fəaliyyətinin ümumi məqsədini və istiqamətlərini müəyyən edir, işçilər isə onların həyata keçirilməsi üçün proqramlar hazırlayırlar.

Marketing proqramları tapşırıqların mürəkkəbliyinə və məzmununa görə sadə və mürəkkəbə bölünür. Sadə marketing proqramları bir neçə gün və ya bir və ya iki ay ərzində tərtib edilən proqramlardır. Kompleks proqramların hazırlanması üçün bir il yarım qədər vaxt lazımdır.

Kompilyasiya obyektinə uyğun olaraq, ümumilikdə müəssisə, konkret məhsul növü və ayrıca istehsal bölməsi üçün proqramlar hazırlana bilər. Müəssisə üçün marketing proqramı hazırlanarkən daxili və xarici marketing mühitinin tədqiqi aparmaq, bazarı hərtərəfli öyrənmək, hədəf bazarı seçmək, müəssisənin güclü və zəif tərəflərini müəyyən etmək, həll edilməli olan problemləri müəyyən etmək, müəssisənin istehsal və satış imkanlarını, rəqabət qabiliyyətini qiymətləndirmək lazımdır.

Məhsul proqramları hər bir məhsul növü üçün marketing proqramlarının işlənilib hazırlanmasına yönəlib. Onlar müəyyən məhsulun səmərəli istehsalını və satışını təmin etmək üçün bütün istehsal, təşkilati və idarəetmə tədbirlərini müəyyənləşdirirlər. Belə proqramların əsas vəzifələri bunlardır:

- hədəf bazarın və ya son istehlakçının seçilməsi;
- cari və perspektiv dövrlər üçün istehsalın həcmnin müəyyən edilməsi;
- hər bir məhsul üzrə istehsal xərclərinin, qiymətinin, mənfəətinin və rentabelliyyənin müəyyən edilməsi.

İstehsal bölməsi üzrə marketing proqramları məhsulun marketing proqramlarına əsaslanır və müəssisənin təşkilati idarəetmə aparatının mərkəzi xidmətlərinin istehsal və satış fəaliyyətinin planlaşdırılması üçün əsasdır. Belə proqramın məqsədi:

- malların zəruri çeşidini müəyyən etmək;
- malların keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması;
- müəssisə çeşidində hər bir məhsulun payının müəyyən edilməsi;
- yeniliklərin tətbiqi;
- istehsalın maddi və əmək ehtiyatları ilə təmin edilməsi;

- istehsalın səmərəliliyinin və mənfəət proqnozunun müəyyən edilməsi. Marketing proqramının məzmununa görə onu aşağıdakılara bölmək olar:
- çeşid siyasətinin formalaşdırılması proqramları;
- yeni məhsulun bazara çıxarılması proqramları;
- qiymət strategiyasının formalaşdırılması proqramları
- paylama kanallarının inkişafı proqramları;
- reklam kampaniyasının inkişafı üçün proqramlar;
- birbaşa marketing proqramları;
- satışın təşviqi proqramları;
- şəxsi satış proqramları;
- sərqi və yarmarka proqramları və s.

9.3. Marketing proqramlarının hazırlanması

Marketing proqramı hərtərəfli marketing araşdırmalarına və müəssisənin bacarıq testinin nəticələrinə əsaslanır. Marketing proqramlarının inkişafının əsas mərhələləri arasında aşağıdakıları ayırmaq olar:

1. **Bazarın təhlili (istehlakçılar, rəqiblər, imkanlar və təhlükələr).** Onlar istehlakçıların alıcılıq qabiliyyətini öyrənir, müəssisənin resurslarını və imkanlarını qiymətləndirir, təhlükələri müəyyənləşdirirlər. Onlar həmçinin marketing alətlərindən istifadə üçün müəssisənin güclü və zəif tərəflərini müəyyənləşdirirlər;
2. **Lazımi marketing vasitələrinin seçilməsi ilə bağlı qərarların qəbul edilməsi.** Xüsusi marketing vasitələrinin əhəmiyyətini, xüsusi marketing vasitələrinin dəyərini təhlil edilir, onların dəyərini qiymətləndirir və onlardan istifadə ilə bağlı qərarlar qəbul edilir. Marketing vasitələrinin seçiminə müəssisənin fəaliyyət növü və onun maliyyə imkanları, məhsulun növü və onun həyat dövrünün mərhələsi, bazar konyukturasının xüsusiyyətləri və s.;

3. **Marketing alətlərinin istifadə müddətini təyin etmək.** Hər bir alətin fəaliyyət müddətini, yəni onların işləmə müddətini müəyyənləşdirilməlidir. Belə bir dövr günlər, həftələr, aylar ola bilər;
4. **Hər bir marketing alətinin büdcəsi.** Marketing proqramının hazırlanmasına başlamazdan əvvəl marketing kompleksinin alətləri üçün büdcə ilə bağlı qərarlar qəbul edilir, gələcək xərclər və mənfəətlər proqnozlaşdırılır;
5. **Marketing proqramının həyata keçirilməsinə cavabdeh şəxslərin təyin edilməsi.** Hər bir marketing proqramına onun həyata keçirilməsinə cavabdeh olan, müəssisəyə bütün vəzifələrin səmərəli şəkildə yerinə yetirilməsinə kömək edən şəxslər daxil edilməlidir.

Marketing planının hazırlanması zamanı qarşıya ilkin və ikinci dərəcəli məqsədlər qoyulur, onların əsasında “məqsədlər ağacı” qurulur. Marketing fəaliyyətinin əsas məqsədi mənfəət əldə etməkdir. Hədəflər effektiv, dəqiq və seçici olmalıdır. Müəssisənin işgüzar fəaliyyətinin əsas göstəriciləri “məqsəd ağacı” əsasında müəyyən edilir.

Bu gün marketing proqramının hazırlanmasının universal metodu yoxdur, bu, resursların heterojenliyi ilə bağlıdır. Marketing proqramının strukturunda bir çox variant var. Lakin onun formalaşmalı olduğu alqoritm hələ yaradılmayıb.

Marketing proqramının strukturuna aşağıdakı bölmələr daxildir:

- annotasiya;
- məzmun;
- əsas hissə;
- büdcə;
- nəticələr.

Annotasiya. Marketing proqramının qısa təsviri, onun əsas istiqamətləri və nəticələri qeyd olunur.

Proqramın məzmunu. Marketing proqramının əsas bölmələri qeyd olunur.

Marketing proqramının əsas hissəsində proqramın özünün məzmunundan asılı olaraq marketing vasitələrinin inkişafı haqqında məlumatlar yer alır. Müəyyən

müddət ərzində müəssisənin məhsulunun, qiymətinin, satış və kommunikasiya siyasətinin xüsusiyyətləri, onların həyata keçirilməsinə cavabdeh olan şəxslər göstərilməklə aşağıdakılara əməl edilməlidir:

- ***əmtəə siyasəti.*** Bu bölmənin əsas vəzifəsi malların optimal çeşidinin formalaşdırılmasıdır. Burada məhsulun keyfiyyətini, onun xarici görünüşünü nəzərə almaq, uyğun qablaşdırma konsepsiyalarını təbliğ etmək, müvafiq məhsulların istehsalı, məhsulun həyat dövrünə nəzarət etmək vacibdir. Ən çox yayılmış məhsul strategiyaları arasında aşağıdakılar fərqləndirilir:
 - mahiyyəti bazara yeni məhsulların buraxılması olan və məhsulun differensiallaşdırılması və diversifikasiyası yolu ilə həyata keçirilə bilən məhsulun innovasiya strategiyası;
 - məhsulun müəyyən xassələrinin, dizaynının, adının, təsvirinin, qablaşdırmasının və s. dəyişdirilməsinə yönəlmiş məhsulun variasiya strategiyası;
 - mahiyyəti məhsulun istehsaldan çıxarılmasından ibarət olan məhsulun ləğvi strategiyası;
- ***qiymət siyasəti.*** Bu bölmədə seçilmiş bazar segmentində hər bir məhsulun maya dəyərinin xüsusi səviyyəsi müəyyən edilir və müvafiq qiymət strategiyaları seçilir. Aşağıdakı qiymət strategiyaları var:
 - bazara nüfuzetmə strategiyası;
 - vahid qiymət strategiyası;
 - yuvarlaqlaşdırılmamış qiymətlər strategiyası;
 - çevik qiymətlər strategiyası;
 - prestij qiymətlər strategiyası və s.;
- ***paylama siyasəti.*** Bu bölmədə məhsulların satışı, öz şəbəkələri və ya vasitəçilər vasitəsilə malların bölüşdürülməsinə dair qərarların qəbul edilməsi haqqında məlumatlar;

- ***kommunikasiya siyasəti.*** Bu bölmədə ünsiyyət planı təsvir edilir, təşviq siyasəti və müəyyən kommunikasiya növlərinin istifadəsi haqqında qərarlar qəbul edilir.

Marketing proqramının büdcəsi onun effektivliyinin və nəzarətinin qiymətləndirilməsidir. Eyni zamanda marketingin işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsi üçün xərclərin həcmi və strukturunu müəyyən edir, onun həyata keçirilməsinin effektivliyinin ilkin qiymətləndirilməsini aparır, marketing proqramının həyata keçirilməsində nəzarət sistemini müəyyənləşdirir. Büdcənin hazırlanması marketing proqramının formalaşmasında ən vacib məqamlardan biridir, çünki konkret marketing alətlərinin həyata keçirilməsi üçün lazım olan resursların düzgün bölüşdürülməsi onların effektivliyini təmin edir.

Nəticələr proqramın icrasının müəyyən xüsusiyyətlərini təsvir edir, ayrı-ayrı tapşırıqların yerinə yetirilməsinə dair qeydlər aparır, proqramın müəyyən edilmiş müddətdə həyata keçirilməsinin vacibliyini əsaslandırır.

Fəsil 10. Marketing fəaliyyətinə nəzarət

10.1. Marketing nəzarətinin mahiyyəti, məqsədləri, növləri və metodları

Marketing planlarının həyata keçirilməsi prosesində bir çox gözlənilməz vəziyyətlər yaranır ki, bu da marketing şöbəsini mütəmadi olaraq marketing fəaliyyətinə nəzarət etməyə sövq edir. Marketingin idarə edilməsi sistemi real marketing mühitində marketing planlarının həyata keçirilməsinə daim nəzarət etmək və onların məqsədlərinə əməl etmək üçün nəzərdə tutulmuşdur.

Bir çox tədqiqatçılar hesab edirlər ki, marketing nəzarəti marketing strategiyasının və planlarının həyata keçirilməsinin nəticələrinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsinin sistemli prosesidir.

Beləliklə, marketing fəaliyyətinə nəzarət marketing məqsədlərinə nail olunmasını təmin edən korreksiyaedici tədbirlərin həyata keçirilməsi üçün müəssisənin marketing fəaliyyətinin qiymətləndirilməsidir.

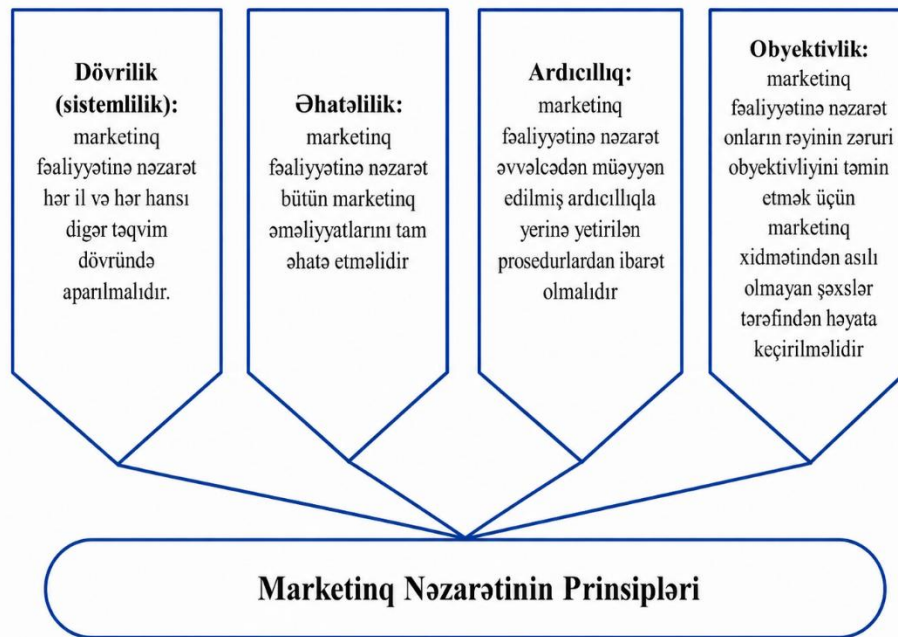
Bazar iqtisadiyyatı şəraitində marketing fəaliyyətinə nəzarət çox vacibdir. Bu, aşağıdakı səbəblərə görə baş verir:

- iqtisadi dəyişikliklərin sürəti (səmərəliliyi);
- müəssisənin satış fəaliyyətinin və mənfəətinin mütəmadi olaraq tədqiqinə ehtiyac;
- marketing fəaliyyətləri üçün xərclərin və onların effektivliyinin müntəzəm tədqiqinə ehtiyac.

Bundan əlavə, marketing nəzarəti marketingin idarə edilməsi dövrünü tamamlayır və marketingin planlaşdırılmasının yeni dövrəsini təmin edir, həmçinin marketing fəaliyyətinin güclü və zəif tərəflərini müəyyən edir, marketing məqsədlərinin düzgün seçilməsi üçün vacib olan marketing strategiyalarının həyata keçirilmə səviyyəsini təhlil edir və marketing strategiyasının həyata keçirilməsini təmin edir. Nəticədə, müəssisənin marketing fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi üçün tədbirlər hazırlanır.

Marketing nəzarətinin obyektləri mənfəət və məsrəflər, malların satış həcmi, bazar payları, istehlakçıların müəssisəyə və onun məhsullarına münasibəti, marketing auditi zamanı isə bütün marketing fəaliyyətləridir.

Marketing fəaliyyətinə nəzarət onun həyata keçirilməsinin xüsusi prinsiplərinə əsaslanır, bunlar sxem 10.1-də göstərilmişdir.



Sxem 10.1. Marketing nəzarətinin prinsipləri

Bu prinsiplərə əməl olunması marketing nəzarətinin məqsədyönlülüynü, obyektivliyini, səmərəliliyini və səmərəliliyini təmin edir. Marketing fəaliyyətinə nəzarəti həyata keçirərkən onun qarşısında duran vəzifələri nəzərə almaq lazımdır, yəni:

- marketing fəaliyyətinin faktiki parametrlərinin müəyyən edilməsi;
- faktiki göstəricilərin plan göstəriciləri ilə müqayisəsi;
- parametr qiymətlərinin təhlili və planlaşdırılan dəyərlərdən kənara çıxma səbəbləri;
- nəticələrin və müvafiq hesabatın formalaşdırılması;
- kənarlaşmaların aradan qaldırılması üçün tədbirlərin müəyyən edilməsi.

Marketing nəzarətinin üç səviyyəsi var:

1. **kənar nəzarət:** tez-tez marketing fəaliyyətlərinə və xüsusi marketing şərtlərinə uyğunluğa nəzarət edə bilən, satışları və istehlakçıların şirkətin məhsullarına münasibətini təhlil edə bilən konsaltinq şirkətləri tərəfindən həyata keçirilir. Auditor şirkətləri ümumilikdə marketing fəaliyyətinin effektivliyinin hərtərəfli təhlilini apara bilər;
2. **təşkilatlanma səviyyəsi:** Təşkilat səviyyəsində marketing nəzarəti marketing effektivliyinin səviyyəsini qiymətləndirmək və müəssisə menecerləri tərəfindən müvafiq qərarlar qəbul etmək üçün zəruri olan məlumatların əldə edilməsinə yönəlmişdir. Bu nəzarət növü aşağıdakıları qiymətləndirməyə yönəldilmişdir:
 - strateji və illik marketing planlarının həyata keçirilməsi;
 - marketing fəaliyyətinin inkişafı;
 - nisbət: qiymətlər - xərclər - mənfəət;
 - yeni məhsulların inkişafının nəticələri;
3. **marketing şöbəsinin səviyyəsi:** Nəzarət mütəmadi olaraq həyata keçirilir. Qısa müddətdə marketing fəaliyyətinin spesifik aspektlərinin effektivliyini qiymətləndirmək və zamanla bu bölmənin idarəetmə qabiliyyətini yoxlamaq məqsədi daşıyır.

Marketing fəaliyyətinə nəzarət aşağıdakı kimi təsnif edilir:

- növlərə görə;
- marketing planlarının icrasına nəzarət prosesində istifadə olunan texnika və üsulları;
- nəzarət predmetindən asılı olaraq:
 - müəssisənin daxili xidmətləri tərəfindən nəzarət;
 - kənar müstəqil təşkilatlar tərəfindən nəzarət (audit xidmətləri);
- həyata keçirildiyi vaxta görə:
 - **ilkin marketing nəzarəti:** lazımsız xərclərin, qeyri-qanuni fəaliyyətlərin və s. qarşısını almaq üçün nəzərdə tutulan marketing fəaliyyəti həyata keçirilməzdən əvvəl həyata keçirilir;

- ***cari marketing nəzarəti:*** marketing fəaliyyətinin gedişində strateji planlarda kənarlaşmaların aşkar edilməsi və onların aradan qaldırılması üçün müvafiq tədbirlərin görülməsi məqsədi ilə həyata keçirilir;
- ***sonrakı marketing nəzarəti:*** marketing fəaliyyəti həyata keçirildikdən sonra onların həyata keçirilməsinin düzgünlüyünü, effektivliyini yoxlamaq, çatışmazlıqların aşkar edilməsi və aradan qaldırılması üçün həyata keçirilir;
- nəzarət zamanı istifadə olunan məlumat mənbələrinə görə:
 - ***marketingin faktiki nəzarəti:*** müşahidə, təhlil, hesablama və s. vasitəsilə nəzarət obyektinin faktiki vəziyyətinin müəyyən edilməsindən ibarətdir;
 - ***marketingin sənədli nəzarəti:*** əməliyyat və statistik sənədlərin istifadə olunan məlumatları əsasında həyata keçirilir.

Marketing nəzarətinin həyata keçirilməsində onun həyata keçirilməsinin effektivliyi üçün meyarların hazırlanması vacibdir, yəni:

- faydalılıq (xərclər üzərində təsiri aşmaq);
- təsirin işçilərə təsiri (işçiləri qüsursuz işləməyə həvəsləndirmə, məmnunluq, inam və s.);
- nəzarət tapşırıqlarının yerinə yetirilməsi və müvafiq müddəalara əməl olunması.

Marketing nəzarəti xüsusi idarəetmə və analitik proseslərdən istifadə etməklə müxtəlif mərhələlərdə həyata keçirilir, bunlara aşağıdakılar daxildir:

1. ***situasiya təhlili:*** müəssisənin bazarda mövqeyinin müəyyən edildiyi marketing planlaşdırmasının ilkin mərhələsi;
2. ***marketing nəzarəti:*** marketing planlaşdırmasının son mərhələsidir, bu mərhələdə seçilmiş strategiya və taktikanın uyğunluğu və effektivliyi aşkarlanır, illik planların icrasına nəzarət, strateji, cari nəzarət və rentabelliyyət nəzarət formasında həyata keçirilir;

3. **marketing təftişi:** xarici və daxili mühitdə baş verən dəyişikliklər nəticəsində marketing strategiyası və taktikasına yenidən baxılması və ya korrektə edilməsi həyata keçirilir;
4. **marketing auditi:** marketing kompleksinin bütün elementlərinin müstəqil kənardan yoxlanılması və marketingdən qeyri-adekvat istifadə nəticəsində itirilmiş faydaların müəyyən edilməsi formasında müəssisənin marketing fəaliyyətinin təhlili və qiymətləndirilməsidir.

10.2. Marketing nəzarəti

Marketing nəzarətində əsas məsələlərdən biri nəzarətin növləridir. Marketing nəzarəti sisteminə dörd növ nəzarət daxildir (cədvəl 10.1):

1. illik planların yerinə yetirilməsinə nəzarət;
2. operativ (cari) nəzarət;
3. gəlirliyə nəzarət;
4. strateji nəzarət.

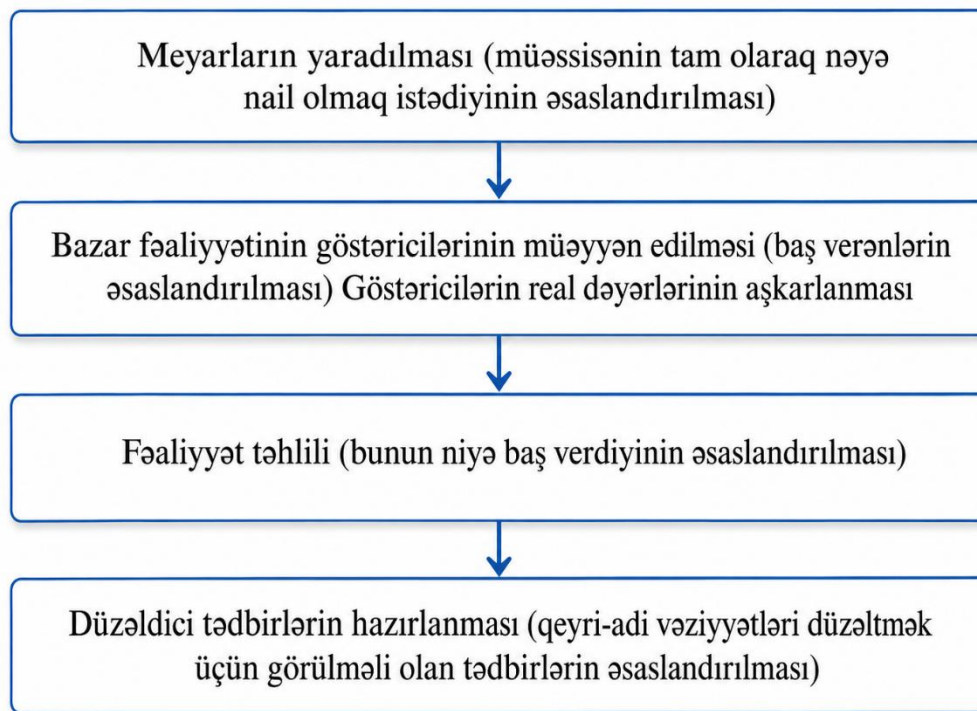
Cədvəl 10.1. Marketing nəzarətinin növləri

Nəzarət növü	Məsuliyyət daşıyanlar	Nəzarətin məqsədi	Nəzarət texnikası və üsulları
İllik planların icrasına nəzarət	Yüksək və orta dərəcəli idarəçilər	Planlaşdırılan göstəricilərə nail olunduğundan əmin olmaq	Bazar payının təhlili, satış imkanlarının təhlili, marketing xərcləri və satış həcmələri arasında əlaqənin təhlili
Operativ / cari nəzarət	Marketing şöbəsinin müdiri	Müəssisənin bazar mövqeyini müəyyənləşdirmək	Cari göstəricilərin hərtərəfli təhlili
Mənfəətliliyə nəzarət	Marketing nəzarətçisi	Gəlirli və zərərsiz malları müəyyənləşdirmək	Məhsullar, bazar segmentləri, paylama

			kanalları üzrə gəlirliliyin qiymətləndirilməsi
Strateji nəzarət / marketing auditi	Yüksək idarəçi. Marketing üzrə auditor.	Marketing imkanlarının həyata keçirilməsinin effektivliyi	Marketingin auditi

İllik planların icrasına nəzarət cari göstəricilərin illik planın nəzarət rəqəmləri ilə müqayisə edilməsindən, zəruri hallarda isə onun düzəlişindən ibarətdir. Nəzarətin məqsədi marketing strategiyalarının nə dərəcədə effektiv olduğunu, bazar payını, satış və satış xərcləri arasında əlaqəni və s.dir Bu növ nəzarət sxem 10.2 – də göstərilən ardıcılıqla həyata keçirilir. Bu nəzarət zamanı aşağıdakı üsullardan istifadə olunur:

1. **Satış imkanlarının təhlili:** qarşıya qoyulmuş məqsədlərə uyğun olaraq ümumi və ayrı-ayrı məhsullar, hədəf bazarlar, regionlar və müştərilər üzrə real satışın həcmnin qiymətləndirilməsindən ibarətdir;
2. **Bazar payının təhlili:** rəqiblərə münasibətdə müəssisənin bazarda mövqeyini aydınlaşdırmaq məqsədi daşıyır;
3. **Marketing xərclərinin satış həcminə nisbətinin təhlili:** müəssisəyə marketing xərclərinin effektivliyini qiymətləndirməyə və ən optimal məbləği müəyyən etməyə imkan verir;
4. **Müştərilərin müəssisəyə və ya onun məhsullarına münasibətinin təhlili:** müəssisəyə istehlakçıların davranışını, istehlakçı münasibətlərindəki dəyişiklikləri daha yaxşı başa düşməyə, müştərilərin rəqiblərin məhsullarına üstünlük verməsinin səbəbini müəyyən etməyə imkan verir. İstehlakçı münasibətlərinin müşahidəsi bir çox sorğu metodları, yəni qrup sorğuları, dərin müsahibələr, internet sorğuları, şəxsi, poçt və telefon sorğuları, istehlakçı panel sorğuları vasitəsilə həyata keçirilə bilər.



Sxem 10.2. İllik planların icrasına nəzarətin mərhələləri

İllik planların yerinə yetirilməsinin monitorinqi prosesində, mənfi kənarlaşmalar aşkar edildikdə, müəssisə düzəliş tədbirləri hazırlayır. Düzəliş tədbirləri orta və radikal olaraq iki qrupa bölünür.

1. **Orta səviyyədə olanlara:** bazarın dərinəndən araşdırılması, istehsalın təşkilinin təkmilləşdirilməsi, marketinq kommunikasiyalarının gücləndirilməsi, məhsul çeşidinin yenilənməsi və s.
2. **Radikal səviyyədə olanlara:** əmtəə istehsalının və satışının azalması, malların qiymətlərinin azalması, marketinq xərclərinin azaldılması, müəssisənin yenidən təşkili, onun birləşdirilməsi və ya satılması.

Düzəliş tədbirlərinin effektivliyi üçün müvafiq tədbirlərin məzmunu, icraçıları, onların həyata keçirilməsi müddətləri, xərcləri göstərilməklə onların həyata keçirilməsi proqramı işlənib hazırlanmalıdır.

Əməliyyat nəzarəti marketinq fəaliyyətinin effektivliyini qiymətləndirməyə, kənarlaşmaların səbəblərini müəyyən etməyə, onların təhlilinə və s. yönəldilmişdir. Aşağıdakı göstəricilər aktiv şəkildə izlənilir:

- bazar payı (rəqabət mövqeyinin dəyişməsi);

- satış həcmi (fakt və planın müqayisəsi);
- istehlakçıların müəssisəyə və onun məhsullarına münasibəti;
- marketing fəaliyyəti üçün maliyyə resurslarından istifadə.

Mənfəətə nəzarət müəssisəyə gəlirli və zərərli sahələri müəyyən etməyə kömək edir. Mənfəətin (mənfəətin) faktiki göstəricilərinin onların planlaşdırılmış səviyyəsi ilə müqayisəsi yolu ilə həyata keçirilir.

Gəlirliliyə nəzarətin obyektləri bütövlükdə müəssisə, istehsal bölmələri, filiallar, məhsullar, bazar segmentləri, bölgələr, paylama kanalları, istehlakçılar, sifariş həcmələridir.

Mənfəətliliyə nəzarət etməklə aşağıdakılar aşkar edilə bilər:

- mənfəətin formalaşmasında istehsal bölmələrinin payları;
- ən gəlirli məhsullar;
- ən effektiv paylama kanalları;
- perspektivli satış regionları.

Mənfəətliliyə nəzarət cədvəl 10.2-də verilmiş ardıcılıqla həyata keçirilir.

Cədvəl 10.2. Mənfəətliliyə nəzarətin mərhələləri

Mərhələlər	Mərhələlərin məzmunu
Malların satışından olan xərclərin müəyyən edilməsi	Marketing xərclərinin ümumi məbləği müəyyən edilir.
Marketing xərclərinin bölüşdürülməsi	Marketing xərclərinin ümumi məbləği rentabelliyyə nəzarət obyektləri arasında bölüşdürülür.
Mənfəət və zərər balanslarının hazırlanması	Mənfəətin ölçüsünə və müəyyən edilmiş marketing xərclərinə dair məlumatlar əsasında ümumi və nəzarət obyektləri bölməsində mənfəət və zərər balansları tərtib edilir.
Mənfəətlilik tapşırıqlarının yerinə yetirilməməsinin	Planlaşdırılmış rentabellik göstəricilərinin yerinə yetirilməməsinə mənfi təsir

səbəblərinin müəyyən edilməsi və itkilərin hesablanması	hesablanır. Bu hesablamalar həm bütövlükdə müəssisə, həm də nəzarət obyektləri üzrə aparılır.
Düzəliş tədbirlərinin işlənilməsi və hazırlanması	Mənfəət tapşırıqlarının yerinə yetirilməməsinə səbəb olan səbəblər baxımından düzəldici tədbirlər hazırlanır.

Mənfəətliliyə nəzarət zamanı birbaşa və dolaylı marketinq xərcləri fərqləndirilir.

1. **Birbaşa xərclər müəyyən marketinq elementlərinə birbaşa aid edilə bilən xərclərdir:** satış xərcləri, satış komissiyaları, tədqiqatlar, işçilərin əmək haqqı. Bu xərclər müvafiq sahələr üzrə marketinq büdcəsinə daxil edilir.
2. **Dolaylı xərclər marketinq fəaliyyətini müşayiət edən xərclərdir:** icarə, nəqliyyat xərcləri, texnoloji proseslərin inkişafı və s. Onlar marketinq büdcəsinə daxil edilmir, lakin nəzarət zamanı nəzərə alın bilər.

Strateji nəzarət (marketinq auditi) ümumilikdə marketinq fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi həyata keçirilir. Marketinq auditi müxtəlif marketinq nəzarətidir. Bu, strateji marketinq nəzarəti və marketinq auditi ilə müəyyən edilir. Əslində bu anlayışlar ekvivalentdir.

Strateji nəzarət üzrə bütün işlər marketinq auditi adlanır ki, bu da problem və imkanların müəyyən edilməsi və marketinq fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi üzrə tövsiyələrin işlənilməsi və hazırlanması məqsədilə müəssisənin marketinq mühitinin, onun vəzifələrinin və strategiyasının hərtərəfli, qərəzsiz, sistemli və müntəzəm öyrənilməsi deməkdir.

Cədvəl 10.3. Müəssisənin marketinqinin komponent auditləri

Mərhələlər	Əsas komponentlər
Marketinq mühitinin yenidən nəzərdən keçirilməsi	Makro mühit: demografik, iqtisadi, təbii, elmi-texniki, siyasi amillər və s. Mikromühit:

	istehlakçılar, rəqiblər, vasitəçilər, təchizatçılar, əlaqə auditoriyası.
Strateji marketingin yenidən nəzərdən keçirilməsi	Müəssisənin fəaliyyət proqramı.
Marketing xidmətinin yenidən nəzərdən keçirilməsi	Xidmətin strukturu, onun effektivliyi və qarşılıqlı əlaqəsi.
Marketing sisteminin yenidən nəzərdən keçirilməsi	Marketing informasiya sistemləri, marketingin planlaşdırılması, yeni məhsulların hazırlanması.
Marketing fəaliyyətinin auditi	Mənfəət təhlili, məsrəflərin effektivliyinin təhlili.
Marketingin funksional komponentlərinin yenidən nəzərdən keçirilməsi	Marketing kompleksinin komponentləri.

Deməli, marketing auditi marketing problemlərini müəyyən etmək və onların təkmilləşdirilməsi üçün tədbirlər hazırlamaq məqsədi ilə müəssisənin və onun bölmələrinin bütün marketing fəaliyyətinin, habelə ona təsir edən amillərin hərtərəfli, sistemli, müntəzəm və müstəqil auditidir.

Marketing auditinin əsas xüsusiyyətləri bunlardır:

- **hərtərəflilik.** Marketing auditi marketing fəaliyyətinin bütün əsas növlərini əhatə edir və yalnız müəyyən kritik məqamların təhlili ilə məhdudlaşmır;
- **sistemlilik.** Müəssisənin xarici mühitini, daxili sistemlərini və fərdi marketing funksiyalarını əhatə edən addımlar ardıcılığını ehtiva edir. Həyata keçirildikdən sonra marketing fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması üçün qısamüddətli və uzunmüddətli təkliflərdən ibarət fəaliyyət planı hazırlanır;
- **müstəqillik.** O, aşağıdakı üsullarla həyata keçirilə bilər:
 - özünü audit;

- çarpaz audit, yuxarı bölmələr tərəfindən aparılan audit;
- audit bölməsi tərəfindən aparılan audit;
- xüsusi qrup tərəfindən aparılan audit;
- xarici audit;
- **dövrilik.** Adətən marketinq auditı satışların azalmasından və ya müəssisənin fəaliyyətində müəyyən problemlər yarandıqdan sonra aparılır.

Audit aparan hər hansı bir müəssisə iki dəyişən qrupla qarşılaşacaq: xarici amillər (müəssisənin birbaşa nəzarəti yoxdur); daxili amillər (nəzarət olunan müəssisələr). Buna görə də xarici və daxili audit fərqləndirilir.

