

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

Əlyazma hüququnda

ŞİRİNOV YUSİF MÜTALİB oğlu

«Sənaye müəssisələrində strateji marketinq planlaşdırılması»

mövzusunda

**MAGİSTR
DİSSERTASIYA İŞİ**

İstiqamətin şifri və adı:

İ İ -060408 «Marketinq»

İxtisasın şifri və adı:

Marketinq istiqamətləri üzrə

Elmi rəhbər:

dos. Məmmədov A.T.

Kafedra müdiri:

dos. İmanov T.İ.

Magistratura proqramının rəhbəri:

dos. Quliyev E.N

Bakı – 2015

Giriş.....	3
Fəsil 1. Marketingin planlaşdırılması – onun təşkili və idarə edilməsinin əsasıdır.....	7
1.1. Strateji marketing - müəssisələrin fəaliyyətinin bazar yönümlülüyünün təmin edilməsi konsepsiyasıdır.....	7
1.2. Marketingin idarə edilməsində strateji planlaşdırmanın yeri və rolu	19
1.3. Müəssisələrdə marketing fəaliyyətinin planlaşdırılması prosesi	27
Fəsil II. Mövcud iqtisadi şəraitdə sənaye müəssisələrinin marketing fəaliyyətinin planlaşdırılması	
2.1. Müəssisələrin fəaliyyətinin SWOT-analizi.....	42
2.2. Məhsul satışının həcmnin proqnozlaşdırılması modelinin hazırlanması....	52
2.3. Strateji marketing planlarının tərtib edilməsinin metodoloji əsasları....	60
Nəticə və təkliflər.....	71
İstifadə edilmiş ədəbiyyatın siyahısı.....	76
Резюме	77
Summary.....	78

Giriş

Mövzunun aktuallığı. Müəssisənin marketing fəaliyyəti onun ali rəhbərliyi və marketing şöbəsi tərəfindən idarə edilən, həmçinin müəssisə tərəfindən idarə edilməyən amilləri özündə birləşdirən ətraf mühitdə həyata keçirilir. Müəssisənin uğurlu bazar fəaliyyəti, o cümlədən marketing fəaliyyəti həlledici dərəcədə bu amillərin uyğunlaşdırılmasından, bu amillərin yaratdığı imkanlardan bacarıqla istifadə edə bilməsindən və onların yaratdığı təhlükələrindən yayınmaq bacarığından, həmçinin müəssisənin məqsədi, resursları və imkanları ilə bazarın imkanları və tələbatı arasında uyğunluq yaradılmasından asılıdır. Bunlara nail olmaq, həmçinin optimal idarəetmə qərarları qəbul etmək məqsədi ilə müəssisənin menecmenti onun məqsədini müəyyənləşdirməli, ətraf mühit amillərini təhlil etməli, siyasətini, strategiyasını və taktiki fəndlərini seçməlidir. Bu işlərin yerinə yetirilməsi üçün müəssisələr marketingin planlaşdırılmasını həyata keçirir və marketing planlarının tərtib edirlər.

Marketing baxımından planlaşdırma müəssisənin hansı marketing tədbirləri həyata keçirməli olduğunu, bu tədbirlərin hansı məqsədlərlə həyata keçirildiyini müəyyənləşdirməyə, onların kimlərin yerinə yetirəcəyini və onların məsuliyyətini müəyyənləşdirməyə, müəssisədaxili amillərlə müəssisədən kənar amillər arasında uyğunluq yaratmağa imkan verir.

Marketing planı müəssisənin fəaliyyət planının mühüm tərkib hissəsidir, marketing planlaşdırılması isə müəssisənin fəaliyyətinin ümumi planlaşdırılması prosesinin və büdcəsinin tərtib edilməsinin tərkib hissəsi kimi həyata keçirilməlidir. Marketingin planlaşdırılması müəssisənin marketing fəaliyyətinə təsir edən ətraf mühit amillərinin və öz imkanlarının təhlili, marketingin məqsədinin müəyyən edilməsi, həmçinin marketing fəaliyyətinin istiqamətləri üzrə qərarların qəbulu və onların həyata keçirilməsi üzrə tədbirlər, üsullar və metodlar kompleksidir.

Müəssisələrdə marketingin planlaşdırılması marketingin strateji və taktiki marketing planlaşdırılması formasında, marketing planlarının tərtib edilməsi isə strateji marketing planları və operativ marketing planları (və ya məhsul üzrə marketing planları) formasında tərtib edilir. Marketing planlaşdırılmasının və

marketing planlarının tərtib edilməsinin hansı formada həyata keçirilməsindən asılı olmayaraq onun məqsədi müəssisənin nəyi necə etməli olduğunu, nə əldə etmək istədiyini və konkret situasiyalarda hansı işləri görməli olduğunu qabaqcadan müəyyənləşdirməkdir. Başqa sözlə desək, marketing planlaşdırılması prosesində Bizim indiki vəziyyətimiz necədir?, Biz indiki vəziyyətə necə gəlib çıxdıq?, Biz hara gedirik və ya getmək istəyirik?, Biz nəyə cəhd edirik?, Biz öz məqsədlərimizə necə nail ola bilərik? və Biz lazım olan istiqamətdəmi irəliləyirik? suallarına cavab tapmağa imkan verir. Bu sualların cavabına uyğun olaraq özünün marketing strategiyasını və işlənilib hazırlanmış strategiyanın (və ya strategiyaların) həyata keçirilməsi üzrə tədbirlər hazırlayır. Bütün bunla isə müəssisəyə dəyişkən bazar situasiyasına uyğunlaşmağa və müəssisəyə qarşısına qoyduğu məqsədlərə nail olmağa imkan verir.

Lakin ölkə müəssisələrinin istehsal fəaliyyətinin təşkili və idarə edilməsinin müasir vəziyyətinin təhlili göstərir ki, onların böyük əksəriyyəti nəinki marketing planlaşdırılması, ümumiyyətlə planlaşdırmanı və planların tərtib edilməsini həyata keçirmir, fəaliyyətlərinin gücül və zəif tərəflərini, ətraf mühit amillərinin yaratdığı imkan və təhlükələri aşkar etmir, özlərinin bazar strategiyalarını tərtib etmirlər. Bütün bunlar isə, son nəticədə, onların bazar uğuru qazana bilməməsinə gətirib çıxarır. Bu baxımından ölkə müəssisələrində marketing planlaşdırılmasının müasir vəziyyətinin qiymətləndirilməsi və onun təkmilləşdirilməsinə aid tövsiyələrin hazırlanması aktual problemlərdən biridir. Deməli, buraxılış işi aktual bir məsələyə – bazar şəraitində marketingin planlaşdırılması məsələsinə həsr edilmişdir.

Mövzunun öyrənilmə səviyyəsi. Sənaye müəssisələrində strateji marketing planlaşdırılması problemi müxtəlif xarici ölkələrin alimləri və mütəxəssisləri tərəfindən öyrənilmiş, ona dair dair tədqiqat işləri aparılmış və monoqrafiyalar yazılmışdır. Bu mövzunun müəyyən aspektlərinin ölkə alimləri tərəfindən öyrənilməsinə baxmayaraq bu mövzu müstəqil tədqiqat predmeti olmamışdır.

Dissertasiya işinin məqsədi. Dissertasiya işinin məqsədi müəssisənin istehsal-satış fəaliyyətinin təşkili və idarə edilməsində marketing planlaşdırılması-

nın rolu və yerinin qiymətləndirilməsi və onun təkmilləşdirilməsinə aid təkliflərin hazırlanmasıdır.

Tədqiqatın predmeti. Tədqiqatın predmeti ölkəmizin sənaye müəssisələrində strateji marketing planlaşdırılmasının müasir vəziyyətinin qiymətləndirilməsi və bunun əsasında strateji marketing planlaşdırılmasının təkmilləşdirilməsinə dair təklif və tövsiyələrin hazırlanmasıdır.

Tədqiqatın obyektı. Tədqiqat obyektı kimi ölkəmizin lak-boya istehsal edən müəssisələri, o cümlədən “Katsaki” məhdud məsuliyyətli cəmiyyəti seçilmişdir.

Tədqiqatın elmi və nəzəri əsasları. Tədqiqatın elmi-nəzəri əsasını iqtisadçı alimlərin və marketing mütəxəssislərin elmi-nəzəri tədqiqatları və bu sahəyə aid normativ-hüquqi aktlar, həmçinin sahibkarlığın inkişafına dair dövlət proqramları təşkil edir.

Tədqiqatın informasiya təminatı. Dissertasiya işinin hazırlanmaında Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatlarından və lak-boya istehsal edən müəssisələrin statistik və operativ hesabatlarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Tədqiqat işinin elmi yeniliyinə aşağıdakılar aiddir:

- sənaye müəssisələrinin idarə edilməsində strateji marketing yeri və rolu müəyyənəşdirilmiş və onun müəssisələrin fəaliyyətinin bazar yönümlülüynün təmin edilməsi konsepsiyası olduğu əsaslandırılmışdır;
- sənaye müəssisələrində marketingin planlaşdırılması, o cümlədən strateji marketing planlaşdırılmasının həyata keçirilməsi proseduru öyrənilmişdir;
- ölkəmizin lak-boya istehsal edən müəssisələrinin marketing fəaliyyətinin SWOT–analizi həyata keçirilmiş və onların zəif və güclü tərəfləri aşkar edilmişdir;
- satışın həcmnin proqnozlaşdırılması alqoritmi və modeli hazırlanmışdır;
- strateji marketing planlaşdırılmasına,, o cümlədən müəssisələrdə biznesin inkişafı strategiyalarına dair təkliflər verilmişdir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti. Dissertasiya işində verilən təklif və tövsiyələrin həyata keçirilməsi sənaye müəssisələrində marketingin planlaşdırılmasının tətbiqinə və təkmilləşdirilməsinə müəyyən qədər yardımçı ola bilər.

Dissertasiya işinin strukturu.Dissertasiya işi giriş, 2 fəsil və nəticə və təkliflərdən ibarət olmaqla ... səhfidir.

Dissertasiya işinin girişində mövzunun aktuallığı əsaslandırılır, onun predmeti və obyektı verilir, elmi-nəzəri əsasları izah edilir və elmi yenilikləri verilir.

Dissertasiya işinin “Marketinq planlaşdırılması onun təşkili təşkili və idarə edilməsinin əsasıdır” adlanan I fəslində strateji marketinqin mahiyyəti açılır və onun müəssisələrin fəaliyyətinin bazar yönümlülüyünü təmin edən bazar konsepsiyası olduğu əsaslandırılır, müəssisələrin fəaliyyətində strateji marketinq planlaşdırılmasının yeri və rolu, marketinqin planlaşdırılmasının formaları və prinsipləri izah edilir, strateji marketinq planlaşdırılması prosesi və bu prosesin hər bir mərhələsinin mahiyyəti və məzmunu , həmçinin planlaşdırmanın təşkili məsələsi ətraflı şərh edilir.

Dissertasiya işinin ikinci - “Mövcud iqtisadi şəraitdə sənaye müəssisələrinin marketinq fəaliyyətinin planlaşdırılması” - fəslində SWOT-analizin mahiyyəti və onun aparılması qaydası izah edilir, ölkəmizin lak-boya istehsal edən müəssisələrinin marketinq fəaliyyətinin SWOT-analizi aparılır, bu sahədə olan güclü və zəif tərəflər aşkar edili, marketinq fəaliyyətinin əsas göstəricisi olan satışın həcmnin proqnozlaşdırılmasının alqoritmi və modeli verilir, strateji marketinq planlaşdırılmasının həyata keçirilməsinə dair təklif və tövsiyələr verilir.

Dissertasiya işinin “Nəticə və təkliflər” bölməsində aparılmış tədqiqat əsasında əldə edilmiş nəticələr və verilmiş təklif özəksini tapmışdır.

Fəsil 1. Marketingin planlaşdırılması onun təşkili və idarə edilməsinin əsasıdır

1.1. Strateji marketing müəssisələrin fəaliyyətinin bazar yönümlülüüyünün təmin edilməsi konsepsiyasıdır

Müasir dövrdə bazarda uğur qazanmış və qazamanmaq istəyən müəssisələr üçün marketing biznes təşkilinin və onların bazarda strateji və taktiki davranışlarını müəyyənləşdirən əsas ideologiyadır. Bununla əlaqədar olaraq müəssisənin marketing fəaliyyətinin iki əsas istiqmətini: a) analitik, yəni bazarın başa düşülməsi və onun hərtərəfli təhlili və b) aktiv, yəni bazaar daxilolma və bazaar təsir etmə istiqmətlərini fərqləndirirlər.

Deməli, müasir marketing proses olaraq daxili iki istiqamətliliyə - aktiv və analitik istiqmətlərə malikdir. Adətən, praktik marketşünaslar marketingin “analitik” tərəfi ilə müqayisədə onun aktiv tərəfinə daha çox diqqət yetirirlər. Bu ikitərəfliliyi qeyd etmək və göstərmək üçün marketingin əlavə xarakteristikasından – strateji və əməliyyat xarakteristikalarından istifadə edirlər. Buna uyğun olaraq müəssisədə bütünlükdə marketing fəaliyyəti əməliyyat və strateji marketingi əhatə edir.

Əməliyyat marketingi qarşıya qoyulmuş məsələdə (və ya məqsədlərə) nail olmaq üçün marketingin bütün vasitələrindən: məhsuldan, qiymətdən, satışdan və kommunikasiyadan istifadə etməklə mövcud bazarların qorunub saxlanmasına yönəlik qısamüddətli planlaşdırmanı əhatə edən fəaliyyət yönümlü prosesdir. Əməliyyat marketingin rolu potensial istehlakçıları məlumatlandırmaq və məhsulun fərqli xüsusiyyətlərini nümayiş etdirmək üçün kommunikasiya siyasətinin hazırlanması və məhsulun satışın təşkil edilməsidir. Bu mahiyyətə marketing kompleksinin elementlərinin köməyi ilə hədəf bazarında və ya bazarlarında müəyyən paya nail olunmasını təmin edən kommersiya fəaliyyətidir. Əməliyyat marketingi planlarında konkret vaxt ərzində konkret regionda müəssisənin hər bir ticarət markasının məqsədi, bazaar mövqeyi, taktikası və büdcəsi əks etdirilir.

Əməliyyat marketinqin başlıca məqsədi və vəzifəsi satışdan gəlir əldə edilməsi və ya nəzərdə tutulan əmtəə dövriyyəsinin təmin edilməsidir. Bu o deməkdir ki, müəssisə daha effektiv satış metodlarından istifadə etməklə “satmalıdır”, məhsula sifarişlər tapmalıdır və bunları minimum xərclərlə həyata keçirməlidir. Müəyyən satış həcminə nail olunması sahəsində qarşıya qoyulan bu məqsəd satış şöbəsi üçün məhsulların saxlanması və fiziki bölüşdürülməsi proqramlarına, istehsal şöbəsi üçün müvafiq istehsal proqramına transformasiya olunur. Beləliklə, əməliyyat marketinqi qısa zaman kəsiyində müəssisənin mənfəətliliyini müəyyənləşdirən həlledici milder.

Əməliyyat marketinqin enerjililik səviyyəsi müəssisələr, xüsusən də rəqabət mübarizəsinin kəskin olduğu bazarlarda fəaliyyət göstərən müəssisələr üçün həlledici elementdir. İstənilən məhsul, hətta ən keyfiyyətli məhsul bazarda həm istehsalçı, həm də istehlakçı üçün münasib olan qiymətə satılmalı, hədəf istehlakçıların vərdişlərinə utğunlaşdırılmış rahat və əlverişli satış məntəqələrində əlçatan olmalı və məhsulların irəlilədilməsini və onların fərqləndirici xüsusiyyətlərinin nəzərə çəpdiran kommunikasiya himayəsi ilə təmin olunmalıdır.

Əməliyyat marketinqi, birinci növbədə, rekalmın və satışın həvəsləndirilməsinin vasibliyi səbəbindən marketinqin ən ifadə edilmiş, ən nəzərə çarpan aspektidir. Bir sıra müəssisə və təşkilatlar fəaliyyətlərində marketinqin tətbiqinə reklamdan istifadə etməklə başlamışlar. Bəzi müəssisə və təşkilatlar, məsələn istehsal-texniki təyinatlı məhsul istehlakçıları isə uzun müddət ərzində marketinqi reklamlarla eyniləşdirərək onu fəaliyyətlərində tətbiq etməkdən imtina etmişlər.

Beləliklə, əməliyyat marketinq müəssisənin məhsullarının bazara daha effektiv irəlilədilməsini təmin edən kommersiya alətidir, onsuz ən yaxşı planlar da qənaətbəxş nəticələr əldə etməyə şərait yaratmaya bilər. Lakin eyni zamanda etibarlı və dügün hazırlanmış strategiasız da mənfəət əldə etməyə imkan verən əməliyyat marketinqi mümkün deyildir. Məqsədsiz dinamizim riskdən başqa bir şey deyildir. Əməliyyat marketinqi planı nə qədər düzgün tərtib olunsun da o, tələbat olmadığı halda tələb formalaşdıra, gizli tələbatları aktivləşdirə, həmçinin ləğv olunmalı

fəaliyyəti himayə edə bilməz. Deməli, əməliyyat marketinqi yalnız strategiyaya əsaslandığında, bu strategiya isə bazarın tələbatı və onun inkişaf imkanları əsasında tərtib edildiyi halda mənfəət əldə etməyə imkan verə bilər. Başqa sözlə desək, əməliyyat marketinqi strateji marketinqlə uzlaşdırılmalı və birgə həyata keçirilməlidir.

J. J. Lambenə görə strateji marketinq bazarların və ayrı-ayrı istehlakçı qruplarının tələbatlarının müntəzəm və sisteməlik öyrənilməsi, bu qrupların tələbatlara uyğun gələn, rəqib məhsullardan fərqli üstün xüsusiyyətlərə malik olan və istehsalçıya rəqabət üstünlüyü təmin edən məhsulların hazırlanması prosesidir. Başqa bir tərifə görə strateji marketinq bazar yönmlü müəssisələrdə rəqib məhsullarla müqayisədə istehlakçılara daha yüksək faydalar, dəyərlər təklif edən məhsul və xidmətlərin hazırlanması yolu ilə orta bazar göstəricilərdən üstün göstəricilərə nail olunması məqsədi ilə həyata keçirilən marketinq fəaliyyətidir. Digər tərifə görə strateji marketinq ətraf mühitin dəyişkənliyini nəzərə alan və istehlakçıların ehtiyaclarının ödənilməsi səviyyəsinin yüksəldilməsinə yönəlik strategiyaların hazırlanması prosesidir.

Strateji marketinqdə marketinqin analitik istiqaməti ön plana çıxır. Buna görə də strateji marketinq, hər şeydən əvvəl, fərdlərin və müəssisələrin tələbatlarının aşkar və təhlil edilməsi, həmçinin onların gizli tələbatlarının aktivləşdirilməsi üzrə tədbirlər hazırlamaqdır. Marketinq baxımından istehlakçı məhsulu sadəcə məhsul almaq naminə yox, hər hansı bir tələbatını ödəmək və ya hər hansı bir problemini həll etmək naminə alır. Onların tələbatlarının ödənilməsinə və ya probleminin həll edilməsinə isə daima dəyişən müxtəlif texnologiyalardan istifadə etməklə nail olmaq mümkündür. Strateji marketinqin məqsədi əsas bazarların inkişafına paralel olaraq inkişaf etməyə və ödənilməli olan çeşidli tələbatların öyrənilməsi vasitəsi ilə satışın uzunmüddətli artımını və müəssisənin effektiv fəaliyyətini təmin edən mövcud və potensial bazarların identifikasiyasına nail olmaqdır.

İdentifikasiya edilmiş bazarlar və ya segment cəlbədiciliyi kəmiyyətə bazarın potensialı ilə qiymətləndirilən, dinamikası isə bazarın həyat dövrünü ilə xarakterizə

edilən müəyyən iqtisadi imkanlar təqdim edir. Konkret müəssisə üçün məhsul bazarının cəlbədiciyi onun rəqabət qabiliyyətliliyindən, başqa sözlə, onun rəqabət üstünlüyü əldə etmə qabiliyyətindən, yəni istehlakçıların tələbatlarını rəqiblərlə müqayisədə daha yaxşı ödəyə bilmək qabiliyyətindən asılıdır. Müəssisə bazara rəqib məhsullarla müqayisədə daha yüksək məhsul təklif etmək və ya xərclərdə üstünlük təmin edən daha yüksək məhsuldarlıq hesabına rəqabət üstünlüyünü qoruyub saxlayana kimi rəqabət qabiliyyətli olur. Deməli, strateji marketing müəssisəni resurslarına və nou-hausuna uyğun gələn, ona artım və rentabellik təmin edən cəlbədiçi imkanlara və istiqmətlərə yönəldir.

Məhsulun bazar tərəfindən cəlb edilməsindən və ya müəssisə tərəfindən bazara itələnməsindən asılı olmayaraq o, iqtisadi və maliyyə baxımından həyat qabiliyyətliyinə malik olub-olmamasının müəyyən edilməsi üçün strateji marketingin “yoxlamasından” keçməlidir. Burada tədqiqat, istehsal və marketing şöbələrinin qarşılıqlı fəaliyyəti həlledici rol oynayır. İstehsal güclərin və investisiyaların həcminə dair qərarlar bir-birinə zidd olan bu qarşılıqlı əlaqələrin nəticəsində seçilmiş bazardan asılıdır. Deməli, müəssisənin maliyyə strukturunun dayanıqlığı riskə məruz qalır.

Buradan belə nəticəyə gələ bilərik ki, strateji marketingin rolu mövcud imkanlardan istifadə etməklə və ya müəssisənin resurslarına uyğun gələn və müəssisəyə artım və mənfəətlilik vəd edən imkanların yaradılmasıdır.

Strateji marketingin əsasını marketingin və onun ayrı-ayrı elementləri üzrə strategiyanın hazırlanması və strateji planlaşdırma təşkil edir. Marketing strategiyası müəssisənin mövcud və potensial vəzifələrinin, resursların bölüşdürülməsinin və müəssisənin bazarla, rəqiblərlə və ətraf mühitin digər amilləri ilə əlaqəsinin fundamental modelidir¹. Marketing strategiyasına verilən bu tərifdən aydın olur ki, o, müəssisənin a) nəyin, yəni hansı vəzifələrin yerinə yetirilməli olduğunu, b) harada, yəni hansı sahələrdə və məhsul bazarlarında fokuslaşmalı olduğunu və c) necə, yəni ətraf mühitin yaratdığı imkan və təhlükələrə uyğun gəlməsi və rəqabət

¹ О. Уолкер-мл., Х. Бойд-мл., Ж. К. Ларше, Дж. Маллинз, Маркетинговая стратегия, М. Вершина 2006, с. 36

üstünlüyü təmin etməsi üçün resursların və fəaliyyət növlərinin məhsul bazarları arasında necə bölüşdürülməli olduğunu dəqiq müəyyən etməlidir.

Strateji marketinq planlaşdırılması orta və uzunmüddətli dövrü əhatə edir. Onun başlıca vəzifəsi müəssisənin missiyasının və məqsədinin müəyyən edilməsi, inkişaf strategiyasının hazırlanması və hazırlanmış strategiyanın realizasiyası, həmçinin biznes və məhsul portfelinin balanslaşdırılmış strukturun təmin edilməsidir.

Strateji marketinq əsas istiqmətlərindən biri də rəqiblərin bazar fəaliyyətinin öyrənilməsidir. Müəssisənin rəqiblərinə onunla eyni bazarda fəaliyyət göstərən və oxşar xarakteristikalı istehlakçılara oxşar məhsullar təklif edən müəssisələr aid edilir. Rəqiblərin təhlilində onların istehsal, satış və marketinq fəaliyyətinə diqqət yetirilməli, zəif və güclü tərəfləri aşkar edilməli və onun marketinq fəaliyyətini xarakterizə edən göstəriciləri rəqiblərin müvafiq göstəriciləri ilə müqayisə edilməlidir.

Strateji marketinqin növbəti elementi dəyərli şeylərin yaradılmasıdır. Marketinq baxımından istehlakçı üçün dəyərli şeylər məhsulun keyfiyyəti, yeniliyi, etibarlılığı, istismarının münasibliyi, prestijliyi və s. ola bilər. Bir çox dəyəyərlərin ifadə və ya maddiləşmə forması kimi istehlakçıların ehtiyac və tələbatlarını ödəyən və ya problemini həll edən məhsul və xidmətlər çıxış edir.

Beləliklə strateji marketinq istehlakçıların tələbatlarının aşkar edilməsini və onun proqnozlaşdırılmasını; tələbatların dəyərli şeylər (məhsul və xidmətlər) formasında konkretləşdirilməsini; rəqiblərin marketinq strategiyasının öyrənilməsini və istehlakçıların aşkar edilmiş tələbatlarının ödənilməsini və ya problemlərinin həll edilməsini təmin edən məhsul və xidmətlərin hazırlanmasını nəzərdə tutur.

