

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

Elnurə Əhmədova Elmar qızı

(MAGİSTRANTIN A.S.A.)

«TİCARƏT MENECMENTİNİN ƏSASLARI VƏ KOMMERSİYA
FƏALİYYƏTİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ STRATEGİYASI»

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı:

060411 «Kommersiya»

İxtisaslaşma:

«Kommersiya fəaliyyəti»

Elmi rəhbər

dos. M.Q.Əkbərov

Magistr proqramının rəhbəri

dos. M.Q.Əkbərov

Kafedra müdiri **dos. M.Q.Əkbərov**

Bakı - 2015

MÜNDƏRİCAT

| | |
|--------------------|----------|
| GİRİŞ | 3 |
|--------------------|----------|

Fəsil 1. TİCARƏT MENEJMENTİNİN NƏZƏRİ ƏSASLARI

| | |
|--|----------|
| §1.1. Ticarət menecmentinin mahiyyəti, məqsədləri və əsas prinsipləri | 4 |
|--|----------|

| | |
|--|-----------|
| §1.2. Ticarət menecmentinin əsas funksiyaları və mexanizmləri | 15 |
|--|-----------|

Fəsil 2. TİCARƏT MENEJMENTİNİN İQTİSADI ƏSASLARI

| | |
|--|-----------|
| §2.1. İstehlak bazarının konyunkturunun qiymətləndirilməsi və proqnozlaşdırılması | 31 |
|--|-----------|

| | |
|--|-----------|
| §2.2. XYZ-təhlil və istehlak bazarının konyunkturunun proqnozlaşdırılmasında ondan istifadə yolları | 42 |
|--|-----------|

Fəsil 3. KOMMERSİYA FƏALİYYƏTİNİN İDARƏEDİLMƏSİ STRATEGİYASI VƏ ONUN EFEKTİVLİYİNİN TƏHLİLİ

| | |
|--|-----------|
| §3.1. Ticarət müəssisəsinin təsərrüfat fəaliyyətinin strateji təhlilinin həyata keçirilməsi metodları | 54 |
|--|-----------|

| | |
|---|-----------|
| §3.2. Ticarət fəaliyyətinin idarə edilməsinin strategiyasının effektivliyinin təhlili..... | 68 |
|---|-----------|

| | |
|----------------------------------|-----------|
| NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR | 82 |
|----------------------------------|-----------|

| | |
|--|-----------|
| İstifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısı | 88 |
|--|-----------|

Rezümə

Resume

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Ticarət menecmenti özlüyündə ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinin bütün əsas aspektləri ilə bağlı olan idarəetmə qərarlarının işlənilib hazırlanmasının və həyata keçirilməsinin prinsip və metodları sistemini əks etdirir. Biliklərin formalaşdığı yeni sahə - *ticarət menecmenti*, çoxtərəfli və çoxbaxışlı ticarət fəaliyyətinə olan kompleks yanaşma, ticarət müəssisələrinin yeni məqsədli inkişaf istiqamətləri, təhlilin, planlaşdırmanın və nəzarətin yeni metodiki aparatı, bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan praktiki tövsiyələrin geniş sistemi ilə fərqlənir.

Tədqiqatın əsas məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın əsas məqsədi kommertiya fəaliyyətinin idarəedilməsinin dərinədən öyrənilməsindən və bunun xarakterik xüsusiyyətlərinin, idarəetmə metodlarının araşdırılmasından və əldə edilən nəticələr əsasında ticarət menecmentinin əsas prinsiplərinə əsaslanaraq idarəetmənin gələcək strateji inkişafının istiqamətlərinin göstərilməsindən ibarətdir.

Tədqiqatın predmet və obyektı. Dissertasiya işinin predmeti bütövlükdə idarəetmə işinin mahiyyəti, bunun qanunauyğunluqları, forma və metodlarının öyrənilməsi ilə səciyyələnir. Tədqiqat işinin obyektı kimi bütövlükdə strateji idarəetmə mexanizminin təkmilləşdirilməsi məsələsi nəzərdən keçirilir.

Tədqiqatın informasiya bazası və işlənməsi metodları. Tədqiqatın informasiya bazasını araşdırılan mövzu üzrə yerli və xarici müəlliflərin elmi işləri, rəsmi və bibliografik mənbələr təşkil edirlər.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Tədqiqat işində aparılan araşdırmalar əvvəlki ümumi yanaşmalardan özünün kompleksliliyi ilə fərqlənir, ticarət sahəsində menecmentin inkişaf meyllərinin və bu meyllərdən irəli gələn xüsusiyyətlərinin dərinədən araşdırılması əsasında tədqiqat metodları tətbiq edilməklə maraqlı nəticələr əldə edilmişdir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti. Elmi tədqiqatın nəticələri kimi əldə olunan təkliflər praktiki əhəmiyyətliyə malikdirlər və təcrübədə istifadə oluna bilər.

Fəsil 1. TİCARƏT MENECEMENTİNİN NƏZƏRİ ƏSASLARI

§1.1. Ticarət menecmentinin mahiyyəti, məqsədləri və əsas prinsipləri

Ticarət - insan fəaliyyətinin ən qədim və mühüm sahələrindən biridir. Müasir şəraitdə ticarət, həm fəaliyyət həcmlərinə görə, həm də orada çalışan işçilərin sayına görə iqtisadiyyatın iri sahələrindən biridir, bu sahənin müəssisələri isə kütləviyyəyə görə mühüm yerlərdən birini tutur. Ticarət müəssisələrinin fəaliyyəti hər bir insanın tələbatının ödənilməsi ilə bağlıdır, bir çox amillərin təsirinə məruz qalmaqdadır və özünün gündəlik həllini tələb eləyən təşkilati-texnoloji, iqtisadi və maliyyə xarakterli geniş səpkili məsələləri əhatə edir. Ticarət müəssisəsinin çoxtərəfli fəaliyyətinin idarəedilməsi çox mürəkkəb bir prosesdir və bu da, ticarət menecmentinin rəngarəng metodlarının köməyi ilə həyata keçirilir. Ticarət menecmenti özlüyündə ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinin bütün əsas aspektləri ilə bağlı olan idarəetmə qərarlarının işlənilib hazırlanmasının və həyata keçirilməsinin prinsip və metodları sistemini əks etdirir.

Ticarət menecmenti - ticarət şirkətinin, firmasının fəaliyyətinin bütün əsas aspektlərinin idarə edilməsi prosesindən ibarətdir. Ticarət menecmenti, menecment haqqında elmə əsaslanmaqla, bu zaman, ticarət şirkətinin, firmasının fəaliyyət spesifikasiyasını nəzərə alır.

Ticarət menecmentinin əsas vəzifəsi: lazımi inkişaf tempinin təmin olunmasından, şirkətin, firmanın bazardakı rəqabət mövqelərinin artımından ibarətdir. Əsas strateji məqsədlərə aşağıdakılar aid edilə bilər:

- ticarət müəssisəsinin fəaliyyəti ilə əhatə olunan istehlak bazarı segmentinin genişləndirilməsi;
- yeni bazar oyuqlarının axtarılıb tapılması və onların mallarla doldurulması;

- alıcılara yüksək xidmət səviyyəsinin tələb olunması;
- ticarət fəaliyyətinin tələb olunan rentabelliyyənin təmin olunması;
- ticarət əməliyyatları üzrə risk səviyyələrinin aşağı salınması.

Yuxarıda göstərilən məqsədlərdən çıxış edərək **ticarət menecmentinin əsas vəzifələrini** belə formalaşdırmaq olar:

1. Bazarın seçilmiş segmenti mallarına alıcıların tələbinin ödənilməsi üçün şəraitin formalaşdırılması;
2. Yüksək səviyyədə ticarət xidmətinin təmin olunması;
3. Ticarət fəaliyyətinin həyata keçirilməsinin tələb olunana səmərəliliyyənin təmin olunması;
4. Mənfəətin maksimallaşdırılması və ondan effektiv istifadənin təmin olunması;
5. Şirkətin ticarət bölməsinin fəaliyyəti ilə bağlı olan ticarət risklərinin minimallaşdırılması.

Ticarət menecmentinin əsas funksiyaları:

1. Mal yeridilişinin texnoloji proseslərinin idarə olunması;
2. Alıcılara, müştərilərə xidmət olunması prosesinin idarə olunması;
3. Ticarətdə işçi heyətinin idarəedilməsi;
4. Mal dövriyyəsinin idarəedilməsi;
5. Satışdan gəlirliliyin əldə olunmasının idarəedilməsi;
6. Tədavül xərclərinin idarəedilməsi, daimi olaraq cari xərclərin aşağı salınması üçün şəraitin formalaşdırılması;
7. Ticarət risklərinin idarəedilməsi.

Ticarət menecmentinin strategiyasının işlənilib hazırlanması aşağıdakı əsas mərhələlərdə həyata keçirilir:

1. Strategiyanın formalaşmasının ümumi dövrünün müəyyən olunması;

2. Xarici mühit amillərinin və onların firmanın fəaliyyətinə təsir dərəcəsinin tədqiq olunması;

3. Firmanın fəaliyyətinin güclü və zəif tərəflərinin qiymətləndirilməsi;

4. Ticarət firmasının həyat dövrünü nəzərə almaqla onun müəyyən edici strateji inkişaf modelinin seçilməsi;

5. Seçilmiş müəyyən edici inkişaf modeli əsasında strateji məqsədlər sisteminin formalaşdırılması;

6. Ticarət menecmenti strategiyasının məqsədli göstəricilərinin onun həyata keçirilmə dövrlərinə bölünməklə konkretləşdirməsi;

7. Ayrı-ayrı daha vacib fəaliyyət istiqamətləri üzrə satış siyasətinin formalaşdırılması;

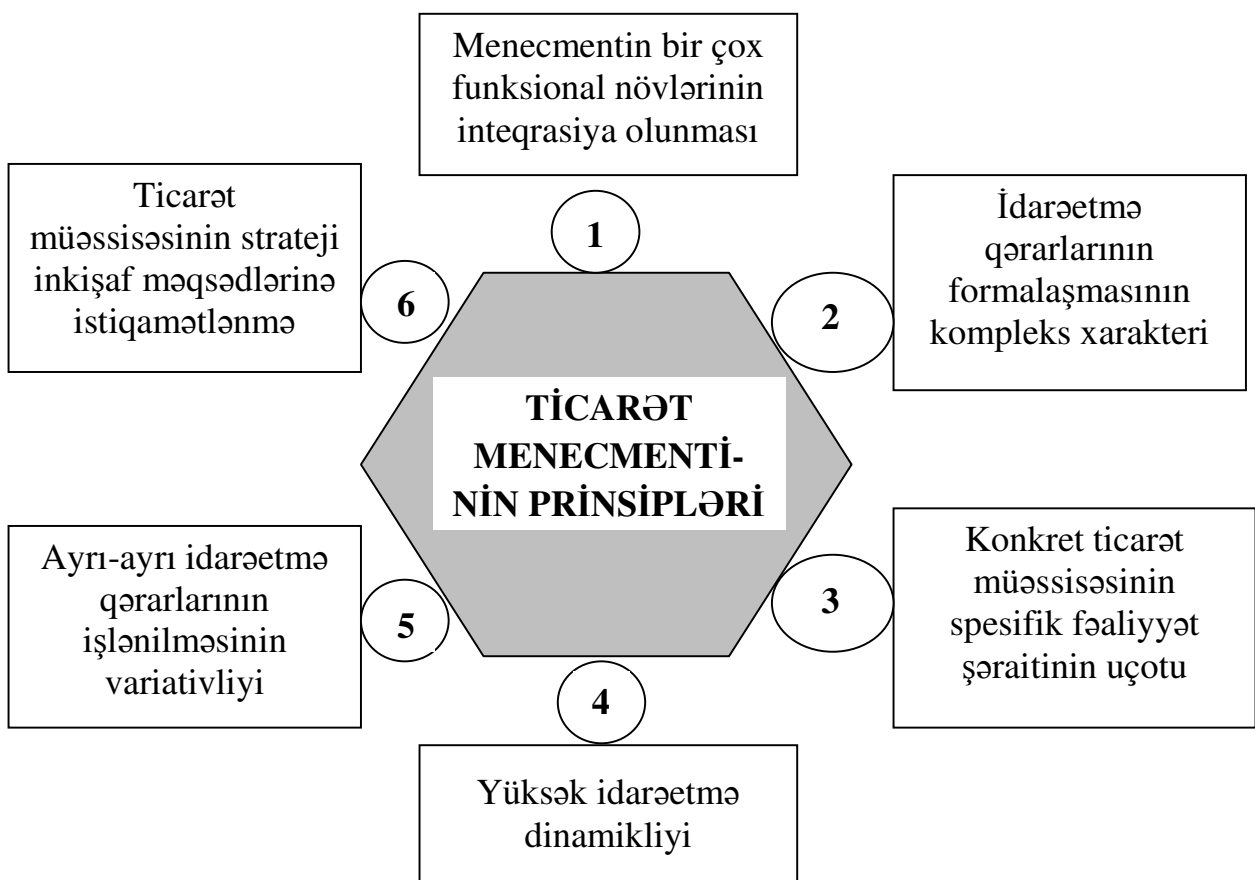
8. Şirkətin ticarət menecmentinin strateji məqsədlərinin və siyasətinin həyata keçirilməsinin daha effektiv metodlarının işlənilib hazırlanması;

9. Ticarət menecmentinin strategiyasının reallaşdırılması;

10. Ticarət menecmentinin strategiyasının reallaşdırılmasının nəticələrinin qiymətləndirilməsi.

Ticarət menecmentinin işlənmiş strategiyasının əsas müddəaları öz əksini ticarət müəssisəsinin inkişafı biznes-planında tapır.

Kompleks elmi fənn olaraq, ticarət menecmenti, ticarət fəaliyyətinin müxtəlif istiqamətlərini əlaqələndirməsinə və bu fəaliyyətin son nəticəsinin yüksək effektivliyini təmin etməsinə baxmayaraq, özünün yaranma mərhələsindədir. Ticarət menecmentinin əsas prinsipləri müasir yerli və xarici ədəbiyyatda özünün kompleks əksini tapa bilməmişdir. Bununla bağlı olaraq bazar iqtisadiyyatı şəraitində yüksək tətbiqi əhəmiyyətə malik olan bu yeni elmi fənnin əsas prinsiplərini və xarakteristikalarını nəzərdən keçirək (şək. 1.1).



Şək. 1.1. Ticarət menecmentinin əsas prinsipləri

1. Menecmentin bir çox funksional növlərinin inteqrasiya olunması. Ticarət menecmenti, müəssisənin ümumi menecmenti nəzəriyyəsinə əsaslanaraq ticarət müəssisəsinin fəaliyyət spesifikasiyasına uyğun surətdə özündə menecmentin bir çox funksional üsul və metodlarını inteqrasiya edir. Xüsusilə onu qeyd etmək lazımdır ki, ticarət menecmenti əməliyyat menecmentinin, innovasiya menecmentinin, işçi heyətinin menecmentinin, maliyyə menecmentinin və ticarət müəssisələrində tətbiq oluna bilən funksional menecmentin digər növlərinin geniş metodlar arsenalından istifadə edir.

2. İdarəetmə qərarlarının formalaşmasının kompleks xarakteri. Ticarət fəaliyyətinin müxtəlif aspektləri üzrə bütün idarəetmə qərarları bir-biri ilə sıx surətdə

bağlıdırlar və tic müəssisəsinin təsərrüfat fəaliyyətinin son effektivliyinə birbaşa və yaxud dolayı yolla təsir göstərirlər.

3. **Konkret ticarət müəssisəsinin spesifik fəaliyyət şəraitinin uçotu.** Baxmayaraq ki, bütün ticarət müəssisələri eyni bir sahəvi istiqamətlənməyə malik olan təsərrüfat subyektləri kimi ticarət-texnoloji və ticarət-təsərrüfat proseslərin çoxlu ümumi xarakteristikalarına malikdirlər, onların konkret təşkilati formaları, istifadə olunan təsərrüfatçılıq texnologiyaları və şərtləri arasında fərqlər əhəmiyyətli xarakter daşıyır və bu da, onların fəaliyyətinin idarə edilməsinin xüsusiyyətlərində, fəaliyyətin son nəticəsində özünü biruzə verir.

4. **Yüksək idarəetmə dinamikliyi.** Konkret ticarət müəssisə təmsalında işlənilib hazırlanmış və həyata keçirilmiş ən effektiv idarəetmə qərarları onun fəaliyyətinin sonrakı mərhələlərində həmişə təkrarən istifadə oluna bilməz. Bu ilk növbədə, bazar iqtisadiyyatına keçid şəraitində xarici mühit amillərinin yüksək dinamikası, ilk növbədə isə istehlak bazarının konyunkturunun dəyişilməsi ilə əlaqədardır. Bundan əlavə ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinin daxili şərtləri də zaman məkanında dəyişir və bu özünün həyat dövriliyinin növbəti mərhələlərinə keçid zamanı biruzə verir. Buna görə də ticarət menecmentinə yüksək dinamizm xas olmalıdır ki, bu zaman xarici mühit amillərinin, resurs potensialının, əməyin və idarəetmənin təşkili formalarının, maliyyə vəziyyətinin və ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinin digər ölçülərinin dəyişilməsi nəzərə alınsın.

5. **Ayrı-ayrı idarəetmə qərarlarının işlənilməsinin variativliyi.** Bu prinsipin həyata keçirilməsi onu ehtimal edir ki, ticarət müəssisəsinin müxtəlif fəaliyyət sferalarında qəbul olunan idarəetmə qərarları alternativ hərəkətetmə imkanlarını da nəzərdə tutmalıdır. İdarəetmə qərarlarının alternativ layihələrinin mövcudluğu, ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinin son yüksək nəticələrinə nail olunmasını təmin eləyən meyarlar sistemində əsaslanmalıdır.

6. Ticarət müəssisəsinin strateji inkişaf məqsədlərinə istiqamətlənmə. İdarəetmə qərarlarının bu və digər layihələri cari dövrdə nə qədər effektiv gözə görünmə də, onlar, əgər, müəssisənin məramı (missiyası, fəaliyyətin əsas məqsədi), onun inkişafının strateji istiqamətləri ilə təzaddadırlarsa və yaxud perspektivdə fəaliyyətin effektivliyinin aşağı düşməsinə səbəb olacaqlarsa, mütləq qəbul olunmalıdırlar.

Ticarət menecmentinin məzmunu və prinsipləri nəzərə alınmaqla onun əsas məqsədi və vəzifələri formalaşır.

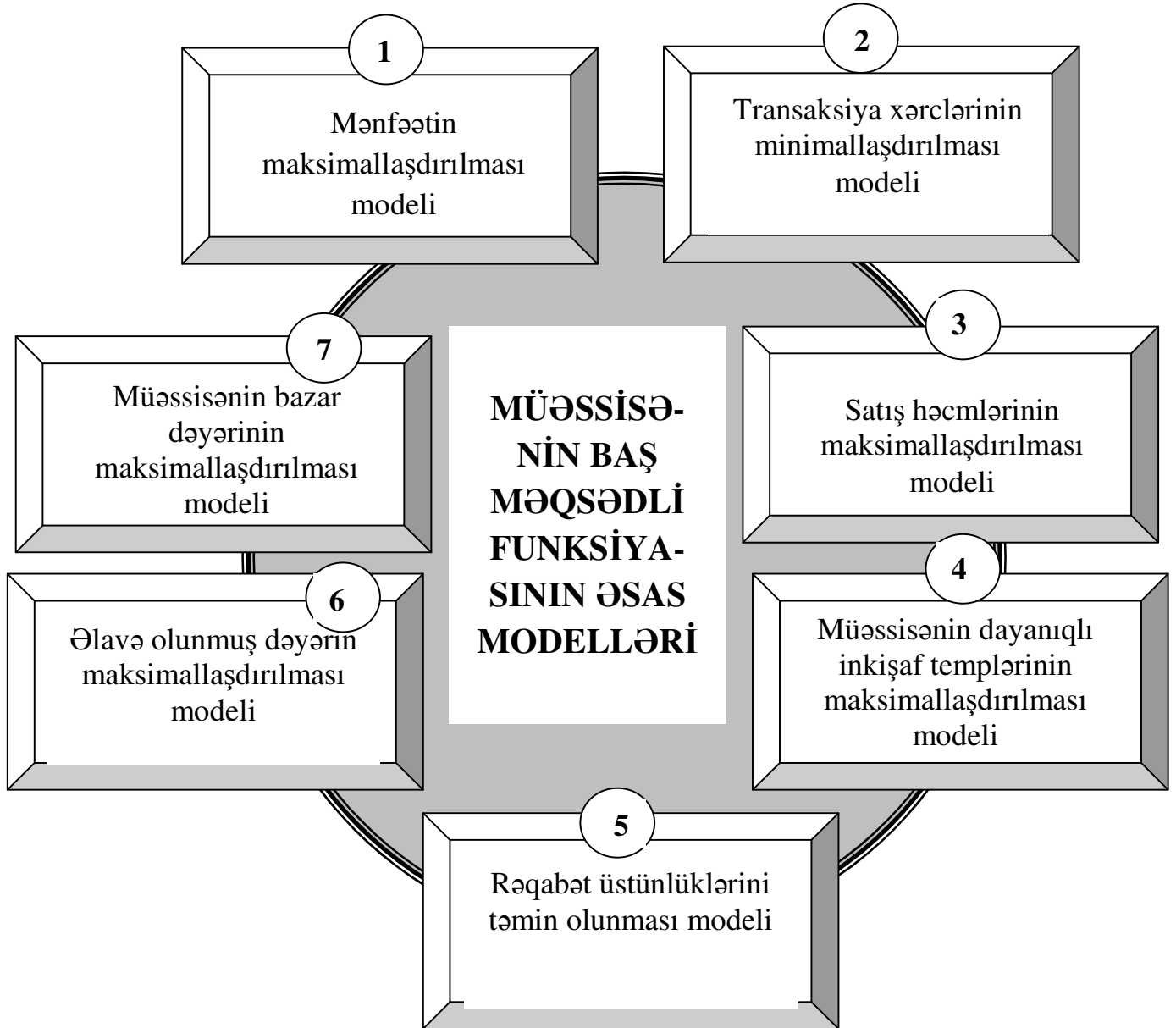
Ticarət menecmentinin əsas məqsədini nəzərdən keçirərkən onu qeyd etmək lazımdır ki, o, bütövlükdə müəssisənin idarəedilməsinin əsas məqsədli funksiyası ilə qırılmaz surətdə bağlıdır və onunla birlikdə vahid kompleksdə realizə olunur.

Müəssisənin məqsədli funksiyası, ayrı-ayrı təsərrüfat subyektlərinin real davranışını tədqiq eləyən firmanın iqtisadi davranış nəzəriyyəsi çərçivəsində nəzərdən keçirilir. Mikroiqtisadi nəzəriyyənin (sonradan isə - firma nəzəriyyəsinin) inkişafı ilə əlaqədar olaraq iqtisadçıların müəssisənin fəaliyyətinin əsas məqsədinin və müvafiq olaraq onun əsas funksional idarəetmə sistemlərinin müəyyən olunmasına yanaşmaları da dəyişmişdir. Bu problemin mənşəyində, genezisində aşağıdakı yanaşmaları ayırmaq olar (şək. 1.2).

1. Mənfəətin maksimallaşdırılması modeli klassik iqtisadi nəzəriyyənin nəzəri yanaşmalarına əsaslanır (məsələn, A.Smitin o nəticəsinə ki, təsərrüfatçılığın ayrı-ayrı subyektlərinin mənfəətinin maksimallaşdırılması bütün ictimai rifahın maksimallaşdırılmasına gətirib çıxarır [overal economic welfare]).

Müəssisənin fəaliyyətinin bu məqsədli modeli ilk dəfə olaraq Fransız iqtisadçısı A.Kurno tərəfindən 1938-ci ildə dəqiq formalaşdırılmış və sonradan neoklassik məktəbin nümayəndələrinin işlərində öz inkişafını tapmışdır. Marjinalistlərin metodoloji aparatını nəzərə almaqla bu məqsədli modelin həyata keçirilməsi müəssisənin son gəlir və son xərclər göstəricilərinin bərabərliyinə nail olunması yolu

ilə təmin olunurdu. Lakin sonralar müəssisənin fəaliyyətinin (müvafiq olaraq onun əsas idarəetmə sistemlərinin) əsas məqsədli funksiyasının bu ifadəsi bir çox iqtisadçılar tərəfindən tənqid edilmişdir.



Şək 1.2. Müəssisənin baş məqsədli funksiyasının əsas modelləri və onun idarəedici sistemləri

İlk növbədə qeyd olunmuşdur ki, bütün ölkələrdə uçot praktikası ancaq *mühasibat mənfəətini* ayırır və bu da müəssisənin gəlirləri ilə onun xarici cari məsrəfləri (xərcləri) arasında fərqi ifadə edir. Bu mənfəət müəssisənin bir sıra daxili xərclərini - mühasibat balansında əks olunmayan resurslar xərclərini, özlərində əks etdirmir. Buna görə də müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrinin real qiymətləndirilməsi üçün «*iqtisadi mənfəət*» ifadəsi irəli sürülmüşdür ki, bu da, bir tərəfdən, müəssisənin gəlirlərinin məbləği ilə, digər tərəfdən isə, həm xarici, həm də daxili cari məsrəflərin (xərclərin) məbləği arasındakı fərqi əks etdirir. Bu zaman, müəssisənin mühasibat uçotunda əks etdirilməyən daxili cari xərclərinin, onların alternativ dəyəri ilə qiymətləndirilməsi təklif olunmuşdur. Beləliklə, nəzərdən keçirilən və müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin əsas nəticəsinin real qiymətləndirilməsi üçün təklif olunan iqtisadi mənfəət, həmişə mühasibat mənfəətindən daxili məsrəflərinin (xərclərinin) ölçüsünə görə fərqlənir.

Deyilənləri nəzərə alaraq belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, bazar şəraitində mənfəətin maksimallaşdırılması, müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin ən vacib vəzifələrindən biri kimi və yaxud onun aktivlərinin (kapitalının) istifadə olunmasının effektivliyinin qiymətləndirilməsi meyarı kimi çıxış edə bilər, lakin bu zaman müəssisənin fəaliyyətinin (müvafiq olaraq ticarət menecmentinin) əsas məqsədi kimi çıxış edə bilməz.

2. Transaksiya xərclərinin minimallaşdırılması modeli neoinstitusiolizmin, o cümlədən, onun banisi - iqtisadiyyat üzrə Nobel mükafatı laureatı R.Kouzun nəzəri yanaşmalarına əsaslanır. O, ilk dəfə olaraq «*transaksiya xərcləri*» ifadəsini tətbiq etmişdir ki, bu da bazarda aparılan sövdələşmələrə xidmət göstərilməsi üzrə xərcləri müəyyən edir. Sonralar transaksiya xərclərinə, harada həyata keçirilməsindən - bazarda və yaxud müəssisənin daxilində - asılı olmayaraq, iqtisadi agentlərin qarşılıqlı təsərrüfat təsirlərini müşayiət edən xərclərin bütün növlərini aid etməyə başladılar. Müəssisənin fəaliyyət göstərməsinin bu məqsədli modelenin davamçıları

olan müasir iqtisadçılar transaksiya xərclərinə: malgöndərənlər və alıcılar, lazımı mallar və xidmətlər, qiymətlər haqqında kommersiya informasioiyasının axtarılıb tapılması və işlənməsi ilə bağlı olan resurslar və vaxt xərclərini; kommersiya danışıqlarının həyata keçirilməsi ilə bağlı olan xərcləri; daxil olan məhsulların kəmiyyət və keyfiyyətə qəbulu ilə bağlı olan xərcləri; kommersiya hüquqlarının pozulması zamanı iddia işlərinin aparılması bağlı olan xərclər və kommersiya sövdələşmələrinə xidmətlə bağlı olan digər oxşar xərc növlərini də daxil edirlər.

Amerika iqtisadçıları J.Uollis və J.Nortun tədqiqatlarının nəticələrinə görə ABŞ-da transaksiya xərclərinin ümumi daxili məhsulda payı hələ 1970-ci ildə 54,9% təşkil edirdi və bu göstərici daim artmaq meylinə malikdir. Tarnsaksiya bölməsinin genişləndirilməsini bu iqtisadçılar «vacib əhəmiyyətə malik olan struktur irəliləyişi» kimi qeyd etmişlər.

3. Satış həcmlərinin maksimallaşdırılması modeli mənfəətin maksimallaşdırılması modelinin tanınmış alternativlərindən biridir və geniş praktiki dəstəyə malikdir. Bu modelin ardıcılları aşağıdakı dəlilləri əsas kimi gətirirlər.

Birincisi, bu məqsədli meyar müəssisənin bazar mühitində işgüzar fəaliyyətinin nəticələrini daha yaxşı əks etdirir, və beləliklə də bazar iqtisadiyyatı şəraitində təsərrüfat fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün daha çox uyğun gəlir.

İkincisi, o, müəssisənin təkcə iqtisadi deyil, həmçinin alıcıların mallar və xidmətlərə olan tələbatının təmin olunmasına yönəldilmiş sosial məramının (missiyasının) nəticələrini əks etdirir. Beləliklə, bazar iqtisadiyyatı şəraitində ancaq o müəssisələr uğur qazanırlar ki, onlar istehlakçı tələbatlarını öz rəqiblərinə nisbətən daha səmərəli təmin eləyirlər.