Marketinq auditı proseduru aşağıdakı mərhələləri əhatə edir:

1. Hazırlıq:

- müəssisənin üst rəhbərliyi ilə ilk əlaqə;
- müştərinin müəssisədə dəqiq nəyi dəyişmək istədiyinin müzakirəsi;
- problemin ilkin təhlili əsasında tapşırıq planının hazırlanması;
- məsləhətçi yardım üçün danışıqların aparılması və müvəqqəti müqavilənin bağlanması.

2. **Diagnostika:** mövcud faktların müəyyən edilməsi və onların hərtərəfli təhlili. Təhlil zamanı marketinqin aşağıdakı komponentləri müəyyən edilir:

- satışın tədqiqi;
- bazarın segmentləşdirilməsi;
- məhsulun inkişafı;
- qiymət siyasəti;
- paylama siyasəti və müxtəlif təşviq üsullarının bir-birindən nə dərəcədə asılı və həyata keçirilməsi və s.

3. **Fəaliyyət planı:** məqsəd marketinq hərəkətlərinin uğursuzluğu və ya marketinq strategiyasının uğursuzluğu nəticəsində itirilmiş gəliri kompensasiya etmək üçün məqbul həll yolu tapmaqdır. Fəaliyyətlərin

planlaşdırılmasında ən mühüm amil uyğun marketing strategiyasının hazırlanmasıdır.

4. **İcra:** auditor marketing strategiyasının həyata keçirilməsi üzrə tədbirlər planının hazırlanmasında və həyata keçirilməsində iştirak edir. Müştəri təklif olunan fəaliyyət planını özünün həyata keçirə biləcəyinə inanırsa, o zaman auditorun funksiyaları müvafiq şöbələr mütəxəssislərinin məsləhət və ya təliminə qədər azaldıla bilər.
5. **Xitam:** nəticələrin yoxlanılması. Auditor yekun audit hesabatını təqdim edir və qarşılıqlı öhdəliklərə uyğun olaraq hesablaşma aparılır.

Marketing audit prosesi mərhələləri cədvəl 10.4-də verilmişdir. Marketing audit iki yolla aparıla bilər:

- öz işçiləri;
- kənar audit müəssisələrindən işə götürülən işçilər.

Bu variantların hər birinin öz üstünlükləri və çatışmazlıqları var.

Cədvəl 10.4. Marketing auditinin mərhələləri

Mərhələlər	Mərhələlərin məzmunu
Marketing auditinin məqsəd və vəzifələrinin müəyyən edilməsi	Məqsəd müəssisənin marketing fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi üçün təkliflər hazırlamaqdır. Tapşırıqlar bunlardır: • marketing məqsəd və strategiyalarının müəyyən edilməsi; • marketing xidmətinin təşkilati strukturunun müəssisənin məqsəd və vəzifələrinə uyğunluğunun müəyyən edilməsi; • yerinə yetirilməmiş marketing planlarının mövqeyinin müəyyən edilməsi; • marketing fəaliyyətində çatışmazlıqların aşkar edilməsi.
İcraçılar	Daxili və ya cəlb edilmiş müstəqil kənar audit müəssisələrini idarə edir.

Auditin həyata keçirilmə vaxtı	Marketing auditi ildə ən azı bir dəfə və bir qayda olaraq planlaşdırma müddəti bitdikdən sonra aparılır.
Marketing auditinin sahəsinin müəyyən edilməsi	Horizontal audit — şirkətin marketinginin ümumi vəziyyətinin öyrənilməsi. Şaquli audit — marketing fəaliyyətinin tərkib hissələrindən birinin diqqətlə öyrənilməsi. Üfüqi və şaquli auditlər kompleksdə aparılır.
Marketing auditinin formaları	Marketing auditi aşağıdakı formalarda aparıla bilər: • sorğu; • müşahidə; • sənədlərin öyrənilməsi. Onların birləşməsi ən böyük effekti verir.
Birbaşa marketing auditinin həyata keçirilməsi	Müvafiq məlumatların toplanması və öyrənilməsi, onun təhlili, marketing problemlərinin müəyyən edilməsi, nəticələr haqqında hesabatın hazırlanması.
Nəticələrin təqdimatı	Nəticələr marketing xidmətinin rəhbərinə və müəssisənin direktoruna təqdim olunur. Aşkar edilmiş çatışmazlıqların aradan qaldırılması barədə qərar qəbul edilir.

Birinci halda marketing auditi müəssisənin marketoloqları (öz-özünə audit) və ya müəssisənin audit şöbəsinin nümayəndələri tərəfindən aparıla bilər.

Öz-özünə auditin üstünlükləri:

- marketing fəaliyyətinin vəziyyəti haqqında lazımi məlumatlara sahib olmaq;
- onun həyata keçirilməsi üçün qısa müddətlər;
- məlumatın məxfiliyi;
- aşağı xərclər.

Çatışmazlığa aşağıdakılar aiddir:

- nəticələr kifayət qədər obyektiv deyil, çünki həyata keçirmə prosesində marketoloqların özlərinin müəyyən səhv hesablamalarının nəticəsi olan

marketing problemləri müəyyən edilməlidir, ona görə də onlar onları müəyyən etməkdə kifayət qədər maraqlı olmayacaqlar;

- marketing auditinin nəticələrinin müstəqil olmaması.

Eyni üstünlüklər müəssisənin audit şöbəsinin əməkdaşları tərəfindən marketing auditinin aparılmasına da xasdır. Amma burada bir sıra üstünlüklər əlavə olunur: işçilərin ixtisaslaşması; audit nəticələrinin obyektivliyi.

Belə audit müəssisənin idarəetmə strukturlarından asılıdır. Asılılıq dərəcəsi müəssisə rəhbərliyinin problemlərin tam aşkarlanmasında maraq dərəcəsi və marketing xidmətinin ayrı-ayrı işçilərini mənfi cəhətlərini ifşa etmək istəməməsi ilə müəyyən edilir.

Marketing auditinə kənar audit müəssisələrinin cəlb edilməsi ən məqsədəuyğundur. Onun nəticələri obyektiv və müstəqildir. Ancaq bu seçim daha bahalı, daha çox vaxt aparan və məxfilik baxımından daha risklidir.

Marketing auditini aparılarkən əsas məsələ yoxlanılacaq obyektlərin və ya strukturların müəyyən edilməsidir. Marketing fəaliyyətinin mövcud vəziyyəti aşağıdakı sahələrdə marketing auditinin aparılmasını zəruri edir:

- marketing mühiti;
- bazar;
- marketing məqsədləri və strategiyaları;
- marketing sistemləri;
- marketing kompleksi;
- marketing fəaliyyətinin effektivliyi;
- marketing xidmətinin təşkilati strukturları;
- marketing riskləri.

Audit başa çatdıqdan sonra onun yekun nəticələri iki hissədən ibarət xülasə şəklində təqdim olunur: müəssisənin güclü və zəif tərəfləri (daxili audit) və müəssisə üçün imkanlar və təhlükələr (xarici audit), bu, mahiyyətə SWOT təhlilidir.

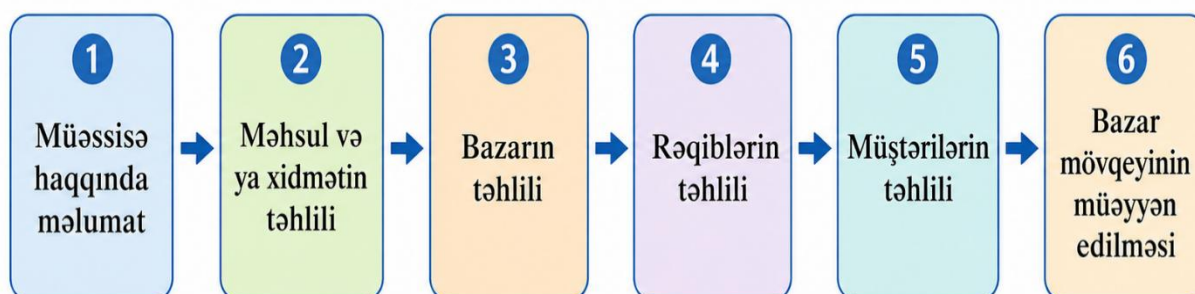
ÜÇÜNCÜ BÖLMƏ

MARKETİNG STRATEGİYALARI VƏ MENEJMENTİNİN PRAKTİKİ TƏTBİQİ

Fəsil 11. Marketing strategiyalarının hazırlanması və seçilməsi

11.1. Müəssisənin bazar mövqeyinin təhlili

Marketing strategiyasının hazırlanmasında ilk praktik addım müəssisənin bazarda hazırkı mövqeyinin müəyyən edilməsidir. Bu mərhələdə müəssisənin fəaliyyət sahəsi, məhsul və ya xidmətləri, əsas müştəri qrupları, rəqibləri, satış kanalları və bazardakı ümumi vəziyyəti araşdırılır. Bazar mövqeyinin təhlili strategiyanın hansı istiqamətdə qurulacağını müəyyən etməyə kömək edir. Müəssisə əvvəlcə bazarda harada dayandığını bilməli, sonra hansı istiqamətdə inkişaf etməli olduğunu seçməlidir.



Sxem 11.1. Müəssisənin bazar mövqeyinin təhlili ardıcılığı

Bu ardıcılıq müəssisənin bazardakı real vəziyyətini sistemli şəkildə qiymətləndirməyə imkan verir. Təhlil nəticəsində əldə olunan məlumatlar marketing strategiyasının daha düzgün formalaşdırılması və rəqabət üstünlüyünün müəyyən edilməsi üçün əsas yaradır.

Cədvəl 11.1. Müəssisənin bazar mövqeyinin təhlili üçün ilkin məlumat forması

Təhlil istiqaməti	Daxil ediləcək məlumatlar
Müəssisənin fəaliyyət sahəsi	
Təklif olunan məhsul və ya xidmətlər	
Əsas hədəf müştərilər	
Fəaliyyət göstərilən bazar	
Əsas rəqiblər	
Satış kanalları	
Qiymət səviyyəsi	

Reklam və tanıtım fəaliyyəti	
Müştəri münasibəti	
Bazardakı əsas problem	

Bu cədvəl doldurulduqdan sonra müəssisənin bazarda hansı vəziyyətdə olduğu daha aydın görünür. Növbəti mərhələdə məhsul və ya xidmətin bazardakı mövqeyi ayrıca qiymətləndirilir.

Cədvəl 11.2. Məhsul və ya xidmət üzrə bazar mövqeyinin qiymətləndirilməsi

Qiymətləndirmə meyarı	Mövcud vəziyyət	Qiymətləndirmə
Məhsulun keyfiyyəti		Yüksək / Orta / Aşağı
Qiymət səviyyəsi		Yüksək / Orta / Aşağı
Məhsul çeşidi		Geniş / Orta / Məhdud
Qablaşdırma və təqdimat		Güclü / Orta / Zəif
Satış kanallarının əlçatanlığı		Geniş / Orta / Məhdud
Brend tanınması		Yüksək / Orta / Aşağı
Müştəri məmnuniyyəti		Yüksək / Orta / Aşağı
Təkrar alış ehtimalı		Yüksək / Orta / Aşağı

Bu qiymətləndirmə müəssisənin məhsul və ya xidmətinin bazarda hansı üstünlüklərə və zəifliklərə malik olduğunu göstərir. Burada alınan nəticələr rəqiblərlə müqayisə zamanı daha dəqiq görünür.

Cədvəl 11.3. Rəqiblərlə müqayisəli təhlil forması

Müqayisə meyarı	Müəssisə	Rəqib 1	Rəqib 2	Rəqib 3
Məhsul çeşidi				
Qiymət səviyyəsi				
Keyfiyyət				
Satış kanalları				
Reklam aktivliyi				
Müştəri xidməti				
Brend tanınması				

Bazardakı mövqe				
-----------------	--	--	--	--

Rəqiblərlə müqayisə müəssisənin bazarda hansı sahələrdə üstün, hansı sahələrdə zəif olduğunu göstərir. Bu cədvəlin nəticəsinə əsasən müəssisə öz fərqləndirici tərəflərini müəyyən edə bilər.



Şəkil 11.1. Məhsulun satış nöqtəsində yerləşdirilməsi nümunəsi

Bu şəkil məhsulun satış nöqtəsində yerləşdirilməsinin marketing baxımından əhəmiyyətini vizual şəkildə göstərir. Məhsulun rəfdə görünən, əlçatan və diqqətçəkən mövqedə yerləşdirilməsi istehlakçının seçim davranışına, impulsiv alış qərarına və satış həcminə birbaşa təsir edir. Bu baxımdan şəkil merchandising, planogram quruluşu və satış yerində məhsul təqdimatının effektivliyinin əsaslandırılması üçün uyğundur.

Müştəri baxımından bazar mövqeyinin qiymətləndirilməsi ayrıca aparılmalıdır. Çünki müəssisənin bazardakı mövqeyi yalnız rəqiblərlə deyil, həm də müştərilərin məhsula münasibəti ilə müəyyən edilir.

Cədvəl 11.4. Müştəri baxımından bazar mövqeyinin qiymətləndirilməsi

Sual	Cavab / qeyd
Müştərilər məhsulu və ya xidməti nə üçün seçirlər?	

Müştərilər məhsuldan nə dərəcədə razıdırlar?	
Müştərilər ən çox hansı üstünlüyü qeyd edirlər?	
Müştərilər hansı çatışmazlıqları bildirirlər?	
Müştərilər rəqib məhsulları hansı səbəbdən seçə bilirlər?	
Müştərilərin təkrar alış ehtimalı necədir?	
Müştərilər məhsulu başqalarına tövsiyə edirlərmə?	

Bu məlumatlar müəssisənin müştəri gözündə necə qəbul edildiyini göstərir. Əgər müştərilər məhsulun keyfiyyətini yüksək, lakin qiymətini bəla hesab edirlərsə, strategiya buna uyğun qurulmalıdır. Əgər məhsul bəyanılır, amma tanınmırsa, əsas diqqət reklam və brend tanınmasına yönəldilməlidir.

Cədvəl 11.5. Bazar mövqeyinin yekun qiymətləndirilməsi

Təhlil nəticəsi	Qısa izah
Müəssisənin bazardakı hazırkı mövqeyi	
Əsas üstünlüklər	
Əsas zəifliklər	
Əsas rəqiblər	
Müştəri baxımından üstün cəhətlər	
İnkişaf etdirilməli istiqamətlər	
Strategiya üçün əsas nəticə	

Bu cədvəldə alınan məlumatlar əsasında müəssisənin bazar mövqeyi ümumiləşdirilir və növbəti mərhələdə SWOT təhlilin aparılması üçün əsas hazırlanır.

Şərti olaraq qida məhsulları istehsal edən müəssisə götürülür. Müəssisə sağlam qəlyanaltı məhsulları istehsal edir və əsas hədəf müştəriləri gənclər, ofis işçiləri və sağlam qidalanmaya üstünlük verən istehlakçılardır.

Cədvəl 11.6. Şərti müəssisə üzrə bazar mövqeyinin qısa təhlili

Təhlil istiqaməti	Nümunə üzrə nəticə
Fəaliyyət sahəsi	Sağlam qida məhsulları

Məhsul	Sağlam qəlyanaltılar
Hədəf müştərilər	18–35 yaş arası şəhər əhalisi, ofis işçiləri, tələbələr
Əsas rəqiblər	Oxşar qəlyanaltı məhsulları satan yerli və xarici brendlər
Qiymət səviyyəsi	Orta
Məhsul keyfiyyəti	Yüksək
Satış kanalları	Marketlər, onlayn satış, sosial media sifarişləri
Əsas üstünlük	Sağlam tərkib, rahat qablaşdırma, müasir təqdimat
Əsas zəiflik	Brend tanınmasının hələ kifayət qədər yüksək olmaması
Strategiya üçün nəticə	Müəssisə diferensiasiya və hədəflənmiş bazar strategiyasına üstünlük verməlidir

Aparılan təhlil göstərir ki, müəssisə bazarda keyfiyyət və məhsul tərkibi baxımından üstünlüyə malikdir. Lakin brend tanınması və satış kanallarının genişləndirilməsi istiqamətində əlavə iş aparılmalıdır. Buna görə növbəti mərhələdə müəssisənin daxili və xarici vəziyyətini daha dəqiq qiymətləndirmək üçün SWOT təhlil aparılır.

11.2. SWOT təhlilin aparılması qaydası

SWOT təhlil müəssisənin bazardakı vəziyyətini praktik şəkildə qiymətləndirmək üçün istifadə olunur. Bu təhlildə müəssisənin güclü və zəif tərəfləri, eləcə də bazarda qarşılaşa biləcəyi imkanlar və təhlükələr müəyyən edilir. SWOT təhlilin düzgün aparılması üçün məlumatlar ümumi sözlərlə deyil, konkret faktlar əsasında yazılmalıdır.



Sxem 11.2. SWOT təhlilin aparılması ardıcılığı

SWOT təhlilə başlamazdan əvvəl müəssisə ilə bağlı əsas məlumatlar toplanır. Bu məlumatlar məhsul, qiymət, satış, reklam, müştəri münasibəti, rəqiblər və bazar şəraiti üzrə qruplaşdırılır.

Cədvəl 11.7. SWOT təhlili üçün məlumatların toplanması forması

Təhlil istiqaməti	Araşdırılacaq suallar	Qeyd
Məhsul və ya xidmət	Məhsulun əsas üstün və zəif cəhətləri hansılardır?	
Qiymət	Qiymət rəqiblərlə müqayisədə necədir?	
Satış kanalları	Məhsul müştəriyə hansı yollarla çatdırılır?	
Reklam və tanıtım	Müəssisənin tanıtım fəaliyyəti nə dərəcədə aktivdir?	
Müştəri münasibəti	Müştərilər məhsul və ya xidmət haqqında nə düşünürlər?	
Rəqiblər	Rəqiblərin əsas üstünlükləri hansılardır?	
Bazar imkanları	Bazarda müəssisə üçün hansı inkişaf imkanları vardır?	
Risqlər	Müəssisənin fəaliyyətinə hansı təhlükələr təsir edə bilər?	

Bu cədvəl müəssisə haqqında ilkin məlumatları sistemləşdirmək üçün istifadə olunur. Burada yazılan cavablar sonradan SWOT matrisinə yerləşdirilir. Məqsəd müəssisənin hansı sahədə güclü, hansı sahədə zəif olduğunu və bazarda hansı imkanlardan istifadə edə biləcəyini müəyyən etməkdir.

Cədvəl 11.8. SWOT təhlilin əsas bölgüsü

Daxili amillər	Xarici amillər
Güclü tərəflər — müəssisənin üstün olduğu sahələr	İmkanlar — bazarda müəssisə üçün əlverişli şərait
Zəif tərəflər — müəssisənin inkişafına mane olan çatışmazlıqlar	Təhlükələr — müəssisənin fəaliyyətinə mənfi təsir göstərə biləcək risklər

Bu bölgü SWOT təhlilin əsas məntiqini göstərir. Güclü və zəif tərəflər müəssisənin daxili vəziyyətini, imkanlar və təhlükələr isə bazar mühitini əks etdirir.

Cədvəl 11.9. SWOT təhlil matrisi

Güclü tərəflər	Zəif tərəflər
İmkanlar	Təhlükələr

SWOT matrisi doldurularkən hər bölməyə yalnız strategiya üçün əhəmiyyətli olan məlumatlar daxil edilməlidir. Məsələn, güclü tərəf kimi yalnız real üstünlük yaradan amillər, zəif tərəf kimi isə inkişafı məhdudlaşdıran konkret çatışmazlıqlar yazılmalıdır.

Cədvəl 11.10. SWOT nəticələrinin praktik qərara çevrilməsi

SWOT istiqaməti	Praktik qərar
Güclü tərəflər	Müəssisənin üstün olduğu cəhətlər strategiyada əsas fərqləndirici amil kimi istifadə edilməlidir.
Zəif tərəflər	Bu çatışmazlıqların azaldılması və ya aradan qaldırılması üçün tədbirlər müəyyən edilməlidir.
İmkanlar	Bazardakı əlverişli şəraitdən istifadə etmək üçün konkret fəaliyyət istiqamətləri seçilməlidir.
Təhlükələr	Risqlərin təsirini azaltmaq üçün qoruyucu tədbirlər hazırlanmalıdır.

Bu cədvəl SWOT təhlilin nəticəsini qərara çevirmək üçün istifadə olunur. Burada məqsəd sadəcə vəziyyəti təsvir etmək deyil, həmin vəziyyətə uyğun marketing addımlarını müəyyən etməkdir.

Şərti olaraq sağlam qida məhsulları istehsal edən müəssisə üzrə SWOT təhlil aşağıdakı kimi hazırlana bilər.

Cədvəl 11.11. Şərti müəssisə üzrə SWOT təhlil nümunəsi

Güclü tərəflər	Zəif tərəflər
Məhsulun sağlam tərkibə malik olması	Brend tanınmasının zəif olması
Müasir və rahat qablaşdırma	Satış kanallarının məhdudluğu
Gənc və aktiv müştəri qrupuna uyğun məhsul	Reklam büdcəsinin məhdud olması
Onlayn satış imkanının mövcudluğu	Böyük market şəbəkələrində zəif təmsil olunma
İmkanlar	Təhlükələr
Sağlam qidalanmaya marağın artması	Rəqib brendlərin bazarda güclü mövqeyi
Sosial media vasitəsilə tanıtım imkanları	Qiymət rəqabətinin güclənməsi
Yeni satış kanallarına çıxış imkanı	Xammal qiymətlərinin artması
Gənclər və ofis işçiləri arasında tələbin artması	Xarici brendlərin bazara daxil olması

Bu nümunədə müəssisənin əsas üstünlüyü məhsulun sağlam tərkibi və müasir təqdimatıdır. Əsas zəiflik isə brend tanınmasının aşağı olması və satış kanallarının hələ tam genişlənməməsidir. Buna görə müəssisə reklam, sosial media və satış şəbəkəsinin genişləndirilməsi istiqamətində praktik tədbirlər müəyyən etməlidir.

Cədvəl 11.12. SWOT təhlilin yekun nəticəsi

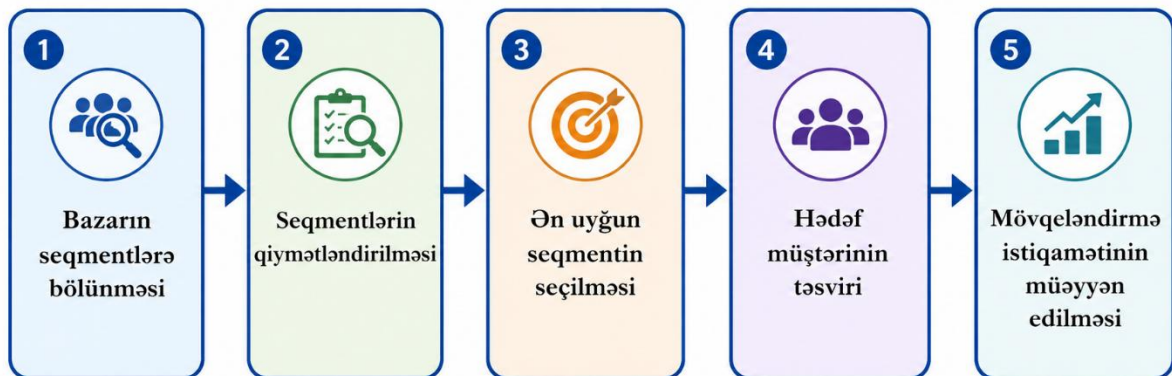
Nəticə istiqaməti	Praktik qərar
Əsas üstünlük	Sağlam tərkib və müasir qablaşdırma ön plana çıxarılmalıdır.
Aradan qaldırılmalı zəiflik	Brend tanınması artırılmalı və satış kanalları genişləndirilməlidir.
İstifadə ediləcək imkan	Sağlam qidalanma meyləli və sosial media tanıtımı əsas fürsət kimi istifadə olunmalıdır.

Azaldılmalı təhlükə	Güclü rəqiblərə qarşı fərqləndirmə və hədəflənmiş tanıtım tədbirləri tətbiq edilməlidir.
Strategiya üçün qərar	Diferensiasiya və hədəflənmiş bazar strategiyasına üstünlük verilməlidir.

SWOT təhlilin yekun nəticəsi müəssisənin hansı istiqamətdə hərəkət etməli olduğunu göstərir. Əgər müəssisənin məhsulu keyfiyyətli, lakin brend tanınması zəifdirsə, strategiyada məhsulun fərqləndirilməsi və tanıtımın gücləndirilməsi əsas istiqamət kimi seçilməlidir.

11.3. PESTEL təhlilin tətbiqi

PESTEL təhlil müəssisənin fəaliyyətinə təsir edən xarici mühit amillərini qiymətləndirmək üçün istifadə olunur. Bu təhlildə siyasi, iqtisadi, sosial, texnoloji, ekoloji və hüquqi amillərin müəssisəyə təsiri müəyyən edilir. Praktiki iş zamanı hər amil üzrə təsir dərəcəsi və görülməli tədbir ayrıca qeyd olunmalıdır.



Sxem 11.3. PESTEL təhlilin tətbiqi ardıcılığı

PESTEL təhlil aparılarkən hər bir amil üzrə konkret suallar müəyyən edilir. Bu suallar müəssisənin xarici mühitə nə dərəcədə uyğunlaşa bildiyini göstərir.

Cədvəl 11.13. PESTEL təhlili üçün suallar forması

PESTEL amili	Araşdırılacaq suallar
Siyasi amillər	Dövlət siyasəti, vergi qaydaları, idxal və ixrac şərtləri müəssisəyə necə təsir edir?

İqtisadi amillər	İnflyasiya, gəlir səviyyəsi, qiymət artımı və alıcılıq qabiliyyəti satışa necə təsir edir?
Sosial amillər	İstehlakçıların davranışı, həyat tərzı və alış vərdışləri necə dəyişir?
Texnoloji amillər	Rəqəmsal satış, onlayn reklam, yeni istehsal və satış texnologiyaları hansı imkanlar yaradır?
Ekoloji amillər	Qablaşdırma, tullantılar, ekoloji tələblər və davamlı istehsal müəssisəyə necə təsir edir?
Hüquqi amillər	Reklam, istehlakçı hüquqları, sertifikatlaşdırma və məhsul təhlükəsizliyi ilə bağlı hansı tələblər var?

Bu cədvəl PESTEL təhlilə başlamaq üçün istifadə olunur. Burada məqsəd hər amilin müəssisəyə mümkün təsirini əvvəlcədən görməkdir. Suallar nə qədər konkret olarsa, təhlilin nəticəsi də bir o qədər praktik olar.

Cədvəl 11.14. PESTEL amillərinin qiymətləndirilməsi forması

Amil	Müəssisəyə təsiri	Təsir dərəcəsi	Praktiki tədbir
Siyasi		Yüksək / Orta / Aşağı	
İqtisadi		Yüksək / Orta / Aşağı	
Sosial		Yüksək / Orta / Aşağı	
Texnoloji		Yüksək / Orta / Aşağı	
Ekoloji		Yüksək / Orta / Aşağı	
Hüquqi		Yüksək / Orta / Aşağı	

Bu forma hər bir xarici amilin müəssisəyə təsirini qiymətləndirmək üçün hazırlanır. Təsir dərəcəsi yüksək olan amillər strategiya hazırlanarkən xüsusi nəzərə alınmalıdır. Məsələn, iqtisadi amillər qiymət siyasətinə, sosial amillər isə məhsulun təqdimatına və reklam mesajlarına təsir göstərə bilər.

Cədvəl 11.15. PESTEL nəticələrinin imkan və risklər üzrə bölgüsü

Amil	İmkan	Risk
Siyasi		

İqtisadi		
Sosial		
Texnoloji		
Ekoloji		
Hüquqi		

Bu cədvəl PESTEL təhlilin nəticəsini daha aydın göstərir. Burada hər amil üzrə müəssisə üçün yarana biləcək imkanlar və risklər ayrıca yazılır. Bu bölgü praktik qərar qəbul etməyi asanlaşdırır.



Şəkil 11.2. Müəssisənin xarici bazar mühitinə təsir edən amillər

Bu şəkil müəssisənin fəaliyyətinə təsir göstərən xarici bazar amillərinin vizual şəkildə ümumiləşdirilməsinə xidmət edir. Burada istehlakçı davranışı, qiymət siyasəti, rəqabət, texnoloji inkişaf və rəqəmsal satış mühiti kimi amillərin marketing qərarlarına təsiri aydın şəkildə əks olunur. Belə vizual yanaşma xarici mühitin təhlilini daha əsaslı aparmağa və müəssisənin strategiyasını bazar şərtlərinə uyğun qurmağa imkan verir.

Şerti olaraq sağlam qida məhsulları istehsal edən müəssisə üzrə PESTEL təhlil aşağıdakı kimi aparıla bilər.

Cədvəl 11.16. Şerti müəssisə üzrə PESTEL təhlil nümunəsi

Amil	Müəssisəyə təsiri	Təsir dərəcəsi	Praktiki tədbir
Siyasi	Qida məhsulları ilə bağlı dövlət nəzarəti və sertifikatlaşdırma tələbləri mövcuddur	Orta	Məhsulun sertifikat və keyfiyyət sənədləri qaydasında saxlanılmalıdır
İqtisadi	Xammal qiymətlərinin artması məhsulun maya dəyərinə təsir edir	Yüksək	Alternativ təchizatçılar araşdırılmalı və qiymət siyasəti yenilənməlidir
Sosial	Sağlam qidalanmaya maraq artır	Yüksək	Reklamlarda sağlam tərkib və fayda ön plana çıxarılmalıdır
Texnoloji	Onlayn satış və sosial media tanıtımı geniş imkan yaradır	Yüksək	Sosial media satış kanalı və onlayn sifariş sistemi gücləndirilməlidir
Ekoloji	Ekoloji qablaşdırmaya maraq artır	Orta	Qablaşdırmada təkrar emal oluna bilən materiallardan istifadə nəzərdən keçirilməlidir
Hüquqi	Məhsulun tərkibi və etiket məlumatları qanunvericiliyə uyğun olmalıdır	Yüksək	Etiket, tərkib və reklam məlumatları hüquqi tələblərə uyğunlaşdırılmalıdır

Bu nümunədə ən güclü təsir edən amillər iqtisadi, sosial, texnoloji və hüquqi amillərdir. Müəssisə qiymət dəyişikliklərinə, sağlam qidalanma meylinə, onlayn satış imkanlarına və məhsulun hüquqi tələblərinə xüsusi diqqət yetirməlidir.

Cədvəl 11.17. PESTEL təhlilin yekun nəticəsi

Nəticə istiqaməti	Praktiki qərar
Əsas imkan	Sağlam qidalanmaya maraq və rəqəmsal satış imkanları istifadə edilməlidir
Əsas risk	Xammal qiymətlərinin artması və hüquqi tələblərə uyğunsuzluq riski nəzərə alınmalıdır
Strategiyaya təsir	Məhsulun sağlam tərkibi, etibarlı keyfiyyəti və onlayn əlçatanlığı ön plana çıxarılmalıdır
Görüləcək əsas tədbir	Təchizat, qiymət, reklam, satış kanalları və qablaşdırma üzrə praktik düzəlişlər hazırlanmalıdır

PESTEL təhlilin yekun nəticəsi müəssisənin xarici mühitə necə uyğunlaşmalı olduğunu göstərir. Əgər bazarda sağlam qidalanmaya maraq artırsa, müəssisə bu meyli reklam və məhsul mövqeləndirməsində istifadə etməlidir. Əgər xammal qiymətləri artırsa, qiymət siyasəti və təchizat sistemi yenidən qiymətləndirilməlidir.

11.4. Hədəf bazarın seçilməsi

Hədəf bazarın seçilməsi müəssisənin məhsul və ya xidmətini hansı müştəri qrupuna yönəldəcəyini müəyyən edir. Bu mərhələdə bütün bazar deyil, müəssisə üçün daha əlverişli, daha gəlirli və daha real satış imkanı yaradan müştəri qrupları seçilir. Hədəf bazar seçilərkən müştərilərin yaşı, gəlir səviyyəsi, yaşayış yeri, alış davranışı, ehtiyacları və məhsula münasibəti nəzərə alınmalıdır. Məqsəd müəssisənin resurslarını düzgün müştəri qrupuna yönəltməkdir.



Sxem 11.4. Hədəf bazarın seçilməsi ardıcılığı

Hədəf bazarın seçilməsi üçün əvvəlcə bazar ayrı-ayrı müştəri qruplarına bölünür. Bu bölgü müəssisəyə hansı müştəri qrupunun daha əlverişli olduğunu görməyə imkan verir.

Cədvəl 11.18. Bazar seqmentlərinin müəyyən edilməsi forması

Seqmentləşdirmə meyarı	Müştəri qrupu üzrə məlumat
Yaş qrupu	
Cins	
Gəlir səviyyəsi	
Yaşayış yeri	
Peşə və məşğulluq vəziyyəti	
Alış tezliyi	
Məhsula olan ehtiyac	
Qiymətə həssaslıq	
Brendə münasibət	
Alış kanalı	

Bu cədvəl bazarın hansı müştəri qruplarından ibarət olduğunu müəyyən etmək üçün istifadə olunur. Burada toplanan məlumatlar əsasında müəssisə üçün daha uyğun seqmentlər seçilir.

