

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

Abdullazadə Reyhan Etibar

«Strateji əməkdaşlıq şəraitində sənaye müəssisələrinin marketing idarəetmə
sisteminin formalaşması »
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı: 060408 “Marketing”
Elmi rəhbər : i.e.n. dos. A.T.Məmədov
Magistr proqramının Rəhbəri : i.e.d., dos.,L.A.Hacıyeva
Kafdera müdiri : i.e.d., prof., T.İ.İmanov

BAKİ -2017

MÜNDƏRİCAT

Giriş.....	3
Fəsil I. Sənaye müəssisələrində marketinqin idarə edilməsinin nəzəri aspektləri.....	7
1.1. Müasir şəraitdə marketinqin idarə edilməsinin mahiyyəti.....	7
1.2. Marketinq idarəetmə sisteminin formalaşması prinsipləri.....	16
1.3.Strateji əməkdaşlığın sənaye müəssisələrində marketinq idarəetmə sisteminin inkişafına təsiri.....	26
Fəsil 2. Strateji əməkdaşlıq şəraitində sənaye müəssisələrinin marketinq idarəetmə sisteminin iqtisadi dəyərənləndirilməsi.....	35
2.1. Ölkənin sənaye müəssisələrində marketinqin idarə edilməsinə amillərin təsir imkanlarının qiymətləndirilməsi.....	35
2.2. Strateji əməkdaşlıq üzrə qarşılıqlı fəaliyyəti xarakterizə edən göstəricilərin təhlili.....	48
Fəsil 3. Sənaye müəssisələrində marketinq idarəetmə sisteminin inkişaf problemləri.....	58
3.1. Strateji əməkdaşlıq çərçivəsində məhsul istehsalı və satışı üzrə marketinq idarəetmə sisteminin formalaşması mexanizmi	58
3.2. Strateji əməkdaşlıq əsasında sənaye müəssisələrində marketinq idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri.....	68
Nəticə və təkliflər.....	86
İstifadə olunan ədəbiyyat siyahısı.....	89

Giriş

Mövzunun aktuallığı. Ölkəmizdə mərkəzləşdirilmiş planlı təsərrüfatçılıq sistemindən imtina edilməsi, iqtisadi və sahəvi əlaqələrin qırılması ölkə müəssisələrinin keçmiş SSRİ respublikalarından izafi tədricinə gətirib çıxartdı. Bu isə sahibkarlıq fəaliyyəti subyektlərinin qarşılıqlı əlaqələrinin zəifləməsi və onların iqtisadi inkişaf tempinin aşağı düşməsi ilə nəticələndi.

Ölkə müəssisələrinin fəaliyyətinin bazar yönümlülü olmaması, bazar yönümlü marketing konsepsiyasının mahiyyətinin dərk edilməməsi və bu səbəbdən müəssisələrimizdə bu konsepsiyayın tətbiq edilməməsi, marketingin tətbiqinin əsasən satışın həvəsləndirilməsi tədbirləri ilə məhdudlaşması mübadilənin artım tempinə və effektivliyinin yüksəldilməsinə mənfi təsir edir. Müştərək müəssisələrin və bir sıra holdinqlərin yaradılması da bazar münasibətlərinin inkişafına ciddi təsir edə bilmir. Bununla əlaqədar olaraq məhsul istehsalı və satışının idarə edilməsinin marketing prinsipləri əsasında təşkilinə əsaslanan strateji əməkdaşlığın inkişaf etdirilməsi həm nəzəri, həm də praktiki baxımdan xüsusi maraq kəsb edir.

Strateji əməkdaşlığın idarə edilməsinin marketing prinsipləri əsasında təşkili şəraitində maliyyə resurslarının birləşdirilməsi, təmərküzləşdirilməsi məhsul çeşidinin genişləndirilməsinə və istehsal edilən məhsulların keyfiyyətinin yüksəldilməsinə və deməli, məhsulların rəqabət qabiliyyətliliyinin yüksəldilməsinə şərait yaradan yeni istehsal texnologiyalarının istifadəyə verilməsinə səbəb olur. Bundan başqa müəssisələr ətraf mühitdə baş verən dəyişiklikləri nəzərə almaqla innovasiya proseslərini sürətləndirə bilər.

Ölkəmizdə strateji əməkdaşlığın formalaşdırılmasının, o cümlədən müştərək müəssisələrinin yaradılmasının ayrı-ayrı istiqamətləri nəzəri və praktik baxımdan müəyyən qədər öyrənilsə də onun marketing prinsipləri əsasında təşkili və idarə edilməsinin metodoloji əsasları müstəqil bir tədqiqat işinin mivzusu olmamışdır. Bununla əlaqədar olaraq marketing idarəetmə sisteminin hazırlanmasında və inkişaf etdirilməsində investorların, marketing kompaniyasının və onun strateji tərəfdaşlarının təşkilati davranışlarının tədqiqi xüsusi aktualıq kəsb edir.

Problemin öyrənilməsi səviyyəsi. İdarəetmə problemi üzrə İ. Ansoff, F. Vebster, F. Qordon, Y. Dikson, P. Doyl, P. Druker, R. Daft, D. Kaplan, E. Koli, T. Levitt D. Norton, M. Porter, B. Yavorsi, T. Danko, A. Lenova və b. kimi məşhur alimlərin əsərlərində əsas diqqət marketinq proseslərinin idarə edilməsinə və transmilli strateji alyansların idarə edilməsinin tətbiqinə yönəldilmişdir. Lakin ölkəmizin mövcud iqtisadi şəraiti, bazar münasibətlərinin inkişaf səviyyəsi və digər amillər xarici ölkələrin müvafiq amillərindən güclü sürətdə fərqləndiyindən onların tədqiqatlarının nəticələrini mexaniki sürətdə ölkəmizdə tətbiq etmək mümkün deyildir.

Artıq qeyd edildiyi kimi strateji əməkdaşlığın müəyyən formalarının, xüsusilə də müştərək müəssisələrin yaradılmasının və sənaye müəssisələrinin idarə edilməsində marketinqin prinsiplərinin tətbiqinin ayrı-ayrı aspektləri L. Hacıyevanın, E. Hacızadənin, H. Həsənovun, İ. Xeyirxəbərovun, T. İmanovun, E. Quliyevin, A. Məmmədovun, K. Şahbazovun və b. elmi-təqiqat işlərində öz əksini tapsa da strateji əməkdaşlıq şəraitində sənaye müəssisələrinin marketinq idarəetmə sisteminin formalaşması məsələsi xüsusi tədqiqat işinin predmeti olmamışdır.

Tədqiqat işinin məqsədi və vəzifələri. Magistr dissertasiya işinin məqsədi strateji əməkdaşlıq şəraitində sənaye müəssisələrində marketinq idarəetmə sisteminin formalaşmasına kompleks yanaşmanın əsaslandırılması və hazırlanmasıdır.

Qarşıya qoyulmuş məqsədə uyğun olaraq dissertasiya işinin vəzifələri belə müəyyən edilmişdir:

- bazar yönümlü marketinq konsepsiyasının məzmunun açılması və onun üstünlüklərinin müəyyən edilməsi;
- strateji əməkdaşlıq şəraitində marketinq idarəetmə sisteminin istehsalın təşkili və texnologiyasına təsirinin qiymətləndirilməsi;
- marketinq idarəetmə sisteminin formalaşması prinsiplərinin müəyyən edilməsi;
- ölkəmizdə strateji əməkdaşlığın inkişafının müasir vəziyyətinin qiymətləndirilməsi;
- sənaye müəssisələri ilə marketinq təşkilatının qarşılıqlı tərəfdaşlıq

münasibətlərinin səviyyəsini xarakterizə edən göstəricilər sisteminin hazırlanması;

- ölkəmizin sənaye müəssisələrində strateji əməkdaşlıq formalarının tətbiqinə və inkişafına dair təkliflərin hazırlanması;

- strateji əməkdaşlıq əsasında sənaye müəssisələrində marketinq idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi.

Dissertasiya işinin obyektı və predmeti. Tədqiqat işinin obyektı ölkəmizin sənaye müəssisələri, o cümlədən müştərək müəssisələrin fəaliyyətidir.

Tədqiqat işinin predmetini isə strateji əməkdaşlıq şəraitində sənaye müəssisələrində marketinq idarəetmə sistemini xarakterizə edən təşkilati-iqtisadi münasibətlərin öyrənilməsi təşkil edir.

Dissertasiya işinin nəzəri və metodoloji əsasları. Dissertasiya işinin hazırlanmasında sistemli yanaşmadan istifadə edilmişdir. Bununla yanaşı bəzi məsələlərin öyrənilməsində müqayisəli təhlil metodundan, təsnifləşdirmə üsulundan, artım templərinin müəyyən edilməsindən istifadə edilmişdir.

Dissertasiya işinin informasiya təminatı. Dissertasiya işinin informasiya bazasını marketinq və menecmentə aid ixtisaslaşmış ədəbiyyat, Azərbaycan Statistika Komitəsinin və ayrı-ayrı müəssisələrin məlumatları təşkil edir.

Dissertasiya işinin elmi yenilikləri. Dissertasiya işinin elmi yenilikləri strateji əməkdaşlıq şəraitində istehsalçı və satış müəssisələrinin qarşılıqlı əlaqələrinin marketinq idarəetmə sisteminin yaradılmasına kompleks yanaşmanın hazırlanmasıdır.

Dissertasiya işinin elmi yeniliklərinə aşağıdakılar aiddir:

- bazar subyektlərinin – istehsalçı və istehlakçı müəssisələrin, rəqiblərin, vasitəçilərin və cəmiyyətin tələbat və maraqlarının optimal uzlaşdırılmasını təmin edən bazar yönümlü marketinq konsepsiyasının əsaslandırılması;

- marketinq idarəetmə sisteminin formalaşması prinsiplərinin müəyyən edilməsi;

- sənaye müəssisələri ilə marketinq təşkilatının qarşılıqlı tərəfdaşlıq münasibətlərinin səviyyəsini xarakterizə edən göstəricilər sisteminin hazırlanması;

- ölkəmizdə həm şaquli, həm də üfiqi marketinq sisteminin elementlərini birləşdirən strateji əməkdaşlıq sisteminin yaradılmasının əsaslandırılması;

- ölkəmizdə françayq strateji əməkdaşlıq sisteminin tətbiqinin iqtisadi faydasının əsaslandırılması;

- strateji tərəfdaşların qarşılıqlı əlaqəsindən yaranan sinerjiya effektinin nəzərə almaqla marketinqin idarə edilməsi sferasında qərarların qəbulu üzrə verilən təkliflər.

Dissertasiya işinin praktiki əhəmiyyəti. Dissertasiya işinin nəticələrindən inteqrasiya edilmiş iri sənaye komplekslərinin marketinq prinsipləri əsasında idarə edilməsində, inkişafı üzrə proqramların hazırlanmasında və marketinq üzrə mütəxəssislərin hazırlanması prosesində istifadə edilə bilər.

Dissertasiya işi 90 səhifədən ibarətdir. Dissertasiya işində 14 şəkil və 7 cədvəl verilmişdir.

Fəsil I. Sənaye müəssisələrinin marketinqin idarə edilməsinin nəzəri aspektləri

1.1. Müasir şəraitdə marketinqin idarə edilməsinin iqtisadi mahiyyəti

Azərbaycan Respublikasının Əsas Qanununda - Konstitusiyasında göstərilir ki, ölkə iqtisadiyyatı müxtəlif mülkiyyət formalarına əsaslanan bazar münasibətləri əsasında qurulur, dövlət azad sahibkarlığa və mülkiyyətin toxunulmazlığına təminat verir, iqtisadi münasibətlərdə inhisarçılığa və haqsız rəqabətə yol vermir. Ölkə iqtisadiyyatının bazar münasibətlərinə keçirilməsi və ölkədə bazar iqtisadiyyatının bərqərar olması iqtisadi islahatların aparılması və bunun üçün zəruri olan qanunvericilik aktlarının və normativ sənədlərin qəbul edilməsi, sosial və sosial-psixoloji tədbirlərin həyata keçirilməsi ilə yanaşı, bazar iqtisadiyyatına uyğun gələn və inkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatlı ölkələrdə tətbiq edilən təsərrüfatçılıq forma və metodlarının öyrənilməsinə və tətbiq edilməsinə tələb edir. Belə təsərrüfatçılıq forma və metodları içərisində inkişaf etmiş dünya ölkələrində uzun müddətdən bəri tətbiq edilən marketinq konsepsiyası mühüm yer tutur.

Marketinq konsepsiyasının mahiyyəti ümumiləşdirilmiş formada müəssisənin (təşkilatın) və ayrı-ayrı şəxslərin mənfəət (fayda) əldə etmək və ya qarşısına qoyduğu digər məqsəddə (məqsədlərə) nail olmaq naminə istehlakçının tələbatının, problemlərinin öyrənilməsi, proqnozlaşdırılması və bu tələbatın ödənilməsinə, probleminin həll edilməsinə təmin edən proqramların hazırlanması və həyata keçirilməsindən ibarətdir. O, bir iqtisadi proses kimi, özündə istehlakçının tələbatlarının, alış motivlərinin və davranışlarının öyrənilməsinə, onlara uyğun gələn məhsulların hazırlanmasını, satışını və satışsonrası servis xidmətinin təşkilini və həyata keçirilməsini, həmçinin istehsal edilmiş məhsulların qiymətinin müəyyənləşdirilməsi üzrə əməliyyatları əhatə edir. Marketinq tələbatların öyrənilməsi və ödənilməsilə yanaşı, həm də tələbatının yaradılması və stimullaşdırılmasını da həyata keçirir.