Üçüncüsü, satış həcmlərinin maksimallaşdırılması öz tərkibində mənfəətin maksimallaşdırılmasını da inteqrasiya edir.

Dördüncüsü, satış həcmlərinin artımı təkcə müəssisənin marketing söylərinin fəallaşdırılmasını deyil, həm də innovativ tələqini stimullaşdıran məhsul istehsalı texnologiyasında və satışında daima dəyişikliklərin aparılmasını da tələb edir.

Beşincisi, psixoloji planda həm idarəetmə aparatı, həm də işçilər müəssisənin mənfəət göstəricisi ilə müqayisədə həcm göstəricilərinə qarşı daha həssasdırlar, çünki onlar bu zaman belə hesab edirlər ki, onların məşğulluğunun ictimai nüfuzluluğu ilk növbədə şirkətin ölçüsü və alıcılar arasında tanınması ilə müəyyən olunur.

Bununla yanaşı, müəssisənin əsas məqsədli funksiyası olan bu modelin obyektiv qiymətləndirilməsi göstərir ki, bu model bir sıra ciddi çatışmazlıqlara malikdir.

Məsələn, mallar və xidmətlərin istehlakçı seçimi bazar mühitinin funksiyasıdır və bu da bir çox amillərin təsirindən dəyişkəndir. Cari şəraitdə istehlakçılar tərəfindən cəlbədiçi kimi nəzərdən keçirilən mallar və xidmətlər, yaxın gələcəkdə üstün tutulurlar. Bu da müəssisənin müxtəlif bazarlara doğru hərəkəti və istehsal olunan məhsulların satış həcmələrinin artırılması üzrə bütün söylərini heçə endirəcəkdir. Buna görə də perspektiv qiymətləndirmə mövqeyi baxımından müəssisənin bu cür əsas məqsədli funksiyası ən zəif ola bilər.

4. Müəssisənin dayanıqlı inkişaf templərinin maksimallaşdırılması modeli.

Bu model firma nəzəriyyəsinin ən müasir konsepsiyalarından birinə əsaslanır, müəssisənin inkişafının mümkün ola bilən əsas məqsədli funksiyası kimi son onillikdə nəzərdən keçirilməyə başlanılmışdır. İlk nəzərdə, iqtisadi baxımdan o, əvəlki modelin oxşarı kimi təsəvvür olunur (satışın mütləq həcmələrinin yerinə burada məqsədli funksiya kimi bu həcmənin artım templəri çıxış edirlər).

Müəssisənin məqsədli funksiyasının əsas modeli kimi bu modelin üstünlüyü onun strateji perspektivə doğru dəqiq nişanlanması, müəssisənin inkişaf prosesində onun gəlirlərinin və mənfəətinin dayanıqlı formalaşması, həmçinin aktivlər və

kapitalın strukturu ilə (yəni müəssisənin inkişafının maliyyə aspektləri ilə) əlaqə olmasından ibarətdir.

Yuxarıda qeyd olunanlara əsasən qeyd edə bilərik ki, ticarət müəssisəsinin dayanıqlı inkişafının artım templərinin maksimallaşdırılması onun fəaliyyətinin əsas məqsədi kimi deyil, vacib məsələrdən biri kimi nəzərdən keçirilə bilər.

5. Rəqabət üstünlüklərini təmin olunması modeli strateji menecment paradigması sistemində (baxışlar və anlayışlar sistemində) müəssisənin fəaliyyətinin üstünlük təşkil eləyən məqsədi kimi çıxış edir. Müəssisənin fəaliyyətinin məqsədli konsepsiyasının üstünlüyü ondan ibarətdir ki, o, demək olar ki, bütün xidmətlərin fəaliyyətinin nəticələrini əks etdirir - rəqabət üstünlükləri yeni məhsulun işlənilməsi, mallar və xidmətlərin xassələrinin artırılması, effektiv marketinq, optimal qiymət siyasəti, xərclərin aşağı salınması, mütərəqqi texnologiyalardan və alətlərdən istifadə olunması, idarəetmənin effektiv təşkilati strukturunun və yüksək korporativ mədəniyyət hesabına əldə olunur.

6. Əlavə olunmuş dəyərin maksimallaşdırılması modeli - müəssisənin əsas məqsədli funksiyası kimi Yapon iqtisadçıları tərəfindən irəli sürülmüş və «firmanın inkişafının Yapon modeli» adını almışdır. Müəssisə tərəfindən yaradılan əlavə dəyər müəyyən dövr ərzində məhsul satışından əldə olunan gəlir ilə xarici malgöndərənlərdən alınmış xammal, material və xidmətlərə (bu məhsulun istehsalı zamanı istifadə olunan) çəkilən xərclərin məbləği arasındakı fərq ilə müəyyən olunur. Beləliklə, əlavə olunmuş dəyər müəssisənin məhsulun istehsalı və satışı ilə bağlı olan bütün daxili xərclərini (işçi heyətinin əməyinin ödənişi xərclərini, kreditlər üzrə xidmət və s.), həmçinin mənfəəti özündə əks etdirir.

7. Müəssisənin bazar dəyərinin maksimallaşdırılması modeli firma nəzəriyyəsinin müasir paradigmasının vacib konseptual ideyalarından birini əks etdirir ki, bu da ondan ibarətdir ki, müəssisənin fəaliyyətinin əsas məqsədi onun sahiblərinin rifahının maksimallaşdırılmasından ibarətdir. Son illərdə bu konsepsiya özünün üstün

inkişafını ABŞ-da, Avropada və Yaponiyada tapmışdır, onu inkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatı ölkələrinin iri firmalarının və şirkətlərinin rəhbərlərinin bir hissəsi müdafiə edirlər. Müəssisənin bazar dəyərinin maksimallaşdırılması modeli, əsas məqsədli inkişaf funksiyası kimi onu nəzərdə tutur ki, müəssisənin bütün fəaliyyət sahələrindəki idarəetmə qərarları birinci növbədə bazar qiymətinin maksimal mümkün artımına yönəldilməlidir, yəni onun bazardakı qiymətinin fasiləsiz olaraq artımını təmin etməlidir.

§1.2. Ticarət menecmentinin əsas funksiyaları və mexanizmləri

Bazarda xidmətlərin və malların satışını həyata keçirən hər bir şirkət özünə hesabat verməlidir ki, indiki istehlakçının çox böyük seçim imkanları vardır. İndi mağazalar əvvəlki illərdən fərqli olaraq daha çox mal təklif edirlər. Alıcı, hətta evdə olsa da İnternet, televiziya kanalları, kataloqlarla və yaxud telefonla öz agentlərinin vasitəsilə alışları həyata keçirə bilər. Rəqabətin güclənməsinə baxmayaraq, istehlakçıların sayı artmır. Şirkətlər yeni mağazaları əhalinin sayının artımı ilə müqayisədə daha tez-tez açırlar. Bütün ekspertlər bu fikirlə həmkardırlar ki, bizim cəmiyyət pərakəndə ticarət ilə normadan artıq yüklənmişdir. Daha çox, biznesi, müştərilərə yeni bazarlarda xidmət göstərmək üçün deyil, onları rəqiblərdən tutub almaq üçün açırlar. Rəqabətin güclənməsi ilə rəqabət üstünlüyünü təmin eləyən yeni yanaşmalara da tələbat artır.

Ticarət menecmentinin mənbəsində dayanan ən vacib şəxsləri nəzərdən keçirək Frenk Vulvort (Frank Winfield Woolworth). Qiymətçələrin ixtiraçısı olan F.Vulvort öz dövründə ticarətin bütün açıq-aşkar qanunlarına zidd olaraq özünün xüsusi strategiyasını işləyib hazırlamışdı [25].

1. Malları, onların qiymətlərini göstərməklə, alıcılar üçün əlverişli olan rəflərdə yerləşdirirdi.

2. Malların düzülüşünü iki həftədən bir dəyişdirirdi.

3. Mallara olan tələbin aşağı düşməsinə görə kimi, endirimli satışları həyata keçirirdi.

4. Malların rəflərdə miqdarının kifayət qədər olmasına nəzarət etmək üçün aşağı ixtisaslı işçi heyətini işə götürürdü.

5. Müştərilərə seçdikləri malla mağazadan çıxışda bir və yaxud bir neçə kassirlərin xidmət göstərməsini təmin edirdi.

6. Vasitəçilərin xidmətindən imtina eləyərək malların istehsalçıları ilə birbaşa müqavilələr bağlayırdı.

7. Hər bir şeyə ciddi qənaət rejimi tətbiq edirdi.

8. Bazarın konyunkturuna tez və cəld münasibət göstərilməsi məqsədilə gündəlik hesabat rejimini tətbiq edirdi.

Ümumilikdə və bütövlükdə onu qeyd etmək lazımdır ki, Frenk Vulvort ilk adamlardan biridir ki, o, satış prosesini qismən avtomatlaşdırmış və yaxşılaşdırmışdır. Məhz Vulvortu supermarketlərin «atası» adlandırırlar.

Sem Uolton (Samuel Moore Walton) - «Wal-Mart» şəbəkəsinin yaradıcısı uğur qazanmağın 10 universal əhkamını formalaşdırmışdır [26].

1. Biznesə sadıq olun.

2. Qazandığınız mənfəəti tərəf-müqabillərinizlə (mağazanın işçi heyətini o, belə adlandırdı) bölüşdürün.

3. Tərəf-müqabillərinizi motivasiya edin.

4. Problemləri tərəf-müqabillərinizlə müzakirə edin.

5. Tərəf-müqabillərinizin gördükləri işləri dəyərləndirin.

6. Uğuru bayram kimi qeyd edin.

7. Hər bir tərəf-müqabilinizi dinləyin.

8. Müştərilərin gözlədiklərini qabaqcadan duymaq və sözmək.

9. Xərclərə nəzarət edin.

10. Axının üstü ilə üzün.

Onu qeyd eləmək lazımdır ki, bu ehkamların müəyyən bir hissəsi tərəf-müqabillərə ünvanlanıb. Uolton çox tez-tez şirkətin əməkdaşları ilə görüşür və bunu öz menecmentindən və direktorlar şurasından tələb edirdi. Uolton deyirdi: «Ən yaxşı ideyalar bizə klerklərdən və anbar işçilərindən daxil olurdu (bunlardan – mağazanın yanında pulsuz parkinqi və arabacıqları avtomobilin yanınadək çıxarıb aparmağa icazə verilməsini qeyd eləmək olar). Əgər siz mağazanın qulluqçularının qayğısına qalsanız, onlar da öz növbələrində müştərilərin qayğılarına qalacaqlar». Lakin Uoltonun əsas vacib ideyalarından biri malgöndərənlərə daimi olaraq təsir göstərilməsindən ibarət idi. «Wal-Mart» şəbəkəsinin istənilən mağazalarından birinə işə qəbul olunan hər bir satıcı həmişə and içməlidir ki, alıcı onunla 10 addım məsafədə olan kimi, onun üzünə gülərək köməyin lazım olmadığını soruşacaqdır. «Wal-Mart» univermağları nə qədər böyük olduqca, biz nəhənglikdən qaçmalı, böyük olmayan mağaza ab-havasını saxlamalıyıq», - Sem Uoltonun ifadələrindən biri də budur.

Jon Jeyms (John F. Geisse). Target şəbəkəsinin yaradıcısı, öz uğurunun əsasına aşağıdakı 5 prinsipi qoymuşdur [27].

1. Təmiz mağazalar.

2. Yaxşı işıqlandırma.

3. Yaxşı keyfiyyətdə olan güzəştli mallar.

4. Tanınmış dizaynerlərdən Target markası altında geyimlər.

5. Cəld və keyfiyyətli xidmət.

Nitin Noriyanın (Nitin Nohria) tədqiqatlarına əsasən aşağıdakı birinci 4 prinsipi və ikinci 2 prinsipi reallaşdıran şirkətlər 1980-2010-ci illərdə ən uğurlu olmuşlar.

1. Aydın strateji planın işlənib hazırlanması.

2. Əməliyyatların mükəmməl qaydada aparılmasının təkmilləşdirilməsi.
 3. Səmərəliliyin artımına yönəldilən mədəniyyətin yaradılması.
 4. Təşkilatın hərəkətdə olan, qıvrıq yastı strukturunun qurulması.
1. Xüsusi istedad göstərmiş insanların qorunub saxlanması və yeni peşəkarların cəlb olunması.
 2. Rəhbərliyin işin uğurlu olmasına inamlılığı.
 3. Sahəni tamamilə dəyişə bilən yeniliklərin işlənilib hazırlanması.
 4. Şirkətlərin qovuşması hesabına artımın həyata keçirilməsi və yeni tərəf-müqabil münasibətlərin bağlanması.

Uğurlu yanaşmalarda daha təfsilatı ilə dayanaq.

Aydın strateji planın işlənilib hazırlanması.

İstənilən hər bir qalibin uğurlu strategiyası 5 elementdən ibarətdir.

- Aydın, bir nöqtədə kəşifən strategiya və alıcıların dərk edə biləcəkləri dəyərlər konsepsiyası. Məsələn, Target mağazaları - yaxşı xidmət, təmiz geniş mağazalar, aşağı, lakin çox aşağı olmayan qiymətdə mallar deməkdir. Şirkət dünyanın tanınmış dizaynerləri ilə əməkdaşlıq edir və öz markası altında geyim malları buraxır.
- Strategiya müştərilərin və tərəf-müqabillərin adından işlənilib hazırlanır. Özünün birinci mağazasını açmamışdan əvvəl, Target bünövrəsini qoyanlar yüzlərlə alıcını müsahibədən keçirmişlər.
- İnformasiyanın daimi olaraq yeniləşdirilməsi.
- Elə etməli ki, uğurlu strategiya bütün bizneslərə yayıla bilsin.
- Strategiya aydın və səhmdarlar üçün anlaşıla bilən olmalıdır.

Əməliyyatların mükəmməl qaydada aparılmasının təkmilləşdirilməsi.

- Alıcıları daimi olaraq, onların ümidinə cavab verə bilən xidmətlər və mallarla təmin etmək.

- Müştərilərlə qarşılıqlı əlaqə vasitəsilə alıcıların firmanın ticarət markasına qarşı loyallığının, bitərəfliliyinin əldə olunması.

- Məhsuldarlığın, lazımsız xərclər, məsrəflər də daxil olmaqla, artırılması.

Şirkətdə mədəniyyətliliyə yönəldilmə

- Əməkdaşları təşəbbüskarlıqlarına və öz şirkətinə fəxr etmələrinə görə həvəsləndirin.

- Şirkətin daxilində kadrları həmişə təlimləndirin.

- Əməkdaşları əldə edilmiş nailiyyətlərə görə tərifləmə şəklində və mükafatla təltif etmək.

- Ümumi əməkdən fərəh və tam razılıq mühitinin yaradılması.

- İşçilərə qarşı aydın və dəqiq dəyərlərin müəyyən olunması və onlara əməl olunması.

Bürokratiya ilə mübarizə

- Bir-birini təkrarlayan paralel strukturların aradan çıxarılması.

- Ən yaxşı mütəxəssislərin yaradıcılıq və maliyyə maraqlarının dəstəklənməsi zəruriyyəti.

- Direktorlar şurasının üzvləri mütləq şirkətin səhmdarları olmalıdırlar.

Sayının artmaqda olduğu şirkətlər üçün belə yeni yanaşma kimi ticarət (alver) edə bilmə, «şopinq» elmi olmuşdur. Pako Anderhill (Paco Underhill) tərəfindən işlənib hazırlanmış ticarət (alver) etmə elmi nəyke istehlakçının niyə mal almaqlarını və niyə bunu etmədiklərini açıqlayır. Onun «Biz malı niyə alırıq və yaxud malın alışına necə şövq etməli?» kitabı Amerikanın supermarketlərində, ticarət mərkəzlərində, univərmaqlarında alıcıların dalınca aparılmış uzunmüddətli müşahidələr nəticəsində toplanmış məlumatlara əsaslanır. San Francisco Chronicle qəzeti tərəfindən ticarət dünyasının «Şerlok Holmsu» adlandırılmış Pako Anderhill, öz kitabında satıcıların, marketinq üzrə mütəxəssislərin və daha səlahiyyətli alıcıların

arasında ticarətdəki vəziyyətə nəzarət etmə hüququ üzərində mübarizələrini açıb göstərir. Bir çox hallarda pərakəndə ticarətin problemləri asan həll oluna biləndirlər, lakin onları görmək o qədər də asan deyil və bu o vaxta kimi davam edəcəkdir ki, kimsə məhvedici modeli tanıyıb duya bilməsin. Ola bilsin ki, mal bir az yuxarıda və yaxud çox aşağıda yerləşdirilib. Ola bilsin ki, keçidlər çox dardırlar, işıqlanma kifayət qədər deyildir, mağazadakı lövhə çox kiçikdir. İndiki zamanda alıcılar brendlərə qarşı daha loyaldırlar, ticarət markalarının qüvvəsi getdikcə zəifləməkdədir. Əvvəllər alıcılar malı seçib alır və ondan bütün ömrü boyu uzun müddət ərzində istifadə edə bilərdi. Bu o deməkdir ki, alış haqqında qərarı alıcı daha çox birbaşa mağazada verir. Malın uğurlu olması və yaxud uğursuzluğu alıcının aldığı təəsüratdan və yaxud informasiyadan asılıdır. Lövhələr, rəflərin təşkili və malların necə düzülüşündən alış haqqında qərarın qəbul olunması çox asılıdır. Əvvəllər tədqiqat üçün kassa lentindən istifadə olunurdu. İndi bu prosedura əhəmiyyətli dərəcədə çətinləşmişdir. Malların universal kodlarının, kredit kartlarının, loyallıq (bitərəflik) kartoçkalarının skanasiyası (şüalarla oxunması) nəticəsində mağazalar və marketoloqlar kimin mal alması və hansı malın satılması barəsində daha çox məlumata malik olurlar. Anderhillin tədqiqatları bir çox maraqlı nəticələr əldə etməyə imkan vermişdi:

- supermarketdə cins şalvarı əyninə geyib baxan kişilərin 65%-i onu aldığı halda, belə qadın alıcıların sayı cəmi 25% təşkil edəcəkdir. **Nəticə:** kişi geyimləri şöbələrində geyinib-soyunma otaqlarının sayı daha çox olmalıdır, çünki 3 kişidən 2-si ora girəcəkdir və oradan çıxanda artıq alış etməyə hazır olacaqlar.

- alıcıların 21%-i kompüterləri şənbə günü axşam 5-dən sonra alırlar. Eyni zamanda alışların 4%-i günün ortasında saat 12-dən sonra həyata keçirilir. **Nəticə:** şənbə günü axşam satıcıların sayının çox olması təmin olunmalıdır.

- alıcıların 8%-i alış üçün səbətlərdən istifadə edirlər. Bu zaman onların 75%-i həqiqətən mal alışını həyata keçirirlər. Müqayisə üçün adamların 34%-i

səbətdən istifadə etmədən alışı edirlər. **Nəticə:** alıcının səbətdən istifadə etməyə vadar eləyən hər hansı bir üsulu tapın.

- Adamlar onu maraqlandıran maldan geri çəkiləcəklər ki, onları arxadan itələməsinlər.

- Böyüklər adətən daha çox it üçün yem alırlar, uşaqlar və pensiyaçılar isə ev heyvanları üçün müxtəlif yeməli şeylər alırlar. Supermarketlərdə yeməli şeylər və oyuncaqlar rəflərin aşağı hissəsində yerləşdirilməsindən sonra həmin mallarla ticarət daha yaxşı getməyə başladı.

- Mağazaya gələn hər bir adamın alıcı kateqoriyasına keçirməyin ən vacib amili - onun mağazada keçirdiyi vaxt amilidir. Bir çox mağazalarda alıcının orada keçirdiyi vaxt, heç bir mal almayanların vaxtından 3, bəzən isə 4 dəfə çox olmuşdur.

- Çox vacib ölçü - satıcı ilə alıcının bir-biri ilə əlaqəlilik, yanaşılıq dərəcəsidir ki, bu da mağazanın əməkdaşları ilə hər hansı bir əlaqədə olmuş alıcıların faizlə miqdarını ifadə edir. Alıcı mağazanın əməkdaşları ilə nə qədər çox əlaqədə olursa, o qədər çox mal alır.

- Gözləmə ölçüsü - çox vacib amildir. Alıcılar növbədə nə qədər çox dayanırlarsa, onların xidmət səviyyəsi haqqındakı ümumi təəsüratı da aşağıya doğru azalır. Bəzən layihələrcilər unudurlar ki, alıcının cəmisi iki əli vardır. Elə bir hədd ölçüləri vardır ki, insan gedə-gedə nə qədər şeyi oxuya bilər və yaxud nə qədər malı iki əlində daşıya bilər. Adamlar mağazaya daxil olan kimi, bir qayda olaraq, heç kəs ayaq altında qalmaq qorxusundan dayanmaq istəmir, işıqlanma və otağın temperaturuna uyğunlaşma gedir. Əgər bu zonada mallar olacaqsə - alıcılar onları görməyəcəklər, əgər orada lövhəciklər asılmışdırsa - alıcılar onları oxumayacaqlar. Uyğunlaşma vaxtının azaldılmasının israfçılıq sayıldığı xırda mağazalarda alıcını mağaza qapısının açılması zamanı zənglə və yaxud melodiya ilə salamlamaq, xüsusi

işıqlanmadan istifadə etmək olar, malların alışı üçün kuponlardan (güzəştlərdən) istifadə etmək olar. Mallarla olan lövhəni avtomobil dayanacağına da çıxarmaq olar.

- Bir qayda olaraq, alıcının bir əli adətən sərbəst olur, ikinci əl geyim, çanta və s. ilə məşğul olur. Alıcı 1 və yaxud 2 malı seçəndən sonra o, daha neçə seçib almaq iqtidarında olmur. Əgər işçi heyətini əlində 3 əşyadan çox malı əlində tutan alıcıya sərbət təklif etməyi öyrətmək olarsa, bu, orta alışın ölçüsünü durmadan artıracaqdır. Başqa bir variant kimi, sərbətləri rəflərdə yerləşdirmək və yaxud onları mağaza içərisində yerləşdirmək olar. Alıcılar lövhəcikləri ideal şəraitdə belə oxuya bilmirlər. Hər bir mağaza elə bir zonalar kartına çevrilməlidir ki, lövhəciklər əlverişli qaydada oxuna bilinsinlər. Hər hansı bir lövhəciyi asmamışdan əvvəl, ilk əvvəl bu zonaların kartını eləmək lazımdır. Bir zonada adamlar tez-tez hərəkət edəcəklər, digərində isə yavaş-yavaş. Məsələn, maşın yağı satılan zonada adamlar öz maşınları haqqında düşünəcəklər, buna görə də burada minik maşınları üçün digər mallar haqqında məlumatlar vermək lazımdır. Kassanın yanında adamlar minimum 90 dəqiqə olacaqlar, bu vaxt ərzində daha uzun məlumat vermək mümkün olacaqdır.

- Oxunan məlumatın maksimal uzunluğu 12 saniyədən çox olmamalıdır.

- Lövhəcik alıcının baxışı səviyyəsində olmalıdır.

- Pəncərədə və yaxud qapı keçidində olan lövhəcik 2-3 sözdən ibarət olmaqla 1 saniyə ərzində oxunmalıdır.

- Alıcı demək olar ki, həmişə supermarketə daxil olan kimi sağa doğru çevrilir! Faktiki olaraq həmişə adamlar sağ tərəfdə yerləşdirilmiş malları almağa can atırlar. Ən çox alınan tanınan maalları alıcılar gözləri qarşısında yerləşdirmək lazımdır. Hansı mal ki, onu siz tanımaq istəyirsiniz, sağ tərəfdə yerləşdirilməlidir.

- Mağazada bir yerdə oturmaq imkanının olması, satışları adətən artırır, xüsusilə də əgər bu adamı kimsə müşayiət edərsə.

- Kişi alıcılar çox vaxt mağazadan çıxıb getməyi hər hansı bir köməklik göstərilməsi barəsində xahişdən daha üstün tutur. Əgər kişi alıcı soyunub-geyilmə

otağına doğru gedirsə, seçdiyi malı almamamğın yeganə səbəbi həmin malın ölçüsünün onun ölçüsünə uyğun gəlməməsi olacaqdır.

- Kişi alıcılar daha çox yazılı mənbələrdən informasiya almağı xoşlayırlar.
- Qadınlar kişilərlə birlikdə alış etməyə gedəndə daha az vaxt və pul sərf eləyirlər.
- Əvvəlcədən planlaşdırılmayan hər bir alış mağazada nəyinsə hiss olunması, səs, qoxu və sınınilmanın nəticəsi olur.
- Mağazanın hər hansı bir nümayəndəsi ilə əlaqə, alış ehtimalını artırır. Əlverişli sövdələşmə. 20 dollara 4 ədəd mal, 5 dollar normal qiymətdən daha yaxşı səslənir.
- yeni ərzaq mallarının 90%-i ona görə alınmır ki, alıcı onların dadı, tamı haqqında heç bir məlumata malik deyildir.
- Satıcı ilə danışan və malı öz əyninə geyib baxan alıcının bu malı almaq ehtimalı 2 dəfədən tez olacaqdır. Alıcı 1,5 dəqiqə gözləyirsə, vaxt hissi onu aldatmır, lakin 90 saniyədən sonra bu hiss artıq bir şeyə çevrilir. Bu mərhələdə alıcının əhval-ruhiyyəsi kəskin sürətdə həyəcanlı şad vəziyyətdən əsəbi məyusluqla əvəz olunur. Əgər gözləmə vaxtı çox uzanırsa, alıcı sadəcə olaraq malı qoyub çıxıb gedir.
- Mağazanın əməkdaşı alıcı ilə əlaqəyə girən kimi, alıcıya elə gəlir ki, vaxt daha tez gedir. Monitorda videoya baxılması vaxt gözləməsinin həlli kimi qəbul oluna bilər.

Beləliklə, ən yaxşı dünya yanaşmaları və təcrübələrin bir yerdə cəmləşdirilməsi ticarət menecmentinin praktiki prinsiplərinin açıqlanmasına imkan yaradır. Praktikada bu təcrübələrin tətbiqi aşağıdakı nəticələrin alınmasına gətirib çıxarmışdır:

- Ticarət heyətinin əmək məhsuldarlığının yaxşılaşdırılması.
- Şirkətin işçi heyətinin öz işindən məmnun olmasının yaxşılaşdırılması.

- Alıcı razılığının yaxşılaşdırılması.
- Əməliyyatların sürətinin artırılması.
- Orta alıcı çəkinin artırılması.

Pako Anderhillin müşahidələrinin çox hissəsi ticarət şəbəkələrində geniş tətbiq olunurlar. Lakin burada imkanlar çoxdur: ticarət şəbəkələrinin çox hissəsi böyük inkişaf potensialına malikdirlər.

Ticarət menecmenti özünün baş məqsədini və əsas vəzifələrini müəyyən funksiyaların həyata keçirilməsi yolu ilə reallaşdırır. Daha ümumi şəkildə istənilən idarəetmə sisteminin funksiyaları aşağıdakı alqoritmə gətirilib çıxarır:

təhlil → *planlaşdırma* → *icranın təşkili* → *icraya nəzarət*

Bununla birlikdə, hər bir idarəetmə sistemi, o cümlədən ticarət menecmenti, özünün konkret idarəetmə obyektlərinə və konkret vəzifələrə malikdir. Ticarət menecmentinin əvvəl nəzərdən keçirilən vəzifələr toplusunu nəzərə almaqla, onun əsas funksiyalarının tərkibi aşağıdakı kimi müəyyən oluna bilər (şək. 1.3).