Cədvəl 11.19. Bazar seqmentlərinin qiymətləndirilməsi

Qiymətləndirmə meyarı	Seqment 1	Seqment 2	Seqment 3
Bazarın həcmi			
Satış potensialı			
Gəlirlilik səviyyəsi			
Rəqabət səviyyəsi			
Müştəri ehtiyacının gücü			
Məhsula uyğunluq			
Reklamla çatma imkanı			
Satış kanalları ilə əlçatanlıq			

Bu cədvəl hər bir seqmentin müəssisə üçün nə dərəcədə uyğun olduğunu göstərir. Seçim zamanı yalnız böyük bazar həcmi deyil, həm də həmin seqmentə çatmaq imkanı, gəlirlilik və rəqabət səviyyəsi nəzərə alınmalıdır.

Cədvəl 11.20. Hədəf bazarın seçilməsi üçün bal sistemi

Meyar	Çəki dərəcəsi	Seqment 1	Seqment 2	Seqment 3
Bazar həcmi	1–5			
Gəlirlilik	1–5			
Rəqabətin zəifliyi	1–5			
Məhsula uyğunluq	1–5			
Müştəriyə çatma imkanı	1–5			
Satış potensialı	1–5			
Ümumi nəticə				

Bu formada hər seqment 1-dən 5-ə qədər balla qiymətləndirilir. Ən yüksək nəticə göstərən seqment hədəf bazar kimi seçilə bilər. Bal sistemi qərarın daha obyektiv verilməsinə kömək edir.



Şəkil 11.3. Hədəf müştəri qrupunun vizual təsviri

Bu şəkil hədəf müştəri qrupunun demoqrafik, sosial və davranış xüsusiyyətlərinin vizual şəkildə ifadə olunmasına xidmət edir. Marketing baxımından belə təsvirlər müəssisəyə məhsulun kimlər üçün nəzərdə tutulduğunu, həmin auditoriyanın həyat tərzini və istehlak davranışlarını daha aydın göstərməyə

imkan verir. Bu isə hədəflənmiş kommunikasiya, məhsul mövqeləndirməsi və satış strategiyasının daha əsaslı qurulmasına şərait yaradır.

Hədəf bazar seçildikdən sonra həmin müştəri qrupunun daha dəqiq təsviri hazırlanmalıdır. Bu təsvir müəssisənin reklam, satış və məhsul təqdimatını düzgün qurmasına kömək edir.

Cədvəl 11.21. Hədəf müştəri profilinin hazırlanması

Göstərici	Hədəf müştəri profili
Yaş qrupu	
Gəlir səviyyəsi	
Yaşayış yeri	
Əsas ehtiyac	
Məhsulu alma səbəbi	
Alış tezliyi	
Qiymətə münasibət	
Ən çox istifadə etdiyi satış kanalı	
Ən çox istifadə etdiyi kommunikasiya kanalı	
Məhsuldan gözləntisi	

Bu cədvəl hədəf müştərinin kim olduğunu daha aydın göstərir. Müəssisə məhsulun qiymətini, reklam mesajını, satış kanalını və təqdimat formasını bu profilə uyğunlaşdırmalıdır.

Şərti olaraq sağlam qida məhsulları istehsal edən müəssisə üçün üç əsas bazar segmenti müəyyən edilir.

Cədvəl 11.22. Şərti müəssisə üzrə bazar segmentlərinin qiymətləndirilməsi

Qiymətləndirmə meyarı	Gənclər	Ofis işçiləri	Ailələr
Bazar həcmi	4	5	3
Gəlirlilik	3	5	4
Məhsula uyğunluq	5	5	3
Reklamla çatma imkanı	5	4	3

Satış potensialı	4	5	3
Rəqabət səviyyəsinin uyğunluğu	3	4	3
Ümumi nəticə	24	28	19

Bu nümunədə ən yüksək nəticə ofis işçiləri seqmentində görünür. Bu müştəri qrupu məhsula ehtiyac, alıcılıq qabiliyyəti və satış potensialı baxımından daha əlverişli hesab olunur.

Cədvəl 11.23. Seçilmiş hədəf bazarın təsviri

Göstərici	Seçilmiş hədəf bazar
Hədəf qrup	Ofis işçiləri
Yaş qrupu	22–40 yaş
Əsas ehtiyac	İş zamanı rahat, sağlam və tez istifadə olunan qida
Məhsulu alma səbəbi	Sağlam qəlyanaltıya ehtiyac
Qiymətə münasibət	Orta qiymət səviyyəsini qəbul edir
Satış kanalı	Marketlər, ofis yaxınlığındakı satış nöqtələri, onlayn sifariş
Kommunikasiya kanalı	Sosial media, rəqəmsal reklam, ofis ətrafı tanıtım
Məhsuldan gözlənti	Sağlam tərkib, rahat qablaşdırma, doyumluluq və əlçatanlıq

Hədəf bazar kimi ofis işçilərinin seçilməsi məhsulun təqdimatında və reklam mesajlarında konkret istiqamət yaradır. Bu halda məhsul “iş zamanı sağlam və rahat qəlyanaltı” kimi mövqeləndirilə bilər.

Cədvəl 11.24. Hədəf bazar üzrə praktik qərar

Qərar istiqaməti	Praktik tətbiq
Hədəf bazar	Ofis işçiləri
Əsas ehtiyac	Sağlam və rahat qəlyanaltı
Məhsul təqdimatı	Kiçik ölçülü, rahat daşınan qablaşdırma
Qiymət yanaşması	Orta qiymət səviyyəsi

Satış kanalları	Marketlər, ofis yaxınlığı, onlayn sifariş
Tanıtım mesajı	“İş günündə sağlam seçim”
Strategiya üçün qərar	Hədəflənmiş bazar strategiyası tətbiq edilməlidir

Hədəf bazarın düzgün seçilməsi müəssisənin marketinq tədbirlərini daha səmərəli qurmasına imkan verir. Müəssisə bütün bazara deyil, seçilmiş müştəri qrupuna uyğun məhsul, qiymət, satış və tanıtım siyasəti hazırlamalıdır.

11.5. Rəqabət üstünlüyünün müəyyən edilməsi

Rəqabət üstünlüyü müəssisənin bazarda rəqiblərindən hansı cəhətinə görə fərqləndiyini göstərir. Bu üstünlük məhsulun keyfiyyəti, qiymət səviyyəsi, xidmət forması, satış kanalı, brend imici, qablaşdırma, çatdırılma və ya müştəri ilə münasibət üzərində qurula bilər. Rəqabət üstünlüyü müəyyən edilərkən əsas məsələ müəssisənin sadəcə “nəyi yaxşı etdiyini” deyil, müştərinin hansı səbəbdən məhz bu müəssisəni seçə biləcəyini müəyyən etməkdir.



Sxem 11.5. Rəqabət üstünlüyünün müəyyən edilməsi ardıcılığı

Rəqabət üstünlüyünün müəyyən edilməsi üçün əvvəlcə müəssisənin rəqiblərlə müqayisədə hansı sahələrdə fərqləndiyi araşdırılır.

Cədvəl 11.25. Rəqabət üstünlüyünü müəyyən etmək üçün qiymətləndirmə forması

Qiymətləndirmə meyarı	Müəssisənin vəziyyəti	Rəqiblərlə müqayisədə mövqe
Məhsulun keyfiyyəti		Güclü / Orta / Zəif
Qiymət səviyyəsi		Güclü / Orta / Zəif

Qablaşdırma və dizayn		Güclü / Orta / Zəif
Məhsul çeşidi		Güclü / Orta / Zəif
Satış kanalları		Güclü / Orta / Zəif
Çatdırılma imkanı		Güclü / Orta / Zəif
Müştəri xidməti		Güclü / Orta / Zəif
Brend tanınması		Güclü / Orta / Zəif
Reklam və tanıtım		Güclü / Orta / Zəif
Rəqəmsal əlçatanlıq		Güclü / Orta / Zəif

Bu cədvəl müəssisənin hansı sahələrdə üstün, hansı sahələrdə zəif olduğunu göstərir. “Güclü” kimi qiymətləndirilən meyarlar rəqabət üstünlüyü üçün əsas ola bilər. Rəqabət üstünlüyü yalnız müəssisənin öz baxışı ilə müəyyən edilməməlidir. Müştərinin həmin üstünlüyü dəyərli hesab edib-etmədiyi də nəzərə alınmalıdır.

Cədvəl 11.26. Müştəri üçün dəyər yaradan üstünlüklərin seçilməsi

Üstünlük istiqaməti	Müştəri üçün əhəmiyyəti	Müəssisə üçün tətbiq imkanı	Nəticə
Keyfiyyət	Yüksək / Orta / Aşağı	Yüksək / Orta / Aşağı	
Aşağı qiymət	Yüksək / Orta / Aşağı	Yüksək / Orta / Aşağı	
Rahat qablaşdırma	Yüksək / Orta / Aşağı	Yüksək / Orta / Aşağı	
Sürətli çatdırılma	Yüksək / Orta / Aşağı	Yüksək / Orta / Aşağı	
Geniş satış şəbəkəsi	Yüksək / Orta / Aşağı	Yüksək / Orta / Aşağı	
Brendə etibar	Yüksək / Orta / Aşağı	Yüksək / Orta / Aşağı	
Fərqli məhsul tərkibi	Yüksək / Orta / Aşağı	Yüksək / Orta / Aşağı	
Müştəri xidməti	Yüksək / Orta / Aşağı	Yüksək / Orta / Aşağı	

Bu cədvəldə həm müştərinin gözləntisi, həm də müəssisənin real imkanları qiymətləndirilir. Əgər üstünlük müştəri üçün vacibdirsə və müəssisə onu təmin edə bilirsə, həmin istiqamət rəqabət üstünlüyü kimi seçilə bilər.



Şəkil 11.4. Məhsulun rəqib məhsullardan fərqləndirici təqdimatı

Qablaşdırma, rəf yerləşməsi və satış nöqtəsində təqdimat forması istehlakçının diqqətini cəlb etməyə, məhsulun seçilmə ehtimalını artırmağa və rəqabət üstünlüyü yaratmağa xidmət edir. Bu baxımdan belə təqdimat üsulu məhsulun bazarda daha güclü mövqeləndirilməsi üçün mühüm vasitə hesab olunur. Rəqabət üstünlüyü seçildikdən sonra onun bazara necə təqdim olunacağı müəyyən edilməlidir. Üstünlük reklamda, məhsul qablaşdırmasında, satış mesajında və müştəri ilə ünsiyyətdə aydın görünməlidir.

Cədvəl 11.27. Rəqabət üstünlüyünün marketing qərarlarına çevrilməsi

Seçilmiş üstünlük	Marketingdə tətbiq forması
Yüksək keyfiyyət	Reklamda keyfiyyət, tərkib və etibarlılıq vurgulanır
Aşağı qiymət	Qiymət üstünlüyü və sərfəlilik mesajı ön plana çıxarılır
Rahat qablaşdırma	Qablaşdırmanın istifadədə rahatlığı göstərilir
Sürətli çatdırılma	Çatdırılma xidməti satış üstünlüyü kimi təqdim edilir
Geniş satış şəbəkəsi	Məhsulun asan tapılması vurgulanır

Sağlam tərkib	Məhsulun faydası və təhlükəsizliyi qablaşdırmada və reklamda göstərilir
Brend etibarı	Müştəri rəyləri və brend imici gücləndirilir
Rəqəmsal əlçatanlıq	Onlayn sifariş, sosial media və veb-sayt imkanları inkişaf etdirilir

Bu cədvəl seçilmiş üstünlüyün praktik marketing qərarına çevrilməsini göstərir. Üstünlük yalnız daxili qiymətləndirmədə qalmamalı, bazarda müştəriyə aydın mesaj kimi çatdırılmalıdır.

Şerti olaraq sağlam qida məhsulları istehsal edən müəssisənin rəqabət üstünlüyü aşağıdakı kimi müəyyən edilə bilər.

Cədvəl 11.28. Şerti müəssisə üzrə rəqabət üstünlüyünün müəyyən edilməsi

Qiymətləndirmə meyarı	Müəssisənin vəziyyəti	Rəqabət üstünlüyü kimi istifadə imkanı
Məhsulun tərkibi	Sağlam və təbii tərkibə malikdir	Yüksək
Qablaşdırma	Rahat və müasir qablaşdırma	Yüksək
Qiymət	Orta qiymət səviyyəsi	Orta
Satış kanalları	Marketlər və onlayn satış	Orta
Brend tanınması	Hələ geniş tanınmır	Aşağı
Müştəri ehtiyacı	Sağlam qəlyanaltıya tələbat var	Yüksək
Reklam imkanı	Sosial media vasitəsilə tanıtım mümkündür	Yüksək

Bu nümunədə müəssisənin əsas rəqabət üstünlüyü sağlam tərkib, rahat qablaşdırma və hədəf müştəri qrupunun ehtiyacına uyğun məhsul təqdim etməsidir. Brend tanınması zəif olduğu üçün bu üstünlük reklam və sosial media vasitəsilə daha aydın şəkildə göstərilməlidir.

Cədvəl 11.29. Rəqabət üstünlüyü üzrə yekun qərar

Qərar istiqaməti	Praktik nəticə
Əsas rəqabət üstünlüyü	Sağlam tərkib və rahat qablaşdırma
Müştəriyə veriləcək əsas mesaj	“Gündəlik həyat üçün sağlam və rahat qəlyanaltı”
Reklamda vurğulanacaq məqam	Tərkib, fayda, rahat istifadə və müasir təqdimat
Satışda istifadə ediləcək üstünlük	Ofis, market və onlayn satış üçün əlçatan məhsul
Strategiya üçün qərar	Məhsul fərqləndirilməsi əsasında rəqabət üstünlüyü formalaşdırılmalıdır

Rəqabət üstünlüyü düzgün müəyyən edildikdə müəssisə bazarda daha aydın mövqe tutur. Bu üstünlük məhsulun təqdimatında, reklamda, qiymət siyasətində və satış kanallarında ardıcıl şəkildə göstərilməlidir.

11.6. Marketing strategiyasının hazırlanması mərhələləri

Marketing strategiyasının hazırlanması müəssisənin bazarda necə fəaliyyət göstərəcəyini, hansı müştəri qrupuna yönələcəyini və rəqiblərdən hansı üstünlüklə fərqlənəcəyini müəyyən edən praktik prosesdir. Strategiya hazırlanarkən məqsəd, hədəf bazar, rəqabət üstünlüyü, marketing vasitələri və icra tədbirləri bir sistem kimi qurulmalıdır.



Sxem 11.6. Marketing strategiyasının hazırlanması mərhələləri

Bu ardıcılıq müəssisəyə strategiyayı təsadüfi deyil, mərhələli formada hazırlamağa imkan verir. Hər mərhələdə konkret məlumat toplanmalı və həmin məlumat əsasında qərar verilməlidir.

Cədvəl 11.30. Marketing strategiyasının hazırlanması mərhələləri

Mərhələ	Görüləcək iş	Nəticə
Bazar vəziyyətinin qiymətləndirilməsi	Bazar, rəqiblər, müştərilər və satış vəziyyəti araşdırılır	Müəssisənin bazardakı mövqeyi müəyyən edilir
Marketing məqsədinin müəyyən edilməsi	Satış, bazar payı, brend tanınması və müştəri artımı üzrə məqsədlər seçilir	Strategiyanın istiqaməti müəyyən olunur
Hədəf bazarın seçilməsi	Daha uyğun müştəri qrupu müəyyən edilir	Marketing tədbirləri konkret auditoriyaya yönəldilir
Rəqabət üstünlüyünün müəyyən edilməsi	Müəssisənin rəqiblərdən fərqli cəhəti seçilir	Fərqləndirmə əsası formalaşır
Strategiya variantlarının hazırlanması	Bir neçə mümkün strategiya müəyyən edilir	Seçim üçün alternativlər hazırlanır
Strategiyanın seçilməsi	Uyğunluq, resurs və risk baxımından ən əlverişli variant seçilir	Əsas marketing strategiyası qəbul edilir
İcra tədbirlərinin müəyyən edilməsi	Məhsul, qiymət, satış və tanıtım üzrə tədbirlər hazırlanır	Strategiyanın praktik tətbiq planı formalaşır

Bu cədvəl strategiyanın hazırlanmasını ardıcıl iş forması kimi göstərir. Müəssisə hər mərhələdə konkret qərar verdikdə strategiya daha real və icra edilə bilən olur.

Cədvəl 11.31. Marketing məqsədinin müəyyən edilməsi forması

Məqsəd istiqaməti	Konkret məqsəd	Ölçü göstəricisi	Müddət
Satış həcmi			
Bazar payı			
Brend tanınması			
Müştəri sayı			
Təkrar alış			
Onlayn satış			

Bu forma marketing strategiyasının hansı nəticəyə xidmət etdiyini göstərmək üçün istifadə olunur. Məqsəd konkret yazılmalıdır. Məsələn, “satışı artırmaq” əvəzinə “6 ay ərzində satış həcmi 20% artırmaq” daha düzgün məqsəd sayılır.

Cədvəl 11.32. Strategiya variantlarının hazırlanması forması

Strategiya variantı	Tətbiq olunacağı vəziyyət	Gözlənilən nəticə
Bazarın genişləndirilməsi strategiyası	Mövcud məhsul yeni müştəri qruplarına və ya yeni ərazilərə təqdim edildikdə	Satış həcmi və bazar əhatəsinin artması
Məhsulun inkişafı strategiyası	Mövcud bazara yeni və ya təkmilləşdirilmiş məhsul təqdim edildikdə	Müştəri marağının və rəqabət gücünün artması
Diferensiasiya strategiyası	Müəssisə məhsulunu keyfiyyət, dizayn, xidmət və ya imic üzrə fərqləndirdikdə	Brend üstünlüyünün formalaşması
Xərc üstünlüyü strategiyası	Müəssisə daha sərfəli qiymət təklif edə bildikdə	Qiymətə həssas müştərilərin cəlb edilməsi
Hədəflənmiş bazar strategiyası	Müəssisə konkret müştəri qrupuna yönəldikdə	Resursların daha səmərəli istifadəsi

Rəqəmsal inkişaf strategiyası	Satış və tanıtım rəqəmsal kanallar üzərindən gücləndirildikdə	Onlayn görünürlük və satış imkanlarının artması
-------------------------------	---	---

Bu cədvəl strategiya variantlarını müqayisə etmək üçün istifadə olunur. Müəssisə öz resurslarına, bazar vəziyyətinə və hədəf müştəriyə uyğun olan strategiyayı seçməlidir.



Şəkil 11.5. Strategiyanın satış və tanıtım mühitində tətbiqi nümunəsi

Bu şəkil marketing strategiyasının yalnız planlaşdırma mərhələsində deyil, həm də satış və tanıtım mühitində praktik şəkildə tətbiq olunduğunu göstərir. Məhsulun satış nöqtəsində, reklam materiallarında və sosial media kanallarında vahid mesajla təqdim edilməsi brendin tanınmasını gücləndirir və istehlakçıda etibar formalaşdırır. Bu baxımdan strategiyanın bütün kommunikasiya kanallarında ardıcıl tətbiqi müəssisənin bazar mövqeyini möhkəmləndirən mühüm amildir.

Cədvəl 11.33. Seçilmiş strategiyanın marketing vasitələrinə çevrilməsi

Marketing elementi	Strategiyaya uyğun praktik qərar
Məhsul	

Qiymət	
Satış kanalları	
Reklam və tanıtım	
Müştəri xidməti	
Rəqəmsal alətlər	
Nəzarət göstəriciləri	

Bu cədvəl seçilmiş strategiyanın praktik tədbirlərə çevrilməsi üçün istifadə olunur. Strategiya yalnız ümumi fikir kimi qalmamalı, məhsul, qiymət, satış, reklam və nəzarət üzrə konkret qərarlara bölünməlidir.

Şerti olaraq sağlam qida məhsulları istehsal edən müəssisə üçün marketing strategiyasının hazırlanması aşağıdakı kimi göstərilə bilər.

Cədvəl 11.34. Şerti müəssisə üzrə marketing strategiyasının hazırlanması nümunəsi

Mərhələ	Nümunə üzrə qərar
Bazar vəziyyəti	Sağlam qəlyanaltılara maraq artır, lakin rəqabət güclüdür
Marketing məqsədi	6 ay ərzində satış həcmi 20% artırmaq
Hədəf bazar	Ofis işçiləri və sağlam qidalanmaya üstünlük verən gənclər
Rəqabət üstünlüyü	Sağlam tərkib, rahat qablaşdırma və onlayn sifariş imkanı
Strategiya variantı	Diferensiasiya və hədəflənmiş bazar strategiyası
Məhsul qərarı	Kiçik ölçülü, rahat daşıyan sağlam qəlyanaltı qablaşdırması
Qiymət qərarı	Orta qiymət səviyyəsi
Satış qərarı	Marketlər, ofis yaxınlığı və onlayn satış
Tanıtım qərarı	Sosial media reklamı və “iş günündə sağlam seçim” mesajı
Nəzarət göstəricisi	Satış artımı, onlayn sifariş sayı, müştəri rəyləri

Bu nümunədə strategiya məhsulun sağlam tərkibi və rahat istifadəsi üzərində qurulur. Müəssisə bütün bazara deyil, konkret müştəri qrupuna yönəlir və tanıtım mesajını həmin qrupun ehtiyacına uyğun formalaşdırır.

Cədvəl 11.35. Marketing strategiyasının yekun forması

Strategiya elementi	Yekun qərar
Əsas məqsəd	
Hədəf bazar	
Rəqabət üstünlüyü	
Seçilmiş strategiya	
Məhsul üzrə qərar	
Qiymət üzrə qərar	
Satış kanalları üzrə qərar	
Tanıtım üzrə qərar	
Nəzarət göstəriciləri	

Bu forma strategiyanın yekunlaşdırılması üçün istifadə olunur. Cədvəl doldurulduqdan sonra müəssisənin hansı bazara, hansı üstünlüklə, hansı marketing tədbirləri ilə çıxacağı aydın görünür.

11.7. Optimal marketing strategiyasının seçilməsi

Optimal marketing strategiyasının seçilməsi müəssisənin bazar vəziyyətinə, hədəf müştəri qrupuna, rəqabət üstünlüyünə və mövcud resurslarına uyğun qərarın verilməsidir. Bu mərhələdə bir neçə strategiya variantı müqayisə edilir və müəssisə üçün ən uyğun olan istiqamət seçilir. Strategiya seçimi yalnız istəyə görə aparılmamalıdır. Seçilən strategiya müəssisənin imkanlarına, bazarın tələbinə, rəqabət səviyyəsinə və gözlənilən nəticəyə uyğun olmalıdır.



Sxem 11.7. Optimal marketing strategiyasının seçilməsi ardıcılığı

Bu sxem optimal marketing strategiyasının seçilməsinin ardıcıl və əsaslandırılmış qərarvermə prosesi olduğunu göstərir. Strategiya variantlarının meyarlar üzrə qiymətləndirilməsi və mümkün risklərin nəzərə alınması müəssisəyə daha real, tətbiq edilə bilən və bazar şəraitinə uyğun seçim etməyə imkan verir. Nəticədə seçilmiş strategiya yalnız nəzəri yanaşma kimi deyil, konkret praktik tətbiq istiqaməti kimi formalaşır.

Cədvəl 11.36. Strategiya seçimi üçün əsas meyarlar

Seçim meyarı	Qiymətləndiriləcək məsələ
Bazarın vəziyyəti	Bazar böyüyür, sabit qalır, yoxsa daralır?
Rəqabət səviyyəsi	Bazarda rəqiblər güclüdür, orta səviyyədədir, yoxsa zəifdir?
Müəssisənin resursları	Strategiyanı həyata keçirmək üçün maliyyə, kadr və texniki imkanlar varmı?
Məhsulun uyğunluğu	Məhsul seçilmiş bazarın ehtiyaclarına cavab verirmi?
Hədəf müştəriyə çatma imkanı	Seçilmiş müştəri qrupuna reklam və satış kanalları ilə çatmaq mümkündürmü?
Risk səviyyəsi	Strategiyanın tətbiqi zamanı hansı təhlükələr yarana bilər?
Gözlənilən nəticə	Strategiya satış, bazar payı və brend tanınmasına necə təsir edə bilər?

Müəssisə yalnız gəlir və satış imkanını deyil, həm də riskləri və resurs çatışmazlığını qiymətləndirməlidir.

Cədvəl 11.37. Marketing strategiyalarının müqayisəli qiymətləndirilməsi

Strategiya variantı	Uyğunluq səviyyəsi	Resurs tələbi	Risk səviyyəsi	Gözlənilən nəticə
Bazarın genişləndirilməsi strategiyası	Yüksək / Orta / Aşağı	Yüksək / Orta / Aşağı	Yüksək / Orta / Aşağı	

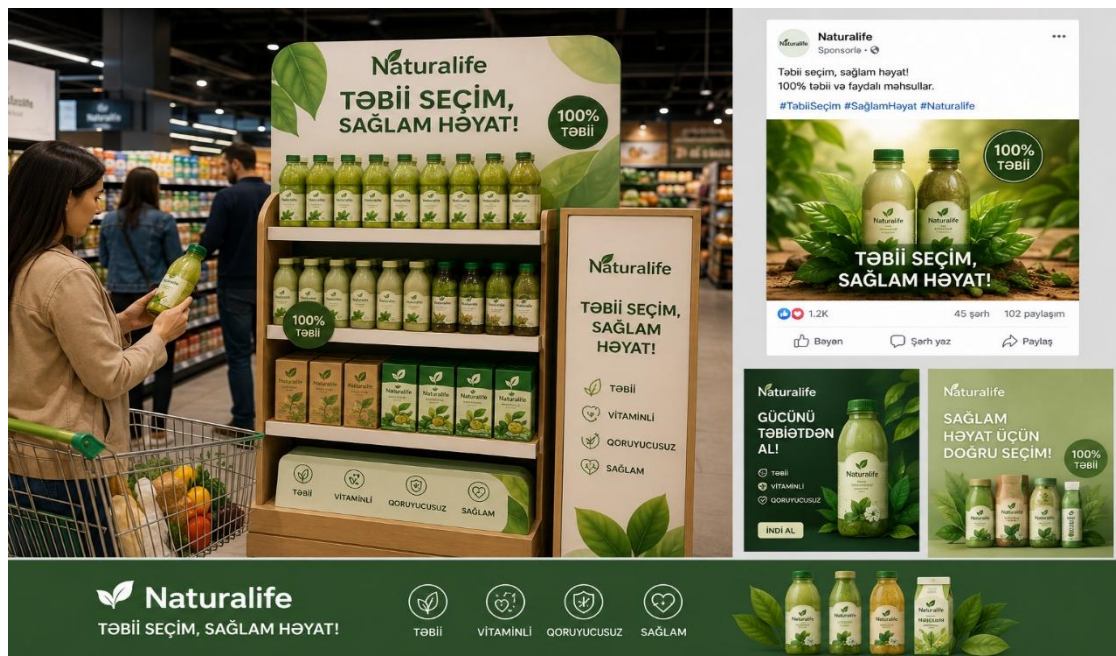
Məhsulun inkişafı strategiyası	Yüksək / Orta / Aşağı	Yüksək / Orta / Aşağı	Yüksək / Orta / Aşağı	
Diferensiasiya strategiyası	Yüksək / Orta / Aşağı	Yüksək / Orta / Aşağı	Yüksək / Orta / Aşağı	
Xərc üstünlüyü strategiyası	Yüksək / Orta / Aşağı	Yüksək / Orta / Aşağı	Yüksək / Orta / Aşağı	
Hədəflənmiş bazar strategiyası	Yüksək / Orta / Aşağı	Yüksək / Orta / Aşağı	Yüksək / Orta / Aşağı	
Rəqəmsal inkişaf strategiyası	Yüksək / Orta / Aşağı	Yüksək / Orta / Aşağı	Yüksək / Orta / Aşağı	

Bu cədvəl müəssisəyə müxtəlif strategiyaları eyni meyarlar əsasında müqayisə etməyə imkan verir. Uyğunluq səviyyəsi yüksək, resurs tələbi real, risk səviyyəsi isə idarə oluna bilən strategiya daha əlverişli hesab edilir.

Cədvəl 11.38. Strategiya seçimi üçün bal sistemi

Strategiya variantı	Bazara uyğunluq	Müştəriyə uyğunluq	Rəqabət üstünlüyünə	Resurslara uyğunluq	Risk idarə olunması	Ümumi bal
Bazarın genişləndirilməsi						
Məhsulun inkişafı						
Diferensiasiya						
Xərc üstünlüyü						
Hədəflənmiş bazar						

Bu cədvəldə hər strategiya 1-dən 5-ə qədər balla qiymətləndirilə bilər. Ən yüksək ümumi bal toplayan strategiya müəssisə üçün daha uyğun hesab olunur. Bal sistemi strategiya seçimini daha əsaslandırılmış və obyektiv edir.



Şəkil 11.6. Seçilmiş strategiyanın praktik təqdimatı nümunəsi

Bu şəkil seçilmiş marketing strategiyasının praktik mühitdə necə təqdim olunduğunu göstərir. Məhsulun satış nöqtəsində, reklam materiallarında və sosial media paylaşımında eyni mesaj və vizual üslubla nümayiş etdirilməsi strategiyanın ardıcılığını təmin edir. Bu yanaşma brendin tanınmasını artırır, hədəf auditoriya ilə əlaqəni gücləndirir və məhsulun bazarda daha təsirli mövqeləndirilməsinə şərait yaradır.

Cədvəl 11.39. Seçilmiş strategiyanın əsaslandırılması forması

Göstərici	Seçilmiş strategiya üzrə izah
Seçilmiş strategiya	
Strategiyanın seçilmə səbəbi	
Uyğun hədəf bazar	
Əsas rəqabət üstünlüyü	
Tətbiq olunacaq əsas tədbirlər	

Gözlənilən nəticə	
Mümkün risklər	
Risqlərin azaldılması tədbirləri	

Bu forma seçilmiş strategiyanın niyə uyğun olduğunu izah etmək üçün istifadə olunur. Burada yalnız strategiyanın adı deyil, onun seçilmə səbəbi, tətbiq istiqaməti və mümkün riskləri də göstərilməlidir.

Şərti olaraq sağlam qida məhsulları istehsal edən müəssisə üçün müxtəlif strategiya variantları qiymətləndirilir.

Cədvəl 11.40. Şərti müəssisə üzrə strategiya seçimi nümunəsi

Strategiya variantı	Bazara uyğunluq	Müştəriyə uyğunluq	Rəqabət üstünlüyünə uyğunluq	Resurslara uyğunluq	Risikin idarə olunması	Ümumi bal
Bazarın genişləndirilməsi	4	4	3	3	3	17
Məhsulun inkişafı	4	4	4	3	3	18
Diferensiasiya	5	5	5	4	4	23
Xərc üstünlüyü	3	3	2	3	3	14
Hədəflənmiş bazar	5	5	4	4	4	22
Rəqəmsal inkişaf	4	5	4	4	4	21

Hədəflənmiş bazar və rəqəmsal inkişaf strategiyaları da yüksək nəticə göstərir. Buna görə müəssisə əsas strategiya kimi diferensiasiyayı, dəstəkləyici istiqamət kimi isə hədəflənmiş bazar və rəqəmsal inkişaf yanaşmasını tətbiq edə bilər.

Cədvəl 11.41. Optimal strategiya üzrə yekun qərar

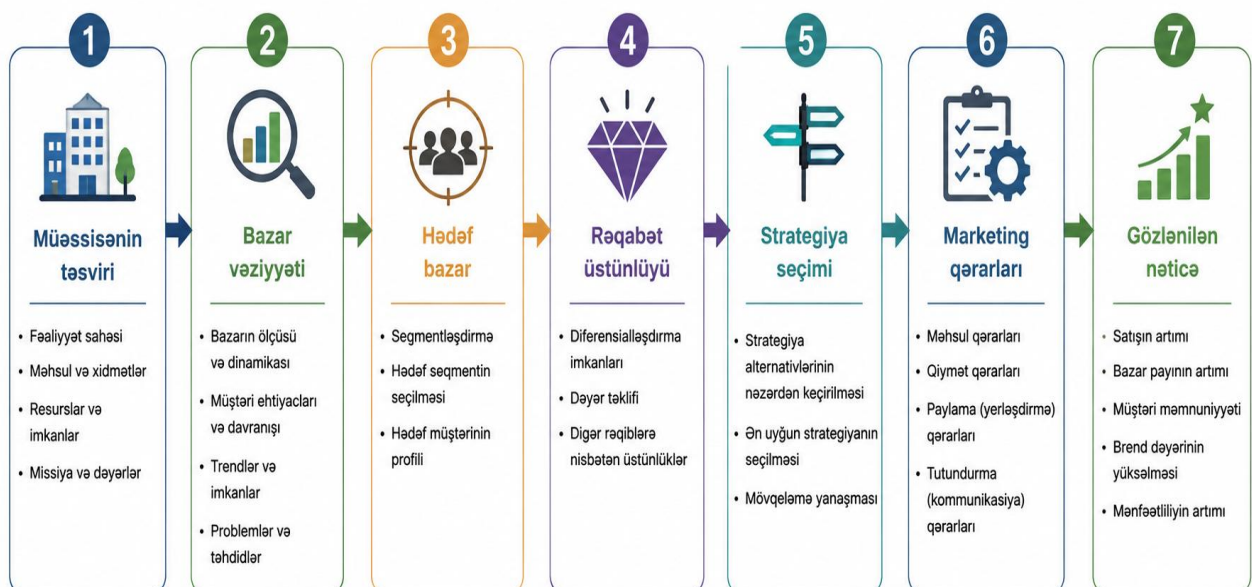
Qərar istiqaməti	Praktik nəticə
Əsas strategiya	Diferensiasiya strategiyası

Dəstəkləyici strategiya	Hədəflənmiş bazar və rəqəmsal inkişaf strategiyası
Seçim səbəbi	Məhsulun sağlam tərkibi, rahat qablaşdırması və konkret müştəri ehtiyacına uyğun olması
Hədəf bazar	Ofis işçiləri və sağlam qidalanmaya üstünlük verən gənclər
Əsas mesaj	“Gündəlik həyat üçün sağlam və rahat qəlyanaltı”
Tətbiq tədbirləri	Sosial media tanıtımı, satış nöqtələrinin genişləndirilməsi, məhsul qablaşdırmasının ön plana çıxarılması
Gözlənilən nəticə	Brend tanınmasının, satış həcmnin və təkrar alışıların artması

Optimal strategiyanın seçilməsi müəssisənin marketing fəaliyyətinə konkret istiqamət verir. Strategiya seçildikdən sonra məhsul, qiymət, satış, reklam və nəzarət tədbirləri həmin strategiyaya uyğun qurulmalıdır.