Yuxarıda izah edilənlərdən belə nəticəyə gələ bilərik ki, strateji marketinq və əməliyyat marketinqi bir-birindən xeyli dərəcədə fərqlənir. Belə ki, strateji marketinq müəssisənin və onun məhsulunun rəqabət qabiliyyətli olması və hədəf mənfəətini əldə etməsi üçün nəyi, harada və necə etməli olduğunu, əməliyyat marketinqi isə istehlakçıların ehtiyac və tələbatlarını ödəmək üçün məhsulun hansı

formada, harda, kimə və hansı qiymətə satılmalı olduğunu müəyyənləşdirir. Strateji və əməliyyat marketinqlərinin fərqləri aşağıdakı cədvəldə verilmişdir (1.1 sayılı cədvəl)².

Cədvəl 1.1

Əməliyyat və strateji marketinqin müqayisəsi

Əməliyyat marketinqi	Strateji marketinq
Fəaliyyət yönümlülük	Analitik yönümlülük
Mövcud imkanlar	Yeni imkanlar
Ündəlik menecment	Dinamik mühit
Reaktiv davranış	Qabaqlayıcı davranış
Gündəlik menecment	Uzunmüddətli menecment
Marketinq şöbəsi	Funksiyalararası təşkilat

Lakin bu fərqlərə baxmayaraq onlar bir-birini tamamlayır və biri olmadan o birini həyata keçirmək mümkün deyildir. Belə ki, həm strateji marketinq, həm də əməliyyat marketinqi proqramlarının əsasını müxtəlif dövrlərdə və müxtəlif dərəcədə detallaşdırılmış tələbatlar, dəyərli şeylər və bazarlar təşkil edir. Bundan başqa strateji marketinq planlarında strateji marketinqə aid olan elementlər - bazarın tələbatının proqnozları, strategiyanın hazırlanması, bazarların strateji segmentləşdirilməsi və s., həm də əməliyyat marketinqinə aid olan elementlər – marketinq kompleksinin elementləri üzrə strategiyanın hazırlanması, marketinq büdcəsi və s. öz əksini tapır.

İstənilən iqtisadi fəaliyyət kimi strateji marketinqə də idarəetmənin bütün funksiyaları: 1) planlaşdırma, 2) təşkil etmə, 3) nəzarət və 4) tənzimləmə funksiyaları xasdır. Bu funksiyalar baxımından strateji marketinqin istifadə edilməsi sferasına aşağıdakılar aiddir:

- planlaşdırma mərhələsində - strateji marketinqin hazırlanması;
- təşkil etmə mərhələsində - strateji marketinqin həyata keçirilməsi;

² J. J. Lamben, Bazar yönümlü menecment: strateji və əməliyyat marketinqi, Bakı 2007, s. 38

- nəzrət mərhələsində - marketing strategiyasının realizasiyasının nəticələrinin qiymətləndirilməsi;

- tənzimləmə mərhələsində - zəruri korrektələri (təshih etmələri) həyata keçirilməsi.

Lakin marketingin strateji xarakteri uzunmüddətli dövrdə idarəetmənin xüsusiyyətlərindən daha çox marketingin müəssisədən kənar mühit amillərinin təsirinin nəzərə alınması ilə əlaqədardır və strateji marketingin planlaşdırılması funksiyasında əks olunur.

Strateji marketing planlaşdırılması müəssisənin məqsədi, imkanları və resursları arasında, həmçinin onlarla bazar imkanları arasında uzunmüddətli stabil tarazlıq yaradılması və bu tarazlığın saxlanması üzrə idarəetmə prosesidir. Strateji marketing planlaşdırılması müəssisənin missiyasının hazırlanmasını və məqsədinin müəyyən edilməsini, hədəf bazarlarının seçilməsini, hər bir bazar üçün marketing kompleksinin elementləri üzrə strategiyanın hazırlanmasını və realizasiyasını, nəzarət və tənzimləməni, həmçinin marketingin texniki, iqtisadi, maliyyə, informasiya, kadr və hüquqi təminatının hazırlanması məsələlərini əhatə edir.

Strateji marketing planı isə müəssisənin marketing imkanlarını, məqsəd bazarlarını və onun xüsusiyyətlərini, bu bazarlara yönəldilmiş marketing strategiyasının və marketing fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və nəzarət kriteriyalarını özündə əks etdirən rəsmi sənəddir. Strateji marketing planıda:

a) müəssisənin məhdud resurslarının istehsal bölmələri - strateji biznes vahidləri arasında bölüşdürülməsi üçün əsaslar formalaşdırılır;

b) müəssisənin hər bir funksional bölməsinin məqsəd və strategiyasını müəyyənləşdirilir (bu məqsəd və strategiya müəssisənin məqsəd və strategiyasına uyğun olmalıdır);

c) mənfəət, xərclər, bazar payı, satışın həcmi və onun artım tempi, səhmlərin bazar dəyəri və dividend kimi göstəricilər üzrə plan tapşırıqları və normalar müəyyən edilir.

Strateji marketingin əsasını ətraf mühitin inkişafının əsas meyllərini və cəmiyyətin prioritetlərində baş verən dəyişikləri öncədən görmə qabiliyyəti təşkil

edir. Bunun üçün müxtəlif hadisə və kateqoriyaların uzlaşdırılması və ilk baxışda məqsədəuyğun hesab edilməyən ideyalarının müdafiə edilməsi zəruridir. obrazlı ifadə etsək “tüstünü yangın başa verənə kimi hiss etmək” və gələcəkdə xüsusi əhəmiyyət kəsb edə biləcək meyllərə diqqətlə yanaşmaq lazımdır.

Strateji marketinqin digər funksiyaları – təşkil etmə, nəzarət və tənzimləmə funksiyaları onlar əməliyyat marketinqi çərçivəsində həyata keçirildiyi qaydaya uyğun yerinə yetirilir. Strateji marketinqin təşkil etmə funksiyası strateji planların həyata keçirilməsini təmin edir. Onun nəzarət funksiyası əldə edilmiş nəticələrin qiymətləndirilməsini və zəruri hallarda plan tapşırıqlarını düzəlişlərin edilməsini əhatə edir. Tənzimləmə funksiyası yerinə yetirilməli olan vəzifələrin, həll edilməli olan nəsəllərin və onları yerinə yetirən, həll edən insanların fəaliyyətinin əlaqələndirilməsini nəzərdə tutur. Burada əməliyyat marketinqindən fərqli olaraq strateji marketinqin əsas məqsədi hazırlanmış strategiyanın realizasiyası və ətraf mühitdə və korporativ strategiyada baş verən dəyişiklikləri nəzərə almaqla həmin strategiyaya düzəlişlərin edilməsidir. Bu funksiyaların realizasiyasında əməliyyat marketinqin həyata keçirilməsində tətbiq edilən metodlardan istifadə edilir.

Strateji marketinq məqsədinə nail olmaq və vəzifələrini həll etmək üçün aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirir:

1. Müəssisənin bazar strategiyasının formalaşdırılması. Bu funksiya çərçivəsində aşağıdakı işlər yerinə yetirilir:

- istehlakçıların tələbat və tələbinin təhlili və proqnozlaşdırılması;
- bazarın konyunkturunun təhlili və proqnozlaşdırılması;
- rəqabət üstünlüyünün təhlili və proqnozlaşdırılması;
- müəssisənin ətraf mühitlə əlaqəsinin təhlili;
- rəqib məhsulların keyfiyyətinin və resurs tutumluğunun təhlili və proqnozlaşdırılması;
- müəssisənin və onun rəqiblərin istehsalının təşkilati-texniki səviyyəsinin təhlili və proqnozlaşdırılması;
- hər bir bazar segmentin tutumunun proqnozlaşdırılması;

- konkret bazarda müəssisənin gələcəkdə istehsalını planlaşdırdığı məhsulun rəqabət qabiliyyətinin proqnozlaşdırılması;

- hədəf segmentinin seçilməsi.

2. Marketing konsepsiyasının realizasiyası. Bu funksiyaya aşağıdakılar aiddir:

- müəssisənin menecment sisteminin strukturunun və məzmununun uyğunlaşdırılması;

- müəssisənin təşkilati və istehsal strukturunun layihələşdirilməsində iştirak edilməsi;

- əsasnamənin və vəzifə təlimatlarının hazırlanmasında iştirak edilməsi;

- müəyyən dövr ərzində müəssisənin marketing konsepsiyasının realizasiyası üzrə tədbirlər planının hazırlanması, razılaşdırılması və rəhbərlik tərəfindən təsdiq edilməsi;

- istehsal və pealizasiya edilən məhsulların qiymətinin müəyyən edilməsi və razılaşdırılması.

3. Strateji reklam və satışın həvəsləndirilməsi. Bura aşağıdakı işlərin yerinə yetirilməsi daxildir:

- reklam fəaliyyətinin məqsədinin müəyyən edilməsi;

- reklam fəaliyyətinin təşkili metodlarının, qaydalarının və yayımı vasitələrinin müəyyən edilməsi;

- satışın həvəsləndirilməsi və mənfəətin artırılması strategiyasının formalaşdırılması;

4. Marketing tədqiqatlarının aparılması. Bu funksiya çərçivəsində yerinə yetirilən işlərə aşağıdakılar aiddir:

- müəssisənin marketing bölməsinin strukturunun hazırlanması;

- marketing tədqiqatlarının informasiya təminatının və normativ bazasının yaradılması;

- marketing tədqiqatlarının kadr təminatının formalaşdırılması;

- marketing tədqiqatlarının texniki vasitələrlə təmin edilməsi.

Qeyd edilən bu funksiyaların yerinə yrtirilməsi üçün strateji marketing bir sıra prinsiplərə əsaslanır. Bu prinsiplərə aşağıdakılar aiddir:

- istehlakçıların ehtiyaclarının, tələbatlarının və tələbinin hərtərəfli nəzərə alınması;
- istehlakçılar üçün böyük dəyərlik kəsb edən məhsul və xidmətlər vasitəsilə onlar uğurunda mübarizənin aparılması;
- istehlakçıların tələbatları ilə müəssisənin istehsal gücləri arasında tarazlığın yaradılması;
- müəssisənin inkişafının ümumi strategiyası ilə qarşılıqlı əlaqə yaratmaqla uzunmüddətli məqsədlərə yönəlilik;
- marketinqin ətraf mühitinin fasiləsiz monitorinqi sisteminin və rəqiblərin təhlilinin vasitəsi ilə strateji marketinqin strategiyasının və məqsədinin formalaşmış situasiyaya uyğunlaşdırılması;
- müəssisənin fəaliyyətində marketinqin ətraf mühitinə, o cümlədən bazarın yaratdığı imkanlarından istifadə edilməsi və s.

Son illərdə, birincisi, mülkiyyətin özəlləşdirilməsi, iqtisadiyyatın deregulyasiyası və bunların nəticəsində bazarın liberallaşması, inhisarçılığın aradan qaldırılması və biznes mədəniyyətində baş verən dəyişikliklər, ikincisi, dünya iqtisadiyyatında baş verən integrasiya və qloballaşma prosesləri, üçüncüsü və ən əsası, postsovet ölkələrinin iqtisadiyyatının bazar münasibətlərinə keçidi və bu kimi digər amillər marketinq konsepsiyasına və onun funksiyalarına praktiklərin və alimlərin baxışlarının dəyişməsinə səbəb oldu. Belə ki, yəni yaranmış “burulğanlı” iqtisadi mühitdə müəssisənin bazar uğuru həlledici dərəcədə onun fəaliyyətinin yalnız istehlakçı yönümlü olmasından yox, bu fəaliyyətin bütünlükdə bazar yönümlü olmasından, yəni bazarın əsas subyektlərinin maraqlarının nəzərə alınmasından asılıdır. Buna uyğun olaraq marketşünaslar belə hesab etməyə başladılar ki, marketinq də bazar yönümlü olmalı və marketinq funksiyalarının həyata keçirilməsi yalnız müəssisənin müvafiq şübhəsinin deyil, onun bütün bölmələrinin və dərəcələri pillələrinin vəzifəsi olmalıdır. Bütün bunlar bazar yönümlü marketinq-menecment konsepsiyasının yaranmasına səbəb oldu.

Bazar yönümlü marketinq konsepsiyasının yaranması, birincisi, marketinqdə istehlakçının maraqları ilə yanaşı bazarın digər subyektlərinin maraqlarının nəzərə

alınmasının zərurililiyi ilə əlaqədardır. Bu konsepsiyanın müəlliflərindən olan J. J. Lamben bazarın subyektlərinə istehsalçı və istehlakçı ilə yanaşı distribütorları, nüfuzlu (təsiretmə gücünə malik) şəxsləri, rəqibləri və makromühiti aid edir. O belə hesab edir ki, yeni iqtisadi mühitdə marketing yalnız bütün bazar subyektlərinə yönəlik xarakter daşıdıqda, onların tələbat və maraqlarını təmin etdikdə yüksək səmərə ilə həyata keçirilə bilər. O göstərir ki, bu məqsədlə istehsalçı müəssisə bazarın göstərilən subyektlərinin davranışına və istəklərinə dair informasiya toplanması üçün kifayət qədər resursları ayırmalı, toplanmış informasiya əsasında bazar yönümlü fəaliyyət plan və proqramları tərtib etməli və bu planın tərtib edilməsində müəssisənin bütün idarəetmə pillələri iştirak etməlidir.

Doğrudan da bazar iqtisadiyyatında mükəmməl rəqabət mühiti mövcud olduğundan və bazarda çoxlu sayda rəqiblər fəaliyyət göstərdiyindən istehlakçıların tələbatlarının və ehtiyaclarının daha dolğun ödənilməsi müəssisənin bazar uğurunun zəruri şərti olsada kafi şərti deyildir. Çünki rəqiblər bu fəaliyyəti müəssisəyə nisbətən daha yüksək effektivlə həyata keçirdikdə bu onun bazarda sıxışdırılmasına, baza payının azalmasına, mənfəətinin azalmasına, hətta bazardan sıxışdırılıb çıxarılmasına gətirib çıxara bilər. Deməli, hər bir müəssisənin bazar uğuru həlledici dərəcədə rəqabət üstünlüyü əldə etməsindən, yəni rəqiblərinə nisbətən istehlakçılara daha çox fayda vəd edən məhsullar təklif etməsindən asılıdır. Buna görə də hər bir müəssisə daima həm bir başa rəqiblərinin, yəni eyni növ məhsul istehsal edən rəqiblərinin, həm də dolayı rəqiblərinin, yəni əvəzedici məhsullar istehsal edən rəqiblərinin bazar fəaliyyətini daima izləməli, onların marketing kompleksində və marketing strategiyalarında baş verən dəyişiklikləri, həmçinin onların güclü və zəif tərəflərini öyrənməli, marketing fəaliyyətində və marketing strategiyalarında bunları nəzərə almalıdırlar. Deməli, mükəmməl rəqabətin mövcud olduğu mühitdə hər bir müəssisə bazar uğuru qazanmaq üçün istehlakçı yönümlülüklə rəqib yönümlülük arasında balans yaratmağa cəhd etməlidir.

Digər tərəfdən, istehlakçılara nəzarət uğurunda mübarizə həmişə həm istehsalçılar, həm də distribütorlar - tacirlər üçün ən vacib problemlərdən biri

olmuş və istehsalçılar uzun illər ərzində onların rolunu məhsulların bölüşdürülməsi vəzifəsi ilə məhdudlaşdırmağa nail ola bilmiş, onlara tərəfdaş kimi yanaşmışlar. Lakin keçən əsrin sonlarında tacirlərin, xüsusən də tez dövr edən məhsullar bazarlarında hökümranlığı ələ keçirməsi, onların öz ticarət marakaları ilə məhsul satmaları, bir çox istehsalçıların məhsullarını satmasından imtina etməsi, həmçinin tacirlərin təmərküzləşməsi, beynəlxalq tədarükat qruplarının sayının artması, bir sıra məhsulların, məsələn, qida məhsullarının yayımını həyata keçirən avropalı tacirlərin müasir informasiya texnologiyalarından istifadə etməsi nəticəsində istehsalçılar distribütorlara tərəfdaşlardan daha çox rəqib kimi yanaşmağa başladılar. Buna uyğun olaraq istehsalçı müəssisələr fəaliyyətlərində istehlakçı və rəqiblərlə yanaşı distribütorların maraq və mənafeələrini, onların strategiyalarını da nəzərə almağa başladılar.

Keçən əsrin 80-ci illərindən başlayaraq istehlakçıların hüquqların müdafiəsi (konsümerizm) və ətraf mühitin mühafizəsi hərəkatının (environmentalism) üzvləri marketinqin cəmiyyəti istehlak edən cəmiyyətə çevirdiyini, məhsulların istehsalına sərf edilən xərclərin artmasına, bir sıra hallarda istehlakçıların hüquqlarının pozulmasına səbəb olduğunu və həyat keyfiyyətini yüksəltmədiyini iddia edərək müəssisələrin müəssisələrin marketinq fəaliyyətində bütünlükdə cəmiyyətin maraqlarının nəzərə alınmasını tələb etməyə başladılar.

Bunu nəzərə alan beynəlxalq təşkilatlar və ölkələr, o cümlədən ölkəmiz də istehlakçıların hüquqlarının, ətraf mühitin çirkləndirilməsinin və ekoloji tarazlığının pozulmasının qarşısını almağa, ətraf mühitin mühafizəsini təmin edən normativ-hüquqi aktlar qəbul etməyə, müəyyən edilmiş öhdəliklərin, norma və normativlərin yerinə yetirilməməsinə görə ciddi cərimələr və digər sanksiyalar müəyyənləşdirməyə başladılar. Qeyd edilən bu və digər hallar istehsalçıları yuxarıda qeyd edilən bazar subyektləri ilə yanaşı bütünlükdə cəmiyyətin uzunmüddətli tələbatlarını və rifahını da nəzərə almağa məcbur etdi.

Bazar yönümlü marketinq konsepsiyasının yaranmasının digər səbəbi yaranmış yeni situasiyada marketinqin funksiyalarının müəssisənin marketinq bölməsi tərəfindən lazımi effektlə həyata keçirilməsinin mümkün olmaması

səbəbindən onların yerinə yetirilməsində müəssisənin bütün bölmələrinin və idarəetmə pillərinin iştirak etməsini tələb etməsidir. Başqa sözlə desək, marketingin funksiyalararası əlaqələndirmə üzrə fəaliyyətə çevrilməsidir.

Funksiyalararası əlaqə isə yuxarıda qeyd edilən bazar subyektlərinin hər hansı biri və ya hamısı ilə bu və ya digər dərəcədə əlaqəsi olan müxtəlif şöbə və bölmələr arasında kommunikasiyanın yaradılmasını və mübadiləni mümkün edir. Deməli, funksiyalararası əlaqələndirmə bazar yönümlülüklə müəssisənin fəaliyyətinin nəticələri arasında əlaqələndirici rolunda çıxış edir.

Beləliklə bazar yönümlü marketing-menecment “istehlakçılara, düstribüterlərə, nüfuzlu şəxslərə, rəqiblərə və makromühitə (yəni, bütünlükdə cəmiyyətə) yönəldilmiş və funksiyalararası əlaqələndirmə vasitəsi ilə bu dörd yönümlülüyn balansını təmin edən fəaliyyətdir”

1.2. Müəssisənin marketingdə fəaliyyətində planlaşdırmanın yeri və rolu

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində öz istehlakçılarını axtarıb tapan və onları qoruyub saxlaya bilən, rəqibləri ilə müqayisədə onlara daha çox fayda təklif edən firmalar bazar, kommersiya uğuru qazana bilir. Lakin bu zaman «Bəs bu istehlakçılar kimdir» sualı meydana çıxır. Xidmət edilməsi zəruri olan istehlakçıların seçilməsi məsələsi menecerlər tərəfindən qəbul edilən ən əsas qərarlardandır. Özü də bu istehlakçıların, dəyərlərin necə yaradılması haqqında düşünmək lazımdır. Bura müvafiq texnologiyanın və rəqabət strategiyasının seçilməsi, rəqabət üstünlüyünün yaradılması aiddir. Müəssisənin marketing mühiti daima dəyişdiyindən o, özünün imkanları ilə bazar situasiyası, şəraiti arasında strateji balans yaratmaq məqsədilə həmin mühiti uyğunlaşmağı bacarmalıdır. Müəssisənin biznes mühitinin və özünün imkanlarının təhlili, marketing fəaliyyətinin istiqamətləri haqqında qərarların qəbulu və bu qərarların praktiki realizasiyası prosesi *marketing planlaşdırılması* adlandırılır.

Marketingə və planlaşdırmaya aid ədəbiyyat formal planlaşdırma prosesindən əldə edilən faydaların izahında heç də həmişə ardıcıl deyildir. Belə ki, bir sıra müəlliflər ətraf mühit amillərin tez-tez və sürətlə dəyişdiyindən və bunun nəticə-

sində formal planların dəyişən mühitə uyğun gəlmədiyindən onun əhəmiyyətsiz olduğunu söyləyirlər. Digər tərəfdən bu kompaniyanın fəaliyyətinin nəticələrinə planlaşdırmanın verdiyi «təhfələrin» müəyyən edilməsinin çətinliyi ilə izah edilir. Bunun çətinliyi çoxsaylı qarşılıqlı əlaqədə olan faktorların kompleks təbiətindən irəli gəlir. Buna baxmayaraq bir çox mütəxəssislər tərəfindən aparılan tədqiqatlar planlaşdırma prosesi ilə mənfəətlilik arasında müsbət əlaqənin olduğunu təsdiq edir. Formal strateji planlaşdırmanın ümumi üstünlüklərini aşkar etmək daha asandır. Strateji təfəkkür:

- müəssisənin rəhbərliyinə indiki mərhələdə istifadə edilən strategiyanın mənasibliyini qiymətləndirməyə vadar edir;
- müəssisənin rəhbərliyini alternativ strategiyaları nəzərdən keçirməyə vadar edir;
- gələcəyə istiqamətlənməyə bacarmağı, qısa və uzun müddətli qərarların uzlaşdırılmasını tələb edir;
- enerji və resursların problemlərdə mərkəzləşməsi meylini zəiflədir;
- resursların bölüşdürülməsinin əsaslarını təmin edir;
- müəssisənin güclü və zəif tərəflərini, həmçinin müəssisədən kənar amillərin yaratdığı imkan və təhlükələri nəzərə almağa imkan yaradır;
- məntiqli və sistemli düşünməni nəzərdə tutur;
- kommunikasiya, əlaqələndirmə (uzlaşdırma) və nəzarət vasitələrini təmin edir;
- müəssisənin işçilərini strateji proseslərə cəlb etməklə kollektivdə mənəvi mühitin yaxşılaşdırılmasına imkan yaradır;
- strateji proseslərdə əməkdaşların iştirakı onların kompaniyada həyata keçirilən dəyişikliklərə müqavimətini azaldır və ya tamamilə aradan qaldırır və s.

Marketinqin planlaşdırılması müəssisənin marketinq fəaliyyətinə təsir edən ətraf mühit amillərinin və öz imkanlarının təhlili, marketinqin məqsədinin müəyyən edilməsi, həmçinin marketinq fəaliyyətinin istiqamətləri üzrə qərarların qəbulu və onların həyata keçirilməsi üzrə tədbirlər, üsullar və metodlar kompleksidir.

Planlaşdırmanın məqsədi müəssisənin nəyi necə etməli olduğunu, nə əldə et-

mək istədiyini və konkret situasiyalarda hansı işləri görməli olduğunu qabaqcadan müəyyənləşdirməkdir.

Marketingin planlaşdırılması prosesi onun realizasiyası üzrə ardıcıl mərhələ və əməliyyatların, yerinə yetirilən hərəkətlərin məcmusudur.

Marketingin planlaşdırılması strateji planlaşdırma kimi məşhur olan daha geniş konsepsiyanın bir hissəsidir. Bu konsepsiya marketinglə yanaşı kompaniyanın fəaliyyətinin istehsalın, maliyyənin və heyətin idarə edilməsi kimi strateji istiqamətlərini də əhatə edir və bu məsələlərə kompaniyanın strateji inkişaf və xarici mühit kontekstində nəzərdən keçirir. Strateji planlaşdırmanın təyinatı kompaniyanın formalaşdırılmasını və yenidən formalaşdırılmasını elə həyata keçirməkdən ibarətdir ki, onun fəaliyyəti və bu fəaliyyətin məhsulları daima onun korporativ məqsədlərinə, məsələn, mənfəətin və ya satışın həcmnin artırılması məqsədinə uyğun gəlsin. Kompaniyanın ətraf mühit amilləri ilə qarşılıqlı fəaliyyətinin idarə edilməsinə marketing üzrə hərbərlər məsuliyyət daşıdığından onlar strateji planlaşdırma aparıcı rol oynayirlar.