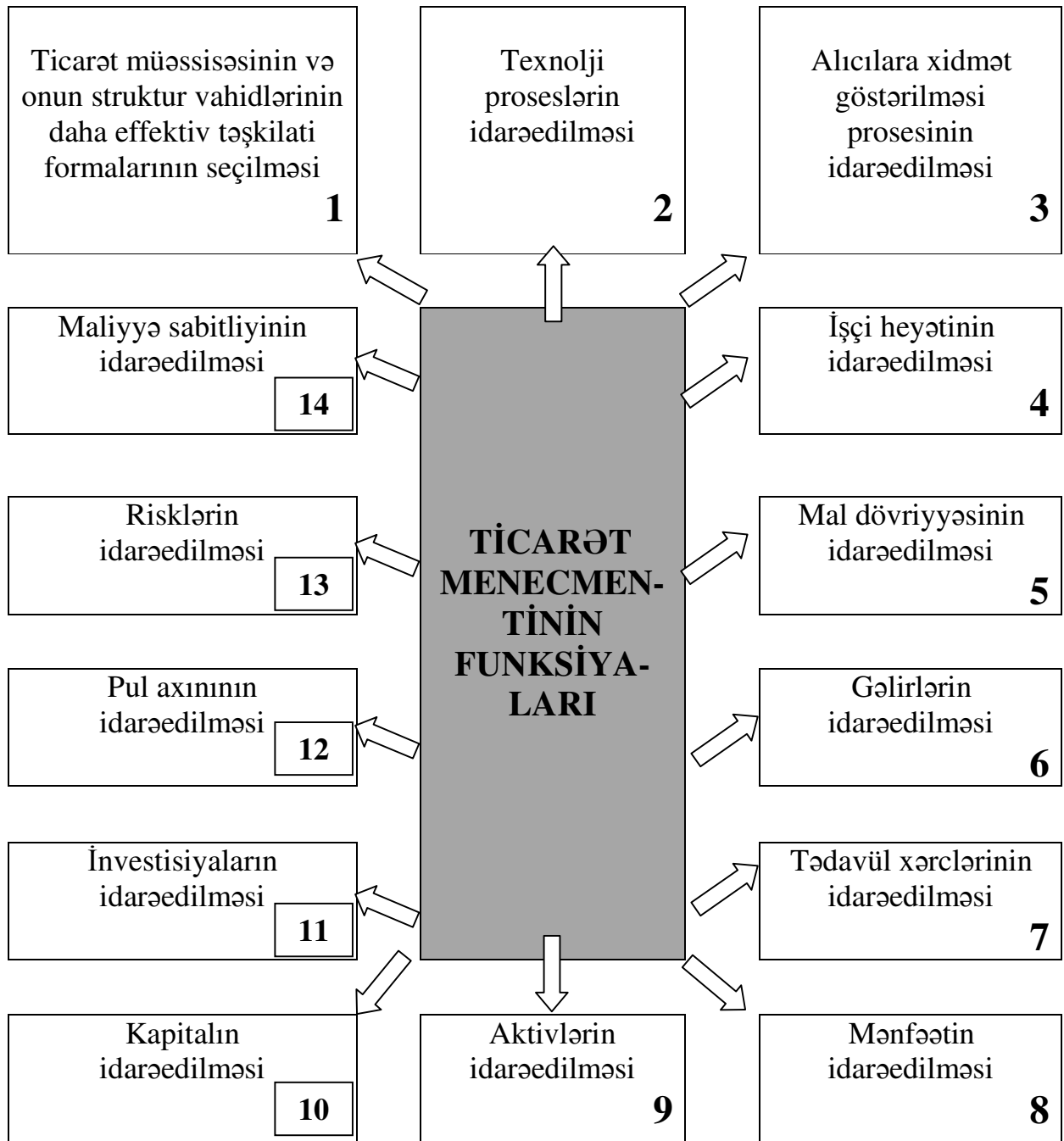
1. Ticarət müəssisəsinin və onun struktur vahidlərinin daha effektiv təşkilati formalarının seçilməsi. Ticarət menecmentinin bu ilkin funksiyasının reallaşdırılması zamanı: yeni ticarət müəssisəsinin yaradılması mərhələsində və yaxud onun genişləndirilməsi prosesində onun təsisçilərinin nöqtəyi-nəzərincə daha əlverişli olan təşkilati-hüquqi fəaliyyət forması (məhdud məsuliyyəti cəmiyyət, açıq tipli səhmdar cəmiyyəti və s.) əsaslandırılır; müəyyən olunmuş bazar oyuğu əsasında mağazanın (və yaxud ayrı-ayrı mağazaların - əgər ticarət müəssisəsi bir sıra struktur vahidlərindən ibarətdirsə) çeşid profili (ixtisaslaşma forması) müəyyən olunur; əsas müəyyənədicilərin xarakteristikalarına görə mağazanın tipi formalaşdırılır. Baxmayaraq ki, ticarət menecmentinin bu funksiyası, bir qayda olaraq, birdəfəlik xarakter daşıyır, bu məsələlər üzrə qəbul olunmuş idarəetmə qərarları məsuliyyətli qərarlar siyahısına aid olunurlar, çünki onlar bütün ticarət prosesinin sonrakı təşkilinə, ticarət müəssisəsinin iqtisadi göstəricilərinə və maliyyə nəticələrinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Bu

idarəetmə qərarlarının sonrakı dəyişmələri çoxlu maliyyə məsrəflərini və onların yerinə yetirilməsinə çoxlu vaxt tələb edirlər.

2. **Texnoloji prodseslərin idarəedilməsi.** Bu funksiyanın reallaşdırılması: ilk növbədə mal yeridilişinin müəyyənədicisi texnoloji sxeminin seçimi ilə və ona xas olan mağazanın texnoloji planlaşdırılması ilə; формированием необходимого парка технологического оборудования; mal təchizatının, malların qəbulunun və malların satışı hazırlanmasının təşkilati əsaslarının işlənilib hazırlanması ilə; malların ticarət zalında yerləşdirilməsi və düzülüşü sisteminin müəyyən olunması ilə bağlıdır.

3. **Alıcılara xidmət göstərilməsi prosesinin idarəedilməsi.** Bu funksiyanın reallaşdırılması birbaşa ticarət müəssisəsinin məramı ilə bağlıdır və onun istehlak bazarında yüksək rəqabət mövqeyinin formalaşmasının müəyyənədicisi şərtini təşkil edir. Alıcılara xidmət göstərilməsi prosesinin idarəedilməsi ilk növbədə müəssisələrin seçdikləri istehlak bazarı segmentində alıcı tələblərinin daha dolğun ödənilməsi imkanlarının təmin olunmasını nəzərdə tutur ki, bu da, ticarət müəssisəsinin müvafiq çeşid siyasətinin əsaslandırılması və həyata keçirilməsinin zəruriliyini müəyyən edir.

4. **İşçi heyətinin idarəedilməsi.** Bu funksiyanın reallaşdırılması müəyyən çətinliklərlə bağlıdır, çünki bu sahədə tətbiq olunan idarəetmə qərarları birbaşa işçilərin maraqları ilə bağlıdır və alıcılara göstərilən ticarət xidmətinin səviyyəsinə və müəssisənin fəaliyyətinin maliyyə-iqtisadi nəticələrinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərirlər. Fəaliyyətin sahəvi spesifikasiyasından asılı olaraq ticarət müəssisələrində canlı əmək məsrəfləri çox yüksəkdir. Bundan başqa, bu funksiyanın reallaşdırılması işçi heyətinin lazımı sayının və tərkibinin müəyyən olunmasını, əməyin səmərəli təşkilini və onun məhsuldarlığının daimi olaraq idarəedilməsini, maddi həvəsləndirmənin təşkilini, işçilərin hazırlanması və ixtisaslarının qaldırılmasının təmin olunmasını nəzərdə tutur.



Şək. 1.3. Ticarət menecmentinin əsas funksiyalarının tərkibi

5. Mal dövriyyəsinin idarəedilməsi. Bu funksiyanın həyata keçirilməsi ticarət müəssisəsinin bütün fəaliyyətinin iqtisadi əsasını təmin edir, çünki mal dövriyyəsi bu

fəaliyyətin həcmnin və əldə olunmuş marketinq mövqelərinin əsas göstəricisidir. Bu funksiya daha çox tələb olunandır və ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinin bütün səviyyələrində daima idarəetmə qərarlarının işlənilib hazırlanmasını tələb edir. Bu funksiyanın reallaşdırılması zamanı ticarətin konyunkturunun təhlili və proqnozlaşdırılması həyata keçirilir, mal dövriyyəsinin həcmnin və tərkibinin planlaşdırılması, mal ehtiyatlarının normalaşdırılması və planlaşdırılması, malların alışının və daxilolmasının həcmi və tərkibinin planlaşdırılması yerinə yetirilir.

6. **Gəlirlərin idarəedilməsi.** Bu funksiyanın yerinə yetirilməsi ticarət müəssisəsinin inkişafının xüsusi maliyyə bazasının formalaşdırılması, onun fəaliyyətinin özünümaliyyələşdirmə prinsipləri əsasında (və yaxud heç olmasa - özünüödəmə prinsiplərində) həyata keçirilməsi ilə bağlıdır. Ticarət müəssisəsinin gəlirlərinin əsasını ticarət fəaliyyətindən əldə olunan gəlirlərin (onlar satış qiyməti ilə malların alış qiyməti arasındakı fərq hesabına formalaşır) təşkil etməsi ilə əlaqədar olaraq, ticarət menecmentinin bu funksiyanın reallaşdırılması zamanı müəssisənin qiymət siyasəti də işlənilib hazırlanır.

7. **Tədavül xərclərinin idarəedilməsi.** Bu funksiyanın həyata keçirilməsi cari məsrəflərin (ticarətdə bunlar «tədavül xərcləri» adlandırılır) mal dövriyyəsinin həcminə nisbətən səviyyəsinin daimi olaraq aşağı salınması üçün şəraitin formalaşdırılması ilə bağlıdır. Bu zaman tədavül xərclərinin səviyyəsinin aşağı salınması alıcılara göstərilən ticarət xidmətinin keyfiyyətinin aşağı düşməsinə hesabına deyil, onlara qənaətin digər istiqamətləri hesabına həyata keçirilməlidir.

8. **Mənfəətin idarəedilməsi.** Bu funksiyanın həyata keçirilməsi ticarət müəssisəsinin özünü maliyyələşdirilməsinin əsas şərtini və onun bazar dəyərinin artırılması imkanlarını təmin eləyir. Ticarət müəssisəsinin mənfəətinin idarəedilməsi iki əsas məqamı özündə ifadə edir: mənfəətin formalaşmasının idarəedilməsini və onun istifadəsinin idarəedilməsini.

9. Aktivlərin idarəedilməsi. Bu funksiyanın reallaşdırılması ticarət müəssisəsinin istehsalat potensialının formalaşması və ondan səmərəli istifadənin təmin olunması ilə birbaşa bağlıdır.

10. Kapitalın idarəedilməsi. Bu funksiyanın həyata keçirilməsi zamanı: müəssisənin inkişaf strategiyasının reallaşdırılması üçün lazım olan kapitala ümumi tələbat müəyyən olunur; onun optimal strukturu formalaşdırılır; özünün xüsusi mənbələri hesabına maliyyə resurslarının formalaşdırılması imkanları axtarılıb tapılır; qısamüddətli və uzunmüddətli əsasda borc vəsaitlərinin cəlb olunmasının lazım olan həcmi müəyyən olunur, borc vəsaitlərinin cəlb olunmasının forma və mənbələri optimallaşdırılır.

11. İnvestisiyaların idarəedilməsi. Bu funksiyanın reallaşdırılması ticarət müəssisəsinin strateji perspektivdə inkişafının təmin olunması və onun bazar dəyərinin artması ilə bağlıdır. Bu funksiya prosesində ticarət müəssisəsinin investisiya fəaliyyətinin mühüm istiqamətləri formalaşdırılır; ayrı-ayrı real layihələrin və maliyyə alətlərinin investisiya cəlb ediciliyinin qiymətləndirilməsi həyata keçirilir və onlardan daha effektiv olanı seçilir; müəssisənin investisiya portfeli formalaşdırılır və onun operativ qaydada idarəedilməsi həyata keçirilir.

12. Pul axınının idarəedilməsi. Bu idarəetmənin funksiyaları kimi ticarət müəssisəsinə daxil olan və oradan çıxan pul axınlarının formalaşdırılması, onların ayrı-ayrı qarşidan gələn dövrlər üzrə həcmə və vaxt ərzində sinxronlaşdırılması, müvəqqəti azad pul aktivlərinin qalıqlarından səmərəli istifadə olunması çıxış edirlər.

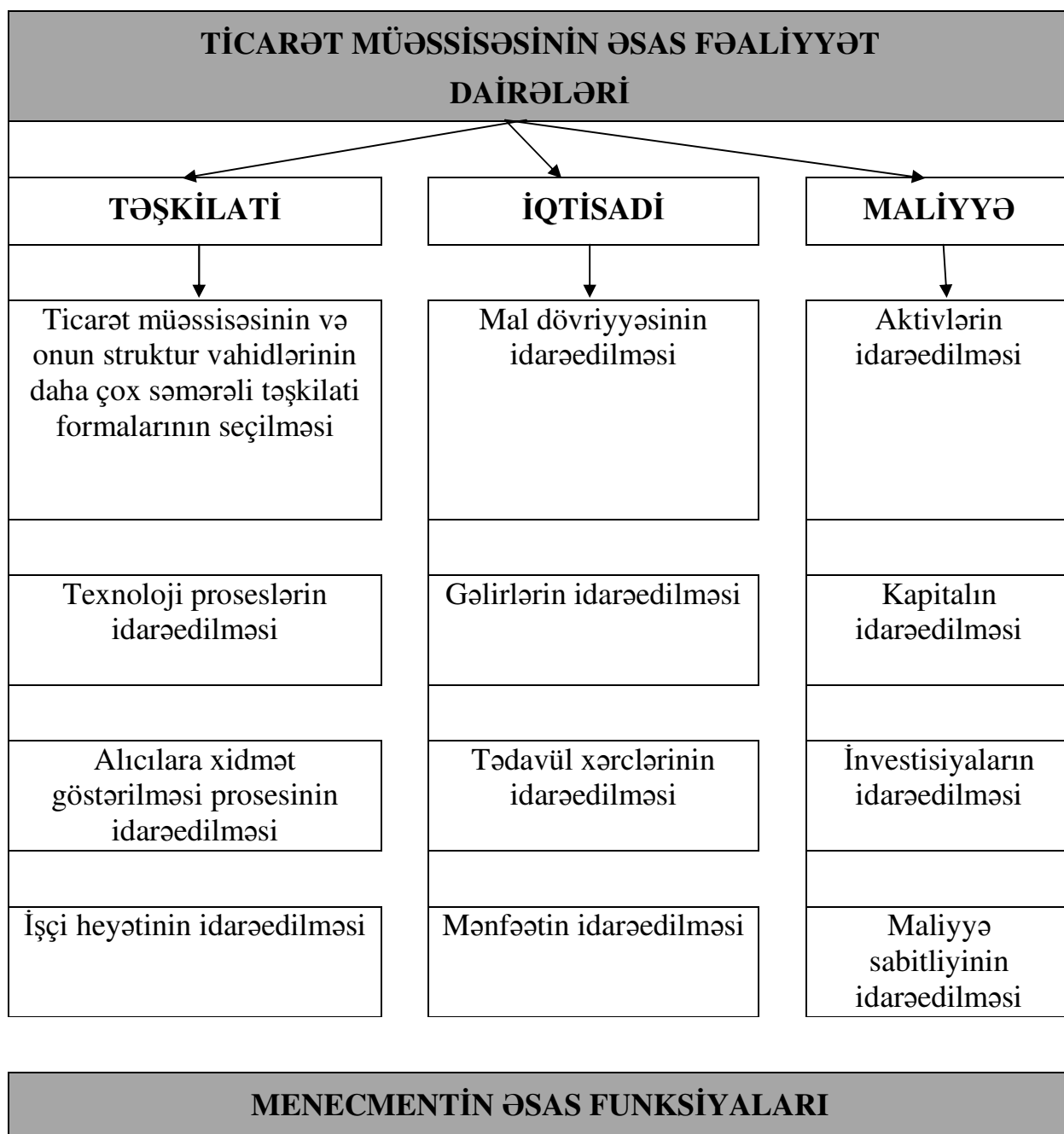
13. Risklərin idarəedilməsi. Bu funksiya çox mürəkkəbdir və buna görə də onun həyata keçirilməsi ticarət müəssisə Bu funksiya ən mürəkkəb funksiyalardan biri sayılır və buna görə də müəssisənin yüksək ixtisaslı mütəxəssislərinə həvalə olunur. Bu funksiyanın reallaşdırılması zamanı: ticarət müəssisəsinin təsərrüfat fəaliyyətinə xas olan əsas kommersiya, maliyyə, investisiya və digər risklərin tərkibi müəyyən olunur, bu risklərin səviyyəsi və onların təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrinə

mümkün ola bilən mənfi təsiri qiymətləndirilir; ayrı-ayrı risk növlərinin profilaktikası və onların minimallaşdırılması üzrə, həmçinin onların daxili və xarici sığortalanması üzrə tədbirlət sistemi formalaşdırılır.

14. Maliyyə sabitliyinin idarəedilməsi. Bu funksiyanın reallaşdırılması ticarət müəssisəsinin maliyyə fəaliyyətinin bütün istiqamətlərinin qarşılıqlı əlaqəsinin təmin olunması və onların bu fəaliyyətdən yüksək son nəticələrin əldə olunmasına birgə yönəldilməsi ilə bağlıdır.

Ticarət menecmenti funksiyalarının konkretləşdirilməsi çox vaxt mallar üzrə ixtisaslaşması və onların ölçüləri ilə, həmçinin konkret təşkilati-hüquqi fəaliyyət formaları ilə müəyyən olunur. Belə ki, ixtisaslaşma formalarında və ticarət müəssisələrinin ölçülərindəki fərqlənmələr ticarət proseslərinin təşkilinin və texnologiyasının müvafiq xüsusiyyətlərini, alıcılara ticarət xidmətinin forma və metodlarını, işçi heyətinin əməyinin funksioanal bölgüsünü, əmtəə və pul dövriyyəsinin dövriliyinin müddətini, ticarət fəaliyyətinin kapital tutumluluğunu, aktivlərin strukturunu, təsərrüfat risklərinin tərkibini və s. müəyyən edirlər.

Ticarət menecmentnin bu funksiyasının effektiv reallaşdırılması üçün ticarət müəssisələrində onları əsas fəaliyyət sferaları üzrə bölmələrə ayırmaq təklif olunur. Ticarət müəssisəsinin əsas fəaliyyət dairələri üzrə ticarət menecmentinin funksiyalarının təklif olunan bölüşdürülməsi şəkl. 1.4.-də göstərilmişdir.



Şək.1.4. Ticarət menecmentinin funksiyalarının ticarət müəssisəsinin əsas fəaliyyət dairələri üzrə bölüşdürülməsi

Fəsil 2. TİCARƏT MENEJMENTİNİN İQTİSADI ƏSASLARI

§ 2.1. İstehlak bazarının konyunkturunun qiymətləndirilməsi və proqnozlaşdırılması

İstənilən hər bir ticarət müəssisəsinin kommersiya fəaliyyəti bir qayda olaraq istehlak bazarında həyata keçirilir. **İstehlak bazarı kimi elə bir bazar başa düşülür ki, burada alqı-satqı predmeti kimi əhalinin tələbinin ödənilməsi üçün nəzərdə tutulan mallar və xidmətlər çıxış edirlər.** Ticarət müəssisələri əhaliyə müxtəlif mal qruplarını satarq və bu və ya digər əlavə xidmətlər göstərərək istehlak bazarının fəal iştirakçısına çevrilirlər.

İstehlak mallarının ümumi bazarı ayrı-ayrı **əmtəə bazarlarına** bölünürlər. İlk növbədə, ümumi istehlak bazarının tərkibində *ərzaq və qeyri-ərzaq malları bazarları* mövcuddurlar. Bunlar da öz növbəsində *ayrı-ayrı mal qrupları (yarımqrupları)* bazarlarına bölünürlər.

Əmtəə ixtisaslaşması ilə yanaşı istehlak bazarı **regional əlamətlərinə** görə fərqləndirilir. Bu əlamətə əsasən: *regional* (yerli); *regionlararası* (ölkənin bir sıra regionları üzrə); *ümumdövlət (milli)*; *dünya* bazarları ayırmaq olar.

İstehlak bazarının vacib xarakteristikalarından biri onun **inhisarlaşma səviyyəsidir.** Bu əlamətinə görə: *inhisarçı bazar* (burada mövcud malın bütün satışlarına nəzarət edən ancaq bir satıcı (istehsalçı) mövcuddur); *oligopol bazar*, burada 5-dən çox olmayan iştirakçılar bütün satışların 70-80%-nə nəzarət edirlər; *rəqabətli bazar* (və yaxud polipol), burada kifayət qədər satıcı vardır və onların satış payı çox da yüksək deyildir.

Mallarla doldurulma, təmin olunma dərəcəsinə görə istehlak bazarı *satıcı bazarına* (burada tələbin həcmi təklif həcmindən daha çoxdur və nəticədə də satıcı qiymətin qalxmasına təsir göstərmək imkanına malikdir) və *alıcı bazarına* (burada

təklifin həcmi tələbin həcmindən daha çoxdur və nəticədə də alıcı qiymətin aşağı düşməsinə təsir göstərmək imkanına malikdir).

Alqı-satqı proseslərinin fəallığı mövqeyindən istehlak bazarı onun perspektivliyinin qiymətləndirilməsi zamanı bölünür: *faydasız bazara*, yəni ayrı-ayrı mal növlərinin satış perspektivinin olmaması (məsələn, su hövzələrinin olmadığı yerlərdə motor qayıqlarının və yaxud yaxtaların satışı); *inkişaf edən bazara*, yəni artıq mənimsənilmiş və potensial imkanları hələ tam realizə olunmamış bazar; *sabit bazara*, yəni tələb və təklifin həcmələrinin nəzərə çarpan dərəcədə dəyişmədiyi bazar; *fəal bazara*, yəni tələbin həcmının yüksək olduğu, lakin onun tam ödənilmədiyi şəraitdə mövcud olan bazar; *potensial bazara*, yəni mövcud malın alqı-satqısı burada hələ həyata keçirilməmişdir, lakin bunun üçün əlverişli imkanlar mövcuddur.

Beləliklə, istehlak bazarı çoxsaylı növləri ilə xarakterizə olunur və lazımı qədər şaxələnmiş sistemdir. Bazarların növlərinin və parametrlərinin rəngarəngliyi ticarət müəssisəsinə mal dövriyyəsinin həyata keçirilməsi üçün müəyyən *seqmenti* (bazarda artıq bərqərar olan tələbin müəyyən parametrləri ilə fərqlənən istehlak bazarının bir hissəsi) seçməyə və lazım olan *bazar oyuğunu* (istehlak bazarının elə bir seqmentidir ki, burada alıcıların tələbi ya ödənilməmişdir, ya da ki, hələ formalaşmaqdadır) tapmağa imkan verir.

İstehlak bazarının bütövlükdə olan, həmçinin onun ayrı-ayrı növlərinin və seqmentlərinin vəziyyəti tələb, təklif, qiymət və rəqabət kimi elementləri xarakterizə edir.

Tələb, istehlak bazarında təqdim olunmuş və pul gəlirləri ilə təmin olunmuş alıcıların tələbatlarının əmtəələrdə ifadə olunması formasıdır. *Tələbin həcmi* alıcıların istehlak bazarında qiymətin müəyyənləşmiş səviyyəsində ala bilmək istədikləri malların miqdarını xarakterizə edir. Qiymətin aşağı səviyyəsində alıcılar daha çox mal almağa can atırlar, qiymətlərin yüksək olduğu zaman isə - əksinə (və yaxud almaqda imtina da edə bilirlər). Qiymətin səviyyəsindən başqa tələbin həcminə

əhalinin pul gəlirlərinin səviyyəsi; bir-birini əvəzləyən və yaxud bir-birini tamamlayan mallara olan qiymətin səviyyəsi; həyat dövrüliyi mərhələsi (xüsusilə texniki cəhətdən mürəkkəb və dəbdə olan mallar üzrə) və digər amillər təsir göstərirlər.

Təklif, istehlak bazarına çatdırılmış və yaxud çatdırıla bilən və satış üçün nəzərdə tutulan malların kütləsindən ibarətdir. *Təklifin həcmi* hazırki vaxt ərzində konkret satıcılar (istehlakçılar) tərəfindən istehlak bazarında müəyyən qiymətə sata bilmək istədikləri malların miqdarından ibarətdir. Qiymətin yüksək səviyyəsində satıcılar təklifin həcmi bazarı artırmağa can atırlar, və əksinə -qiymətin səviyyəsi nə qədər aşağı düşürsə, o qədər də satıcıların təklifin həcmi artırmaq arzusu da azalır (qiymətin lap aşağı səviyyəsində ayrı-ayrı satıcılar bazarı tərk edə bilirlər). Qiymətin səviyyəsindən başqa ayrı-ayrı malların təklifinin həcmi onların istehsalına və bazara çatdırılmasına çəkilən xərclərin səviyyəsi; malların fiziki-kimyəvi xassələri; satıcıların bazarı rəqabət səviyyəsi və digər amillər təsir göstərirlər.

Qiymət, elə bir pul ekvivalentidir ki, bunun köməyi ilə istehlak mallarının alqı-satqı aktları həyata keçirilir. Ayrı-ayrı mallara olan *qiymətin səviyyəsi* istehlak bazarında tələb və təklifin mövcud qiymət diapazonunda yaranır. Bu səviyyənin optimal variantı kimi *bazar tarazlığı qiyməti* çıxış edir ki, bu da istehlak bazarında tələb və təklifin həcmələrini bərabərləşdirir, yəni onların tam uyğunluğu zamanı yaranır.

Rəqabət, təsərrüfat subyektlərinin istehlak bazarında malların satışı üçün daha yaxşı şərait əldə etmək üçün öz aralarında apardıqları rəqibliyin müxtəlif formalarını əks etdirir. İstehlak bazarının bu və digər növü və seqmenti çərçivəsində *rəqabətin səviyyəsi* satıcıların miqdarından, onların bazarıdakı əməliyyatlarının xüsusi çəkisindən, həmçinin istifadə olunan rəqabət formalarından asılıdır.

Yuxarıda nəzərdən keçirilən istehlak bazarı elementlərinin (tələb və təklifin həcmi, rəqabət səviyyəsi) bir-birinə nisbətləri daimi olaraq dəyişir. İstehlak

bazarının bu dinamikası, onun dəyişkənliyi həddindən artıq mürəkkəb iqtisadi hal kimi çıxış edir, çünki o, müxtəlif cindən olan və müxtəlif istiqamətlərə şaxələnmiş bazardaxili və ümumiqtisadi amillərin təsiri altında formalaşır. Eyni zamanda hər bir ticarət müəssisəsi bilməlidir ki, o, malalrın satışının həcmlərinin və strukturunun planlaşdırılması zamanı istehlak bazarının, onun növlərinin və seqmentlərinin hansı fəallıq dərəcəsinə istiqamətlənməlidir.

İstehlak bazarının fəallıq dərəcəsi onun konyunkturunun öyrənilməsi ilə müəyyən olunur.

İstehlak bazarının konyunkturu - tələbin, təklifin, qiymətlərin və rəqabətin bütövlükdə bazarda və onun ayrı-ayrı növlərində və seqmentlərində vəziyyətini xarakterizə edən amillər (şərtlər) sisteminin təzahür formasıdır.

İstehlak bazarının dinamikası onun ayrı-ayrı oyuqlarının daimi olaraq enib-qalxaraq dəyişməsi ilə xarakterizə olunur. Bu enib-qalxmalar müxtəlif xarakter daşıyırlar, müxtəlif formaları qəbul edirlər və aşağıdakı əsas əlamətlərə görə təsnifləşdirilirlər (şək.2.1).

Konyunkturun enib-qalxmalarının miqyasına görə onun aşağıdakı əsas növləri ayrılır:

a) *İstehlak bazarının bütövlükdə konyunkturunun enib-qalxmaları.* Bu cür enib-qalxmalar miqyaslı xarakter daşıyırlar və onlar makroiqtisadi amillərin təsiri ilə və bu bazarın dövlət tənzimlənməsi formalarının köklü surətdə dəyişməsi ilə müəyyən olunurlar. Onlar əmtəə bazarlarının bütün növlərində eyni zamanda və eyni istiqamətdə baş verirlər.

b) *Əmtəə bazarlarının ayrı-ayrı növlərinin enib-qalxmaları.* Bu cür enib-qalxmalar ayrı-ayrı makroiqtisadi amillərin təsiri və əmtəə bazarlarının konkret növlərinin dövlət tənzimlənməsi formalarının dəyişməsi nəticəsində baş verirlər. Ayrı-ayrı mərhələlər çərçivəsində enib-qalxmalar, müxtəlif əmtəə bazarlarının konyunkturları müxtəlif tərəflərə istiqamətlənmiş xarakter daşıya bilirlər.

İSTEHLAK BAZARININ KONYUNKTURUNUN ENİB-QALXMASI FORMALARI

Konyunktrun enib-qalxmalarının miqyasına görə

İstehlak bazarının bütövlükdə konyunkturunun enib-qalxmaları

Ayrı-ayrı əmtəə bazarlarının konyunkturunun enib-qalxmaları

Əmtəə bazarlarının ayrı-ayrı seqmentlərində konyunkturun enib-qalxmaları

Ayrı-ayrı mal növləri müxtəlifliyi üzrə konyunkturun enib-qalxmaları

Konyunkturun yüksəlişi

Konyunktur canlanması (bumu)

Konyunkturun zəifləməsi

Konyunktur tənəzzülü

Konyunkturun enib-qalxmalarının müddətinə görə

Konyunktrunun çox qısamüddətli enib-qalxmaları

Konyunktrunun qısamüddətli enib-qalxmaları

Konyunktrunun ortamüddətli enib-qalxmaları

Konyunktrunun uzunmüddətli enib-qalxmaları

Şək. 2.1. İstehlak bazarının konyunkturunun əsas əlamətlər üzrə enib-qalxma formalarının təsnifatı

b) *Əmtəə bazarının ayrı-ayrı segmentlərində konyunkturun enib-qalxmaları.* Bu cür enib-qalxmalar ayrı-ayrı makro- və mikroiqtsadi amillərin təsiri altında baş verirlər və istiqamətlənməsinə görə əmtəə bazarının konkret növünün inkişaf tendensiyasına uyğun gəlməyə bilirlər.