11.8. Marketing strategiyasının hazırlanması

Burada marketing strategiyasının hazırlanması nümunə üzərində göstərilir. Nümunədə müəssisənin bazar mövqeyi, hədəf bazarı, rəqəbat üstünlüyü, seçilmiş strategiyası və əsas marketing qərarları ardıcıl şəkildə verilir.



Sxem 11.8. Marketing strategiyasının hazırlanması üzrə nümunəvi ardıcılıq

Bu ardıcılıq marketing strategiyasının hazırlanmasını mərhələli və əsaslandırılmış qərarvermə prosesi kimi təqdim edir. Əvvəlcə müəssisənin fəaliyyət sahəsi, məhsul və xidmətləri, resursları, imkanları, missiyası və dəyərləri müəyyənləşdirilir; daha sonra bazarın ölçüsü, dinamikası, müştəri ehtiyacları, davranışları, trendlər və mövcud təhlükələr təhlil olunur. Bu məlumatlar əsasında hədəf bazar seçilir, müştəri profili formalaşdırılır, rəqiblərdən fərqlənmə imkanları və dəyər təklifi müəyyən edilir. Sonrakı mərhələdə strategiya alternativləri qiymətləndirilir, ən uyğun strategiya seçilir və məhsul, qiymət, paylama və kommunikasiya üzrə konkret marketing qərarları qəbul olunur. Nəticədə hazırlanmış strategiyanın satış artımı, bazar payının yüksəlməsi, müştəri məmnuniyyətinin güclənməsi, brend dəyərinin və mənfəətliliyin artması kimi nəticələrə yönəlməsi təmin edilir.

Cədvəl 11.42. Şərti müəssisə haqqında ilkin məlumat

Göstərici	Məlumat
Müəssisənin fəaliyyət sahəsi	Sağlam qida məhsulları istehsalı
Əsas məhsul	Sağlam qəlyanaltılar
Hədəf müştərilər	Ofis işçiləri, tələbələr, sağlam qidalanmaya üstünlük verən gənclər
Fəaliyyət bazarı	Şəhər bazarı
Satış kanalları	Marketlər, onlayn sifariş, sosial media üzərindən satış
Qiymət səviyyəsi	Orta
Əsas rəqiblər	Yerli və xarici qəlyanaltı brendləri
Əsas problem	Brend tanınmasının zəif olması
Əsas üstünlük	Sağlam tərkib və rahat qablaşdırma

Bu məlumatlar müəssisənin hansı sahədə fəaliyyət göstərdiyini və bazarda hansı vəziyyətdə olduğunu göstərir. Strategiya hazırlanarkən əsas diqqət məhsulun sağlam tərkibinə, hədəf müştəri qrupuna və satış kanallarının genişləndirilməsinə yönəldilir.

Cədvəl 11.43. Müəssisənin bazar vəziyyətinin qısa qiymətləndirilməsi

Qiymətləndirmə istiqaməti	Nəticə
Bazar tələbi	Sağlam və rahat istifadə olunan qida məhsullarına maraq artır
Müştəri ehtiyacı	İş və təhsil zamanı tez istifadə olunan sağlam qəlyanaltıya ehtiyac var
Rəqabət səviyyəsi	Rəqabət orta-yüksək səviyyədədir
Məhsulun üstünlüyü	Sağlam tərkib, müasir qablaşdırma və rahat istifadə
Məhsulun zəif tərəfi	Brendin bazarda kifayət qədər tanınmaması
İnkişaf imkanı	Sosial media, onlayn satış və ofis yaxınlığındakı satış nöqtələri
Əsas risk	Rəqib brendlərin reklam və satış şəbəkəsinin daha güclü olması

Bu qiymətləndirmə göstərir ki, müəssisə bazarda inkişaf imkanı olan məhsula malikdir. Lakin brend tanınması və satış əhatəsi gücləndirilməlidir.



Şəkil 11.7. Məhsulun satış nöqtəsində təqdimatı nümunəsi

Bu təsvir məhsulun satış nöqtəsində xüsusi promo-stend vasitəsilə təqdim olunmasının marketing baxımından əhəmiyyətini göstərir. Məhsulun rəf daxilində deyil, ayrıca və diqqətçəkən təqdimat sahəsində yerləşdirilməsi onun görünürlüyünü artırır, alıcının diqqətini cəlb edir və seçim prosesinə təsir göstərir. Belə təqdimat forması brend imicinin gücləndirilməsi, məhsulun fərqləndirilməsi və satışın stimullaşdırılması üçün effektiv vasitə kimi qiymətləndirilə bilər.

Cədvəl 11.44. Hədəf bazar üzrə qərar

Göstərici	Qərar
Seçilmiş hədəf bazar	Ofis işçiləri və sağlam qidalanmaya üstünlük verən gənclər
Yaş qrupu	22–40 yaş
Əsas ehtiyac	İş günü ərzində rahat, sağlam və tez istifadə olunan qəlyanaltı
Alış səbəbi	Sağlam tərkib, rahat qablaşdırma və əlçatanlıq
Satış kanalı	Marketlər, ofis yaxınlığındakı satış nöqtələri, onlayn sifariş
Kommunikasiya kanalı	Sosial media, rəqəmsal reklam, satış nöqtəsi materialları
Tanıtım mesajı	“Gündəlik həyat üçün sağlam və rahat seçim”

Hədəf bazar seçildikdən sonra məhsulun təqdimatı həmin müştəri qrupunun gündəlik ehtiyacına uyğun qurulur. Bu halda məhsul sadəcə qəlyanaltı kimi deyil, iş və aktiv həyat üçün rahat sağlam seçim kimi təqdim edilir.

Cədvəl 11.45. Seçilmiş marketing strategiyası

Strategiya elementi	Seçilmiş qərar
Əsas strategiya	Diferensiasiya strategiyası
Dəstəkləyici istiqamət	Hədəflənmiş bazar strategiyası və rəqəmsal inkişaf
Strategiyanın seçilmə səbəbi	Məhsulun sağlam tərkibi və rahat qablaşdırması onu rəqiblərdən fərqləndirir

Rəqabət üstünlüyü	Sağlam tərkib, müasir qablaşdırma, onlayn sifariş imkanı
Əsas müştəri qrupu	Ofis işçiləri və gənclər
Gözlənilən nəticə	Brend tanınmasının, satış həcmnin və təkrar alışların artması

Bu strategiya müəssisəyə məhsulu rəqiblərdən fərqləndirməyə imkan verir. Əsas üstünlük qiymət üzərində deyil, məhsulun faydası, rahatlığı və müştəri ehtiyacına uyğunluğu üzərində qurulur.

Cədvəl 11.46. Strategiyaya uyğun marketing qərarları

Marketing istiqaməti	Qərar
Məhsul	Kiçik ölçülü, rahat daşınan, sağlam tərkibli qəlyanaltı
Qiymət	Orta qiymət səviyyəsi
Satış	Marketlər, ofis yaxınlığı, onlayn sifariş və sosial media
Reklam	Sağlam tərkib, rahat istifadə və gündəlik həyat üçün uyğunluq vurğulanır
Qablaşdırma	Müasir, sadə, məlumatlandırıcı və rahat açılan qablaşdırma
Müştəri ilə əlaqə	Sosial media rəyləri, sorğular və kampaniyalar
Nəzarət	Satış artımı, sifariş sayı, müştəri rəyləri və təkrar alış göstəriciləri izlənilir

Bu qərarlar seçilmiş strategiyanın bazarda necə həyata keçiriləcəyini göstərir. Strategiya məhsul, qiymət, satış və reklam üzrə konkret addımlara çevrilməlidir.

Cədvəl 11.47. Strategiyanın həyata keçirilməsi üzrə fəaliyyət planı

Fəaliyyət	İcra müddəti	Məsul istiqamət	Gözlənilən nəticə
Məhsul qablaşdırmasının yenilənməsi	1 ay	Məhsul və dizayn üzrə məsul şəxslər	Məhsulun vizual cəlbediciliyinin artması

Sosial media tanıtımının başlanması	1 ay	Marketinq şöbəsi	Brend tanınmasının artması
Ofis yaxınlığında satış nöqtələrinin seçilməsi	2 ay	Satış şöbəsi	Hədəf müştəriyə daha yaxın satış imkanı
Onlayn sifariş imkanının gücləndirilməsi	2 ay	Rəqəmsal satış üzrə məsul şəxslər	Sifariş sayının artması
Müştəri rəylərinin toplanması	Davamlı	Marketinq və satış şöbəsi	Məhsul və xidmət üzrə təkmilləşdirmə imkanı

Fəaliyyət planı strategiyanın icrasını konkretləşdirir. Burada hər tədbirin müddəti, məsul istiqaməti və gözlənilən nəticəsi göstərilir.

Cədvəl 11.48. Gözlənilən nəticələrin qiymətləndirilməsi

Göstərici	Gözlənilən nəticə
Satış həcmi	6 ay ərzində 20% artım
Brend tanınması	Sosial media və satış nöqtələri vasitəsilə artım
Onlayn sifariş sayı	Aylıq sifarişlərin davamlı artması
Müştəri məmnuniyyəti	Müştəri rəylərinin müsbət istiqamətdə formalaşması
Təkrar alış	Daimi müştəri sayının artması
Satış kanalları	Market və onlayn satış imkanlarının genişlənməsi

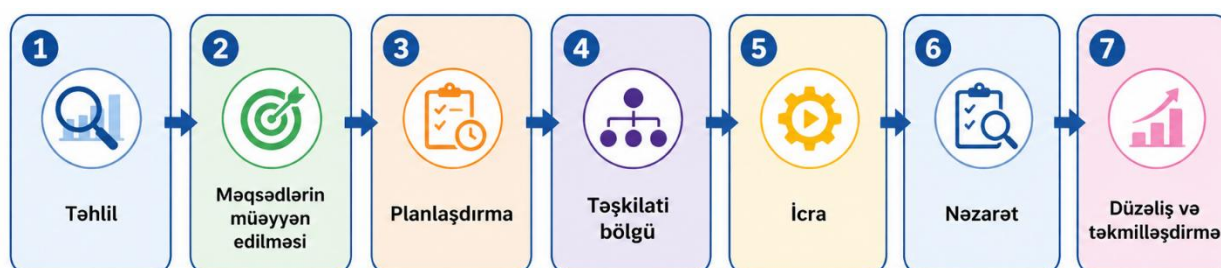
Bu nümunədə müəssisə üçün seçilən strategiya bazar tələbinə, məhsulun xüsusiyyətlərinə və hədəf müştəri qrupuna uyğunlaşdırılmışdır. Əsas məqsəd məhsulu sağlam, rahat və əlçatan seçim kimi təqdim etməkdir.

Beləliklə, marketinq strategiyasının seçilməsi zamanı yalnız bazardakı imkanlar deyil, müəssisənin daxili resursları, məhsulun xüsusiyyətləri, müştəri ehtiyacları, rəqabət səviyyəsi və risklər də nəzərə alınmalıdır. Strategiya o halda səmərəli hesab olunur ki, o, müəssisənin real imkanlarına uyğun olsun, hədəf bazarın tələblərinə cavab versin və rəqabət mühitində fərqləndirici üstünlük yaratsın.

Fəsil 12. Marketing menecmentinin tətbiqi mexanizmi

12.1. Marketing menecmenti prosesinin tətbiqi modeli

Marketing menecmenti prosesinin tətbiqi müəssisədə marketing fəaliyyətinin ardıcıl, idarəolunan və nəticəyönümlü şəkildə həyata keçirilməsini nəzərdə tutur. Bu proses təhlil, planlaşdırma, təşkil, icra, nəzarət və təkmilləşdirmə mərhələlərindən ibarət olmaqla marketing strategiyasının real fəaliyyət sistemində çevrilməsini təmin edir.



Sxem 12.1. Marketing menecmenti prosesinin tətbiqi modeli

Bu model müəssisədə marketing fəaliyyətinin hansı ardıcılıqla idarə olunmalı olduğunu göstərir. Prosesin hər mərhələsi konkret qərar, məsul şəxs və nəticə ilə tamamlanmalıdır.

Cədvəl 12.1. Marketing menecmenti prosesinin tətbiq mərhələləri

Mərhələ	Görüləcək iş	Nəticə
Təhlil	Bazar, rəqiblər, müştərilər və müəssisənin daxili imkanları qiymətləndirilir	Mövcud vəziyyət müəyyən edilir
Məqsədlərin müəyyən edilməsi	Satış, bazar payı, brend tanınması və müştəri artımı üzrə məqsədlər seçilir	Marketing fəaliyyətinin istiqaməti formalaşır
Planlaşdırma	Məhsul, qiymət, satış, reklam və büdcə üzrə tədbirlər hazırlanır	Marketing planı tərtib olunur
Təşkilati bölgü	Marketing fəaliyyətləri məsul şəxslər və struktur bölmələr üzrə bölüşdürülür	İcra mexanizmi qurulur

İcra	Planlaşdırılmış marketing tədbirləri həyata keçirilir	Strategiya real fəaliyyətə çevrilir
Nəzarət	Satış, reklam, müştəri rəyi və digər göstəricilər izlənilir	Nəticələrin planla uyğunluğu qiymətləndirilir
Düzəliş və təkmilləşdirmə	Uyğunsuzluqlar aradan qaldırılır, yeni qərarlar qəbul edilir	Marketing fəaliyyəti yenilənir və gücləndirilir

Bu cədvəl marketing menecmenti prosesini sadə idarəetmə ardıcılığı kimi təqdim edir. Hər mərhələ əvvəlkindən alınan nəticəyə əsaslanır və növbəti mərhələ üçün baza yaradır.

Cədvəl 12.2. Marketing menecmenti prosesində əsas idarəetmə qərarları

İdarəetmə istiqaməti	Qəbul ediləcək qərar
Məhsul	Hansı məhsul və ya xidmətin bazara təqdim ediləcəyi müəyyən edilir
Qiymət	Qiymət səviyyəsi, endirimlər və ödəniş şərtləri seçilir
Satış kanalları	Məhsulun müştəriyə hansı kanallarla çatdırılacağı müəyyən edilir
Reklam və tanıtım	Məhsulun hansı mesajla və hansı vasitələrlə tanıtılacağı seçilir
Müştəri xidməti	Müştəri ilə əlaqə, şikayətlərin qəbulu və xidmət keyfiyyəti tənzimlənir
Büdcə	Marketing fəaliyyətlərinə ayrılacaq vəsait bölüşdürülür
Nəzarət	Nəticələri ölçmək üçün əsas göstəricilər müəyyən edilir

Bu qərarlar marketing menecmentinin gündəlik və strateji idarəetmə funksiyalarını əhatə edir. Müəssisə bu istiqamətlər üzrə qərarları əlaqəli şəkildə qəbul etməlidir ki, marketing fəaliyyəti vahid sistem kimi işləsin.



Şəkil 12.1. Marketing fəaliyyətinin idarə olunması mühiti

Bu şəkil marketing fəaliyyətinin idarə olunmasının komanda işi, məlumat təhlili, planlaşdırma və nəzarət mərhələləri ilə əlaqəli olduğunu göstərir. Marketing komandası bazar məlumatlarını, satış göstəricilərini və kampaniya nəticələrini birlikdə qiymətləndirərək daha əsaslandırılmış qərarlar qəbul edir. Belə idarəetmə mühiti marketing prosesinin koordinasiyasını gücləndirir və strategiyanın praktik icrasına nəzarəti təmin edir.

Cədvəl 12.3. Marketing menecmenti prosesinin təşkilati təminatı

Fəaliyyət istiqaməti	Məsul bölmə və ya şəxs	İcra müddəti	Nəzarət forması
Bazar məlumatlarının toplanması			
Marketing məqsədlərinin hazırlanması			
Marketing planının tərtibi			
Reklam və tanıtım tədbirlərinin icrası			
Satış kanallarının idarə edilməsi			

Müştəri rəylərinin toplanması			
Nəticələrin qiymətləndirilməsi			
Düzəliş tədbirlərinin hazırlanması			

Bu forma marketing fəaliyyətinin kim tərəfindən, hansı müddətdə və hansı nəzarət mexanizmi ilə yerinə yetiriləcəyini göstərir. Təşkilati bölgü dəqiq olmadıqda marketing planının icrasında gecikmə və məsuliyyətsizlik yarana bilər.

Cədvəl 12.4. Şərti müəssisə üzrə marketing menecmenti prosesinin tətbiqi nümunəsi

Mərhələ	Nümunə üzrə tətbiq
Təhlil	Sağlam qida məhsullarına tələbin artdığı müəyyən edilir
Məqsəd	6 ay ərzində satış həcmi 20% artırmaq
Planlaşdırma	Sosial media reklamı, satış nöqtələrinin genişləndirilməsi və qablaşdırmanın yenilənməsi planlaşdırılır
Təşkilati bölgü	Reklam marketing şöbəsinə, satış nöqtələri satış şöbəsinə, qablaşdırma məhsul üzrə məsul şəxslərə həvalə edilir
İcra	Məhsul sosial media və marketlər vasitəsilə aktiv tanıtılır
Nəzarət	Satış artımı, sifariş sayı, reklam nəticələri və müştəri rəyləri izlənilir
Düzəliş	Zəif nəticə verən reklam kanalları dəyişdirilir, satış nöqtələri yenidən qiymətləndirilir

Bu nümunə marketing menecmenti prosesinin müəssisədə necə tətbiq oluna biləcəyini göstərir. Burada əsas məqsəd strategiyanın yalnız plan kimi qalması deyil, konkret fəaliyyət, məsuliyyət və nəzarət sistemi ilə həyata keçirilməsidir.

12.2. Marketing məqsəd və hədəflərinin müəyyən edilməsi

Marketing məqsəd və hədəflərinin müəyyən edilməsi müəssisənin marketing fəaliyyətinin hansı nəticəyə yönəldiyini aydınlaşdırır. Məqsədlər ümumi istiqaməti,

hədəflər isə həmin istiqamət üzrə əldə edilməli konkret nəticələri göstərir. Bu mərhələdə məqsədlər ölçülə bilən, real, müddətli və müəssisənin ümumi inkişaf istiqamətinə uyğun formada hazırlanmalıdır.



Sxem 12.2. Marketing məqsəd və hədəflərinin müəyyən edilməsi ardıcılığı

Bu ardıcılıq məqsədlərin ümumi ifadə kimi qalmasının qarşısını alır. Müəssisə əvvəlcə hansı problemi həll etmək istədiyini müəyyən etməli, sonra həmin problemə uyğun məqsəd və hədəflər formalaşdırmalıdır.

Cədvəl 12.5. Marketing məqsədlərinin müəyyən edilməsi forması

Məqsəd istiqaməti	Məqsədin məzmunu	Gözlənilən nəticə
Satış həcmi		
Bazar payı		
Brend tanınması		
Müştəri sayının artırılması		
Təkrar alışların artırılması		
Onlayn satışların inkişafı		
Müştəri məmnuniyyətinin yüksəldilməsi		

Bu cədvəl müəssisənin marketing fəaliyyətində hansı istiqamətlərə üstünlük verəcəyini müəyyən etmək üçün istifadə olunur. Məqsəd istiqamətləri seçildikdən sonra onlar konkret və ölçülə bilən hədəflərə çevrilməlidir.

Cədvəl 12.6. Marketing hədəflərinin SMART meyarları üzrə yoxlanılması

SMART meyarı	Yoxlama sualı	Qeyd
Konkretlik	Hədəf dəqiq ifadə olunubmu?	
Ölçülə bilmə	Hədəfin nəticəsini rəqəmlə ölçmək mümkündürmü?	
Əldə edilə bilmə	Hədəf müəssisənin resurslarına uyğundurmu?	
Uyğunluq	Hədəf ümumi marketing strategiyasına uyğundurmu?	
Müddətililik	Hədəfin icra müddəti müəyyən edilibmi?	

Bu forma hədəflərin düzgün yazılmasını təmin edir. Məsələn, “brend tanınmasını artırmaq” ümumi məqsəddir. “6 ay ərzində sosial media izləyicilərinin sayını 30% artırmaq” isə ölçülə bilən hədəfdir.

Cədvəl 12.7. Marketing məqsədi, hədəfi və göstəricisi arasında əlaqə

Marketing məqsədi	Konkret hədəf	Ölçü göstəricisi	Müddət
Satış həcmi artırmaq	Satışları 20% artırmaq	Satış məbləği və satılan məhsul sayı	6 ay
Brend tanınmasını gücləndirmək	Sosial media əhatəsini 30% artırmaq	Baxış, izləyici və paylaşım sayı	3 ay
Müştəri bazasını genişləndirmək	Yeni müştəri sayını 15% artırmaq	Yeni müştəri sayı	6 ay
Təkrar alışları artırmaq	Təkrar alış edən müştərilərin sayını 10% artırmaq	Təkrar alış faizi	4 ay
Onlayn satışları inkişaf etdirmək	Onlayn sifarişləri 25% artırmaq	Onlayn sifariş sayı	6 ay

Bu cədvəl məqsədin necə hədəfə və ölçü göstəricisinə çevrildiyini göstərir. Müəssisə hər məqsəd üçün konkret göstərici müəyyən etməlidir ki, sonradan nəticəni qiymətləndirmək mümkün olsun.



Şəkil 12.2. Marketing məqsədlərinin komanda tərəfindən müzakirəsi

Bu şəkil marketing məqsədlərinin müəyyən edilməsində komanda müzakirəsinin və analitik qiymətləndirmənin əhəmiyyətini göstərir. Məqsəd və hədəflərin satış göstəriciləri, müştəri davranışları və bazar nəticələri əsasında müzakirə edilməsi qərarların daha ölçülə bilən və real icra imkanlarına uyğun formalaşdırılmasına şərait yaradır. Belə yanaşma marketing fəaliyyətində koordinasiyanı gücləndirir və qarşıya qoyulan hədəflərin icrasına nəzarəti asanlaşdırır.

Cədvəl 12.8. Şərti müəssisə üzrə marketing məqsəd və hədəfləri nümunəsi

Məqsəd istiqaməti	Müəssisə üzrə hədəf	Ölçü göstəricisi	Müddət
Satış həcmi	Satışları 6 ay ərzində 20% artırmaq	Aylıq satış həcmi	6 ay
Brend tanınması	Sosial media əhatəsini 30% artırmaq	Baxış və izləyici sayı	3 ay
Satış kanalları	10 yeni satış nöqtəsi ilə əməkdaşlıq qurmaq	Yeni satış nöqtələrinin sayı	4 ay
Onlayn satış	Onlayn sifarişləri 25% artırmaq	Sifariş sayı	6 ay

Müştəri məmnuniyyəti	Müştəri məmnuniyyətini 85%-ə çatdırmaq	Sorğu nəticələri	6 ay
----------------------	--	------------------	------

Bu nümunədə məqsədlər satış, brend tanınması, satış kanalları, onlayn sifariş və müştəri məmnuniyyəti üzrə müəyyən edilmişdir. Hər hədəf konkret göstərici və müddətlə əlaqələndirildiyi üçün onun icrasına nəzarət etmək mümkündür.

Cədvəl 12.9. Marketing məqsədləri üzrə məsuliyyət bölgüsü

Məqsəd istiqaməti	Məsul bölmə və ya şəxs	Nəzarət forması
Satış həcmnin artırılması	Satış şöbəsi	Aylıq satış hesabatı
Brend tanınmasının artırılması	Marketing şöbəsi	Reklam və sosial media göstəriciləri
Satış kanallarının genişləndirilməsi	Satış və distribusiyaya üzrə məsul şəxslər	Yeni müqavilələrin sayı
Onlayn satışların artırılması	Rəqəmsal marketing üzrə məsul şəxs	Onlayn sifariş hesabatı
Müştəri məmnuniyyətinin yüksəldilməsi	Müştəri xidməti bölməsi	Sorğu və şikayətlərin təhlili

Məqsəd və hədəflərin müəyyən edilməsi yalnız planlaşdırma işi deyil, həm də məsuliyyət bölgüsüdür. Hər hədəf üzrə məsul şəxs və nəzarət forması müəyyən edildikdə marketing fəaliyyəti daha idarəolunan olur.

12.3. Marketing planının strukturunun formalaşdırılması

Marketing planı müəssisənin marketing məqsədlərini, hədəf bazarını, tətbiq ediləcək strategiyanı, icra tədbirlərini, büdcəni və nəzarət göstəricilərini sistemli şəkildə birləşdirən sənəddir. Planın düzgün qurulması marketing fəaliyyətinin təsadüfi deyil, ardıcıl və idarəolunan formada həyata keçirilməsinə imkan verir.



Sxem 12.3. Marketing planının formalaşdırılması ardıcılığı

Bu ardıcılıq marketing planının əsas hissələrini göstərir. Plan hazırlanarkən hər bölmə ayrıca işlənəli və yekunda vahid sənəd formasında birləşdirilməlidir.

Cədvəl 12.10. Marketing planının əsas strukturu

Bölmə	Məzmun
Bazar vəziyyətinin təhlili	Bazarın mövcud vəziyyəti, rəqiblər, müştərilər və satış imkanları göstərilir
Marketing məqsədləri	Satış, bazar payı, brend tanınması və müştəri artımı üzrə məqsədlər müəyyən edilir
Hədəf bazar	Məhsul və ya xidmətin yönəldiləcəyi əsas müştəri qrupu seçilir
Marketing strategiyası	Müəssisənin bazarda hansı istiqamətdə fəaliyyət göstərəcəyi müəyyən olunur
Məhsul üzrə qərarlar	Məhsulun çeşidi, keyfiyyəti, qablaşdırması və təqdimatı göstərilir
Qiymət üzrə qərarlar	Qiymət səviyyəsi, endirimlər və ödəniş şərtləri müəyyən edilir
Satış kanalları	Məhsulun müştəriyə hansı yollarla çatdırılacağı göstərilir
Reklam və tanıtım tədbirləri	Reklam, sosial media, satış təşviqi və kommunikasiya tədbirləri planlaşdırılır
Marketing büdcəsi	Marketing tədbirlərinə ayrılacaq vəsait bölüşdürülür
İcra müddəti	Hər tədbirin başlanma və bitmə vaxtı müəyyən edilir
Nəzarət göstəriciləri	Planın nəticəsini ölçmək üçün əsas göstəricilər seçilir

Bu struktur marketing planının tam və ardıcıl hazırlanmasına xidmət edir. Müəssisə planı hazırlayarkən yalnız görülmək tədbirləri deyil, həmin tədbirlərin məqsədini, məsul şəxslərini, büdcəsini və nəticə göstəricilərini də müəyyən etməlidir.

Cədvəl 12.11. Marketing planının hazırlanması forması

Plan elementi	Doldurulacaq məlumat
Müəssisənin adı	
Məhsul və ya xidmət	
Fəaliyyət bazarı	
Əsas hədəf müştərilər	
Əsas rəqiblər	
Marketing məqsədi	
Seçilmiş strategiya	
Əsas rəqabət üstünlüyü	
Satış kanalları	
Reklam və tanıtım vasitələri	
Marketing büdcəsi	
İcra müddəti	
Nəzarət göstəriciləri	

Bu forma marketing planının ilkin variantını hazırlamaq üçün istifadə olunur. Burada əsas məlumatlar qısa və konkret şəkildə yazılır. Daha sonra həmin məlumatlar genişləndirilərək tam marketing planına çevrilir.

Cədvəl 12.12. Marketing tədbirləri üzrə plan forması

Tədbir	Məqsəd	İcra müddəti	Məsul şəxs və ya bölmə	Gözlənilən nəticə
Reklam kampaniyasının hazırlanması				

Sosial media kontentinin yerləşdirilməsi				
Satış nöqtələrinin genişləndirilməsi				
Endirim və təşviq tədbirlərinin təşkili				
Müştəri rəylərinin toplanması				
Onlayn satış imkanlarının artırılması				

Bu cədvəl marketing planının icra hissəsini göstərir. Hər bir tədbir məqsəd, müddət və məsul şəxs üzrə dəqiqləşdirildikdə planın həyata keçirilməsi daha asan idarə olunur.

Cədvəl 12.13. Şərti müəssisə üzrə marketing planı nümunəsi

Plan elementi	Nümunə üzrə məlumat
Məhsul	Sağlam qəlyanaltı məhsulu
Hədəf bazar	Ofis işçiləri və sağlam qidalanmaya üstünlük verən gənclər
Marketing məqsədi	6 ay ərzində satış həcmi 20% artırmaq
Seçilmiş strategiya	Diferensiasiya və hədəflənmiş bazar strategiyası
Rəqabət üstünlüyü	Sağlam tərkib, rahat qablaşdırma və onlayn sifariş imkanı
Satış kanalları	Marketlər, ofis yaxınlığındakı satış nöqtələri və onlayn sifariş
Reklam vasitələri	Sosial media reklamı, satış nöqtəsi materialları və rəqəmsal kampaniyalar
Büdcə istiqaməti	Reklam, qablaşdırma, satış təşviqi və rəqəmsal alətlər
Nəzarət göstəriciləri	Satış artımı, sifariş sayı, müştəri rəyləri və təkrar alış faizi

Bu nümunə marketing planının əsas hissələrinin necə doldurulmalı olduğunu göstərir. Planın məzmunu seçilmiş strategiyaya uyğun qurulduqda məhsulun bazarda təqdimatı, satış kanalları və reklam mesajları bir-birini tamamlayır.

Cədvəl 12.14. Marketing planının yekun yoxlama forması

Yoxlama istiqaməti	Bəli / Xeyr	Qeyd
Marketing məqsədi konkret göstərilibmi?		
Hədəf bazar dəqiq müəyyən edilibmi?		
Seçilmiş strategiya plana daxil edilibmi?		
Məhsul, qiymət, satış və tanıtım qərarları göstərilibmi?		
Büdcə istiqamətləri müəyyən edilibmi?		
İcra müddəti qeyd olunubmu?		
Məsul şəxslər və bölmələr göstərilibmi?		
Nəzarət göstəriciləri seçilibmi?		

Bu yoxlama forması marketing planının tamamlanma səviyyəsini qiymətləndirmək üçün istifadə olunur. Əgər cədvəldə hər bir istiqamət üzrə cavab müsbətdirsə, plan icraya hazır hesab edilə bilər.

12.4. Marketing büdcəsinin hazırlanması

Marketing büdcəsi müəssisənin marketing məqsədlərinə çatmaq üçün tələb olunan maliyyə vəsaitlərinin əvvəlcədən müəyyən edilməsini və istiqamətlər üzrə bölüşdürülməsini ifadə edir. Büdcə reklam, satış təşviqi, bazar araşdırması, rəqəmsal marketing, qablaşdırma, tədbirlər və nəzarət xərclərini əhatə etməlidir.



Sxem 12.4. Marketing büdcəsinin hazırlanması ardıcılığı

Bu ardıcılıq büdcənin məqsədsiz şəkildə deyil, konkret marketing tədbirlərinə uyğun hazırlanmasını təmin edir. Hər xərc istiqaməti müəyyən nəticə ilə əlaqələndirilməlidir.

Cədvəl 12.15. Marketing büdcəsinin əsas xərc istiqamətləri

Xərc istiqaməti	Məzmun
Reklam xərcləri	Televiziya, radio, açıq hava reklamı, çap materialları və digər reklam vasitələri
Rəqəmsal marketing xərcləri	Sosial media reklamları, axtarış reklamları, kontent hazırlanması və onlayn tanıtım
Satış təşviqi xərcləri	Endirimlər, kuponlar, hədiyyələr, degustasiya və kampaniya tədbirləri
Bazar araşdırması xərcləri	Müştəri sorğuları, rəqib təhlili, bazar məlumatlarının toplanması
Qablaşdırma və dizayn xərcləri	Məhsulun vizual təqdimatı, qablaşdırma yenilənməsi və dizayn işləri
Tədbir və təqdimat xərcləri	Sərgi, yarmarka, təqdimat və tanıtım tədbirləri
Müştəri ilə əlaqə xərcləri	Çağrı xidməti, müştəri rəylərinin toplanması və xidmət keyfiyyətinin izlənməsi
Nəzarət və qiymətləndirmə xərcləri	Satış, reklam və müştəri göstəricilərinin ölçülməsi üçün istifadə olunan vasitələr

Bu cədvəl marketing büdcəsinin hansı istiqamətlər üzrə formalaşdırıla biləcəyini göstərir. Müəssisə bütün istiqamətlərə eyni dərəcədə vəsait ayırmamalı, əsas məqsədə daha çox xidmət edən sahələrə üstünlük verməlidir.