Ölkəmizdə marketinq konsepsiyasının tətbiqi imkanlarını, perspektivini və istiqamətlərini müəyyən etmək məqsədilə, hər şeydən əvvəl, bazar iqtisadiyyatında onun tətbiqini vacib edən şərtlərin və amillərin, həmçinin bu konsepsiyanın təkamülü prosesinin öyrənilməsi zəruridir.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində marketing bütünlükdə müəssisələrin istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin, xüsusilə onun istehsal-satış fəaliyyətinin idarə edilməsinin ən səmərəli təsərrüfatçılıq forma və metodu, konsepsiyası olduğu çoxdan praktiklər və alimlər tərəfindən qəbul edilmiş və inkişaf etmiş dünya ölkələrinin bu konsepsiyadan istifadə edən müəssisələrinin fəaliyyətinin nəticələri təsdiq edilmişdir. Bu, ilk növbədə, marketingin bazar iqtisadiyyatının mahiyyətindən və onun təməl prinsipi olan azad və rəqabətli mübadilə prinsipindən irəli gəlməsi ilə izah edilir. Milan Universitetinin professoru J. J. Lamben göstərir ki, marketing konsepsiyası fərdi seçim nəzəriyyəsinə və onun praktiki realizasiyası olan istehlakçının suverenliyi prinsipinə və bazar iqtisadiyyatının bundan irəli gələn a) hər bir fərd müəyyən haqq (müddət, mükafat, fayda) almağa çalışır, b) fərdi seçim, c) hər bir fərdin əlaqədə olduğu fərdlər və təşkilatlar öz məqsədlərinə azad və rəqabətli mübadilə vasitəsilə daha yaxşı nail olurlar və d) bazar iqtisadiyyatı mexanizminin əsasını fərdi azadlıq, daha doğrusu, istehlakçının suverenliyi təşkil edir müddəalarına əsaslanır [1, s. 34-35]:

J. J. Lamben qeyd edilənlərə əsaslanaraq göstərir ki, bu baxımdan marketing A. Smit tərəfindən formalaşdırılmış və XVIII əsrin sonlarında klassik iqtisadçılar tərəfindən təbliğ edilən «azad və rəqabətli mübadilə» prinsipinin ictimai təzahüründən başqa bir şey deyildir.

A. Smit göstərirdi ki, cəmiyyətin rifahı alicənablığın, başqalarına təmənnəsiz yardım etməyin nəticəsi yox, satıcı və alıcının tamahkar maraqlarının (mənafelelərinin) üst-üstə düşməsinin nəticəsidir və bu, azad və rəqabətli mübadilədə təzahür edir. Məhz azad və rəqabətli mübadilə hər bir fərdi öz mənafeyi ilə yanaşı, cəmiyyətin mənafeyi naminə də işləməyə vadar edir və bunun nəticəsində hər bir fərdin fəaliyyəti bütünlükdə cəmiyyətin mənafeyinə uyğun gəlir və onu təmin edir [1, s. 33].

İstehlakçı yönümlü marketing konsepsiyasının və ümumiyyətlə, hər bir istehlakçının və ya istehlakçılar qrupunun tələbatlarının ödənilməsinə, onun problemlərinin həll edilməsinə yönəldilən hər bir fəaliyyətin əsasını məhz yuxarıda qeyd edilən bu prinsiplər təşkil edir. Belə ki, müəssisə marketingi alıcının, istehlakçının tələbatının ödənilməsi, onun problemini təmənnəsiz həll etmək, ona təmənassız

kömək etmək naminə yox, özünün məqsədinə (məqsədlərinə) nail olmaq üçün həyata keçirir. İstehlakçının tələbatının ödənilməsi müəssisənin öz məqsədinə (məqsədlərinə) nail olmağın ən səmərəli, effektiv və qısa yoludur. Marketing fəaliyyətinin nəticəsində həm istehlakçının (tələbatın ödənilməsi, fayda əldə edilməsi, probleminin həll edilməsi formasında), həm də müəssisənin mənafeyi (mənfəət əldə edilməsi, inkişafa nail olunması, bazar payının artırılması və qarşısına qoyduğu digər məqsədlərə nail olunması formasında) təmin edilmiş olur. Bunu obrazlı şəkildə Yaponiyanın OMRON korporasiyasının banisi və rəhbəri K. Tateisi belə ifadə etmişdir: «müəssisənin, mənfəətin və cəmiyyətin qarışılıqlı əlaqəsi təbiətdə arı, bal və tozlanma əlaqəsinə oxşayır. Arı çiçəkdən-çiçəyə qonaraq bal istehsal etmək naminə instiktlə ondan nektar (şirə) toplamağa çalışır. Çiçəklər isə tozlanmaya nail olmaq üçün öz şirəsini arıya verir. Eynilə müəssisə də mənfəət əldə etmək üçün cəmiyyətdən istifadə edir. Cəmiyyət müəssisəyə istədiyi mənfəəti almağa imkan verir və bununla o, müəssisəni öz mənafeinə xidmət etməyə imkan verir» [18, s. 48].

Artıq inkişaf etmiş Qərb ölkərində istehlakçı yönümlü marketinqdən bazar yönümlü marketinqə keçid baş verir. Bazar yönümlü marketinqdə istehlakçının tələbatı ilə yanaşı digər bazar subyektlərinin də maraq və manafeləri də nəzərə alınır. Aşağıda bazar yönümlülüğün ayrı-ayrı istiqamətləri izah edilir.

İstehlakçı yönümlülük. Müəssisənin məhsulun alan və ya almaq niyyətində olan istehlakçılar onun hədəf bazarını təşkil edir. Rəqabətin mövcud olduğu şəraitdə müəssisə yalnız hədəf segmentini formalaşdıran istehlakçıların tələbatını ödəməklə qarşıya qoyduğu məqsədə və ya məqsədlərə nail ola bilər. Buna görə də hədəf istehlakçılarının tələbatının ödənilməsi, onların problemlərinin həll edilməsi istehlakçı yönümlü marketing konsepsiyasının əsasını təşkil edir və o, müəssisənin bazar yönümlülüğünün nüvəsini təşkil edir. Müəssisənin fəaliyyətinin istehlakçı yönümlü olması müəssisənin birbaşa istehlakçıları yanaşı dolayı istehlakçılarının tələbatlarının öyrənilməsini, onların mənafeyinin nəzərə alınmasını da nəzərdə tutur. Bundan əlavə istehlakçının davranışının tədqiqində mübadilə prosesində istehlakçının yerinə yetirdiyi üç rol: istifadəçi, ödəyici və alıcı rolunu da nəzərə almaq lazımdır.

İstehlakçı yönümlü müəssisələrdə məhsula və ya xidmətə onun hansı istehlakçı və istehlakçılar qrupu üçün istehsal edildiyi nöqtəyi-nəzərində yanaşılır və istehlakçının tələbatının ödənilməsi aləti kimi baxılır. *IBM* kompaniyasının yeni strategiyası məhz belədir. O, missiyasının bəyannaməsində öz təklifini aparat və ya proqram təminatı kimi yox, idarəetmə probleminin kompyuter həlli kimi təsvir edir. Məhsula hər hansı bir problemin həlli kimi yanaşılması marketinq-miksin digər elementlərinin necə müəyyən ediləcəyinə də təsir edir[1, s. 88]:. Belə ki, burada distribyuterləşməyə istehlakçının tələbatının ödənilməsinin ən rahat əlçatan variantı, qiymətə istehlakçının əldə etdiyi faydanın müqabilində ödədiyi vəsait, reklama alıcının və istehlakçının məlumatlandırılması aləti və satışı isə istehlakçıya lazım olan məhsulu lazım olma vaxtda çatdırılması vasitəsi kimi baxılır.

İstehlakçıya yönümlülüğün səviyyəsi iki qrup göstəricidən: a) istehlakçılar və alıcılar haqqında informasiyanın toplanmasına yönəldilən resursların həcmi ifadə edən təhlil indikatorlarından və b) müəssisənin həqiqi davranışını səciyələndirən fəaliyyət indikatorlarından istifadə etməklə dəyərləndirilir

Vasitəçilərə yönümlülük. İstehlakçılara daha çox fayda təklif etməklə onların ələ keçirilməsi və bunun sayəsində rəqabət üstünlüyü əldə edilməsi həmişə istehsalçılar və vasitəçilər üçün həll edilməsi zəruri olan ən vacib problemlərdən biri olmuşdür. Ərzaq məhsulları bazarında fəaliyyət göstərən müəssisələr uzun illər ərzində vasitəçilərin rolunu yalnız malyeridilişinin təşkili ilə məhdudlaşdırma bilmişlər.

Pərakəndə satış müəssisələri özlərinin kommersiya fəaliyyətindən daha çox mənfəət əldə etməyə, həmçinin özünün bənzərsiz obrazını yaratmağa səy göstərir. İstehsalçı müəssisə öz məhsulları üçün mağazaların ticarət zalında daha yaxşı yer tutmağa, istehlakçıların diqqətini özlərinin yeni məhsullarına cəlb etməyə və bunun sayəsində rəqibləri ilə müqayisədə üstünlük əldə etməyə çalışır.

Bəzi bazarlarda, o cümlədən istehlak məhsulları bazarında pərakəndə tacirlərinin hakim mövqeyi ələ keçirməsi distribyutorlara münasibətdə qabaqlayıcı strategiyanın tətbiq edilməsini tələb edir. İndiki iqtisadiyyat üçün pərakəndə tacirlərinin mərkəzləşməsi, beynəlxalq bazarlarda fəaliyyət göstərən pərakəndə tədarükət

mərkəzlərinin yaranması və s. xarakterikdir. Hal-hazırda istehsalçı müəssisələr vasitəçilərə özlərinin tərəfdaşları, əvvəlki kimi onlardan asılı olan müəssisə kimi özlərinin rəqibləri kimi baxırlar.

Bazarın quruluşu əməkdaşlıq edən tərəflərin bazar mövqeyini müəyyənləşdirəndiyindən bazarın quruluşu rəqabətin səviyyəsini şərtləndirir (1.1 sayılı şəkil). Həm istehlakçıların, həm də distribyutorların təmərküzləşmə səviyyəsini aşağı olduğu 4-cü kvadratı nəzərə almasaq, onda formalaşan bu situasiyada istehsalçı müəssisələr distribyutorlarla qarşılıqlı əlaqədə hansı strategiyasından istifadə edilməsinin özü üçün daha sərfəli olduğunu müəyyənləşdirməlidir..

İstehlakçının təmərküzləşmə səviyyəsi

		yüksək	aşağı
Distribyutorların təmərküzləşmə səviyyəsi	yüksək	Qarşılıqlı asılılıq mövcudur (1)	Distribyutor hökmrandır (2)
	aşağı	İstehlakçı hökmrandır (3)	Nisbi qeyri asılılıq (4)

Şəkil 1.1. Bazarın strukturu və “istehlakçı-distribyutor” qarşılıqlı münasibətləri

Ərzaq məhsulları bazarında çoxlu sayda çeşiddə məhsul satan pərakəndə ticarət müəssisələrinin təmərküzləşmə səviyyəsini yüksəltdiyi situasiya tamamilə 1 sayılı şəkilin 2-ci kvadratında göstərilən situasiyaya uyğun gəlir. Bu gün tacirət müəssisələri üçün məhsul çeşidlərində məşhur brendlərin olmasının vacibliyi ilə müqayisədə, hətta, məşhur ticarət markası istehsalçılarına tacirət müəssisələrinə kömək göstərməsi daha çox vacibdir. Çox güman ki, elektron ticarətin tətbiqi də bazar gücləri arasında balansı dəyişdirməyəcəkdir. Buna görə də istehsalçı müəssisələr tacirət müəssisələrinin onların məhsullarını realizasiyasını həyata

keçirməsi üçün ticarət müəssisələrinə yönəlik strategiya hazırlamalı və tətbiq etməlidirlər. Onlar öz marketinq proqramlarında distribyutorların xərclərinin aşağı salınması, onların ehtiyatlarının həcminin optimalaşdırılması, mağazaların mövqeyləşdirmə strategiyalarının dəstəklənməsi və bu kimi tədbirlərin həyata keçirilməsini nəzərə almalıdırlar.

ABŞ-da oxşar fəaliyyət *Nabisco* kompaniyası üçün xarakterikdir. O, iri mağazalar şəbəkəsinə müraciət edərək deyir ki, «*Nabisco*» öz ehtiyatlarının dəyərini ödəmək üçün Sizin pullarınızdan istifadə etmir. Biz Sizin məhsul çeşidinizi himayə edirik, məhsulu satışın həcminə tam uyğun qaydada göndəririk. Ümumiyyətlə, Bizim məhsullar Siz onun dəyərini ödəyəne kimi satılır. Digər istehsalçıların biskvitlərinin dövriyyəsilə müqayisədə bizim biskvitlərin dövriyyəsi iki dəfə, mənfəətliliyi isə çox yüksəkdir [1, s. 89]. Bu cür strateji alternativ 1-ci və 2-ci kvadratlarda (1.1 sayılı şəkilə bax) göstərilən situasiyaya uyğundur.