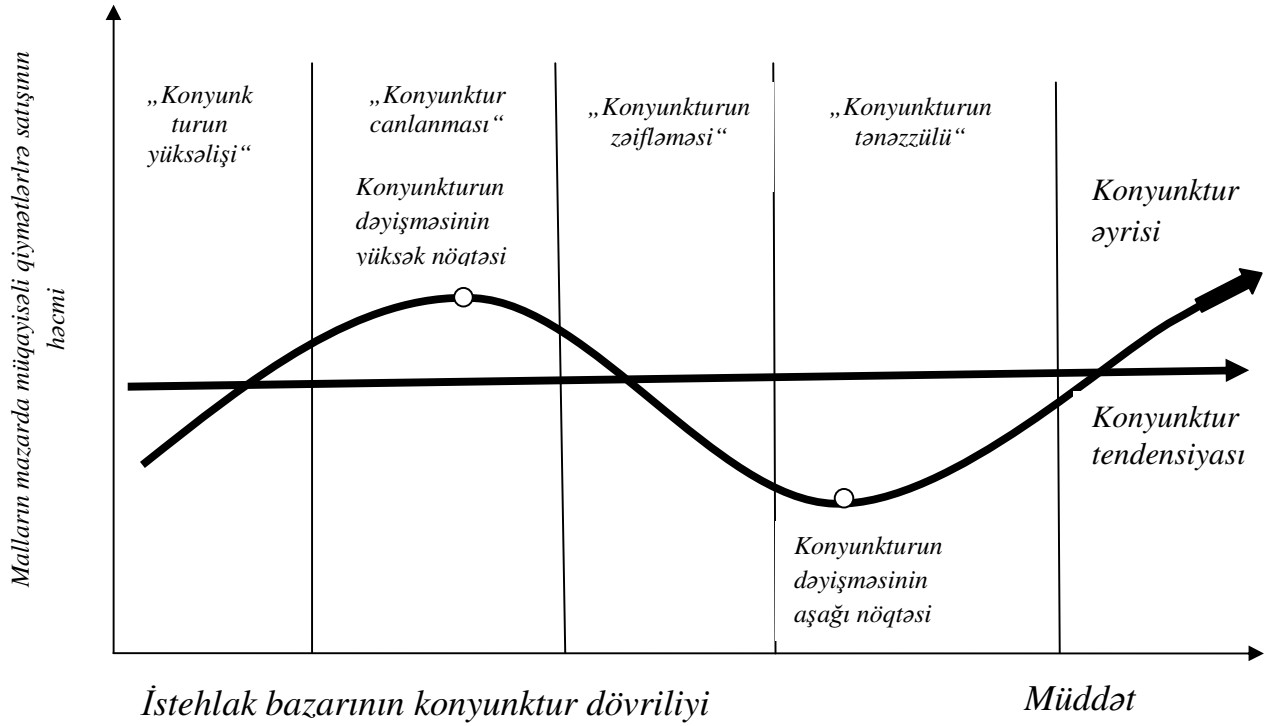
c) *Konyunkturun ayrı-ayrı mal növləri müxtəlifliyi üzrə enib-qalxmaları.* Bu cür enib-qalxmalar əsasən makroiqtisadi amillərin və ilk növbədə alıcıların mövsümi tələblərinin başqasına keçirilməsi, ayrı-ayrı malların bazara çatdırılmasında fasilələrə yol verilməsi, bazarda yeni növdən olan oxşar əmtəələrin peyda olması nəticəsində baş verirlər.

2. Konyunktur dövriliyinin mərhələrinə görə bu enib-qalxmalar istehlak bazarının bütün səviyyələrini əhatə edirlər və uzun müddətli xarakter daşıyırlar. İstehlak bazarı üzrə bütövlükdə və onun ayrı-ayrı səviyyələri üçün konyunktur dövriliyinin aşağıdakı mərhələləri xarakterikdir (sxem.2.1).

Konyunkturun yüksəlişi mövcud mallar üzrə bazar proseslərinin fəallığının artması ilə bağlıdır. O, tələbin və pərakəndə mal dövriyyəsinin həcmələrinin artımı, qiymət səviyyəsinin yüksəlməsi, bazarın yüksək fəallığı ərəfəsində rəqabət səviyyəsinin bir qədər artması ilə xarakterizə olunur.

Konyunktur canlanması (bumu) mövcud mallar üzrə bazarda tələbin elə kəskin artışı ilə xarakterizə olunur ki, bu artımı təklifin həcmi (artım olmasına baxmayaraq) təmin edə bilmir. Eyni zamanda mallara olan qiymətin səviyyəsi də qalxır; onun istehsalı və satışı ilə məşğul olan təsərrüfat subyektlərinin sayı da artır.

Konyunkturun zəifləməsi mövcud mallar üzrə bazarda fəallığın aşağı düşməsi, tələbin nisbətən tam olaraq doyurulması və təklifin bir qədər artıq mal bolluğu ilə əlaqədardır. Bu mərhələ üçün əvvəlcə sabitləşmə, sonra isə mallara olan qiymətin səviyyəsinin aşağı düşməsi xarakterikdir.



Sxem 2.1. İstehlak bazarının konyunkturunun dəyişmə mərhələlərinin xarakteri

Mövcud malın bazarında *konyunktur tənəzzülü* mal dövriyyəsinin inkişaf imkanları mövqeyindən baxılsa, o qədər də əlverişli olmayan bir dövr kimi qəbul edilməlidir. O, tələbin ən aşağı həcmi və təklifin həcmnin azalması ilə (baxmayaraq ki, təklifin həcmi tələbin həcmi üstünləməkdə davam edir) xarakterizə olunur. Bazar konyunkturunun bu mərhələsində malların qiymət səviyyəsi nəzərəçarpan dərəcədə aşağı düşür; bu malın istehsalı və satışı ilə məşğul olan bir sıra təsərrüfat subyektləri rəqabətə tab gətirməyərək bazarı tərk edirlər.

3. **Konyunkturun enib-qalxmalarının müddətinə** görə bu enib-qalxmaların aşağıdakı növləri müəyyən olunur:

a) *Konyunkturun çox qısamüddətli enib-qalxmaları*. Bu enib-qalxmaların müddəti bir neçə saatdan (yəni bir birja satışı çərçivəsindən) bir neçə günədək təşkil

edir. Onlar təsadüfi amillərin təsiri, bir qayda olaraq, bazara dəqiq olmayan informasiyanın daxil olması nəticəsində yaranırlar və adətən qabaqcadan proqnozlaşdırılmırlar.

b) *Konyunktururun qısamüddətli enib-qalxmaları*. Bu cür enib-qalxmaların müddəti bir neçə gündən bir neçə həftəyədək təşkil edir. Onlar bazar iştirakçılarının fəal möhtəkirlilik oyunu ilə; xarici və yaxud regional əmtəə bazarlarının konyunkturunun əhəmiyyətli dərəcədə dəyişməsinə (adətən bu dəyişmənin nəticələrinin bazara olan təsirini qabaqcadan görmək mümkün olmur) olan münasibət; bir sıra təsadüfi amillərin təsiri nəticəsində meydana çıxırlar.

c) *Konyunktururun ortamüddətli enib-qalxmaları*. Bu cür enib-qalxmaların davamiyyəti bir neçə həftədən bir neçə ayadəkdir. Onlar «bazar dalğası» xarakteri daşıyırlar və mövsümi və yaxud digər amillərin təsiri altında baş verirlər ki, bu cür amillər də ayrı-ayrı mal qruplarına və müxtəlif mallara olan qiymət səviyyəsinin trendi ilə müəyyən oluna bilirlər.

ç) *Konyunktururun uzunmüddətli enib-qalxmaları*. Bu cür enib-qalxmaların müddəti bir neçə ildən bir neçə ilədək təşkil edir. Bu cür enib-qalxmalar adətən bütövlükdə ölkə iqtisadiyyatının inkişaf fazalarının dəyişilməsi; konyunktur dövriliyinin mərhələlərinin dəyişilməsi; ayrı-ayrı malların həyat dövriliyinin mərhələlərinin dəyişilməsi; istehlak bazarının dövlət tənzimlənməsi formalarının dövlətin sosial siyasətinin dəqiqləşdirilməsi və digər uzunmüddətli xarakter daşıyan oxşar amillər nəticəsində köklü surətdə dəyişilməsi ilə yaranırlar.

İstehlak bazarının dövrü inkişafı və daimi olaraq dəyişməsi ilə bağlı olaraq onun konyunkturunu sistemətik olaraq ayrı-ayrı növlər və seqmentlər kəsəmində öyrənmək lazımdır ki, bu da mal dövriyyəsinin idarəedilməsinin effektiv siyasətini formalaşdırmağa və onun həcmənin və strukturunun inkişaf imkanlarını müəyyən etməyə şərait yaradacaqdır.

Ticarət müəssisəsinin mal dövriyyəsinin idarəedilməsi prosesində istehlak bazarının konyunkturunun öyrənilməsi özündə aşağıdakı üç elementi əhatə edir:

1. Bazar fəallığı üzərində (ilk növbədə istehlak bazarının o seqmentlərində ki, ticarət müəssisəsi orada öz kommersiya fəaliyyətini həyata keçirir) cari müşahidələrin aparılması.

İstehlak bazarının vəziyyətinə edilən bu cür müşahidə onun elementlərini xarakterizə edən məqsədyönlü göstəricilər sisteminin formalaşdırılmasını tələb edir. Bu göstəricilər arasında xüsusi diqqət mal dövriyyəsinin region üzrə və ayrı-ayrı mal qrupları üzrə həcmələrinin dinamikasına (bu göstərici statistikada öz əksini tapır); müşahidə olunan mallar üzrə qiymət səviyyəsinə və qiymət diapazonunun ölçüsünə; mövcud malın regionda satış məntəqələrinin sayının dəyişməsinə verilməlidir. İstehlak bazarının konyunkturunun cari müşahidəsinin nəticələri cədvəl və yaxud qrafik formada qeyd olunmalıdır.

2. İstehlak bazarının cari konyunkturunun təhlili və onun müasir inkişaf tendensiyalarının müəyyən olunması. Bu təhlil istehlak bazarının konkret seqmentlərinin və keçən dövr ilə müqayisədə təhlil aparılan zaman baş verən bir sıra dəyişmələrin xüsusiyyətlərinin müəyyən olunması üçündür. Bazarın konyunkturunun onun seqmentləri kəsimində təhlili iki mərhələdə həyata keçirilir.

Təhlilin *birinci mərhələsində* istehlak bazarının cari konyunkturunu xarakterizə edən analitik göstəricilər sisteminin hesablanması əsasında (müşahidə olunan informatik göstəricilər əsasında) həyata keçirilir. Bu cür göstəricilərə aiddirlər: regionda mövcud mal qrupu üzrə adambaşına düşən mal dövriyyəsi; regionda olan bir satış məntəqəsinə orta mal dövriyyəsinin həcmi; inflasiya indeksinə görə dəqiqləşdirilmiş mala olan orta qiymətin artım (aşağı düşmə) templəri.

Təhlilin *ikinci mərhələsində* mövcud əmtəə bazarının və yaxud onun seqmentinin cari konyunktur mərhələsinin dəyişilməsinin ilkin zəmini müəyyən

olunur. Bir çox mallar üzrə bu dəyişmələr onların mövsümi istehsalı və istehlakı ilə bağlıdır.

Cədvəl 2.1.

İstehlakçılar 2008-ci ilin böhranında necə qənaət edirdilər (sorgu olunanların sayına %-lə)

| Xərclərin azaldılması variantları | ABŞ | Avropa Birliyi | Kanada | Braziliya | Rusiya | Hindistan |
|---|-----|----------------|--------|-----------|--------|-----------|
| İmtina oluna bilən xərclərin azaldılması | 81 | 72 | 57 | 48 | 59 | 63 |
| Bahalı malların alınmasının növbəti mərhələyə saxlama | 82 | 74 | 65 | 53 | 71 | 75 |
| Malları güzəştə alma | 75 | 80 | 67 | 48 | 31 | 82 |
| Daha əlverişli qiyməti axtarıb tapmaq üçün çoxlu vaxt sərf etmə | 71 | 71 | 61 | 51 | 33 | 69 |
| Diskaunt-mağazalarda alış etmə | 70 | 59 | 49 | 43 | 36 | 65 |

Mənbə: BCG Consumer Sentiment Survey, 2008-2009

<http://www.kommersant.ru/doc/2688517>

Bəzi iqtisadiçilərin «devalvasiya vergisinin» əsas ödəyicisi adlandırdığı orta sinif ösünün istehlakçı xassələrini arzusuz-istəksiz dəyişirlər. İnsanlar iri alışlardan imtina edirlər, xırda mallara, gündəlik tələbat mallarına gəldikdə isə, alıcılar gözləmə mövqeyində olurlar.

Bahalı mallardan və xidmətlərdən imtina olunması – bir çox ölkələrdə ən yaxşı qənaət üsullarından biri sayılır (bax cədvəl 2.1.-ə). Qiyməti hələ qalxmamış xarici mallara olan ajiotaj tələbin olması, - orta sinif üçün rəasional davranış sayılır, çünki onlar bunu gələcəkdə mümkün ola bilən xərclərdən uzaq olmaq üçün edirlər.

Bir çox ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, tələbin azalması adətən daha güclü surətdə o uzunmüddətli istifadə olunan mallara təsir göstərir ki, onlar kursun zəifləməsi səbəbindən daha tez bahalaşırlar. Pərakəndə ticarətin aşağı düşməsinin əsas amillərindən biri avtomobil bazarıdır. Məsələn, Rusiyada olan böhran zamanı avtomobillərin satışı illik gəlçüdə 37,9% təşkil etmişdir ki, bu da böhrana qədərki dövrdə pərakəndə mal dövriyyəsinin cəmisi 6,1%-ni təşkil edirdi.

Rusiyanın təcrübəsi göstərir ki, orta və yüksək gəlirləri olan istehlakçıların pərakəndə ərzaq bazarına olan töhfəsi təkcə, xərcləri azaltmaqla deyil, daha çox xarici malların yerli mallarla əvəz olunması ilə bağlı olmuşdur. Digər tərəfdən, istehlakçıların hipermarketlərdən balaca formatlı mağazalara qaçması da qeydə alınmışdır. İnsanlar onlara məhz bu gün lazım olan malları almağa cəhd göstərir və əlaqəli malların, bəzən lazım olmayan malların alışına az vəsait sərf edirlər. Bu da, pərakəndə ticarətin, xüsusilə orta sinfə istiqamətlənmiş və onları çeşidin genişliyi ilə cəlb etmiş mağazaların dövriyyəsində və mənfəətində öz pis təsirini göstərmişdir.

Riteyl üçün böhranın davam etməsi o deməkdir ki, onun etdiyi səhvlər ona baha başa gələcəkdir. Riteyldə xırda təfsilatlar vacibdir: istehlakçıya izah etmək lazımdır ki, o, niyə bu və ya digər malı seçməlidir, niyə bu, yaxşı sövdələşmə ola bilər. Bu, yaxşı qiymət ola bilər – bu zaman qiymət kağızları düzgün yerdə yerləşdiriləcəkdir. Bu, kateqoriyalar üzrə seqmentləşdirmə də ola bilər: üzvi məhsul və qeyri-üzvi məhsul. İstehsalçıların bölgüsü də ola bilər. İstehlakçılar ilə kommunikasiyanın aşağı səviyyədə olması mağazaların işinə mənfi təsir göstərir. Məsələn, bəzən elə olur ki, mağazada malın lokasiyası dəyişir və onu sadəcə olaraq, tapmaq çətindir. Bu halların 95%-i bilərəkdən edilmir, riteylər bunu müştərini qorxutmaq üçün eləmir, bunun səbəbi, o qədər də dəqiq olmayan əməliyyat proseslərinin olmasıdır. (qeyri-dəqiq daxili əlaqələndirmənin olması). BCG-nin apardığı tədqiqatlara görə, bu cür anlaşılmazlıqların nəticəsi birdir: əgər alıcıya mağazada hərəkət etmək o qədər də maraqlı deyilsə, o, bilmirsə mal harada yerləşir,

bu zaman o, çox da düşünmədən az vaxt ərzində qərar qəbul edir və başqa bir şəbəkəyə və yaxud mağazaya üz tutur.

Aydındır ki, böhran şəraitində alıcılar qiymətə qarşı daha həssas olurlar, əgər onlar əvvəllər güzəştlərə daha az münasibət göstərirdilərsə, promoaksiyalarda malları seçməyə o qədər də həvəs göstərmirdilərsə, satıcılara qarşı onlarda inam az olurdusa, bu zaman rasionallıq da itib batır. Belə hallarda promoaksiyaların və güzəştlərin rolu artır, xüsusilə də orta sinif və əhalinin aztəminatlı hissəsi üçün.

Orta sinif malları qabaqcadan ehtiyat kimi almaqdan imtina etdikdən sonra, qeyri-ərzaq mallarının alışının artımı da aşağı düşəcəkdir. Əhalinin gəlirlərinin aşağı düşməsi və əvvəllər götürülmüş istehlak kreditlərinin ödənişi mütləq qaydada ev təsərrüfatlarının xərclərinin azalmasına gətirib çıxarır.

§ 2.2. XYZ-təhlil və istehlak bazarının konyunkturunun proqnozlaşdırılmasında ondan istifadə üsulları

İstehlak bazarının konyunkturunun proqnozlaşdırılması prosesi üç mərhələ üzrə həyata keçirilir:

a) **Proqnozlaşdırma müddətinin seçilməsi.** İstehlak bazarının bütövlükdə və yaxud onun ayrı-ayrı mal növlərinin konyunkturunun proqnozu qısamüddətli (bir kvartaladək), ortmüddətli (bir ilədək) və uzunmüddətli (3-5 ilədək) olur. Ölkənin iqtisadi inkişafının qeyri-sabitliyi şəraitində, səhih informasiyanın olmadığı zaman və digər səbəblər nəticəsində konyunkturun proqnozlaşdırılması hazırda qısamüddətli və ortamüddətli dövrlə məhdudlaşır ki, bu da mal dövriyyəsinin planlaşdırılması məqsədləri üçün kifayət edir. Uzunmüddətli proqnoz adətən ticarət müəssisəsinin inkişaf strategiyasının işlənməsi zamanı həyata keçirilir .

b) **Proqnoz hesablamalarının dərinliyinin müəyyən olunması.** Bu dərinlik ticarət müəssisəsinin ixtisaslaşmasının forması və onun çeşid siyasəti ilə müəyyən olunur və istehlak bazarının ayrı-ayrı seqmentlərinin dərinədən öyrənilməsi ilə bağlıdır.

c) **Proqnozlaşdırma metodlarının seçimi və hesablamaların həyata keçirilməsi.** İstehlak bazarının konyunkturunun proqnozlaşdırılması müasir şəraitdə iki əsas metodlar qrupunun - «texniki» analiz (onun analoqu kimi «tətbiqi» və yaxud «trend» terminlərindən istifadə olunur) və «fundamental» analiz (onun analoqu kimi «faktor» metodu istifadə olunur) köməyi ilə həyata keçirilir. Texniki analiz metodu əvvəlki tədqiqat prosesi zamanı müəyyən olunmuş istehlak mallarına olan qiymətlərin dəyişkənliyinin konyunktur tendensiyalarının gələcək dövrə keçirilməsinə əsaslanır (istehlak bazarı konyunkturunun mərhələlərinin gələcək dəyişkənliyini nəzərə almaq şərti); bu metod bir o qədər də dəqiq deyildir və ancaq qısamüddətli və ortamüddətli proqnozlaşdırma üçün istifadə oluna bilər. Fundamental (əsaslı) analiz metodu istehlak bazarında tələbə, təklifə və qiymət səviyyəsinə təsir göstərən ayrı-ayrı amillərin öyrənilməsinə, həmçinin bu amillərin yaxın dövrdə mümkün ola bilən dəyişkənliyinin müəyyən olunmasına əsaslanmışdır.

Texniki təhlil bazar tərəfindən generasiya olunan daxili informasiyanın, birinci növbədə - onun elementlərinin dinamikası haqqında məlumatların öyrənilməsinə nəzərdə tutur. Texniki analizin konsepsiyası və metodoloji prinsipləri ona əsaslanır ki, bazarın əsas elementləri – tələbin həcmi, qiymətlərin səviyyəsi və s. müəyyən qanunauyğunluqlara əsaslanırlar və onlar böyük ehtimalla gələcək dövrdə də özlərini biruzə verməlidirlər.

Texniki analizin analitik aparatının əsasını qiymətlərin səviyyələrinin və ayrı-ayrı mal növlərinin satışı dinamikalarının qrafiklərinin qurulması və onların izah olunması təşkil edir. Texniki analiz zamanı aşağıdakı qrafik növlərindən istifadə olunur (sxem.2.2).

- *Dinamikanın xətti qrafiki.* Bu, qrafikin ən asan növüdür, öyrənilən göstəricinin ancaq bir ölçüsünü, məsələn, müşahidə olunan dövrdə mala olan qiymətin minimal səviyyəsini, əks etdirir. Qrafikin bu növü öyrənilən göstəricinin daha çox ölçülərinin cəlb olunmasını tələb etmir və tənd xəttinin analizi zamanı daha əyanidir. Bununla belə, bu qrafik hər bir müşahidə dövründə öyrənilən göstəricinin dəyişmələr diapazonunu tədqiq etməyə imkan vermir ki, bu da onun analitik dəyərliliyini aşağı salır.
- *Dinamikanın sütunvari qrafiki.* Bu qrafikdə müşahidə olunan göstəricinin hər bir ölçüsü ayrı-ayrı dövrdə müəyyən diapazonda (sütunda) minimal səviyyədən maksimal səviyyədək əks etdirilmişdir. Bundan başqa, qrafikin sütununda göstəricinin digər ölçüləri də, məsələn, solda qiymətlərin ilkin səviyyəsi, sağda isə son müşahidə olunan qiymət səviyyəsi göstərilə bilər. Müşahidə olunan göstəricinin hər bir dövrdəki bu cür ölçülər diapazonunu onun dinamikasının bütün çalarlarını tək-cə təhlil olunan vaxt müddətində deyil, hər bir müşahidə müddətində də nəzərə almağa imkan verir.
- *Dinamikanın fiqurlu qrafiki.* Lazımi qədər mürəkkəb olmaqla yanaşı, bu qrafik digər tərəfdən, öyrənilən göstəricinin dinamikası və onun trendlərinin dəyişməsi haqqında ümumi təsəvvür yaradır. Bu qrafikdə vaxtın üfqi xətti yoxdur, koordinatlar cədvəli isə göstəricinin yalnız müəyyən istiqamətdə dəyişməsini (onun artımını və yaxud azalmasını) göstərir. Bunun üçün dəyişmənin miqdarca miqyası seçilir və o, bir addım kimi qəbul olunur (o, müşahidə olunan göstəricinin dəyişmələrinə uyğun olmalıdır).

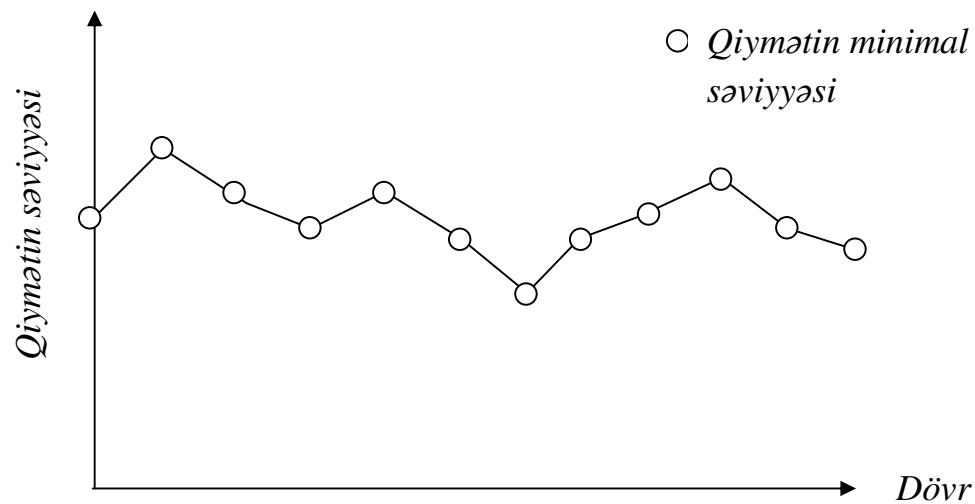
Seçilmiş koordinatlar sistemində fiqurlu qrafikin qurulması orada müşahidə olunan göstəricinin ilkin səviyyəsinin (qrafikdə - "Δ" işarəsidir) müəyyən olunmasından başlayır. Ona münasibətdə səviyyənin artıma doğru dəyişməsi (hər bir addım üzrə "X" ilə işarə olunur) və yaxud azalmağa doğru dəyişməsi (hər bir addım üzrə "O" ilə işarə olunur) göstərilir. Bu zaman koordinat cədvəlindəki hər bir xanadakı sütun müşahidə olunan göstəricinin yalnız bir tendensiyasını – artım və yaxud azalma meylini əks

etdirir; sonrakı sütuna keçid ancaq o məqamdan başlayır ki, burada tendensiyanın dəyişməsi baş vermişdir.

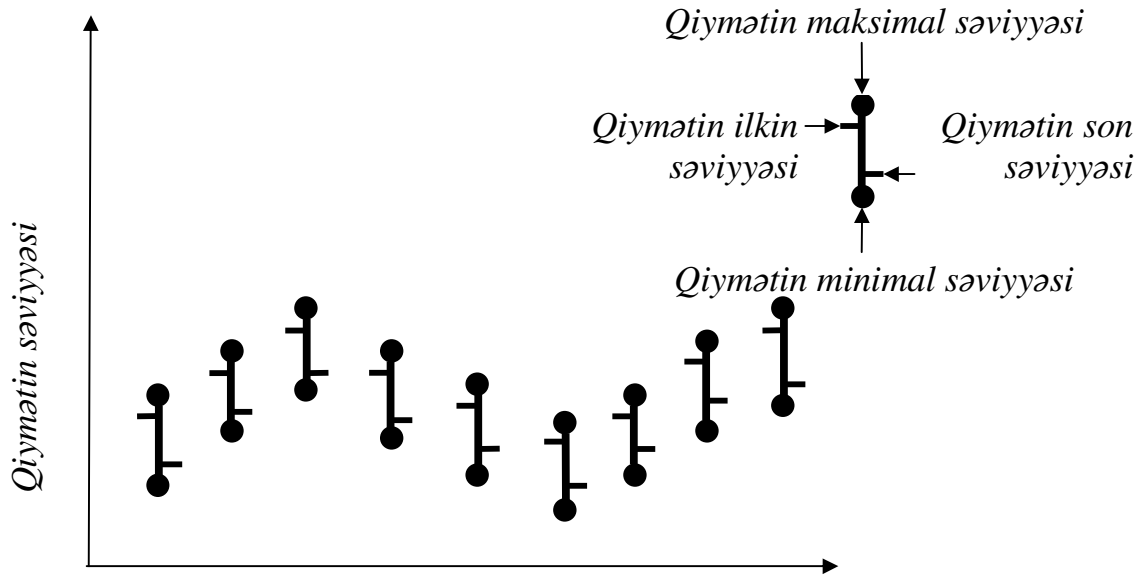
Fundamental (əsaslı) təhlil öyrənilən göstəricilərin dinamikasına təsir göstərən ayrı-ayrı amillərin (faktorların) tədqiq olunmasına və bu amillərin gələcək dövrdə mümkün ola bilən dəyişməsinin müəyyən edilməsinə əsaslanır. Bu zaman fundamental analiz vasitəsilə aparılan tədqiqatın istiqamətindən asılı olaraq bütün amillər aşağıdakı əsas qruplara bölünürlər:

- ölkə iqtisadiyyatının bütövlükdə inkişafını müəyyən edən makroiqtisadi amillər;
- sahəvi amillər;
- regional amillər;
- istehlak bazarının bütövlükdə və onun ayrı-ayrı növlərinin və seqmentlərinin kəsimində bazardaxili inkişaf amilləri;
- bazarda ayrı-ayrı mal növlərinin tədavülünün xarakterini müəyyən eləyən konkret amillər.

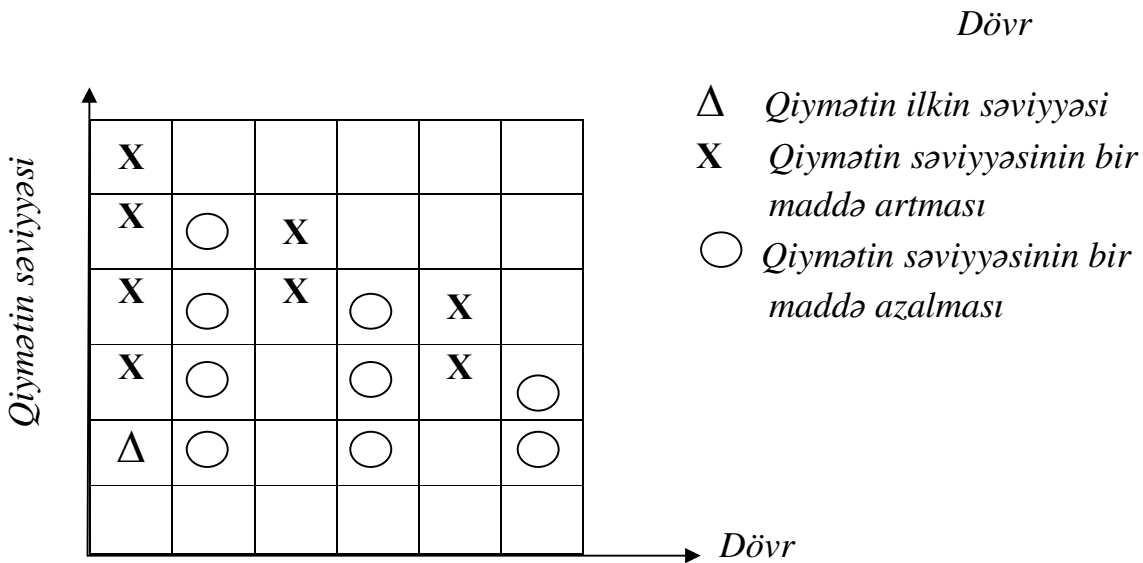
A. Qiymət səviyyəsinin dinamikasının xətti qrafiki



B. Qiymət səviyyəsinin dinamikasının sütunvari qrafiki



C. Qiymət səviyyəsinin dinamikasının fiqurlu qrafiki



Sxem 2.2. Texniki analiz zamanı istifadə olunan qrafiklərin əsas növləri

Fundamental analiz əsasında istehlak bazarının konyunkturunun proqnozlaşdırılması prosesində aşağıdakı əsas metodlardan istifadə olunur (şək.2.2).