Cədvəl 12.16. Marketing büdcəsinin hazırlanması forması

Xərc istiqaməti	Planlaşdırılan məbləğ	Məqsəd	Gözlənilən nəticə
Reklam			

Sosial media tanıtımı			
Satış təşviqi			
Bazar araşdırması			
Qablaşdırma və dizayn			
Tədbirlər və təqdimatlar			
Müştəri xidməti			
Nəzarət və qiymətləndirmə			
Cəmi			

Bu forma büdcənin ümumi məbləğini və həmin məbləğin hansı tədbirlərə yönəldiyini göstərir. Hər xərc maddəsi konkret məqsədlə əsaslandırılmalıdır.

Cədvəl 12.17. Marketing büdcəsinin faizlə bölüşdürülməsi

Xərc istiqaməti	Büdcədə payı
Rəqəmsal marketing	
Reklam və tanıtım	
Satış təşviqi	
Bazar araşdırması	
Qablaşdırma və dizayn	
Tədbirlər	
Nəzarət və qiymətləndirmə	
Cəmi	100%

Bu cədvəl büdcənin ümumi strukturunu göstərir. Faiz bölgüsü müəssisəyə hansı istiqamətə daha çox vəsait ayırdığını görməyə və xərcləri müqayisə etməyə imkan verir.

Cədvəl 12.18. Şərti müəssisə üzrə marketing büdcəsi nümunəsi

Xərc istiqaməti	Məbləğ	Məqsəd	Gözlənilən nəticə
Sosial media reklamı	3 000	Brend tanınmasını artırmaq	Daha geniş auditoriyaya çatmaq

Satış nöqtəsi materialları	1 500	Məhsulun satış yerində görünməsinə artırmaq	Satış nöqtəsində diqqət cəlb etmək
Qablaşdırmanın yenilənməsi	2 000	Məhsulun vizual təqdimatını gücləndirmək	Məhsulun rəqabət qabiliyyətini artırmaq
Degustasiya və tanıtım tədbirləri	1 200	Müştəriləri məhsulla tanış etmək	Yeni müştərilər cəlb etmək
Onlayn sifariş sisteminin inkişafı	1 800	Rəqəmsal satış imkanlarını artırmaq	Onlayn sifarişlərin artması
Müştəri sorğuları	500	Müştəri məmnuniyyətini ölçmək	Məhsul və xidmət üzrə rəy toplamaq
Cəmi	10 000		

Bu nümunədə büdcənin əsas hissəsi sosial media reklamı, qablaşdırma və onlayn satış imkanlarının inkişafına ayrılmışdır. Bu bölgü məhsulun tanınmasını, satış imkanlarını və müştəri ilə əlaqəni gücləndirməyə xidmət edir.

Cədvəl 12.19. Büdcə xərclərinin nəticə ilə əlaqələndirilməsi

Xərc istiqaməti	Ölçüləcək nəticə	Nəzarət göstəricisi
Sosial media reklamı	Auditoriyaya çatma və maraq yaratma	Baxış sayı, klik sayı, izləyici artımı
Satış nöqtəsi materialları	Məhsulun görünürsürlüğünün artması	Satış nöqtələrində satış həcmi
Qablaşdırma yenilənməsi	Məhsulun daha cəlbedici təqdimatı	Müştəri rəyləri və satış artımı
Degustasiya tədbirləri	Yeni müştərilərin cəlb edilməsi	Tədbirdən sonra satış sayı
Onlayn sifariş sistemi	Rəqəmsal satışın inkişafı	Onlayn sifariş sayı

Müştəri sorğuları	Məmnuniyyət səviyyəsinin ölçülməsi	Sorğu nəticələri və şikayət sayı
-------------------	------------------------------------	----------------------------------

Bu cədvəl xərclərin nəticə ilə necə əlaqələndiriləcəyini göstərir. Büdcə yalnız xərclərin siyahısı olmamalı, hər xərc maddəsinin nə verdiyi ölçülməlidir.

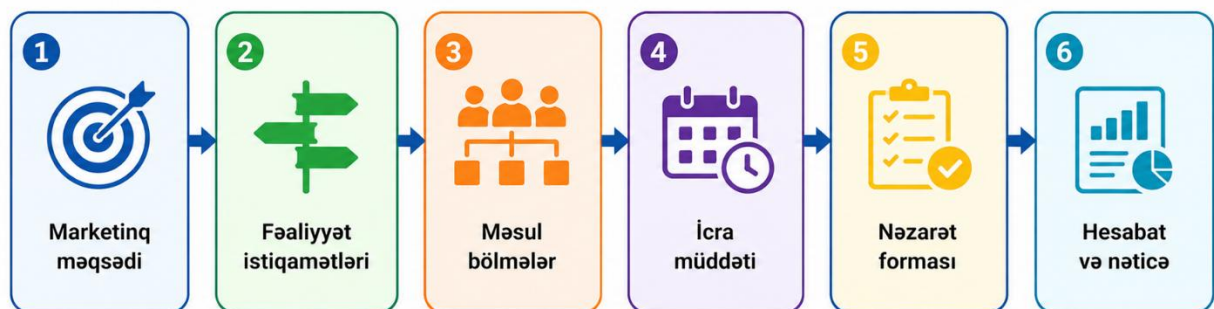
Cədvəl 12.20. Marketing büdcəsinin yekun yoxlama forması

Yoxlama istiqaməti	Bəli / Xeyr	Qeyd
Büdcə marketing məqsədlərinə uyğundurmu?		
Bütün əsas xərc istiqamətləri göstərilibmi?		
Hər xərc maddəsi üzrə məqsəd müəyyən edilibmi?		
Gözlənilən nəticələr qeyd olunubmu?		
Xərclərin ümumi məbləği hesablanıbmi?		
Nəzarət göstəriciləri müəyyən edilibmi?		
Büdcə müəssisənin maliyyə imkanlarına uyğundurmu?		

Bu yoxlama forması büdcənin icraya hazır olub-olmadığını müəyyən etmək üçün istifadə olunur. Büdcə real, əsaslandırılmış və ölçülə bilən nəticələrlə əlaqələndirilmiş olmalıdır.

12.5. Marketing fəaliyyətinin təşkilati bölgüsü

Marketing fəaliyyətinin təşkilati bölgüsü müəssisədə marketing işlərinin kim tərəfindən, hansı müddətdə və hansı məsuliyyət çərçivəsində həyata keçiriləcəyini müəyyən edir. Bu bölgü marketing planının icrasını daha sistemli edir, təkrarlanan işlərin qarşısını alır və hər bir fəaliyyət üzrə cavabdehliyi dəqiqləşdirir.



Sxem 12.5. Marketing fəaliyyətinin təşkilati bölgüsü modeli

Bu model marketing fəaliyyətinin yalnız planlaşdırılmasını deyil, həm də icra mexanizmini göstərir. Hər bir tədbir konkret bölməyə və ya məsul şəxsə bağlandıqda planın yerinə yetirilməsi daha asan izlənilir.

Cədvəl 12.21. Marketing fəaliyyətinin əsas istiqamətləri və məsul bölmələr

Fəaliyyət istiqaməti	Əsas məsul bölmə və ya şəxs	İştirak edən bölmələr	Gözlənilən nəticə
Bazar məlumatlarının toplanması	Marketing şöbəsi	Satış şöbəsi, müştəri xidməti	Bazar və müştəri haqqında məlumatların əldə edilməsi
Reklam və tanıtım tədbirləri	Marketing şöbəsi	Dizayn, satış, rəqəmsal marketing üzrə məsul şəxslər	Məhsulun tanınmasının artırılması
Satış kanallarının genişləndirilməsi	Satış şöbəsi	Marketing şöbəsi, distribusiyaya üzrə məsul şəxslər	Məhsulun daha geniş bazara çıxarılması
Sosial media və rəqəmsal fəaliyyət	Rəqəmsal marketing üzrə məsul şəxs	Marketing şöbəsi, dizayn üzrə məsul şəxslər	Onlayn görünürlüyün və sifarişlərin artırılması
Müştəri rəylərinin toplanması	Müştəri xidməti bölməsi	Marketing və satış şöbələri	Müştəri məmnuniyyətinin qiymətləndirilməsi
Büdcə xərclərinin izlənilməsi	Maliyyə bölməsi	Marketing şöbəsi	Xərclərin plana uyğun idarə edilməsi

Nəticələrin qiymətləndirilməsi	Marketing şöbəsinin rəhbəri	Satış, maliyyə və müştəri xidməti bölmələri	Marketing tədbirlərinin effektivliyinin müəyyən edilməsi
--------------------------------	-----------------------------	---	--

Bu cədvəl marketing fəaliyyətinin müəssisə daxilində hansı bölmələr tərəfindən həyata keçiriləcəyini göstərir. Əsas məsul bölmə işi təşkil edir, iştirak edən bölmələr isə həmin fəaliyyətin icrasında dəstək göstərir.

Cədvəl 12.22. Marketing tədbirləri üzrə məsuliyyət bölgüsü forması

Marketing tədbiri	Məsul şəxs və ya bölmə	İcra müddəti	Tələb olunan resurs	Nəzarət forması

Bu forma marketing planında nəzərdə tutulan hər bir tədbirin icrasını konkretləşdirmək üçün istifadə olunur. Cədvəldə məsul şəxs, müddət, resurs və nəzarət forması göstərildikdə fəaliyyətin icrası daha dəqiq idarə olunur.

Cədvəl 12.23. Marketing qərarları üzrə səlahiyyət bölgüsü

Qərar istiqaməti	Hazırlayan	Təsdiq edən	İcra edən	Nəzarət edən
Marketing məqsədlərinin müəyyən edilməsi	Marketing şöbəsi	Direktor / rəhbərlik	Marketing şöbəsi	Direktor / rəhbərlik
Reklam kampaniyasının hazırlanması	Marketing şöbəsi	Marketing şöbəsinin rəhbəri	Reklam və rəqəmsal marketing üzrə məsul şəxslər	Marketing şöbəsinin rəhbəri

Büdcənin bölüşdürülməsi	Marketinq və maliyyə bölmələri	Direktor / rəhbərlik	Marketinq və maliyyə bölmələri	Maliyyə bölməsi
Satış kanallarının seçilməsi	Satış şöbəsi	Marketinq və satış rəhbərləri	Satış şöbəsi	Satış rəhbəri
Qiymət təkliflərinin hazırlanması	Marketinq və satış şöbələri	Direktor / rəhbərlik	Satış şöbəsi	Marketinq və maliyyə bölmələri
Müştəri rəylərinin qiymətləndirilməsi	Müştəri xidməti bölməsi	Marketinq şöbəsinin rəhbəri	Müştəri xidməti və marketinq şöbəsi	Marketinq şöbəsinin rəhbəri

Bu cədvəl qərarların hazırlanması, təsdiqi, icrası və nəzarətini bir-birindən ayırır. Belə bölgü idarəetmədə qarışıqlığın qarşısını alır və hər bir qərarın hansı səviyyədə qəbul edilməli olduğunu göstərir.

Cədvəl 12.24. Şərti müəssisə üzrə marketinq fəaliyyətinin təşkilati bölgüsü nümunəsi

Fəaliyyət	Məsul bölmə və ya şəxs	İcra müddəti	Nəzarət göstəricisi
Sosial media reklamalarının hazırlanması	Marketinq şöbəsi	1 ay	Baxış, klik və müraciət sayı
Məhsul qablaşdırmasının yenilənməsi	Məhsul və dizayn üzrə məsul şəxslər	1 ay	Müştəri rəyləri və satış göstəriciləri
Yeni satış nöqtələrinin seçilməsi	Satış şöbəsi	2 ay	Yeni satış nöqtələrinin sayı
Onlayn sifariş sisteminin gücləndirilməsi	Rəqəmsal satış üzrə məsul şəxs	2 ay	Onlayn sifariş sayı

Müştəri məmnuniyyətinin ölçülməsi	Müştəri xidməti bölməsi	Davamlı	Sorğu nəticələri və şikayət sayı
Büdcə xərclərinin izlənilməsi	Maliyyə bölməsi	Aylıq	Plan və faktiki xərc müqayisəsi

Bu nümunədə hər bir marketing fəaliyyəti konkret məsul bölmə ilə əlaqələndirilmişdir. Belə yanaşma müəssisəyə reklam, satış, rəqəmsal fəaliyyət, müştəri xidməti və büdcə nəzarətini əlaqəli şəkildə idarə etməyə imkan verir.

Cədvəl 12.25. Təşkilati bölgünün yekun yoxlama forması

Yoxlama istiqaməti	Bəli / Xeyr	Qeyd
Hər marketing tədbiri üzrə məsul şəxs müəyyən edilibmi?		
İcra müddətləri göstərilibmi?		
Tələb olunan resurslar qeyd olunubmu?		
Təsdiq edən və nəzarət edən şəxslər ayrılıbmı?		
Bölmələrarası əlaqə mexanizmi müəyyən edilibmi?		
Hesabat forması göstərilibmi?		
Nəticə göstəriciləri müəyyən olunubmu?		

Bu forma marketing fəaliyyətinin təşkilati baxımdan icraya hazır olub-olmadığını yoxlamaq üçün istifadə olunur. Əgər hər tədbir üzrə məsuliyyət, müddət və nəzarət forması dəqiq göstərilibsə, marketing planının icrası daha səmərəli idarə oluna bilər.

12.6. Satış və kommunikasiya kanallarının idarə edilməsi

Satış və kommunikasiya kanallarının idarə edilməsi məhsulun müştəriyə çatdırılması və onun haqqında məlumatın hədəf auditoriyaya düzgün ötürülməsi prosesini əhatə edir. Satış kanalları məhsulun harada və necə satılacağını, kommunikasiya kanalları isə müştəri ilə hansı vasitələrlə əlaqə qurulacağını müəyyən edir.



Sxem 12.6. Satış və kommunikasiya kanallarının idarə edilməsi modeli

Bu model satış və kommunikasiya kanallarının bir-biri ilə əlaqəli şəkildə idarə olunmasını göstərir. Məhsulun satıldığı kanal ilə onun tanındığı kanal uyğun olmalıdır. Məsələn, məhsul əsasən gənclərə yönəlibsə, satışda onlayn sifariş və kommunikasiya prosesində sosial media daha aktiv istifadə edilə bilər.

Cədvəl 12.26. Satış kanallarının seçilməsi forması

Satış kanalı	İstifadə məqsədi	Üstün cəhəti	Məhdudiyyəti
Pərakəndə satış nöqtələri	Məhsulu geniş müştəri kütləsinə çatdırmaq	Müştəri məhsulu birbaşa görə və ala bilər	Satış yeri və rəf mövqeyi rəqabətli ola bilər
Market və supermarketlər	Kütləvi satış imkanını artırmaq	Geniş alıcı axını yaradır	Giriş şərtləri və satış xərcləri yüksək ola bilər
Distribütorlar	Məhsulu müxtəlif ərazilərə yaymaq	Satış əhatəsini genişləndirir	Müəssisənin satış üzərində nəzarəti azalır
Onlayn satış	Məhsulu rəqəmsal kanallar vasitəsilə satmaq	Sifariş prosesi sürətli və rahatdır	Logistika və çatdırılma düzgün qurulmalıdır
Sosial media üzərindən satış	Müştəri ilə birbaşa əlaqə yaratmaq	Reklam və satış eyni mühitdə aparılır	Davamlı aktivlik və operativ cavab tələb edir

Korporativ satış	Müəssisələrə və təşkilatlara satış etmək	Böyük həcmli sifariş imkanı yaradır	Fərdi təklif və müqavilə işi tələb edir
------------------	--	-------------------------------------	---

Bu cədvəl məhsulun hansı satış kanalları vasitəsilə bazara çıxarılacağını müəyyən etmək üçün istifadə olunur. Kanal seçimi məhsulun xüsusiyyətinə, hədəf müştəriyə və müəssisənin resurslarına uyğun aparılmalıdır.

Cədvəl 12.27. Kommunikasiya kanallarının seçilməsi forması

Kommunikasiya kanalı	İstifadə məqsədi	Uyğun olduğu vəziyyət
Sosial media	Brend tanınmasını və müştəri əlaqəsini artırmaq	Hədəf auditoriya rəqəmsal mühitdə aktiv olduqda
Veb-sayt	Məhsul, xidmət və müəssisə haqqında rəsmi məlumat vermək	Müştərinin ətraflı məlumat axtardığı hallarda
Axtarış reklamları	Məhsulla maraqlanan müştərilərə çatmaq	Müştəri konkret məhsul və ya xidmət axtardıqda
E-mail marketing	Mövcud müştərilərlə əlaqəni saxlamaq	Təkrar satış və kampaniya məlumatlandırması üçün
Açıq hava reklamı	Məhsulun görünürlüyünü artırmaq	Kütləvi auditoriyaya çatmaq lazım olduqda
Satış nöqtəsi materialları	Məhsulu alış yerində ön plana çıxarmaq	Müştərinin alış qərarı satış nöqtəsində formalaşdıqda
İctimaiyyətlə əlaqələr	Müəssisə və brend haqqında etibar yaratmaq	İmic və reputasiya gücləndirilməli olduqda

Bu cədvəl müəssisənin müştəri ilə hansı kanallarla əlaqə quracağını göstərir. Kommunikasiya kanalı seçilərkən hədəf bazarın informasiya alma vərdisləri nəzərə alınmalıdır.



Şəkil 12.3. Satış nöqtəsində məhsulun təqdimatı və kommunikasiya materialları

Bu şəkil satış nöqtəsində məhsulun təqdimatı ilə kommunikasiya materiallarının birgə istifadəsini göstərir. Promo-stend, reklam banneri, buklet və məhsul nümunələrinin eyni məkanda yerləşdirilməsi alıcının diqqətini cəlb edir və məhsul haqqında məlumatın daha aydın çatdırılmasına imkan yaradır. Belə təqdimat forması müştəri ilə vizual əlaqəni gücləndirir, məhsula marağı artırır və satış qərarının formalaşmasına müsbət təsir göstərir.

Cədvəl 12.28. Satış və kommunikasiya kanallarının uyğunlaşdırılması

Hədəf müştəri qrupu	Satış kanalı	Kommunikasiya kanalı	Əsas mesaj
Gənclər	Onlayn satış, sosial media üzərindən sifariş	Sosial media, influencer tanıtımı, qısa video kontent	Müasir, rahat və əlçatan seçim
Ofis işçiləri	Ofis yaxınlığındakı satış nöqtələri, onlayn sifariş	Sosial media, e-mail, satış nöqtəsi reklamları	İş günündə rahat və sağlam seçim

Ailələr	Market və supermarketlər	Açıq hava reklamı, satış nöqtəsi materialları	Ailə üçün etibarlı və faydalı məhsul
Korporativ müştərilər	Birbaşa satış, müqavilə əsasında satış	Rəsmi təqdimat, e-mail, görüşlər	Toplu sifariş üçün sərfəli və keyfiyyətli təklif

Bu cədvəl satış kanalı ilə kommunikasiya kanalının uyğun seçilməsini göstərir. Hədəf müştəri qrupu dəyişdikcə məhsulun satıldığı yer və tanıtım mesajı da dəyişməlidir.

Cədvəl 12.29. Kanal üzrə fəaliyyət planı

Kanal	Görüləcək tədbir	İcra müddəti	Məsul şəxs və ya bölmə	Gözlənilən nəticə
Marketlər	Məhsulun rəf yerləşməsinin yaxşılaşdırılması			
Onlayn satış	Sifariş sisteminin sadələşdirilməsi			
Sosial media	Reklam və kontent planının hazırlanması			
Satış nöqtələri	Promo-materialların yerləşdirilməsi			
E-mail	Kampaniya məlumatlarının göndərilməsi			
Distribütorlar	Yeni ərazilər üzrə satış imkanlarının artırılması			

Bu forma hər kanal üzrə görülməli işi konkretləşdirmək üçün istifadə olunur. Kanal idarəetməsi yalnız seçimlə bitməməli, hər kanal üzrə fəaliyyət, müddət və nəticə ayrıca müəyyən edilməlidir.

Cədvəl 12.30. Şərti müəssisə üzrə satış və kommunikasiya kanalları nümunəsi

İstiqamət	Seçilmiş kanal	Tətbiq forması
Əsas satış kanalı	Marketlər və ofis yaxınlığındakı satış nöqtələri	Məhsul hədəf müştərinin gündəlik hərəkət etdiyi ərazilərdə təqdim olunur
Dəstəkləyici satış kanalı	Onlayn sifariş və sosial media üzərindən satış	Müştəriyə rahat sifariş imkanı yaradılır
Əsas kommunikasiya kanalı	Sosial media	Məhsulun sağlam tərkibi, rahat istifadəsi və gündəlik həyata uyğunluğu vurğulanır
Dəstəkləyici kommunikasiya kanalı	Satış nöqtəsi materialları	Məhsul rəfdə və satış məkanında diqqətə çatdırılır
Müştəri ilə əlaqə	Sosial media mesajları və müştəri rəyləri	Müştəri sualları cavablandırılır və rəylər toplanır

Bu nümunədə satış və kommunikasiya kanalları hədəf müştərinin gündəlik davranışına uyğun seçilmişdir. Məhsul həm fiziki satış nöqtəsində, həm də onlayn mühitdə əlçatan olur.

Cədvəl 12.31. Satış və kommunikasiya kanallarının qiymətləndirilməsi

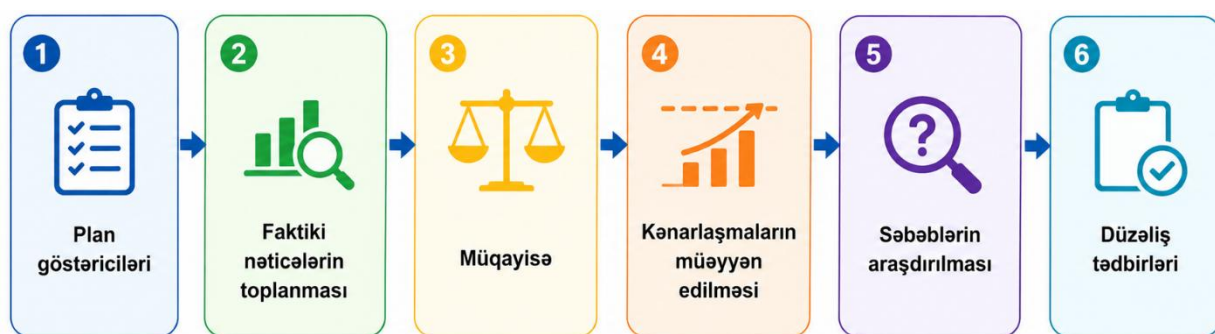
Kanal	Ölçü göstəricisi	Qiymətləndirmə dövrü	Nəticə
Marketlər	Satış həcmi, rəf mövqeyi, təkrar sifariş	Aylıq	
Onlayn satış	Sifariş sayı, tamamlanmış alış faizi	Həftəlik / aylıq	

Sosial media	Baxış, klik, müraciət və izləyici artımı	Həftəlik / aylıq	
Satış nöqtəsi materialları	Məhsulun görünürlüyü və satış artımı	Aylıq	
E-mail marketing	Açılma faizi, klik sayı, sifariş sayı	Kampaniya üzrə	
Distribütorlar	Yeni satış nöqtələrinin sayı və satış həcmi	Aylıq / rüblük	

Bu cədvəl seçilmiş kanalların nəticəsini ölçmək üçün istifadə olunur. Əgər kanal satış və ya tanıtım baxımından gözlənilən nəticəni vermirsə, həmin kanal üzrə tədbirlər dəyişdirilməli və ya daha uyğun kanal seçilməlidir.

12.7. Marketing fəaliyyətinə nəzarət mexanizmləri

Marketing fəaliyyətinə nəzarət müəssisənin müəyyən etdiyi məqsədlərin, planlaşdırılmış tədbirlərin və ayrılmış resursların hansı səviyyədə nəticə verdiyini qiymətləndirməyə xidmət edir. Nəzarət mexanizmi satış, reklam, büdcə, müştəri münasibətləri, satış kanalları və rəqəmsal göstəricilər üzrə aparılmalı, əldə olunan nəticələr plan göstəriciləri ilə müqayisə edilməlidir.



Sxem 12.7. Marketing fəaliyyətinə nəzarət mexanizmi

Bu sxem marketing nəzarətinin əsas ardıcılığını göstərir. Nəzarət yalnız nəticələri izləmək üçün deyil, həm də zəif nəticə verən tədbirləri vaxtında dəyişdirmək üçün tətbiq olunur.

Cədvəl 12.32. Marketing nəzarətinin əsas istiqamətləri

Nəzarət istiqaməti	Qiymətləndiriləcək məsələ	Nəticə göstəricisi
Satış nəticələri	Satış həcmnin plana uyğunluğu	Satış məbləği, satılan məhsul sayı
Reklam fəaliyyəti	Reklamın auditoriyaya çatma və satışa təsiri	Baxış, klik, müraciət, satış
Büdcə xərcləri	Xərclərin planlaşdırılmış büdcəyə uyğunluğu	Plan-fakt xərc müqayisəsi
Satış kanalları	Kanalların satış nəticələrinə təsiri	Kanal üzrə satış həcmi
Müştəri məmnuniyyəti	Müştərilərin məhsul və xidmətə münasibəti	Sorğu nəticələri, şikayət sayı
Rəqəmsal fəaliyyət	Onlayn tanıtım və satış nəticələri	Sifariş sayı, klik, izləyici artımı
Brend tanınması	Müştərilərin brendi tanıma səviyyəsi	Sorğu, sosial media əhatəsi

Bu cədvəl marketing fəaliyyətinin hansı istiqamətlər üzrə izlənilməli olduğunu göstərir. Müəssisə yalnız satış nəticələrini deyil, reklam, büdcə, müştəri münasibəti və rəqəmsal göstəriciləri də nəzarətdə saxlamalıdır.

Cədvəl 12.33. Marketing nəzarəti üzrə plan-fakt müqayisəsi forması

Göstərici	Plan	Faktiki nəticə	Kənarlaşma	Qeyd
Satış həcmi				
Yeni müştəri sayı				
Onlayn sifariş sayı				
Reklam baxışları				
Sosial media müraciətləri				
Büdcə xərcləri				
Müştəri şikayətləri				
Təkrar alışı				

Bu forma planlaşdırılmış göstəricilərlə faktiki nəticələri müqayisə etmək üçün istifadə olunur. Əgər faktiki nəticə plandan aşağıdırsa, kənarlaşmanın səbəbi ayrıca araşdırılmalıdır.

Cədvəl 12.34. Kənarlaşmaların səbəblərinin müəyyən edilməsi forması

Kənarlaşma istiqaməti	Mümkün səbəb	Görüləcək tədbir
Satış həcmi plandan aşağıdır	Satış kanalları kifayət qədər aktiv deyil	Yeni satış nöqtələri seçilməli və satış heyəti ilə iş gücləndirilməlidir
Reklam nəticəsi zəifdir	Reklam mesajı hədəf auditoriyaya uyğun deyil	Reklam məzmunu və auditoriya seçimi yenilənməlidir
Büdcə xərcləri artıb	Xərc bölgüsü düzgün aparılmayıb	Büdcə maddələri yenidən qiymətləndirilməlidir
Müştəri şikayətləri çoxalıb	Məhsul, xidmət və ya çatdırılma ilə bağlı problem var	Şikayətlər səbəblər üzrə qruplaşdırılmalı və düzəliş tədbirləri hazırlanmalıdır
Onlayn sifarişlər azdır	Sifariş sistemi rahat deyil və ya tanıtım zəifdir	Onlayn sifariş prosesi sadələşdirilməli və rəqəmsal reklam gücləndirilməlidir

Bu cədvəl nəzarət nəticəsində aşkar olunan problemləri qərara çevirmək üçün istifadə olunur. Hər kənarlaşma konkret səbəb və konkret tədbirlə əlaqələndirilməlidir.



Şəkil 12.4. Marketing nəticələrinin izlənilməsi üzrə iş mühiti

Bu şəkil marketing nəticələrinin izlənilməsi prosesində rəqəmsal hesabat panellərinin və komanda müzakirələrinin əhəmiyyətini göstərir. Satış həcmi, yeni müştəri sayı, veb-sayt trafiki, reklamın qaytarılması və kampaniya nəticələri kimi göstəricilərin birlikdə təhlil edilməsi marketing fəaliyyətinin effektivliyini obyektiv qiymətləndirməyə imkan verir.

Cədvəl 12.35. Marketing nəzarəti üzrə məsuliyyət bölgüsü

Nəzarət obyektı	Məsul bölmə və ya şəxs	Ölçmə dövrü	Hesabat forması
Satış həcmi	Satış şöbəsi	Həftəlik / aylıq	Satış hesabatı
Reklam nəticələri	Marketing şöbəsi	Kampaniya üzrə	Reklam nəticələri hesabatı
Sosial media göstəriciləri	Rəqəmsal marketing üzrə məsul şəxs	Həftəlik / aylıq	Sosial media hesabatı
Büdcə xərcləri	Maliyyə bölməsi	Aylıq	Plan-fakt xərc hesabatı
Müştəri rəyləri	Müştəri xidməti bölməsi	Davamlı	Rəy və şikayət hesabatı

Satış kanalları	Satış və distribusiyaya üzrə məsul şəxslər	Aylıq / rüblük	Kanal üzrə satış hesabatı
-----------------	--	----------------	---------------------------

Bu cədvəl nəzarət prosesində məsuliyyətin düzgün bölüşdürülməsinə xidmət edir. Hər göstərici üzrə məsul bölmə və hesabat forması müəyyən edildikdə nəticələrin izlənilməsi daha sistemli aparılır.

Cədvəl 12.36. Şərti müəssisə üzrə marketing nəzarəti nümunəsi

Göstərici	Plan	Faktiki nəticə	Kənarlaşma	Qərar
Satış artımı	20%	15%	-5%	Satış nöqtələri artırılmalı və tanıtım gücləndirilməlidir
Onlayn sifarişlər	25% artım	30% artım	+5%	Onlayn satış kanalı daha da inkişaf etdirilməlidir
Sosial media əhatəsi	30% artım	28% artım	-2%	Kontent tezliyi və reklam auditoriyası yenilənməlidir
Müştəri məmuniyyəti	85%	82%	-3%	Müştəri rəyləri üzrə əsas narazılıqlar araşdırılmalıdır
Büdcə xərcləri	10000	10 800	+800	Xərc maddələri yenidən nəzərdən keçirilməlidir

Bu nümunə nəzarət mexanizminin nəticələri necə qiymətləndirdiyini göstərir. Burada yalnız rəqəmlər müqayisə edilmir, həm də hər kənarlaşma üzrə konkret idarəetmə qərarı qəbul edilir.

Cədvəl 12.37. Marketing nəzarəti üzrə yekun yoxlama forması

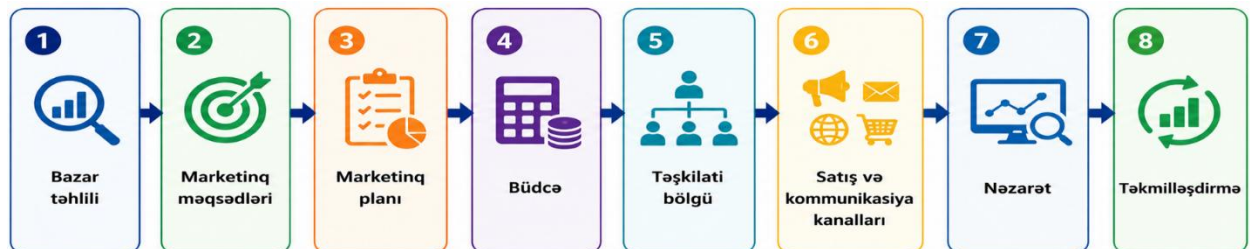
Yoxlama istiqaməti	Bəli / Xeyr	Qeyd
Plan göstəriciləri əvvəlcədən müəyyən edilibmi?		
Faktiki nəticələrin toplanma qaydası göstərilibmi?		
Hər göstərici üzrə məsul şəxs müəyyən olunubmu?		
Ölçmə dövrü qeyd edilibmi?		

Plan-fakt müqayisəsi aparılırmı?		
Kənarlaşmaların səbəbləri araşdırılırmı?		
Düzəliş tədbirləri hazırlanırmı?		
Nəticələr rəhbərliyə təqdim olunurmu?		

Bu forma marketing nəzarəti sisteminin tamlığını qiymətləndirmək üçün istifadə olunur. Nəzarət mexanizmi yalnız göstəricilərin izlənməsi ilə məhdudlaşmamalı, nəticələrin təhlili və düzəliş qərarları ilə tamamlanmalıdır.

12.8. Marketing menecmentinin tətbiq modeli

Marketing menecmentinin tətbiq modeli müəssisənin marketing fəaliyyətini vahid idarəetmə sistemi kimi qurmağa imkan verir. Bu model bazar məlumatlarının toplanması, məqsədlərin müəyyən edilməsi, planın hazırlanması, büdcənin bölüşdürülməsi, təşkilati bölgü, satış və kommunikasiya kanallarının idarə edilməsi, nəzarət və təkmilləşdirmə mərhələlərini əhatə edir.