Müəssisənin strateji inkişafında marketing planlaşdırılmasının rolunun düzgün qiymətləndirilməsinə edilən cəhdlər kompaniyanın fəaliyyətinin xüsusiyyətlərindən irəli gələn bəzi çətinliklərlə qarşılaşır. Ən sadə halda kompaniya yalnız bir bazara və yalnız bir məhsul təklif edə bilər. Bu halda marketing marketing planlaşdırılmasının rolu bu məhsulun marketing kompleksinin istehlakçıların ehtiyaclarına uyğun gəlməsindən, həmçinin digər məhsulların yeni bazarlarda satışı üçün kompaniyanın güclü tərəflərindən istifadə edilməsi imkanlarının axtarılıb tapılmasından ibarət olur. Lakin bir çox kompaniyalar çoxsaylı bazarla geniş çeşiddə məhsullar təklif edir. Bu situasiyada da marketing planlaşdırılmasının strateji planda rolu birinci situasiyadakı kimidir. Lakin korporativ idarəetmənin daha bir funksiyası: mövcud resursların məhsul çeşidləri arasında bölüşdürməsinin xarakterini müəyyənləşdirmək funksiyası vardır. Resursların məhsul çeşidləri arasında bölüşdürülməsi digər məsələlərlə yanaşı həm də hər bir məhsul üçün bazarın cəlbədiciyi səviyyəsindən asılı olduğundan müvafiq idarəetmə qərarları marketing xidmətinin iştirakı ilə qəbul edilməlidir.

Nəhayət, kompaniyanın fəaliyyəti bir neçə istiqamətdə diversifikasiya oluna bilər. Özü də bu zaman hər bir fəaliyyət istiqamətinə müəyyən istehlakçı qruplarına xidmət göstərən və müəyyən rəqblərlə qarşılaşan struktur bölməsi uyğun gəlir. Strategiya baxımından hər fəaliyyət istiqaməti müstəqil fəaliyyət göstərə bilər, yəni *strateji təsərrüfat vahidi və ya strateji biznes vahidi* əmələ gətirə bilər. Korporativ planının əsas tərkib hissəsi müəssisənin bütün növ mövcud resurslarının bu strateji biznes vahidləri arasında bölüşdürülməsidir. Korporasiya səviyyəsində qəbul edilən strateji qərarlar adətən başqa kompaniyaların satın alınması, hər hansı bir bölmənin satılması və diversifikasiyanın digər formaları ilə əlaqədar olur. Burada marketinq planlaşdırılmasının rolu həmçinin xarici mühitin yaratdığı imkan və təhlükələrin aşkar edilməsindən ibarət olur.

Formal planlaşdırma prosesini çoxsaylı modellərinin olmasına baxmayaraq onların əksəriyyət planlaşdırmanın çoxfazalı, çox mərhələli strukturuna əsaslanır. Bu yanaşmaya görə marketinq planlaşdırılması prosesində aşağıdakı suallara cavab verilməlidir:

1. Bizim indiki vəziyyətimiz necədir?
2. Biz indiki vəziyyətə necə gəlib çıxdıq?
3. Biz hara gedirik və ya getmək istəyirik?
4. Biz nəyə cəhd edirik?
5. Biz öz məqsədlərimizə necə nail ola bilərik?
6. Biz lazım olan istiqamətdəmi irəliləyirik?

Marketinqin, biznesin planlaşdırılmasını da biz öz şəxsi fəaliyyət planlarımızı tərtib etdiyimiz kimi tərtib edə bilərik. Bu halların hər ikisi üçün eyni planlaşdırma prosesi sxemindən istifadə etmək mümkündür. Bu prosesin mahiyyətini yuxarıda qoyulan suallara cavab verməklə başa düşmək mümkündür. Planlaşdırmanın mahiyyətini daha anlaşıqlı və daha aydın başa düşmək, təzahür etmək üçün onu özümüzün daha yüksək vəzifə tutmaq üçün etdiyimiz hərəkətlərin təmsalında izah edək.

Planlaşdırılması prosesinin ilkin, istinad nöqtəsi «Bizim indiki vəziyyətimiz necədir?» sualının qoyuluşudur. Bu suala cavab almaq üçün işin faktiki vəziyyəti

təhlil edilir, faktiki vəziyyətin konstataşiyası və gözlənilən nəticələrlə müqayisədə nail olunmuş uğurların qiymətləndirilməsi həyata keçirilir. Bunun nəticəsində isə bütün mümkün alternativlər aşkar etmək mümkündür. Marketing planlaşdırılması kontekstində bura müəssisədaxili və müəssisdən kənar amillərin auditi aid edilir.

Biz indiki vəziyyətə necə gəlib çıxdıq? Sualının cavabı əvvəllər nəzərdən keçirilmiş və vəzifələrin iyerarxiyasına gətirmiş strategiyaların iyerarxiyasına aid olan vəzifələrin formalaşdırılmasıdır. Bu sual əvvəlki sualın cavabında müəyyən edilmiş uğur və uğursuzlaqlara səbəb olmuş və əhəmiyyətli hadisələrin təhlilində təhlilində mərkəzləşir. Prosesin nümayişi kimi belə təsəvvür edək ki, birinci suala, yəni bizim indiki vəziyyətimiz necədir sualına belə bir cavab alınmışdır: «beş il ərzində kompaniyada qısa müddət ərzində istifadə edilən istehlak təyinatlı məhsulların satışı ilə məşğul olan və reklam, satışın həvəsləndirilməsi və yeni məhsulun hazırlanması sahəsində təcrübəsi olan menecer köməkçi vəzifəsindəni-yik». Bu situasiyada özünü qiymətləndirmə yalnız neqativ ola bilər: çünki bu vəzi-fəyə yüksəlmək üçün beş il böyük müddətdir. Bizi bu vəzifəyə gətirən yolun qiymətləndirilməsi a) təhsil (elmi dərəcənin) və ixtisas dərəcəsinin alınması və bizi qiymətləndirməmişə görə həm kommunikasiya, həm də analitik fəaliyyət sahəsin-də çox yüksək olan şəxsi peşəkarlıq təcrübəmizin təkmilləşdirilməsi mərhələlərin-dən ibrət ola bilər.

Növbəti – «Biz hara gedirik və ya getmək istəyirik» sualı fəaliyyətimizdə heç nəyin dəyişməyəcəyi halda gələcəkdə bizi nəyin gözləməsi və ya bizim vəziyyəti-mizin necə olacağı məsələsində təmərküzləşir. Əgər biz fəaliyyətimizdə heç nə dəyişdirmədən əvvəlki kimi davam edəcəyiksə onda nəticələr necə olacaqdır? Bu halda bizim qiymətləndirmə belə ola bilər: fəaliyyətimizi əvvəlki kimi davam etdirəriksə biz kompaniyada 3 ildən sonra marka üzrə menecer vəzifəsinə, 10 ildən sonra isə məhsul üzrə menecer vəzifəsində işləyəcəyik. Lakin «Biz nəyə cəhd edirik?» sualına da cavab vermək lazımdır. Bu sualın cavabı bizim nəyə nail olacağımızla nəyə nail olmaq istədiyimizi, nəyə cəhd etdiyimizi müqayisə etməyə imkan verir. Bu, planlaşdırmanın əsas sualıdır. Əgər bizim ümidlərmiz indiki fəaliyyətimizə əsaslanan perspektivin real qiymətləndirilməsi ilə üst-üstə düşürsə,

onda biz indiki fəaliyyətimizi davam etdirməliyik. Deməli, bizim 3 ildən sonra marka üzrə menecer vəzifəsinə və 10 ildən sonra məhsul üzrə menecer vəzifəsinə yüksəlməmiş bizi tamamilə qane edir.

Əgər biz bununla razılaşmırıqsa və 1 ildən sonra marka üzrə menecer, 5 ildən sonra məhsul üzrə menecer olmaq istəyiriksə, onda özümüzün davranışımızı, fəaliyyətimizi dəyişdirməliyik. Bizim situasiyanı qiymətləndirməmizin mahiyyəti ondan ibarət olacaqdır ki, indiki fəaliyyətimiz nail olmaq istədiyimiz vəziyyət üçün, tutmaq istədiyimiz vəzifə üçün kifayət qədər effektiv deyildir. Buna görə də «Biz öz məqsədlərimizə necə nail ola bilərik?» sualına da cavab vermək lazımdır. Bu vaxt biz yaradıcılıqla fikirləşir, öz məqsədimizə nail olmağın mümkün yollarını axtarıq, özümüzün fəaliyyətimizdə, işlərimizdə dəyişikliklər etmək imkanlarını nəzərdən keçiririk, onu necə daha effektiv etmək məsələsi üzərində düşünürük; iş vaxtından əlavə işləməyin mümkün nəticələrini qiymətləndiririk; şirkətdə daha böyük uğurlar qazanmış işçilərin iş metodlarını nəzərdən keçirir və onların uğurlarının səbəblərini təhlil edirik. Bu proses çərçivəsində biz vaxtaşırı fəaliyyətimizin indiki vəziyyətimizlə müqayisədə cəhd etdiyimiz vəziyyətə nail olmağı vəd edən istiqamətlərinə dair qərarlar qəbul edirik. Beləliklə, biz «Biz öz məqsədlərimizə necə nail ola bilərik?» sualının cavabı əsasında gələcək strategiyamızın təməlini hazırlayırıq.

Nəhayət, özümüzün fəaliyyətimizdə dəyişikliklərin edilməsinə dair qərarlarımızı praktikada həyata keçirməklə biz vaxtaşırı «Biz lazım olan istiqamətdəmi irəliləyirik?» sualına cavab axtarmaqla özümüzün vəziyyətimizi yoxlayırıq. Əgər bu suala cavab müsbət olarsa, onda biz karyera planımızı və ya hər hansı bir vəzifəyə nail olmaq planımızı dəyişdirmirik, bu sualın cavabı mənfi olduqda isə ona müəyyən dəyişikliklər edirik.

Biznes sahəsində planlaşdırma mahiyyət etibarilə bizim hər hansı bir vəzifəyə nail olmaq üçün tərtib etdiyimiz planlarla, etdiyimiz hərəkətlərlə eynidir. Lakin praktikada hər şey kifayət qədər çətin və mürəkkəbdir. İşənilən müəssisə özlərinin özəl maraqları, xarakterləri və baxışları olan çoxlu sayda insanlardan ibarətdir. Şübhəsizdir ki, yuxarıda göstərilən suallara onların cavabı müxtəlif

olacaqdır. Bunula yanaşı planlaşdırma prosesinin nəticələri onların işinə müxtəlif cür təsir edə bilər və əksər hallarda edirdə. Buna görə də planlaşdırma özünü onun toxunduğu bütün maraqları nəzərə almalı olan siyasi fəaliyyət kimi təqdim edir. Həm də bu maraqların ifadəçiləri planlaşdırma prosesinə və onunla əlaqədar olan bütün proses və fəaliyyətlərlə bütün kompaniyanın maraqları baxımından yox, özlərinin funksional bölmələrin dar maraqları baxımından yanaşırlar. Burada əsas məsələ planlaşdırma sistemində göstərilən gündəlik problemlərin nəzərə alınmasıdır.

Marketingin planlaşdırılması strateji marketing planlaşdırılması və illik marketing planlaşdırılması (məhsul üzrə marketing planlaşdırılması) formasında həyata keçirilir.

Strateji marketing planlaşdırılması müəssisənin məqsədi, imkanları və resursları arasında, həmçinin onlarla bazar imkanları arasında uzunmüddətli stabil tarazlıq yaradılması və bu tarazlığın saxlanması üzrə idarəetmə prosesidir.

İllik marketing planlaşdırılması məhsul (məhsul çeşidi) üzrə həyata keçirilir və məhsul üzrə marketing kompleksinin və strategiyasının tərtib edilməsini nəzərdə tutur.

Müəssisənin *marketing planları* onun marketing imkanlarını, məqsəd bazarlarını və onun xüsusiyyətlərini, bu bazarlara yönəldilmiş marketing strategiyasını və marketing fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və nəzarət kriteriyalarını özündə əks etdirən rəsmi sənəddir.

Marketingin planlaşdırılması formalarına uyğun olaraq marketing planlarının iki forması: strateji marketing planları və illik (məhsul üzrə) marketing planları vardır.

Strateji marketing planları müəssisənin uzunmüddətli inkişaf istiqamətlərini, meyllərini və bazara təklif edəcəyi məhsullar dəstini müəyyən edir, əhatə edir. Bu planlar strateji təsərrüfat vahidlərinin və müəssisənin marketing üzrə menecerləri tərəfindən tərtib olunur.

Məhsul üzrə marketing planları konkret bir məhsul növü və ya məhsul çeşidi üzrə marketing strategiyasını əhatə edir. Bu planlar məhsul üzrə menecerlər

tərəfindən tərtib edilir.

Müəssisədə marketinqin planlaşdırılması *üç səviyyədə* (pillədə): müəssisə, strateji təsərrüfat vahidləri və konkret məhsullar səviyyəsində həyata keçirilir.

Müəssisə və strateji təsərrüfat vahidləri (strateji kommersiya bölmələri) səviyyəsində həyata keçirilən planlaşdırma strateji planlaşdırmaya, konkret məhsullar üzrə marketinq planlaşdırılması isə illik (məhsul üzrə) planlaşdırmaya aiddir.

Strateji təsərrüfat vahidi dedikdə, müəssisənin tələbatının xüsusiyyətləri eyni olan istehlakçılar arasında müstəqil marketinq fəaliyyəti həyata keçirən bölmələri başa düşülür.

Marketinqin planlaşdırılmasında «yuxarıdan aşağıya», «aşağıdan yuxarıya» və «məqsədlər yuxarıdan aşağıya, planlaşdırma aşağıdan yuxarıya» metodlarından istifadə edilir.

«Yuxarıdan aşağıya» planlaşdırma metodunda marketinq strategiyası və resursların bölüşdürülməsi haqqında qərarlar müəssisənin planlaşdırma bölməsi tərəfindən mərkəzləşdirilmiş qaydada hazırlanır və icra üçün müvafiq bölmələrə və strateji təsərrüfat vahidlərinə göndərilir.

«Aşağıdan yuxarıya» planlaşdırma metodu qeyri-mərkəzləşdirilmiş planlaşdırma prosesidir və burada marketinq planlaşdırılması aşağı pillələrdə həyata keçirilir, baxılmaq və təsdiq edilmək üçün müəssisənin rəhbərliyinə təqdim edilir.

«Məqsədlər yuxarıdan aşağıya, planlaşdırma aşağıdan yuxarıya» metodunun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, marketinqin məqsədi rəhbərlik tərəfindən müəyyən edilir, marketinqin planlaşdırılması və marketinq planlarının tərtibi isə müəyyən edilmiş məqsədlərə uyğun olaraq menecerlər tərəfindən həyata keçirilir.

Beləliklə, marketinq planlaşdırılmasının aşağıdakı məsələlərə birbaşa aidiyyəti vardır:

- daha faydalı, sərfəli hədəf alıcılarına, istehlakçılarına xidmət ediləsinə;
- yeni istehlakçı qruplarının cəlb edilməsinə;
- bazarların coğrafiyasının genişləndirilməsinə;
- rəqiblər üzərində üstünlük qazanılmasına;

- bazarın inkişaf meyillərinin öyrənilməsinə;
- gəlirlərin maksimumlaşdırılmasına;
- bütün növ resurslardan səmərəli istifadə edilməsinə;
- təhlükələrin minimallaşdırılmasına və ya tamamilə aradan qaldırılmasına;
- müəssisənin zəif və güclü tərəflərinin müəyyən edilməsinə.

Marketing planlaşdırılmaması bir sıra prosesləri – tədqiqatların və inkişafın idarə edilməsini; yeni məhsulların layihələşdirilməsini və yaradılmasını; məhsul-göndərənlər üçün zəruri standartların müəyyən edilməsini; satış heyətinin güclərinin planlaşdırılmasını; satış üzrə real, nail oluna bilən məqsədlərin müəyyən edilməsini; rəqiblərin və bazarda baş verən dəyişiklərin təsirindən yayınmanı və s. çətinləşdirir. Bundan başqa, marketingin planlaşdırılması standart marketing prosedurasına aid olmayan müəssisələrdə danıqlı rəqabət üstünlüyü əldə etmək imkanı ya tamamilə mümkün olmur və ya bu imkan çox cüzi olur.

1.3. Müəssisələrdə marketing fəaliyyətinin planlaşdırılması prosesi³

Artıq yuxarıda qeyd edildiyi kimi, müəssisələrdə marketing planlaşdırılması üç səviyyədə: müəssisə, strateji biznes vahidləri və məhsul üzrə iki formada: strateji marketing planlaşdırılması və məhsul üzrə marketing planlaşdırılması formasında həyata keçirilir. Biz burada əsasən müəssisə səviyyəsində strateji marketing planlaşdırılması prosesini nəzərdən keçirəcəyik.

Müəssisə səviyyəsində strateji marketing planlaşdırılması prosesi 1.2 sayılı göstərilən mərhələlərlə həyata keçirilir.

Müəssisə səviyyəsində strateji marketing planlaşdırılmasının birinci mərhələsində *müəssisənin biznes fəaliyyətinin missiyası* müəyyənləşdirilir. Marketingə aid ədəbiyyatda müəssisənin missiyasının 1) müəssisənin fəaliyyətinin əsas istiqamətlərinin dəqiq müəyyən edilməsi üsulu kimi formalaşdırılması və 2) missiya/duyma (hissetmə) kontekstində formalaşdırılması ideyası mövcuddur.

Birinci ideyanın tərəfdarı olan marketing üzrə tanınmış amerikalı alim T.

³ Bu sual A. Məmmədovun "Marketingin əsasları" (Bakı-2007) kitabının müvafiq bölməsi əsasında yazılmışdır

Levitt müəssisənin missiyasını onun məhsullarının alıcıların hansı tələbatlarını ödəməli olduğu və bunun üçün hansı funksiyalar yerinə yetirməli olduğu əsasında müəyyən edilməsini, R. Akoff isə müəssisənin missiyasını onun təyinatına dair geniş mənada formalaşdırılmış və uzunmüddətli perspektivə hesablanmış və bu biznesi oxşar bizneslərdən fərqləndirən bəyannamə kimi müəyyənləşdirilməsini təklif edirlər. Deməli, bu yanaşmaya görə müəssisə özünün missiyası ilə hansı fəaliyyət növü ilə məşğul olduğunu və ya olmağı nəzərdə tutduğunu, hansı istehlakçıların hansı tələbatlarını ödədiyini və ya ödəmək istədiyini, istehlakçılara hansı faydalar təklif etdiyini bəyan etmiş olur.



Şəkil 1.2. Müəssisələrdə strateji marketing planlaşdırılması

İkinci yanaşmanın müəllifləri olan A. Kempbell və K. Tovadey missiyanı müəssisənin a) təyinatını, yəni nə üçün mövcud olmasını və təklif edilən məhsuldan kimlərin faydalandığını, b) strategiyasını yəni, müəssisənin hansı bizneslə məşğul olduğunu və ya hansı bizneslə məşğul olmaq istəməsini, c) ümumi dəyərlər sisteminin, yəni müəssisənin ali rəhbərliyinin nələrə inanmasını və özünü necə aparmalı olduğunu və ç) davranış normalarının məcmusunu nəzərə almaqla daha geniş mənada müəyyən etməyi təklif edirlər.

Beləliklə, *müəssisənin missiyası* dedikdə, onun təyinatı, nə ilə məşğul olması

və ya nə ilə məşğul olmaq istəməsi, müəssisənin davranış üsulları və dəyərlər sistemi, alıcıların hansı tələbatlarını ödəməsi başa düşülür. Missiya anlayışının məzmunundan görünür ki, o müəssisənin istehsal etdiyi məhsul və ya məhsullarla, texnologiya ilə deyil bazarın, istehlakçıların tələbatına yönəldilir və onun əsasında müəyyən edilir.

Müəssisənin missiyası müəyyənləşdirilərkən müəssisənin tarixi; xarici (ətraf) mühit amilləri; müəssisənin işgüzarlıq vərdisləri, bacarığı və imkanları; müəssisənin resursları və rəhbərliyin şəxsi keyfiyyəti və inamı nəzərə alınır:

Müəssisənin məqsədinin müəyyənləşdirilməsi üçün müəssisə öz fəaliyyətinin SWOT–analizini həyata keçirir, yəni müəssisədən kənar ətraf mühitin yaratdığı imkan və təhlükələr, müəssisənin güclü və zəif tərəfləri müəyyənləşdirilir.

SWOT-analiz matrisi müəssisənin bazar fəaliyyətinin diaqnostikasının ən vacib proseduru və marketinq strategiyasının hazırlanmasının formal metodikası olmaqla müəssisənin missiyasının formalaşdırılması ilə onun məqsəd və vəzifələrinin müəyyən edilməsinin aralıq mərhələsidir. Bu metodika müəssisənin problemlərinin və idarəetmə situasiyasının qiymətləndirilməsinin ən effektiv, əlyətərli və ucuz başa gələn üsuludur. O, aşağıdakı mərhələlərə uyğun olaraq aparılır.

Birinci mərhələdə müəssisənin fəaliyyətinin marketinq auditi həyata keçirilir, onun güclü tərəfləri, məsələn yüksək iş təcrübəsinə və vərdislərinə malik olan heyəti və zəif tərəfləri, məsələn, kommunikasiyada kəsilmələr müəyyən edilir.

İkinci mərhələdə müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi mövcud və fəaliyyət göstərmək istədiyi bazar (bazarlar) tədqiq edilir və onun imkanları, məsələn, genişlənmə imkanlarının yüksək olması və təhlükələr, məsələn, dövlətin əsassız müdaxiləsi qiymətləndirilir.

Üçüncü mərhələdə isə müəssisənin güclü və zəif tərəflərinin və imkanların və təhlükələrin qiymətləndirilməsi nəticəsində əldə edilmiş məlumatlar bir cəvəldə yerləşdirilir və SWOT-təhlil həyata keçirilir.

Müəssisənin imkan və təhlükələrinin, güclü və zəif tərəflərinin kəsişmələrində müəssisənin güclü tərəflərindən istifadə edilməsinin və zəif tərəflərinin neytrallaşdırılması və ya aradan qaldırılmasının mümkün variantları yazılır.

SWOT-analiz müəssisənin bazar fəaliyyətinin effektiv və effektiv olmayan olmasının səbəblərini müəyyən etməyə, onun öz biznesinin hansı istiqamətlərini inkişaf etdirməli olduğunu müəyyən etməyə və öz resurslarını segmentlər üzrə bölüşdürməyə imkan verir. Aparılmış təhlili əsasında müəssisənin marketing strategiyası və ya müəssisənin biznesinin inkişafı hipotezləri hazırlanır.

Hər bir müəssisə fəaliyyət göstərdiyi və ya fəaliyyət göstərməyi planlaşdırdığı bazar və bazarların segmentləşdirməsinə orada formalaşmış situasiyanın hərtərəfli tədqiq edilməsi və yaranmış imkanların və qarşılaşa biləcəyi təhlükələrinin qiymətləndirilməsi ilə başlayır. Başqa sözlə desək, SWOT-analiz müəssisənin güclü və zəif tərəflərini, həmçinin potensial imkan və təhlükələrini aşkar etməyə və strukturlaşdırmağa imkan verir. Buna nail olmaq üçün müəssisənin menecerləri onun güclü və zəif tərəflərini bazarda yaranmış imkanlarla müqayisə etməlidirlər. Bu amillər arasındakı uyğunluğun səviyyəsində asılı olaraq müəssisə özünün inkişaf istiqamətləri və resurslarının segmentlər üzrə bölüşdürməsinə dair qərar qəbul edir.

Beləliklə, klassik SWOT-analiz müəssisənin fəaliyyətində güclü və zəif tərəflərin, həmçinin müəssisədən kənar mühitin yaratdığı təhlükə və əlverişli imkanların müəyyən edilməsini və strateji baxımdan vacib rəqiblərə münasibətdə onların qiymətləndirilməsini nəzərdə tutur.

Strateji planlaşdırmanın növbəti mərhələsində müəssisənin missiyasının əsasında *onun məqsədi* müəyyənləşdirilir. Çünki, missiya ümumi, deklarativ xarakter daşdığından müəssisənin strategiyasının, ona nail olması üzrə tədbirlərin hazırlanmasını çətinləşdirir. Buna görə də missiya detallaşdırılaraq konkret məqsədə (məqsədlərə) transformasiya edilir. Müəssisənin məqsədi qlobal məqsədə və bu məqsədə çatmağı təmin edən və ya konkret zaman kəsiyində müəssisənin nail olmaq istədiyi lokal məqsədlərə bölünür. Məqsəd müəssisənin konkret inkişaf istiqamətini müəyyən edir, imkan daxilində kəmiyyətə, yəni rəqəmlərlə ifadə olunmalıdır ki, ona nail olunmasına nəzarət edilə bilsin. Məsələn, «müəssisənin bazar payı 5%-dən 8%-ə çatdırılsın, yaxud satışın həcmi 15% artırılsın, yaxud avans edilmiş kapitalla görə mənfəətlilik normasının 18%-ə çatması təmin edilsin»

və s.

Strateji planlaşdırmanın biznes portfelin və ya məhsul portfelinin təhlili mərhələsində hansı fəaliyyət sahəsinin inkişaf etdiriləcəyi və hansı fəaliyyət sahəsinə əlavə investisiya yönəldiləcəyi, hansı fəaliyyət sahəsinin ləğv edilməli olduğu və ya hansı fəaliyyət sahəsinin mövcud səviyyədə saxlanılacağı müəyyənləşdirilir və əsaslandırılır.