Rəqiblərə yönümlülük. Hər bir məhsul bazarında eyni bir istehlakçı qrupunun tələbatını ödəyən xeyli sayda rəqiblər fəaliyyət göstərir. Bu birbaşa rəqiblərlə yanaşı həm də müəssisənin istehsal etdiyi məhsulun əvəzedicilərini istehsal edən müəssisələr, yəni dolayı rəqiblər də fəaliyyət göstərir. Onlar bazarın əzaz iştirakçılarıdır. Bazar yönümlülük şəraitində həm birbaşa rəqiblərlə, həm də dolayı rəqiblərlə münasibətlərin qurulması, onların marketinq strategiyalarının və marketinq proqramlarının öyrənilməsi, onlara qarşı rəqabət strategiyasının hazırlanması müəssisənin bazar uöurunu təmin edən əsas amillərdən biridir. Hər bir müəssisənin rəqiblərə yönümlülüüyü hədəf bazarında rəqiblər haqqında informasiyanın toplanmasını, təhlil edilməsini və bazarda formalaşmış situasiyaya uyğun marketinq strategiyasının hazırlanmasını nəzərdə tutmalıdır.

Hər bir müəssisənin müstəqilliyinə a) sahənin rəqabət quruluşu və b) istehlakçının məhsulun istehlak dəyərini qavraması təsir edir. Bu amillərin hər birinin intensivlik səviyyəsi iki göstərici ilə qiymətləndirilir (1.2 sayılı şəkil). Mükəmməl rəqabətin mövcud olduğu situasiyasını (3-cü kvadrat) nəzərə almasaqistisna etsək, qalan bütün situasiyalarda rəqiblərin mövqeyinin və davranışının məqsədyönlü nəzərə

alınması zərurəti meydana çıxır.

		Rəqiblərin sayı	
		çox	az
Bazarın hökmranlığı: məhsulun istehlak dəyərliliyi	yüksək	İnhisarçı rəqabət (1)	Monopoliya və ya differensiallaşdırılmış oliqopoliya (2)
	aşağı	Mükəmməl rəqabət (3)	Differensiallaşdırılmış oliqopoliya (4)

Şekli 1.2. Firmanın rəqabət mühiti və müstəqilliyi

Yetkinlik və ya durğunluq mərhələsində olan bazarlarda müəssisənin əsas vəzifəsi rəqiblərinə müqavimət göstərməkdir. Bu cür situasiyalarda müəssisə, bir qayda olaraq, fəaliyyətini «rəqiblərin məhv edilməsinə» yönəldir. Bu isə marketing müharibəsinə gətirib çıxardığından istehlakçıların tələbatlarının ödənilməsindən daha çox öz gücün rəqibləri ilə mübarizəyə sərf etdiyindən çox təhlükəlidir. Buna görə də hər müəssisə istehlakçı yönümlülük ilə rəqib yönümlülük arasında balansın yaradılmasına çalışmalıdır. Bunu nəzərə alan bir sıra istehsalçı müəssisələr yeni, daha mütərəqqi texnika və texnologiyasının hazırlanması məqsədi ilə strateji anlyanslar yadırlar.

Qərarların qəbulun təsir etmə imkanına malik şəxslərə yönümlülük. Qeyd etmək lazımdır ki, bir sıra bazarlarda ənənəvi bazar subyektləri ilə yanaşı qərarların qəbul edilməsinə təsir gücünə malik şəxslər də iştirak edir. Bu şəxslər məhsulun bazar uğuru qazanmasına həlledici dərəcədə təsir edə bilirlər. Məsələn, əczaçılıq bazarında dərmaların satışının həcmi həlledici dərəcədə tibb işçilərinin həmin dərman preparatlarına münasibətindən asılıdır. Buna görə də bəzən nə istifadəçi, nə alıcı, nə də ödəyici olmayan bu *aralıq istehlakçılar* istehsalçı kompaniyalar üçün bazarın

başlıca iştirakçısı olurlar.

Qərarların qəbulun təsir etmə imkanına malik şəxslərə yönümlülük müəssisənin ilk nöbədə ictimai fikri yönəldə bilən şəxslərin müəyyən edilməsini nəzərdə tutur. Bundan sonra isə o, satınalmalar haqqında qərarların qəbulunda bu şəxslərin rolunu və tələbatlarını qiymətləndirir və onların məlumatlandırılmasını, motivasiya edilməsini və dəstəyinin qazanılmasını təmin edən kommunikasiya proqramları tərtib etməlidir.

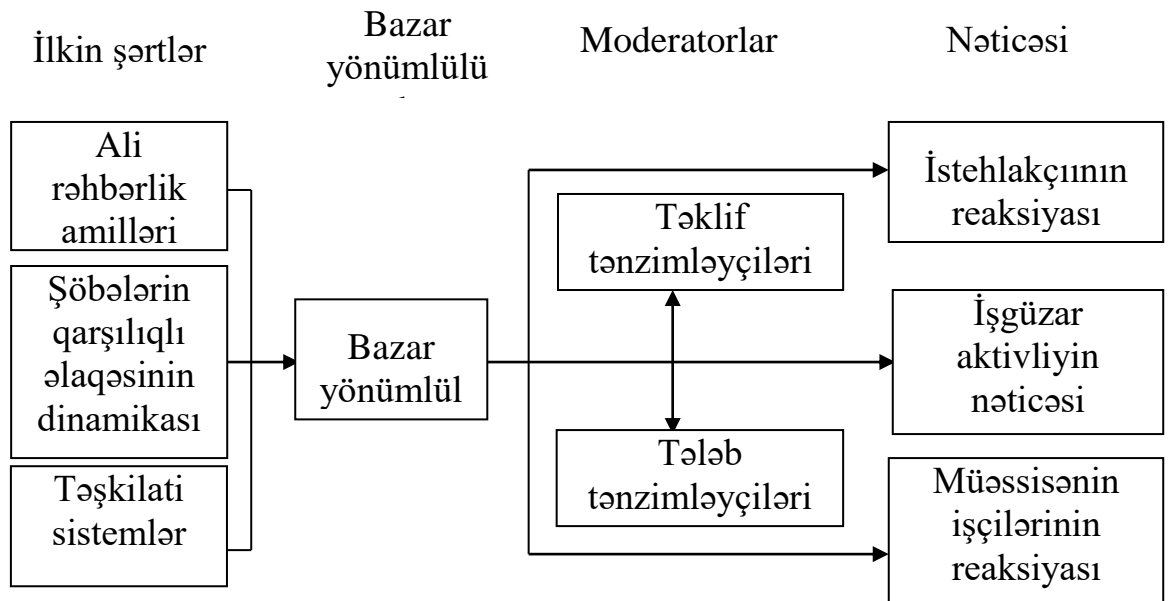
Makromühitə yönümlülük. İstənilən bazarın tutumu və inkişaf perspektivi əsasən marketinqin ətraf mühiti amillərində baş verən meyllərdən asılıdır. Bu amillər müəssisənin istehsal-satış fəaliyyəti üçün həm imkanlar, həm də təhlükə yarada bilər. Bazar yönümlü müəssisə ətraf mühit amillərində baş verə biləcək dəyişiklikləri öncədən görə bilmək və ya fəaliyyətində zəruri düzəlişlər etmək məqsədi ilə bu amillərin monitorinq sistemini hazırlamalıdır.

Müəssisələrdə ətraf mühitə amillərinin monitorinqinin mövcudluğunun olmasını yoxlamaq üçün iki qrup indikatorlardan: a) informasiya indikatorlarından və b) fəaliyyət indikatorlarından istifadə edilir. İnformasiya indikatorlarına a) ətraf mühitə amillərinin sisteminin hazırlanması, b) zəif tərəflərin və risk amillərinin identifikasiyası və) ilkin xəbərdarlıq indikatorlarının mövcudluğu, fəaliyyət indikatorlarına isə a) peşəkarların xidmətindən istifadə edilməsi, b) fəal lobbiçilik praktikasını, strateji planlaşdırmada ssenari metodlarından istifadə edilməsi və d) böhranlı situasiyalardan çıxmağa dair planların mövcudluğu aiddir.

İştirakçıları istehlakçılar, vasitəçilər, rəqiblər və qərarların qəbuluna təsir gücünə malik şəxslər bazarın fəal iştirakçılarıdır. Müəssisənin fəaliyyəti yalnız yuxarıda izah edilən yönümlülükləri əhatə etdikdə bazar yönümlü olur. Beləliklə, bazar yönümlülük *istehlakçıya, distribütorlara, nüfuzlu şəxslərə və makromarketinq mühitinə yönəlmiş və funksiyalararası əlaqələndirmə vasitəsilə bu dörd yönümlülük arasında optimal balans saxlaya və yarada bilməkdir* [1, s. 93].

Yuxarıda izah edilənləri ümumiləşdirərək müəssisənin bazar yönümlülüüyə təsir edən amilləri 3 qrupa bölmək olar (1.3 sayılı şəkil).

1. Ali rəhbərlik amilləri. Bu amillərin ayrılması Qərb alimləri F. Vebsterin [6] və T. Levittin [14] elmi işlərinə əsaslanır. Bu amillərə a) kommunikasiya ilə yüksək pillə menecerlərinin fəaliyyəti arasındakı uyğunsuzluq, b) yüksək pillə menecerlərinin riski öz üzərinə götürməməsi, c) yüksək pillə menecerlərinin çeviklik və təhsil səviyyəsi, d) yüksək pillə menecerlərin dəyişikliklərə münasibəti və e) marketinq üzrə menecerlərin digər idrəedicilərin inamını qazana bilmə qabiliyyəti aiddir.



Şəkil 1.3. Bazar yönümlülüyün elementlərinin qarşılıqlı əlaqəsi

2. Müəssisənin şöbələrinin qarşılıqlı əlaqəsi. Marketinqə aid ədəbiyyatda qarşılıqlı təsirin və əlaqənin variantlarının müəyyən edilməsi ilə bazar yönümlülüyün qarşılıqlı əlaqəsinin üç tipinə baxılır (1.1 sayılı cədvəl).

3. Təşkilati sistemlər. Müəssisələrin struktur xarakteristikaları onun bazar yönümlülüyünə ciddi dərəcədə təsir edir. İqtisadi ədəbiyyatda mükafatlandırmanın və siyasi qərarlarının qəbulunun bazar yönümlü sistemlərinin 3 amilini – departamentləşdirmə, formal və qeyri mərkəzləşdirilmiş amilləri qeyd edilir. Ali rəhbərlik amillərin a-d bəndlərində göstərilən amillər ölkəmizin müəssisələri üçün aktual və aydındır. Lakin siyasi davranışa¹ dair qərarların qəbulu məsələsinə iqtisadiyyatı aid ədəbiyyatda yalnız korporativ mədəniyyət çərçivəsində şəxslərarası

¹ Siyasi davranış dedikdə konkret bir şəxsin digər şəxslərin əldə etdikləri nemətləri məhdudlaşdırmaqla şəxsi fayda götürməyə çalışması, cəhd etməsi başa düşülür

münasibətlər kontekstində baxılır.

1.2. Marketing idarəetmə sisteminin formalaşması prinsipləri

Marketingin idarə edilməsi prosesində 3 qrup vəzifənin həll edilməsi və ya fəaliyyətin yerinə yetirilməsi: 1) marketing qərarlarının hazırlanması, 2) marketing planlarının və proqramlarının hazırlanması və onların realizə edilməsi və 3) marketing sisteminin hazırlanması və onun işləkliyinin təmin edilməsi nəzərdə tutulur.

Cədvəl 1.1

Müəssisənin şöbələrinin qarşılıqlı əlaqəsi

Qarşılıqlı əlaqənin tipləri	Qarşılıqlı əlaqənin məzmunu	Bazar yönümlülüyə təsiri
Şöbələr arasında ziddiyyət	<p>1. Böyük əhəmiyyətliyə və təsir gücünə, imtiyazlara malik olmağa cəhd etmə</p> <p>2. Bazar haqqında informasiyanın yayımına mane olmaq (kommunikasiyanın pozulması)</p> <p>3. Bazarın tələbatına uzlaşdırılmış reaksiyanın pozulması</p>	Şöbələr arasında ziddiyyətin səviyyəsi nə qədər yüksəkdirsə müəssisənin bazar yönümlülük səviyyəsi bir o qədər aşağıdır.
Şöbələr arasında qarşılıqlı əlaqə	<p>1. Şöbələr arasında formal və qeyri formal birbaşa əlaqələrin səviyyəsi</p> <p>2. Şöbələrinin fəaliyyətini qiymətləndirən menecerlərin və əməkdaşların qarşılıqlı fəaliyyətlərinin keyfiyyəti</p>	Müəssisənin bölmələri arasında daha sıx qarşılıqlı fəaliyyətin olması daha yüksək səviyyəli bazar yönümlülüyü təmin edir
Digər şöbələrin ideyalarına maraqlı	Digər qrupların və fərdlərin təkliflərinə açıq olmaq və onları qəbul etməyi bacarma səviyyəsi	Müəssisənin əməkdaşlarının digər şöbə və bölmələrin işçilərinin ideyalarına marağı nə qədər yüksək olarsa bazar yönümlülüyün səviyyəsi bir o qədər yüksək olur

1. Marketingin idarə edilməsinə dair qərarları kimi formasında formalaşdırılan “nə etməli” sualına cavab tapılmalıdır, yəni marketing fəaliyyətinin həyata keçirilməsi üzrə konkret təkliflər hazırlanmalıdır. Marketingin idarə edilməsinə dair daha

mükəmməl qərarların qəbulu marketing tədqiqatların nəticələrinə əsaslanır. Marketingə aid ədəbiyyatda marketingə aid idarəetmə qərarları strateji və taktiki qərarlara bölünür.