Sxem 12.8. Marketing menecmentinin tətbiq modeli

Bu sxem marketing fəaliyyətinin hansı ardıcılıqla idarə olunmalı olduğunu göstərir. Modelin əsas məqsədi marketing qərarlarını bir-birindən ayrı deyil, əlaqəli sistem formasında tətbiq etməkdir.

Cədvəl 12.38. Marketing menecmenti modelinin əsas elementləri

Model elementi	Məzmun	Nəticə
Bazar təhlili	Müştərilər, rəqiblər, satış imkanları və bazar vəziyyəti araşdırılır	Müəssisənin bazardakı mövqeyi müəyyən edilir

Marketing məqsədləri	Satış, brend tanınması, müştəri artımı və məmnuniyyət üzrə hədəflər seçilir	Marketing fəaliyyətinin istiqaməti formalaşır
Marketing planı	Məhsul, qiymət, satış və tanıtım üzrə tədbirlər hazırlanır	İcra olunacaq fəaliyyətlər müəyyən edilir
Büdcə	Marketing tədbirlərinə ayrılacaq vəsait bölüşdürülür	Resursların istifadəsi planlaşdırılır
Təşkilati bölgü	İşlər məsul şəxslər və bölmələr arasında bölüşdürülür	İcra mexanizmi qurulur
Satış və kommunikasiya kanalları	Məhsulun satışı və tanıtılması üçün uyğun kanallar seçilir	Müştəriyə çatma imkanları artırılır
Nəzarət	Plan göstəriciləri faktiki nəticələrlə müqayisə edilir	Kənarlaşmalar müəyyən olunur
Təkmilləşdirmə	Zəif nəticə verən tədbirlər yenilənir	Marketing fəaliyyəti gücləndirilir

Bu cədvəl marketing menecmenti modelinin əsas hissələrini ümumiləşdirir. Hər element konkret idarəetmə qərarı ilə bağlıdır və ümumi nəticədə marketing fəaliyyətinin sistemli idarə olunmasına xidmət edir.

Cədvəl 12.39. Şərti müəssisə üzrə marketing menecmenti modelinin tətbiqi

Model mərhələsi	Tətbiq üzrə qərar
Bazar təhlili	Sağlam qəlyanaltı məhsullarına marağın artdığı və rəqabətin gücləndiyi müəyyən edilir
Marketing məqsədi	6 ay ərzində satış həcmi 20% artırmaq
Hədəf bazar	Ofis işçiləri və sağlam qidalanmaya üstünlük verən gənclər

Marketing strategiyası	Diferensiasiya və hədəflənmiş bazar strategiyası
Marketing planı	Sosial media reklamı, satış nöqtələrinin genişləndirilməsi və qablaşdırmanın yenilənməsi
Büdcə	Reklam, qablaşdırma, onlayn satış və satış təşviqi üzrə vəsait ayrılır
Təşkilati bölgü	Reklam marketing şöbəsinə, satış kanalları satış şöbəsinə, büdcə nəzarəti maliyyə bölməsinə həvalə edilir
Nəzarət	Satış artımı, onlayn sifariş sayı, reklam nəticələri və müştəri rəyləri izlənilir
Təkmilləşdirmə	Zəif nəticə verən reklam kanalları dəyişdirilir və satış nöqtələri yenidən qiymətləndirilir

Bu cədvəl modelin müəssisə fəaliyyətinə necə uyğunlaşdırıla biləcəyini göstərir. Burada hər mərhələ konkret qərarla ifadə olunur və nəticələrin izlənilməsi üçün əsas yaradır.

Cədvəl 12.40. Marketing menecmenti modelində məsuliyyət və nəticə əlaqəsi

Fəaliyyət	Məsul bölmə və ya şəxs	Nəticə göstəricisi
Bazar məlumatlarının toplanması	Marketing şöbəsi	Müştəri, rəqib və satış məlumatları
Məqsədlərin hazırlanması	Marketing şöbəsinin rəhbəri	Satış və brend üzrə hədəflər
Marketing planının tərtibi	Marketing şöbəsi	Təsdiq olunmuş marketing planı
Büdcənin bölüşdürülməsi	Marketing və maliyyə bölmələri	Planlaşdırılmış xərc bölgüsü
Reklam tədbirlərinin icrası	Marketing və rəqəmsal marketing üzrə məsul şəxslər	Baxış, klik, müraciət və satış göstəriciləri

Satış kanallarının idarə edilməsi	Satış şöbəsi	Yeni satış nöqtələri və satış həcmi
Müştəri rəylərinin toplanması	Müştəri xidməti bölməsi	Sorğu nəticələri və şikayət sayı
Nəticələrin qiymətləndirilməsi	Marketing şöbəsinin rəhbəri	Plan-fakt müqayisəsi və düzəliş qərarları

Bu cədvəl məsuliyyət bölgüsünün nəticə göstəriciləri ilə əlaqələndirilməsini göstərir. Hər fəaliyyət üzrə cavabdeh şəxs və ölçü göstəricisi müəyyən edildikdə marketing fəaliyyəti daha dəqiq idarə olunur.

Cədvəl 12.41. Marketing menecmenti modelinin yekun forması

İdarəetmə istiqaməti	Yekun qərar
Əsas marketing məqsədi	
Hədəf bazar	
Seçilmiş strategiya	
Əsas rəqabət üstünlüyü	
Marketing planının əsas tədbirləri	
Büdcə istiqamətləri	
Məsul bölmələr	
Satış kanalları	
Kommunikasiya kanalları	
Nəzarət göstəriciləri	
Təkmilləşdirmə istiqamətləri	

Bu forma modelin yekunlaşdırılması üçün istifadə olunur. Cədvəl doldurulduqda müəssisənin marketing fəaliyyətinin məqsədi, icra mexanizmi, məsul şəxsləri və nəzarət göstəriciləri aydın görünür.

Cədvəl 12.42. Marketing menecmenti modelinin qiymətləndirilməsi

Qiymətləndirmə meyarı	Bəli / Xeyr	Qeyd
Marketing məqsədi konkret müəyyən edilibmi?		

Hədəf bazar dəqiq seçilibmi?		
Strategiya marketing planına uyğunlaşdırılıbmı?		
Büdcə real xərclər əsasında hazırlanıbmı?		
Məsuliyyət bölgüsü aparılıbmı?		
Satış və kommunikasiya kanalları müəyyən edilibmi?		
Nəzarət göstəriciləri seçilibmi?		
Düzəliş və təkmilləşdirmə mexanizmi nəzərdə tutulubmu?		

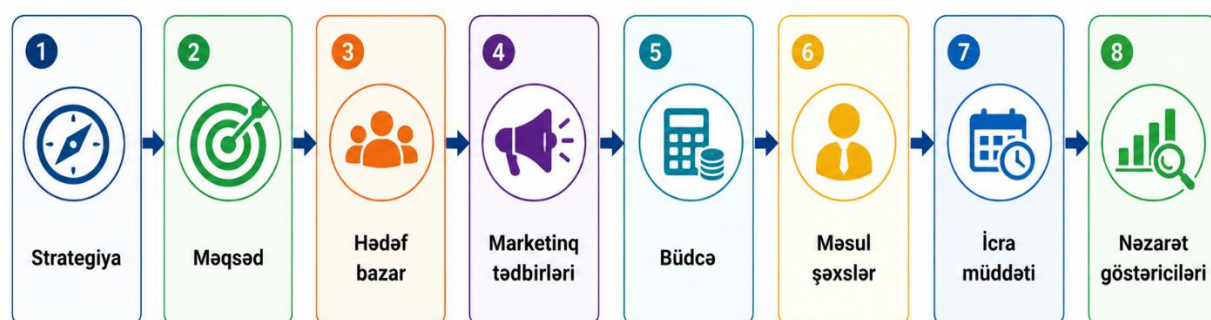
Bu qiymətləndirmə forması marketing menecmenti modelinin tətbiqə hazır olub-olmadığını müəyyən etmək üçün istifadə olunur. Əsas istiqamətlər üzrə qərarlar verildikdə model müəssisənin marketing fəaliyyətinin idarə olunması üçün əsas sənəd rolunu oynaya bilər.

Beləliklə, marketing menecmentinin səmərəli tətbiqi üçün məqsədlər konkret, resurslar düzgün bölüşdürülmüş, məsuliyyət bölgüsü isə aydın olmalıdır. Müəssisədə marketing fəaliyyətinin uğurlu idarə olunması yalnız marketing şöbəsinin fəaliyyəti ilə məhdudlaşmır; satış, maliyyə, müştəri xidməti və digər struktur bölmələrin əlaqəli fəaliyyəti də mühüm əhəmiyyət daşıyır.

Fəsil 13. Marketing qərarlarının icrası və nəticələrin qiymətləndirilməsi

13.1. Marketing strategiyasından marketing planına keçid

Marketing strategiyası müəssisənin bazarda seçdiyi əsas istiqaməti müəyyən edir, marketing planı isə həmin istiqamətin konkret tədbirlərə çevrilməsini təmin edir. Strategiyadan plana keçid zamanı məqsəd, hədəf bazar, rəqabət üstünlüyü, satış kanalları, tanıtım tədbirləri, büdcə və nəzarət göstəriciləri bir-biri ilə əlaqələndirilməlidir.



Sxem 13.1. Marketing strategiyasından marketing planına keçid modeli

Bu model strategiyanın ümumi qərar kimi qalmamasını təmin edir. Hər strateji istiqamət konkret tədbirə, icra müddətinə və ölçülə bilən nəticəyə çevrilməlidir.

Cədvəl 13.1. Strategiyanın marketing planına çevrilməsi forması

Strategiya elementi	Marketing planında əks olunması
Seçilmiş strategiya	Planın əsas istiqamətini müəyyən edir
Hədəf bazar	Tədbirlərin hansı müştəri qrupuna yönələcəyini göstərir
Rəqabət üstünlüyü	Reklam mesajı və məhsul təqdimatının əsasını təşkil edir
Marketing məqsədi	Planın hansı nəticəyə xidmət etdiyini müəyyən edir
Satış kanalları	Məhsulun müştəriyə necə çatdırılacağını göstərir
Kommunikasiya kanalları	Müştəri ilə əlaqənin hansı vasitələrlə qurulacağını müəyyən edir
Büdcə	Tədbirlərə ayrılacaq maliyyə vəsaitini göstərir
Nəzarət göstəriciləri	Planın nəticəsinin necə ölçüləcəyini müəyyən edir

Bu cədvəl strategiya ilə marketing planı arasında əlaqəni göstərir. Plan hazırlanarkən strategiyanın hər elementi ayrıca qərara çevrilməlidir.

Cədvəl 13.2. Marketing strategiyasından tədbirlər planına keçid

Strateji qərar	Planlaşdırılan tədbir	Gözlənilən nəticə
Brend tanınmasını artırmaq	Sosial media və satış nöqtəsi tanıtımlarının təşkili	Daha geniş auditoriyaya çatmaq
Satış kanallarını genişləndirmək	Yeni satış nöqtələri və onlayn sifariş imkanlarının artırılması	Satış həcminin yüksəlməsi
Məhsulu fərqləndirmək	Qablaşdırma, tərkib və fayda mesajlarının ön plana çıxarılması	Məhsulun rəqiblərdən seçilməsi
Müştəri məmnuniyyətini artırmaq	Rəy toplama, şikayətlərin izlənməsi və xidmətin təkmilləşdirilməsi	Təkrar alışların artması
Rəqəmsal görünürlüğü gücləndirmək	Kontent planı, reklam kampaniyası və onlayn satışın inkişafı	Onlayn müraciət və sifarişlərin artması

Bu cədvəldə strateji qərarlar konkret tədbirlərlə əlaqələndirilir. Hər tədbir müəssisənin ümumi strategiyasına xidmət etməlidir.

Cədvəl 13.3. Marketing planının icra qrafiki

Tədbir	İcra müddəti	Məsul bölmə və ya şəxs	Nəticə göstəricisi
Sosial media kampaniyasının hazırlanması			Baxış, klik, müraciət sayı
Yeni satış nöqtələrinin müəyyən edilməsi			Yeni satış nöqtələrinin sayı
Qablaşdırma və təqdimat materiallarının yenilənməsi			Müştəri rəyi və satış artımı

Onlayn sifariş imkanlarının gücləndirilməsi			Onlayn sifariş sayı
Müştəri rəylərinin toplanması			Sorğu nəticələri və şikayət sayı
Reklam nəticələrinin qiymətləndirilməsi			Plan-fakt müqayisəsi

Bu forma marketinq planının icrasını vaxt, məsuliyyət və nəticə baxımından sistemləşdirir. Tədbirlər yalnız yazılmamalı, onların icra müddəti və ölçü göstəricisi də müəyyən edilməlidir.

Cədvəl 13.4. Şərti müəssisə üzrə strategiyadan plana keçid

Strategiya elementi	Plan üzrə qərar
Seçilmiş strategiya	Diferensiasiya və hədəflənmiş bazar strategiyası
Hədəf bazar	Ofis işçiləri və sağlam qidalanmaya üstünlük verən gənclər
Rəqabət üstünlüyü	Sağlam tərkib, rahat qablaşdırma və onlayn sifariş imkanı
Marketinq məqsədi	6 ay ərzində satış həcmi 20% artırmaq
Satış tədbiri	Marketlərdə və ofis yaxınlığında satış nöqtələrinin artırılması
Kommunikasiya tədbiri	Sosial media reklamı və satış nöqtəsi materialları
Büdcə istiqaməti	Reklam, qablaşdırma, satış təşviqi və rəqəmsal alətlər
Nəzarət göstəricisi	Satış artımı, sifariş sayı, müştəri rəyi və təkrar alış faizi

Bu nümunədə strategiya konkret marketinq planına çevrilir. Müəssisənin seçdiyi diferensiasiya strategiyası məhsulun sağlam tərkibi, rahat qablaşdırması və hədəf müştəriyə uyğun satış kanalları vasitəsilə həyata keçirilir.

Cədvəl 13.5. Strategiyadan plana keçidin yekun yoxlama forması

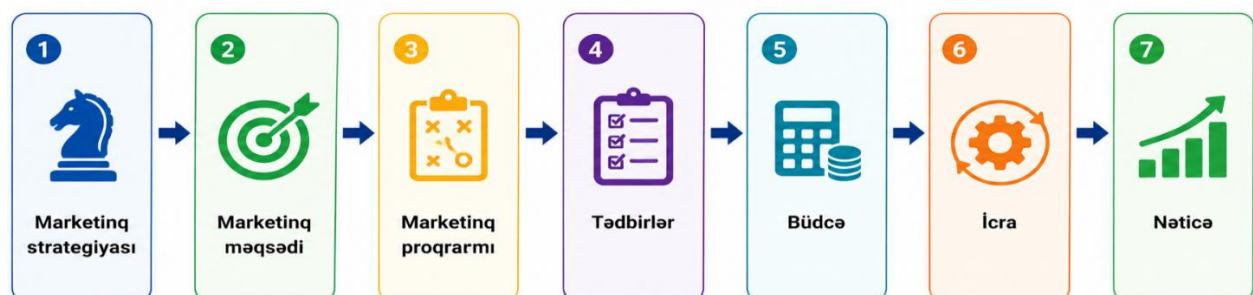
Yoxlama istiqaməti	Bəli / Xeyr	Qeyd
---------------------------	--------------------	-------------

Seçilmiş strategiya planın əsasına daxil edilibmi?		
Hədəf bazar dəqiq göstərilibmi?		
Rəqabət üstünlüyü tədbirlərdə əks olunubmu?		
Marketing məqsədi ölçülə biləndirmi?		
Tədbirlər konkret yazılıbmı?		
Büdcə istiqamətləri müəyyən edilibmi?		
Məsul şəxslər və icra müddəti göstərilibmi?		
Nəzarət göstəriciləri seçilibmi?		

Bu yoxlama forması strategiyanın marketing planına düzgün çevrilib-çevrilmədiyini qiymətləndirmək üçün istifadə olunur. Əgər strategiya ilə tədbirlər arasında əlaqə aydındırsa, marketing planı icra üçün daha əsaslandırılmış hesab olunur.

13.2. Marketing strategiyası və marketing proqramlarının əlaqələndirilməsi

Marketing strategiyası müəssisənin bazarda seçdiyi əsas istiqaməti müəyyən edir, marketing proqramları isə həmin istiqamətin icrasını təmin edən tədbirlər toplusudur. Strategiya ümumi qərarı, proqram isə bu qərarın konkret fəaliyyətlər, müddətlər, məsul şəxslər, büdcə və nəticə göstəriciləri üzrə həyata keçirilməsini göstərir.



Sxem 13.2. Marketing strategiyası və marketing proqramlarının əlaqələndirilməsi modeli

Bu model strategiya ilə proqram arasında əlaqəni göstərir. Strategiya yalnız ümumi istiqamət kimi qalmamalı, konkret proqramlar vasitəsilə həyata keçirilməlidir.

Cədvəl 13.6. Marketing strategiyası və proqramlarının əlaqələndirilməsi forması

Strategiya istiqaməti	Marketing proqramı	Əsas tədbirlər	Gözlənilən nəticə
Brend tanınmasının artırılması	Reklam və tanıtım proqramı	Sosial media reklamları, satış nöqtəsi materialları, açıq hava reklamı	Brendin daha geniş auditoriya tərəfindən tanınması
Satış həcminin artırılması	Satışın təşviqi proqramı	Endirimlər, kampaniyalar, hədiyyəli satışlar	Satışların artması
Müştəri loyallığının gücləndirilməsi	Müştəri münasibətləri proqramı	Rəy toplama, bonus sistemi, təkrar alış kampaniyaları	Daimi müştəri sayının artması
Yeni bazarlara çıxış	Distribusiya və satış kanalları proqramı	Yeni satış nöqtələri, distribütorlarla əməkdaşlıq	Bazar əhatəsinin genişlənməsi
Rəqəmsal satışın inkişafı	Rəqəmsal marketing proqramı	Onlayn reklam, sosial media satışı, veb-sayt və sifariş sistemi	Onlayn sifarişlərin artması

Bu cədvəl strategiyanın hansı proqramlar vasitəsilə icra ediləcəyini göstərir. Hər strategiya istiqamətinə uyğun marketing proqramı seçilməli və həmin proqram konkret tədbirlərlə ifadə olunmalıdır.

Cədvəl 13.7. Marketing proqramının hazırlanması forması

Proqram elementi	Doldurulacaq məlumat
Proqramın adı	
Proqramın məqsədi	
Hədəf auditoriya	
Əsas tədbirlər	
İcra müddəti	
Məsul bölmə və ya şəxs	
Büdcə	
İstifadə olunacaq kanallar	
Nəzarət göstəriciləri	
Gözlənilən nəticə	

Bu forma ayrıca marketing proqramının hazırlanması üçün istifadə olunur. Proqramın məqsədi, auditoriyası, tədbirləri və nəticə göstəriciləri dəqiq yazıldıqda onun icrasına nəzarət etmək daha asan olur.

Cədvəl 13.8. Şərti müəssisə üzrə marketing strategiyası və proqramlarının əlaqələndirilməsi

Strategiya istiqaməti	Marketing proqramı	Tədbirlər	Nəticə göstəricisi
Məhsulun fərqləndirilməsi	Məhsul təqdimatı proqramı	Sağlam tərkib və rahat qablaşdırmanın vurğulanması	Müştəri marağı və satış artımı
Brend tanınmasının artırılması	Sosial media tanıtım proqramı	Reklam paylaşımları, qısa videolar, kampaniya elanları	Baxış, klik və izləyici sayı
Satış kanallarının genişləndirilməsi	Satış şəbəkəsinin	Yeni marketlər və ofis yaxınlığında satış nöqtələri	Yeni satış nöqtələrinin sayı

	inkişafı proqramı		
Onlayn satışın artırılması	Rəqəmsal satış proqramı	Sosial media üzərindən sifariş, onlayn kampaniyalar	Onlayn sifariş sayı
Müştəri məmnuniyyətinin yüksəldilməsi	Müştəri rəyləri proqramı	Sorğular, şikayətlərin təhlili, xidmətin yaxşılaşdırılması	Məmnuniyyət faizi və şikayət sayı

Bu nümunədə hər strategiya istiqaməti ayrıca marketinq proqramı ilə əlaqələndirilir. Müəssisə məhsulu fərqləndirmək istəyirsə, yalnız ümumi reklam deyil, məhsul təqdimatı, satış nöqtəsi və rəqəmsal tanıtım üzrə uyğun proqramlar hazırlamalıdır.

Cədvəl 13.9. Marketinq proqramlarının icra qrafiki

Marketinq proqramı	Başlanma vaxtı	Bitmə vaxtı	Məsul bölmə	Nəzarət göstəricisi
Reklam və tanıtım proqramı				
Satışın təşviqi proqramı				
Sosial media proqramı				
Satış kanallarının inkişafı proqramı				
Müştəri münasibətləri proqramı				
Rəqəmsal satış proqramı				

Bu qrafik proqramların eyni vaxtda və ya ardıcıl şəkildə necə icra olunacağını göstərir. Hər proqram üzrə başlanma və bitmə vaxtı müəyyən edilməlidir ki, tədbirlər qarışmasın və nəticələr vaxtında qiymətləndirilsin.

Cədvəl 13.10. Marketing proqramlarının yekun qiymətləndirilməsi

Qiymətləndirmə istiqaməti	Bəli / Xeyr	Qeyd
Proqram seçilmiş strategiyaya uyğundurmu?		
Proqramın məqsədi dəqiq yazılıbmı?		
Hədəf auditoriya müəyyən edilibmi?		
Tədbirlər konkret göstərilibmi?		
Büdcə ayrılıbmı?		
Məsul şəxslər müəyyən edilibmi?		
İcra müddəti göstərilibmi?		
Nəticə göstəriciləri seçilibmi?		

Bu forma marketing proqramlarının icraya hazır olub-olmadığını yoxlamaq üçün istifadə olunur. Proqram strategiyaya uyğun deyilsə və ya nəticə göstəriciləri müəyyən edilməyibsə, onun yenidən işlənməsi məqsəduyğundur.

13.3. Rəqəmsal marketing alətlərindən istifadə

Rəqəmsal marketing alətləri müəssisənin məhsul və xidmətlərini onlayn mühitdə tanıtmaya, hədəf auditoriya ilə əlaqə yaratmağa, satış imkanlarını artırmağa və nəticələri ölçmək üçün tətbiq olunur. Bu alətlər seçilərkən hədəf bazarın davranışı, məhsulun xüsusiyyətləri, satış kanalları, reklam büdcəsi və ölçüləcək nəticələr nəzərə alınmalıdır.



Sxem 13.3. Rəqəmsal marketing alətlərindən istifadə ardıcılığı

Bu sxem rəqəmsal marketing fəaliyyətinin ardıcıl qurulmasını göstərir. Müəssisə əvvəlcə hansı auditoriyaya çatmaq istədiyini müəyyən etməli, sonra həmin auditoriyaya uyğun rəqəmsal kanal və mesaj seçməlidir.

Cədvəl 13.11. Rəqəmsal marketing alətlərinin seçilməsi

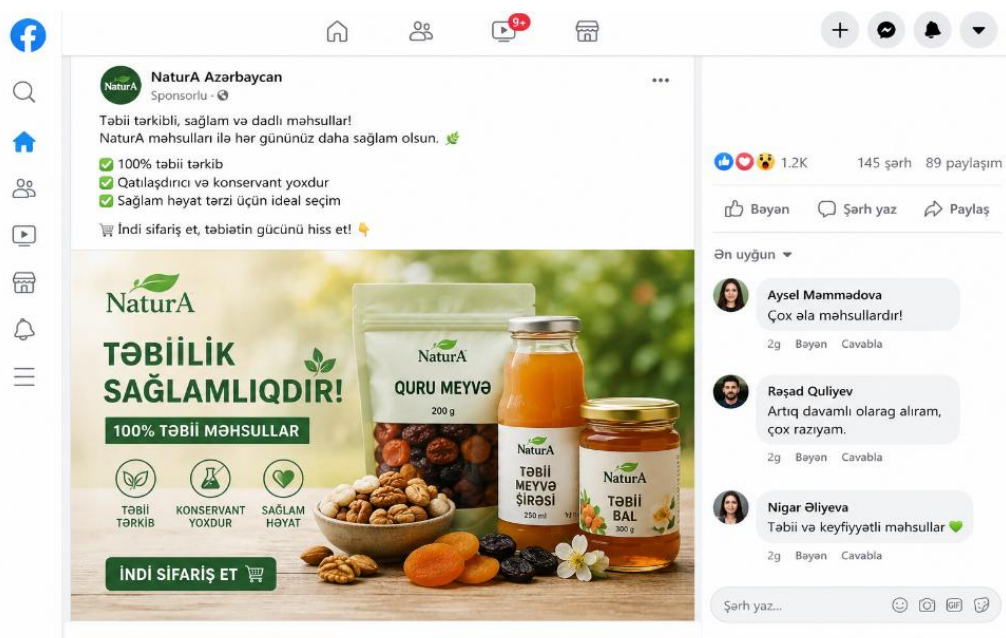
Rəqəmsal alət	İstifadə məqsədi	Uyğun olduğu vəziyyət
Sosial media	Brend tanınmasını artırmaq və müştəri ilə əlaqə yaratmaq	Hədəf auditoriya sosial şəbəkələrdə aktiv olduqda
Veb-sayt	Məhsul, xidmət və müəssisə haqqında rəsmi məlumat vermək	Müştəri məhsul haqqında ətraflı məlumat axtardıqda
Axtarış reklamları	Məhsul və xidmətlə maraqlanan istifadəçilərə çatmaq	Müştəri konkret məhsul və ya xidmət axtardıqda
E-mail marketing	Mövcud müştərilərlə əlaqəni saxlamaq	Təkrar satış, kampaniya və məlumatlandırma üçün
Kontent marketing	Faydalı məlumat verməklə müştəri marağı yaratmaq	Məhsulun izahı və etibarın artırılması lazım olduqda
Onlayn satış platformaları	Məhsulu rəqəmsal mühitdə satmaq	Müştərinin onlayn alış verdiyi olduqda
Rəqəmsal analitika	Reklam və satış nəticələrini ölçmək	Kampaniya nəticələrinin qiymətləndirilməsi tələb olunduqda

Bu cədvəl rəqəmsal alətlərin məqsəd üzrə seçilməsinə kömək edir. Müəssisə bütün alətlərdən eyni anda istifadə etməməli, hədəf auditoriyaya və marketing məqsədinə uyğun vasitələri seçməlidir.

Cədvəl 13.12. Rəqəmsal kanal və məqsəd uyğunluğu

Marketing məqsədi	Uyğun rəqəmsal kanal	Ölçüləcək göstərici
Brend tanınmasını artırmaq	Sosial media, video kontent, rəqəmsal reklam	Baxış sayı, əhatə dairəsi, izləyici artımı
Satışları artırmaq	Onlayn satış, sosial media reklamı, axtarış reklamları	Sifariş sayı, satış məbləği, dönüşüm faizi
Müştəri ilə əlaqəni gücləndirmək	Sosial media mesajları, e-mail, sorğular	Müraciət sayı, cavablandırma müddəti, rəy sayı
Məhsul haqqında məlumat vermək	Veb-sayt, bloq, kontent paylaşımı	Sayt ziyarəti, oxunma sayı, klik sayı
Təkrar alışları artırmaq	E-mail marketing, bonus kampaniyaları, sosial media	Təkrar sifariş sayı, kampaniya istifadəsi

Bu cədvəl rəqəmsal kanalların məqsədə uyğun seçilməsini göstərir. Məsələn, əsas məqsəd brend tanınmasıdırsa, sosial media və video kontent daha uyğun ola bilər. Məqsəd satışdırsa, onlayn sifariş və reklam kanallarına üstünlük verilməlidir.





Şəkil 13.1. Sosial media reklamının görünüşü

Bu şəkillər sosial media reklamının məhsul təqdimatı, reklam mesajı, vizual dizayn və müştəri reaksiyası ilə birlikdə necə formalaşdırıldığını göstərir. Hər iki nümunədə məhsulun əsas üstünlükləri — təbii tərkib, sağlamlıq, keyfiyyət, endirim və sifariş imkanı — qısa və diqqətçəkən formada təqdim olunur. Belə reklam formatı rəqəmsal mühitdə hədəf auditoriya ilə birbaşa əlaqə yaratmağa, məhsula marağı artırmağa və onlayn satış qərarını stimullaşdırmağa xidmət edir.

Cədvəl 13.13. Rəqəmsal kontent planı forması

Kontent növü	Məqsəd	Paylaşım kanalı	Paylaşım tezliyi	Gözlənilən nəticə
Məhsul haqqında paylaşım	Məhsulu tanıtmaq	Sosial media		
Müştəri rəyi	Etibar yaratmaq	Sosial media / veb-sayt		
Kampaniya elanı	Satışı artırmaq	Sosial media / e-mail		
Maarifləndirici kontent	Müştəriyə faydalı məlumat vermək	Bloq / sosial media		
Qısa video	Diqqət cəlb etmək	Sosial media		

Sual-cavab paylaşımı	Müştəri ilə əlaqəni gücləndirmək	Sosial media		
----------------------	----------------------------------	--------------	--	--

Bu forma rəqəmsal kontentin əvvəlcədən planlaşdırılması üçün istifadə olunur. Kontent yalnız paylaşım məqsədilə deyil, konkret marketing nəticəsinə xidmət etməlidir.

Cədvəl 13.14. Rəqəmsal reklam kampaniyasının hazırlanması forması

Kampaniya elementi	Doldurulacaq məlumat
Kampaniyanın adı	
Məqsəd	
Hədəf auditoriya	
Reklam mesajı	
İstifadə olunacaq kanal	
Büdcə	
Müddət	
Ölçüləcək göstəricilər	
Gözlənilən nəticə	

Bu forma rəqəmsal reklam kampaniyasının əsas parametrlərini müəyyən etmək üçün istifadə olunur. Kampaniya başlamazdan əvvəl məqsəd, auditoriya, büdcə və ölçü göstəriciləri dəqiq yazılmalıdır.

Cədvəl 13.15. Şərti müəssisə üzrə rəqəmsal marketing alətlərindən istifadə

İstiqamət	Seçilmiş alət	Tətbiq forması	Nəticə göstəricisi
Brend tanınması	Sosial media reklamı	Məhsulun sağlam tərkibi və rahat istifadəsi haqqında paylaşımlar	Baxış, klik və izləyici artımı
Satış	Onlayn sifariş	Sosial media və veb-sayt üzərindən sifariş imkanı	Onlayn sifariş sayı

Müştəri əlaqəsi	Sosial media mesajları	Müştəri suallarının cavablandırılması və rəylərin toplanması	Müraciət və rəy sayı
Tanıtım	Qısa video kontent	Məhsulun gündəlik istifadə vəziyyətində təqdim olunması	Video baxış sayı
Təkrar alış	E-mail və kampaniya mesajları	Mövcud müştərilərə kampaniya məlumatlarının göndərilməsi	Təkrar sifariş sayı

Bu nümunədə rəqəmsal marketing alətləri məhsulun tanındılması, satışın artırılması və müştəri ilə əlaqənin gücləndirilməsi üçün seçilmişdir. Əsas diqqət sosial media, onlayn sifariş və müştəri rəylərinin toplanmasına yönəldilir.

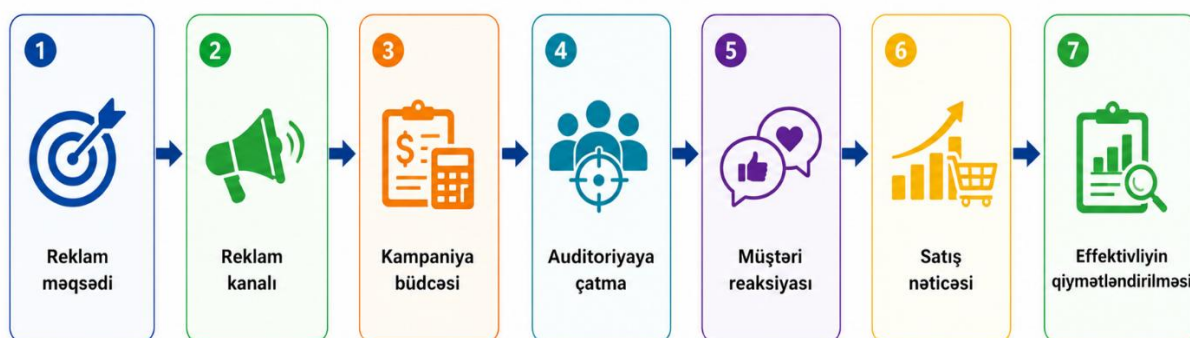
Cədvəl 13.16. Rəqəmsal marketing nəticələrinin qiymətləndirilməsi

Göstərici	Ölçmə məqsədi	Qiymətləndirmə dövrü
Baxış sayı	Reklam və kontentin neçə nəfərə çatdığını göstərir	Həftəlik / aylıq
Klik sayı	Auditoriyanın reklam və ya linklə maraqlanmasını göstərir	Həftəlik / aylıq
Müraciət sayı	Müştərinin məhsulla bağlı əlaqə yaratmasını göstərir	Həftəlik / aylıq
Onlayn sifariş sayı	Rəqəmsal satışın nəticəsini göstərir	Aylıq
Dönüşüm faizi	Reklamdan satışa keçid səviyyəsini göstərir	Kampaniya üzrə
İzləyici artımı	Brendin rəqəmsal auditoriyasının böyüməsini göstərir	Aylıq
Müştəri rəyləri	Məhsul və xidmət haqqında münasibəti göstərir	Davamlı

Bu cədvəl rəqəmsal marketing fəaliyyətinin nəticələrini ölçmək üçün istifadə olunur. Ölçülən göstəricilər əsasında hansı kanalın daha səmərəli işlədiyi, hansı kampaniyanın daha çox nəticə verdiyi müəyyən edilir.