1. «Yuxarıdan aşağıya» proqnozlaşdırma metodu ümumidən xüsusiyyətdə doğru proqnoz hesablamalarının həyata keçirilməsini nəzərdə tutur. Bu cür proqnoz hesablamalarının həyata keçirilməsi prosesində əvvəlcə ölkənin ümumi iqtisadi ölçülərinin (parametrlərinin) mümkün ola bilən dəyişilməsi qiymətləndirilir; sonra isə istehlak bazarının ayrı-ayrı elementlərinin və onların bütövlükdə inkişafının əsas parametrləri proqnozlaşdırılır; bundan sonra isə ayrı-ayrı əmtəə bazarları növlərinin konyunkturunu proqnozlaşdırılır; daha sonra əmtəə bazarının iştirakçısını maraqlandıran ayrı-ayrı bazar segmentinin konyunkturunun proqnozu həyata keçirilir; proqnoz hesablamalarının son mərhələsində isə bazarda tədaviyə ehtiyac olan konkret mal növünün tədaviyə ehtiyacının parametrləri müəyyən olunur.

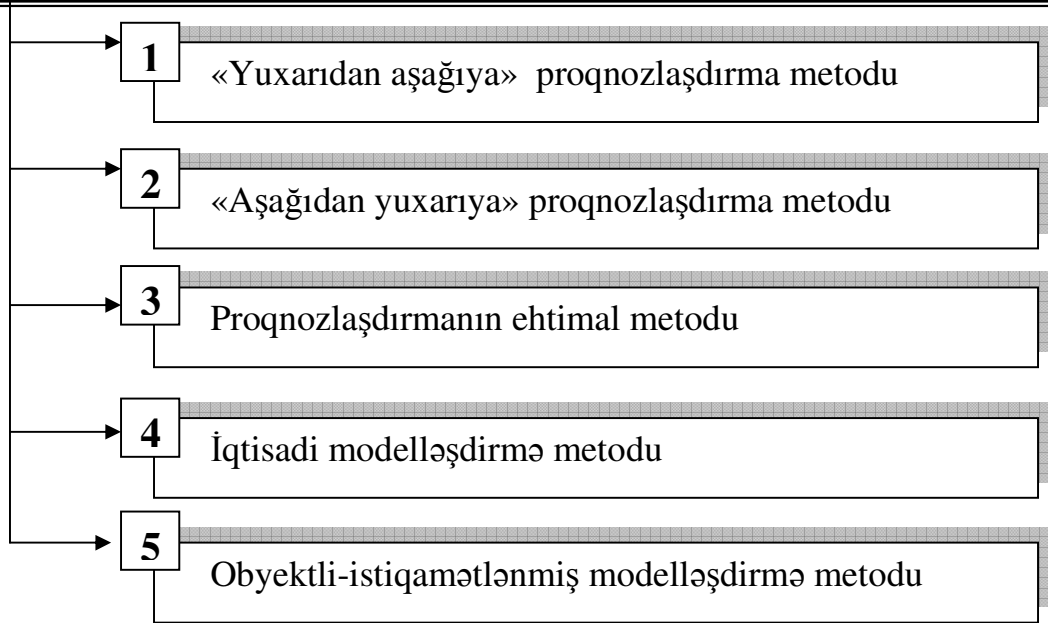
2. «Aşağıdan yuxarıya» proqnozlaşdırma metodu proqnoz hesablamalarının əks istiqamətdə aparılmasını nəzərdə tutur. Proqnozlaşdırma səviyyələrinin sayını tədqiqatçı (analitik) özü onun qarşısında duran vəzifələrdən asılı olaraq müəyyən eləyir. Bu metodun əsas nöqsanı daha yüksək səviyyələrin proqnoz göstəricilərinin mümkün ola bilən qeyri-dəqiqliyindən ibarətdir ki, (əgər hesablamalarda ayrı-ayrı səviyyələrin qarşılıqlı əlaqələri lazımi qədər nəzərə alınmırsa) – bu halda eyni bir ticarət müəssisəsinin müxtəlif analitikləri tamamilə müxtəlif nəticələrə gəlib çıxan bilərlər.

Buna görə də praktikada bu metod «yuxarıdan aşağıya» metodu ilə birlikdə istifadə olunur.

3. Proqnozlaşdırmanın ehtimal metodu ilkin informasiyanın, xüsuslə də makroiqtisadi amillərin gələcək dinamikasını xarakterizə edən informasiyanın çatışmazlığı şəraitində həyata keçirilir.

Bu halda, istehlak bazarının konyunkturunun ayrı-ayrı göstəricilərinin proqnozlaşdırılması, onun bütün mərhələlərində göstəricilərin ayrı-ayrı amillərinin mümkün ola bilən inkişafının optimist variantdan tutmuş pessimist variantadək olan diapazonda çoxvariantlı qiymətləndirilmə xarakteri daşıyır. Fundamental analizdə

FUNDAMENTAL ANALİZ ƏSASINDA İSTEHLAK BAZARININ KONYUNKTURUNUN PROQNOZLAŞDIRILMASININ ƏSAS METODLARI



Şək.2.2. İstehlak bazarının konyunkturunun proqnozlaşdırılması zamanı istifadə olunan əsas fundamental analiz metodları sistemi

İstifadə olunan istehlak bazarının konyunkturunun proqnozlaşdırılmasının bu metodu ayrı-ayrı göstəricilərin enib-qalxmalarının diapazonunu müəyyən etməyə və bu diapazonlar çərçivəsində onun ehtimal oluna bilən inkişafını seçməyə imkan verir. İstehlak bazarının və yaxud dinamikanın və yaxud ayrı-ayrı malların proqnozlaşdırılan konyunkturunun ayrı-ayrı göstəricilərinin enib-qalxmalarının diapazonu mümkün ola bilən kommersiya risklərinin qiymətləndirilməsi üçün lazımı qədər etibarlı informasiya bazasını yaradır.

4. İstehlak bazarının və yaxud ayrı-ayrı malların konyunkturunun proqnozlaşdırılan göstəricilərinin **ekonometrik modelləşdirmə metodu** fərdi ekonometrik (iqtisadi-riyazi) modellərin, bir qayda olaraq çoxfaktorlu modellərin qurulmasına əsaslanır. Müasir praktika fundamental analizdə onun müxtəlif

məqsədləri və göstəriciləri üçün istifadə olunan çoxsaylı ekonometrik proqnozlaşdırma modellərindən istifadə edir.

5. Obyektli-istiqamətlənmiş modelləşdirmə metodu (və yaxud elektron cədvəllərin qurulması metodu) kompüter elektron cədvəllərindən istifadə edərkən ayrı-ayrı proqnozlaşdırılan inteqral göstəricilərin onların bir sıra fərdi ölçülərinə ayrılmasına əsaslanır. İnteqral göstəricinin formalaşmasının müvafiq modelini elektron cədvəl formasında quraraq sonradan ilkin plan göstəricilərini əlavə etməklə lazım olan proqnoz nəticələrini əldə etmək mümkündür.

Fundamental və texniki analizin metodiki aparatının birgə istifadəsi istehlak bazarının konyunkturunun onun müxtəlif səviyyələrində etibarlı proqnozların verilməsi üçün şərait yaradır.

İstehlak bazarının konyunkturunun proqnozlaşdırılmasının nəticələrini nəzərə almaqla malların gələcək dövrə satışının həcmlərinin və strukturunun planlaşdırılmasını həyata keçirmək mümkündür.

Danılmaz bir faktır ki, ticarətin əsas payı hər hansı bir malın sonradan satışına düşür. Bunun nəticəsi kimi, belə bir ticarətin təşkil olunması üçün tələbi ödəyə bilən həcmlərdə olan mal ehtiyatlarına malik olmaq lazımdır. Lakin necə bilmək olar ki, məhz həmin bu mala gələcəkdə tələb daha çox olacaqdır? Bunun üçün XYZ-təhlil mövcuddur.

Ticarət prosesinin sürətləndirilməsi və müstərilərin tələbatının tezliklə ödənilməsi üçün anbarda lazımı miqdarda mal ehtiyatları olmalıdır. Ən əsası da odur ki, lazımı ehtiyatlarla məhz tez satılan mallar təmin olunmalıdırlar. Düzgün malı necə seçmək olar? Təbii ki, şirkətin, firmanın bütün mal çeşidi genişmiqyaslı, total, hərtərəfli təhlilə məruz qalazımdır. Bunun üçün XYZ-təhlildən başlamaq lazımdır.

XYZ-təhlilin mahiyyəti.

XYZ-təhlil kimi şirkətin, firmanın yaxın gələcəyə mala olan tələbindən asılı olaraq mal ehtiyatlarının təsnifləşdirilməsi başa düşülür. Başqa sözlə, bu təhlil, yaxın

gələcək üçün nə qədər malın və hansı malın anbarda fasiləsiz ehtiyatlarının olmasını başa düşməyə imkan verir.

Bu təhlil bütün mövcud olan mal çeşidi matrisasını qabaqcadan duyula bilən tələbə malik olan müəyyən fərqli qruplara ayırmaq olar. tdir. Əgər ABC-təhlilin köməyi ilə daha çox satılan mal mövqələrini müəyyən etmək mümkündürsə, XYZ-təhlilinin köməyi ilə tələbin bərabər olaraq paylaşdırılmasını əks etdirmək olar.

Mahiyyətə, XYZ-təhlil – malların satış dinamikasının təhlil olunması üçün və böyük mal çeşidinin olduğu mal çeşidi matrisasında problemlə zonalarda aşkar olunması çox yaxşı bir alətdir.

Lakin bir şeyi nəzərə almaq lazımdır ki, XYZ-təhlil tək özlüyündə vəziyyətin ümumi görünüşünü əks etdirə bilməz. Onun vasitəsilə əldə olunan məlumatlar mal qrupunun sonrakı təhlilinin aparılmasının əsasına qoyula bilirlər.

XYZ-təhlilin həyata keçirilmə alqoritmi

Şirkətdə həyata keçirilən istənilən bir təhlil müəyyən alqoritmə uyğundur. XYZ-təhlilin aparılması üçün aşağıdakıların olması zəruridir.

1. Bütün satılan malların tam siyahısı
2. Hər bir mal mövqeyi üzrə satışların həcmi
3. Variasiya əmsalının hesablanması
4. Hesablanmış əmsaldan asılı olaraq qruplar üzrə paylaşdırma
5. Birgə ABC-XYZ-təhlillərinin aparılması.

Satılan çeşidin siyahısı. Burada hər şey aydındır, təhlil olunacaq çeşidin siyahısı lazımdır.

Satışların mal mövqələri üzrə həcmələri. Onu nəzərə almaq lazımdır ki, burada əsas məqam – dövr məsələsidir. XYZ-təhlilinin aparılması üçün daha daha çox il ərzində olan məlumatlar yararlıdır. Lakin dövr nə qədər uzundursa, təhlilin nəticələri də o qədər dəqiq və düzgün olacaqdır. İnimal dövr kimi üç ayın məlumatları da götürülə bilər.

Variasiya əmsalının hesablanması. *Variasiya əmsalı* (V) – malın ölçülən göstəricilərinin orta kvadratik kənarlaşmasının onun orta riyazi göstəricisinə olan nisbətidir. Başqa sözlə, variasiya əmsalı, müəyyən malın aylıq satışı ilə təhlil olunan dövr üzrə satışı arasında orta kvadratik kənarlaşmadır.

Əmsalın hesablanması aşağıdakı düstürlə həyata keçirilir:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}}; \quad \sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}; \quad \bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

burada:

- V - variasiya əmsalıdır;
- σ - orta kvadratik kənarlaşmadır;
- x orta - təhlil olunan bütün dövr ərzində satışın orta həcmidir;
- x_i – müəyyən malın i dövrü ərzində satış həcmidir;
- n – təhlil olunan vaxt intervallarının sayıdır (məsələn, ayların sayıdır).

Bütün bunları Excel proqramının köməyi ilə asanlıqla hesablamaq mümkündür.

Lakin onu da qeyd etmək lazımdır ki, müxtəlif mal qrupları üçün variasiya əmsalı aşağıdakı səbəblərdən asılı olaraq bir-birlərindən fərqlənə bilərlər:

- satışların mövsümliliyi,
- trend (moda),
- marketing aksiyaları,
- mal qıtlığı və s. digər bir çox amillər.

Hesablanmış əmsaldan asılı olaraq qruplar üzrə paylaşdırma. Qeyd olunduğu kimi, XYZ-təhlilindəki kateqoriyalar hesablanmış variasiya əmsalı əsasında bölüşdürülür. İndiki zamanda, praktikada, aşağıdakı bölüşdürmə qəbul olunmuşdur:

X kateqoriyası - tələbin ölçüsünün sabitliyini əks etdirir, bu zaman onun məsrəfindəki çox az fərqlənmələr və proqnozlaşdırmanın yüksək dəqiqliyi müşahidə

olunur. Bu kateqoriyanın variyasiya əmsalının ölçüsü 0-dan 10 %-dək yerləşmişdir. Başqa sözlə, əgər hər hansı bir mal bu kateqoriyaya düşürsə, bu mal qrupundan olan malları keçən ayın satış həcmi miqdarında düşünmədən sifariş etmək olar. Bu kateqoriyadan mal anbarda həmişə olmalıdır.

Y kateqoriyası – ciddi qalxıb-enmələrə məruz qalan, məsələn, mövsümlüklə bağlı olan malları ayırır və orta proqnozlaşdırma imkanlarına malikdir. Y kateqoriyasında variyasiya əmsalının ölçüsü 10-dan 25 %-ə bərabər olur. XYZ təhlilinin bu kateqoriyasından olan malı təhlil edərkən, mütləq mövsümlilik amilinə diqqət yetirmək lazımdır. Başqa halda istehsal templərini və yaxud mal alışı həcmələrini aşağı salmaq lazımdır.

Z kateqoriyası - malın istehlakı qeyri-daimidir, dəqiq ifadə olunmuş meyllər yoxdur, proqnozun dəqiqliyi minimaldır. Variyasiya əmsalının ölçüsü 25 %-dən yüksəkdir. Bu kateqoriyadan olan mallar proqnozlaşdırmaya məruz qalmırlar, çünki tələbin qalxması və aşağı düşməsi amillərini aşkar etmək çox çətindir. Bu cür malı anbarda saxlamaq olar, lakin çox az miqdarda, «hər ehtimala qarşı». Z kateqoriyasından olan mal üçün ideal variant kimi, bu mala tələb yaranan zaman malgöndərinin anbarından nizamlanmış logistika ola bilər.

Birgə ABC ı XYZ təhlillərinin aparılması. XYZ-təhlil özlüyündə malın alış həcmələri və yaxud onun gələcək satışları barəsində dəqiq dəqiq təsəvvür yaratmır (X kateqoriyasından olan mallar istisna olmaqla). Bununla əlaqədar olaraq bu təhlili ABC-təhlili ilə birgə aparmaq lazımdır.

XYZ-təhlilinin Excel-də hesablanması yolu.

XYZ-təhlili konkret mal qrupu – avtomobil yağı üzrə nəzərdən keçirək. Satış dinamikası 12 ay üzrə göstərilmişdir. Variyasiya əmsalını Excel-də aşağıdakı düsturla hesablamaq olar:

$$= \text{VAR}(B3:M3)/(\text{SUM}(B3:M3)/\text{COUNTIF}(B3:M3;">0"))$$

| Malin adı | Satışın miqdarı, ədədlə | | | | | | | | | | | | Variasiya əmsalı | XYZ-təhlil |
|-----------|-------------------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|----------|---------|--------|--------|------------------|------------|
| | yanvar | fevral | mart | aprel | may | iyun | iyul | avqust | sentyabr | oktyabr | noyabr | dekabr | | |
| Mal 1 | 21783 | 18065 | 18077 | 18094 | 28660 | 18301 | 18346 | 18403 | 18419 | 18442 | 18523 | 18586 | 15% | Y |
| Mal 2 | 18523 | 18553 | 18600 | 18621 | 18637 | 18678 | 18707 | 18744 | 18815 | 18847 | 18865 | 18901 | 1% | X |
| Mal 3 | 2684 | 2729 | 5683 | 5708 | 5727 | 5839 | 5852 | 5869 | 5995 | 6036 | 6081 | 6090 | 22% | Y |
| Mal 4 | 13155 | 13215 | 13332 | 13361 | 13383 | 13648 | 13651 | 13654 | 13835 | 13885 | 13993 | 14011 | 2% | X |
| Mal 5 | 3606 | 3681 | 3833 | 3866 | 3891 | 4309 | 4328 | 4351 | 4587 | 4646 | 4817 | 4862 | 10% | Y |

Hesablanmış variasiya əmsalı əsasında malları qruplar (X, Y, Z) üzrə bölüşdürmək lazımdır. Son nəticədə isə mal qrupunun sonrakı təhlili və gələcək tələbin proqnozlaşdırılması modelinin qurulması üçün göstəricilər əldə olunur.

The screenshot shows an Excel spreadsheet titled "XYZ analiz.xlsx". The formula bar contains the formula: `=ЕСЛИ(N3<0,1;"X";ЕСЛИ(N3<0,25;"Y";"Z"))`. The spreadsheet data is as follows:

| Товар | кол-во продаж, шт. | | | | | | | | | | | | Коэффициент вариации | XYZ-анал. |
|-----------------|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------------|-----------|
| | январь | февра | мар | апре | май | июн | июл | авг | сентб | октб | нояб | декаб | | |
| товар марки № 1 | 21 783 | 18 065 | 18 077 | 18 094 | 28 660 | 18 301 | 18 346 | 18 403 | 18 419 | 18 442 | 18 523 | 18 586 | 15% | Y |
| товар марки № 2 | 18 523 | 18 553 | 18 600 | 18 621 | 18 637 | 18 678 | 18 707 | 18 744 | 18 815 | 18 847 | 18 865 | 18 901 | 1% | X |
| товар марки № 3 | 2 684 | 2 729 | 5 683 | 5 708 | 5 727 | 5 839 | 5 852 | 5 869 | 5 995 | 6 036 | 6 081 | 6 090 | 22% | Y |
| товар марки № 4 | 13 155 | 13 215 | 13 332 | 13 361 | 13 383 | 13 648 | 13 651 | 13 654 | 13 835 | 13 885 | 13 993 | 14 011 | 2% | X |
| товар марки № 5 | 3 606 | 3 681 | 3 833 | 3 866 | 3 891 | 4 309 | 4 328 | 4 351 | 4 587 | 4 646 | 4 817 | 4 862 | 10% | Y |

Fəsil 3. KOMMERSİYA FƏALİYYƏTİNİN İDARƏEDİLMƏSİ STRATEGİYASI VƏ ONUN EFEKTİVLİYİNİN TƏHLİLİ

§3.1. Ticarət müəssisəsinin təsərrüfat fəaliyyətinin strateji təhlilinin həyata keçirilməsi metodları

Ticarət fəaliyyətinin idarəedilməsi təkcə onun ayrı-ayrı məqamları üzrə cari idarəetmə qərarlarının qəbul olunması ilə izah olunmur. Müasir mərhələdə ticarət müəssisələrinin daha çox sayı təsərrüfat fəaliyyətinin istiqamət və formaların qabaqcadan görünməsi, müəssisənin inkişafının ümumi fəlsəfəsinə və onun fəaliyyətinin dəyişən mühitinə uyğunlaşma əsasında perspektivdə idarəetmənin zəruriliyini dərk edirlər. Qarşıda gözlənilən makroiqtisadi və sosial göstəricilərin, bazar proseslərinin dövlət nizamlanması, istehlak, maliyyə və digər bazar növlərinin konyunkturunun sisteminin əhəmiyyətli dərəcədə dəyişilməsi və bu zaman yaranan qeyri-müəyyənlik şəraitində ticarət müəssisəsinin perspektiv idarəedilməsinin effektiv alətlərindən biri müəssisənin strategiyasıdır.

Ticarət müəssisəsinin strategiyası, təsərrüfat fəaliyyətinin uzunmüddətli məqsədlərinin formalaşdırılmasından, xarici mühitin dəyişməsinə uyğun olaraq daxili resurs potensialından istifadə olunma formalarının dəyişdirilməsi metodları ilə perspektiv inkişafa nail olmağın səmərəli yollarının seçilməsindən ibarət olan bütün əsas perspektiv inkişaf istiqamətlərinin işlənib hazırlanmış kompleks proqramdır.

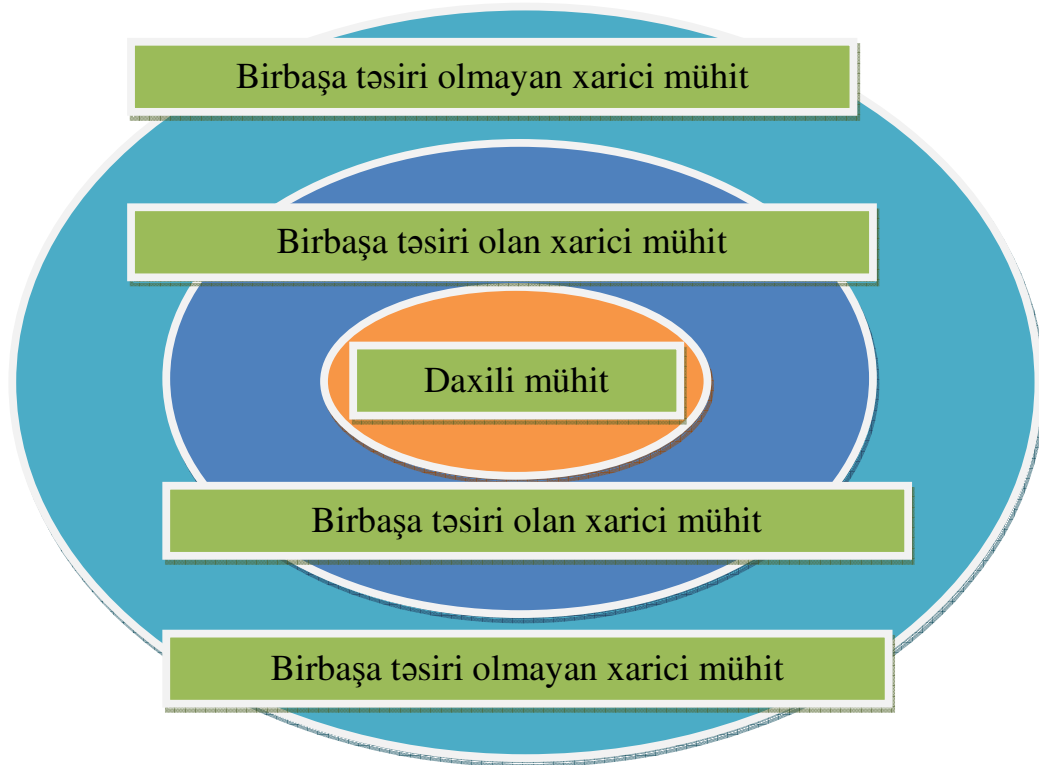
Ticarət müəssisəsinin strateji inkişaf strategiyasının işlənib hazırlanmasının aktuallığı bir sıra şərtlərlə müəyyən olunur.

Bu şərtlərdən vacibi xarici mühit amillərinin dəyişilməsi intensivliyidir. Ticarət müəssisələrinin fəaliyyəti ilə bağlı olan əsas makroiqtisadi göstəricilərin yüksək dinamikası, texnoloji tərəqqinin templəri, istehlak bazarının tez-tez baş verən

dəyişkənliyi, dövlətin iqtisadi siyasətinin və təsərrüfat subyektlərinin təsərrüfat fəaliyyətinin nizamlanması formalarının daimi sabit olmaması ticarət müəssisələrinin əvvəl toplanmış təcrübə və ticarət menecmentinin ənənəvi metodları ilə səmərəli idarə etməyə imkan vermir.

Ticarət müəssisəsinin inkişaf strategiyasının işlənməsinin aktuallığını müəyyən edən şərtlərdən biri, onun yeni həyat dövriliyi mərhələsinə keçməsidir. Ticarət müəssisəsinin hər bir həyat dövriliyi mərhələsi üçün müəssisə üçün xarakterik olan investisiya fəallığı, resursların formalaşdırılmasının və bölüşdürülməsinin xüsusiyyətləri xasdır. İşlənilib hazırlanan strategiya ticarət müəssisəsinin təsərrüfat fəaliyyətini qarşıda gözlənilən istisadi inkişafın köklü dəyişmələrinə qabaqcadan uyğunlaşdırmağa imkan verir.

Nəhayət, ticarət müəssisəsinin inkişaf strategiyasının işlənməsinin aktuallığını müəyyən edən əhəmiyyətli şərtlərdən biri müəssisənin əməliyyat fəaliyyəti məqsədlərinin yeni kommersiya imkanları ilə bağlı olan köklü surətdə dəyişmələrindən ibarətdir.



Şək. 3.1. Ticarət müəssisəsinin strateji təhlilinin həyata keçirilməsi prosesində nəzərdən keçirilən fəaliyyətinin əsas mühit növləri

Müasir mərhələdə ticarət müəssisəsinin inkişaf strategiyasının işlənilməsi yeni idarəetmə konsepsiyasına - «strateji idarəetmə» konsepsiyasına əsaslanır ki, bu da keçən əsrin 70-ci illərinin əvvəllərində ABŞ-ın və Qərbi Avropanın əksər ölkələrinin şirkətlərində fəal tətbiq olunurdu. Strateji idarəetmə konsepsiyası müəssisənin dəqiq strateji mövqeləşməsini əks etdirir ki, bu mövqeləşmə, müəssisənin fəaliyyətinin məqsəd və prinsipləri sistemində, idarəetmənin obyektinə və subyektinə arasında qarşılıqlı təsir mexanizmində, təsərrüfat və təşkilati strukturun elementləri arasında qarşılıqlı münasibətlərin xarakterində və onların xarici mühitin dəyişkənliyinə uyğunlaşmasında öz əksini tapır.

Strateji idarəetmə onun mahiyyətini təşkil edən strateji planlaşdırma metodologiyasının inkişafı əsasında yaranmışdır. İnkişafın mövcud meyllərinin ekstrapolyasiyasına əsaslanan adi uzunmüddətli planlaşdırmadan fərqli olaraq strateji planlaşdırma həm bu meylləri, həm də müəssisənin inkişaf imkanları və təhlükələri sistemini, qarşıdakı dövrdə mövcud meylləri dəyişdirə bilən fəvqəladə halların yaranmasını da nəzərə alır.

İdarəetmənin yeni paradigmasına əsaslanan ticarət müəssisəsinin strateji inkişaf strategiyasının işlənilməsi, ilk növbədə, bu idarəetmənin obyektlərinin dəqiq eyniləşdirilməsinə (indenfikasiyasına) əsaslanır. Strateji menecmentin mövqelərindən adətən üç əsas strateji idarəetmə obyektləri qrupu seçilib ayrılır - müəssisənin özü, strateji təsərrüfatçılıq zonası (STZ) və strateji təsərrüfat vahidi (STV).

Müəssisə strateji idarəetmə obyektinə kimi açıq kompleks sistemdir və müəssisənin müxtəlif struktur vahidlərinin təsərrüfat fəaliyyətinin bütün istiqamətlərini və formalarını özündə inteqrasiya etdirir.

Strateji təsərrüfatçılıq zonası (STZ) müəssisə (təşkilat) çərçivəsində müstəqil təsərrüfat seqmenti olmaqla öz fəaliyyətini tələbin ümumiliyi ilə birləşmiş bir sıra əlaqədar sahələrdə (altsahələrdə) həyata keçirir.

Strateji təsərrüfat vahidi (STV) strateji təsərrüfatçılıq zonası çərçivəsində müəssisənin müstəqil struktur bölməsidir və bir qayda olaraq, çoxsahəli fəaliyyəti həyata keçirir, rəhbərlik işin maliyyə nəticələrinə görə tam məsuliyyət daşıyır. Adətən strateji təsərrüfat vahidi kimi «mənfəət mərkəzi» olan və uzunmüddətli inkişaf perspektivinə malik olan müəssisə çıxış edir.