2. Marketingin idarə edilməsinə dair qərarların kim tərəfindən necə və hansı ardıcılıqla həyata keçirilməyi müəyyən edilməlidir. Bunun üçün marketing üzrə qəbul edilmiş idarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsi texnologiyasını, alqoritmini və işçi qrafikini əhatə edən marketing planları və proqramları hazırlanmalı və realizə edilməlidir. Marketing plan və proqramları marketing üzrə qəbul edilmiş qərarların yerinə yetirilməsinə nail olunması taktikasını ifadə edir və müəssisənin marketing bölməsinin menecerləri tərəfindən icra olunur.

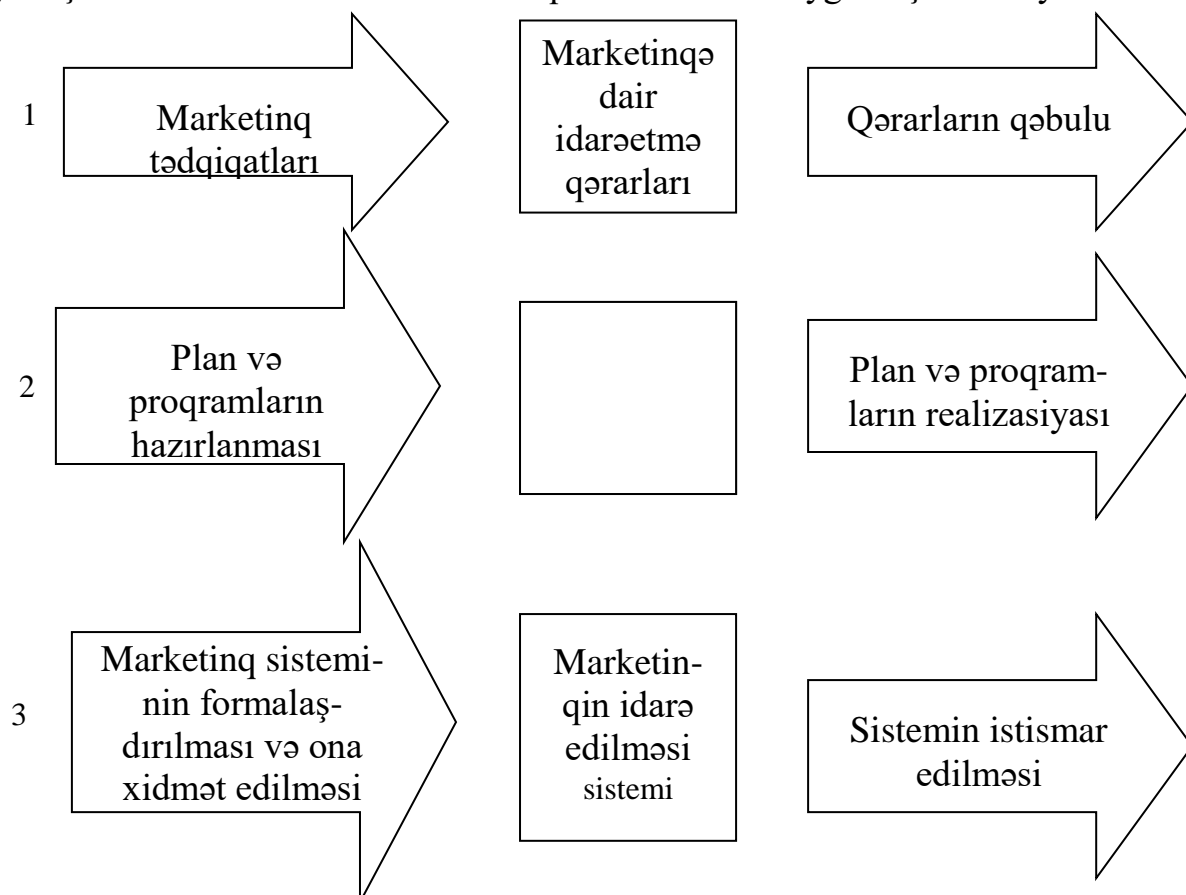
Marketing proqramları rəsmi sənəd kimi marketing kompleksinin parametrlərinin səviyyəsinə münasibətdə göstərişləri, həmçinin onlara nail olunması və nəzarət edilməsi üsullarını əks etdirir. Marketing proqramları fəaliyyətin yerinə yetirilməsi üçün rəhbərlikdir, marketing elementlərinin parametrlərinin səviyyəsinin üzrə praktiki fəaliyyətin əsasıdır. Burada marketing fəaliyyətinin məqsədi (və ya məqsədləri), vəzifələri, praktiki fəaliyyətin alqoritmi və bu fəaliyyətə nəzarət üsulları əks etdirilir. Proqramlarda nəzərdə tutulan bütün alqoritmlər mütləq icra olunmalıdır.

F. Kotler marketing idarə edilməsi prosesinin a) marketing imkanlarının təhlilini, b) marketing strategiyasının hazırlanmasını, c) marketingin proqramlarının planlaşdırılmasını və d) marketing fəaliyyətinin idarə edilməsi kim təsvir edir [13, s. 146].

3. İşlək marketing sistemi yaradılmalı və onun işlək vəziyyətdə olması, onun formalaşdırılması, ona xidmət edilməsi və onun istismar edilməsi təmin edilməlidir. Marketing idarəetmə sistemi marketingin idarə edilməsi mexanizmini əhatə edir. Marketing idarəetmə sistemi təşkilati-texniki formaların məcmusu kimi marketingin vəzifələrini yüksək effektlə həll etməyə, marketing konsepsiyasını real olaraq həyata keçirilməsini təmin etməlidir. Marketing idarəetmə sisteminin formalaşdırılması kibernetika, menecment və marketingin təməl prinsipləri – konsepsiya, kateqoriya və yanaşmalar haqqında biliklərə əsaslanan mürəkkəb məsələdir.

Marketingin idarə edilməsi üzrə fəaliyyətin 3 istiqamətini sxem formasında aşağıdakı kimi ifadə etmək olar (1.4 sayılı şəkil) [19].

Marketingin idarə edilməsinin yuxarıda qeyd edilən məsələlərin həlli ilk növbədə onun prinsipləri ilə şərtlənir. Marketingin idarə edilməsi prinsipləri marketingin klassik tərfi ilə müəyyən olunsa da bütünlükdə müəssisənin idarə edilməsi prinsipləri ilə şərtlənir. Marketingin idarə edilməsi müəssisədaxili korporativ idarəetmə ilə yanaşı həm də müəssisənin marketingin ətraf mühitə uyğunlaşmasına yönəldilir.



oxlar – fəaliyyət növünü

düzbucaqlılar – marketingin idarə edilməsinin elementini ifadə edir

Şəkil 1.4. Marketingin idarə edilməsinin üç tərkib elementi

Bu baxımdan marketing idarəetmə prinsiplərinin T. P. Danko tərəfindən təklif edilən matrisi xüsusi maraq kəsb edir [9, s. 23]. Qeyd edilən matrisin formalaşdırılmasına yanaşma müəssisə daxili qarşılıqlı əlaqəsinin təsvirinə və müəyyən məqsədyönlü qərarların qəbulu üçün bu qarşılıqlı əlaqələrin qruplaşdırılması imkanlarına əsaslanır. Matrisdə marketingin idarə edilməsi prinsipləri qərarların qəbulu sinfinə uyğun olaraq təsnifləşdirilmişdir (1.5 sayılı şəkil). Marketingin idarə edilməsi

prinsiplərini 3 sinfə: 1) dəyər-yönümlülük sinfinə 2) konseptual-tənzimləyici prinsiplər sinfinə və 3) nəzəri təhlil və layihələşdirmə sinfinə ayırmaq olar.

Dəyər-yönümlülük prinsipləri sinfinə 1) idarəetmə riski, 2) təşkilati davranış, 3) rəhbərliyin instrumentasiya təminatını, 4) sahibkarlıq riski, 5) istehlakçı rəğbətinin formalaşdırılması, 6) özünü qiymətləndirmə və özünü tənzimləmə, 7) reflektiv davranış, 8) bərabər hüquqlu əməkdaşlıq, 9) rəqabət üstünlüyü və 10) azad sahibkarlıq prinsipləri aiddir.

Konseptual-tənzimləyici prinsiplər sinfi 1) informasiya fəaliyyətini, 2) idarəetmənin kollektivin inkişaf səviyyəsinə uyğunluğunu, 3) informasiya kafiliyyəsinin ekspertlər tərəfindən izlənməsini, 4) müəssisənin fəaliyyətinin məqsədlərinin uzlaşdırılmasını və 5) maddi və mənəvi həvəsləndirməni əhatə edir.

Nəzəri təhlil və layihələşdirmə prinsiplər sinfinə 1) səlahiyyətlərin ötürülməsi, 2) təşkilati normalaşdırma, 3) restrukturlaşdırma təhlili, 4) təşkilati layihələşdirmə, 5) idarəetmə kommunikasiyası şəraitində davranış, 6) rəhbərliyin peşəkarlığı, 7) nəzarət, 8) təkbaşına və kollegial idarəetmə, 9) mərkəzləşdirmə və qeyri mərkəzləşdirmə və 10) mənfəətlilik və effektivlik prinsipləri daxildir.

Matris müəyyən nəzəri faydalılıq kəsb edir. Belə ki, qeyd edilən matris menecerlərin marketinqin idarə edilməsinin məqsədinə, həmçinin strateji və taktiki idarəetməyə konseptual yanaşmalar arasında qarşılıqlı əlaqələrin yaradılmasını nəzərə almaqla idarəetmə prinsiplərinin seçilməsi alətlərini kompleks dərk etməyə imkan verir.

İdarəetmə prinsipləri şərti olaraq idarəetmənin müəyyən bir səviyyəsinə aiddir. Məsələn, idarəetmənin yüksək səviyyəsi öz fəaliyyətini idarəetmə və sahibkarlıq riski, rəhbərliyin instrumentariya təminatı, təşkilati layihələşdirmə, təşkilati normalaşdırma və səlahiyyətlərin ötürülməsi prinsipləri əsasında təşkil edir.

İdarəetmə riski 1.1	Səlahiyyətlərin ötürülməsi 2.1	Rəhbərliyin peşəkarlığı 3.1	İnformasiya fəaliyyəti 4.1	Özünü qiymətləndirmə və özünü tənzimləmə 5.1
Təşkilati davranış 1.2	Təşkilati normalaşdırma 2.2	Nəzarət 3.2	İdarəetmənin kollektiv inkişaf səviyyəsinə uyğunluğu 4.2	Relektiv davranış 5.2
Rəhbərliyin instrumentariya təminatı 1.3	Restrukturlaşdırma təhlili 2.3	Təkbəşinə və kollegial idarəetmə 3.3	İnformasiya kafiliyyətinin ekspertlər tərəfindən izlənməsi 4.3	Bərabər hüquqlu əməkdaşlıq 5.3
Sahibkarlıq riski 1.4	Təşkilati layihələşdirmə 2.4	Mərkəzləşdirmə və qeyri-mərkəzləşdirmə 3.4	Müəssisənin fəaliyyət məqsədlərinin uzlaşdırılması 4.4	Rəqabət üstünlüyü 5.4
İstehlakçı rəğbətini formalaşdırılması 1.5	İdarəetmə kommu- nikasiyası şəraitində davranış 2.5	Mənfəətlilik və effektivlik 3.5	Maddi və mənəvi həvəsləndirmə 4.5	Azad sahibkarlıq 5.5

Şəkil 1.5. Marketingin idarə edilməsinin prinsipləri matrisi

Maddi və mənəvi həvəsləndirmə, informasiya kafiliyi, təşkilati davranış, və rəqabət üstünlüyü prinsipləri isə idarəetmənin bütün səviyyələrində, hər bir iş yerində nəzərə alınır. 1.4 sayılı şəkildə verilmiş matris qərarların qəbulu prosesinin marketinqin idarə edilməsi prinsipləri vasitəsi ilə tənzimləyir. Bazarda baş verən inteqrasiya proseslərin dərk edilməsi burulğanlı və dəyişkən ətraf mühit şəraitində müəssisənin idarə edilməsinin prinsipial xüsusiyyətlərinin formalaşdırılmasının zəruriliyini meydana çıxartdı [15]. Beləliklə marketinqin idarə edilməsini xarakterizə edən aşağıda izah edilən 5 prinsipi formalaşdı.