13.4. Reklam kampaniyasının effektivliyinin qiymətləndirilməsi

Reklam kampaniyasının effektivliyinin qiymətləndirilməsi reklam tədbirlərinə sərf edilən vəsaitin, seçilmiş kommunikasiya kanalının və reklam mesajının müəssisəyə hansı nəticə verdiyini müəyyən etməyə xidmət edir. Qiymətləndirmə zamanı reklamın auditoriyaya çatma səviyyəsi, müştəri marağı yaratması, satışa təsiri və xərclərin səmərəliliyi əsas göstəricilər kimi nəzərə alınmalıdır.



Sxem 13.4. Reklam kampaniyasının qiymətləndirilməsi ardıcılığı

Bu ardıcılıq reklam kampaniyasının yalnız yayımlanmasını deyil, onun nəticəsinin də ölçülməsini təmin edir. Kampaniya başlamazdan əvvəl məqsəd, büdcə, kanal və nəticə göstəriciləri müəyyən edilməlidir.

Cədvəl 13.17. Reklam kampaniyasının əsas qiymətləndirmə göstəriciləri

Göstərici	Məzmun
Auditoriyaya çatma	Reklamın neçə nəfərə göstərildiyini müəyyən edir
Baxış sayı	Reklam materialına neçə dəfə baxıldığını göstərir
Klik sayı	Reklama maraq göstərən və keçid edən istifadəçilərin sayını göstərir
Müraciət sayı	Reklamdan sonra müştərilərin əlaqə yaratma səviyyəsini göstərir

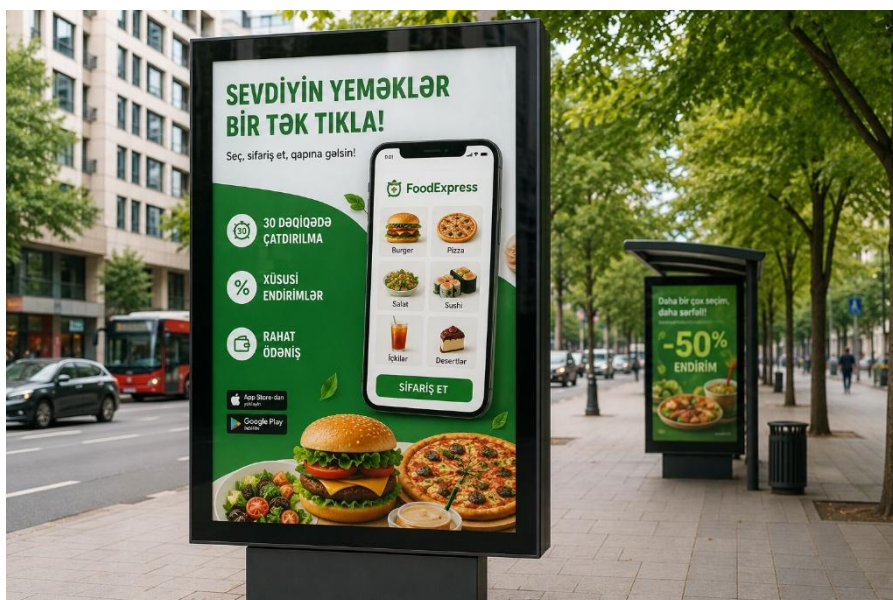
Satış sayı	Reklam kampaniyası nəticəsində əldə olunan satışları göstərir
Reklam xərci	Kampaniyaya sərf olunan ümumi vəsaiti göstərir
Bir müştəriyə düşən xərc	Yeni müştərinin cəlb olunmasına sərf edilən xərci göstərir
Reklam gəlirliliyi	Reklam xərci ilə əldə olunan gəlir arasındakı əlaqəni göstərir

Bu cədvəl reklam kampaniyasının hansı göstəricilər əsasında qiymətləndiriləcəyini göstərir. Müəssisə yalnız baxış və klik sayına deyil, reklamın satışa və müştəri davranışına təsirinə də diqqət yetirməlidir.

Cədvəl 13.18. Reklam kampaniyasının qiymətləndirilməsi forması

Göstərici	Plan	Faktiki nəticə	Kənarlaşma	Qeyd
Reklam büdcəsi				
Auditoriyaya çatma				
Baxış sayı				
Klik sayı				
Müraciət sayı				
Satış sayı				
Əldə olunan gəlir				
Yeni müştəri sayı				

Bu forma planlaşdırılmış və faktiki nəticələri müqayisə etmək üçün istifadə olunur. Əgər reklam çox baxış alır, lakin satış yaratmırsa, reklam mesajı, hədəf auditoriya və satış təklifi yenidən qiymətləndirilməlidir.



Şəkil 13.2. Reklam kampaniyasının vizual təqdimatı

Bu şəkil reklam kampaniyasının vizual təqdimatında açıq hava reklamının necə istifadə oluna biləcəyini göstərir. Reklam lövhəsində məhsul və ya xidmətin əsas üstünlüklərinin qısa mesaj, diqqətçəkən dizayn və çağırış xarakterli ifadələrlə təqdim edilməsi auditoriyanın marağını cəlb edir. Belə vizual reklam forması brendin tanınmasını artırmağa, kampaniya mesajını geniş kütləyə çatdırmağa və istehlakçını məhsuldan istifadə etməyə yönləndirməyə xidmət edir.

Cədvəl 13.19. Reklam kanalları üzrə nəticələrin müqayisəsi

Reklam kanalı	Xərc	Auditoriyaya çatma	Müraciət sayı	Satış sayı	Nəticə
Sosial media reklamı					
Axtarış reklamı					
Satış nöqtəsi reklamı					
Açıq hava reklamı					
E-mail kampaniyası					

Bu cədvəl müxtəlif reklam kanallarının nəticələrini müqayisə etmək üçün istifadə olunur. Ən səmərəli kanal yalnız ən çox baxış gətirən kanal deyil, daha az xərc ilə daha çox müraciət və satış yaradan kanaldır.

Cədvəl 13.20. Reklam kampaniyasının səmərəlilik göstəriciləri

Göstərici	Hesablanma qaydası	İstifadə məqsədi
Bir klikə düşən xərc	Reklam xərci / klik sayı	Reklama maraq yaratma xərcini ölçmək
Bir müraciətə düşən xərc	Reklam xərci / müraciət sayı	Potensial müştəri cəlb etmə xərcini ölçmək
Bir satışa düşən xərc	Reklam xərci / satış sayı	Satış yaratma xərcini müəyyən etmək
Dönüşüm faizi	$\text{Satış sayı} / \text{klik sayı} \times 100$	Reklamdan satışa keçid səviyyəsini ölçmək
Reklam gəlirliliyi	Reklamdan əldə olunan gəlir / reklam xərci	Reklam xərcinin gəlir yaratma səviyyəsini qiymətləndirmək

Bu göstəricilər reklam kampaniyasının real nəticəsini ölçməyə imkan verir. Müəssisə reklamın yalnız görünürlüğünü deyil, satışa və gəlirə təsirini də qiymətləndirməlidir.

Cədvəl 13.21. Şərti müəssisə üzrə reklam kampaniyasının qiymətləndirilməsi

Göstərici	Nəticə
Reklam büdcəsi	3 000
Auditoriyaya çatma	80 000 nəfər
Klik sayı	2 400
Müraciət sayı	350
Satış sayı	180
Reklamdan əldə olunan gəlir	7 500
Bir satışa düşən xərc	16,7
Reklam gəlirliliyi	2,5

Bu nümunədə reklam kampaniyası 3 000 məbləğində xərc qarşılığında 7 500 gəlir yaratmışdır. Reklam gəlirliliyi 2,5 olduğu üçün kampaniya səmərəli hesab edilə bilər. Lakin müraciət sayı ilə satış sayı arasındakı fərq müştəri ilə əlaqə və satış prosesinin də təhlil edilməsini tələb edir.

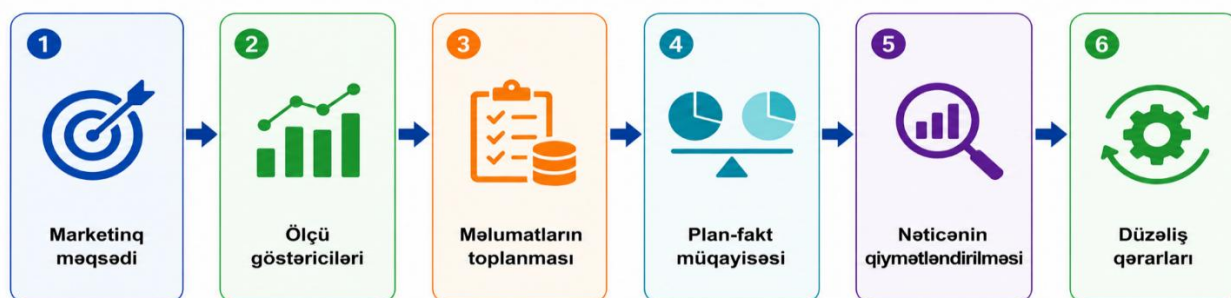
Cədvəl 13.22. Reklam kampaniyası üzrə yekun qərar forması

Qiymətləndirmə istiqaməti	Qərar
Ən səmərəli reklam kanalı	
Daha çox xərc tələb edən kanal	
Ən çox satış yaradan kanal	
Zəif nəticə verən reklam mesajı	
Gücləndiriləcək istiqamət	
Dəyişdiriləcək istiqamət	
Növbəti kampaniya üçün qərar	

Bu forma reklam kampaniyasının nəticələrinə əsasən idarəetmə qərarı qəbul etmək üçün istifadə olunur. Reklamın effektivliyi zəifdirsə, auditoriya seçimi, reklam mesajı, kanal və büdcə bölgüsü yenidən işlənməlidir.

13.5. Marketing fəaliyyətinin nəticələrinin ölçülməsi

Marketing fəaliyyətinin nəticələrinin ölçülməsi müəssisənin həyata keçirdiyi tədbirlərin satışa, müştəri davranışına, brend tanınmasına və ümumi bazar mövqeyinə təsirini müəyyən etməyə imkan verir. Ölçmə prosesi planlaşdırılmış göstəricilərlə faktiki nəticələrin müqayisəsinə əsaslanmalı və əldə edilən məlumatlar növbəti marketing qərarlarının qəbulunda istifadə olunmalıdır.



Sxem 13.5. Marketing nəticələrinin ölçülməsi ardıcılığı

Bu sxem marketing nəticələrinin hansı ardıcılıqla qiymətləndirilməli olduğunu göstərir. Ölçmə prosesi yalnız nəticələrin qeydə alınması ilə məhdudlaşmamalı, həm də zəif və güclü tərəflərin müəyyən edilməsinə xidmət etməlidir.

Cədvəl 13.23. Marketing fəaliyyətinin əsas nəticə göstəriciləri

Göstərici	Ölçülən nəticə
Satış həcmi	Məhsul və ya xidmət satışının artıb-azalmasını göstərir
Bazar payı	Müəssisənin bazardakı mövqeyini müəyyən edir
Yeni müştəri sayı	Marketing tədbirləri nəticəsində cəlb olunan yeni müştəriləri göstərir
Təkrar alış faizi	Mövcud müştərilərin məhsulu yenidən alma səviyyəsini göstərir
Brend tanınması	Müştərilərin müəssisə və məhsul haqqında məlumatlılıq səviyyəsini göstərir
Müştəri məmnuniyyəti	Məhsul, xidmət və satış təcrübəsindən razılıq səviyyəsini göstərir
Reklam nəticələri	Reklamın auditoriyaya çatma, maraq yaratma və satışa təsirini göstərir
Onlayn göstəricilər	Veb-sayt, sosial media və onlayn satış nəticələrini göstərir
Marketing xərcləri	Marketing tədbirlərinə sərf olunan vəsaiti göstərir
Gəlirlilik	Marketing tədbirlərinin maliyyə nəticəsini göstərir

Bu cədvəl marketing fəaliyyətinin hansı istiqamətlər üzrə ölçülə biləcəyini göstərir. Müəssisə yalnız satış nəticəsini deyil, müştəri davranışını, reklam təsirini, brend tanınmasını və xərclərin səmərəliliyini də qiymətləndirməlidir.

Cədvəl 13.24. Marketing nəticələrinin ölçülməsi forması

Göstərici	Plan	Faktiki nəticə	Kənarlaşma	Qiymətləndirmə
Satış həcmi				
Yeni müştəri sayı				

Təkrar alış faizi				
Onlayn sifariş sayı				
Reklam müraciətləri				
Sosial media əhatəsi				
Müştəri məmnuniyyəti				
Marketinq xərcləri				

Bu forma planlaşdırılmış və faktiki nəticələrin müqayisəsi üçün istifadə olunur. Əgər faktiki nəticə plandan aşağıdırsa, bunun səbəbi ayrıca araşdırılmalı və müvafiq düzəliş tədbiri hazırlanmalıdır.

Cədvəl 13.25. Marketinq nəticələrinin məlumat mənbələri

Ölçülən göstərici	Məlumat mənbəyi
Satış həcmi	Satış hesabatları, kassa məlumatları, satış proqramları
Yeni müştəri sayı	Müştəri bazası, qeydiyyat formaları, sifariş məlumatları
Onlayn sifarişlər	Veb-sayt, sosial media, onlayn satış platformaları
Reklam nəticələri	Reklam kabinetləri, kampaniya hesabatları, müraciət formaları
Sosial media göstəriciləri	Sosial şəbəkə statistikas, baxış və izləyici məlumatları
Müştəri məmnuniyyəti	Sorğular, rəylər, şikayətlər və təkrar müraciətlər
Marketinq xərcləri	Büdcə hesabatları, ödəniş sənədləri, maliyyə məlumatları
Brend tanınması	Müştəri sorğuları, sosial media aktivliyi, bazar müşahidələri

Bu cədvəl nəticələrin hansı mənbələrdən əldə ediləcəyini göstərir. Ölçmə üçün istifadə olunan məlumatlar etibarlı, davamlı və müqayisə edilə bilən olmalıdır.

Cədvəl 13.26. Marketinq nəticələrinin qiymətləndirilməsi üzrə qərar forması

Nəticə vəziyyəti	Qiymətləndirmə	Görüləcək tədbir
Plan göstəricisi yerinə yetirilib	Nəticə qənaətbəxşdir	Mövcud tədbirlər davam etdirilir

Plan göstəricisi qismən yerinə yetirilib	Nəticə orta səviyyədədir	Zəif istiqamətlər üzrə düzəliş aparılır
Plan göstəricisi yerinə yetirilməyib	Nəticə zəifdir	Strategiya, kanal, büdcə və mesaj yenidən qiymətləndirilir
Faktiki nəticə planı üstələyib	Nəticə yüksəkdir	Uğurlu tədbirlər genişləndirilir
Xərc artıb, nəticə zəifdir	Səmərəlilik aşağıdır	Büdcə bölgüsü və reklam kanalları dəyişdirilir

Bu cədvəl ölçmə nəticələrinin idarəetmə qərarına çevrilməsi üçün istifadə olunur. Nəticələr yalnız hesabat şəklində saxlanılmamalı, növbəti fəaliyyətlərin təkmilləşdirilməsinə əsas yaratmalıdır.

Cədvəl 13.27. Şərti müəssisə üzrə marketing nəticələrinin ölçülməsi

Göstərici	Plan	Faktiki nəticə	Kənarlaşma	Qərar
Satış artımı	20%	18%	-2%	Satış nöqtələri və tanıtım tədbirləri gücləndirilməlidir
Yeni müştəri sayı	500	620	+120	Yeni müştəri cəlb etmə tədbirləri davam etdirilməlidir
Onlayn sifariş sayı	25% artım	32% artım	+7%	Onlayn satış kanalı daha da inkişaf etdirilməlidir
Sosial media əhatəsi	30% artım	28% artım	-2%	Kontent planı və reklam auditoriyası yenilənməlidir
Müştəri məmuniyyəti	85%	82%	-3%	Müştəri rəyləri üzrə çatışmazlıqlar araşdırılmalıdır

Marketing xərcləri	10000	10500	+500	Xərc bölgüsü yenidən nəzərdən keçirilməlidir
--------------------	-------	-------	------	--

Bu nümunədə bəzi göstəricilər planı üstələmiş, bəziləri isə plan səviyyəsinə çatmamışdır. Belə vəziyyətdə müəssisə uğurlu nəticə verən istiqamətləri saxlamalı, zəif nəticə göstərən satış, kontent və müştəri məmnuniyyəti sahələrində dəyişiklik etməlidir.

Cədvəl 13.28. Marketing nəticələrinin yekun qiymətləndirilməsi

Qiymətləndirmə istiqaməti	Yekun nəticə
Ən yaxşı nəticə verən fəaliyyət	
Zəif nəticə verən fəaliyyət	
Ən səmərəli satış kanalı	
Ən səmərəli kommunikasiya kanalı	
Artırılmalı büdcə istiqaməti	
Azaldılmalı və ya dəyişdirilməli xərc istiqaməti	
Təkmilləşdirilməli əsas sahə	
Növbəti dövr üçün əsas qərar	

Bu forma marketing fəaliyyətinin ümumi nəticəsini yekunlaşdırmaq üçün istifadə olunur. Burada əsas məqsəd hansı tədbirin saxlanılacağını, hansının dəyişdiriləcəyini və növbəti dövrdə hansı istiqamətə üstünlük veriləcəyini müəyyən etməkdir.

13.6. Marketing KPI-larının müəyyən edilməsi

Marketing KPI-ları müəssisənin marketing fəaliyyətinin nəticələrini ölçmək üçün istifadə olunan əsas göstəricilərdir. Bu göstəricilər satış, reklam, müştəri məmnuniyyəti, rəqəmsal fəaliyyət, brend tanınması və xərclərin səmərəliliyi üzrə müəyyən edilir. KPI-lar konkret, ölçülə bilən və marketing məqsədləri ilə əlaqəli olmalıdır.



Sxem 13.6. Marketing KPI-larının müəyyən edilməsi ardıcılığı

Bu sxem KPI-ların təsadüfi seçilməməsi üçün istifadə olunur. Əvvəlcə marketing məqsədi müəyyən edilir, sonra həmin məqsədin hansı göstərici ilə ölçüləcəyi dəqiqləşdirilir.

Cədvəl 13.29. Marketing məqsədləri üzrə KPI göstəriciləri

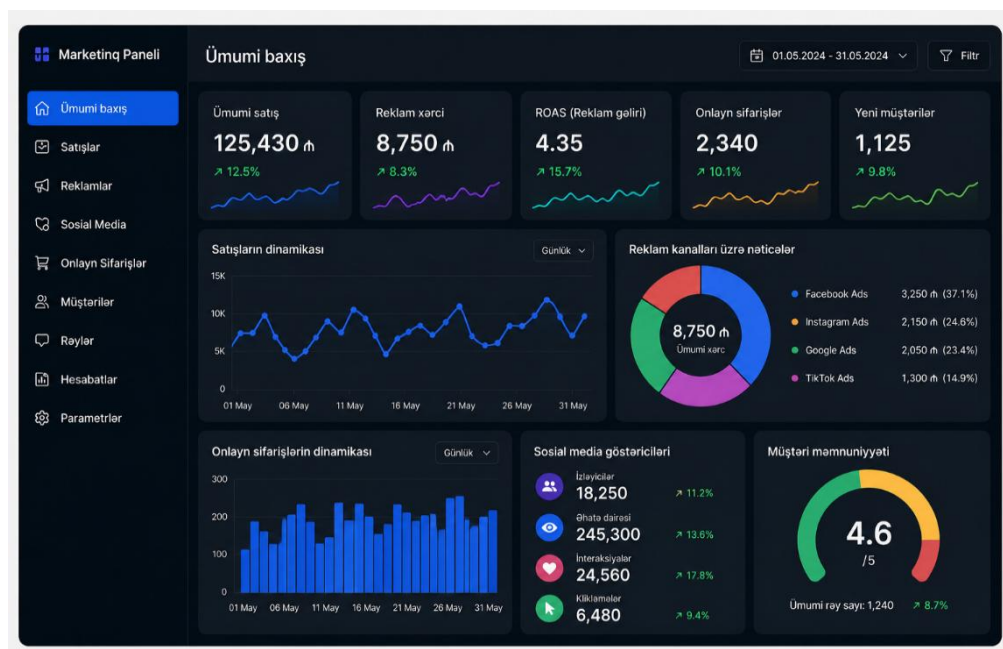
Marketing məqsədi	KPI göstəricisi	Ölçülən nəticə
Satış həcmi artırmaq	Satış artımı	Satışların əvvəlki dövrlə müqayisədə dəyişməsi
Yeni müştəri cəlb etmək	Yeni müştəri sayı	Müəyyən dövrdə cəlb olunan yeni müştərilər
Brend tanınmasını artırmaq	Auditoriyaya çatma	Reklam və kontentin neçə nəfərə çatması
Reklam effektivliyini ölçmək	Bir satışa düşən reklam xərci	Reklam xərci ilə satış nəticəsi arasındakı əlaqə
Onlayn satışları artırmaq	Onlayn sifariş sayı	Rəqəmsal kanallar vasitəsilə alınan sifarişlər
Müştəri məmnuniyyətini artırmaq	Məmnuniyyət faizi	Müştərilərin məhsul və xidmətdən razılıq səviyyəsi
Təkrar alışı artırmaq	Təkrar alış faizi	Eyni müştərinin yenidən alış etmə səviyyəsi

Bu cədvəl marketing məqsədləri ilə KPI göstəriciləri arasında əlaqəni göstərir. Hər məqsəd üçün ayrıca göstərici müəyyən edilməlidir ki, nəticəni obyektiv qiymətləndirmək mümkün olsun.

Cədvəl 13.30. Marketing KPI-larının hesablanması forması

KPI göstəricisi	Hesablanma qaydası	Ölçmə dövrü
Satış artımı	$\text{Cari dövr satışı} - \text{əvvəlki dövr satışı} / \text{əvvəlki dövr satışı} \times 100$	Aylıq / rüblük
Yeni müştəri sayı	Müəyyən dövrdə ilk dəfə alış edən müştərilərin sayı	Aylıq
Təkrar alış faizi	$\text{Təkrar alış edən müştərilər} / \text{ümumi müştəri sayı} \times 100$	Aylıq / rüblük
Bir satışa düşən reklam xərci	$\text{Reklam xərci} / \text{reklamdan əldə olunan satış sayı}$	Kampaniya üzrə
Dönüşüm faizi	$\text{Satış sayı} / \text{müraciət və ya klik sayı} \times 100$	Həftəlik / aylıq
Onlayn sifariş sayı	Onlayn kanallar vasitəsilə qəbul edilən sifarişlərin sayı	Aylıq
Müştəri məmnuniyyəti	$\text{Müsbət rəy bildiren müştərilər} / \text{sorguda iştirak edən müştərilər} \times 100$	Rüblük

Bu forma KPI-ların necə hesablanacağını göstərir. KPI-lar yalnız ad kimi yazılmamalı, onların hesablanma qaydası və ölçülmə dövrü də müəyyən edilməlidir.



Şəkil 13.3. Marketing KPI-larının izlənilməsi paneli

Bu şəkil marketing KPI-larının rəqəmsal hesabat paneli vasitəsilə sistemli şəkildə izlənilməsini göstərir. Satış həcmi, reklam xərci, ROAS, onlayn sifarişlər, yeni müştərilər, sosial media göstəriciləri və müştəri məmnuniyyəti kimi məlumatların eyni paneldə təqdim olunması marketing fəaliyyətinin nəticələrini operativ qiymətləndirməyə imkan verir. Belə vizual idarəetmə aləti qərarların real göstəricilərə əsaslanmasını təmin edir və kampaniyaların vaxtında təkmilləşdirilməsinə şərait yaradır.

Cədvəl 13.31. KPI-lar üzrə plan-fakt müqayisəsi

KPI göstəricisi	Plan	Faktiki nəticə	Kənarlaşma	Qiymətləndirmə
Satış artımı				
Yeni müştəri sayı				
Təkrar alış faizi				
Onlayn sifariş sayı				
Dönüşüm faizi				
Reklam xərci				
Müştəri məmnuniyyəti				

Bu cədvəl KPI göstəricilərinin planlaşdırılmış və faktiki nəticələrini müqayisə etmək üçün istifadə olunur. Kənarlaşma olduqda onun səbəbi araşdırılmalı və uyğun düzəliş tədbiri hazırlanmalıdır.

Cədvəl 13.32. Şərti müəssisə üzrə KPI-ların müəyyən edilməsi

Marketing istiqaməti	KPI göstəricisi	Plan	Ölçmə dövrü
Satış	Satış artımı	20%	6 ay
Onlayn satış	Onlayn sifariş sayı	25% artım	6 ay
Reklam	Sosial media əhatəsi	30% artım	3 ay
Müştəri bazası	Yeni müştəri sayı	500 nəfər	6 ay
Müştəri məmnuniyyəti	Məmnuniyyət faizi	85%	6 ay
Təkrar alış	Təkrar alış faizi	10% artım	6 ay

Bu nümunədə KPI-lar satış, onlayn sifariş, reklam, yeni müştəri, məmnuniyyət və təkrar alış istiqamətləri üzrə müəyyən edilmişdir. Göstəricilər konkret rəqəmlərlə ifadə olunduğu üçün nəticələrin ölçülməsi daha asan olur.

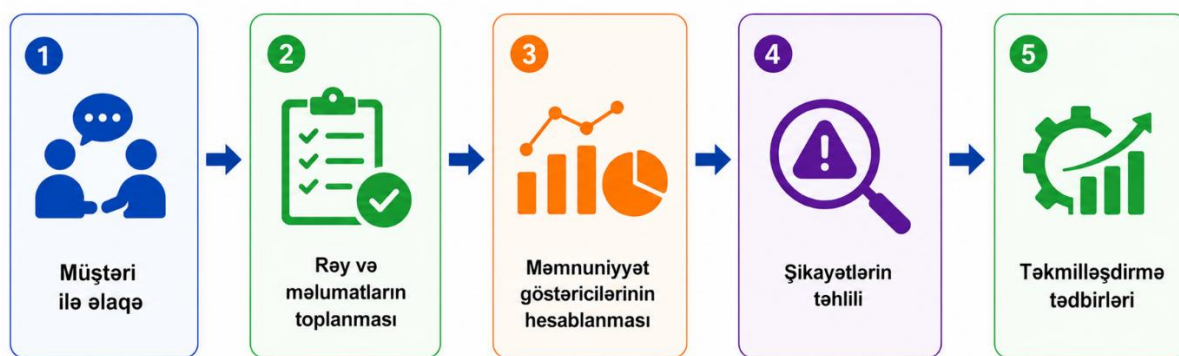
Cədvəl 13.33. KPI nəticələrinə əsasən qərar forması

Nəticə vəziyyəti	Qiymətləndirmə	Qərar
KPI göstəricisi plana uyğundur	Nəticə qənaətbəxşdir	Mövcud tədbirlər davam etdirilir
KPI göstəricisi plandan aşağıdır	Nəticə zəifdir	Səbəblər araşdırılır və tədbirlər dəyişdirilir
KPI göstəricisi planı üstələyib	Nəticə yüksəkdir	Uğurlu istiqamət genişləndirilir
Reklam göstəricisi yüksək, satış zəifdir	Maraqlanma var, satışa keçid zəifdir	Satış təklifi və müştəri ilə əlaqə yenilənir
Satış artır, məmnuniyyət azalır	Qısamüddətli satış artımı var, xidmət problemi mümkündür	Məhsul və xidmət keyfiyyəti yoxlanılır

Bu cədvəl KPI nəticələrinin idarəetmə qərarına çevrilməsi üçün istifadə olunur. KPI-ların əsas məqsədi yalnız nəticəni göstərmək deyil, marketing fəaliyyətinin hansı istiqamətdə dəyişdirilməli olduğunu müəyyən etməkdir.

13.7. Müştəri məmnuniyyətinin ölçülməsi

Müştəri məmnuniyyətinin ölçülməsi müəssisənin məhsul, xidmət, qiymət, satış prosesi və müştəri ilə əlaqə səviyyəsinin istehlakçılar tərəfindən necə qiymətləndirildiyini müəyyən etməyə imkan verir. Bu qiymətləndirmə müştəri rəyləri, sorğular, şikayətlər, təkrar alışlar və tövsiyə göstəriciləri əsasında aparılmalıdır.



Sxem 13.7. Müştəri məmnuniyyətinin ölçülməsi ardıcılığı

Bu ardıcılıq müştəri məmnuniyyətinin yalnız sorğu ilə deyil, ümumi müştəri təcrübəsi əsasında qiymətləndirilməsini göstərir. Müəssisə müştərinin məhsulu necə aldığını, istifadə etdiyini və xidmətdən nə dərəcədə razı qaldığını ayrıca izləməlidir.

Cədvəl 13.34. Müştəri məmnuniyyətinin əsas qiymətləndirmə istiqamətləri

Qiymətləndirmə istiqaməti	Ölçülən məsələ
Məhsulun keyfiyyəti	Müştərinin məhsulun keyfiyyətindən razılıq səviyyəsi
Qiymət münasibəti	Müştərinin qiyməti məhsulun dəyərinə uyğun hesab edib-etməməsi
Satış prosesi	Məhsulun alınmasının rahatlığı və əlçatanlığı
Çatdırılma və xidmət	Məhsulun vaxtında və düzgün təqdim edilməsi
Müştəri ilə ünsiyyət	Sualların cavablandırılması və müraciətlərə münasibət
Şikayətlərin həlli	Problemlərin nə dərəcədə operativ aradan qaldırılması
Təkrar alış ehtimalı	Müştərinin məhsulu yenidən alma niyyəti
Tövsiyə ehtimalı	Müştərinin məhsulu başqalarına tövsiyə etmə səviyyəsi

Bu cədvəl müştəri məmnuniyyətinin hansı sahələr üzrə ölçüləcəyini göstərir. Qiymətləndirmə yalnız məhsulun keyfiyyəti ilə məhdudlaşmamalı, satış, xidmət və müştəri ilə əlaqə prosesini də əhatə etməlidir.

Cədvəl 13.35. Müştəri məmnuniyyəti sorğusu forması

Sual	Qiymətləndirmə
Məhsulun keyfiyyətindən nə dərəcədə razısınız?	1 / 2 / 3 / 4 / 5

Məhsulun qiymətini uyğun hesab edirsinizmi?	1 / 2 / 3 / 4 / 5
Məhsulu əldə etmək sizin üçün rahatdırmı?	1 / 2 / 3 / 4 / 5
Məhsulun qablaşdırması sizi qane edirmi?	1 / 2 / 3 / 4 / 5
Satış və xidmət prosesindən razısınızmi?	1 / 2 / 3 / 4 / 5
Məhsulu yenidən almaq istəyərsinizmi?	Bəli / Xeyr / Qərarlıyam
Məhsulu başqalarına tövsiyə edərsinizmi?	Bəli / Xeyr / Qərarlıyam
Məhsul və xidmətlə bağlı əsas təklifiniz nədir?	

Bu forma müştərilərdən qısa və ölçülə bilən rəy toplamaq üçün istifadə olunur. Qiymətləndirmə 1-dən 5-ə qədər aparıldıqda nəticələri ümumiləşdirmək və müqayisə etmək daha rahat olur.



Şəkil 13.4. Müştəri məmnuniyyəti sorğusunun tətbiqi

Bu şəkil müştəri məmnuniyyətinin ölçülməsi prosesində onlayn sorğu formasının tətbiqini əyani şəkildə göstərir. Müştərinin xidmət keyfiyyəti, məhsulun keyfiyyəti, çatdırılma vaxtı və xidmət personalının işi kimi meyarlar üzrə qiymətləndirmə aparması müəssisəyə real rəy və məlumat toplamağa imkan verir. Bu məlumatlar müştəri təcrübəsinin təhlili, şikayətlərin müəyyən edilməsi və xidmət səviyyəsinin təkmilləşdirilməsi üçün mühüm əsas yaradır.

Cədvəl 13.36. Müştəri məmnuniyyəti göstəricilərinin hesablanması

Göstərici	Hesablanma qaydası	İstifadə məqsədi
Orta məmnuniyyət balı	Verilən balların cəmi / cavabların sayı	Ümumi razılıq səviyyəsini müəyyən etmək
Məmnun müştəri faizi	Müsbət cavab verən müştərilər / ümumi cavab sayı $\times 100$	Razı müştərilərin payını hesablamaq
Təkrar alış faizi	Təkrar alış edən müştərilər / ümumi müştəri sayı $\times 100$	Müştəri loyallığını ölçmək
Tövsiyə faizi	Tövsiyə edəcəyini bildirən müştərilər / ümumi cavab sayı $\times 100$	Məhsulun müştəri tərəfindən başqalarına təqdim olunma ehtimalını ölçmək
Şikayət faizi	Şikayət sayı / ümumi satış və ya müraciət sayı $\times 100$	Narazılıq səviyyəsini müəyyən etmək

Bu cədvəl müştəri məmnuniyyətinin rəqəmlərlə ifadə olunmasına imkan verir. Göstəricilər davamlı izləndikdə müəssisə müştəri münasibətlərində baş verən dəyişiklikləri vaxtında görə bilir.