Biznes-portfelin təhlilində «Boston Consulting Group»-un işləyib hazırladığı «artım və pay» metodu və «General Electric» firması ilə «Mckinsey & Co» konsaltinq firmasının birlikdə hazırladığı «bazarın cəlbədiciyi və firmanın vəziyyəti» metodudur.

BCG müəssisənin hər bir fəaliyyət növünü qiymətləndirmək üçün bazarın artım tempi və nisbi bazar payı (müəssisənin mütləq bazar payının əsas rəqibin mütləq bazar payına nisbəti) göstəricisindən istifadə edirlər. Bazarın artım tempi müəssisənin marketing imkanlarını, bazar payı isə onun rəqabət mövqeyini, yəni zəif və güclü tərəflərini xarakterizə edir. Bu göstəricilərin hər biri yüksək və aşağı qiymətlə qiymətləndirilir. Bu göstəricilərin qiymətlərinin kombinasoyasından asılı olaraq müəssisənin biznes-portfelinin 4 kvadratdan ibarət matrisa formasında göstərilir (1.3 sayılı şəkil).

Biznesə, fəaliyyətə yeni başlayan müəssisələr adətən yüksək inkişaf tempinə, lakin bazar payı aşağı olan fəaliyyət sahələri ilə məşğul olmağa çalışırlar. Başqa sözlə desək, onlar «problemlı uşaqlar» kvadratında fəaliyyət göstərməyə üstünlük verirlər. Müəssisələr bu fəaliyyət növünə daha çox investisiya ayırır və onu sürətlə inkişaf etdirməyə səy edirlər ki, öz rəqiblərini qabaqlasınlar və bunun sayəsində bazar paylarını artırınsınlar. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, bu kvadratda fəaliyyət göstərmək kifayət qədər risklidir. Çünki burada həm təhlükələr, həm də inkişaf imkanları eyni dərəcədə yüksəkdir. Buna görə də bu fəaliyyət növü «ulduzlara» da, «qapan itlərə» də çevrilə bilər. Buna görə də müəssisə bu sahəyə investisiya yönəldərkən bütün amilləri nəzərə almalıdır. «Problemlı uşaqlar» kvadratında yerləşən fəaliyyət növləri müvəffəqiyyətlə inkişaf etdikdə «ulduzlara» çevrilir.

«Ulduzlara» kvadratına satışının həcmnin artım tempi və bazar payı yüksək

olan fəaliyyət növləri aid edilir. Bu kvadrata daxil olan məhsulların satışı müəssisəyə böyük həcmdə mənfəət əldə etməyə imkan verdiyindən o, rəqiblər üçün də cəlbədicidir və burada rəqabət mübarizəsinin səviyyəsi çox yüksək olur. Buna görə də firma bu bazarlarda özünün lider mövqeyini qoruyub-saxlamaq üçün bu məhsulların bu sahəyə əlavə reinvestisiya yönəldir.

Stışının artım tempi aşağı, bazar payı yüksək olan fəaliyyət növləriur «Sağmal inəklərə» aid edilir. Müəssisə bazarda öz liderliyini saxlayır. Bu fəaliyyət növləri yetkin biznesə aid edilir, yəni burada həm müəssisənin imkanları, həm də onun fəaliyyəti üçün təhlükələr eyni dərəcədə aşağıdır. Bunun nəticəsində isə bu fəaliyyət növlərinə yönəldilən xərclərin səviyyəsi aşağı düşür və yüksək gəlir əldə edilir. Müəssisə bu fəaliyyət növlərindən əldə edilən gəlirləri ya bu sahədə liderliyini saxlamağa, ya da inkişaf etdirilməsi zəruri olan fəaliyyət növlərinə yönəldir. Əldə edilən gəlirləri digər fəaliyyət növlərinin inkişafına yönəldildikdə «sağmal inəklər» «qapan itlərə» çevrilə bilər.

«Qapan itlərə» aid edilən fəaliyyət növlərində həm bazarın artım tempi, həm də müəssisənin bazar payı aşağı olur. Bu fəaliyyət növləri, bir qayda olaraq, müəssisəyə mənfəət gətirmir, bəzi hallarda isə ziyanla başa gəlir. Buna görə də müəssisə bu fəaliyyət növlərindən əldə edilməsi mümkün olan gəlirləri realizə etməyə çalışır və onun ləğv edilib-edilməməsinə dair qərar qəbul edir.

Q. Assel haqlı olaraq biznes-portfelin təhlilinin bu metodunun çatışmazlığını qeyd edərək göstərir ki, başlıca çatışmazlığı müəssisənin bazar payının yüksək mənfəət əldə edilməsinin və müəssisənin bazardakı mövqeyinin meyarı kimi götürülməsidir. Lakin, mənfəətin məbləği və müəssisənin bazardakı mövqeyinin dayanıqlı olması bazar payı göstəricisi ilə yanaşı, bir çox digər amillərdən də asılıdır. Məsələn, bazar payı az olan müəssisə rəqabət üstünlüyü qazanmaqla və yaxud müdafiə olunan bazar «sığınacağında» («aclığında») fəaliyyət göstərməklə bazar payı yüksək olan müəssisəyə nisbətən daha yüksək mənfəət əldə edə bilər [2, s. 696].

Bu çatışmazlığı aradan qaldırmaq üçün «General Electric» kompaniyası «McKinsey & Company» konsaltinq firması ilə birlikdə biznes-portfelinin təhlilinin

çoxkriteliyalı “bazarın cəlbediciliyi- müəssisənin bazaar mövqeyi” modelini hazırlamışlar.. Bu metodda həm bazarın cəlbediciliyi, həm də müəssisənin bazar mövqeyi çoxsaylı meyarlarla, amillərlə qiymətləndirilir.

Bu amillərin hər biri müəssisənin menecerləri tərəfindən 5 ballıq sistemlə qiymətləndirilir (bazarın cəlbediciliyi və mövqeyi çox aşağı olan amillər 1 bal və bazarın cəlbediciliyi və müəssisənin mövqeyi baxımından səviyyəsi çox yüksək olan amillər - 5 bal) və hər bir amilin çəkisi (müəssisə üçün əhəmiyyətliliyi baxımından) müəyyən edilir. Hər bir amilə verilən bal onun çəkisinə vurulur və bunun əsasında onların qiyməti müəyyən edilir. Alınmış bu qiymətləri bazarın cəlbediciliyi və müəssisənin mövqeyi göstəriciləri üzrə ayrılıqda toplayaraq onların hər birinin ümumi qiymətini müəy yən edirlər. Müəyyən edilmiş qiymətə uyğun olaraq həm bazarın cəlbediciliyi göstəricisi, həm də müəssisənin mövqeyi göstəricisi aşağı, orta və yüksək səviyyəyə ayrılmaqla üç yerə bölünür (məsələn, şərti olaraq bu göstəricilərin ümumi qiyməti 1-2,4 arasında olduqda aşağı, 2,4-dən 3,6-ya kimi olduqda orta, 3,6-dan 5-ə kimi olduqda isə yüksək səviyyə kimi qəbul olunur). Bunun əsasında isə «bazarın cəlbediciliyi/müəssisənin mövqeyi» matrisası 9 kvadrata bölünür [2, s. 697-698].

Müəssisənin hər bir fəaliyyət növü, yaxud strateji təsərrüfat vahidləri aldıkları qiymətlərə müvafiq olaraq bu kvadratlarda yerləşdirilir və onlara münasibətdə müəssisənin siyasəti müəyyənləşdirilir.

Matrisanın diaqonalından yuxarı hissədə yerləşən kvadratlarda bazarın cəlbediciliyi və müəssisənin mövqeyi yüksək olan fəaliyyət növləri yerləşdirilir. Bu fəaliyyət növləri müəssisənin inkişaf perspektivi baxımından səmərəli hesab olunurlar və onların genişləndirilməsi üzrə əlavə investisiya qoyuluşu siyasəti həyata keçirilir.

Matrisanın diaqonalı üzrə yerləşən kvadratlara isə bazar cəlbediciliyi və müəssisənin mövqeyi orta səviyyədə olan fəaliyyət növləri aid edilir. Bu fəaliyyət növləri üzrə qısamüddətli mənfəət əldə etmək məqsədilə seçmə investisiya siyasəti həyata keçirilir.

Matrisanın dioqanalından aşağı hissədə isə müəssisənin inkişaf perspektivi baxımından əlverişli olmayan, yəni bazar cəlbediciliyi və müəssisənin mövqeyi aşağı olan fəaliyyət növləri yerləşdirilir. Müəssisə bu fəaliyyət növləri üzrə «məhsulun yığılması» siyasəti yeridir və onlara investisiya qoyulmasını dayandırır.

Biznes-portfel strategiyasının hazırlanması prosesində hər bir fəaliyyət növünün qiymətləndirilməsi kriteriyası və strategiyası seçilir.

Biznes-portfelin potensialının qiymətləndirilməsi kriteriyası. Biznes-portfel, yəni hər bir fəaliyyət növü iki kriteriya: 1) müəssisənin marketing imkanları və 2) müəssisənin iqtisadi vəziyyəti (və ya marketing imkanlarından istifadə səviyyəsi) əsasında qiymətləndirilir. Hər iki kriteriya iki göstərici: güclü və zəif qiymətlə qiymətləndirilir.

Bu kriteriyaların və onların qiymətlərinin kombinasiyasından asılı olaraq 4 strategiyadan: artım (həm müəssisənin marketing imkanları, həm də iqtisadi vəziyyəti güclüdür); inkişaf və ya ləğvetmə (müəssisənin marketing imkanları güclü, iqtisadi vəziyyəti isə zəifdir); saxlama (müəssisənin marketing imkanları zəif, iqtisadi vəziyyəti isə güclüdür); biçim və ya ləğvetmə (həm müəssisənin marketing imkanları, həm də iqtisadi vəziyyəti zəifdir) strategiyasından biri seçilir.

Artım strategiyası 1) marketing imkanları güclü, lakin bazar mövqeyi zəif olan və 2) marketing imkanları da, bazar mövqeyi də güclü olan fəaliyyət növləri üzrə tətbiq edilir. Bu strategiyada müəssisə özünün bazar mövqeyini saxlamaq, bazarda liderliyini qorumaq və ya liderə çevrilmək məqsədilə qısamüddətli gəlir əldə edilməsi siyasətindən imtina edir və bu fəaliyyət növlərinin inkişafına əlavə investisiya yönəldir.

Mövcud vəziyyətin saxlanması strategiyasında müəssisənin bazardakı mövcud vəziyyətini qorumaq üçün onun fəaliyyət növlərinə məhdud miqdarda investisiya qoyulur və bunun vasitəsilə müəssisənin bazar liderliyi saxlanılır. Lakin investisiya qoyuluşunun məhdudlaşdırılması nəticəsində satışın artım tempi azalır.

Məhsulun yığılması strategiyası fəaliyyət növünün inkişaf etdirilməsinə investisiya qoyuluşunun dayandırılmasını, onun həyata keçirilməsinə çəkilən

xərclərin ixtisar edilməsini və bunların nəticəsində qısamüddətli yüksək gəlir əldə edilməsini nəzərdə tutur.

Ləğvetmə strategiyası həm bazar mövqeyi, həm də bazar imkanları aşağı olan fəaliyyət növləri üzrə tətbiq edilir. Bu strategiyanın tətbiqi qeyd edilən fəaliyyət növlərinə investisiya qoyuluşunun və vəsait xərclənməsinin dayandırılmasını, əldə edilməsi mümkün olan gəlirləri əldə etməklə ziyanın məbləğinin azaldılmasını və son nəticədə onun və ya strateji təsərrüfat vahidlərinin ləğv edilməsini nəzərdə tutur.

O. Uolker-kiçik, H. Boyd-kiçik, J. Larje və C. Mallinz yuxarıda qeyd edilən strategiyaları daha detallaşdıraraq “bazarın cəlbediciliyi/ müəssisənin bazar (rəqabət) mövqeyi” matrisinin hər bir kvadratı üçün konkret marketing strategiyaları təklif edirlər.

1.2 sayılı şəkildə “bazarın cəlbediciliyi/müəssisənin rəqabət mövqeyi” matrisinin hər bir kvadratında yerləşən biznes növləri üçün müəssisənin strateji vəzifəfələrinin və resurslarının bölüşdürülməsinin tövsiyə olunan prinsipləri verilmişdir. Bu prinsipləri menecerə a) mövcud resursları müəssisənin rəqabət mövqeyi təmin olunmuş cəlbedici biznes növlərində cəmləşdirməli, b) resursları cəlbedici bazarlarda müəssisənin rəqabət mövqeyinin yaxşılaşdırılmasına yönəltməli və c) müəssisənin rəqabət üstünlüyünə malik olmadığı biznes növlərində fəaliyyətin dayandırılmasına dair qərar qəbul etməli olduğunu göstərir.

Müəssisə səviyyəsində marketing planlaşdırılmasının *strategiyanın realizasiyası mərhələsində* hazırlanmış strategiyanın necə və kim tərəfindən həyata keçiriləcəyi, onu həyata keçirən şəxslərin məsuliyyəti, hansı hadisələrin harada baş verə bilməsi və bu hadisələrin nəticələrinin müəssisənin fəaliyyətində nəzərə alınması üçün hansı işlərin nə vaxt həyata keçiriləcəyi məsələləri həll olunur.

Qeyd etmək lazımdır ki, marketing strategiyasının realizasiyası onun tərtib olunmasının nəticəsi olsa da passiv proses deyil, aktiv prosesdir və müəssisənin bazar fəaliyyətinin effektivliyinə həlledici dərəcədə təsir edir. Belə ki, bazarın tələbinə uyğun gələn və müəssisəyə effektiv bazar fəaliyyəti vəd edən strategiyanın düzgün realizə olunmaması bu fəaliyyətin effektivliyini azalda və ya heçə endirə

bilər. Deməli, bazarın tələbinə uyğun gələn strategiyanın hazırlanması müəssisənin müvəffəqiyyətli bazar fəaliyyətinin zəruri şərti olsa da onun kafi şərti deyildir. Onun kafi şərti məhz *hazırlanmış strategiyanın düzgün realizə edilməsidir*.

Beləliklə, bazar situasiyasına uyğun gələn strategiyanın tərtib edilməsilə onun realizasiyasının düzgün əlaqələndirilməsi müəssisənin bazar fəaliyyətinin effektivliyinin zəruri və kafi şərtidir. Buna görə də onlar arasındakı əlaqənin qurulması səviyyəsi müxtəlif nəticələr verə bilər. Bunu öyrənmək məqsədilə V. Bonoma tərtib edilmiş strategiyanı əlverişli və əlverişli olmayan strategiyaya, onun realizasiyasını pis və yaxşı realizasiyalara bölmüş və onların müxtəlif kombinasiyalarının hansı nəticələrə səbəb olmasını təhlil etmişdir. O, tərtib edilmiş strategiya ilə onun realizasiyasının əlaqələndirilməsinin aşağıdakı variantlarını qeyd etmişdir.

1. Əlverişli strategiya - yaxşı realizasiya. Strategiya ilə onun realizasiyasının əlaqələndirilməsi, bir qayda olaraq, müəssisənin bazar fəaliyyətini yüksək effektivlə həyata keçirməyə imkan verir.

2. Əlverişli strategiya - pis realizasiya. Bu həmişə müəssisənin bazar fəaliyyətinin həyata keçirilməsində problemlərin yaranmasına gətirib çıxarır, bir çox hallarda strategiyanın realizasiyasını idarə olunmaz prosesə çevirir və son nəticədə, fəaliyyətin effektivliyinin aşağı düşməsinə səbəb olur.

3. Əlverişli olmayan strategiya - yaxşı realizasiya. Strategiya ilə onun realizasiyasının əlaqələndirilməsinin bu variantında iki hal baş verə bilər. Birincisi, o, əldə edilməsi nəzərdə tutulan nəticəyə nail olunmamasına, fəaliyyətin uğursuzluquna səbəb ola bilər. Məsələn, rəqib məhsullara nisbətən heç bir faydalılıq üstünlüyü olmayan məhsullar üzrə düzgün olmayan strategiya - yüksək qiymət strategiyası tərtib etmiş və bunun sayəsində satışın həcmnin artırılmasını planlaşdırmışdır. Bu strategiyanın özünü doğrultması ehtimalı onsuz da həddən aşağıdır. Belə bir vaxtda bu strategiyanın realizasiyasında yüksək səviyyədə təşkil olunmuş reklam kampaniyasının həyata keçirilməsi istehlakçıların narazılığını daha da artıracaq, onların həmin məhsula münasibətini daha pisləşdirəcək və satışın həcmnin daha yüksək temp ilə aşağı düşməsinə səbəb olacaqdır.

İkinci halda isə əlverişli olmayan strategiyanın yaxşı realizasiyası sayəsində buraxılmış səhvlər düzəldilir, çatışmamazlıqlar aradan qaldırılır və strategiya bazar situasiyasına uyğunlaşdırılır. Bunların nəticəsində isə müəssisənin bazar fəaliyyətinin effektivliyi nəzərdə tutulduğundan yüksək olur.

4. Əlverişli olmayan strategiya - pis realizasiya. Strategiya ilə onun realizasiyasının bu cür əlaqələndirilməsi həmişə pis bazar fəaliyyəti nəticələrinə gətirib çıxarır.

Strateji marketing planlaşdırılmasının *nəzarət mərhələsində* müəssisənin bazar fəaliyyəti qiymətləndirilir, marketingin ətraf mühitində baş verən dəyişikliklər və bu dəyişikliklərin müəssisənin bazar fəaliyyətinə təsiri öyrənilir, həmçinin müəyyən edilmiş göstəricilərdən kənarlaşmalar və onların səbəbləri aşkar edilir, zəruri hallarda strateji planlarda müvafiq düzəlişlər edilir və s.

Marketing planlaşdırılması öz əksini marketing planlarında tapır. Marketing planının strukturuna dair mütəxəssislər arasında yekdil fikir yoxdur və bu hər bir müəssisə tərəfindən müxtəlif cür tərtib edilir. Lakin marketingə aid ədəbiyyatda marketing planının ən çox rast gəlinən strukturu aşağıdakı kimidir: müasir vəziyyətin icmalı; marketingin məqsədi və vəzifələri; marketingin strategiyası; marketing proqramı; marketingin büdcəsi və nəzarət.

Müasir vəziyyətin icmalı bölməsi marketing planının əsasını təşkil edir və onun digər bölmələrinin tərtib edilməsi bu bölmənin nəticəsindən istifadə etməklə həyata keçirilir. Burada bazar və cari marketing situasiyası təhlil edilir, müəssisənin hesabat dövründəki fəaliyyəti və plan dövründə onun dəyişmə meyilləri, bu fəaliyyətə təsir edən neqativ və pozitiv amillər göstərilir, rəqiblərin bazar strategiyası təhlil edilir və müəssisənin bazar mövqeyi qiymətləndirilir. Bu bölmə üç hissədən: məhsullar, bazarlar və rəqiblər yarım bölmələrindən ibarətdir.

Marketing planının *məhsullar yarım bölməsində* müəssisənin bazara təklif etdiyi məhsullar, onların istehlak xüsusiyyətləri, yenilik səviyyəsi, üstünlükləri və çatışmamazlıqları, satışın həcmi və bazar payı və onların inkişaf dinamikası, məhsulun qiyməti və onun dəyişmə meyli, məhsul satışından əldə edilən gəlirlərin və ona çəkilən xərclərin məbləği, rentabellik səviyyəsi, məhsulun təkmilləşdirilmə-

si istiqamətləri və məhsula aid olan digər məlumatlar göstərilir.

Bazarlar yarım bölməsində müəssisənin məqsəd bazarları, onun tipi, xarakteristikası, inkişaf meyilləri, istehlakçıların alış motivləri və davranışı, onların müəssisənin və rəqiblərin məhsullarına münasibəti və bazarı xarakterizə edən digər məlumatlar əks etdirilir və təhlil edilir.

Marketing planının *rəqiblər yarım bölməsində* rəqiblərin bazar və marketing strategiyası, onların marketing kompleksi əks etdirilir. Bunlar müəssisənin müvafiq göstəricilərlə müqayisə edilir, rəqiblərin üstünlükləri və zəif tərəfləri aşkar edilir.

Marketingin məqsədi və vəzifələri bölməsində strateji planlarda plan ili üçün müəyyən edilmiş məqsəd və vəzifələr dəqiqləşdirilir və plan dövrü üçün marketingin məqsəd və vəzifələri müəyyənləşdirilir. Məqsəd konkret rəqəmlərlə ifadə olunmalıdır.

Marketingin strategiyası bölməsində isə mövcud bazar situasiyasına uyğun olaraq strateji planlarda plan ili üçün hazırlanmış strategiyaya yenidən baxılır və dəqiqləşdirilir, buna və marketingin plan ili üçün müəyyən edilmiş məqsədinə uyğun olaraq marketing strategiyası hazırlanır. Bu bölmədə bazarın seqmentləri, məqsəd bazarları, bazara çıxma metodları və vaxtı, həmçinin marketing kompleksi öz əksini tapır.

Planların *marketing proqramı* bölməsində qarşıya qoyulan məqsədə nail olunması və hazırlanmış marketing strategiyasının həyata keçirilməsi üçün hansı tədbirlərin həyata keçiriləcəyi, nə vaxt və kim tərəfindən həyata keçiriləcəyi, bu işlərin həyata keçirilməsi üçün zəruri olan resursların həcmi göstərilir.

Marketing planının *marketing büdcəsi bölməsində* bütünlükdə müəssisə və onun ayrı-ayrı strateji biznes vahidləri, həmçinin ayrı-ayrı məhsullar üzrə marketing fəaliyyətinin maliyyələşdirilməsinə, həmçinin marketing kompleksinin hər bir elementinə ayrılan vəsaitlərin məbləği göstərilir. Marketing büdcəsinin tərtibində 1) «mövcud vəsaitlərə görə» hesablama; 2) satış məbləğinə nisbətən hesablama; 3) rəqabət bərabərliyi və 4) məqsəd və vəzifələrə əsaslanan metodların birindən istifadə edilir.

Müəssisənin marketing planının *nəzarət bölməsində* marketing fəaliyyətinə nəzarət metodları və üsulları, marketing fəaliyyətinin auditi qaydası və marketing planlarına düzəlişlərin edilməsi proseduru əks etdirilir.

Sənaye müəssisələrində strateji marketing planlaşdırılmasının həyata keçirilməsinin başlıca problemlərindən biri də onun təşkilidir. İnkişaf etmiş xarici ölkə müəssisələrinin əksəriyyətində idarəetmə, o cümlədən strateji marketing planlaşdırılması qeyri mərkəzləşdirilmiş qaydada həyata keçirilir. Bu tip müəssisələrdə belə fikir hökm sürür ki, kompaniyanın ştab-mənzilində oturaraq bu və ya digər ölkənin, regionun istehlakçılarının mövcud tələbatlarını və onun dəyişmə istiqamətini müəyyənləşdirmək və proqnozlaşdırmaq mümkün deyildir. Bazar şəraitində planlaşdırmanın yeganə səmərəli üsulu bazarda baş verən dəyişikliklər reaksiyanın sürətləndirilməsidir. Buna isə planlaşdırmanı kompaniyanın məhsul istehsal etdiyi və satdığı bölmələrdə cəmləşdirilməsi və mərkəzləşdirilməsi hesabına nail olmaq olar.

Qeyd etmək lazımdır ki, mərkəzləşdirilmiş idarəetmə prinsiplərinə üstünlük verən müəssisələrdə də strateji marketing planlaşdırılması müxtəli formada təşkil edilir. Bu tip müəssisələrdə əsas məsələ müəssisənin fəaliyyət göstərmiş çoxsaylı bazarlardan daxili olan külli miqdarda informasiyanı kordinasiya edən biləcək, marketingin planlaşdırılmasına rəhbərlik edə biləcək yüksək şəxsi keyfiyyətlərə malik cəxsin müəyyən edilməsidir. Bu həmin şəxsin harada olacağından, hansı bölmənin işçisi olamasından daha vacidir. Bu məsələnin həllinə yanaşmalardan biri, məsələn, marketingin planlaşdırılmasının həyata keçirilməsini növbə ilə müəssisənin fəaliyyət göstərmiş bu və ya digər bazarın nümayəndəsinə həvalə edilməsi ola bilər. Bu yanaşma həmin şəxsə fəaliyyətdə olduğu bazarla yanaşı digər bazarların tələbatlarını və onların dəyişmə meyllərini, həmçinin həmin bazarlarda marketing planlaşdırılması konsepsiyasını anlamağa, planlaşdırmaya rəhbərlik edən həmin şəxsə “öz adamı” kimi baxmağa imkan verəcəkdir.

Bir qayda qeyri mərkəzləşdirilmiş idarəetmə prinsipinə üstünlük verən müəssisələrdə marketing planlaşdırılmasına və marketing planlarının tərtib edilməsinə marketingin idarə edilməsi sistemində əsas rəhbər vəzifədə olan şəxslərə ya

müəssisənin divizional bölmələrinin rəhbərləri - ən azı məhsul üzrə top-menecerlər məsuliyyət daşıyırlar.