Prinsip I: Marketinq müəssisənin bütün struktur elementlərini tam və bütöv şəkildə əlaqələndirir.

Prinsip II: Marketinq yönümlülük müəssisənin hər bir struktur elementinin fəaliyyətinin yeganə bazasıdır.

Prinsip III: Marketinq yönümlülük bazar münasibətlərinə əsaslanan idarəetmə proseslərinin kompleksliyini, həmçinin ayrı-ayrı fəaliyyətlərin və alətlərin harmonizasiyasını təmin edir.

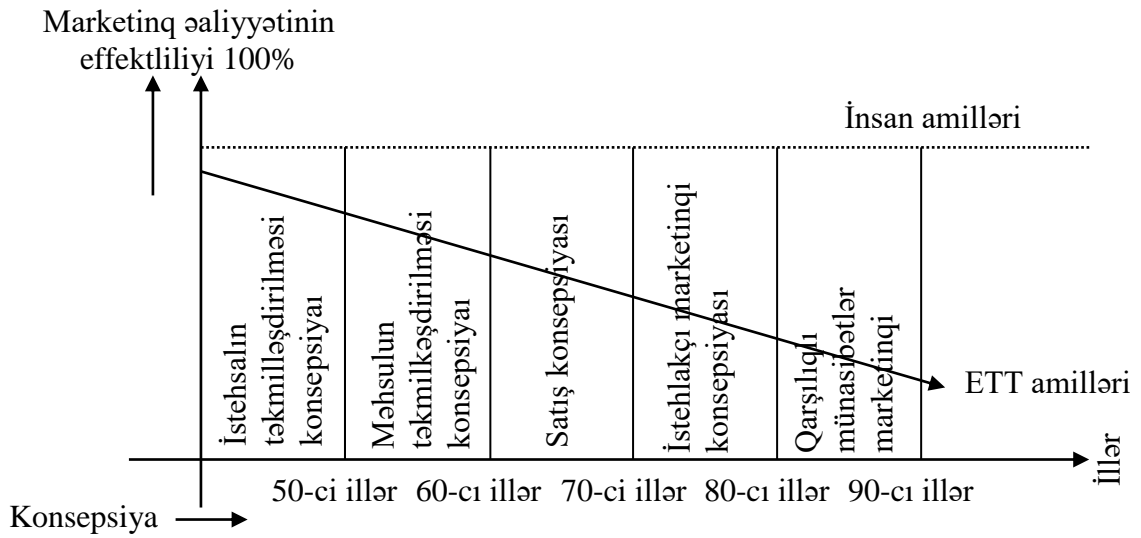
Göstərilən bu üç prinsipə əsaslanmaqla idarəetmə prosesinə “təsir qrupu” anlayışını formalaşdırmaq olar. Marketinq konsepsiyasında “bazar yönümlülük” məfhumu istehlakçılar, rəqiblər, vasitəçilər, qərarların qəbuluna təsir etmə gücündə olan şəxslər və bütünlükdə cəmiyyət də daxil olmaqla bazarın təsir gücünə malik bütün subyektlərinə yönəlik nəzərdə tutulur. İnteqrasiya edilmiş marketinq keçən əsrin 80-ci illərində topdan və pərakəndə satış bazarlarının marketinqinin xarakteristikası kimi Qərb alimlərinin hazırladığı “qarşılıqlı fəaliyyət marketinqi” konsepsiyası kimi meydana çıxmışdır. Bu konsepsiyanın mahiyyətini “məhsul göndərən – vasitəçi – istehlakçı” funksional zənciri bütün növ resursların məhdud olması və istehsalçı müəssisələrin istehlakçılardan uzaqda yerləşməsi səbəbindən marketinq fəaliyyətinin idarəetmə obyektinin yalnız ümumi idarəetmə qərarların qəbulu deyil, həm də müxtəlif idarəetmə pillələri və struktur bölmələri arasında əlaqələrin yaradılmasının və bu əlaqələrin himayə edilən olması ideyası təşkil edir. Münasibətlər fərdi xarakter daşıyır və ona müəssisənin marketinq xidmətinin

(bölməsinin) sərəncamında olan əsas resurs kimi yanaşılır. Artıq məhsul deyil, işçilərin tərəfdaşları ilə kommunikasiya yaratmaq bacarığı və intellekti müəssisənin əsas uğur amili hesab edilir. Qarşılıqlı fəaliyyət marketinq konsepsiyası müəssisəni istehlakçının məmnunluğunu yalnız realizə edilən məhsulla deyil həm də marketinq fəaliyyəti prosesində yaranan və inkişaf edən münasibətlər vasitəsi ilə təmin etməyə yönəldilir. Qarşılıqlı fəaliyyət marketinqi keçən əsrin 90-cı illərində müstəqil sistem kimi formalaşmış və inteqrasiya marketinqi adlandırılmışdır. Biznes-bazarlarda (istehsal –iri topdan ticarət və ya iri topdan ticarət-iri topdan ticarət) fəaliyyəti zamanı müəssisələr marketinq alətlərinin tətbiqini məhdudlaşdıran xüsusiyyətlərlə qarşılaşır və insan münasibətləri amillərini gücləndirirlər. Bura topdan alıcıların sayı və xarakteristikaları kimi amillər aiddir. Adətən, biznesin strukturu səciyyəvi xüsusiyyətlər malik olduğundan topdansatış ticarətini birmənalı seqmentləşdirmək mümkün deyildir və ya onun yerləşdiyi regionun (ya regionların) xüsusiyyətlərinə görə topdansatış ticarəti fərdi yanaşma və fərdi qarşılıqlı fəaliyyət marketinqi strategiyası tələb edir. Biznes-bazar şəraitində marketinq alətlərinin standart dəsti arzu edilən effektivliyə nail olunmasını təmin etmir. Konkret dövr ərzində konkret müəssisənin marketinq kompleksinin elementlərini və marketinq konsepsiyasına xas insan resurslarının optimal uzlaşdırılması yollarının axtarılması baş verir. Bu amillərin optimal uzlaşdırılmasına marketinqin idarə edilməsi, xüsusən də elmi-texniki tərəqqi amillərinin gücləndirilməsi sayəsində nail oluna bilər.

Sankt-Peterburq marketinq məktəbinin mütəxəssislərinin, o cümlədən O. Yuldaşovanın [20] apardığı tədqiqatlar sübut edir ki, marketinq fəaliyyətində unifikasiya olunmuş standart qərarlarından istifadə edildikdə onların tətbiqinin effektivliyinin tədricən azalması müşahidə olunur (1.6 sayılı şəkil).

Həmçinin məlum olan bazar alətlərindən bu alətlərin təsir potensialını bərabərləşdirməyə çalışan hər kəs istifadə edir və müəssisənin fərdi xarakteristikalarını və üstünlüklərini təsvir etmirlər. Burada əsas rolunu insan amilinə, bu amilin istehsalçı ilə istehsalçı müəssisənin məhsulunun alıcısı (və ya satıcısı) arasında qarşılıqlı münasibətlərə təsiri oynayır. O. Yuldaşovanın apardığı tədqiqat

göstərir ki, marketing konsepsiyasının təkamülünə və inkişafına uyğun olaraq insan amilinin təsir dərəcəsi artır, onun inkişafına müəyyən bir qanunauyğunluq xasdır və bu qanunauyğunluq biznesin inkişafına optimal təsir etməyə imkan verir [20].



Şəkil 1.6. ETT-nin və insan resurslarının marketing fəaliyyətinin effektivliyinə təsiri

Prinsip IV: bazar yönümlülüyə nail olunması müəssisədə bütün təşkilati proseslərin, xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqələrin harmonizasiyası üzrə idarəetmə proseslərinin fasiləsiz olaraq yenidən təşkili və optimallaşdırılması şəraitində həyata keçirilir.

Bu prinsipin praktiki realizasiyasına nümunə kimi marketingin idarə edilməsinin əsas vəzifələrindən biri olan keyfiyyətin idarə edilməsini göstərə bilərik. Bu baxımdan İ. Y. Solskayanın tədqiqatı xüsusi maraq kəsb edir. O, fəaliyyətin müəyyən istiqamətlərinə müəssisədaxili və müəssisədən kənar qrupların birgə təsirinin təhlil edilməsini və bu təhlil əsasında idarəetmənin optimallaşdırılmasını və aparılmış təhlilin nəticələrinə əsaslanmaqla bu prinsipin inkişaf etdirilməsini təklif edir [17].

Prinsip V. Müəssisənin bazar yönümlülüyünə daha yaxşı nail olunması üçün marketingin idarə edilməsi strateji əməkdaşlığın bütün strukturlarının, hərəkətlərinin və alətlərin uzlaşdırılmasını (əlaqələndirilməsini) nəzərdə tutur. Uzlaşdırma (əlaqələndirmə) müəssisənin bazar fəaliyyətinin idarə edilməsini optimallaşdırmasını təmin edən ən vacib funksiya olur. İnteqrasiya olunmuş marketingin və onun prinsiplərinin bu günə kimi müəssisələrin praktiki fəaliyyətində tətbiq edilməməsi və biznesini təşkilinin təkmilləşdirilməsinin bu prinsiplərinin inkişaf etdirilməsi ilə

əlaqəli olması mütəxəssislərin diqqətinin bu sahədə cəmləşdirilməsini tələb edir.

Ölkəmiz bazar münasibətlərinə əsaslanan iqtisadi sistemə inkişaf etmiş Qərb ölkələrində artıq inteqrasiya edilmiş marketing konsepsiyası tətbiq olunduğu illərdə keçmişdir. Ölkəmizin və Qərb ölkələrinin bazar idarəetmə sisteminin alətlərinin mənimsəməsindəki vaxt fərqlərinə baxmayaraq marketingin idarə edilməsi konsepsiyasının inkişaf tarixi ayrı-ayrı ölkələrin və müəssisələrin bazar alətlərinin qısa müddət ərzində yüksək effektivlə istifadə etdiyini göstərir. Bunun ADR və AFR birləşməsi təcrübəsi də bir daha təsdiq edir. Sahibkarlıq fəaliyyətində inteqrasiya edilmiş marketing prinsiplərin və metodlarının tətbiqi ölkə müəssisələrinin rəqabətli və azad bazarlarda uğurla fəaliyyət göstərməsinə kömək edir. İnteqrasiya edilmiş marketing əməkdaşlıq münasibətlərinin bütün iştirakçıları üçün böyük imkanlar yaradır. İnteqrasiya edilmiş marketingi ölkənin iqtisadiyyatını və müəssisələrin fəaliyyətini yeni inkişaf səviyyəsinə çıxarmağa qadir “texnoloji sıçrayış” adlandırmaq olar.

Marketingin idarə edilməsinin prinsiplərinin yuxarıda izahı aşağıdakı nəticələrə gəlməyə imkan verir.

1. Marketingin idarə edilməsinin əsas prinsipləri aşağıdakı müddəalardan ibarətdir:

- marketing idarə edilməsi müəssisənin bütün struktur elementlərini və onun tərəfdaşları ilə əlaqələrini tam və bütöv şəkildə əlaqələndirir;

- marketing yönümlülük müəssisənin hər bir struktur elementinin fəaliyyətinin və onun strateji əməkdaşlığının yeganə bazasıdır;

- marketing yönümlülük bazar münasibətlərinə əsaslanan idarəetmə proseslərinin kompleksliyini, həmçinin ayrı-ayrı fəaliyyətlərin və alətlərin, həmçinin müəssisədaxili və müəssisədən kənar amillərin harmonizasiyasını təmin edir;

- marketingin idarə edilməsi xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqələrin harmonizasiyası üzrə idarəetmə proseslərinin fasiləsiz olaraq yenidən təşkili və optimalaşdırılması şəraitində həyata keçirilir;

- müəssisənin bazar yönümlülüynə daha yaxşı nail olunması üçün marketingin

idarə edilməsi strateji əməkdaşlığın bütün strukturlarının, hərəkətlərinin və alətlərinin uzlaşdırılmasını (əlaqələndirilməsini) nəzərdə tutur. Marketinqin idarə edilməsinin bu prinsipi müəssisənin marketinq funksiyasının istehsal funksiyaları üzərində hakim olmasından irəli gəlir.

2. Marketinqin idarə edilməsi prinsipləri bütünlükdə bazarla məqsədyönlü qarşılıqlı əlaqələrin yaradılması vasitəsi ilə sahibkarlıq fəaliyyətini optimallaşdırmağa və bunun əsasında idarə edilən müəssisənin istehsal proqramını hazırlamağa imkan verir.

3. Marketinqin idarə edilməsi prinsipləri idarəetmə obyektinə bilavasitə istehlakçılarla qarşılıqlı fəaliyyət göstərən və onların maraqlarını təmsil edən tərəfdaşları da daxil etməklə müəssisənin fəaliyyət sahəsini genişləndirir.