Cədvəl 13.37. Şərti müəssisə üzrə müştəri məmnuniyyətinin ölçülməsi

Göstərici	Nəticə
Sorğuda iştirak edən müştəri sayı	200
Orta məmnuniyyət balı	4,2 / 5
Məhsul keyfiyyətindən razı olanlar	86%
Qiyməti uyğun hesab edənlər	74%
Məhsulu yenidən almaq istəyənlər	79%
Məhsulu tövsiyə etmək istəyənlər	81%
Şikayət bildirən müştərilər	6%

Bu nəticələrə əsasən məhsulun keyfiyyəti və tövsiyə göstəricisi qənaətbəxş hesab edilə bilər. Qiymətə münasibət nisbətən aşağı olduğuna görə qiymət siyasəti, endirim imkanları və məhsulun dəyər təqdimatı yenidən qiymətləndirilməlidir.

Cədvəl 13.38. Müştəri şikayətlərinin təhlili forması

Şikayət istiqaməti	Mümkün səbəb	Görüləcək tədbir
Məhsulun qiyməti yüksək hesab edilir	Müştəri məhsulun dəyərini tam görmür	Reklamda məhsulun faydası və üstünlükləri daha aydın göstərilməlidir
Məhsul satış nöqtəsində tapılmır	Satış kanalları məhduddur	Satış nöqtələrinin sayı artırılmalıdır
Qablaşdırma narahatdır	İstifadə rahatlığı kifayət deyil	Qablaşdırma dizaynı yenidən qiymətləndirilməlidir
Çatdırılma gecikir	Logistika prosesi zəifdir	Çatdırılma müddəti və məsul şəxslər dəqiqləşdirilməlidir
Müştəri müraciətinə gec cavab verilir	Əlaqə kanalları zəif idarə olunur	Cavablandırma müddəti və məsul bölmə müəyyən edilməlidir

Bu cədvəl şikayətlərin yalnız qeydə alınması üçün deyil, onların səbəblərinin müəyyən edilməsi və düzəliş tədbirlərinin hazırlanması üçün istifadə olunur. Şikayətlər düzgün təhlil edildikdə müştəri məmnuniyyəti artırıla bilər.

Cədvəl 13.39. Müştəri məmnuniyyəti üzrə yekun qərar forması

Qiymətləndirmə istiqaməti	Yekun qərar
Müştərilərin ən çox razı qaldığı sahə	
Müştərilərin narazılıq bildirdiyi əsas sahə	
Təkmilləşdirilməli məhsul xüsusiyyəti	
Təkmilləşdirilməli xidmət istiqaməti	
Satış və çatdırılma üzrə qərar	
Müştəri ilə əlaqə üzrə qərar	
Növbəti ölçmə dövrü	

Bu forma müştəri məmnuniyyəti üzrə əldə olunan nəticələri idarəetmə qərarına çevirmək üçün istifadə olunur. Müəssisə müştəri rəylərini yalnız hesabat kimi saxlamamalı, məhsulun, xidmətin və satış prosesinin təkmilləşdirilməsində tətbiq etməlidir.

13.8. Marketing situasiyalarının təhlili və tətbiqi

Marketing situasiyalarının təhlili müəssisədə yaranan konkret bazar, satış, reklam, müştəri və rəqabət problemlərinin qiymətləndirilməsi üçün istifadə olunur. Bu yanaşma marketing qərarlarının yalnız ümumi mülahizələrə deyil, real göstəricilərə, müşahidələrə və müqayisəli nəticələrə əsaslanmasını təmin edir.



Sxem 13.8. Marketing situasiyasının təhlili ardıcılığı

Bu sxemin məqsədi problemi sadəcə təsvir etmək deyil, onun səbəbini tapmaq və uyğun qərar hazırlamaqdır.

Cədvəl 13.40. Marketing situasiyasının təhlili forması

Təhlil istiqaməti	Doldurulacaq məlumat
Situasiyanın qısa təsviri	
Əsas problem	
Problemin mümkün səbəbləri	
Təsir etdiyi sahə	
Müştəriyə təsiri	
Satışa təsiri	
Rəqiblərlə əlaqəsi	
Mövcud imkanlar	
Mümkün risklər	

Təklif olunan qərar	
---------------------	--

Bu forma konkret marketing vəziyyətini sistemli şəkildə qiymətləndirmək üçün istifadə olunur. Cədvəldə problemin səbəbi, təsir sahəsi və mümkün qərar ayrıca göstərildikdə situasiya daha aydın təhlil edilir.

Cədvəl 13.41. Marketing situasiyaları üzrə qərar variantları

Situasiya	Mümkün səbəb	Qərar istiqaməti
Satış həcmi azalır	Rəqiblərin aktivliyi, zəif reklam, satış kanallarının məhdudluğu	Satış kanallarının genişləndirilməsi və tanıtımın gücləndirilməsi
Brend tanınması zəifdir	Reklamın azlığı, sosial mediada zəif iştirak	Rəqəmsal reklam və brend kommunikasiya tədbirlərinin artırılması
Müştəri şikayətləri artır	Məhsul keyfiyyəti, çatdırılma və xidmət problemi	Müştəri xidməti və məhsul keyfiyyətinin yenidən qiymətləndirilməsi
Onlayn sifariş azdır	Rəqəmsal kanalın zəif idarə edilməsi	Onlayn sifariş sisteminin sadələşdirilməsi və reklamın artırılması
Reklam xərci artır, nəticə zəifdir	Yanlış auditoriya və ya zəif reklam mesajı	Auditoriya seçimi və reklam məzmununun yenilənməsi
Təkrar alış faizi aşağıdır	Müştəri loyallığının zəif olması	Bonus, kampaniya və müştəri münasibətləri tədbirlərinin hazırlanması

Bu cədvəl müxtəlif marketing situasiyaları üçün ilkin qərar istiqamətlərini göstərir. Müəssisə hər vəziyyətdə səbəbi müəyyən etməli və qərarı həmin səbəbə uyğun hazırlamalıdır.

Cədvəl 13.42. Situasiya tapşırığı 1: satış həcmnin azalması

Göstərici	Məlumat
Situasiya	Son 3 ayda məhsulun satış həcmi 15% azalmışdır
Bazar vəziyyəti	Rəqiblər yeni endirim kampaniyalarına başlamışdır
Müştəri davranışı	Müştərilər qiymət və kampaniyalara daha həssas yanaşırlar
Mövcud satış kanalları	Marketlər və onlayn sifariş
Əsas problem	Satış azalması və rəqiblərin aktivliyinin artması
Tapşırıq	Satış azalmasının səbəblərini müəyyən edin və uyğun marketing qərarı hazırlayın

Bu tapşırıq satış nəticələrinin təhlilinə yönəldilmişdir. Burada tələb olunan əsas iş satış azalmasının səbəbini müəyyən etmək və satış, reklam, qiymət və təşviq tədbirləri üzrə qərar hazırlamaqdır.

Cədvəl 13.43. Situasiya tapşırığı 2: brend tanınmasının zəif olması

Göstərici	Məlumat
Situasiya	Məhsul keyfiyyətli olsa da, bazarda kifayət qədər tanınmır
Hədəf bazar	Gənclər və ofis işçiləri
Reklam fəaliyyəti	Sosial media paylaşımları qeyri-müntəzəmdir
Satış vəziyyəti	Məhsulu sınayan müştərilər razıdır, lakin yeni müştəri axını zəifdir
Əsas problem	Brend haqqında məlumatlılığın aşağı olması
Tapşırıq	Brend tanınmasını artırmaq üçün kommunikasiya tədbirləri hazırlayın

Bu tapşırıq brend kommunikasiya qərarlarının hazırlanması üçün nəzərdə tutulur. Burada sosial media, satış nöqtəsi materialları, reklam mesajı və müştəri rəylərindən istifadə istiqamətləri müəyyən edilməlidir.

Cədvəl 13.44. Situasiya tapşırığı 3: müştəri məmnuniyyətinin azalması

Göstərici	Məlumat
Situasiya	Müştəri məmnuniyyəti göstəricisi 85%-dən 78%-ə düşmüşdür
Əsas şikayətlər	Çatdırılma gecikməsi, məhsulun satış nöqtəsində tapılmaması
Satış kanalları	Marketlər, onlayn sifariş, sosial media üzərindən satış
Müştəri reaksiyası	Təkrar alış edən müştərilərin sayı azalmışdır
Əsas problem	Müştəri təcrübəsinin zəifləməsi
Tapşırıq	Müştəri məmnuniyyətini artırmaq üçün tədbirlər planı hazırlayın

Bu tapşırıq müştəri təcrübəsinin idarə olunmasına aiddir. Təhlil zamanı şikayətlərin səbəbi, satış kanalındakı çatışmazlıqlar və xidmət keyfiyyəti ayrıca qiymətləndirilməlidir.

Cədvəl 13.45. Tətbiq tapşırıqları üzrə cavab forması

Tapşırıq istiqaməti	Cavab
Əsas problem nədir?	
Problemin səbəbləri hansılardır?	
Hansı məlumatlar əlavə araşdırılmalıdır?	
Hansı marketinq qərarları qəbul edilməlidir?	
Hansı satış və kommunikasiya kanalları istifadə olunmalıdır?	
Hansı KPI-lar seçilməlidir?	
Gözlənilən nəticə nədir?	
Risqlər hansılardır?	

Bu forma hər situasiya üzrə cavabların eyni qaydada hazırlanmasını təmin edir. Cavablar qısa, əsaslandırılmış və qəraryönümlü olmalıdır.

Cədvəl 13.46. Marketinq situasiyasının yekun qiymətləndirilməsi

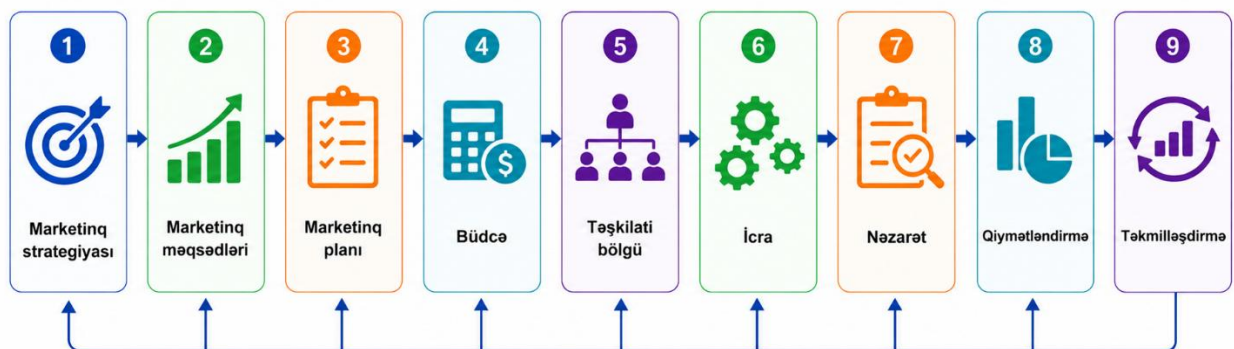
Qiymətləndirmə meyarı	Bəli / Xeyr	Qeyd
Situasiya düzgün təsvir edilibmi?		
Əsas problem müəyyən olunubmu?		

Problemin səbəbləri göstərilibmi?		
Müştəri və satış göstəriciləri nəzərə alınıbmı?		
Rəqiblərin təsiri qiymətləndirilibmi?		
Qərar variantları hazırlanıbmı?		
Seçilmiş qərar əsaslandırılıbmı?		
Nəticə göstəriciləri müəyyən edilibmi?		

Bu qiymətləndirmə forması situasiya təhlilinin tamamlanma səviyyəsini yoxlamaq üçün istifadə olunur. Təhlil yalnız problem təsviri ilə bitməməli, konkret marketing qərarı və ölçülə bilən nəticə ilə yekunlaşmalıdır.

13.9. Marketing strategiyası və menecmentinin qarşılıqlı əlaqə mexanizmi

Marketing strategiyası müəssisənin bazarda seçdiyi inkişaf istiqamətini müəyyən edir, marketing menecmenti isə həmin istiqamətin planlaşdırılması, təşkili, icrası və nəzarətini təmin edir. Bu baxımdan strategiya və menecment bir-birindən ayrı deyil, vahid idarəetmə mexanizmi kimi formalaşdırılmalıdır.



Sxem 13.9. Marketing strategiyası və menecmentinin qarşılıqlı əlaqə mexanizmi

Bu sxem strategiyanın idarəetmə prosesinə necə daxil olduğunu göstərir. Strategiya məqsədləri müəyyən edir, menecment isə həmin məqsədlərin plan, büdcə, məsuliyyət və nəzarət vasitəsilə həyata keçirilməsini təmin edir.

Cədvəl 13.47. Marketing strategiyası və menecmenti arasında əlaqə

Marketing strategiyası elementi	Marketing menecmentində əks olunması
Hədəf bazarın seçilməsi	Müştəri qrupları üzrə satış və kommunikasiya tədbirlərinin təşkili
Rəqabət üstünlüyü	Məhsul, qiymət, xidmət və reklam qərarlarında fərqləndirmənin təmin edilməsi
Marketing məqsədləri	Ölçülə bilən hədəflərin, KPI-ların və nəzarət göstəricilərinin müəyyən edilməsi
Strategiya variantı	Marketing planının əsas istiqamətinin seçilməsi
Satış kanalları	Məhsulun müştəriyə çatdırılması sisteminin qurulması
Kommunikasiya qərarları	Reklam, sosial media, PR və müştəri əlaqələrinin idarə edilməsi
Büdcə tələbi	Marketing tədbirləri üzrə maliyyə resurslarının bölüşdürülməsi
Nəzarət göstəriciləri	Plan-fakt müqayisəsi və nəticələrin qiymətləndirilməsi

Bu cədvəl göstərir ki, strategiyanın hər elementi menecment prosesində konkret qərarla tamamlanmalıdır. Əgər strategiyada hədəf bazar seçilibsə, menecment həmin bazara çatmaq üçün satış və kommunikasiya kanallarını təşkil etməlidir.

Cədvəl 13.48. Qarşılıqlı əlaqə mexanizminin qurulması forması

Mərhələ	Strategiya üzrə qərar	Menecment üzrə qərar	Nəticə göstəricisi
Hədəf bazar			
Rəqabət üstünlüyü			
Marketing məqsədi			

Məhsul qərarı			
Qiymət qərarı			
Satış kanalları			
Kommunikasiya tədbirləri			
Büdcə bölgüsü			
Nəzarət və qiymətləndirmə			

Bu forma strategiya ilə menecment qərarlarının bir cədvəldə əlaqələndirilməsi üçün istifadə olunur. Burada hər strateji qərarın idarəetmə baxımından necə həyata keçiriləcəyi və hansı göstərici ilə ölçüləcəyi göstərilir.



Şəkil 13.5. Marketing strategiyası və menecmentinin idarəetmə prosesində əlaqəsi

Bu şəkil marketing strategiyası ilə marketing menecmentinin idarəetmə prosesində qarşılıqlı əlaqəsini əyani şəkildə göstərir. Strategiyanın hazırlanması, məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi, planlaşdırma, icra və nəzarət mərhələləri komanda işi və analitik qiymətləndirmə əsasında həyata keçirilir. Bu yanaşma marketing fəaliyyətinin yalnız nəzəri strategiya kimi deyil, həm də konkret

idarəetmə qərarları, ölçülə bilən nəticələr və davamlı təkmilləşdirmə prosesi kimi formalaşmasını təmin edir.

Cədvəl 13.49. Şərti müəssisə üzrə qarşılıqlı əlaqə mexanizmi

Mərhələ	Strategiya üzrə qərar	Menecment üzrə qərar	Nəticə göstəricisi
Hədəf bazar	Ofis işçiləri və sağlam qidalanmaya üstünlük verən gənclər	Satış və reklam tədbirləri bu auditoriyaya yönəldilir	Yeni müştəri sayı
Rəqabət üstünlüyü	Sağlam tərkib və rahat qablaşdırma	Reklam mesajlarında bu üstünlüklər vurğulanır	Brend tanınması
Marketinq məqsədi	6 ay ərzində satış həcmi 20% artırmaq	Satış planı və kampaniya qrafiki hazırlanır	Satış artımı
Satış kanalları	Marketlər, ofis yaxınlığı və onlayn sifariş	Yeni satış nöqtələri seçilir və onlayn sifariş gücləndirilir	Satış nöqtələrinin sayı, onlayn sifariş sayı
Kommunikasiya	Sosial media və satış nöqtəsi materialları	Kontent planı və reklam kampaniyası hazırlanır	Baxış, klik, müraciət sayı
Büdcə	Reklam, qablaşdırma və satış təşviqinə vəsait ayrılır	Büdcə maddələri üzrə plan-fakt nəzarəti aparılır	Xərc səmərəliliyi

Nəzarət	Satış və müştəri göstəriciləri izlənilir	KPI-lar üzrə aylıq qiymətləndirmə aparılır	Plan-fakt nəticələri
---------	--	--	----------------------

Bu cədvəl strategiyanın idarəetmə qərarlarına çevrilməsini göstərir. Müəssisə yalnız strategiya seçmir, həm də həmin strategiyanın icrası üçün məsuliyyət, büdcə, kanal və nəticə göstəricilərini müəyyən edir.

Cədvəl 13.50. Strategiya və menecment üzrə yekun əlaqələndirmə forması

İstiqamət	Yekun qərar
Əsas marketing strategiyası	
Hədəf bazar	
Rəqabət üstünlüyü	
Marketing məqsədi	
Marketing planının əsas tədbirləri	
Büdcə istiqamətləri	
Məsul bölmələr	
Satış kanalları	
Kommunikasiya kanalları	
Əsas KPI-lar	
Nəzarət dövrü	
Təkmilləşdirmə istiqamətləri	

Bu forma marketing strategiyası və menecmenti üzrə qəbul edilmiş qərarları yekunlaşdırmaq üçün istifadə olunur. Cədvəl doldurulduqda müəssisənin bazarda hansı strategiya ilə çıxış edəcəyi və bu strategiyanın hansı idarəetmə mexanizmi ilə həyata keçiriləcəyi aydın görünür.

Cədvəl 13.51. Qarşılıqlı əlaqə mexanizminin qiymətləndirilməsi

Qiymətləndirmə meyarı	Bəli / Xeyr	Qeyd
Strategiya ilə marketing məqsədləri arasında əlaqə qurulubmu?		

Hədəf bazar idarəetmə qərarlarında nəzərə alınıbmı?		
Rəqabət üstünlüyü məhsul və reklam qərarlarında əks olunubmu?		
Marketing planı seçilmiş strategiyaya uyğundurmu?		
Büdcə strategiyanın icrasına uyğun bölüşdürülübümü?		
Məsul bölmələr və şəxslər müəyyən edilibmi?		
Satış və kommunikasiya kanalları strategiyaya uyğundurmu?		
KPI-lar və nəzarət mexanizmi müəyyən edilibmi?		
Nəticələrə əsasən təkmilləşdirmə qərarları nəzərdə tutulubmu?		

Bu qiymətləndirmə forması strategiya və menecment arasında əlaqənin tam qurulub-qurulmadığını yoxlamağa imkan verir. Əgər strategiya məqsədlərə, planlara, büdcəyə, məsuliyyət bölgüsünə və nəzarət göstəricilərinə bağlanıbsa, marketing fəaliyyəti daha sistemli və nəticəyönümlü idarə olunur.

Marketing qərarlarının icrası və nəticələrin qiymətləndirilməsi marketing strategiyası ilə marketing menecmenti arasında əlaqənin tamamlayıcı mərhələsidir. Marketing fəaliyyətinin effektivliyi yalnız tədbirlərin həyata keçirilməsi ilə deyil, həmin tədbirlərin nəticələrinin ölçülməsi ilə müəyyən olunur. Satış artımı, yeni müştəri sayı, təkrar alış, reklam nəticələri, sosial media göstəriciləri və müştəri məmnuniyyəti kimi göstəricilər müəssisəyə qəbul etdiyi qərarların nə dərəcədə səmərəli olduğunu göstərir. Bu səbəbdən marketing fəaliyyəti daim izlənilməli, nəticələr plan göstəriciləri ilə müqayisə edilməli və zəruri hallarda düzəlişlər aparılmalıdır.

Beləliklə, strategiya müəssisəyə istiqamət verir, menecment isə həmin istiqamətin planlaşdırılması, icrası, nəzarəti və təkmilləşdirilməsini təmin edir. Nəticədə müəssisə marketing qərarlarını daha əsaslandırılmış, ölçülə bilən və nəticəyönümlü formada həyata keçirmək imkanı əldə edir.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Aşurov, A. S. (2018). Marketingin kommunikasiya sistemi: Dərslik. Bakı: İqtisad Universiteti Nəşriyyatı. 223 səh.
2. Azərbaycanın Statistik Göstəriciləri 2005, Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi, Bakı Səda, 2005
3. Bayramov, A. (2011). Biznes və menecmentin əsasları. Bakı: Nurlan. 180 səh.
4. Əhmədov, M. M. (2015). Xidmət sahələrinin marketingi: Dərs vəsaiti. Bakı: İqtisad Universiteti Nəşriyyatı. 372 səh.
5. Huley, Q., Sonders, C., & Pirsı, N. (2008). Marketing strategiyası və rəqəbətli mövqeləşdirmə (Rus dilindən tərcümə). Bakı: İqtisad Universiteti Nəşriyyatı.
6. Kotler F., Marketingin əsasları, Bakı Ergün. 1993
7. Kotler, F. (2008). Marketing menecment: Ekspress-kurs (2-ci nəşr, rus dilindən tərcümə). Bakı: İqtisad Universiteti Nəşriyyatı.
8. Lamben J. J. Bazar yönümlü menecment. Strareji və əməliyyat marketingi, Bakı 2008
9. Məmmədov A. T. Marketingin əsasları, Bakı, 2007
10. Məmmədov X., Mirzəyev S. Marketingin əsasları, Bakı, QAPPPOLİQRAF, 2001
11. Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы: пер. с англ. Киев: Знание-Пресс, 2006. 876 с.
12. Белявцев М. И. Маркетинговый менеджмент: учеб. пособие. для студ. высш. учеб. заведений; под ред. М. И. Белявцева, В. М. Воробьева, В. Г. Кузнецова. К.: Донецкий нац. ун-т, 2006. 407 с.
13. Блейк Р. Р., Мутон Д. С. Научные методы управления / пер. с англ. И. Ющенко. К.: Высш. шк., 2013. 274 с.
14. Борисенко А. С., Шевченко А. В., Нетребко М. В. Методическое обеспечение подготовки бизнес-плана как ключевой составляющей стратегического управления деятельностью предприятия. Трудности системного подхода в экономике. 2020. №1(75). С. 90-97.

- 15.Борисенко Е. С., Тарабан М. В. Роль маркетинга в управлении инновационной деятельностью предприятий в условиях глобализации экономики. Инфраструктура рынка: электронное профессиональное издание. О.: ПНИИЭИ, 2017. № 14.
- 16.Борисенко О. С., Фисун Ю. В., Черная Д. А. Теоретико-методологические аспекты организации и внедрения маркетингового менеджмента на предприятиях. Приазовский экономический вестник: электронное научное издание. С.: КПУ, 2021. Вып. №2(25).
- 17.Василенко В. А. Теория и практика разработки управленческих решений. К.: ЦУЛ, 2003. 420 с.
- 18.Василенко В. А., Шматько В. Г. Инновационный менеджмент. 3-е изд., вып. и доп. К.: Центр учеб. л-ры, 2005. 440 с.
- 19.Васюткина Н.В. Управление постоянным развитием предприятий: теоретико-методологический аспект. К.: Лира-К, 2014. 334 с.
- 20.Горбаченко С., Карпов В. Анализ и прогнозирование рыночной конъюнктуры. Киев: Кондор, 2019. 320 с.
- 21.Друкер П. Классические работы по менеджменту. М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. 218 с.
- 22.Загорулько В. М., Борисенко А. С., Шевченко А. В. Промышленный маркетинг: учеб. пособие. К.: НАУ, 2015. 356 с.
- 23.Захарчин Г. М. Корпоративная культура: учеб. пособие. Рекомендовано МОН Украины. «НОВЫЙ МИР-2000», 2019. 342 с.
- 24.Зинченко. Глобалистика и глобализация: учеб. пособие. Рекомендовано МОН Украины, 2020. 428 с.
- 25.Иванова Р. Х. Маркетинговый менеджмент. Х.: «ИНЖЭК», 2007. 120 с.
- 26.Ильяшенко С. М. Инновационное развитие: маркетинг и менеджмент знаний: монография. С.: ООО «Диса плюс», 2016. 192 с.
- 27.Калайтан Т. В. Контроллинг: учеб. пособ., 2-е издание. Рекомендовано МОН Украины. «НОВЫЙ МИР-2000», 2019. 252 с.

- 28.Князева Т.В. Системный подход в стратегическом маркетинге и управлении бизнес-процессами. Трудности и перспективы обеспечения стабильного социально-экономического развития: сб. науч. Прать ДонГУУ. Серия: Экономика. Т. XIX, Вып. 309. Мариуполь, ДонГУУ, 2018. С. 77-84.
- 29.Ковшова И. А. Маркетинговый менеджмент: теория, методология, практика: монография. Киев ФЛП Вышемирский В. С., 2018. 516 с.
- 30.Ковшова И. А. Научные подходы к определению маркетингового менеджмента. Научные записки НаУКМА. Экономические науки, Киев. 2017. С. 69-74.
- 31.Копич И. М., Сороковский В. М., Стефанык В. И. Математические модели в менеджменте и маркетинге: учеб. пособие. Рекомендовано МОН Украины. «НОВЫЙ МИР-2000», 2020 г. 376 с.
- 32.Котлер Ф. Маркетинг. Киев: КМ-Букс. 2019. 224 с.
- 33.Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг Менеджмент. Экспресс-курс; пер. с англ. / под науч. ред. С. Жильцова. СПб. : Питер, 2012. 480 с.
- 34.Криковский Е. В., Дейнега И. О., Дейнега О. В., Лорви И. Ф. Маркетинговый менеджмент: учеб. пособие. Львов: Издательство Львовской политехники, 2014. 380 с.
- 35.Кузьмин О. Е., Желтанецкая О. О., Заяц Н. О. Системный анализ и принятие инновационных решений. 2-е издание. Рекомендовано МОН Украины. «НОВЫЙ МИР-2000», 2020 г. 227 с.
- 36.Куценко В.М. Маркетинговый менеджмент. Киев: МАУП, 2003. 184 с.
- 37.Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб. : Питер, 2007. 800 с.
- 38.Левицкая И. В. Менеджмент предприятий при кризисных условиях: учеб. пособие. 2-е изд. Рекомендовано МОН Украины. «НОВЫЙ МИР-2000», 2020 г. 176 с.
- 39.Маркетинг стартап-проектов: учеб. пособие. для всех специальностей второй образовательной степени «магистр»; под общ. ред. С. О.

- Солнцева; КПИ им. Игоря Сикорского. Киев: КПИ им. Игоря Сикорского, 2019. 218 с.
- 40.Маркетинговый менеджмент / Котлер Ф., Келлер К., Павленко А. и др. К.: Химджест, 2008. 720 с.
- 41.Маркетинговый менеджмент / Россоха В. В., Гуменная О. В., Пичик К. В., Романченко Н. В. Киев: ННЦ ИАЭ, 2014. 224 с.
- 42.Маркетинговый менеджмент: учеб. пособие. / под ред. Д. А. Штефанича, Тернополь: Экономическая мысль, 2015. 241 с.
- 43.Маркетинговый менеджмент: учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. К.: Знание, 2004. 354 с.
- 44.Маркетинговый менеджмент: учеб. пособие. для вузов К.: Центр учебной литературы, 2016. 222 с.
- 45.Маркетинговый менеджмент: учеб. пособие. К.: Знание, 2010.
- 46.Маркетинговый менеджмент: учеб. пособие. К.: Центр учебной литературы, 2003. 200 с.
- 47.Мозговая Г. В. Маркетинговый менеджмент: Х.: ХНУ имени В. Н. Каразина, 2012. 35 с.
- 48.Россоха В.В., Гуменная О.В., Печик К.В., Романченко Н.В. Маркетинговый менеджмент. К.: ННЦ ИАЭ, 2014. 224 с.
- 49.Самокиша А. М. Управление деятельностью предприятия через организацию маркетингового менеджмента. Наука в контексте современных процессов глобализации. Том 8. Полтава, 2017. С. 13-14.
- 50.Сидорук Ю. А. Маркетинговый менеджмент на предприятии: теоретические основы. Эффективная экономика. 2013. №11.
- 51.Филипп Котлер. Маркетинг 4.0. От традиционного к цифровому. КМБукс, 2018. 208 с.
- 52.Штангрет А. М., Ярема О. Г., Штангрет И. А. Безопасные аспекты интеллектуализации управления предприятием. Восточная Европа: экономика, бизнес и управление. 2019. № 6(23). С. 455-461.

- 53.Шубина С. В., Мельник А. Ю. Стратегический анализ практикум: учеб. пособие. Рекомендовано МОН Украины. «НОВЫЙ МИР-2000», 2020 г. 218с.
- 54.Язвинская Н. В. Маркетинговый менеджмент: Опорный конспект лекций: учеб. пособие. К.: КПИ им. Игоря Сикорского, 2020. 37 с.
- 55.Яромич С. А., Величко Т. Г. Сущность понятия маркетингового менеджмента в научном дискурсе. Экономика и общество, № 9. 2017.
- 56.Hayes, John (2014). The Theory and Practice of Change Management. London: Palgrave MacMillian. p. 137.
- 57.Smerichevskyi S. F., Kniazieva T. V., A.Walid Assessment of marketing activity management in territorial units: theoretical- methodological approach Baltic Jornal,Web Of Science Riga: Publishing House “Baltija Publishing”, 2018
- 58.Smerichevskyi, T. Kniazieva, Y. Kolbushkin. Environmental orientation of consumer behavior: motivational component Problems and Perspectives in Management, SCOPUS, 2018. Том 16 Вип. 2 424–437 p. 14.
- 59.Smerichevskiy T. Kniazieva, Y. Kolbushkin, Method of strategic planning and management decision-making considering the life cycle theory – Baltic Journal of Economic Studies, WEB Of Science 2017. Том 3. Вип. 5, 175-182 p.
- 60.Shevchenko A., Borysenko O. (2021). Marketing Approach to the Formation of Management System for Enterprise Strategic Development in the Context of Globalisation JILC (Journal of International Legal Communication) 1(1), 186–196 p.

Vüsal Xalid oğlu Heydərov

Rəyçilər: i.e.n., dos. Əkbərov Elbrus Həsən oğlu
i.e.n., dos. Xankişiyev Xankişi Səməd oğlu

Redaktor: i.ü.f.d., dos. Əliyev Məhəmməd Ələkbər oğlu

MARKETİNG STRATEGİYASI
VƏ
MENECMENTİ
(Dərslik)

Printella.az

E-poçt: printella.az@gmail.com

Telefon: +994 55 763 63 64

Ünvan: Tbilisi prospekti 44C, Bakı, Azərbaycan



Vüsal Xalid oğlu Heydərov



Vüsal Xalid oğlu Heydərov 31 iyul 2000-ci ildə Hacıqabul rayonunda anadan olmuşdur. Orta təhsil illərində akademik nailiyyətləri ilə fərqlənmiş, 2016, 2017 və 2018-ci illərdə Coğrafiya fənni üzrə region olimpiadalarının qalibi olmuşdur.



2018-ci ildə Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin — UNEC-in Marketing ixtisasına 540 balla qəbul olmuş və 2022-ci ildə bakalavr təhsilini uğurla başa vurmuşdur. Magistr təhsilini Türkiyə Respublikasının Eskişehir Osmangazi Universitetində Biznesin idarə edilməsi ixtisası üzrə tamamlamışdır. Magistratura dövründə yüksək akademik göstəricilərinə görə 2024-cü ildə fakültə üzrə ikinci yerə layiq görülmüşdür.



Müəllif bank sektorunda, o cümlədən AFB Bank və AccessBank-da satış və marketing sahələri üzrə peşəkar təcrübə qazanmışdır. Peşəkar inkişafını davam etdirərək Coursera, Udemy, İstanbul Universiteti, UniAthena və digər yerli və beynəlxalq təhsil platformalarında ixtisasartırma proqramlarında iştirak etmiş, müvafiq sertifikatlar əldə etmişdir. ABŞ-ın Illinois Universitetinin "Rəqəmsal Dünya və Marketing", həmçinin Google Rəqəmsal Platformasının "Rəqəmsal Marketingin Təməlləri" kurslarını uğurla tamamlamışdır.



2019-cu ildən etibarən DissLink Group-un təsisçi rəhbəri kimi fəaliyyət göstərərək 20.000-dən çox tələbənin elmi-tədqiqat fəaliyyətlərinə dəstək verir.



Vüsal Heydərovun yüksək indeksli yerli və beynəlxalq elmi jurnallarda məqalə və tezisləri dərc olunmuş, müxtəlif akademik tədbirlərdə həmmüəllif kimi iştirak etmişdir. Onun marketing, satış, menecment və biznesin idarə edilməsi sahəsində qazandığı elmi-nəzəri və praktik biliklər "Marketing Strategiyası və Menecmenti" kitabında sistemli şəkildə öz əksini tapmışdır.



vusalheydarov.x@gmail.com



055-233-44-37



heydarovvusal



vusalheydarov_researcher