Marketing fəaliyyətinin planlaşdırılmasının və marketing planlarının tərtib edilməsinin vacibliyi və müəssisənin fəaliyyətində planlaşdırmanın rolunu nəzərə alaraq o, müəssisənin idarə edilməsini ali rəhbərliyi tərəfindən təsdiq edilir. Əksər hallarda müəssisənin marketing planı ya kompaniyanın prezidenti, ya kompaniyanı baş icracı direktoru və ya idarənin sədri tərəfindən, yəni müəssisənin fəaliyyətinin nəticələrinə görə birbaşa məsuliyyət daşıyan şəxs tərəfindən təsdiq olunur.

Marketing planları, bir qayda olaraq, marketing planının müvafiq bölməsinin yerinə yetirilməsinə görə məsuliyyət daşıyan şəxsin rəhbərlik etdiyi struktur bölməsində tərtib edilir. Müəssisənin marketing planlaşdırılmasını həyata keçirən struktur bölməsinin işçiləri isə yalnız məsləhtərmə, əlaqələndirmə funksiyasını yerinə yetirməklə planlaşdırmanı və marketing planının tərtib edilməsinə rəhbərlik edən rəhbər şəxsə planın ayrı-ayrı bölmələrinin tərtib edilməsində yardım edir və planın icrasına nəzarət edir.

Müəssisənin fəaliyyətinin ümumi planlaşdırılması şöbəsi də marketing planlaşdırılması prosesində yalnız strateji aspektlərdə iştirak edir. Birlə ki, müəssisənin fəaliyyətinin ümumi planlaşdırılması şöbəsinin işçiləri a) planlaşdırma sistemini və onun strukturu hazırlayır; b) operativ bölmələrdən təkliflər daxil olduğu halda yeni plan tapşırıqlarının hazırlanmasını təşviq edir; c) kompaniyada planlaşdırmanın ayrı-ayrı bölmələrinin (həlqələrinin) uzlaşdırılmasını (məsələn, istehsal və marketing bölmələrinin) həyata keçirir və d) təsdiq edilmiş marketing planlarının yerinə yetirilməsinə nəzarət edir.

İdarəetmənin yüksək dərəcədə mərkəzləşdirildiyi müəssisələrdə marketing planlaşdırılması, bir qayda olaraq, kompaniyanı mərkəzi ofisində yaradılan planlaşdırma bölməsi tərəfindən həyata keçirilir.

Fəsil II. Mövcud iqtisadi şəraitdə sənaye müəssisələrinin marketing fəaliyyətinin planlaşdırılması

2.1. Müəssisələrin fəaliyyətinin SWOT-analizi

SWOT-analiz müəssisənin bazar fəaliyyətinin diaqnostikasının ən vacib proseduru və strateji marketing planlaşdırılmasının o cümlədən marketing strategiyasının hazırlanmasının formal metodikası olmaqla müəssisənin missiyasının formalaşdırılması ilə onun məqsəd və vəzifələrinin müəyyən edilməsinin aralıq mərhələsidir. Bu metodika müəssisənin problemlərinin və idarəetmə situasiyasının qiymətləndirilməsinin ən effektiv, əlyətərli və ucuz başa gələn üsuludur.

SWOT-analiz (strengths – güclü tərəflər; weaknesses – zəif tərəflər; opportunities – imkanlar və threats – təhlükələr) həm müəssisə və strateji biznes vahidləri, həm də məhsul səviyyəsində həyata keçirilir. Onun nəticələri marketing planlarının tərtib edilməsində istifadə edilir.

SWOT-analizin məqsədi müəssisənin güclü və zəif tərəflərinin, həmçinin marketingin müəssisədən kənar mühit amillərinin yaratdığı imkanların və təhlükələrin öyrənilməsi əsasında onun fəaliyyətinin müasir vəziyyətinin və inkişafının strateji perspektivinin qiymətləndirilməsidir.

SWOT-analizin əsas prinsipi müəssisəyə onun güclü və zəif tərəfləri ilə müəssisədən kənar mühit amillərinin yaratdığı imkanlar və təhlükələr arasında uyğunluğu təmin edən və bunun sayəsində müəssisəyə mövcud resurslarından və yaranmış imkanlardan maksimum istifadə etməyə, təhlükələri isə aradan qaldırmağa və ya onlardan yayınmağa imkan verən strategiyaların hazırlanmasıdır.

SWOT-analiz 3 mərhələdə həyata keçirilir. Birinci mərhələdə marketingin müəssisədaxili amilləri təhlil edilir və onun nəticəsində müəssisənin güclü və zəif tərəfləri müəyyən edilir. Bunun üçün 1) müəssisənin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi parametrlərinin siyahısı (məsələn, təşkilati, istehsal, maliyyə, marketing və s.) tərtib edilir, 2) hər bir parametr üzrə müəssisənin güclü və zəif tərəfləri müəyyən edilir, 3) müəssisənin ən vacib güclü və zəif tərəfləri seçilir və 4) onlar xüsusi tərtib edilmiş cədvəldə qeyd edilir (2.1 sayılı cədvəl).

Müəssisə uzunmüddətli perspektivdə uğurlu fəaliyyət göstərməsi üçün

SWOT-analizin ikinci mərhələsində hədəf segmentini və ya segmentlərini müəyyənləşdirir, həmin segmentlər üçün ətraf mühit amillərinin yaratdığı imkanları və təhlükələri aşkar edir. Bunun üçün müəssisə, güclü və zəif tərəflərin müəyyən edilməsində olduğu kimi, 1) bazar situasiyasının qiymətləndirilməsi parametrlərini müəyyən edir, 2) hər bir parametrin yaratdığı imkanları müəyyənləşdirir, 3) ən güclü imkanları və təhlükələri müəyyən edir və 4) onları xüsusi tərtib edilmiş cədvəldə qeyd edir (2.2 sayılı cədvəl).

Cədvəl 2.1

Müəssisənin güclü və zəif tərəfləri

Qiymətləndirmə parametrləri	Güclü tərəflər	Zəif tərəflər
1. Təşkilati amillər	Yüksək ixtisalı rəhbər işçilərin mövcudluğu və s.	Aşağı pillə işçilərinin müəssisənin inkişafında maraqlı olmaması və s.
2. İstehsal amilləri	1. Müəssisənin məhsulların yüksək keyfiyyəti; 2. Dəstləşdirici məmulatları göndərən müəssisələrin etibarlılığı və s.	1. bəzi avadanlıq qrupları üzrə göhnəlmə səviyyəsinin yüksək olması; 2. Rəqiblərə nisbətən məhsulun qiymətinin yüksək olması və s.
3 və s.		

Müəssisənin güclü və zəif tərəfləri, həmçinin müəssisədən kənar mühitin yaratdığı imkanlar və təhlükələr aşkar edildikdən sonra SWOT-analizin üçüncü mərhələsində marketing strategiyasının formalaşdırılması üçün onlar arasındakı əlaqə müəyyən edilir. Bunun üçün SWOT-analiz matrisindən istifadə edilir (2.1 sayılı şəkil).

Cədvəl 2.2

Müəssisədən kənar amillərin yaratdığı imkanlar və təhlükələr

Qiymətləndirmə parametrləri	İmkanlar	Təhlükələr
1. Rəqabət mühiti	1. Yeni rəqiblərin bazara daxilolma maneləri yüksəlmişdir və s.;	1. Bazara iri xarici kompaniyanın çıxması gözlənilir və s.
2. Satış şəbəkəsi	1. Bu il bazara məhsul göndərənlər axtaran iri pərakəndə ticarət müəssisəsi daxil olmuşdur və s.	1. Bu ildən iri topdan satış müəssisəsi məhsul göndərənlərini tender yolu ilə seçir və s.
3 və s.		

10.1 sayılı şəkildən göründüyü kimi, imkan və təhlükələrlə müəssisənin güclü və zəif tərəflərinin əlaqəsi nəticəsində 4 kvadrat: 1) “güclü tərəf və imkanlar”

kvadratı; 2) “güclü tərəf və təhlükələr” kvadratı; 3) “zəif tərəflər və imkanlar” kvadratı və 4) “zəif tərəflər və təhlükələr” kvadratı yaranır. Hər bir qoşa (cüt) kombinasiyalar nəzərdən keçirilir və marketing strategiyasının hazırlanmasında istifadə ediləcək kombinasiyalar qeyd edilir. Bu kombinasiyalara münasibətdə müəssisə müxtəlif marketing strategiyaları hazırlayır:

- “Güclü tərəflər və imkanlar” kvadratında yerləşən cütlüklərə münasibətdə müəssisə makro mühitin və müəssisədən kənar mühitin yaratdığı imkanlardan yararlanmaq, fayda əldə etmək üçün özünün güclü tərəflərindən istifadəyə imkan verən strategiyalar hazırlayır. Məsələn, müəssisə güclü tərəfindən - məhsulunun keyfiyyətinin yüksək olmasından və müəssisədən kənar mühitin yaratdığı imkandan – bazara yeni pərakəndə ticarət müəssisəsinin daxil olmasından istifadə etməklə həmin müəssisəyə məhsul satmağa imkan verən strategiya hazırlaya bilər.

- “Güclü tərəflər və təhlükələr” kvadratında yerləşən qoşa kombinasiyalar üçün hazırlanan strategiyalar müəssisədən kənar mühitin yaratdığı təhlükələri aradan qaldırmaq üçün müəssisənin güclü tərəflərindən istifadəni nəzərdə tutmalıdır. Məsələn, müəssisə alıcıların diqqətini özünün güclü tərəfinə - məhsulunun keyfiyyətinin yüksək olmasına cəlb etməklə ətraf mühitin yaratdığı təhlükənin – onların bazara daxil olmuş yeni rəqibin məhsulunu alması təhlükəsini müəyyən qədər aradan qaldıra bilər.

	İmkanlar: 1. 2 və s.	:Təhlükələr: 1. 2 və s.
Güclü tərəflər: 1. 2. 3. . .	Güclü tərəflər və imkanlar	Güclü tərəflər və tərəflər
Zəif tərəflər: 1. 2. 3. . .	Zəif tərəflər və imkanlar	Zəif tərəflər və təhlükələr:

Şəkil 2.1. SWOT-analiz matrisi

- “Zəif tərəflər və imkanlar” kvadratı üçün hazırlanan marketing strategiyaları

müəssisədən kənar mühitin yaratdığı imkanlardan müəssisənin zəif tərəflərinin aradan qaldırılmasında istifadə edilməsini nəzərdə tutmalıdır. Məsələn, hazırlanan strategiya bazara yeni daxil olmuş pərakəndə ticarət müəssisəsinin onun məhsulunun qiymətinin yüksək olması səbəbindən bu məhsulu almaqdan imtina etməsi ehtimalını aradan qaldırmağa (məsələn, ticarət müəssisəsinin məhsulun istehlak qiymətinin aşağı olmasına inandırmaqla, satışın həvəsləndirilməsi tədbirləri həyata keçirməklə) imkan verməlidir.

- Müəssisə “zəif tərəflər və təhlükələr” kvadratında yeləşən qoşa kombinasiyalar üçün ona zəif tərəflərdən xilas olmağa və fəaliyyəti üçün yaranmış təhlükələrin qarşısına almağa imkan verən strategiyalar hazırlamalıdır. Məsələn, hazırlanan marketing strategiyası bazara yeni daxil olmuş rəqibin bazara müəssisənin məhsulunun qiyməti ilə müqayisədə daha ucuz məhsul təklif etməsi təhlükəsinin aradan qaldırılmasına yönəldilməlidir.

Müəssisələr aparılmış SWOT-analizin nəticələrindən istifadə etməklə özünün inkişafının əsas istiqmətlərini və biznesinin uğurlu inkişaf etməsi üçün tezliklə həll etməli olduğu problemləri müəyyən edir.

Aşağıda ölkəmizin lak-boya materialları istehsal edən müəssisələrini və bu sahəyə daxil olan “Katsaki” məhdud məsuliyyətli cəmiyyətin marketing fəaliyyətinin SWOT–analizi həyata keçirilmişdir.

“Katsaki” məhdud məsuliyyətli cəmiyyətdə strateji marketing planlaşdırılması onun “Katsaki” məhdud məsuliyyətli cəmiyyətin perspektiv İnkişaf Proqramı” çərçivəsində həyqta keçirilir. Bu Proqramın əsasını son illərdə (2008-2012-ci illər) bu müəssisənin istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin kompleks təhlilinin nəticələri, həmçinin 2015-ci ilə kimi bütünlükdə onun fəaliyyətinin, o cümlədən lak-boya istehsalının effektivliyini xarakterizə edən göstəricilərin proqnozları təşkil edir. Bu zaman, birinci növbədə, daxili bazarın müasir vəziyyətinin təhlili və onun gələcək inkişaf meylləri nəzərə alınmışdır.

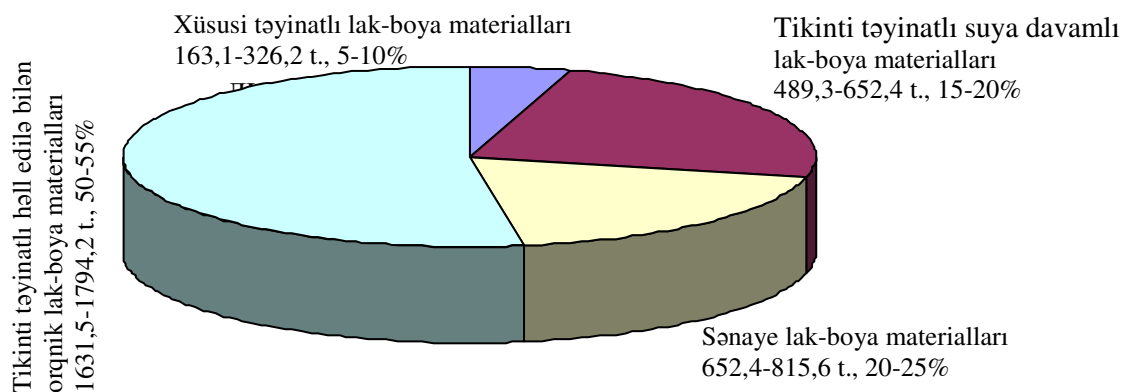
Məlum olduğu kimi, strateji marketing planlaşdırılması müəssisənin fəaliyyətinin strateji və operativ məqsədlərinə əsaslanır. Müəssisənin fəaliyyətinin

strateji və operativ məqsədlərinin əsaslandırılması üçün fəaliyyətin əsas istiqamətləri üzrə aparılan SWOT-təhlilin nəticələrindən istifadə edilir.

“Kataski” MMC strateji marketing planlaşdırılmasının həyata keçirmək məqsədi ilə ilk növbədə lak-boya materialları bazarının segmentləşdirilməsini həyata keçirir. Bu bazarın segmentləşdirilməsi 1) tətbiq sahələri; 2) istehlakçıların tipləri; 3) coğrafi ərazilər və 4) qiymət kriteriyaları (meyarları) üzrə həyata keçirilir.

Lak-boya materiallarının tətbiqi (istifadəsi) sahələri üzrə bu bazar aşağıdakı makro və mikro segmentlərə bölünür: 1) Sənaye müəssisələri; 2) Tikintiyə sahəsi; 3) Xüsusi lak-boya materialları.

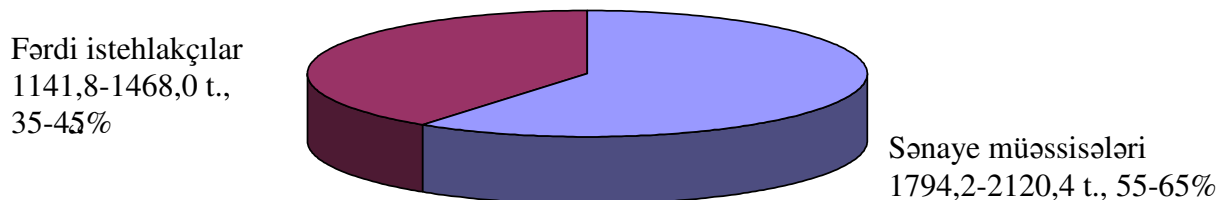
İstifadə edilən lak-boya materiallarının tətbiq edildiyi sahə üzrə təxmini bölgüsü 2.2 sayılı şəkildə verilmişdir.



Şəkil 2.2. Tətbiq sahələri üzrə lak-boya materiallarının segmentləşdirilməsi

Lak-boya materialları bazarının istehlakçıların tipinə görə segmentləşdirilməsinin aşağıdakı əlamətlər üzrə aparılması məqsəduyğun hesab edilir.

Bu əlamət üzrə istehlakçıların bölgüsü aşağıdakı şəkildə verilən rəqəmlərlə xarakterizə olunur (2.3 sayılı şəkil).

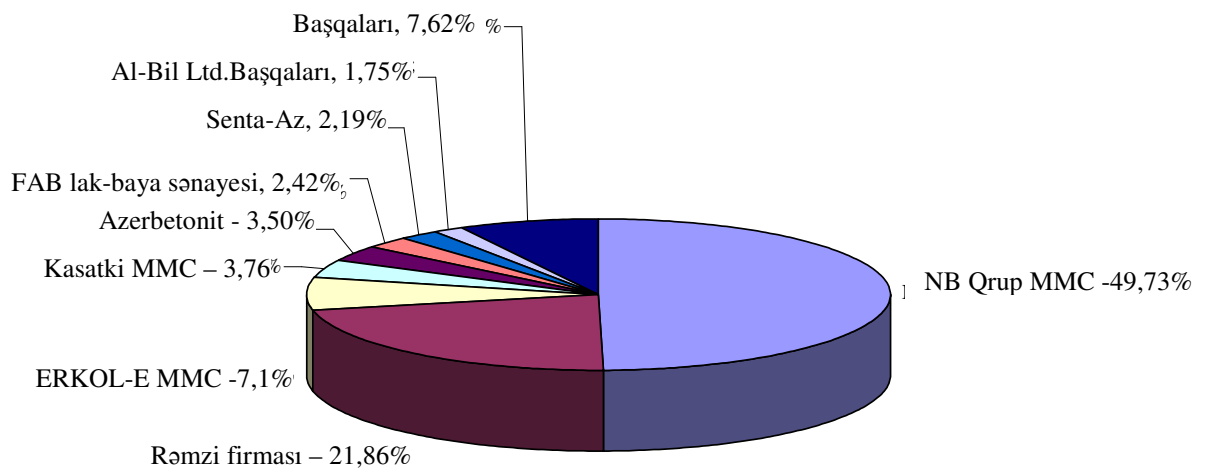


Şəkil 2.3. Lak-boya materialları bazarının istehlakçıların tipinə görə segmentləşdirilməsi

“Katsaki” MMC üçün öz məhsullarını bazarın fərdi və işgüzar istehlakçılar, yəni müəssisə və təşkilatlar segmentinə təklif etmək daha sərfəlidir.

Lak-boya materialları bazasının coğrafi meyara görə segmentləşdirilməsi. Ölkəmizdə istehsal edilən lak-boya materiallarının böyük əksəriyyəti elə ölkəmizin istehlakçılara satılır. Ölkəmizdə lak-boya materialları istehsal edən 8 iri istehsalçı ilə ərzində 3263 t. lak-boya materialları istehsal edir. Bu istehsalçıların bazar payı 2.4 sayılı şəkildə verilmişdir.

Məlumatların təhlili göstərir ki, ölkəmizdə istehsal edilən lak-boya materiallarının 86%-i 5 iri istehsalçının payına düşür. Burada şəxsiz lider “NB QRUP” MMC (49%) hesab edilir “Katsaki” MMC payına görə 4-cü sıradadır.



Şəkil 2.4. Azərbaycan Respublikasında iri lak-boya istehsalçıların bazar payı

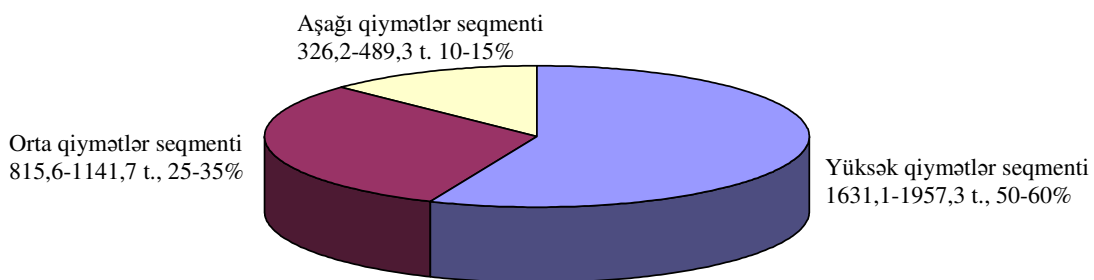
“Kasatki” MMC istehsal etdiyi məhsullarının ölkəmizin bütün rayonlarında satışını təşkil etmək üçün özünün satış şəbəkələrini yaratmışdır. “Kasatk” MMC “Müəssisənin 2010-2015-ci illərə kimi strateji inkişaf Proqramı”nın və bu illər üçün hazırlanmış marketinq strategiyalarının realizasiyası məqsədi ilə ölkədaxili bazarlarda məhsullarının satışının həcmi artırmağı və bunun sayəsində bazarların əhatə edilmə səviyyəsini artırmağı planlaşdırır.

Bazarların qiymət amilinə görə segmentləşdirilməsi. “Kasatki” MMC ölkəmizin tikinti bazarlarında, mağazalarında aparılmış sorğu, həmçinin lak-boya materiallarının ixracını xarakterizə edən statistik məlumatların təhlili əsasında qiymət amilinə görə ölkəmizin lak-boya materialları bazarını 3 segmentə: 1) yüksək qiymət segmentinə (kiloqramı 5 manatdan yüksək olan lak-boya materialları segmen-

tinə); 2) orta qiymət seqmentinə (kiloqramı 2-5 manat olan lak-boya materialları seqmentinə) və 3) aşağı qiymət seqmentinə (kiloqramı 2 manatdan aşağı olan lak-boya materialları seqmentinə) bölüşdür.

Lak-boya materiallarının yuxarıda qeyd edilən seqmentlər üzrə bölgüsü aşağıdakı şəkildə verilmişdir (2.5 sayılı şəkil).

Bazarın yüksək qiymət seqmentində əsasən Almaniya (Caparol, Samteks), İngiltərə (Deluxe), Sloveniya, Macarstan və Türkiyə firmalarının istehsal etdiyi lak-boya materialları satılır.

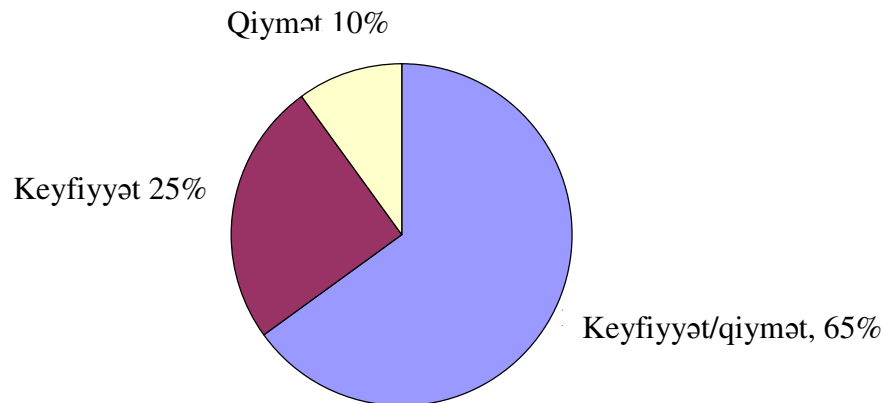


Şəkil 2.5. Qiymətin səviyyəsinə görə lak-boya materialları bazarının seqmentləşdirilməsi

Bazarın orta qiymət seqmentini Polşa (Snezhka), Rusiya (Aqua) və qismən ölkəmizin firmaları istehsal etdiyi lak-boya materialları təmsil edir. Bazarın aşağı qiymət seqmentində isə əsasən ölkəmizin NB Qrup açıq tipli səhmdar cəmiyyəti, “Senta-Az” birgə müəssisəsi, “Erkol-E” açıq tipli səhmdar cəmiyyəti, “Rəmzi” firması və s. fəaliyyət göstərir.

Bazarın qiymət seqmentləşdirilməsi baxımından “Kasatki” MMC-yə məhsulda təmərküzləmə strategiyasından istifadə edilməsi, yəni öz məhsullarını aşağı və orta qiymət seqmentində reallaşdırmaq daha məqsədsəuyğundur. Çünki yuxarı qiymət seqmenti tam şəkildə Avropa ölkələrinin istehsalçıları tərəfindən tutulmuşdur və ölkə istehlakçılarının təfəkküründə “ən bahalı ölkəmizin istehsalçılarının təfəkküründə ən keyfiyyətli və lak-boya materialları avropa lak-boya materiallarıdır” rəyi formalaşmışdır. Buna görə də ölkəmizin lak-boya materialları istehsalçıların avropa istehsalçıları ilə rəqabət aparması və onlara yuxarı qiymət seqmentinə daxil olması, demək olar ki, mümkün deyildir.