4. Marketinqin idarə edilməsi prinsipləri idarəetmənin (bazar yönümlülüüyü nəzərə almaqla) həm müəssisədaxili amilləri, həm də tərəfdaşları ilə effektiv kommunikasiyanın qaydaya salınması üçün müəssisədən kənar amilləri nəzərə alır.

5. Marketinqin idarə edilməsi prinsipləri qəbul edilən idarəetmə qərarlarının sinfindən asılı olaraq aşağıdakı qruplara bölünür:

- dəyər-yönümlülük prinsiplər sinfinə;
- konseptual-tənzimləyici sinfinə;
- nəzəri təhlil və layihələşdirmə prinsiplər sinfinə.

6. Müxtəlif sinif idarəetmə qərarları qəbul edilərkən marketinqin idarə edilməsi prinsiplərindən istifadə edilməsi həm texnologiyanın seçilməsinə, həm də qəbul edilmiş qərarların icra edilməsi alətlərinə təsir edir.

1.3. Strateji əməkdaşlığın sənaye müəssisələrində marketing idarəetmə sisteminin inkişafına təsiri

Marketing elmi tədqiqat predmeti kimi 1910-cu ildə ABŞ-ın Orta Qərb kolleclərində kənd təsərrüfatı məhsulları bazarının öyrənilməsi, qiymətin müəyyən edilməsi və istehsal edilmiş məhsulların alıcılara çatdırılması mövzuları üzrə mühazirələr oxunmaqla meydana çıxmışdır. Bu dövrdə yaranan üç marketing məktəbinin biri məhsullarla əlaqədar olan problemləri öyrənir, digər məktəb məhsulların bazara çatdırılmasını təmin edən bazar institutların fəaliyyətinin (ticarət agentlərinin, topdansatış və pərakəndə satış taciratinin fəaliyyətinin) öyrənilməsi istiqamətində tədqiqatlar aparır, üçüncü məktəb isə fəaliyyətlərini bu institutların funksiyalarının öyrənilməsində cəmləşdirirdi. Bu məktəblərin ümumi cəhəti onların heç birinin marketingə idarəetmə fəaliyyəti kimi deyil, iqtisadi və sosial proseslərin məcmusu kimi yanaşması idi (1.7 sayılı şəkil).

Marketingə yalnız İkinci Dünya müharibəsindən sonra idarəetmə funksiyası, idarəetmə yönümlü konsepsiya kimi yanaşılmağa başlandı. Məhz həmin dövrdə ABŞ Marketing Assosiasiyası marketingə sahibkarlıq fəaliyyətinin həyata keçirilməsi konsepsiyası kimi yanaşmış və onu «məhsulların və xidmətlərin son və ya aralıq istehsalçıdan istehlakçıya doğru hərəkət etdirilməsini həyata keçirən müxtəlif sahibkarlıq fəaliyyəti» [2, s. 12] kimi müəyyən etmişdir. Marketingin bu tərifinin funksional yanaşma çərçivəsində formalaşdırılmasına baxmayaraq ona iqtisadi və sosial proseslərin məcmusu kimi deyil, işgüzar aktivlik kimi, məhsulların satışının təşkili kimi yanaşılmışdır. Marketingə idarəetmə baxımından yanaşılması 1950-1960-cı illərdə F. Kotlerin, R. Olderson, T. Levittin və başqa alim və mütəxəssislərin əsərləri nəşr edildikdən sonra formalaşmağa başlamışdır. Onlar marketing menecmenti ümumi elmi metodlardan (sistemli təhlil, situasiyalı təhlil və proqram-məqsədli yanaşma metodları), analitik proqnozlaşdırma metodlarından (xətti proqnozlaşdırma, kütləvi xidmət nəzəriyyəsi, əks əlaqə metodu, işgüzar oyunlar, iqtisadi-riyazi metod və iqtisadi-statistik metod və s.) və digər elm sahələrindən götürülmüş metodlardan (sosiologiya, psixologiya, ekologiya, estetikə, dizayn və antropologiya

2000-ci il və sonra
İstehlakçılara fərdi yanaşılması meylinin güclənməsi. Marketing müəssisənin fəaliyyətinin bütün istiqamətlərini ələqələndirən funksiyası olan idarəetmə konsepsiyası kimi baxılır. Marketing prinsipləri əsasında idarəetmə mübadilənin arzu edilən nəticələrinə nail olunması vasitəsidir. İnteqrasiya marketingin inkişafı

1970-1990-cı illər
Elmi-texnik tərəqqinin sürətlənməsi. Məhsul çeşidinin mürəkkəbləşməsi. Risklərin güclənməsi. Aqressiv reklam kampaniyaları. Marketing strateji idarəetmənin əsas elementidir. İstehlakçı davranışı modeləşdirilir. Əməkdaşlıq münasibətləri marketingi formalaşdır.

1950-1960-cı illər
İqtisadiyyatın müharibədən sonrakı artımı. İstehsalın ixtisaslaşma səviyyəsinin yüksəlməsi. Pəqəbat mübarizəsinin kəskinləşməsi. İstehlakçıların və tələbin həcminə təsir edən amillərin tədqiqi. Marketing idarəetmə qərarların qəbulu prosesidir. O konseptual şəkildə alır.

1948-ci il

Fəaliyyətin məhsulun satışının təşkilində mərkəzləşdirilməsi. Marketing idarəedici yönümlülüyünün işgüzar aktivlik kimi fəaliyyəti dərk edilməsi.

1910-cu il

Əsas məqsəd istehsalın həcmimin artırılmasıdır. Marketingin iqtisadi və sosial tədqiqatlar kimi yaranması.

Şəkil 1.7. Marketingin idarə edilməsinin təkamülü

kimi digər elm sahələrindən götürülmüş metod və üsullar) istifadə etməklə idarəetmə qərarlarının hazırlanması kimi izah edirlər. Marketing menecmentin tədricən satışın idarə edilməsinə ənənəvi yanaşmanın inkişafı olan fəaliyyət - biznesin funksiyası olduğu etiraf edilir.

Artıq marketing kompleksinin elementlərinin: məhsulların hazırlanmasına, məhsulların qiymətinin müəyyən edilməsinə, məhsulların bölüşdürülməsinə və satışın həvəsləndirilməsinə xüsusi diqqət yetirilir. Müəssisənin idarə edilməsində marketingdən istehsalçının istehsal gücləri ilə bazarın tələbatı arasında tarazlığa nail olunması vasitəsi kimi istifadə edilməyə başlandı. P. Druker [10] və T. Levitt [14] istehlakçının tələbatının ödənilməsinə istənilən biznesin məqsədi adlandırırlar.

Marketing menecmentin praktiki fəaliyyəti öyrənməsinə və bunun əsasında müəssisənin fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi üzrə təkliflər hazırlanmasına baxmayaraq bir çox “funksionalistlər” bununla razılaşırlar. Bu illər menecerlərin hazırlanması sahəsində ciddi yanaşmaların yaranması və marketing tədqiqatlarına aid nəşrlərin meydana çıxması ilə xarakterizə olunur. Məsələn, Pirsom və Qordon belə bir nəticəyə gəlmişlər ki, təhsil və elm idarəetmə qərarlarının qəbuluna analitik yanaşmanı təmin etməlidir. İdarəetmə prespektivi marketing üzrə menecerlər baxımından davranış, idarəetmə, iqtisad və s. nəzəriyyələrlə dəstəklənən hakim mövqe əldə etdi. Rəqabətli bazarda istehsalın bütün həcminə nəzarət edən tam inteqrasiya edilmiş müəssisənin həyata keçirdiyi alqı-satqı əqdləri tədqiqatların əsas predmeti olur. Marketing menecment əvvəlkilərdən fərqli izah edilir. ABŞ Marketing Assosiasiyası indi marketingi belə izah edir: “Marketing menecment (marketingin idarə edilməsi) məhsulların, ideyaların və xidmətlərin fərdlərin və təşkilatların məqsədlərini ödəyən mübadilənin həyata keçirilməsini təmin edən ümumi konsepsiyasının planlaşdırılması və realizasiyası, qiymətoyma, irəlilədilmə və bölüşdürmə siyasətinin hazırlanması prosesidir” [14, s. 25]. Marketingə verilən bu tərifdə o, məhsul istehsal edən və ya xidmət göstərən müəssisələrin xüsusi fəaliyyət növü kimi ifadə edilir. T. Levittə görə «Marketing məhsulların və xidmətlərin bazara çıxarılmasından daha geniş anlayışdır. Məhsulların və xidmətlərin bazara çıxarılması

bilavasitə satışın vəzifəsidir. Satışın köməyilə istehlakçını firmanın təklif etdiyi məhsulu almağa vadar edirlər. Marketing vasitəsilə firmanı istehlakçının arzu etdiyi şeyi etməyə məcbur edirlər”[14, s. 20]. İstehlakçı tələbatı və onun ödənilməsi marketingin nüvəsini təşkil edir. İstehlakçının tələbartının, motivinin və davranışının öyrənilməsi imkanı müəssisədən kənar mühitin inkişafı ilə şərtlənir.

Marketing menecmentin tədqiqi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. O, tələbdə, xərclərdə və rentabellikdə, həmçinin zərərsizlik və maksimum mənfəəti təmin edən nöqtənin müəyyən edilməsinin ənənəvi təhlilində təmərküzləşir. İmkanların aşkar edilməsində və irəli sürülmüş fərziyyələrin əsaslılığının yoxlanılmasında statistik təhlildən geniş istifadə edilir. Mübadilənin rolunun artdığı bir şəraitdə məhsul istehsal edən və ya xidmət göstərən müəssisələrin burada xüsusi vurğulanması marketingin idarəetmənin bazar konsepsiyası kimi formalaşmasına səbəb oldu.

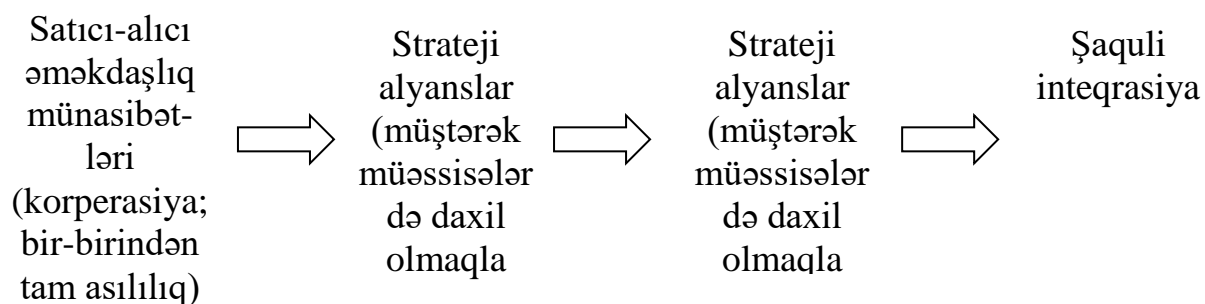
Marketing menecment müxtəlif sahənin mütəxəssislərini marketing şöbəsində işləməyə, idarəetmə tədqiqatlarının və əməliyyat tədqiqatlarının aparılmasına cəlb edir. Marketing menecment korporasiya adlandırılan iri divizional və funksional müəssisələrdə daha tam realizə olunur. Bu tip müəssisələr iqtisadi aktivliyin başlıca mənbəyidir. 1950-1960-cı illərdə məhz bu müəssisələrdə satış şöbələri marketing şöbələrinə çevrildi. Qəbul edilən idarəetmə qərarları əsaslı informasiya təhlilinə məruz qalır. Korporasiyalar üçün marketing menecment yaranmış problemin dərk edilməsi, mənfəətin maksimumlaşdırılması variantlarının hazırlanması və onların qiymətləndirilməsi vasitəsi olur. Marketingin əsas vəzifəsi bazarların tədqiqidir və bu tədqiqatlar nəticəsində əldə edilmiş məlumatlar istehsal edilən məhsullara və ya göstərilən xidmətlərə tələbin olması məsələsini həll etməyə imkan verməlidir. Optimal məhsul-miks müəyyən edildikdən sonra marketing funksiyaları standart məhsullara tələbin artmasına, kommunikasiya və bölüşdürmə kanalları vasitəsi ilə istehlakçı rəğbətini formalaşdırma şərait yaratmalıdır. Ciddi marketing tədqiqatları və analitik işlər qəbul edilən qərarların effektivliyini yüksəldilməsini, həmçinin alternativlərin qiymətləndirilməsini təmin etdi. Skanyerləmə imkanına malik kassa aparatlarının yaradılması, ştrixli kodların hazırlanması və tətbiqi, yeni informasiya

texnologiyalarının və yeni rabitə vasitələrinin yaranması istehlakçıları obyektiv və hərtərəfli öyrənməyə və onlara təsir etmə yollarını müəyyən etməyə imkan verdi.