Strateji idarəetmə sistemində mühüm rolunu müəssisənin səviyyələri üzrə inkişaf strategiyaları növlərinin diferensiasiyası oynayır. Bu idarəetmə sistemində adətən stratejiyanın üç əsas növünü ayırırlar - korporativ strategiya, funksional strategiyalar və ayrı-ayrı təsərrüfat vahidlərinin (biznes-vahidlərin) strategiyası.

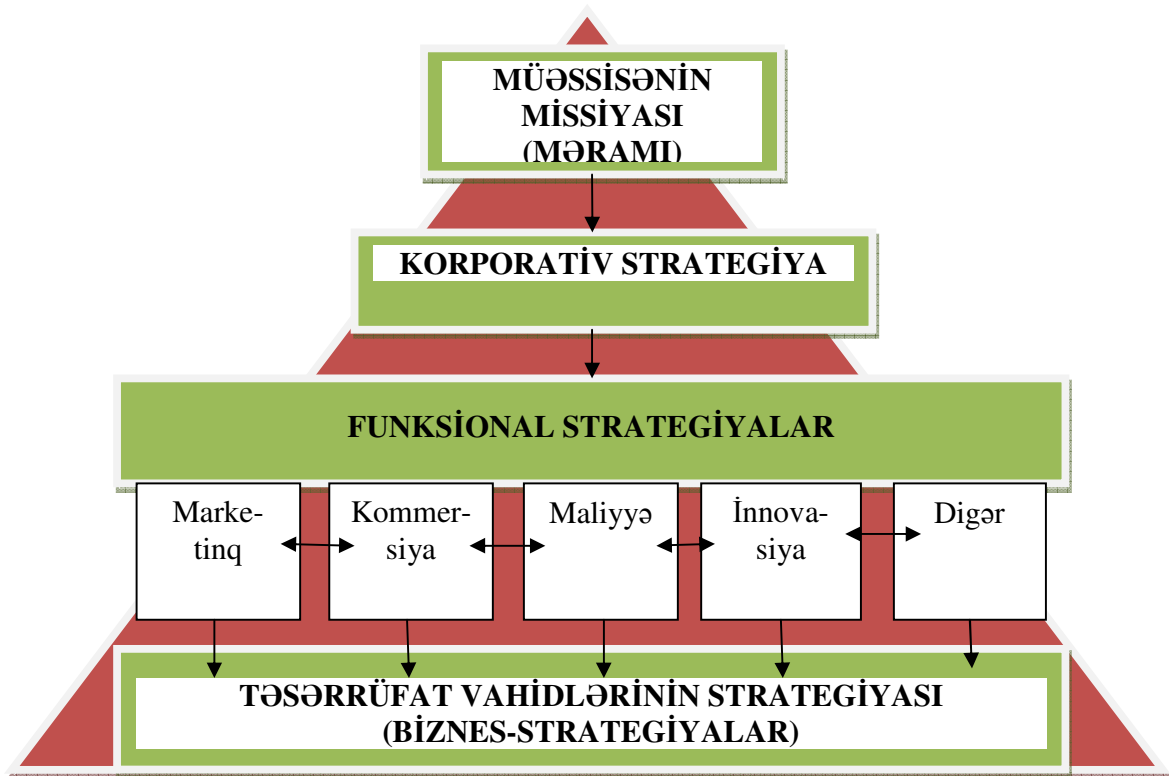
Korporativ strategiya ticarət müəssisəsinin bütövlükdə inkişaf perspektivlərini müəyyənləşdirir. O, müəssisənin məramının yerinə yetirilməsinə istiqamətləndirilib və müəssisənin fəaliyyətinin əsas məqsədini - onun mülkiyyətçilərinin rifahının maksimallaşdırılmasını, daha kompleks şəkildə təmin edir.

Müəssisənin funksional strategiyası, bir qayda olaraq, ticarət müəssisəsinin vacib funksional bölmələri kəsimində əsas fəaliyyət növləri üzrə formalaşır. Bu səviyyənin əsas strategiyalarına aşağıdakıları əlavə etmək olar: marketing, kommersiya, maliyyə, işçi heyəti, innovasiya. Ticarət müəssisəsinin funksional strategiyaları onun korporativ strategiyasının ətraflı işlənilməsinə (onun əsas məqsədlərinin reallaşdırılmasına) və ayrı-ayrı təsərrüfat vahidlərinin strategiyalarının təmin olunmasına yönəldilmişlər.

Müəssisənin ayrı-ayrı təsərrüfat vahidlərinin (biznes-vahidlərin) strategiyası adətən iki əsas məqsədin həll olunmasına - biznesin konkret növünün rəqabət üstünlüklərinin təmin olunmasına və onun mənfəətliliyinin qaldırılmasına yönəldilmişdir. Bu səviyyədə strategiyaların işlənilib hazırlanması ilə adətən, strateji

təsərrüfat vahidlərinin rəhbərləri və menecerləri məşğul olurlar ki, onlara da məsləhət yardımını ticarət müəssisəsinin funksional şöbələrinin menecerləri göstərirlər.

Müəssisənin strategiyalarının müxtəlif növlərinin məcmusu onun «strateji dəstini» təşkil edir (şək.3.2.).



Şək. 3.2. Ticarət müəssisəsinin strateji toplusunun xarakteristikası

Strategiyanın işlənilib hazırlanması ticarət müəssisəsinin effektiv inkişafının təmin olunmasında böyük rol oynayır. Bu rol aşağıdakılarda özünü ifadə edir:

1. İşlənmiş strategiya ticarət müəssisəsinin bütövlükdə özünün və onun ayrı-ayrı struktur vahidlərinin gələcək iqtisadi və sosial inkişafının uzunmüddətli məqsədlərinin həyata keçirilməsinin təmin eləyir.

2. Ticarət müəssisəsinin resurs imkanlarını real olaraq qiymətləndirməyə imkan verir, onun daxili resurs potensialından maksimal istifadə olunmasını təmin edir və ayrı-ayrı resurslarla fəal manevr etmək imkanını yaradır.

3. Xarici mühit amillərinin dinamik dəyişkənliyi prosesində yaranan ticarət müəssisəsinin yeni perspektiv investisiya imkanlarının tezliklə həyata keçirilməsi imkanlarını təmin eləyir.

4. Strategiyanın işlənməsi ticarət müəssisəsi tərəfindən nəzarət olunmayan xarici mühit amillərinin mümkün ola bilən inkişaf variantlarını qabaqcadan nəzərə almağa və onların ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinə neqativ təsirini minimuma salmağa imkan verir.

5. Ticarət müəssisəsinin təsərrüfat fəaliyyətində digər rəqiblərlə müqayisədə rəqabət üstünlüklərini əks etdirir.

6. Strategiyanın mövcudluğu ticarət müəssisəsinin təsərrüfat fəaliyyətinin strateji, cari və operativ idarə edilməsi arasında dəqiq qarşılıqlı əlaqəni təmin eləyir.

7. Ticarət müəssisəsinin daha vacib strateji təsərrüfat qərarlarının həyata keçirilməsində menecerlərin müvafiq mentalitetinin reallaşdırılmasını təmin eləyir.

8. İşlənən strategiya sistemində vacib idarəetmə qərarların seçilməsinin əsas meyarca qiymətləndirilmə göstəriciləri formalaşdırılır.

9. İşlənmiş inkişaf strategiyası idarəetmənin ümumi təşkilati strukturunun və ticarət müəssisəsinin təşkilati mədəniyyətinin strateji dəyişməsinin ilkin şərtlərindən biridir.

Ticarət müəssisəsinin inkişaf strategiyasının işlənməsinin əsasında yeni idarəetmə paradigmasının - strateji idarəetmə sisteminin prinsipi durur. Ticarət müəssisə inkişaf strategiyanın işlənilib hazırlanması prosesində strateji idarəetmə qərarlarının hazırlanmasını və qəbul olunmasını təmin eləyən əsas prinsiplərə aşağıdakılar aid etmək olar (şək.3.3):

1. Ticarət müəssisəsinin özünün təşkil eləyə bilən açıq iqtisadi-sosial sistem kimi nəzərdən keçirilməsi. Strateji idarəetmənin bu prinsipi ondan ibarətdir ki, strategiyanın işlənilməsi zamanı ticarət müəssisəsi xarici mühit amilləri ilə fəal qarşılıqlı əlaqə üçün tam açıq olan müəyyən sistem kimi nəzərdən keçirilir.

2. Ticarət müəssisəsinin əməliyyat fəaliyyətinin bazis strategiyası əsasında onun korporativ strategiyasının formalaşdırılması. Ticarət müəssisəsinin korporativ strategiyasının əsasını malların satışı ilə bağlı olan əməliyyat fəaliyyətinin bazis strategiyası təşkil eləyir. Ona olan münasibətdə bütün funksional və biznes-strategiyalar təbəçilik xarakteri daşıyır.

Ticarət müəssisəsinin əməliyyat fəaliyyətinin strategiyalarının rəngarəngliyi onların aşağıdakı bazis növlərinə gətirilə bilər:

Məhdud (və yaxud təmərküzləşmiş) artım. Əməliyyat strategiyasının bu tipindən sabit mal çeşidinə malik olan və texnoloji tərəqqinin təsirinə zəif məruz qalan ticarət texnologiyalarını tətbiq eləyən ticarət müəssisələri tərəfindən istifadə olunur. Bu halda ticarət müəssisəsinin təsərrüfat fəaliyyətinin strateji dəyişkənliyi minimuma endirilir.

Tezlaşdırilmiş (inteqrasiya və yaxud diferensasiya olunmuş) artım. Əməliyyat strategiyasının bu tipini adətən o ticarət müəssisələri seçirlər ki, onlar özlərinin həyat dövriliyinin ilkin mərhələsindədirlər, və yaxud texnoloji tərəqqinin təsiri altında olan istehlak bazarının dinamik artım seqmentindədirlər. Ticarət müəssisəsinin bu bazis strategiyasının əsas tipləri: şaquli inteqrasiya strategiyası; əks inteqrasiya strategiyası; üfqü diversifikasiya (şaxələnmə) strategiyası; konqlomerat diversifikasiya strategiyası.

Ticarət müəssisəsinin funksional strategiyası və biznes-strategiyaları daha çox mürəkkəb xarakter daşıyırlar və bu da təsərrüfat fəaliyyətinin yüksək inkişaf tempinin təmin olunması zəruriliyindən, onun həyat dövriliyinin müxtəlif formalar, regionlar və s. üzrə, həmçinin maliyyə böhranı mərhələsində diversifikasiyasından irəli gəlir.

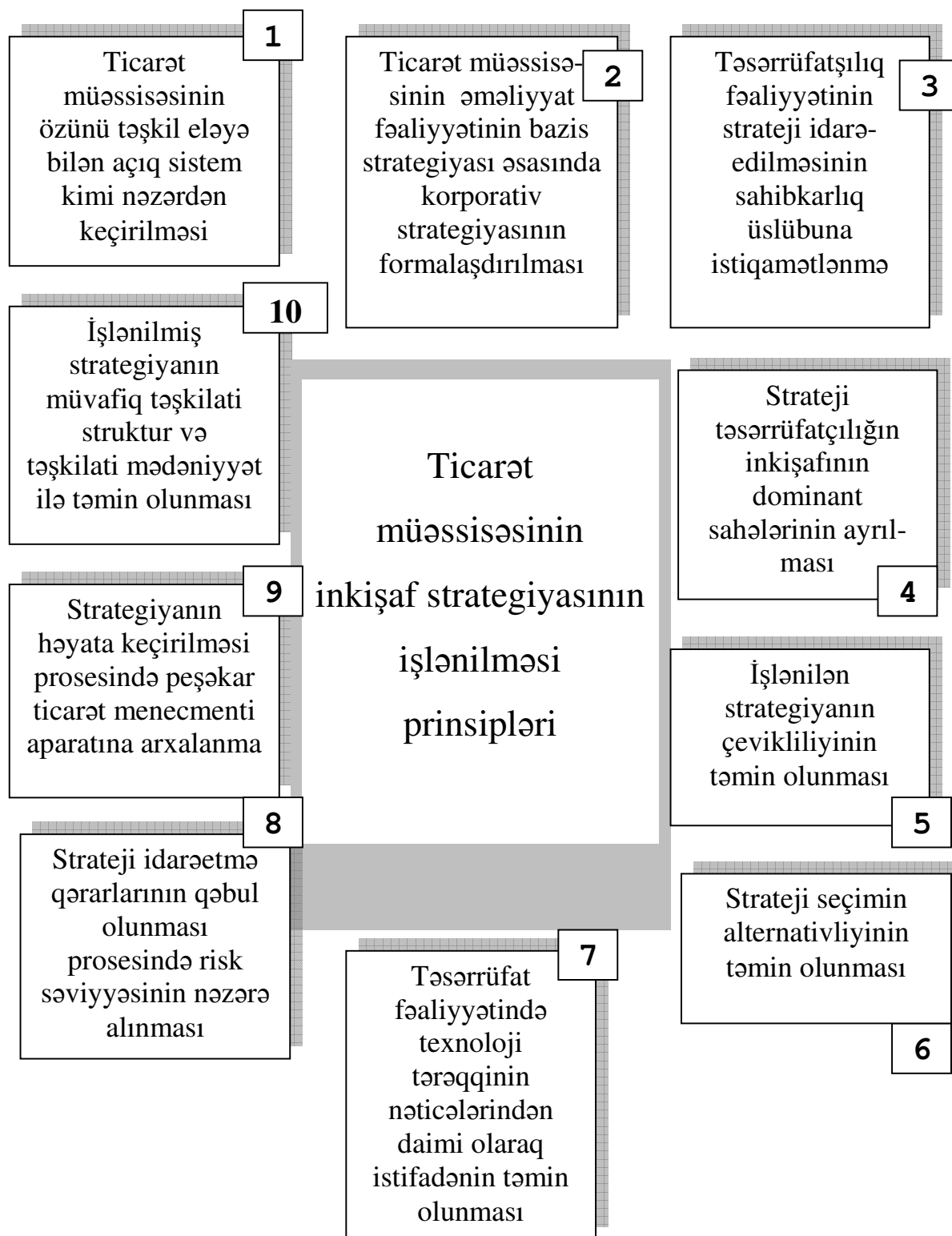
Azalma (və yaxud sıxılma). Bu əməliyyat strategiyası özünün son mərhələsində olan ticarət müəssisələri tərəfindən daha tez-tez seçilir. O, «artıq şeylərin kəsilib atılması» prinsipinə əsaslanır və mal dövriyyəsinin həcmələrinin, satılan malların çeşidinin azalmasını, istehlak bazarının ayrı-ayrı segmentlərindən çıxıb getməni və s. nəzərdə tutur. Bu bazis strategiyasının əsas tipləri: strukturların azaldılması strategiyasından; xərclərin azaldılması strategiyasından; «məhsul yığımı» strategiyasından; ləğv olunma strategiyasından ibarətdir.

Uzlaşdırma (və yaxud kombinə etmə). Ticarət müəssisəsinin bu cür əməliyyat strategiyası özündə ayrı-ayrı strateji təsərrüfatçılıq zonalarının və yaxud strateji təsərrüfat vahidlərinin xüsusi strategiyalarını inteqrasiya edir.

3. Təsərrüfat fəaliyyətinin strateji idarə edilməsinin sahibkarlıq üslubuna istiqamətlənmə. Ticarət müəssisəsinin strateji perspektivdə idarə edilməsi onun artımlı və yaxud sahibkarlıq üslubunu nəzərdə tutur.

Strateji idarəetmənin artımlı üslubunun əsasını təsərrüfat fəaliyyətinin əldə olunmuş səviyyəsindən asılı olaraq strateji məqsədlərin qoyulması və bu zaman qəbul olunan strateji idarəetmə qərarlarının alternativliyinin minimallaşdırılması nəzərdə tutulur.

Strateji idarəetmənin sahibkarlıq üslubunun əsasını təsərrüfat fəaliyyətinin bütün istiqamətləri və formaları üzrə səmərəli idarəetmə qərarlarının fəal olaraq axtarışı təşkil edir. İdarəetmənin bu üslubu, qarşıya qoyulmuş strateji məqsədlərə nail olmağın yolunda dəyişən xarici mühiti nəzərə almaqla həyata keçirilən təsərrüfat fəaliyyətinin istiqamətlərinin, forma və metodlarının daima dəyişkənliyi (transformasiyası) ilə bağlıdır.



Şək. 3.3. Ticarət müəssisəsinin inkişaf strategiyasının işlənməsinin əsas prinsipləri

4. Strateji təsərrüfatçılığın inkişafının dominant sahələrinin ayrılması. Bu prinsip ticarət müəssisəsinin təsərrüfat fəaliyyətinin üstün istiqamətlərinin eyniləşdirilməsini təmin etməyə imkan verir və bunun nəticəsində də müəssisənin əsas məqsədli funksiyası - uzunmüddətli perspektivdə bazar dəyərinin artımının təmin olunması həyata keçirilir.

5. İşlənən strategiyanın çevikliyinin təmin olunması. Ticarət müəssisəsinin təsərrüfat fəaliyyətinin gələcək inkişafına həmişə əhəmiyyətli təsirə malik olan qeyri-müəyyənlik xasdır. Buna görə də ticarət müəssisəsinin işlənmiş strategiyasının onun həyata keçirilməsinin bütün mərhələlərində dəyişməz halda saxlanması da mümkün deyildir. Ticarət menecerlərinin bu şəraitdə həyata keçirdikləri alternativ strateji hərəkətlərin əsası kimi işlənmiş strategiyanın qıvrıqlığı, çevikliyi dərəcəsi çıxış edir.

6. Strateji seçimin alternativliyinin təmin olunması. Strateji idarəetmə qərarlarının əsasında təsərrüfat fəaliyyətinin istiqamətlərinin, forma və metodlarının fəal olaraq axtarılıb tapılması, onların arasından ən yaxşılarının seçilməsi, bu əsasda ümumi korporativ strategiyanın qurulması və onun həyata keçirilməsinin effektiv mexanizmlərinin formalaşdırılması durur.

7. Texnoloji tərəqqinin təsərrüfat fəaliyyətində daima istifadə olunmasının təmin edilməsi. Strategiyayı formalaşdırarkən, onu nəzərə almaq lazımdır ki, effektiv təsərrüfat fəaliyyəti daimi olaraq texnoloji yeniliklərin tətbiqini tələb edir ki, bu da ticarət müəssisəsinin istehlak bazarında rəqabət mövqeyinin artımını təmin edir.

8. Strateji idarəetmə qərarlarının qəbul olunması zamanı riskin səviyyəsinin nəzərə alınması. Ticarət müəssisəsinin strategiyasının formalaşması prosesində bütün idarəetmə qərarlarının demək olar ki, hamısı bu və ya digər dərəcədə riskin səviyyəsini dəyişdirirlər. Bu, ilk növbədə, təsərrüfat fəaliyyətinin istiqamətinin

və formasının seçilməsi, maliyyə resurslarının formalaşdırılması, təsərrüfat fəaliyyətinin idarəedilməsinin yeni təşkilati strukturlarının tətbiqi ilə bağlıdır.

9. Strategiyanın həyata keçirilməsi prosesində peşəkar ticarət menecerləri aparatına arxalanma. Müəssisənin strategiyasının ayrı-ayrı ölçülərinin işlənilməsinə istənilən mütəxəssislərin cəlb olunmasına baxmayaraq, onun reallaşdırılmasını hazırlıqlı mütəxəssislər - ticarət menecerləri təmin etməlidirlər. Bu menecerlər strateji idarəetmənin əsas prinsipləri, ticarət fəaliyyətinin idarəedilməsinin ayrı-ayrı məqamları ilə tanış olmalı, strateji kontrollinqin metodlarına yiyələnməlidirlər.

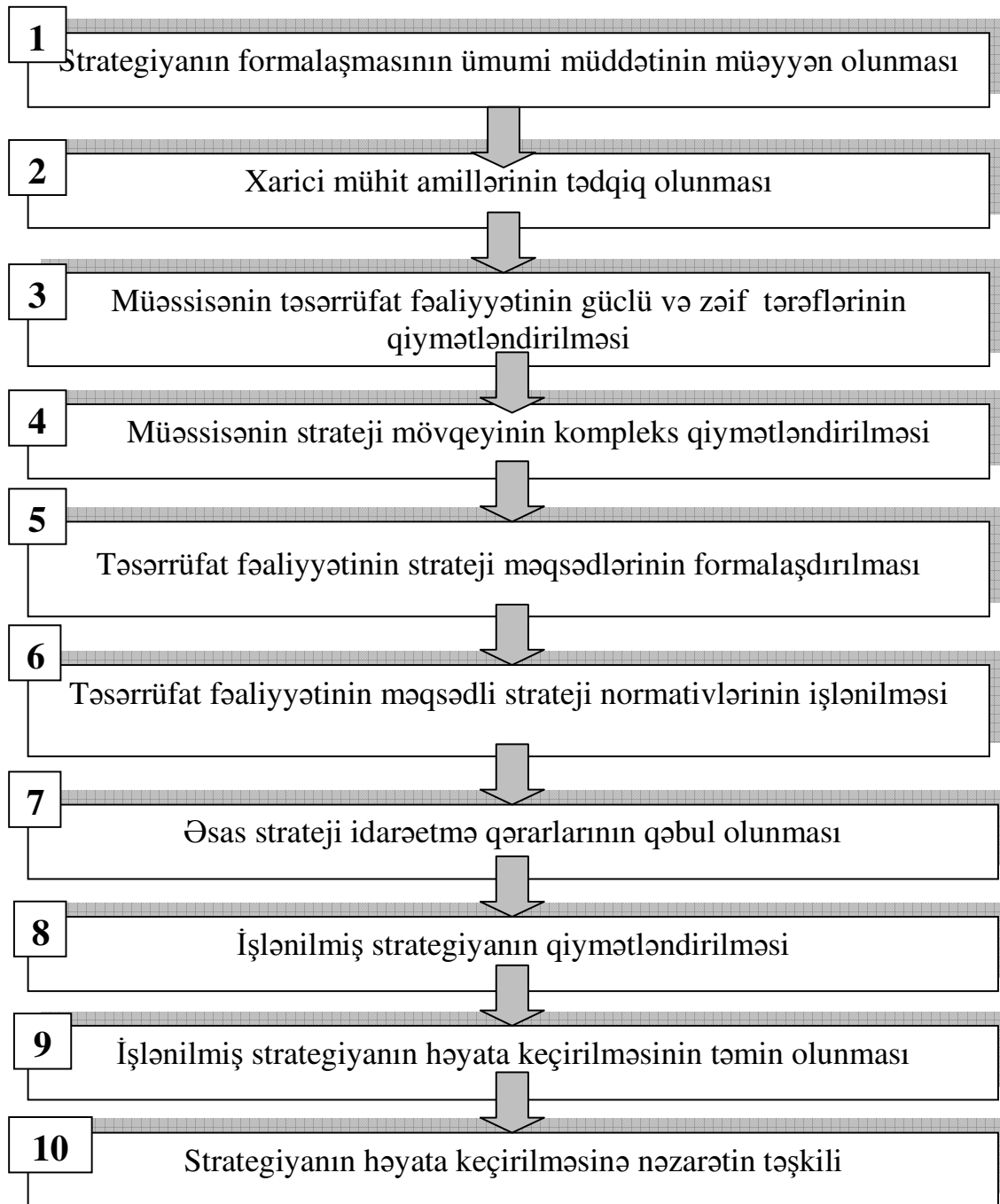
10. Müəssisənin işlənmiş strategiyasının müvafiq təşkilati struktur və təşkilati mədəniyyət ilə təmin olunması. Ticarət müəssisəsinin inkişaf strategiyasının səmərəli qaydada həyata keçirilməsi üçün vacib şərtlərdən biri təşkilati idarəetmə strukturunun və təşkilati mədəniyyətin müvafiq dəyişkənliyidir.

Ticarət müəssisəsinin inkişaf strategiyasının işlənilməsi və həyata keçirilməsi prosesi aşağıdakı mərhələlərdə yerinə yetirilir (şəkl.3.4.).

1. Strategiyanın formalaşdırılmasının ümumi müddətinin müəyyən olunması. Bu müddət bir sıra şərtlərdən asılıdır. Ticarət müəssisəsinin strategiyasının formalaşdırılması müddətinin müəyyən olunmasının əsas şərti iqtisadiyyatın bütövlükdə və müəssisənin gələcək fəaliyyətinin bağlı olduğu istehlak bazarının seqmentlərinin konyunkturunun inkişafı təşkil edir ki, bu müddət ölkənin iqtisadiyyatının qeyri-sabit inkişafı şəraitində çox uzun ola bilməz və orta hesabla 3-5 il çərçivəsi ilə müəyyən olunmalıdır.

Strategiyanın müddətinin formalaşdırılmasının müəyyən olunması şərtləri kimi ticarət müəssisəsinin sahəvi mənsubiyyəti, onun ölçüsü, həyat dövrüliyi mərhələsi və başqaları çıxış edirlər.

2. Xarici mühit amillərinin tədqiq olunması. Bu cür tədqiqat ticarət müəssisəsinin iqtisadi-hüquqi şəraitinin öyrənilməsinə və onların qarşısından gələn



Şək. 3.4. Ticarət müəssisəsinin strategiyasının işlənilməsi və həyata keçirilməsi prosesinin əsas mərhələləri

dövrə də mümkün ola biləcək dəyişməsinə qabaqcadan müəyyən etməyə imkan verir. Bundan başqa, strategiyanın işlənilməsinin bu mərhələsində istehlak və maliyyə

bazarlarının konyunkturu və onları müəyyən edən amillər təhlil olunur, həm də bu bazarların müəssisə gələcək təsərrüfat fəaliyyəti ilə bağlı olan ayrı-ayrı seqmentlərin kəsimində konyunkturun proqnozu işlənilib hazırlanır.

3. **Müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin xüsusiyyətlərini müəyyən edən güclü və zəif tərəflərin qiymətləndirilməsi.** Bu cür qiymətləndirmə prosesində onu müəyyən etmək lazımdır ki, ticarət müəssisəsi elə bir lazımı potensiala malikdir ki, onun qarşısında açılan investisiya imkanlarından istifadə edə bilsin, həmçinin müəyyən olunsun ki, onun hansı daxili xarakteristikaları təsərrüfat fəaliyyətini zəiflədə bilər.

4. **Müəssisənin strateji mövqeyinin kompleks qiymətləndirilməsi.** Bu qiymətləndirmə prosesi zamanı ticarət müəssisəsinin təsərrüfat fəaliyyətinin inkişafı imkanlarını və məhdudiyyətlərini xarakterizə edən əsas parametrlər; ticarət müəssisəsinin mülkiyyətçiləri, rəhbərləri və menecerlərinin strateji düşüncə səviyyəsi; ticarət menecerlərinin xarici mühitin indili və gələcək dinamikası haqqında biliklərinin səviyyəsi (onların informasiyadan xəbərdar olmaları); müəssisədə fəaliyyət göstərən təhlil, planlaşdırma və nəzarət sistemlərinin effektivliyi, onların strateji məsələlərin həllinə necə istiqamətlənməkləri və s. barəsində dəqiq təsəvvür əldə oluna bilər.

5. **Təsərrüfat fəaliyyətinin strateji məqsədlərinin formalaşdırılması.** Bu fəaliyyətin əsas məqsədi ticarət müəssisəsinin mülkiyyətçilərinin rifah səviyyəsinin qaldırılması və onun bazar dəyərinin maksimallaşdırılmasıdır. Bununla yanaşı əsas məqsəd ticarət müəssisəsinin vəzifə və xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla müəyyən konkretləşməni də tələb edir.

6. **Təsərrüfat fəaliyyətinin strateji məqsədli normativlərinin işlənilməsi.** Əvvəlki mərhələsində formalaşdırılmış ticarət müəssisəsinin strateji məqsədlər sistemi müəyyən məqsədli normativlərin işlənilməsində konkretləşməyə məruz qalmalıdır. Təsərrüfat fəaliyyətinin bu cür strateji məqsədli normativlərinin

işlənilməsi əsas idarəetmə qərarlarının qəbul olunması və ticarət müəssisəsinin inkişaf strategiyasına nəzarətin təmin olunması üçün baza rolunu oynayır.

7. Əsas strateji idarəetmə qərarlarının qəbul olunması. Bu mərhələdə, təsərrüfat fəaliyyətinin məqsədlərindən və strateji məqsədli normativlərindən asılı olaraq, ticarət müəssisəsinin dominant sahələrinin ayrı-ayrı kəsimlərində əsas inkişaf strategiyaları müəyyən olunur, təsərrüfat fəaliyyətinin ayrı-ayrı aspektləri üzrə siyasət müəyyənləşdirilir, qarşıya qoyulan məqsədlərə çatmağın alternativ yanaşmalar portfeli formalaşdırılır və onların qiymətləndirilməsi və seçimi həyata keçirilir.

8. İşlənmiş strategiyanın qiymətləndirilməsi. Bu cür qiymətləndirmə ticarət müəssisəsi tərəfindən müəyyən olunan xüsusi iqtisadi və iqtisadiyyatdan kənar meyarlar sistemi üzrə həyata keçirilir. Qiymətləndirmənin nəticələrinə görə işlənmiş strategiyaya lazımi düzəlişlər edilir və bundan sonra o, həyata keçirilmək üçün qəbul olunur.

9. İşlənmiş strategiyanın həyata keçirilməsinin təmin olunması. İşlənmiş strategiyanın həyata keçirilməsi prosesində əməl nəzərdə tutulmuş strateji tədbirlərlə yanaşı xarici mühit amilinin gözlənilməz dəyişməsi ilə şərtlənən yeni idarəetmə qərarları hazırlanır və həyata keçirilir.