Aparılmış marketing tədqiqatlarının nəticələri göstərir ki, hal-hazırda alıcılar lak-boya materialları seçər və alarkən əsasən “qiymət/keyfiyyət” nisbətinə əsaslanırlar və hası lak-biya materialının “qiymət/keyfiyyət” nisbəti yüksəkdirsə həmin materialı alırlar. Bunu 2.6 sayılı şəkildə verilmiş məlumatlar da bir daha təsdiq. Şəkildə verilmiş məlumatlar göstərir ki, alıcıların əksəriyyət hissəsi - təxminən 65%-i - lak-boya materiallarını “keyfiyyət/qiymət” nisbətinin kəmiyyətinin optimal olması prinsipinə əsaslanaraq alırlar.



Şəkil 2.6. Lak-boya materiallarını seçərkən alıcıların üstünlük verdiyi qiymət və keyfiyyət amillərinin bölgüsü

Müəssisənin strateji marketing planlaşdırılmasında ölkəmizdə istehsal edilən lak-boya materiallarının keyfiyyətinin digər lak-boya materiallarının uyğun göstəriciləri ilə müqayisəsi mühüm yer tutur. 2.3 sayılı cədvəldə müqayisə edilən lak-boya materiallarının əsas keyfiyyət xarakteristikalarının ekspert qiymətləndirmələri və bu göstəricilərin kompleks qiymətləndirmələri verilmişdir.

2.3 sayılı cədvəl məlumatlarının təhlili göstərir ki, “Kasatki” MMC-nin məhsulları istehlak xarakteristikalarına görə “Caporol” və “Condaor” firmalarının məhsullarından cüzi miqdarda geri qalsa da qiymət amilinə görə digər bütün firmaların lak-boya materiallarını xeyli dərəcədə üstələyir.

“Saparol” və “Condaor” firmalarının boyalarının “keyfiyyət/qiymət” nisbəti (1 kq boyanın qiymətinin müvafiq bal kəmiyyətinə nisbəti) müvafiq olaraq 1,01 və 0,15 təşkil etdiyi halda “Kasatki” MMC-nin boyalarının müvafiq göstəricisinin səviyyəsi xeyli aşağıdır və 0,1-0,12 civarında yerləşir. Bu isə rəqib müəssisələrinin boyalarının qiymətinin xeyli artırılmasını göstərir.

Lak-boya məhsullarının mövqeyləşdirilməsi zamanı əsas diqqət yalnız ən yaxşı “keyfiyyət/qiymət” nisbəti ilə yanaşı həm də istehsalçı müəssisənin imicinə yönəldilməlidir.

Cədvəl 2.3

“Katsaki” MMC-nin məhsullarının istehlak xarakteristikalarının “Caparol” və “Condaor” firmalarının məhsullarının müvafiq göstəriciləri ilə müqayisəli təhlili

№	Göstəricilər	Ballar				Amillərin çəkisi
		AK-124	BD-AK-122	Campamix Amphibolin 2000	“Condor” firmasının fasad boyası	
1.	Xarici görünüşü	10	10	10	10	0,1
2.	Şərti qatılığı	5	5	9	7	0,1
3.	Uçmayan maddələrin kütləsinin payı	7	10	10	10	0,1
4.	Quruma müddət	6	5	6	7	0,1
5.	Yapıqcanlığı	10	9	9	10	0,1
6.	İşığa davamlılığı	8	8	6	8	0,1
7.	Adqeziya (Адгезия)	7	10	9	7	0,1
8.	Şaxtaya davamlılığı	10	10	10	9	0,1
Texniki və texnoloji proseslərin təkmilləşdirilməsi	Dəyişən temperaturun təsirinə dayanıqlığı	10	10	10	10	0,1
10.	Təbəqənin iqlim amillərinin təsirinə davamlılığı	10	10	10	10	0,1
Kompleks qiymətləndirmə		8,3	8,7	8,0	8,8	1,0

Marketing kompleksinin işlənilib hazırlanması və realizasiyası zamanı əsasən *xərclərdə liderlik strategiyasında* istifadə edilməsi nəzərdə tutulur. Bu strategiyanın fərqli cəhəti rəqib müəssisələrlə müqayisədə lak-boya materiallarının istehsalına çəkilən xərclərin həcm və səviyyəsinin aşağı olmasının təmin edilməsidir. Buna isə aşağıda sadalanan amillər hesabına nail olmaq mümkündür:

- lak-boya materiallarının istehsalı üçün zəruri olan xammalı və materialları ucuz qiymətlə alınması (xammal və materialların satın alınması üzrə tenderlər keçirməklə);

- məhsul vahidinə material məsrəfi normalarının aşağı salınması (texniki və texnoloji proseslərin təkmilləşdirilməsi, lak-boya materiallarının tullantılarının azaldılması, bu tullantıların regenerasiyası);

- enerji resurslarına qənaət edilməsi Proqramlarının tərtib edilməsi və həyata keçirilməsi;

- xərclərin həcmnin artırılması və bunun sayəsində məhsul vahidinin istehsalına çəkilən sabit xərclərin səviyyəsinin aşağı salınması və s.

Qeyd edilən amilləri nəzərə alınmaqla tərtib edilən xərclərdə liderlik strategiyası müəssisəyə üstünlüy əldə etməyə və onu mövcud rəqiblərdən müdafiə etməyə, rəqiblərin ölkə lak-boya materialları bazarına daxil olmasına əngəllər yaratmağa və bu bazarın aşağı qiymət segmentinin böyük hissəsini ələ keçirməyə imkan verəcəkdir.

Hal-hazırda “Kasatki” MMC istehsal etdiyi məhsulların respublika bazarlarında satışını 10 diler vasitəsi ilə həyata keçirir. Buna görə də ölkə lak-boya materialları bazarında “Kasatki” MMC-nin başlıca problemi istehsal edilmiş məhsulların ənənəvi satış metodları ilə satılması ilə əlaqədardır. Bu problemin aradan qaldırılması üçün “Kasatki” MMC məhsullarının bölüşdürülməsi və satışı şəbəkəsinin yaxşılaşdırılması strategiyası işləyib hazırlamalı və həyata keçirməlidir. Bu isə lak-boya materiallarının mövcud satış şəbəkəsinin genişləndirilməsini və yeni satış-bölüşdürücü kanallarının yaradılmasını tələb edir. Bunun üçün “Kasatki” MMC marketing kommunikasiyasının məhsulların bazara bütün növ vasitəçilərdən (dilerlərdən, distribütorlardan, konsinqnatorlardan və aqentlərdən) istifadə edilməsini nəzərdə tutan irəlilədilmə (push-promotion) strategiyasından istifadə etməyi planlaşdırır.

2.2. Məhsul satışının həcmnin pronozlaşdırılması modelinin hazırlanması

Məhsul satışının həcmnin pronozlaşdırılması modelinin hazırlanmasının həm ilkin şərti, həm də mədudluğu müəssisələrdə bazarın inkişafının izlənməsi və ya müşahidə edilməsi sisteminin olmamasıdır. Bu sistemin olmaması bazarın və tələbin həcmi, həmçinin bu tələbin müxtəlif istehsalçı müəssisələrin arasında bölüşdürülməsini müəyyən etməyə imkan vermir. Bu sahədə yeganə informasiya mənbəyi sahə elmi-tədqiqat institutlarının statistik məlumatlarıdır. Lakin bu informasiya da etibarlı və tam deyildir. Satışın pronozlaşdırılması modelinin hazırlanması və müəssisənin satışın planının formalaşdırılmasında ondan istifadə edilməsi müəssisələrə daima dəyişən bazar situasiyasına uyğunlaşmağa imkan verməklə yanaşı həmçinin baş verən dəyişikliklərin meylini qabaqcadan görməyə və həmin dəyişikliklərə effektiv təsir etməyə imkan verir. Beləliklə satışın həcmnin pronozlaşdırılması modelinin məqsədi, bir tərəfdən, bazarın inkişafına dair idarəetmə qərarlarının qəbulu üçün informasiya bazasının yaradılmasıdır, digər tərəfdən, marketingin idarə edilməsi sistemi çərçivəsində planlaşdırma funksiyasının realizə edilməsinin himayə edilməsidir.

Proqnozlaşdırma modeli kifayət qədər sadə və etibarlı olmalıdır. Bu zaman maksimum dərəcədə müəssisədaxili informasiyadan və ekspertlərin intuitiv rəylərindən istifadə etmək məqsədəuyğundur. Beləliklə, satışın həcmnin proqnozu və planlaşdırılması proqnozlaşdırma metodlarından istifadə etməklə və bu proqnozlara normativ nəzarət proqnozları əlavə etməklə tərtib edilməlidir.

Müəssisələrdə satışın həcmnin proqnozlaşdırılması və planlaşdırılması zamanı iki tip informasiyadan: müəssisədaxili və müəssisədən kənar informasiyadan istifadə etmək olar.

Müəssisədaxili informasiyaya aşağıdakılar aiddir:

- hər məhsul qrupu, müştəri qrupu, satış regionları üzrə satışın həcmnin natural və dəyər ifadəsində həcmi;
- preyskurant qiymətləri və ya qiymət vərəqləri;
- ilin əvvəlinə müştərlər qrupu üzrə dəyər ifadəsində (məhsullar üzrə identi-

faksiya edilmədən) sifarişlər portfeli;

- il ərzində daxil olan sifarişlər haqqında məlumatlar;
- məhsul qrupları üzrə dəyişən xərclərin həcmi;
- hər bir məhsul, müştəri qrupları və satış regionları üzrə daxil olan vəsaitlərin məbləği və ya ümumi gəlirin həcmi və s.

Müəssisədən kənar məlumatlara aşağıdakılar aiddir:

- rəqiblərin məhsulların qiymətləri (bunu rəqiblərin qiymətlərinin və qiymət siyasətinin monitorinqi əsasında əldə etmək olar);
- inflyasiya indeksi, valyuta kursunun, ÜDM-in və sənaye istehsalının inkişafının indeksləri;
- bazarın konjunkturası və digər təkrar informasiya.

Proqnozların hazırlanması prosesində, həmçinin onların korreksiyası və satış planlarının formalaşdırılması prosesində bazar situasiyası, qiymətlər, rəqiblər, texniki səviyyə, müştərilərin davranışı, həmçinin ekspertlərdən əldə edilmiş məlumatlardan istifadə edilir.

Proqnozların tərtib edilməsi və gələcək meyllərin müəyyən edilməsi zamanı təhlil edilən obyektlərin ehtimal edilən gələcək kəmiyyətləri haqqında informasiyanın əldə edilməsi üçün müxtəlif metodlardan istifadə etmək olar. Bizim fikrimizcə, bu zaman satışın həcmnin proqnozlaşdırılmasının ən populyar olan və həll edilməsi zəruri olan probleməin məxsusi özəliyinə daha çox uyğun gələn reqressiya təhlili metodundan istifadə etmək daha məqsədəuyğundur. Bu metodun tətbiqinin məqsədəuyğunluğu asılı və asılı olmayan dəyişənlər arasında səbəb-nəticə əlaqəsini müəyyən etməyə imkan verən ilkin kauzal tədqiqatın aparılmasının zəruriliyi və bu təhlil əsasında reqressiya tənliyinin qurulmasının və tələbin (satışın) həcmnin proqnozun tərtib edilməsinin mümkün olması ilə müəyyən edilir.

Proqnozlaşdırma sisteminin formalaşdırılmasının ilkin mərhələsində tədqiqatın əsas predmeti hər məhsul qrupu üzrə proqnozun tərtib edilməsi olur. Satışın ilkin hesabatlar formasında tərtib edilən bu proqnozlar operativ planlaşdırma çərçivəsində satış planının yerinə yetirilməsi səviyyəsinin müəyyən edilməsində və

strateji planlaşdırmanın giriş informasiya kimi istifadə edilir. Satışın həcmnin proqnozu hesabat dövrünün faktiki nəticələrini və proqnozun korrektə edilməsini nəzərə almaqla hər ay, rüb və il üzrə formalaşdırılır. Satışın proqnozu hər bir məhsul qrupu və hər birməhsul qrupu daxilində ticarət pozisiyası kəsirlərində natural və dəyər ifadəsində tərtib edilir. Baza dövrü kimi müəssisənin satış statiskasının və digər statistik məlumatların mövcud olduğu dövr qəbul edilir. Bununla eyni zamanda qeyd etmək lazımdır ki, statistik informasiya bazası nə qədər böyük olarsa, onda proqnozun etibarlılığı və dəqiqliyi bir o qədər yüksək olar. Müəssisənin proqnozlaşdırma modelinin hazırlanması və satışın proqnozunun müəyyən edilməsi prosesinin alqoritmi 2.7 sayılı şəkildə verilmişdir.

Modeli tərtib edilməsi prosesində kritik amillərin parametrləri müəyyən edilmiş (2.4 sayılı cədvəl) və müəssisədən kənar informasiyaya dair nəzərdə tutulan kritik amillərin statistik sıraları qurulmuşdur.

Cədvəl 2.4

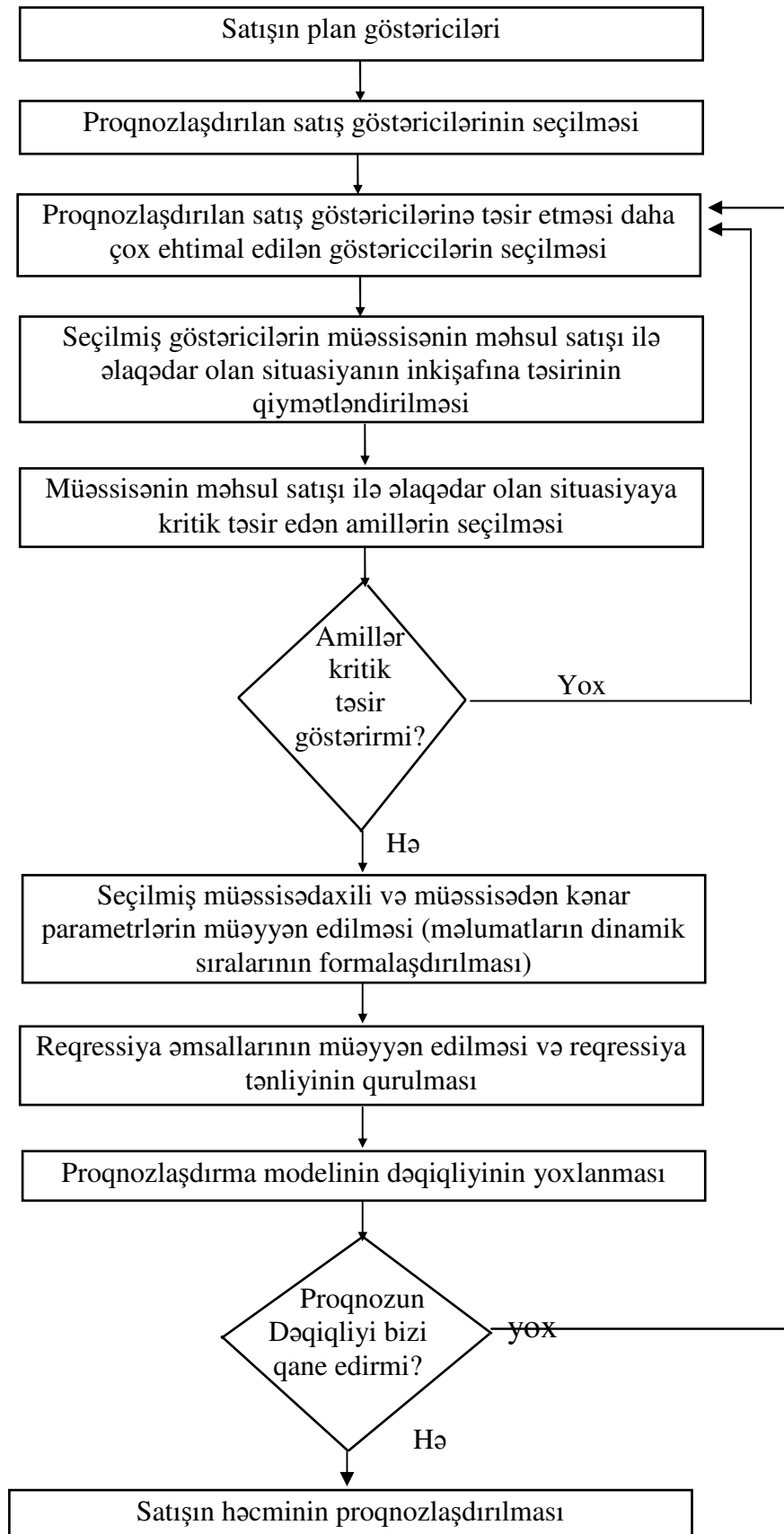
Satış həcminə təsir göstərən amillər

Təsir edən amillər	
Müəssisədaxili amillər	Müəssisədən kənar amillər
Hər bir məhsul qrupu üzrə məhsul vahidinin orta qiyməti	Eyni məhsul qrupu rəqiblərin məhsul vahidinin orta qiyməti
Yüklənmiş və yola salınmış məhsulun ödənilmiş dəyəri	Manat və dolların mübadilə kursu
ABC qrupları üzrə müştərilərin sayının nisbəti	İnflyasiya tempi
Sifarişin orta həcmi	İtsehlak məhsullarının qiymətin dəyişmə tempi
Sifarişin daxil olma tezliyi	Sənaye məhsullarının qiymətinin dəyişmə tempi
Marketing (reklam və satış himayəsi tədbirləri) çəkilən xərclər	Texniki tərəqqi və sosial-iqtisadi inkişaf
Müəssisənin (sisteminin) inkişafının müəssisədaxili amilləri	

Şübhəsizdir ki, verilmiş parametrlər üzrə proqnozlaşdırma modelinin formalaşdırılması üçün aşağıdakı müəssisədaxili informasiyanı özündə əks etdirən məlumatlar bazasının mövcudluğunu tələb edir:

- satış statiskasının (satışın təhlilini məlumatlar bazasını);
- yüklənmiş və yola salınmış məhsulların faktiki qiymətini;
- yüklənmiş və yola salınmış məhsullarında dəyərinin ödənilməsi forması haqda məlumatları;

- hər bir məhsul qrupu üzrə marketingə çəkilən xərcləri.



Şəkil 2.7. Regressiya təhlili əsasında satışın həcmi proqnozlaşdırılması modelinin hazırlanması algoritminin blok-səxmi

Beləliklə, regressiya təhlil metodikasına uyğun olaraq tələbin ehtimal edilən həcmnin qiyməti əvvəlki (hesabat) ilidə satılmış məhsulun həcminə nisbətən əlavə artım əmsalı kimi müəyyən edilə bilər.

Ümumi halda tələbin proqnozunun riyazi modelini aşağıdakı kimi ifadə etmək olar:

$$D_{\text{proq}} = D^1 + \Delta D$$

burada: D_{proq} - tələbin proqnozlaşdırılan həcmi, məhsulun ölçü vahildilə natural ifadədə

D^1 - tələbin regressiya tənliyinin həll edilməsi nəticəsində alınmış həcmi, məhsulun ölçü vahildilə natural ifadədə

ΔD - təsadüfi, stoxastik amillərin təsirin nəticəsi olan təsadüfi kəmiyyətdir, məhsulun ölçü vahildilə natural ifadədə.

ΔD elementi aşağıdakı səbəblərdən yaranı bilər:

1. İzahedici amillərin modelə daxil edilməməsindən. Əksəriyyət izahedici dəyişənlər modelə ya onların ölçülə bilməməsi səbəbindən, ya da onların təsirinə davam xarakter daşıması səbəbindən modelə daxil edilmir.

2. Funksional spesifikasiyinin düzgün olmaması səbəbindən. Artıq qeyd edildiyi təklif edilən formula istənilən halda təxmini xarakterlidir. Prinsipcə real asılılıq istənilən sayda mürəkkəb forma ala bilər. İstənilən tənzisləndirilmiş formula təxmini xarakter daşıyır. Bu səbəbdən də kəmiyyət fərqləri təsadüfi elementin mövcudluğuna aid edilir.

3. Modeli strukturunun düzgün təsvir edilməməsindən. Məsələn, əgər asılılıq zaman (vaxt) məlumatlarına aid edilsə, onda nəticə onun faktiki kəmiyyətindən yox, onun əvvəlki dövrdə gözlənilən kəmiyyətindən asılı olur.

4. Dəyişənlərin aqreqatlaşdırma səviyyəsindən. Bir çox hallarda modelin istifadə edilməsini asanlaşdırmaq məqsədilə eyni vaxtda özündə bir neçə amili birləşdirən ümumi amildən istifadə etməyə cəhc edilir. Bu isə qarışıqlıq asılılıq nəzərdən qaçırılmasına və yol verilən səhvə böyüməsinə səbəb olur.

5. Səhvin ölçülməsi səbəbindən. Əgər dəyişənlərin kəmiyyətin ölçülməsində səhvə yol verilərsə, ondan qarşılıqlı asılılığın xarakteri düzgün olmayacaqdır.

Nəzəriyyənin metodoloji müddəalarından çıxış edərək belə bir nəticəyə gələ bilərik ki, tələb əyrisini təsvir etmək üçün Engel əyrisindən istifadə edilməsi daha düzgündür. Bu funksiya belə bir forma alır:

$$Y = a \times x^b \text{ və ya } Y = a + b/x$$

Lakin böyük olmayan dövr ərzində xəttin ayrıliliyi cüzi kəmiyyət təşkil etdiyindən qısamüddətli zaman kəsiyi üçün $Y = a + b/x$ daha yararlıdır.

Beləliklə, çox amilli reqressiya əsasında qısamüddətli dövr üçün müəssisənin satışının proqnozlaşdırılması modelini (müəyyən xətlərlə yol verilməsi şərtlə) aşağıdakı kimi formalaşdırmaq olar:

$$Y^1 = a + b + P + b_1 \times S + b_2 \times M + b_3 \times C + b_4 \times T$$

burada: Y^1 - müəssisənin satışının proqnozlaşdırılan həcmi;

a, b, b_1, b_n - reqressiya əmsalları;

P - məhsulun nisbi qiyməti;

S - məhsulun dəyərinin nəğd pulla ödənilməsinin nisbi payı;

M - satış bazarının miqyas effekti (müəssisənin məhsul qrupları üzrə A, B və C qruplarının hər birindəki müştərilərin sayı);

C - marketingə çəkilən xərclər;

T - müəssisədaxili və müəssisədən kənar mühitin dinamik inkişafını nəzərə alan vaxt effekti göstəricisidir.

Onu da qeyd etmək lazımdır ki, «inflyasiya sürəti» göstəricisi xarici valyuta kursunu lazımi səviyyədə nəzərə alır, «rəqiblərin oxşar məhsullarının orta qiyməti» göstəricisi isə həm nəticə-əlamət amili, həm də digər amillərlə çox cüzi korrelyasiya əmsalına malikdir.

Korrelyasiya əmsalı aşağıdakı düsturla hesablanır:

$$r_{x,y} = \frac{\text{Cov}(x,y)}{\sqrt{\text{Var}(x)\text{Var}(y)}}$$

burada: $\text{Cov}(x,y)$ - x amili ilə y nəticəsi arasındakı qarşılıqlı əlaqəsinin sıxlığının kəmiyyətini əks etdirən kovaryasiya əmsalı;

Var - hər bir məlumat sırasının dispersiyadır və həmin sıranın orta göstəricisindən kənarlaşmasının kvadratını əks etdirir.

Korrelyasiya əmsalı iki göstəricinin bir-birindən asılılığını əks etdirsə də onların necə əlaqəli olduğu haqqında təsəvvür yaratmır. Təsirin xarakterini əks etdirən kəmiyyət göstəricilərini müəyyən etmək üçün modelin formal görünüşü haqqında əlavə gümanlar irəli sürmək lazımdır. Yadda saxlamaq lazımdır ki, biz düsturun yalnız müəyyən qaydada göründüyünü fərz etdiyimizdən istənilən hesablama reallığa yüksək və ya aşağı dərəcədə uyğun gələ bilər.

Növbəti mərhələdə a , b , b_1 , b_2 və r -in elə əmsallarını seçmək lazımdır ki, amillərin real kəmiyyətinin qalıqlarının və formula əsasında hesablanmış proqnozun kvadratları cəmi minimal olsun.

Əgər bizim təklif etdiyimiz modeldə yalnız bir dəyişən nəzərə alınardısı, onda b əmsalının hesablanması düsturu aşağıdakı kimi olmalıdır:

$$b = \frac{\text{Cov}(x, y)}{\text{Var}(x)}$$

Modelə bir neçə dəyişən daxil edildikdə hər bir xüsusi korrelyasiya əmsalından onun digər amillərlə korrelyasiya asılılığı çıxarılmalıdır. Düstur həddən artıq böyük alınır. Hesablama prosesi avtomatik yerinə yetirilir. a əmsalı aşağıdakı fərq kimi hesablanıla bilər:

$$a = y_{\text{r}} - b_1 x_{1\text{r}} - b_2 x_{2\text{r}} - \dots - b_k x_{k\text{r}}$$

burada x və y -in orta qiymətlərindən istifadə edilir.