Marketing mərkəzləşdirilmiş funksiya kimi korporativ səviyyədə yalnız keçən əsrin 70-ci illərində peyda olur. Strateji biznes vahidi konsepsiyası geniş yayılmağa başladığı andan situasiya dəyişməyə başlayır. Müəssisənin rəhbərliyi çoxsəviyyəli iyerarxiyadan istifadə edərək özünün idarəetmə strukturunda strateji biznes vahidlərini ayırır, mənfəət və ziyan görə məsuliyyəti və qərarların qəbul edilməsini onlara həvalə edir. Beləliklə, marketingin funksiyalarının qeyri mərkəzləşdirilməsi baş verir. İnzibati xərclərin artması fəaliyyətlərini marketing prinsipləri əsasında təşkil edən müəssisələri fəaliyyətlərində istehsal prinsiplərini əsas götürən müəssisələrdən fərqləndirilməsinə, istehlakçı və alıcılarla əlaqələrin yaradılmasında telekommunikasiya vasitələrindən və informasiya texnologiyalarından geniş istifadə edilməsini, həmçinin servisin genişləndirilməsini zəruri etdi. Marketingin tətbiq sferaları genişlənərək insan fəaliyyətinin bütün sahələrini - maddi nemətləri, xidmətləri, təcrübəni, hadisələri, ayrı-ayrı şəxsləri, əraziləri və ya coğrafi rayon və regionları, əmlakı, təşkilatı, ideyaları və s. əhatə etməyə başladı.

Strateji biznes vahidlərinin ayrılması kommertiya təşkilatlarının yaradılmasına gətirib çıxarır. Bu təşkilatlar alıcılarla, məhsul göndərənlərlə və rəqiblərlə əməkdaşlığın və onun yaradılmasına böyük əhəmiyyət verir. Maraqların ümumiliyi ayrı-ayrı ərazi bazarlarının, yeni texnologiyaların birgə hazırlanması (maliyyələşdirilməsi) və digər tədbirlərin həyata keçirilməsi üzrə məsuliyyətin bölüşdürülməsinə səbəb olur. Onlar üçün çeviklik və maneəçilik, qarşılıqlı münasibətlərin və əlaqələrin idarə edilməsinə əsaslanmaq, ayrı-ayrı ölkələrin sərhədlərindən kənara çıxma xarakterikdir. Bu yeni təşkilati formaların məqsədi rəqabət mübarizəsinin texnologiyalarının və strategiyaların, həmçinin istehlakçı rəğbətində dəyişməsinə cəld və çevik reaksiya verilməsidir. Bəzi ölkələrdə kommertiya ittifaqları alyans və ya işgüzar şəbəkə adlandırılır. Yeni təşkilati formalar marketing menecmentə praktiki və elmi yanaşmanın uzlaşdırılması (birləşdirilməsi) kimi yaranmışdır. F. Vebster korporasiyalarda marketingin rolunu təhlil edərək marketing sahəsində meydana

çıxan münasibətlərin diapazonunu şəkilləndirir (1.8 sayılı şəkil) [6].



Şəkil 1.8. Marketing münasibətlərinin diapazonu

Müəyyən fəaliyyət sahələrində həqiqi tərəfdaşlıq münasibətləri hər bir tərəfin öz şəriklərindən tam asılı olması və rəqabət asılılıq isə yerini qarşılıqlı etibara (inama) verməsi ilə xarakterizə olunur. Qiymət bazar meyllərindən asılı olaraq danışıqların gedişində müəyyən olunur. Strateji alyanslar üçün iqtisadi vahidlərin, məsələn, yeni məhsulun yaradılması, yeni istehsal güclərinin yaradılması və s. yaradılması xasdır. Strateji alyansların mühüm xüsusiyyəti onun iştirakçılarının hər hansı bir məqsədə çatmağı hədəfləməsidir. Uzunmüddətli məqsədlərinin olması strateji alyansları digər əməkdaşlıq formalarından fərqləndirən əsas cəhətdir. Alyansın yaradılmasında məqsəd onu yaradan müəssisələrin özlərinin rəqabət qabiliyyətlərinin yaxşılaşdırılması və ya çox kəskin surətdə gücləndirilməsidir. Müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin gücləndirilməsini vurğulayan bu təyin etmə D. Devlinin və M. Bliklinin təbirincə desək marketing fenomenidir. Strateji alyansların digər vacib bir xüsusiyyəti onun iştirakçılarının ümumi məqsədlərinin olması və resurslardan birgə istifadə etmələridir. Dəyərlərin yaradılması zənciri istehsal və istehlak edən tərəflərin qarşılıqlı fəaliyyətini realizə edir, istehsal və istehlak arasındakı nisbətlər tarazlaşdırılır, münasibətlər qarşılıqlı qaydalar əsasında qurulur. Burada marketing qarşılıqlı əlaqələr sistemində müəssisənin fəaliyyətinin uzlaşdırılması funksiyasını yerinə yetirir. Əsas diqqət şəbəkədə qarşılıqlı əlaqələrin qurulmasına və tənzimlənməsinə verilir. Strateji alyans istehlakçılarla, vasitəçilərlə, mövcud və potensial rəqiblərlə tərəfdaş münasibətlərin yaranmasını nəzərdə tutduğundan ona marketing baxımından yanaşılmalıdır. Müştərək müəssisələr alyansın formalarından

biridir.

Biznes-təşkilati şəbəkə çoxtərəfli münasibətlər əsasında yaranan korporativ strukturdur və bölmə, filial və bu kimi təşkilati formalara uyğun gəlirlər. Rəqabət istehsalçılar arasında deyil, marketinq işgüzar şəbəkəsi arasında baş verir. Rəqabət mübarizəsində daha inkişaf etmiş və effektiv şəbəkəsi olan tərəf qalib gəlir.

Marketinqə üç ölçüdə a) marketinq mədəniyyət, b) marketinq strategiya və c) marketinq taktika kimi yanaşılır.

Marketinqə mədəniyyət kimi yanaşıldıqda ona dəyər və baxışlar dəsti kimi nəzərdən keçirilir. Bu dəyər və baxışlar sistemində müəssisə üçün istehlakçı daha böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Marketinqə strategiya kimi menecerlərin diqqətinin bazarın segmentləşdirilməsində, biznes sferasında müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin dəstəklənməsinə yönəldilən məqsədin müəyyənləşdirilməsində və mövqeləşdirilmədə cəmləşdirilməsini nəzərdə tutur.

Taktiki və ya əməliyyat marketinqi səviyyəsində menecerlər məhsul, qiymət, irəliləndirmə, həvəsləndirmə və heyətə xüsusi diqqət yetirməlidirlər.

Marketinqin hər bir səviyyəsi və ölçüsü özündən əvvəlki səviyyənin kontekstində tərtib edilir. Yeni təşkilati formaların yaranması və inkişafı ənənəvi marketinq yanaşmasından fərqli uzunmüddətli münasibətlərin əsas rol oynadığı əməkdaşlıq tələb edir. Yeni təşkilati mühitdə marketinq funksiyası korporativ səviyyədə müstəqil idarəetmə funksiyasına çevrildi. Yeni anlayış işgüzar marketinq şəbəkəsinin üzvlərini xarakterizə edən əməkdaşlıq münasibətləri marketinqi yaranır. Əməkdaşlıq münasibətləri marketinqinin məqsədi bazarın açar tərəfdaşlarının (istehlakçılarla, məhsulgöndərənlərlə və distribyutorlarla) uzunmüddətli rəğbətə və dayanıqlı qarşılıqlı əlaqələrin yaradılmasına nail olunması üçün onlarla uzunmüddətli münasibətlərin yaradılmasıdır. Marketinq hər bir məhsul və ya xidmət axınında istehsalla istehlakı tarazlaşdırılan bazar idarəetmə konsepsiyası kimi qarşılıqlı əlaqələri yaradan, himayə edən və inkişaf etdirən konkret şəxslərin razılaşdırılmış qarşılıqlı əlaqəsi vasitəsi ilə realizə olunur. Tərəfdaşlıq münasibətləri marketinqi

tərəfdaşlar arasında sıx iqtisadi, texniki və sosial əlaqələrin yaradılmasına, xərclərin ixtisar edilməsinə və vaxta qənaət etməyə imkan verir. İnkişaf etmiş əməkdaşlıq münasibətləri marketinqində alqı-satqı əqdləri danışıqlar prosesindən daha çox rutin proses olur. Əməkdaşlıq münasibətləri marketinqin son nəticəsi işgüzar marketinq şəbəkəsinin uzunmüddətli fəaliyyətinin təmin edilməsidir.

Marketinq menecmentin təkamülü müəssisənin idarə edilməsinin təşkilinin yeni formalarında təzahür edir. Ənənəvi marketinq baxımından müəssisə ətraf mühitdən əlahiddə fəaliyyət göstərən təşkilati struktur vahidi olur. Yeni iqtisadi vəziyyətin xarakterik xüsusiyyəti müəssisə ilə bazar, müəssisə ilə xarici mühit arasındakı sərhədlərin silinməsidir [17].

Müəssisələr əməkdaşlıq münasibətlərinə daxil olduğu hallarda rəqabət qabiliyyətliliyinin yeni, daha yüksək səviyyəsi yaranır. Çevik strateji əməkdaşlıq birliklərinin yaradılması, elmi-texniki tərəqqinin yeni nəliyyətlərinin, innovasiyaların və nou-haunun qarşılıqlı mübadiləsi tərəfdaşları zənginləşdirir və məhsulun rəqabətə davamlılığını gücləndirir. Təkrar istehsal tsiklinin yerinə yetirilməsi üçün istehsal və maliyyə resurslarının birləşdirilməsini təmin edən inteqrasiya olunmuş şaquli strukturlar yaranır. İnteqrasiya olunmuş şaquli müəssisələr elm tutumlu məhsulların istehsal edilməsi sayəsində müəyyən rəqabət üstünlüyü əldə edə bilirlər.

Artıq marketinq satışla yanaşı əməkdaşlığın ümumi strategiyası ilə müəyyən olunan bir sıra funksiyalar da məsuliyyət daşımağa başlayır. Bura ilk növbədə əlavə istehlak dəyərinin, faydalılığının yaradılması və onun rəqabətli bazarda realizasiyasını təmin etməli olan idarəetmə daxildir. Bu prosesin tədqiqatçıların əksəriyyəti ətraf mühit amillərinin sayının çox olduğunu, strateji planlaşdırmanın əhatə etdiyi dövrün qısaltdığını, müəssisənin inkişafının strateji planlarının müxtəlif variantlarının hazırlanmasını, yeni yaranmış bazar situasiyasına uyğun olaraq müəssisənin məqsədinin və strategiyasına dəyişikliklər edilməsinin zəruriliyini qeyd edirlər.

Yuxarıda izah edilənlərdən aşağıdakı nəticələrə gəlmək mümkündür:

1. Məhsuldar qüvvələrin və istehsal münasibətlərinin inkişafı bazar münasibət-

lərinə aid yeni elm sahəsinin – marketinqin meydana çıxmasına səbəb oldu. Marketinqin təkamül mərhələləri marketinq konsepsiyasının – istehsal, məhsul, satış, istehlakçı və sosial yönümlü marketinq konsepsiyalarının həm istehsalçı müəssisələr, həm də istehlakçılar baxımından bazar münasibətlərinin inkişafına güclü təsir etdiyini göstərir.

2. İnkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatlı ölkələrdə marketinq idarəetmənin əsas elmi olur və müəssisənin bazar fəaliyyətinin təməlini təşkil edir və müəssisələrdən əməkdaşlıq münasibətlərinin inkişaf etdirilməsini tələb edir.

3. Marketinqin funksiyaları, xüsusən də onun biznes fəaliyyətini təmin edən idarəetmə funksiyası əməkdaşlıq münasibətlərinin bazar strategiyalarına əsaslanır.

4. Müəssisənin marketinq prinsipləri əsasında idarə edilən rəqabət qabiliyyətliliyi strateji əməkdaşlıq münasibətləri inkişaf etdikcə güclənir.

5. Əməkdaşlıq münasibətləri marketinqinin məqsədi bazarın formalaşmış rəğbətini nəzərə almaqla tərəfdaşları ilə uzunmüddətli qarşılıqlı faydalı münasibətlərin yaradılmasıdır. Bu faydalı qarşılıqlı münasibətlər bütün tərəfdaş müəssisələrdə xərclərin həcmnin və səviyyəsinin azaldılmasına, iqtisadi potensialın artırılmasına və yaradılmış istehlak dəyərinin bazara irəlilədilməsi vaxtına qənaət etməyə imkan verir.

Fəsil 2. Strateji əməkdaşlıq şəraitində sənaye müəssisələrinin marketing idarəetmə sisteminin iqtisadi dəyərənəndirilməsi

2.1. Ölkənin sənaye müəssisələrində marketingin idarə edilməsinə amillərin təsir imkanlarının qiymətləndirilməsi

Azad və rəqabətli bazarda və bunun sayəsində mükəmməl rəqabətin mövcud olduğu Qərb ölkələrində müəssisələr biznes uğuru qazanmağın yeni metod və yollarını axtarırlar. Bununla əlaqədar olaraq son 10-15 ildə onlar istehlakçı yönümlü marketing konsepsiyasından imtina edərək, istehsal-satış fəaliyyətlərində I fəsilə ətraflı izah edilmiş bazar yönümlü marketing konsepsiyasını tətbiq etməyə başlamışlar.