10. Strategiyanın həyata keçirilməsinə nəzarətin təşkili. Bu nəzarət strateji kontrollinq əsasında həyata keçirilir ki, bu da müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin strateji məqsədli normativlərinin həyata keçirilməsini əks etdirir.

Ticarət müəssisəsinin inkişaf strategiyasının işlənilməsi prosesinin təklif olunan əsas mərhələlərinin ardıcılığı onun təsərrüfat fəaliyyətinin xüsusiyyətləri, ticarət menecerlərinin strateji düşüncəsinin səviyyəsindən asılı olaraq dəqiqləşdirilə və ətraflı hazırlana bilər.

§3.2. Ticarət fəaliyyətinin idarə edilməsinin strategiyasının effektivliyinin təhlili

İnkişaf strategiyasının seçilməsinin ən son nöqtəsi seçilmiş variantların təhlili və qiymətləndirilməsindən ibarətdir. Qiymətləndirilmənin əsas vəzifəsi ondan ibarətdir ki, bir misal kimi nəzərsən keçirdiyimiz qənnadı məmulatları buraxan «RAVIRA» şirniyyat evində gələcəkdə səmərəli işi təmin eləyə bilən, müəssisənin məramına (missiyasına) tam uyğun olan, qarşıya qoyulan məqsədlərə zidd olmayan strategiyanın seçimini təmin eləsin.

Qeyd eləmək lazımdır ki, təşkilatın rəhbərliyi əsasən demokratik idarəetmə üslubundan istifadə edir və bu da seçilmiş strategiyaların həyata keçirilməsi üçün uyğun gəlir. Lakin fəvqəladə xarakterli bəzi hallar üçün və qarşıya qoyulan məsələlərin təcili həlli zamanı avtoritar idarəetmə üslubundan da istifadə olunur.

Strateji dəyişikliklər mütləq təşkilati xarakterli dəyişikliklərlə toqquşurlar. Rəhbərliyin vəzifəsi - dəyişikliklər elə həyata keçirilsin ki, müqavimət zamanı yaranan münaqişələr tezliklə həll oluna bilsinlər. Bunun üçün, ilk növbədə, əməkdaşlarla qarşıda duran dəyişikliklər barəsində izahedici işlər aparmaq lazımdır. Ola bilsin ki, təşkilatın işçi heyətinin ixtisaslarının artırılması və yüksək peşəkarlıq səviyyəsinin qaldırılması üzrə tədbirlərin də həyata keçirilməsi lazım gəlsin. Həmçinin işçilərə əsas strategiya və bununla bağlı olan planlar da çatdırılmalıdır ki, onlar öz fəaliyyətləri ilə bağlı olan işləri tək-cə avtomatik olaraq yerinə yetirməklə bərabər, həm də strategiyanın həyata keçirilməsinə qeyri-formal olaraq cəlb oluna bilsinlər. Dəyişikliyin həyata keçirilməsi təşkilatın yeni status-kvosunun bərqərar olması ilə başa çatdırılmalıdır.

«RAVIRA» MMC-n strateji idarəedilməsinin təhlilindən sonra belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, SWOT-təhlil əsasında yoxlanılmış bazardakı mövqelərin

möhkəmləndirilməsi strategiyası və ona səbəb olan bazarın inkişafı strategiyası və müəssisə daxilində və onun xaricindəki vəziyyətə tam uyğun gəlir.

Lakin qarşıya qoyulan strategiyalara nail olmaq üçün aşağıdakıların həyata keçirilməsi lazımdır:

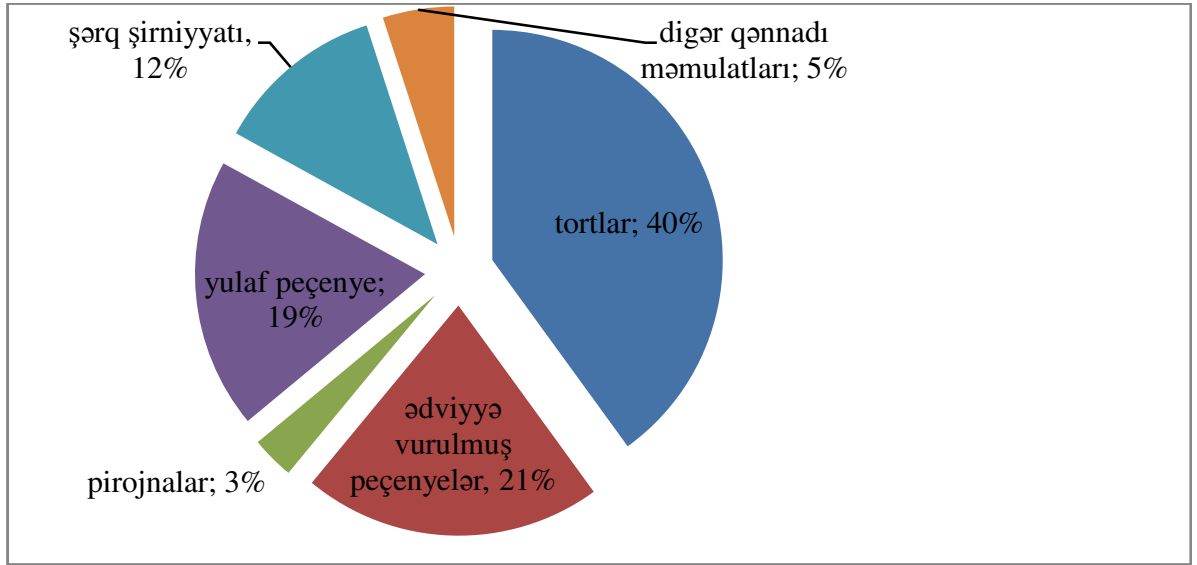
- müəssisədə marketing xidmətinin yaradılması;
- daimi olaraq işçilərin peşəkarlıq səviyyəsinin təkmilləşdirilməsi;
- rəqiblər üzərində nəzarətin qoyulması üçün daimi olaraq qiymətlərin aşağı salınması siyasətinin həyata keçirilməsi;
- şəhər və regional istehlakçılara yönəldilməklə çeşidin daha da təkmilləşdirilməsi.

Müəssisə üzrə buraxılan müxtəlif tipli məhsulun faizlə nisbəti şək.3.5.-də göstərilirdi kimidir.

Daha sonra əmtəə alışlarının, çeşid siyasətinin və müəssisədə satışın təhlilini həyata keçirək.

Malların, əmtəələrin topdansatış firmalardan alınaraq onların sonradan pərakəndə satışının həyata keçirilməsi funksiyası - pərakəndə ticarətin əsas funksiyalarından biridir. Nəzərdə tutulmuş həcmərdə, çeşiddə və keyfiyyətdə malların topdan alışının həyata keçirilməsi, istehlakçılara fasiləsiz olaraq xidmət göstərilməsi üçün çox vacibdir.

Müəssisədə mal alış fəaliyyətini əmtəəşünas həyata keçirilir, qayimələrin yazılması və hesablaşmaların həyata keçirilməsi ilə mühasibin köməkçisi məşğul olur. Mal alışının həyat keçirilməsi zamanı aşağıdakı əməliyyatlar həyata keçirilir: alıcı tələbinin öyrənilməsi; mallara olan tələbatın müəyyən olunması; malların daxilolma mənbələrinin müəyyən olunması və malgöndərənin seçilməsi; malgöndərənlərlə təsərrüfat əlaqələrinin qurulması; bağlanmış müqavilələrin yerinə yetirilməsinə nəzarətin həyata keçirilməsi.



Şək.3.5. Müəssisə üzrə istehsal olunan müxtəli qənnadı məhsulunun faizlə nisbəti

Malların alışı üzrə həyata keçirilən işin əsas elementi onların daxilolma mənbələrinin müəyyən olunması və malgöndərənin seçilməsindən ibarətdir. Malgöndərənin seçilməsi zamanı əsas məsələ onadan ibarətdir ki, o, indiki zaman hansı malı və hansı qiymətə təklif edə bilər.

Satılan məhsulun çeşidi çox genişdir. O, tortların müxtəlif növləri, desertlərlə, şərq şirniyyatı, dizayner işləri (şokoladdan buketlər, mücrülərin, sandıqçaların bəzədilməsi, xonçaların hazırlanması və s.) ilə təqdim olunmuşdur. Bu mallar müxtəlif qiymət kateqoriyaları, özlərinin istehsal texnologiyalarının və keyfiyyətinin müxtəlif mükəmməllik dərəcəsi ilə bir-birindən fərqlənirlər. Bu fərqlənmələr, özlərinin dad-tam həvəslərində müxtəlifliyə malik olan və həm də müxtəlif gəlirlilik səviyyəsinə malik olan müxtəlif alıcı qrupları ilə nəzərdə tutulmuşlar.

Malların satışı əsasən onların pərakəndə ticarət və topdan satış ticarət vasitəsilə həyata keçirilir.

Cədvəl 3.1.

Strategoiyaların işlənməsinə yanaşmalar

| Tədqiqatçılar | Tədqiqatların əsas məzmunu | Strategiya | Dövr |
|------------------------|---|-----------------------|---------------|
| K.Endrüs | SWOT-təhlil | İqtisadi | 1970-ci illər |
| M.Porter | Rəqabətin beş qüvvəsi, nümunəvi strategiyalar | Biznesin strategiyası | 1980-ci illər |
| G.Hemel K. Prahalad | Mərkəzi, mühüm səlahiyyətlər | Liderlik strategiyası | 1990-cı illər |

K.Endrüs mövcud bazar imkanları ilə risklərin mövcud səviyyəsində təşkilatın bacarığı arasında olan strategiyayı (iqtisadi strategiyayı) təklif etmişdir. Təşkilatın rəqabət mövqeyinə əsaslanan biznesin strategiyasının işlənməsini, həm də rəqabət strategiyalarının özlərni M.Porter hazırlamışdır, mərkəzi, mühüm səlahiyyətlərin konsepsiyası K.Prahalad və G.Hemelə mənsubdur.

Cədvəl 3.2.

Əsas strateji təhlil metodları sistemi və onların tətbiq sahələri

| Strateji maliyyə təhlilinin əsas metodları | Metodların tətbiq olunma sahələri | | |
|--|---|--|----------------------------------|
| | Birbaşa təsiri olmayan xarici mühit amillərinin təhlili | Birbaşa təsiri olan xarici mühit amillərinin təhlili | Daxili mühit amillərinin təhlili |
| SWOT-təhlil | + | + | + |
| PEST-təhlil | + | | |
| SNW-təhlil | | | + |

| | | | |
|-----------------|---|---|---|
| Portfel təhlili | | + | + |
| Ssenari təhlili | + | + | + |
| Ekspert təhlili | + | + | + |

PEST-təhlil:

P - siyasi-hüquqi mühit [political and legal environment];

E - iqtisadi mühit [economic environment];

S - sosial-mədəni mühit [sociocultural environment];

T - texnoloji mühit [technological environment].

SWOT-təhlilin həyata keçirilməsi nəticəsində müəssisənin güclü tərəfləri (S) (məhsulun yüksək keyfiyyəti, vicdanlı, insafli malgöndərənlərin olması, iqtisadi cəhətdən səmərəli maliyyə göstəricilərinin olması), zəif tərəfləri (W) (müəssisədə marketinq xidmətinin olmaması, dövlətin gömrük siyasətinin ciddiləşdirilməsi üzrə siyasəti və malgöndərənlərin uzaqda yerləşmələri ilə bağlı olan problemlər), təhlükələr (T) (daha güclü rəqiblər, əhalinin gəlirlərin aşağı düşməsi və alıcıların qiymətə qarşı həssaslığının yüksəlməsi) və firmanın imkanları (O) (malgöndərənlərlə əlaqələrin genişləndirilməsi, ticarət şəbəkəsinin genişləndirilməsi, bazarın artımının tezləşdirilməsi).

Bu cür güclü, zəif tərəflərin, təhlükələrin və imkanların müəyyən olunması nəticəsində 2 strategiya müəyyən olunmuşdur: bazarda mövqelərin gücləndirilməsi strategiyası və buna uyğun olan bazarın inkişaf strategiyası. Lakin strategiyanın işlənilib hazırlanması üzrə müxtəlif firmaların təcrübəsi göstərir ki, onlar öz seçimlərini çox nadir hallarda strategiyanın bu və ya digər variantında saxlayırlar. Daha doğrusu, onların ümumi strategiyası, yuxarıda adları çəkilən strategiyaların kombinə edilməsindən ibarətdir.

Hər zaman ona hazır olmaq lazımdır ki, sabah iqtisadiyyatın çiçəklənməsi, və yaxud ciddi böhran vəziyyəti və ya tam tənəzzül kimi hallar baş verə bilər. Bundan nə

bütün dünyada, nə də ki, ölkəmizdə hüç kim sığortalanmayıb. Müəssisənin nəinki gündəlik, həm də hər saatlıq, hər dəqiqəlik fəaliyyətini planlaşdırmaq lazımdır ki, istehsalatda olan boşdayanmaları, məsələn, yeni istehsal texnologiyalarının meydana çıxması, müştərilərə xidmətin yeni, müasir səviyyəsinə keçidlə bağlı olaraq, minimallaşdırmaq mümkün olsun.

Hər bir amilin sahənin və «RAVIRA» şirniyyat evinin fəaliyyətinə təsirini müəyən edək (cədv. 3.3.).

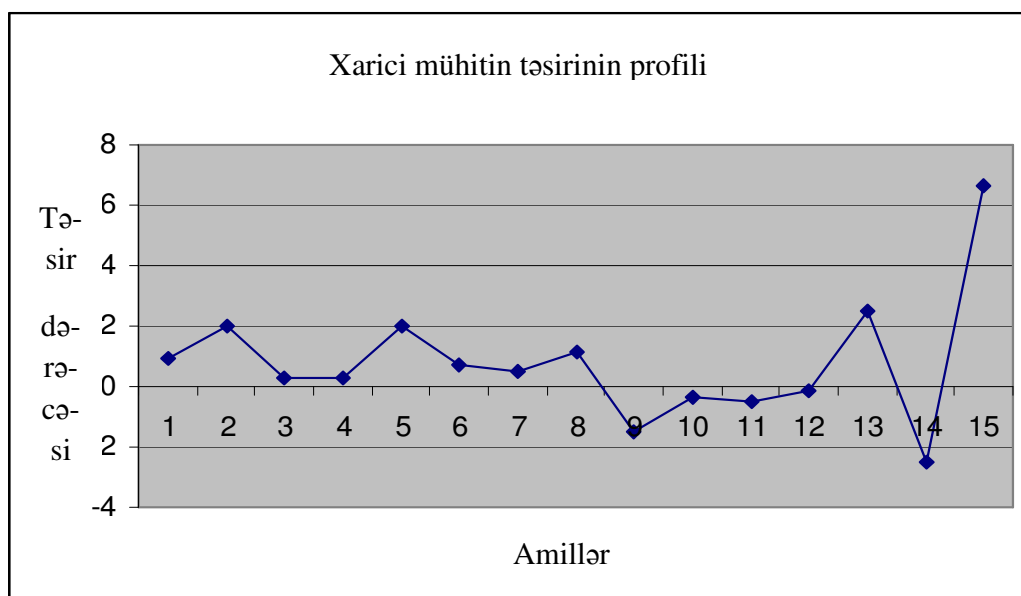
Cədvəl 3.3.

STEP-təhlil: amillər və meyllər

ballarla

| Mühit amilləri | Sahə üçün vacibliyi (A) | Təşkilata olan təsiri (B) | Təsirin istiqamətliliyi (C) | Təsir dərəcəsi $D=A*B*C$ |
|---|----------------------------|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| Sosial-mədəni: | | | | |
| 1. Əhalinin əsas həyat dəyərlərinin səviyyəsinin və həyat tərzinin dəyişilmələri | 0,06 | 15 | 1 | 0,9 |
| 2. Əsas istehlakçı üstünlüklərinin dəyişilmələri | 0,1 | 20 | 1 | 2,0 |
| 3. İşə və istirahətə münasibət | 0,03 | 10 | 1 | 0,3 |
| 4. Ekoloji amil | 0,06 | 5 | 1 | 0,3 |
| Texnoloji: | | | | |
| 5. Daxili bazarda yeni texnologiyaların dəyişəlməsi və onlara uyğunlaşma dərəcəsi | 0,1 | 20 | 1 | 2,0 |
| 6. Yeni məhsul | 0,05 | 15 | 1 | 0,75 |
| 7. İşçi heyətinin təchizatında olan dəyişilmələr | 0,025 | 10 | 1 | 0,25 |
| 8. Elmi-texniki tərəqqi sahəsində əhəmiyyətli meyllər | 0,075 | 15 | 1 | 1,125 |
| İqtisadi: | | | | |
| 9. İqtisadi vəziyyətin ümumi | 0,15 | 10 | -1 | -1,5 |

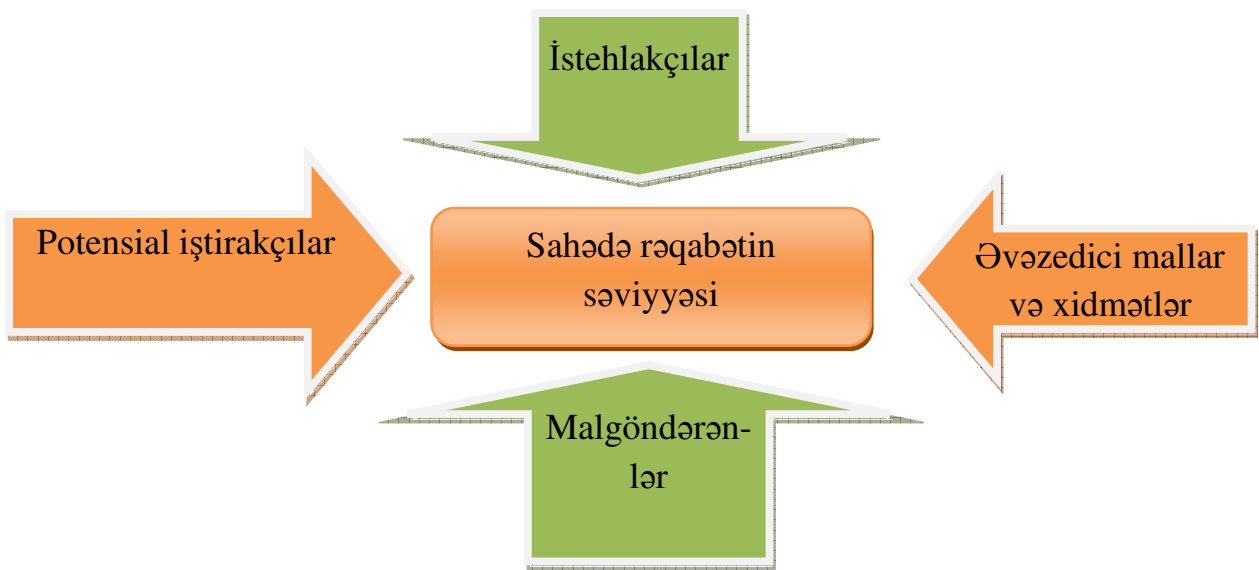
| | | | | |
|---|-------------|------------|----|--------------|
| xarakteristikası | | | | |
| 10. Böhranın səviyyəsi | 0,025 | 15 | -1 | - 0,375 |
| 11. Əsas müəssisədənkənar məsrəflər | 0,05 | 10 | -1 | - 0,5 |
| 12. Məzənnənin dinamikası (manat ABŞ dollarına nisbətən) | 0,025 | 5 | -1 | - 0,125 |
| Siyasi: | | | | |
| 13. AR vergi qanunvericiliyinin dəyişilmələri | 0.1 | 25 | 1 | 2,5 |
| 14.Şəhər hakimiyyət orqanları ilə münasibətlər (şəhər üçün hər hansı bir işin görülməsi, vergilərin ödənilməsi və s.) | 0.1 | 25 | -1 | -2,5 |
| Məbləğ | 0.95 | 210 | | 5,125 |



Sxem 3.1. Xarici mühitin təşkilata təsiri

Hər bir amilin təsirinin açıq göstərildiyi şəkl.3.6.-da onu görmək olar ki, təşkilata ən mənfi təsiri ölkədəki ümumi iqtisadi vəziyyət göstərə bilər. Son illərin dünyada baş verən maliyyə böhranı da ölkə iqtisadiyyatına öz mənfi təsirini göstərməyə bilməz.

«RAVIRA» şirniyyat evinin makroətrafının təhlilini həyat keçirdikdən sonra onun mikroətrafının qiymətləndirilməsini yerinə yetirək və bunun üçün Porterin beşamilli modelindən istifadə edək.



Şək. 3.6. Beş rəqabət qüvvəsinin təhlili

1. Yeni rəqiblərin yaranması təhlükəsi (potensial iştirakçılar).

Yeni rəqiblərin yaranması təhlükəsi çox böyükdür. Çünki qənnadı şəbəkəsinin açılması üçün çox böyük kapital qoyuluşları tələb olunur.

Digər tərəfdən, müştərilər, adətən, çoxdan mövcud olan və yaxud yeni yaranmış brendə, ticarət markasına və imicə (məsələn, «AZZA» timsalında) daha çox fikir verirlər, buna görə də çoxdan mövcud olan və tanınmış ticarət markalarını bazardakı

vəziyyəti digərlərinə və ya yeni yaranmışlara nisbətən daha asandır. Bundan başqa, əgər onlar bazarın zəbt olunmasının və istehlakçıların inamının qazanılmasının üzrə yeni üsullarını fikirləşib tapa bilməsələr, yeni yaranmış brendlərin artıq mövcud olan tanınmış brendlərin kölgəsində qala bilmə ehtimalı artır. Eyni zamanda, yeni təşkilatlarda daha bir sədd yaranır - bu da, demək olar ki, bütün buraxılan məhsullar üzrə istehsal miqyasından qənaət effektinin olmamasıdır. O, nəzərdə tutulur ki, sifariş olunmuş xidmətlərin çoxlu sayı az məsrəflərə, məmulatın aşağı dəyərində uyğun olmayacaqdır.

2. Mal və xidmət əvəzedicilərinin yaranma təhlükəsi.

Əvəzədici malların yaranma təhlükəsi o qədər də zəif deyildir, çünki bütün istehsallar lazımi səviyyədə maaşı olan mütəxəssis tapmağa və texniki cəhətdən inkişaf etməyə can atırlar.

«RAVIRA» şirniyyat evi alıcılar üçün diskont proqramını təklif edir:

- malların daimi olaraq 25 manatdan çox alışıni edənlər diskont kartının sahibinə çevrilirlər;
- daha sonra toplam sistemi işləməyə başlayır;
- müəyyən qənnadı məmulatlarına aksiyalar zamanı mövsümi güzəştlər təqdim olunur.

3. Malgöndərənlərin bazar hökmranlığı.

Malgöndərənlər – «RAVIRA» firmasını qənnadı xammalı və məhsulu ilə təchiz eləyən xarici və yerli ticarət vasitəçiləridirlər. Birbaşa mal göndərilməsi şirkətə imkan yaradır ki, buraxılan məhsulun keyfiyyətinə zəmanət verə bilsin, istehlakçıları tanınmış adlar altında bazara doldurulmuş yalançı mallardan qoruya bilsin və bu zaman məntiqə uyğun, düşünülmüş qiymət səviyyəsini təmin edə bilsin.

Malgöndərənlər «RAVIRA» şirniyyat evinin fəaliyyətinə çox güclü təsir göstərə bilərlər, məsələn, onlar rəqiblərin təklif etdiyi əlverişli şərtlərdən şirniklənərək firmaya hər hansı bir xidmətin göstərilməsindən ümumiyyətlə imtina edə bilərlər; mal

göndərilməsi qrafikinə əməl olunmaması, maliyyə itkilərinə, ən pisi isə, müştərilərin itirilməsinə gətirib çıxara bilər; malgöndərən müəssisədəki hər hansı bir böhran bu və digər dərəcədə «RAVIRA» şirniyyat evinin fəaliyyətinə öz təsirini göstərəcəkdir və s.

4. İstehlakçıların bazar hökmranlığı.

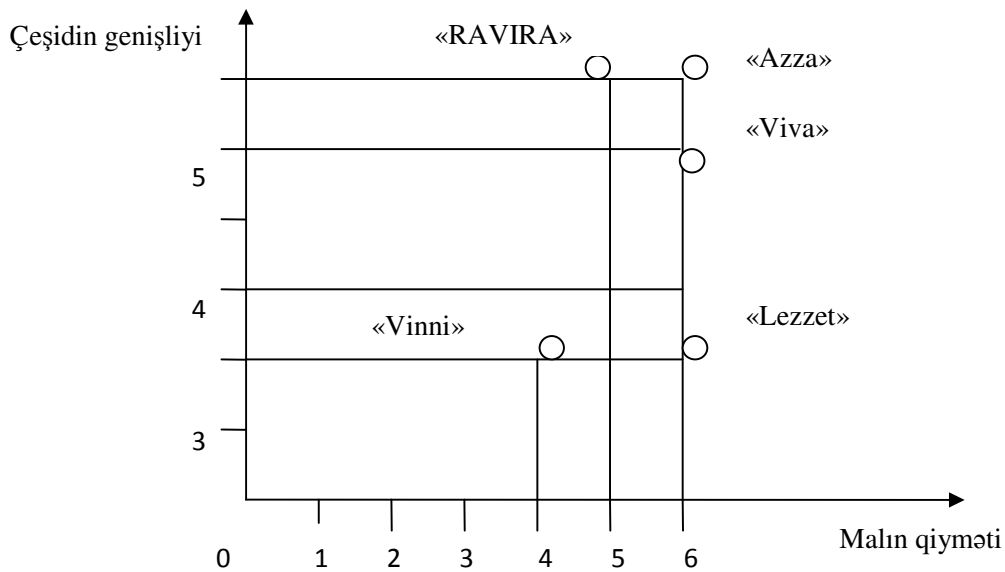
Müəssisənin əsas məqsədli auditoriyası: restoranlar şəbəkəsidir. Kompleks qaydada xidməti nəzərdə tutan müştərilərə yönəldilmiş fəaliyyət müsbətdir və bu da sifarişlərin artımı ilə sübuta yetirilir. Lakin, dən nüfuz çox tez bir qaydada dağıdıla bilər. Məsələn, məhsulun vaxtında göndərilməməsi, lazımi keyfiyyətdə olmayan və standarta cavab verməyən məhsulun olması, son nəticənin gözlənilənə uyğun gəlməməsi- bütün bunlar və digərləri firmanın nüfuzuna təsir göstərirlər. Bu cür halların qarşısını da məhz firmanın özü ala bilər, buna görə də «RAVIRA» şirniyyat evi müştərilərin üstünlük verdikləri ağılasıqan işlərin yerinə yetirilməsinə çalışır və istehsal mərhələsində bir neçə dəfə reklam məhsulunun variantını (onun keyfiyyətini, formasını, rəngləri və s.) sifarişçilərlər razılaşıdırır.

5. Sahədəki rəqabətin səviyyəsi.

Rəqiblər mühüm dərəcədə təşkilatın işinə təsir göstərə bilərlər. «RAVIRA» şirniyyat evinin əsas, parlaq rəqibləri: tanınmış şirniyyat evləridir («AZZA», «VINNI», «LEZZET», «VIVA»).

«AZZA» qənnadı evi şəhərin müxtəlif yerlərində yerləşən və bir informasiya bazası ilə birləşdirilmiş ondan çox mağazalar şəbəkəsindən ibarətdir. Bu şəbəkələr həm ticarət nöqtələrinin sayına, həm də təqdim olunan çeiddən rəngarəngliyinə görə ölkədə liderdirlər və buna görə də «RAVIRA» şirniyyat evinin əsas rəqiblərindən biri sayılırlar.

Beləliklə, bu məlumatlar əsasında bazarda fəaliyyət göstərən qənnadı evlərinin çeşidlərinin genişliyinə və malın qiymətinə görə rəqabət qabiliyyətliliyini və bazardakı yerlərini qrafiki olaraq aşağıdakı kimi ifadə etmək olar (bax: sxem 3.2.).



Sxem 3.2. «RAVIRA» qənnadı evinin rəqabət qabiliyyətliliyi

İndi isə SWOT-təhlilin bütün dörd amilinin birgə təsirini (müxtəlif birləşmələrində) müəyyən edək.

ST:

– Təşkilatın bütün güclü tərəfləri gözlənilə bilən təhlükələrin, yəni bizim təsir edə biləcəyimiz təhlükələrin - yeni rəqiblərin meydana çıxması, gətirilən suvenir məhsullarının bahalaşması, müştərinin rəqib firmaya keçməsi, reklam kampaniyalarının effektivliyinin aşağı düşməsi, malgöndərənlərin müqaviləni pozmaları səbəbindən sifarişlərin vaxtında yerinə yetirilməməsi kimi təhlükələrin qarşısını ala bilərlər;

– təəssüflər olsun ki, heç kimdən asılı olmayan və olması qabaqcadan bilinməyən təhlükələrin heç bir üstünlüklərlə qarşısı alınmaz, onları ancaq zəiflətmək olar. Bu cür təhlükələrə: qanunvericilikdə baş verən dəyişikliklər, Azərbaycan Respublikasının iqtisadiyyatındakı vəziyyət aid oluna bilər.