Hər bir əmsal üçün təsadüfi elementin orta kvadratik uzaqlaşmasının kəmiyyətinə əsaslanan standart səhv göstəricisini hesablamaq olar. Təsdiq etmək olar ki, hər bir əmsalın real kəmiyyəti etibarlılıq intervalı $a - c.o. \leq A \leq a + c.o.$ arasında yerləşir.

Qiymətləndirmənin keyfiyyətini y -in proqnozlaşdırılan kəmiyyətinin dispersiyasının y -in faktiki kəmiyyətinin dispersiyasına nisbəti kimi müəyyən edilən determinasiya əmsalını (R -kvadrat) hesablamaqla yoxlamaq olar. Prinsipcə R^2 -in qiyməti 1-ə nə qədər yaxın olarsa, onda qiymətləndirmə daha dəqiq olur.

Qalıqların qiymətlərinə əsaslanmaqla nəticənin proqnozlaşdırılan həcmi üçün təsadüfi səhvləri də hesablamaq mümkündür. Proqnozun dəqiqliyi standart səhvlərin proqnoz kəmiyyətinə nisbətən faizlə müəyyən edilir. Proqnozun dəqiqliyi təmsilçi də ola bilər, olmayada bilər. Bu, F-test adlanan test aparılması əsasında müəyyən edilir. O, aşağıdakı formula ilə müəyyən edilir:

$$F = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

burada: n - məlumatlar sırasındakı kəmiyyətlərin sayı;

k - izahedici dəyişənlərin sayıdır.

Əgər F-in qiyməti kritik həddən aşağıdırsa, onda hesablama təmsilçi (nümayəndəli) hesab edilmir.

Tərtib edilmiş proqnozlaşdırma metodunun əsas üstünlükləri aşağıdakılardır:

- model istifadə edilmə üçün kifayət qədər sadə və çevikdir, ona istənilən əlavə və dəyişikliklər etmək mümkündür;

- təsiredici amillərə dair informasiyanın daxil olmasına uyğun olaraq tələbin həcmində dəyişməsinin daimi monitorinqini təşkil etmək və müəssisə üçün amillərin kritik həddini aşkar etmək üçün həssaslıq səviyyəsinin təhlili həyata keçirmək mümkündür;

- proqnozlaşdırılan nəticə əvvəlki dövrlərdəki tələbin həcmindən asılı deyildir, yalnız onun trend meyllərini nəzərə alır;

- gələcəkdə amillərin təsirinin xarakterinin mümkün dəyişmələri tənliyin yenidən həll edilməsi yolu ilə düzəldilə bilər.

Tərtib edilmiş proqnozlaşdırma modelinin çatışmazlığına aşağıdakıları aid etmək olar;

- təsiredici amillərin qeyri-müəyyənliyi səbəbindən onların bütün spektrini nəzərə almaq mümkün deyildir ki, bu da regressiya tənliyində bütün nəticəyə təsir edən amillərin tam əhatə edilməsinə imkan vermir;

- müəyyən edilmiş əmsalların fərdi xarakteri, bu əmsallar yalnız tənlikdə nəzərə alınan amillər toplumunda həmin məhsul qrupu üçün tətbiq edilə bilər, yəni

amillərin hər hansı birinin dəyişməsi halında müəyyən edilmiş əmsalların tətbiqi nəticəsinin düzgün olmamasına gətirib çıxaracaqdır.

Qeyd etmək lazımdır ki, yuxarıda göstərilən çatırmazlıqlar, demək olar ki, bütün proqnozlaşdırma modellərinə xasdır və onlar xarici mühit amillərinin qeyri-müəyyənlik səviyyəsinin yüksək olmasından və etibarlı informasiyanın olmasından irəli gəlir.

2.3. Strateji marketing planlarının tərtib edilməsinin metodoloji əsasları

Müəssisələrdə marketingin təşkilinin təkmilləşdirilməsi çox istiqamətli olsa da, onun əsasını strateji marketing planlaşdırılması və strateji planların tərtibi təşkil edir. Çünki strateji marketing planlaşdırılması və planların tərtib edilməsi prosesində marketingin fəaliyyətinə təsir edən amillər, müəssisənin müsbət və mənfi tərəfləri, uğurlar və təhlükələr bu və ya digər dərəcədə nəzərə alınır, müəssisənin gələcək inkişaf istiqamətləri müəyyən edilir. Öz təbiətinə marketingin strateji planlaşdırılması kifayyət qədər mürəkkəb prosesdir. Burada ən çətin problemlərdən biri və birincisi planlaşdırma üçün zəruri olan obyektiv və dəqiq informasiyanın əldə edilməsidir. Çünki strateji marketing planının effektivliyi realizasiyası həlledici dərəcədə müəssisədə marketing informasiya sisteminin mövcudluğundan asılıdır. Bununla yanaşı qeyd etmək lazımdır ki, nəzəri axtarırlar və praktiki tədqiqatlar göstərir ki, bu məsələyə dair kifayət qədər metodoloji materialların olmasına baxmayaraq strateji marketing planının tərtib edilməsinə və strateji təhlilin metodlarının istadə edilməsinə, müxtəlif marketing strategiyalarının seçilməsinə və tətbiqinə aid vahid metodika mövcud deyildir. Hal-hazırda bu sahədə strateji marketing planının tərtib edilməsinə integrasiya edilmiş yanaşmalara, strateji həll variantlarının axtarılıb tapılmasına və strateji planlaşdırmanın ayrı-ayrı elementlərinin müəssisənin idarə edilməsi sistemində uyğunlaşdırılmasına böyük tələbat vardır. Bununla yanaşı müəssisənin strateji marketing planının tam bütöv strukturunun hazırlanmasında böyük ehtiyac vardır.

Strateji marketing planlaşdırılması prosesi də, bütünlükdə planlaşdırma prosesi kimi, aşağıda göstərilən üç iri mərhələdən:

- müəssisənin cari vəziyyətinin təhlili və onun gələcək vəziyyətinin proqnozu;
- bu proqnoza nail olunması üçün məqsədin müəyyənləşdirilməsi və strategiyaların hazırlanması;

- müəyyən edilmiş məqsədə (məqsədlərə) nail olunması baxımından seçilmiş strategiyanın və ya strategiyaların effektiv realizasiyasına imkan verən vasitə və alətlərin kombinasiyasının müəyyənləşdirilməsi mərhələlərindən ibarətdir.

Strateji marketinq planlaşdırılması çərçivəsində həmçinin aşağıdakı momentlər müəyyənləşdirilir:

- istehsal ediləcək məhsulların çeşidi, segmentlər, kəmiyyət və keyfiyyət xarakterli məqsədlər (satışın həcmi, bazar payı və s.);

- marketinqin strategiyaların fiksasiyası;

- strateji marketinq planına uyğun olaraq müəssisənin mövcud resursların təşkilati strukturlar arasında bölüşdürülməsi.

Strateji biznes sahələrinin rəqabət güclərinin (2.8 sayılı şəkil) təhlili əsasında, həmçinin SWOT-analizin nəticələrindən istifadə etməklə müəyyənləşdirmək olar.

SWOT-analiz məntiqində müəssisənin güclü və zəif tərəflərini, bazarın yaratdığı imkanları (uğurları) və təhlükələri ayırmaq yolu ilə SWOT-analizin aparılması müəssisənin güclü tərəflərindən və bazarın yaratdığı imkanlardan istifadə edilməsinə, müəssisənin zəif tərəflərini və bazarın yaratdığı təhlükələri lokallaşdırılmasına əsaslanan marketinq strategiyası tərtib etmək mümkündür. Bu mərhələdə SWOT-analiz müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi əsas bazarlar üzrə, sonrakı mərhələlərdə isə seçilmiş bazar segmenti üzrə aparılır.

Rəqabət güclərinin strukturunun təhlili sahənin məhsulgöndərənlərdən və lıclılardan, rəqabətin səviyyəsindən və nisbi rəqabət üstünlüyündən asılılığını müəyyənləşdirməyə, cari bazarsituasiyasını qiymətləndirməyə və aşağıda göstərilən əsas suallara cavab tapmağa imkan verir.

Bu suallara aşağıdakılar aiddir:

- istehlakçıların hansı tələbatları ödənilir və o, necə ödənilir, yəni bazardakı rəqabət üstünlüyünün təbiəti necədir?

- məhsulgöndərənlərin təmərküzləşmə səviyyəsi nə dərəcədədir və onlar

müəssisəyə hansı təzyiqlər göstərə bilərlər?- hansı məhsullar qarşılıqlı

Bazara daxil olma maneləri

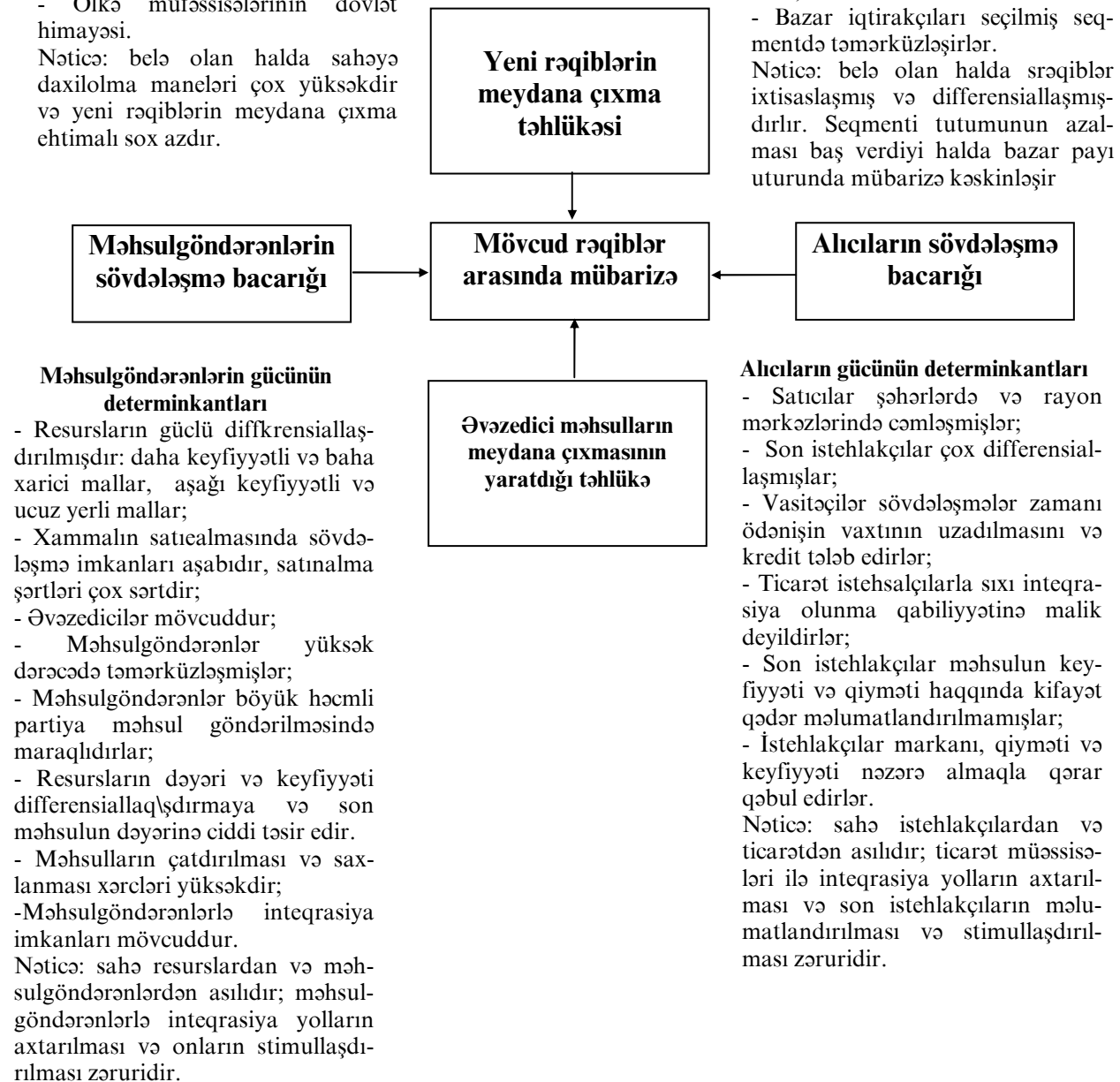
- Ticarət markasının məşhurluğu;
- Reklama və satışın həvəsləndirilməsinə sərf edilən xərclərin böyüklüyü;
- Mövsümlülük və istehsal güclərinin ahəngdar yüklənməsinin himayə edilməsinə zəruriliyi;
- Xəməmələ alınması üçün zəruri olan dövrüyyə vəsaitlərinə tələbatın həcmənin böyüklüyü;
- Yüksək ekoloji tələblər;
- Ölkə müəssisələrinin dövlət himayəsi.

Nəticə: belə olan halda sahəyə daxil olma maneləri çox yüksəkdir və yeni rəqiblərin meydana çıxma ehtimalı çox azdır.

Mübarizə determinantları

- Bazarın tutumu azalır və məhsulcülərdən arasında rəqabət güclənir;
- Sabit xərclərin payı artır;
- İzafe istehsal gücləri mövcuddur;
- Satılmamış məhsul ehtiyatı artır;
- Bazar informasiyası əlyətərli deyildir;
- Rəqabət amilləri: markanın məşhurluğu, keyfiyyəti, qiyməti və reklamı;
- Bazar iqtirakçıları seçilmiş seqmentdə təmərküzləşirlər.

Nəticə: belə olan halda rəqiblər ixtisaslaşmış və differensiallaşmışdır. Seqmenti tutumunun azalması baş verdiyi halda bazar payı uturunda mübarizə kəskinləşir



Şəkil 2.8. Rəqabətin əsas güclərinin qruplaşdırılması

əvəz edilə bilən məhsuldur və onlar müəssisə üçün hansı təhlükə yarada bilər?

- bazara yeni rəqiblərin çıxmasına manelər varmı?

- müəssisənin istehsal etdiyi və ya göstərdiyi xidmətlərin potensial korporativ və özəl istehlakçılar segmentinin, onların tələbatlarının və məhsulun keyfiyyətinə, qiymətinə, göndərmə və realizasiya şərtlərinə olan tələblərinin, vaxtında aşkar edilməsi;

- müəssisənin yüksək imicinin təmin edilməsi, onun qorunub saxlanması və təklif edilən məhsullar haqqında istehlakçılara məlumat verilməsi;

- həm məhsulgöndərənlərlə, həm də topdansa satış tacirləri ilə müxtəlif kooperasiya formalarından istifadə etməklə uzunmüddətli dayanıqlı əlaqələrin yaradılması və bu əlaqələrin qorunub saxlanması.

Lakin SWOT-analiz prosesində strateji uğur mövqelərinin axtarılması ilə yanaşı xarici mühitin cəlbediciliyinin qiymətləndirilməsi də vacibdir. Xarici mühitin cəlbediciliyinin qiymətləndirilməsi mahiyyət etibarı ilə müəssisənin zəif və güclü tərəflərindən asılı olmayaraq bu bazarda fəaliyyət göstərən bütün iştirakçılar üçün iskan və ya təhlükə formasında çıxış edən tələbin təkamülü ilə əlaqədar olan meyllərin aşkar edilməsindən ibarətdir. Bu imkan və təhlükələr alıcıların davranışı, rəqabət və ətraf mühitin təkamülü ilə əlaqədardır. Özü də müəssisənin mümkün bazar perspektivlərini qiymətləndirmək məqsədilə xarici mühit amillərinin təhlili gələcəkdə baş verə biləcək hadisələri öncədən söyləyə bilmə xarakterinə malik olmalıdır.

Bununla əlaqədar olaraq yaxın iki il ərzində əsas bazarda global tələbatın dəyişməsi perspektivlərinin müəyyən edilməsi zəruridir. Bu mərhələnin başlıca məqsədi məhsulun həyat dövrünün modelinin müəyyənləşdirilməsi və bunun əsasında bazarının tutumunun qiymətləndirilməsi, həmçinin cari iqtisadi situasiyanın proqnozlaşdırılmasıdır. Qyed etmək lazımdır ki, bu mərhələdə iqtisadi situasiyanın təhlil edilməsi və proqnozlaşdırılması ilə yanaşı makroiqtisadi situasiya da təhlil edilir və proqnozlaşdırılır. Bu zaman kritik amillərin: siyasi, ekoloji, sosial mühit və s. kimi həm iqtisadi, həm də qeyri-iqtisadi amilləri nəzərə almaq lazımdır.

SWOT-analizi həyata keçirdikdən sonra Boston Konsaltinq Qrupun və Mak Kinzi matrisi metodlarından istifadə etməklə müəssisənin məhsul portfelini təhlil

etmək lazımdır. Strateji təhlilin bu metodlarından istifadə edilməsi müəssisənin bazar mövqeyini qiymətləndirməyə və bu mərhələdə, iriləşdirilmiş formada olsa da, müəssisənin mümkün marketing məqsədlərini formalaşdırmağa imkan verir.

Strateji marketing planlaşdırılmasının növbəti mərhələsi müəssisənin seçdiyi əsas bazarın segmentləşdirilməsidir. Müəssisənin seçdiyi əsas bazarı hər bir məhsul qrupu üçün ayrı-ayrılıqda, həmçinin məhsul-bazar matrisindən istifadə etməklə segmentləşdirmək olar. Özü də bu zaman əsas diqqət həmin məhsulun istehlakçı baxımından yerinə yetirdiyi funksiyaya, yəni həmin məhsulun dödəyə biləcəyi tələbata yetirmək lazımdır. Müəssisənin özünün əsas bazarın texnologiyaya görə yox, tələbatın ödənilməsi baxımından həll etməsi istehlakçının ehtyacına yönəlikli marketing konsepsiyasının qəbul edilməsinə imkan verir. Müəssisənin istehlakçıları müxtəlif kriteriyalara, məsələn, fərdi və korporativ istehlakçılara görə, onlar isə digər əlamətlərə görə segmentləşdirilə bilər. Məsələn, fərdi istehlakçılar elit segmentə, orta segmentə, kütləvi segmentə və digər segmentlərə bölünə bilər.

Strateji marketing planlaşdırılmasının tərtib edilməsinin növbəti mərhələsi müəyyən edilmiş segmentin və ya segmentlərin parametrlərinin müəyyən edilməsidir. Müəyyən edilmiş segmentin və ya segmentlərin parametrlərinin qiymətləndirilməsi özündə aşağıdakıları birləşdirir:

- hər bir segmentin tələbinin parametrlərinin qiymətləndirilməsi;
- hər bir segmentin rəqəbat mühitinin qiymətləndirilməsi;
- hər bir segmentdə özünün mövqeyinin qiymətləndirilməsi.

Beləliklə xüsusi SWOT-analiz, yəni xarici mühitin cəlb ediciliyinin təhlili və müəyyən edilmiş hər bir segmentin hər bir bölümü üzrə müəssisənin xüsusi mövqeyinin təhlili həyata keçirilir. Cari bazar situasiyasının xarici mühitinin cəlb ediciliyinin təhlili müəssisənin məhsul portfelinə daxil olan hər məhsul üzrə və ya müəssisənin hər bir müstəqil biznes sahəsi üzrə aparılır.

Tələbin parametrlərinin qiymətləndirilməsi özündə:

- tələbin ümumi həcmnin qiymətləndirilməsini, tələbin dinamikasının təhlilini;

- istehlakçların ihsara alınmasının, yəni rəqabətin qiymətləndirilməsi;
- satınalmaya dair qərarların qəbuluna təsir edən amillərə baxılmasını birləşdirir.

Təhlil aşağıdakı göstəricilərin təhlilini əhatə edir:

- ayrı-ayrı məhsullar, regionlar, müştəri qrupları, satış kanalları və s əlamətlərə görə satış natural və dəyər ifadəsində həcmnin dəyişmə meyllərini;
- ayrı-ayrı məhsullar, regionlar, müştəri qrupları, satış kanalları və s əlamətlərə görə bazarın strukturunun və bazar payının dəyişmə meyllərini;
- məhsulun fərqləndirici xüsusiyyətlərinin;
- müəssisənin məhsulunun və ya məhsullarının imicinin gücü;
- bazar qiymətlərinin dəyişmə meylləri.

Bu mərhələdə müəssisənin məhsullarının satışının nəticəsinə dair mövcud olan analitik informasiyadan tam istifadə edilməsi çox vacibdir. Bu məlumatlar əsasında istehlakçıların tiplərinə diqqət yetirməklə onların davranışını, satınalmaların tezliyini, həcmi və dövrülülüyünü təhlil etmək lazımdır. Bu göstəriciləri bazarın kartı adlanan kartın tərtib edilməsi vasitəsilə daha ətraflı təhlil etmək mümkündür.

Bu cür ətraflı və detallaşdırılmış təhlil satınalmaya dair qərarların qəbulu amillərinin, həmçinin müəssisənin strateji uğur mövqeyinin, yəni müəyyən edilmiş segmentin müştərilərinə daha çox təsir edən mövqeyin axtarılmasının əsasını təşkil edir.

Məhsulun satın alınmasına dair qərarların qəbuluna təsir edən amilləri bir neçə əlamətə görə təsnifləşdirilir. Burada əsas məsələ hər bir segment üçün bu amillərin sıralanması və imkan daxilində həmin amillərin hər birinin çəkisinin (vacibliyini) müəyyən edilməsidir. Bu amillərə uyğunluq təhlil edilən segmentdə müəssisənin strateji uğur mövqeyi hesab edilir. Amillərin təsirini daha dəlğün nəzərə almaq üçün həmin amillərin və onların satınalmaya aid qərarların qəbuluna təsirinin qrafik modelini tərtib etmək olar.

Qeyd etmək lazımdır ki, müəssisənin birbaşa müştəriləri ilə yanaşı topdansatış tacirlərini də təhlil etmək lazımdır. Çünki ticarət müəssisələri, müəssisənin satış

üzrə tərəfdaşları son istifadəçilər bazarına daxilolmalara nəzarət edir və tərtib edilmiş marketing proqramlarının uğurla realizasiyasında həlledici rol oynayırlar. Buna görə də ən vacib məsələlərdən biri də qeyd edilən tərəfdaşların, yəni aralıq istehlakçıların tələbatlarının öyrənilməsi və onlarla əlverişli qarşılıqlı əlaqələrin yaradılmasıdır.

Müxtəlif satış kanallarının təkamülünü də təhlil etmək və müəssisəyə münasibətdə vasitəçilərin motivasiyasını və gözləntilərini aydınlaşdırmaq lazımdır. Bu məqsədlə müəssisənin satışı ilə əlaqədar olan bmr sıra məsələləri: topdansa satış tacirlərin bazar payını, satış sisteminin təmərküzləşməsi, məhsul çeşidində müşahidə edilən dəyişiklikləri və s. nəzərdən keçirmək lazımdır. Şübhəsizdir ki, müştəri kimi topdansa satış tacir müəssisəyə birbaşa təsir edə bilər. Bununla əlaqədar olaraq müəssisənin vasitəçilərdən asılılıq səviyyəsini və ya muxtariyyətlik səviyyəsini qiymətləndirmək lazımdır.

Bazarın cəlbədiciliyi həmçinin müəssisənin nəzarət edə bilmədiyi, lakin marketing strategiyasını tərtib edərkən nəzərə almalı olduğu rəqabət gücləri ilə müəyyənləşdirilir. Bu mərhələdə:

- seçilmiş seqmentdə neçə birbaşa rəqiblər vardır?
- bu seqmentdə ən iri üç-beş rəqibin bazar payı nə qədərdir?
- bazarın bu seqmentində ən çox hansı rəqabət davranışı müşahidə edilir və bu kimi digər suallara cavab tapmaq lazımdır.

Bazarın hər bir seqmenti üçün ən təhlükəli (prioritet) rəqibi və ya rəqibləri identifikasiya etmək lazımdır. Hər bir rəqib üzrə müəssisənin məhsul siyasətində təhlilində istifadə edilən oxşar məlumatlar təhlil edilməlidir. Lakin rəqablərin təhlilini daha iriləşdirilmiş formada onların seqmentin strateji uğur mövqeyinə uyğun gəlməsinə görə həyata keçirmək olar. Bunlarla yanaşı rəqiblərin bazar payı ilə əlaqədar olan məlumatları da təhlil etmək, prioritet rəqiblərin güclü və zəif tərəflərini də aşkar etmək lazımdır.

Müəssisənin özünün mövqeyini qiymətləndirməsi özünün rəqabət üstünlüyünün strateji uğur mövqeyinə uyğun gəlməsinin aşkar edilməsindən ibarətdir. Bu mərhələdə müəyyən dərəcədə müəssisənin nəzarət edə bildiyi müəssisədaxili

amillər, məhsulun alıcıların vacib hesab etdiyi və müəssisənin mövqeyləşdirmə və kommunikasiya strategiyasında nəzərə almalı olduğu fərqləndirici xüsusiyyətləri, müəssisənin zəif yerləri və s. təhlil edilməlidir.