SO:

- Məhsulun keyfiyyəti, onların geniş adda çeşidi şirkətə satış bazarı subyektlərini artırmağa imkan verə bilər;
- Müştərilərə kompleks qaydada xidmət göstərilməsi və bundan böyük miqdarda gəlir əldə olunması hesabına digər ayrı-ayrı xüsusi xidmətlərlə yanaşı yeni texnologiyaların tətbiq olunmasını təmin edə bilər;
- Yaxşı nüfuz və istehsalın mənfəətliliyi hesabına bir sıra yeni filialların və hazır məhsul sexlərinin açılmasına investorları cəlb etmək mümkündür.

WO:

- Şirkətin ofisinin şəhərin mərkəzinə köçməsi özünü reklamın artmasına gətirib çıxara bilər;
- Yeni texnologiyaların tətbiq olunması hesabına köhnəlmiş avadanlığın problemi də həll oluna bilər;
- Yeni məhsul növlərinin mənimsənilməsi hesabına mövsümlük və bazarın reklam məhsulları ilə doldurulması problemi də həll oluna bilər.

Hər bir amilin təşkilata göstərdiyi təsiri ballarla ifadə edək (cədv. 3.4.).

Cədvəl 3.4.

Daxili mühit amillərinin təsiri

ballarla

| | Meyarlar üzrə amillərin siyahısı | Ölçülər şkalası | Amilin ölçüsü | Meyarın çəkisi | Amillərin qiyməti |
|----|--|-----------------|---------------|----------------|-------------------|
| S) | 1 Müştərilərə kompleks xidmət göstərilməsi | 1 - 10 | 9 | 0,25 | 2,25 |
| | 2 Məhsulun keyfiyyəti | | 8 | | 2,0 |
| | 3 Sabit müştəri bazası | | 9 | | 2,25 |
| | 4 Regionda tanınma | | 8 | | 2,0 |
| | 5 Malların aşağı qiyməti | | 9 | | 2,25 |

| | | | | | |
|----|--|--------|-----------|------|-------------|
| | 6 Nümayiş etdirilən materialların olması | | 7 | | 1,75 |
| | 8 Bir məhsulun geniş adda çeşidinin olması | | 8 | | 2,0 |
| | Meyarın (S) yekun qiyməti | | 58 | | 14,5 |
| W) | 1 Güclü özünüreklamın olmaması | 1 – 10 | 7 | 0,25 | 1,75 |
| | 2 Hələ səmərə əldə olunmayıb | | 5 | | 1,25 |
| | 3 Köhnəlmiş avadanlıq | | 5 | | 1,25 |
| | 4 Kadr axını | | 6 | | 1,5 |
| | Meyarın (W) yekun qiyməti | | 23 | | 5,75 |
| O) | 1. Satış bazarlarının genişləndirilməsi | | 9 | 0,25 | 2,25 |
| | 2. Yeni satış texnologiyalarını tətbiqi | | 9 | | 2,25 |
| | 3. Özünün digər istehsalat şöbələrinin açılması (poliqrafiya) | | 6 | | 1,5 |
| | 4. Yeni malgöndərənlərin axtarılması | | 8 | | 2,0 |
| | 5. Tamamilə yeni məhsul növünün mənimsənilməsi | | 8 | | 2,0 |
| | Meyarın (O) yekun qiyməti | | 40 | | 10 |
| T) | 1. AR qanunvericiliyində dəyişikliklər, ölkə iqtisadiyyatında qeyri-sabitlik | 1 - 10 | 4 | 0,25 | 1,0 |
| | 2. Yeni rəqiblərin meydana çıxması | | 7 | | 1,75 |
| | 3. Daşınma xərclərinin artması hesabına daxil olan məhsulun bahalaşması | | 6 | | 1,5 |
| | 4. Müştərinin bizim bu və ya digər səbəblərdən birgə işlədiyimiz rəqib firmaya keçməsi | | 3 | | 0,75 |
| | 5. Bu və ya digər reklam xidməti növlərinin effektivliyinin aşağı düşməsi | | 3 | | 0,75 |
| | 6. Malgöndərənlərin müqaviləni | | 2 | | 0,5 |

| | | | | |
|---|--|-----------|--|-------------|
| yerinə yetirmələri səbəbindən sifarişlərə əməl olunmaması | | | | |
| Meyarın (T) yekun qiyməti | | 25 | | 6,25 |

$$\text{Dayanıqlıq əmsalı} (14.5+10)/(6.25+5.75)=2.04$$

Beləliklə, «RAVIRA» şirniyyat evinin aşağıdakı passivlərini ayırmaq olar:

- işçi heyətinin motivasiyası və həvəsləndirilməsi;
- kadrların axını;
- planlaşdırmanın təşkili;
- texniki təchizatın səviyyəsi;
- müəssisənin təşkilati strukturu;
- müəssisənin imici, nüfuzu.

Bütün yuxarıda qeyd olunanlardan aydın olur ki, «RAVIRA» şirniyyat evi özünün idarəetmə strategiyalarını intensiv olaraq inkişaf etdirir, öz yolunda rəqiblər üçün səddlər, maneələr yaradır. İndiki zamanda yaradılmış mühit firmanın gələcəkdəki inkişafı üçün çox əlverişli şərait yaradır.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Ticarət - insan fəaliyyətinin ən qədim və vacib sahələrindən biridir. Müasir şəraitdə ticarət, həm fəaliyyət həcmlərinə görə, həm də orada çalışan işçilərin sayına görə iqtisadiyyatın iri sahələrindən biridir, bu sahənin müəssisələri isə kütləviyyəyə görə mühüm yerlərdən birini tutur. Ticarət müəssisələrinin fəaliyyəti hər bir insanın tələbatının ödənilməsi ilə bağlıdır, bir çox amillərin təsirinə məruz qalmaqdadır və özünün gündəlik həllini tələb eləyən təşkilati-texnoloji, iqtisadi və maliyyə xarakterli geniş səpkili məsələləri əhatə edir. Ticarət müəssisəsinin çoxtərəfli fəaliyyətinin idarəedilməsi çox mürəkkəb bir prosesdir və bu da, ticarət menecmentinin rəngarəng metodlarının köməyi ilə həyata keçirilir. Ticarət menecmenti özlüyündə ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinin bütün əsas aspektləri ilə bağlı olan idarəetmə qərarlarının işlənilib hazırlanmasının və həyata keçirilməsinin prinsip və metodları sistemini əks etdirir.

Ticarət menecmenti - ticarət şirkətinin, firmasının fəaliyyətinin bütün əsas aspektlərinin idarə edilməsi prosesindən ibarətdir. Ticarət menecmenti, menecment haqqında elmə əsaslanmaqla, bu zaman, ticarət şirkətinin, firmasının fəaliyyət spesifikasiyasını nəzərə alır.

Ticarət menecmentinin əsas vəzifəsi lazımi inkişaf tempinin təmin olunmasından, şirkətin, firmanın bazardakı rəqabət mövqelərinin artımından ibarətdir. Əsas strateji məqsədlərə ticarət müəssisəsinin fəaliyyəti ilə əhatə olunan istehlak bazarı segmentinin genişləndirilməsi; yeni bazar oyuqlarının axtarılıb tapılması və onların mallarla doldurulması; alıcılara yüksək xidmət səviyyəsinin tələb olunması; ticarət fəaliyyətinin tələb olunan rentabelliyyənin təmin olunması; ticarət əməliyyatları üzrə risk səviyyələrinin aşağı salınması aid edilə bilənlər.

Bu məqsədlərdən çıxış edərək ticarət menecmentinin əsas vəzifələrini bazarın seçilmiş segmenti mallarına alıcıların tələbinin ödənilməsi üçün şəraitin

formallaşdırılması; yüksək səviyyədə ticarət xidmətinin təmin olunması; ticarət fəaliyyətinin həyata keçirilməsinin tələb olunana səmərəliliyinin təmin olunması; mənfəətin maksimallaşdırılması və ondan effektiv istifadənin təmin olunması; şirkətin ticarət bölməsinin fəaliyyəti ilə bağlı olan ticarət risklərinin minimallaşdırılması kimi formallaşdırmaq olar.

Ticarət müəssisəsinin istehlak bazarındakı kommersiya fəaliyyətinin əsasını malların satışı prosesi təşkil edir. Bu prosesin iqtisadi məzmununu da müəssisənin mal dövriyyəsi əks etdirir.

Bütün mülkiyyət formalarından və təşkilati-hüquqi fəaliyyət formalarından olan ticarət müəssisələrinin mal dövriyyəsinin inkişafına ölkənin iqtisadi və sosial siyasətində çox mühüm əhəmiyyət verilir. Bu, onunla əlaqədardır ki, mal dövriyyəsi əhəminin mallara olan tələbinin ödənilməsinin səviyyəsini və miqyasını xarakterizə edir, istehsalın inkişafına stimül verir, istehsal müəssisələrinin kapitallarının dövriyyəsinə sürətləndirir, müəyyən dərəcədə xarici iqtisadi fəaliyyətin, pul dövriyyəsinin, büdcə daxilolmalarının və digər makroiqtisadi göstəricilərin miqyasını müəyyən edir. Mal dövriyyəsi konkret ticarət müəssisələrinin fəaliyyətində də az rol oynamır. Mal dövriyyəsinin inkişafı müəssisənin istehlak bazarına daxil olmasının dərinliyini və genişliyini, onun bu bazardakı rəqabət mövqeyini, müəssisənin strateji perspektivdə iqtisadi inkişafının ümumi imkanlarını və təməllərini müəyyənləşdirir.

Ticarət müəssisələrinin göstəricilər sistemində mal dövriyyəsi heç də birmənalı rol oynamır. Ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinin həcmi ifadə edərək, o, həm də resurs potensialının (əmək, material və maliyyə resurslarının məbləğini və tərkibini) və resursların məsrəflərini (tədavül xərclərinin tərkibi və məbləği) formallaşmasının müəyyənedici göstəricisidir. Eyni zamanda bazar iqtisadiyyatı şəraitində mal dövriyyəsi ticarət fəaliyyətindən əldə olunmuş mənfəətə qarşı təbəçilik xarakteri daşıyır.

Ticarət müəssisəsinin idarəedilməsi təkcə onun ayrı-ayrı aspektləri üzrə cari idarəetmə qərarlarının qəbul olunmasına gətirmək olmaz. Müasir mərhələdə daha çox sayda ticarət müəssisələri təsərrüfat fəaliyyətinin elmi metodologiyanın istiqamət və formaların qabaqcadan görülməsi əsasında perspektivli idarəetmənin zəruriliyini dərk edirlər. Ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinin perspektivli idarəedilməsinin səmərəli alətlərindən biri kimi onun strategiyası çıxış edir. Bu strategiya makroiqtisadi və sosial göstəricilərin ümumi inkişafının, bazar proseslərinin dövlət tənzimlənməsi sisteminin, istehlak, maliyyə və digər bazar növlərinin konyunkturunun əhəmiyyətli dərəcədə dəyişilməsi və bununla bağlı olan qeyri-müəyyənliyin mövcudluğu şəraitində müəssisənin əsas məqsədinə tabe olur.

Ticarət müəssisəsinin strategiyasının işlənilməsinin aktuallığı bir sıra şərtlərlə müəyyən olunur.

Bu şərtlərdən ən vacibi xarici mühit amillərinin dəyişilməsi intensivliyidir. Ticarət müəssisələrinin fəaliyyəti ilə bağlı olan əsas makroiqtisadi göstəricilərin yüksək dinamikası, texnoloji tərəqqinin templəri, istehlak bazarının konyunkturunun tez-tez qalxıb-enməsi, dövlətin iqtisadi siyasətinin və iqtisadi subyektlərin təsərrüfat fəaliyyətinin nizamlanma formalarının qeyri-daimiliyi ticarət müəssisəsinin əvvəllər toplanmış təcrübə və ticarət menecmentinin ənənəvi metodları ilə idarə etməyə imkan vermir.

Ticarət müəssisəsinin inkişaf strategiyasının işlənilməsinin aktuallığını müəyyən edən əsas şərtlərdən biri də onun yeni həyat dövriliyi mərhələsinə keçməsidir. Ticarət müəssisəsinin hər bir həyat dövriliyi mərhələsinə onun üçün xarakterik olan investisiya fəallığı səviyyəsi, təsərrüfat fəaliyyətinin istiqamətləri və formaları, resursların formalaşmasının və bölüşdürülməsinin xüsusiyyətləri aiddir. İşlənən strategiya ticarət müəssisəsinin təsərrüfat fəaliyyətinin qabaqcadan iqtisadi inkişafın köklü dəyişikliklərinə uyğunlaşdırılmasına xidmət etməlidir.

Nəhayət, ticarət müəssisəsinin inkişaf strategiyasının işlənməsinin aktuallığını müəyyən edən əhəmiyyətli şərtlərdən biri qarşıda açılan yeni kommersiya imkanları ilə bağlı olan müəssisənin əməliyyat fəaliyyətinin köklü surətdə dəyişilməsindən ibarətdir.

Yekunlaşdıraraq belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, ticarət müəssisəsinin idarədilməsi, mahiyyətcə, kommersiya fəaliyyətinin idarədilməsidir. Kommersiya fəaliyyəti idarəetmə obyektini kimi çıxış edir, yəni o, təsiri qavrayan sosial-iqtisadi sistemdir, insanların fəaliyyətini mövcudluğun, fəaliyyətin və inkişafın məqsədləri ilə razılaşdıran bir aktdır. Kommersiya fəaliyyəti özünün fərqləndirici xüsusiyyətlərinə malikdir ki, onlar da idarəetmənin müxtəlif metodlarını, mexanizmlərini, prinsiplərini tətbiq etməyə imkan verirlər.

Kommersiya fəaliyyətinin və bütüvlükdə müəssisənin idarədilməsi üçün özünün mexanizmi, strukturu, sistemin inkişaf mexanizmi, idarəetmə prosesini həyata keçirməyə və idarəetmə qərarlarını qəbul etməyə imkan verən elementləri olan mürəkkəb idarəetmə sistemi yaradılmalıdır.

İdarəetmənin nəzəri əsaslarının təfəsilatı ilə araşdırılması ticarət müəssisəsinin fəaliyyətini dəqiq təhlil etməyə və onun gələcəkdə effektiv inkişafı üçün optimal fəaliyyət strategiyasının məqsədli kompleks proqramının işlənməsinə imkan verir. Strateji «təhlil» o məsələnin həllinə yönəldilir ki, təşkilat öz fəaliyyət mühitində müəyyən əlverişli şərtlər daxilində sağ qalmaq və inkişaf etmək üçün nəyə can ata bilər və nəyi əldə edə bilər, strategiyanın «planlaşdırma» mərhələsi isə öz növbəsində, bu suala cavab verməyə imkan verir ki, hansı daha səmərəli yolla qarşıya qoyulan məqsədlərə çatmaq olar və bunun üçün nəyi etmək vacibdir.

Tədqiq olunan «RAVIRA» MMC hüquqi şəxs statusuna malik olan ticarət müəssisəsidir, fəaliyyətinin məqsədi mənfəət əldə olunmasından, vətəndaşların qənnadı məmulatlarına və şirniyyata tələbatlarının ödənilməsindən ibarətdir.

İqtisadi cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, rəqabət mübarizəsində qalib kimi öz fəaliyyətini əsasən strateji inkişaf planı əsasında quranlar çıxırlar.

Qənnadı sənayesinin inkişafını müəyyən edən əsas amillər onun xammal bazasından və əhali tərəfindən qənnadı məmulatlarına tədiyyə qabiliyyətli tələbin olmasından ibarətdir.

Bazarda rəqabətin yüksək səviyyəsi müşahidə olunur. Bu şəraitdə istehsalçıların rəqabət üstünlükləri: geniş adda çeşiddən, əmtəə markası siyasətindən və vasitəçilərlə səylərin birləşdirilməsindən ibarətdir. İstehsalçı özünün pərakəndə vasitəçilərinin sifarişləri və problemləri, onların məmnunluğu haqqında təfəsilatlı informasiya toplamalı, onlarla daha sıx münasibətlərin yaradılmasını, onların firmadaxili proseslərə cəlb olunmasını təmin etməlidir.

Firma, öz aralarında dayanıqlı münasibətlərdə olan bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqəli elementlərin qaydaya salınmış toplusunu əks etdirən xətti-funksional təşkilati struktura malikdir ki, bu da firmanın fəaliyyət göstərməsini və onun vahid bir təşkilat kimi inkişafını təmin edir.

Müəssisənin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətini təhlil edərək belə bir nəticəyə gəlmək olur ki, 2014-cü ildə 2013-cü illə müqayisədə rəqabət qabiliyyətlilik artmış, bu da müəssisəni müsbət cəhətdən xarakterizə edir.

Aparılmış SWOT-təhlil nəticəsində elə bir strategiya işlənib hazırlanmışdır ki, bunun vasitəsilə müəssisə maliyyə nəticələrini real olaraq artırma bilər, işçi heyətinin rifah halını yaxşılaşdırma bilər və minimal məsrəflərlə sosial məsuliyyəti qaldırma bilər.

Bazar münasibətləri şəraitində istənilən hər bir ticarət təşkilatı istehlakçıya qarşı yönəlməlidir. Məhz istehlakçılar, alıcılar müəssisənin təşkilati-texniki siyasətini müəyyən edirlər. Təşkilatın bazar münasibətləri şəraitində iqtisadi sabitliyi, onun mövcudluğu və çiçəklənməsi daimi təkmilləşmə və inkişaf qırılmaz surətdə bağlıdır. Müasir şəraitdə «RAVIRA» qənnadı evinin təşkilati inkişafının

idarəedilməsində kompleks proqram-məqsədli yanaşmadan istifadə etməsi məqsədəuyğun olardı.

Bütün tədbirlərin müəyyən olunmuş müddətdə düzgün və dəqiq yerinə yetirilməsi, müəssisəyə qarşıya qoyulmuş məslələri həyata keçirməyə, təşkilatın əsas məqsədinə çatmağa və işlənmiş strategiyayı yerinə yetirməyə imkan verəcəkdir ki, bu da öz növbəsində, bütövlükdə təşkilat üzrə kommersioniya fəaliyyətinin effektivliyinin tez və əhəmiyyətli inkişafına gətirib çıxaracaqdır.

Alıcılar, bir qayda olaraq, hər hansı bir malın əldə olunmasını onun istehsalşısı ilə deyil, satış yeri ilə yadda saxlayırlar. Beləliklə, məhsul haqqında məlumatlandırmanın artırılması, tələbin və firmanın imicinin formalaşması və lazımi səviyyədə saxlanması, yeni məhsulun işlənməsi üzrə səylər kimi tədbirlərin pərakəndə vasitəçilər tərəfindən dəstəklənməsi ilə müşayiət olunmalıdır. İşlənmiş strategiya «RAVIRA» MMC-yə qarşıdakı il üçün qoyulan baş məqsədə çatmağa imkan verəcəkdir. Strategiyanın həyata keçirilməsi o qədər böyük maliyyə məsrəfini tələb etmir, əhəmiyyətsiz risklərlə bağlıdır, və buna görə də səmərəli sayıla bilər.

Beləliklə, «RAVIRA» qənnadı evinin kommersioniya fəaliyyətinin yerinə yetirilmiş kompleks təhlili nəticəsində aşağıdakı nəticəyə gəlmək olar: innovasiyaların tətbiqindən sonra (satılan məhsulun çeşidinin genişləndirilməsi, marketinq, kadrlar, plan şöbələrinin və menecer vəzifəsinin fəaliyyətə başlaması, həmçinin rəqiblər, malgöndərənlər və öz resursları üzərində nəzarətin gücləndirilməsi) bu müəssisə əvvəlki dövrlərlə müqayisədə daha səmərəli işləyəcəkdir.

İstifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısı

1. Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası. Bakı, 1995
2. Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcəlləsi. 1999
3. Azərbaycan Respublikasının Vergi Məcəlləsi. 2000
4. Paşayev K.P. «Kommersiya fəaliyyətinin əsasları». Bakı, «İqtisad Universiteti» nəşriyyatı, 2010
5. Paşayev K.P.və başq. «Ticarətin idarə edilməsi (menecmenti)». Bakı, «İqtisad Universiteti» nəşriyyatı, 2009, 329 səh.
6. Paşayev K.P.və başq. «Kommersiya menecmenti». 2 hissə, Bakı, «İqtisad Universiteti» nəşriyyatı, 2012
7. Аакер.Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ.. СПб.: "Питер", 2000
8. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2001
9. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами. М.: Финансы и статистика, 2001
10. ВладиславлевД.Н. Современные бизнес-технологии в торговле. М.: АЛАНС, 1994
11. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. - М.: "Дело и сервис", 2002
12. Герберт А. Саймон, Дональд У. Смитбург, Виктор А. Томпсон. Менеджмент в организациях. Москва, 1995
13. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: Учебник.- М.: "Новое знание", 2003
14. Ломакин В.К. Мировая экономика. Москва, "Финансы", 1998
15. Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле. М.: Экономика, 1998
16. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент. Москва, «Высшая школа», 2003
17. Минцберг Г., Куин Дж., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. - СПб.; "Питер", 2001
18. Нитин Нория, Вильям Джойс "Что действительно работает в бизнесе" ("What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success" by William Joyce and Nitin Nohria)

19. Пако Андерхилл "Почему мы покупаем, или Как заставить покупать" ("Why
20. We Buy: The Science of Shopping" by Paco Underhill). Москва, 2010
21. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент / Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2001
22. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. Кабанова А.Я. - М.: ИНФРА-М, 2003.
23. Хнерик Р., Джексон Р. Торговля и менеджмент продаж / Пер. с англ. - М.: "Филинь", 1996.
24. Экономика предприятия / Пер. с нем.. М.: ИНФРА-М, 1999.
25. Profile Facts: Target Corporation Frank Winfield Woolworth — Wikipedia
26. Sam Walton Biography — Wal-Mart Founder
27. Biography — Nitin Nohria, Paco Underhill, John F. Geisse

РЕЗЮМЕ

Торговый менеджмент - процесс управления всеми основными аспектами деятельности торговой компании. Торговый менеджмент, базируется на основе науке о менеджменте, с учетом специфики деятельности торговой компании.

Основная цель торгового менеджмента: обеспечение необходимых темпов развития, рост конкурентных позиций компании на рынке. К числу основных стратегических целей могут быть отнесены: расширение сегмента потребительского рынка, охватываемого деятельностью торгового предприятия; поиск новых рыночных ниш и заполнение ниш товаром; обеспечение высокого уровня обслуживания покупателей; обеспечение требуемой рентабельности торговой деятельности; снижение уровня рисков по торговым операциям.

Исходя из перечисленных целей можно сформулировать основные задачи торгового менеджмента: формирование условий для удовлетворения спроса покупателей на товары избранного сегмента рынка; обеспечение высокого уровня торгового обслуживания; обеспечение требуемой экономичности осуществления торговой деятельности; максимизация прибыли, и обеспечение ее эффективного использования; минимизация торговых рисков, связанных с деятельностью торгового подразделения компании; основные функции торгового менеджмента: управление технологическими процессами товародвижения; управление процессом обслуживания покупателей, клиентов; управление торговым персоналом; управление товарооборотом; управление доходностью от продаж; управление издержками обращения, формирование условий постоянного снижения уровня текущих затрат; управление торговыми рисками.

RESUME

Trade management - process of management of all main aspects of activity of the trading company. Trade management, is based on a basis to science about management, taking into account specifics of activity of the trading company.

Main objective of trade management: ensuring necessary rates of development, growth of competitive positions of the company in the market. Can be carried to number of the main strategic objectives: expansion of a segment of the consumer market covered by activity of trade enterprise; search of new market niches and filling of niches with goods; ensuring high level of service of buyers; ensuring the demanded profitability of trade activity; decrease in level of risks on trade operations.

Proceeding from the listed purposes it is possible to formulate the main objectives of trade management: formation of conditions for satisfaction of demand of buyers for goods of the chosen segment of the market; ensuring high level of trade service; ensuring the demanded profitability of implementation of trade activity; maximizing profit, and ensuring its effective use; minimization of the trade risks connected with activity of trade division of the company; main functions of trade management: management of technological processes of merchandising; management of process of service of buyers, clients; management of the trade personnel; management of commodity turnover; management of profitability from sales; management of distribution costs, formation of conditions of continuous decrease in level of the current expenses; management of trade risks.

ADİU-nun Magistratura Mərkəzinin «Kommersiya»
ixtisası (ixtisaslaşma: «Kommersiya fəaliyyəti) üzrə
Elnurə Əhmədova Elmar qızının
«Ticarət menecmentinin əsasları və kommersiya fəaliyyətinin
idarəedilməsi strategiyası» mövzusunda yerinə yetirdiyi
magistr dissertasiya işinin

Referatı

Mövzunun aktuallığı. Ticarət - insan fəaliyyətinin ən qədim və mühüm sahələrindən biridir. Müasir şəraitdə ticarət, həm fəaliyyət həcmlərinə görə, həm də orada çalışan işçilərin sayına görə iqtisadiyyatın iri sahələrindən biridir, bu sahənin müəssisələri isə kütləviyinə görə mühüm yerlərdən birini tutur. Ticarət müəssisələrinin fəaliyyəti hər bir insanın tələbatının ödənilməsi ilə bağlıdır, bir çox amillərin təsirinə məruz qalmaqdadır və özünün gündəlik həllini tələb eləyən təşkilati-texnoloji, iqtisadi və maliyyə xarakterli geniş səpkili məsələləri əhatə edir. Ticarət müəssisəsinin çoxtərəfli fəaliyyətinin idarəedilməsi çox mürəkkəb bir prosesdir və bu da, ticarət menecmentinin rəngarəng metodlarının köməyi ilə həyata keçirilir. Ticarət menecmenti özlüyündə ticarət müəssisəsinin fəaliyyətinin bütün əsas aspektləri ilə bağlı olan idarəetmə qərarlarının işlənilib hazırlanmasının və həyata keçirilməsinin prinsip və metodları sistemini əks etdirir.

Biliklərin formalaşdığı yeni sahə - *ticarət menecmenti*, çoxtərəfli və çoxbaxışlı ticarət fəaliyyətinə olan kompleks yanaşma, ticarət müəssisələrinin yeni məqsədli inkişaf istiqamətləri, təhlilin, planlaşdırmanın və nəzarətin yeni metodiki aparatı, bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan praktiki tövsiyələrin geniş sistemi ilə fərqlənir.

İdarəetmə - hər hansı bir təşkilatın işgüzarlıq nailiyyətlərinin əsas amillərindən biridir. Ticarət müəssisəsinin strateji məqsədlərinin əldə olunması, yəni onun işgüzarlıq nailiyyəti rəhbər işçilərin sahibkarlıq və şəxsi keyfiyyətlərindən çox asılıdır.

Tədqiqatın əsas məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın əsas məqsədi kommərsiya fəaliyyətinin idarədilməsinin dərindən öyrənilməsindən və bunun xarakterik xüsusiyyətlərinin, idarəetmə metodlarının araşdırılmasından və əldə edilən nəticələr əsasında ticarət menecmentinin əsas prinsiplərinə əsaslanaraq idarəetmənin gələcək strateji inkişafının istiqamətlərinin göstərilməsindən ibarətdir. Tədqiqatın vəzifələr dairəsi dissertasiya işinin strukturundan irəli gələrək araşdırılmışdır.

Tədqiqatın predmet və obyektı. Tədqiqatın obyektı kimi problemlı vəziyyəti yaradan və öyrənilmə üçün seçilmiş proses və yaxud hal, hadisə, predmeti kimi isə bu obyektin hüdudlarında olanlar nəzərdə tutulur. Bu baxımdan dissertasiya işinin predmeti bütövlükdə idarəetmə işinin mahiyyəti, bunun qanunauyğunluqları, forma və metodlarının öyrənilməsi ilə səciyyələnir. Tədqiqat işinin obyektı kimi bütövlükdə strateji idarəetmə mexanizminin təkmilləşdirilməsi məsələsi nəzərdən keçirilir.

Tədqiqatın informasiya bazası və işlənməsi metodları. Tədqiqatın informasiya bazasını araşdırılan mövzu üzrə yerli və xarici müəlliflərin elmi işləri, rəsmi və bibliografik mənbələr təşkil edirlər. Tədqiqatın alətlər bazası kimi daha çox nəticə verə bilən elmi dərketmə, araşdırmalar və təhlil metodlarından istifadə olunmuşdur. Elmi dərketmə metodları kimi empirik tədqiqatlar metodundan (müqayisəetmə və s.), həm empirik, həm də nəzəri tədqiqat səviyyəsində istifadə olunan metodlardan (təhlil, sintez və s.), həmçinin nəzəri tədqiqat metodundan istifadə olunmuşdur.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Tədqiqat işində aparılan araşdırmalar əvvəlki ümumi yanaşmalardan özünün kompleksliliyi ilə fərqlənir, ticarət sahəsində menecmentin inkişaf meyllərinin və bu meyllərdən irəli gələn xüsusiyyətlərinin dərindən araşdırılması əsasında tədqiqat metodları tətbiq edilməklə maraqlı nəticələr əldə edilmişdir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti. Elmi tədqiqatın nəticələri kimi əldə olunan təkliflər praktiki əhəmiyyətliyə malikdirlər və təcrübədə istifadə oluna bilər.