Burada ən vacib məsələlərdən biri uğurun əsas amillərinin və fəaliyyəti nəzərdən keçirilən müəssisənin və rəqib müəssisələrin imkanlarının nəzərdən keçirilməsidir. Bunun üçün aşağıdakı suallara cavab vermək lazımdır:

- müəyyən edilmiş bazar segmentində uğur qazanmağı təmin edən əsas amillər hansılardır?

- uğurun əsas amilləri baxımından müəssisənin zəif və güclü tərəfləri hansılardır?

- qeyd edilən uğur amilləri baxımından ən təhlükəli (prioritet) rəqibin zəif və güclü tərəfləri hansılardır?

Müəssisə özünün mövqeyinin qiymətləndirməsi prosesində müəssisədaxili mühitin təhlilin nəticələrindən, yəni məhsul-çeşid proqramının, müqavilələrin yerinə yetirilməsinin və satışın dinamikasının təhlilinin nəticələrindən istifadə etməsi daha məqsəduyğundur.

Müəyyən edilmiş bazar segmentlərində aparılan təhlil bazarın və ya onun ayrı-ayrı hissələrində müəssisənin iştirak etməsi dərəcəsini müəyyənləşdirməyə və bunun sayəsində müəssisənin rəqabət strategiyasını tərtib etməyə imkan verir. Burada aşağıdakı üç alternativ mövcuddur:

- xərclərdə liderlik strategiyası (differensiallaşdırılmamış marketing);
- differensiallaşdırma strategiyası (differensiallaşdırılmış marketing);
- təmərküzləşmə strategiyası (təmərküzləşmiş marketing).

Qeyd etmək lazımdır ki, müəssisəni fəaliyyət göstərdiyi segmentlərinin sayının müəyyən edilməsi və deməli, əsas rəqabət strategiyalarının seçilməsi müəyyən edilmiş məhsul-bazar kombinasiyalarının inkişafının strateji istiqamətlərini nəzərə almaqla həyata keçirilir.

Müəyyən edilmiş bazar segmentləri, məhsul-bazar kombinasiyaları və onların strateji inkişaf istiqamətləri müəssisəyə özünün hər bir strateji biznes sahəsi üçün rəqabətin baza strategiyalarını və onlar üçün zəruri resursları formalaşdırmağa,

həmçinin müəssisənin istehsal imkanlarını müəyyənləşdirməyə imkan verir (2.9 sayılı şəkil).

Rəqabətin əsas strategiyaları	Zəruri resurslar
Qiymət liderliliyi	Bazara orta keyfiyyətli və rəhbərlərin qiymətlərinə nisbətən ucuz qiymətlərlə böyük həcmdə standart məmulatlar istehsal etmək hesabına rəqabət Standart çeşid, məhsulun nisbətən sadə istehsalı prosesi, müştərilərlə və ticarət müəssisələri qaydaya salınmış əlaqə, məhsulların göndərilməsi vaxtına əməl edilməsi, uğuz satış sistemi, kütləvi reklam İstehsal kücləri müstəqilləşmiş ola bilər
Differensiaslaşdırma	Münasib qiymətlə yüksək keyfiyyətə malik geniş çeşidli məhsul təklif etmək sayəsində rəqabət Yaradıcı mütəxəssislər, məhsul çeşidinin genişləndirilməsi Müəssisənin ticarət markası ilə satışı həyata keçirən firma-mağaza şəbəkəsinin genişləndirilməsi və prestij ticarət şəbəkəsi ilə kooperasiyalaşma Əlavə servis xidməti Lokal segmentlərin istehlakçıların tələbatlarının yaxşı bilinməsi və həmin tələbatlara adaptasiya olunma
Bazar sığınacağında fokuslaşma	1) Hazır məhsulun son istehlakçıların çox məhdud, çox tələbkar segmenti üçün çox yüksək qiymətlə yüksək keyfiyyətli eksklüziv məhsullar təklif etmək hesabına rəqabət 2) Birbaşa reklam və satışın həvəsləndirilməsi 3) Ödəniş qabiliyyətli xarici və ölkə müəssisələrinin tələbatının ödənilməsində monopol vəziyyətə nail olunması və fokuslaşma

Şəkil 2.9. Müəssisənin hər bir strateji biznes sahəsi üçün əsas rəqabət strategiyaları

Seçilmiş əsas rəqabət strategiyaları çərçivəsində müəyyən edilmiş hər bir segment üçün bazar məqsədləri müəyyən edilir. Müəssisənin məqsədlərini 2 qrupda:

- müəssisənin rəhbərlərinin və sahiblərinin maraqları və ya sosial vəzifələrlə əlaqədar olan qeyri-iqtisadi xarakterli məqsədlərdə;
- satışın həcmi, mənfəət və istehlakçıların baxımından qoyulan (müəyyən edilən) marketinq məqsədlərində birləşdirmək olar.

Məqsəd (məqsədlər) hər bir bazar segmenti, və ya hər bir strateji biznes sahəsi və məhsulqrupu üzrə müəyyən edilə bilər. Müəyyən məqsədlər həm kəmiyyət, həm keyfiyyət göstəriciləri ilə müəyyən edilə bilər. Bu məqsədlər belə verilə bilər:

- fiziki ifadədə satışın həcmi (dahva representativ indikatorudur);
- natural ifadədə satışın həcmi və ya satışdan əldə edilən ümumi məbləğ (digər maliyyə göstəricilərlə çox asanlıqla inteqrasiya ediləndir);
- bazar payı (rəqabət qabiliyyətliliyinin qiymətləndirilməsi).

İnkişafın seçilmiş baza strategiyaları çərçivəsində qarşıya qoyulmuş məqsədləri nəzərə almaqla inkişafın baza strategiyaların əsas komponentlərindən biri kimi rəqabət strategiyası tərtib edilir. Seçilmiş hər bir istehlakçı segmenti üçün həmin segmentdə işləməyin xüsusi strategiyası, yəni rəqabət strategiyası, həmçinin segmentin özəliklərini və tələbatlarını daha yüksək səviyyədə nəzərə alan marketing proqramı hazırlanmalıdır.

Strateji alternativləri seçərkən məlum ola bilər ki, müəyyən edilmiş bazar segmentlərindən hər hansı biri və ya birtneçəsi firmanın strateji maraqlarına cavab vermir və müəssisə həmin segmentdə və ya segmentlərdə fəaliyyət göstərməkdən imtina etmək istəyir. Aydındır ki, bu segment və ya segmentlər üçün rəqabət strategiyası hazırlamaq lazım deyildir. Müəssisə bu segmentdən və ya segmentlərdən çıxır və öz resurslarını digər, daha cəlbedici layhiyələrin himayə edilməsinə yönəldir. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, həmin segmentdən dərhal imtina etmək lazım deyildir. Əgər həmin segmentdə hər hansı bir sifariş mövcudursa onu yerinə yetirmək və sonra həmin segmentdən çıxmaq daha məqsəduyğundur.

Rəqabət strategiyaları müəssisənin bazar mövqeyinə uyğun olaraq seçilir. Məsələn, bazar lideri olan müəssisə ilkin tələbin genişləndirilməsi, müdafiə, hücum strategiyalarını və ya onlardan birini, «maydan oxuyan» müəssisə «cinah hücumu və (və ya) bütün «cəbhə boyu» hücum strategiyasını seçə və tətbiq edə bilər.

Strateji marketing planının sonuncu - tamamlayıcı mərhələsi marketing-miksin və marketing büdcəsinin tərtib edilməsidir. Strateji marketingi planı çərçivəsində marketing-miksin və ya marketing proqramının tərtibi zamanı əməliyyat marketingi üzrə tədbirlər hazırlanır. Bu tədbirlər məhsul, qiymət, satış və kommunikasiya siyasətinin hazırlanmasına yönəldilir.

Bu mərhələdə əsas diqqət kommunikasiyanın aktivliyinin, təsir gücünün təhlil edilməsinə və qiymətləndirilməsinə yönəldilir. Bu, bazarda differensiallaşdırma imkanları çox məhdud olduqda və kommunikasiya, xüsusən də reklam rəqabət mübarizəsinin ən vacib olduğu hallarda daha böyük aktuallaq kəsb edir. Bu zaman

kommunikasiyanın və reklamın satışın həcminə, bazar payına və bu kimi digər göstəricilərə necə təsir etməsini tədqiq etmək çox vacibdir.

Marketing proqramları özündə seçilmiş strategiyanın realizasiyası üçün zəruri olan bütün marketing tədbirlərini birləşdirir. Marketing proqramlarına həmçinin fəaliyyət proqramlarının formalaşdırılması da daxil edilir. Strateji marketing planlarının tərtib edilməsinin bu mərhələsində ümumi oriyentirlər, istiqamətlər fəaliyyət proqramlarının göstəricilərinə transformasiya edilir. Marketing proqramları marketing büdcəsinin tərtib edilməsi üçün əsas kimi çıxış edir.

Qeyd etmək lazımdır ki, strateji marketing planına vaxtaşırı yenidən baxılmalı və o, dəyişən marketing mühitinə uyğun olaraq dəyişdirilməlidir.

Nəticə və təkliflər

Müasir marketing proses olaraq daxili iki istiqamətliliyə - aktiv və analitik istiqmətlərə malikdir. Adətən, praktik marketşünaslar marketingin “analitik” tərəfi ilə müqayisədə onun aktiv tərəfinə daha çox diqqət yetirirlər. Bu ikitərəfliliyi qeyd etmək və göstərmək üçün marketingin əlavə xarakteristikasından – strateji və əməliyyat xarakteristikalarından istifadə edirlər. Buna uyğun olaraq müəssisədə bütünlükdə marketing fəaliyyəti əməliyyat və strateji marketingi əhatə edir.

Əməliyyat marketingi qarşıya qoyulmuş məqsədə (və ya məqsədlərə) nail olmaq üçün marketingin bütün vasitələrindən: məhsuldan, qiymətdən, satışdan və kommunikasiyadan istifadə etməklə mövcud bazarların qorunub saxlanmasına yönəlik qısamüddətli planlaşdırmanı əhatə edən fəaliyyət yönümlü prosesdir. Əməliyyat marketingin rolu potensial istehlakçıları məlumatlandırmaq və məhsulun fərqli xüsusiyyətlərini nümayiş etdirmək üçün kommunikasiya siyasətinin hazırlanması və məhsulun satışın təşkil edilməsidir.

Əməliyyat marketingindən fərqli olaraq strateji marketing bazarların və ayrı-ayrı istehlakçı qruplarının tələbatlarının müntəzəm və sistemətik öyrənilməsi, bu qrupların tələbatlara uyğun gələn, rəqib məhsullardan fərqli üstün xüsusiyyətlərə malik olan və istehsalçıya rəqabət üstünlüyü təmin edən məhsulların hazırlanması prosesidir.

Strateji marketingdə marketingin analitik istiqaməti ön plana çıxır. Buna görə də strateji marketing, hər şeydən əvvəl, fərdlərin və müəssisələrin tələbatlarının aşkar və təhlil edilməsi, həmçinin onların gizli tələbatlarının aktivləşdirilməsi üzrə tədbirlər hazırlamaqdır. Strateji marketingin məqsədi əsas bazarların inkişafına paralel olaraq inkişaf etməyə və ödənilməli olan çeşidli tələbatların öyrənilməsi vasitəsi ilə satışın uzunmüddətli artımını və müəssisənin effektiv fəaliyyətini təmin edən mövcud və potensial bazarların identifikasiyasına nail olmaqdır.

Strateji marketingin məzmununun təhlilindən belə nəticəyə gələ bilərik ki, müəssisədə strateji marketingin rolu mövcud imkanlardan istifadə etməklə və ya

müəssisənin resurslarına uyğun gələn və müəssisəyə artım və mənfəətlilik vəd edən imkanların yaradılmasıdır.

Strateji marketinqin əsasını marketinqin və onun ayrı-ayrı elementləri üzrə strategiyanın hazırlanması və strateji planlaşdırma təşkil edir. Marketinq strategiyası müəssisənin mövcud və potensial vəzifələrinin, resursların bölüşdürülməsinin və müəssisənin bazarla, rəqiblərlə və ətraf mühitin digər amilləri ilə əlaqəsinin fundamental modelidir. Marketinq strategiyasına verilən bu tərifdən aydın olur ki, o, müəssisənin a) nəyin, yəni hansı vəzifələrin yerinə yetirilməli olduğunu, b) harada, yəni hansı sahələrdə və məhsul bazarlarında fokuslaşmalı olduğunu və c) necə, yəni ətraf mühitin yaratdığı imkan və təhlükələrə uyğun gəlməsi və rəqabət üstünlüyü təmin etməsi üçün resursların və fəaliyyət növlərinin məhsul bazarları arasında necə bölüşdürülməli olduğunu dəqiq müəyyən etməlidir.

Strateji marketinq məqsədinə nail olmaq və vəzifələrini həll etmək üçün 1) müəssisənin bazar strategiyasının formalaşdırılması; 2) marketinq konsepsiyasının realizasiyası; 3) strateji reklam və satışın həvəsləndirilməsi və 4) marketinq tədqiqatlarının aparılması funksiyalarını yerinə yetirir:

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində öz istehlakçılarını axtarıb tapan və onları qoruyub saxlaya bilən, rəqibləri ilə müqayisədə onlara daha çox fayda təklif edən firmalar bazar, kommersiya uğuru qazana bilir. Lakin bu zaman «Bəs bu istehlakçılar kimdir» sualı meydana çıxır. Xidmət edilməsi zəruri olan istehlakçıların seçilməsi məsələsi menecerlər tərəfindən qəbul edilən ən əsas qərarlardandır. Özü də bu istehlakçıların, dəyərlərin necə yaradılması haqqında düşünmək lazımdır. Bura müvafiq texnologiyanın və rəqabət strategiyasının seçilməsi, rəqabət üstünlüyünün yaradılması aiddir. Müəssisənin marketinq mühiti daima dəyişdiyindən o, özünün imkanları ilə bazar situasiyası, şəraiti arasında strateji balans yaratmaq məqsədilə həmin mühiti uyğunlaşmağı bacarmalıdır. Müəssisənin biznes mühitinin və özünün imkanlarının təhlili, marketinq fəaliyyətinin istiqamətləri haqqında qərarların qəbulu və bu qərarların praktiki realizasiyası prosesi *marketing planlaşdırılması* adlandırılır.

Marketinqin planlaşdırılması müəssisənin marketinq fəaliyyətinə təsir edən

ətraf mühit amillərinin və öz imkanlarının təhlili, marketingin məqsədinin müəyyən edilməsi, həmçinin marketing fəaliyyətinin istiqamətləri üzrə qərarların qəbulu və onların həyata keçirilməsi üzrə tədbirlər, üsullar və metodlar kompleksidir.

Müəssisələrdə marketingin planlaşdırılması marketingin strateji və taktiki marketing planlaşdırılması formasında, marketing planlarının tərtib edilməsi isə strateji marketing planları və operativ marketing planları (və ya məhsul üzrə marketing planları) formasında tərtib edilir. Marketing planlaşdırılmasının və marketing planlarının tərtib edilməsinin hansı formada həyata keçirilməsindən asılı olmayaraq onun məqsədi müəssisənin nəyi necə etməli olduğunu, nə əldə etmək istədiyini və konkret situasiyalarda hansı işləri görməli olduğunu qabaqcadan müəyyənləşdirməkdir. Başqa sözlə desək, marketing planlaşdırılması prosesində Bizim indiki vəziyyətimiz necədir?, Biz indiki vəziyyətə necə gəlib çıxdıq?, Biz hara gedirik və ya getmək istəyirik?, Biz nəyə cəhd edirik?, Biz öz məqsədlərimizə necə nail ola bilərik? və Biz lazım olan istiqamətdəmi irəliləyirik? suallarına cavab tapmağa imkan verir. Bu sualların cavabı isə müəssisəyə nəyi, harada, nə vaxt və necə edilməsi üzrə proqramlar tərtib etməyə imkan verir.

Müəssisə səviyyəsində strateji marketing planlaşdırılması prosesi müəssisənin missiyanın müəyyənləşdirilməsi, SWOT-analiz, müəssisənin məqsədinin müəyyənləşdirilməsi, biznes (məhsul)portfelin təhlili, marketing strategiyasının hazırlanması, hazırlanmış strategiyanın realizasiyası və nəzarət mərhələlərinə uyğun olaraq həyata keçirilir.

Sənaye müəssisələrində strateji marketing planlaşdırılmasının həyata keçirilməsinin başlıca problemlərindən biri də onun təşkilidir. İnkişaf etmiş xarici ölkə müəssisələrinin əksəriyyətində idarəetmə, o cümlədən strateji marketing planlaşdırılması qeyri mərkəzləşdirilmiş qaydada həyata keçirilir. Bu tip müəssisələrdə belə fikir hökm sürür ki, kompaniyanın ştab-mənzilində oturaraq bu və ya digər ölkənin, regionun istehlakçıların mövcud tələbatlarını və onun dəyişmə istiqamətini müəyyənləşdirmək və proqnozlaşdırmaq mümkün deyildir. Bazar şəraitində planlaşdırmanın yeganə səmərəli üsulu bazarda baş verən dəyişikliklər reaksiyanın sürətləndirilməsidir. Buna isə planlaşdırmanı kompaniyanın məhsul istehsal etdiyi

və satdığı bölmələrdə cəmləşdirilməsi və mərkəzləşdirilməsi hesabına nail olmaq olar.

Bir qayda qeyri mərkəzləşdirilmiş idarəetmə prinsipinə üstünlük verən müəssisələrdə marketing planlaşdırılmasına və marketing planlarının tərtib edilməsinə marketingin idarə edilməsi sistemində əsas rəhbər vəzifədə olan şəxslərə ya müəssisənin divizional bölmələrinin rəhbərləri - ən azı məhsul üzrə top-menecerlər məsuliyyət daşıyırlar.

Marketing fəaliyyətinin planlaşdırılmasının və marketing planlarının tərtib edilməsinin vacibliyi və müəssisənin fəaliyyətində planlaşdırmanın rolunu nəzərə alaraq o, müəssisənin idarə edilməsini ali rəhbərliyi tərəfindən təsdiq edilir. Əksər hallarda müəssisənin marketing planı ya kompaniyanın prezidenti, ya kompaniyanı baş icracı direktoru və ya idarənin sədri tərəfindən, yəni müəssisənin fəaliyyətinin nəticələrinə görə birbaşa məsuliyyət daşıyan şəxs tərəfindən təsdiq olunur.

SWOT-analiz müəssisənin bazar fəaliyyətinin diaqnostikasının ən vacib proseduru və strateji marketing planlaşdırılmasının o cümlədən marketing strategiyasının hazırlanmasının formal metodikası olmaqla müəssisənin missiyasının formalaşdırılması ilə onun məqsəd və vəzifələrinin müəyyən edilməsinin aralıq mərhələsidir. Bu metodika müəssisənin problemlərinin və idarəetmə situasiyasının qiymətləndirilməsinin ən effektiv, əlyətərli və ucuz başa gələn üsuludur.

SWOT-analizin məqsədi müəssisənin güclü və zəif tərəflərinin, həmçinin marketingin müəssisədən kənar mühit amillərinin yaratdığı imkanların və təhlükələrin öyrənilməsi əsasında onun fəaliyyətinin müasir vəziyyətinin və inkişafının strateji perspektivinin qiymətləndirilməsidir.

Sənayə müəssisələrində marketingin təşkilinin təhlili göstərir ki, müəssisələrdə xarici mühit amillərinin təhlilinə, müəssisələrin fəaliyyətinin xarici mühit amillərinə uyğunlaşdırılmasına, müəssisələrin fəaliyyətinin SWOT-analizinə, nəinki strateji marketing planlaşdırılmasına və marketing planlarının tərtib edilməsinə, ümumiyyətlə marketingin planlaşdırılmasına və taktiki marketing planlarının tərtib edilməsinə diqqət yetirilmir.

Müəssisələrdə marketing planlaşdırılmasını həyata keçirmək məqsədi ilə konkret müəssisənin təmsalında – lak-boya materialları istehsal edən “Kasatki” məhdud məsuliyyətli cəmiyyətin fəaliyyətinin SWOT-analizi həyata keçirilmiş, onun fəaliyyətinin güclü və zəif tərələri, ətraf mühitin yaratdığı imkan və təhlükələr aşkar edilmiş, strateji marketing planlaşdırılmasına dair tövsiyələr verilmişdir.

Strateji marketing planlaşdırılmasının əsasını satışın həcmnin proqnozlaşdırılması təşkil edir. Bunu nəzərə alaraq dissertasiya işində satışın həcmnin proqnozlaşdırılmasının mövcud metodları tənqidi baxımdan nəzərdən keçirilmiş, satışın həcmnin proqnozlaşdırılmasında reqressiya təhlilindən istifadə edilməsinin məqsəduyğunluğu əsaslandırılmış, satışın həcmnin proqnozlaşdırılmasında istifadə edilən informasiya və onun mənbələri müəyyənləşdirilmiş, həmçinin satışın həcmnin reqressiya təhlili əsasında satışın həcmnin proqnozlaşdırılmasının alqoritmi hazırlanmış və satışın həcmnin proqnozlaşdırılması modeli hazırlanmışdır.

İstifadə edilmiş ədəbiyyatın siyahısı

1. Акулич И. Л., Демченко Е. В., Основы маркетинга, Минск, Высшая школа, 1998
2. Ассель Г., Маркетинг: принципы и стратегия, Учебник для вузов, М., ИНФРА-М, 1999
3. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х., Маркетинг, СПб., Питер, 2006
4. Дж. Вествуд, Маркетинговой план, Санкт-Петербург, Питер, 2001
5. Голубков Е. П., Основы маркетинга, Учебник, М., Франспресс, 1999
6. Джоббер Д., Принципы и практика маркетинга, Учебное пособие, М., Издательский дом «Вильямс», 2000
7. Дибб С., Симкин Л., Брэдли Дж. Практическое руководство по маркетинговому планированию, СПб., Питер, 2001
8. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент, СПб., Питер, 1999
9. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В., Основы маркетинга, 2-е европ. изд., Киев; Москва; Санкт-Петербург, Издательский дом «Вильямс», 1998,
10. Мак-Дональд М., Стратическое планирование маркетинга, СПб., Питер, 2000
11. Lamben J. J. Bazar yönümlü menecment: strateji və əməliyyat marketinqi, Bakı 2007
12. Məmmədov A., Marketinq əsasları, Bakı, 2007
13. Məmmədov X., Mirzəyev S., Marketinqin əsasları, Bakı, QAPP-POLİQRAF, 2001
14. Уолкер-мл. О., Бойд-мл. Х., Ларше Ж.-К., Маллинз Дж., Маркетинговая стратегия, М., Вершина, 20006
15. Эванс Дж. Р., Берман Б., Маркетинг, М., Экономика, 1990
16. Эткинсон Дж., Уилсон Й., Стратегический маркетинг. Ситуации, примеры, М., ЮНИТИ, 2001

РЕЗЮМЕ

В условиях обострения конкуренции и конкурентной борьбы на рынке перед маркетинговыми службами предприятий стоят сложные задачи по стратегическому управлению всей деятельностью, обеспечению их выживания и наращиванию прибыльности и рентабельности всей работы. В этом плане, тема магистерской диссертационной работы автора, весьма актуальна для предприятий и организаций, функционирующих в Азербайджанской республике.

В целях полноценного раскрытия темы автором выбрана последовательность, состоящая из введения, двух глав, а также выводов и предложений. В первой главе автору удалось осветить концептуальные основы управления рыночными процессами на уровне предприятия на основе условий и принципов стратегического маркетинга, раскрыть сам процесс маркетингового планирования деятельности предприятия.

Вторая глава целиком и полностью посвящена научным основам и практическим аспектам маркетингового стратегического планирования деятельности отдельных предприятий в Азербайджанской республике. При освещении данной главы особое внимание автором уделено SWOT-анализу маркетинговой деятельности предприятий, моделированию прогнозирования объема реализации их готовой продукции, а также методологическим основам разработки стратегического маркетингового плана. Выводы и предложения вытекают из содержания всей работы. Они заслуживают внимания.

S U M M A R Y

In an increasingly competitive environment and competition in the market before marketing services companies face challenges on the strategic management of all activities to ensure their survival and enhance profitability and efficiency of the work. In this regard, the theme of master's thesis of the author, is highly relevant for businesses and organizations, funksiruyuschih in Azerbaijan.

For the purposes of full disclosure topics chosen by the author sequence consisting of an introduction, the spirit of chapters as well as conclusions and recommendations. In the first chapter the author managed to illuminate the conceptual foundations of market processes at enterprise level based on the conditions and principles of strategic marketing, marketing to reveal the process of business planning.

The second chapter is entirely devoted to the scientific principles and practical aspects of marketing strategic planning activities of individual companies in the Republic of Azerbaijan. When illuminated this chapter special attention is given to the author SWOT-Analysis of the marketing activities of enterprises, modenlirovaniyu forecasting sales volume of finished products, as well as the methodological framework for developing a strategic marketing plan. Conclusions and suggestions arising from the content of the work. They deserve attention.