Qərb ölkələrinin müəssisələrində bazarın bütün subyektlərinin tələbat və maraqlarını nəzərə alan bazar yönümlü marketing konsepsiyası tətbiq edildiyi halda, əksər xarici investisiyalı müəssisələr istisna olmaqla, ölkə müəssisələri istehsal-satış fəaliyyətlərində reklam, qiymət güzəştlərdən və digər aqresiv satış metodları tətbiq etməklə bazar uğuru qazanmağa cəhd edirlər. Bu, hər şeydən əvvəl həmişə bazar münasibətlərinin hakim olduğu Qərb ölkələrindən fərqli olaraq ölkəmizin nə istehsal edilməsinin, necə istehsal edilməsinin və kimin üçün istehsal edilməsinin planlı qayda da dövlət plan və təsərrüfat orqanları tərəfindən müəyyən edildiyi iqtisadi sistemdən diametral əksi olan bazar münasibətləri sistemlərinə keçidi və bu səbəbdən bu sahədə təcrübəsinin olmaması, idarəetmə korpusunun düşüncə tərzini dəyişə bilməməsi və s. amillərlə izah edilir. Belə ki, məhz marketing məhfumu keçən əsrin 90-cı illərində ölkə iqtisadiyyatının bazar münasibətlərinə keçməsi, dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsi, özəl mülkiyyətə və sahibkarlığa icazə verilməsi ilə ölkə müəssisə rəhbərlərinin leksikonuna daxil olmuş və ona müəssisə kollektivinin istehsalın idarə edilməsinin və təşkilinin bir standartı kimi yanaşılmağa başlandı. Özəlləşdirmənin həyata keçirilməsi və xüsusi mülkiyyətin tanınması mülkiyyət üzərində Dövlətin inhisarının aradan qaldırılmasına və özəl mülkiyyətə dövlət mülkiyyəti ilə bərabər hüquqlu mülkiyyət statusu verilməsi, həmçinin azad sahibkarlar ordusunun yetişməsi idarəetməyə yeni yanaşmalardan, o cümlədən

marketingdən istifadə edilməsinə imkan yaratdı. Həmin dövrdə maliyyə və idarəetmə resurslarının məhdud olması sahibkarları və müəssisə rəhbərlərini istehsal-satış fəaliyyətlərində marketing konsepsiyasını mənimsəməyə, bu sahədə Qərb ölkə müəssisələrinin təcrübəsini öyrənməyə və istehsal-satış fəaliyyətlərində tətbiq etməyə məcbur etdi.

Qərb ölkə müəssisələrinin marketing sahəsində təcrübəsi ölkə sahibkarlarına və müəssisə rəhbərlərinə müəssisələrin istehsal-satış fəaliyyətində marketingin tətbiq edilməsinin mümkün olduğu haqqında aydın təsəvvür yaradır. Qərb ölkələrinin iqtisadiyyatının inkişaf səviyyəsi ilk növbədə istehsalçıların, alıcıların və vasitəçilərin bazar roluna görə fərqlənir. Marketing fəaliyyətinin həyata keçirilməsi böyük həcmdə xərc tələb etdiyindən inkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatlı ölkələri üçün marketing xərclərinin artım tempinin iqtisadi artım tempini qabaqlaması xarakterikdir. Bir çox ölkə müəssisələrində maliyyə resurslarının qıtlığı, hətta bir çoxunun ziyanla işləməsi, istehsalın, dövriyyə vəsaitlərinin, texnikanın və əsas fondaların və s. eyni zamanda maliyyələşdirməyə ehtiyacının olması bu müəssisələrə marketingi kompleks şəkildə inkişaf etdirməyə, məsələn, marketing fəaliyyətinin idarə edilməsi və təşkilini arzu edilən səviyyədə inkişaf etdirməyə imkan vermədi.

Paradoksal olsa da, mərkəzləşdirilmiş plan iqtisadiyyat sistemindən miras qalan, saxlanmalı və bazar yönümlülüüyü artırılmalı olan bütün güclü tərəfləri – sahə prinsipi üzrə ixtisaslaşmış və ya ərazi prinsipi üzrə təşkil olunmuş rayonlararası topdan satış bazaları ləğv edildi. Bura həmçinin planlaşdırma funksiyanın bərhad hala salınmasını, xam və material resurslarının, əmək və digər sərfi üzrə hazırlanmış normativ bazadan istifadə edilməsindən, həmçinin yeni yaradılmış maliyyə strukturlarının dövriyyə vəsaitlərini kreditləşdirilməsi sistemindən imtina etməsini də aid etmək olar. Dövlətin müəssisələrinin, o cümlədən mövsümi məhsullara güzəştli kredit almaq imtiyazı olan ticarət müəssisələrinin kreditləşdirilməsindən imtina edilməsi onların kredit ala bilməməsinə və fəaliyyətlərini normal davam etdirə bilməməsinə gətirib çıxartdı. Bu dövrün iqtisadiyyatının xarakterik cəhəti alınmış məhsul və göstərilmiş xidmətlərin haqqının ödənilməməsi zəncirinin yaranması oldu. Bundan başqa

ölkəmizin praktikasında borcların ödənilməsi mexanizminin olmaması ödəmə qabiliyyəti olmayan və bir-birinə borcları olan coxsaylı müəssisələrin yaranmasına səbəb oldu.

İqtisadiyyatın ayrı-ayrı sahələrində və sferalarında marketinqdən istifadə edilməsi müxtəlif templərlə baş verir: marketinq texnologiyasından ilk olaraq idxal-ixrac əməliyyatları həyata keçirən müəssisələr istifadə etməyə başladılar, sonra isə tədricən xidmət və istehası sahələri müəssisələri marketinqə müraciət etdi. Rus alimi İ. Qurkovun apardığı tədqiqatın nəticələrinə görə müəssisə rəhbərlərinin fəaliyyətlərinin 50%-i marketinqin 4 bölməsinin – məhsul, qiymətqoyma, bölüşdürmə və irəlilədilmə üzrə tədbirlərin hazırlanmasının payına, yəni əməliyyat və ya satış yönümlü marketinqin həyata keçirilməsinin payına düşür [8]. Həmin dövrdə əksər müəssisələrin rəhbərləri qeyri-müəyyənlik şəraitində fəaliyyət göstərir, meydana çıxan problemləri elmi metodlardan istifadə etməklə, xarici ölkə müəssisələrinin praktikasına əsaslanmaqla deyil, özlərinin intusiyası və baxışlarına uyğun həll edirdilər. Başqa sözlə desək, marketinqin tətbiqi qarşılıqlı əlaqələrin və qarşılıqlı fəaliyyətin olmadığı qeyri-ixtiyari şəraitdə baş verirdi. Müəssisə rəhbərləri marketinq nəzəriyyəsini öyrənilməsinə və onun tətbiq sahəsində təcrübə toplamağa paralel olaraq əlaqəli olmayan marketinq alətlərini real idarəetmə metodlarına çevirməyə çalışırdılar.

Keçən əsrin 90-cı illərində baş verən iqtisadi böhrandan sonra ölkə müəssisələri tələbin strukturunu öz xeyrinə dəyişməyi bacardılar və passiv mövqeyi tutmaqdan imtina edərək özləri üçün istehlakçı “yuvası” və ya bazar “sıxınacağı” axtarmağa başladılar və artıq “məhsulgöndərənlər – istehsalçı – istehlakçı” zəncirinin effektiv təşkili müşahidə edildi. Məsələn, aqrar sənaye kompleksinə daxil olan bir çox emaledici sahənin müəssisələri, məsələn, “Azərsun” kənd təsərrüfatı məhsullarının istehsalına vəsait yönəldilər və bunun sayəsində özlərinin xammal tədarükatından asılılığını azaltdılar. Beləliklə, ölkədə idarəetmənin marketinq konsepsiyası formalaşdırıldı.

Bu dövrün ən xarakterik tərəfi bazar münasibətləri şəraitində idarəetmənin

əsaslarının, o cümlədən idarəetmədə marketinqin tətbiqi imkanlarının öyrənilməsi üçün ölkə mütəxəssislərinin xarici ölkələrə ezam edilməsi və ya xarici ölkə mütəxəssislərinin ölkəmizə dəvət edilməsi idi. İqtisadiyyatın bazar münasibətləri əsasında idarə edilməsi iqtisadi islahatların həyata keçirilməsinin mühüm resursu kimi qiymətləndirildi. Ölkə mütəxəssisləri bazar münasibətlərinə əsaslanan idarəetmənin ölkə müəssisələrində mexaniki tətbiqinin lazımi effekt verməyəcəyini və özlərinin idarəetmə modelinin hazırlanmasının zərurliyini anladılar.

Bu dövrdə ölkəmizdə marketinq konsepsiyasının və marketinqə prinsiplərinə əsaslanan marketinq idarəetmə sisteminin tətbiqində və inkişafında müştərək müəssisələrin yaradılması həlledici rol oynadı. Müştərək müəssisələrin konkret formasının ümumi əlaməti bu cür əlaqələrin iştirakçılarının maraqlarının nəzərə alınmasıdır.

Müştərək müəssisə beynəlxal əmək bölgüsündə müxtəlif öklərin iştirak forması olmaqla həmin ölkələrdən olan iştirakçıların birgə qoyduqları pay əsasında yaradılan və müştərək idarə edilən, mənfəətin və risklərin müştərək bölüşdürüldüyü müəssisələrdir.

Müştərək müəssisələr ən azı 2 şəxs tərəfindən yaradıla bildiyindən onun 3 forması a) bərabər hüquqlu nəzarət olan müştərək müəssisələr, b) iştirakçılardan birinin üstün nəzarət etmə hüququna malik olduğu müştərək müəssisələr və c) müstəqil müştərək müəssisə formaları vardır. Yaradılan müəssisə yalnız aşağıdakı şərtlərə əməl edildiyi halda a) qeydiyyatdan keçən müştərək müəssisənin aktiv və öhdəlikləri onu yaradan hüquqi və fiziki şəxslərin aktiv və öhdəliklərindən ayrıldığından o, müstəqil təşkilat strukturuna malik olduqda və b) müştərək fəaliyyətin iştirakçıları öz aralarında birgə fəaliyyətin aktivlərinə mülkiyyət hüquqi verən və birgə fəaliyyətə görə məsuliyyəti nəzərdə tutan müqavilə imzalamadıqları (məsələn, əgər müəssisə yalnız onun iştirakçıları üçün məhsul istehsal edirsə, onda mahiyyət etibarilə bütün risklər və bu müəssisənin aktivlərinə sahib olma hüquqi birgə fəaliyyətin iştirakçılarına məxsus olur. Onu yaradan müəssisələrin birgə fəaliyyətin iştirakçılarından asılılığı isə birgə fəaliyyətin iştirakçılarının onun öhdəliklərini vaxtında ödənilməsində maraqlı olmasına gətirib çıxarır) halda

müştərək müəssisə hesab edilir:

Ölkəmiz üçün müştərək müəssisələrinin yaradılmasının faydalarına aşağıdakıları aid etmək olar.

1. Müştərək fəaliyyət ölkəmizin bir neçə bazara, o cümlədən xarici bazarlara çıxmağa cəhd edən, lakin bunun üçün kifayət qədər təcrübəsi və resursları olmayan müəssisələrə belə bir imkan yaradır.

2. Həmin müəssisənin maliyyə resursları çatışmadığı halda onun tərəfdaşı bir neçə xarici tərəfdaşı ola bilər və azad satışa səhmlər çıxara bilər. Bu zaman müştərək müəssisənin fəaliyyəti üzərində tam nəzarət etməsi üçün o, səhmdar kapitalının ən azı 50,1%-ə malik olmalıdır.

3. Müştərək fəaliyyətin iştirakçılarında biri və ya bir neçəsi müəssisənin bazarına çıxmağı planlaşdırdığı ölkənin müəssisəsi olduğu halda xarici bazarlara çıxma problemini xeyli dərəcədə asanlaşdırır. Bir sıra ölkələr üçün müştərək müəssisə yerli bazarda fəaliyyət göstərmənin yeganə yoludur.

4. Müştərək müəssisənin yaradılması təcrübəli, qaydaya salınmış əlaqələri və fəaliyyət göstərdiyi bazarda müsbət işgüzar imicə malik vasitəçinin olduğu halda daha effektiv olur.

5. İqtisadi böhran dövründə müştərək müəssisə maliyyə resursları qıt olan ölkəmizin müəssisələrinə böhrandan çıxmaq sahəsində böyük kömək göstərə bilər.

6. Ölkəmizə yeni, daha mütərəqqi texnologiyanın, idarəetmə təcrübəsinin, əlavə material və maliyyə resurslarının daxil olmasına şərait yaradır.

7. Ölkəmizin ixrac bazasını genişləndirir və idxal edilən məhsulların istehsalının ölkədə təşkil edilməsi sayəsində idxalın həcmi azalmasına səbəb olur.

8. Yeni bazarlara çıxma imkanarı yarandığından ölkə müəssisələrinin satış bazarının genişlənməsinə səbəb olur.

Bu üstünlüklərlə yanaşı müştərək müəssisələrə bir sıra çatışmazlıqlar da xasdır. Bura aşağıdakılar aiddir:

1. İxracatçı müştərək müəssisə yaradarkən onun timsalında gələcək rəqibini yaratmış olur. Bu mənfi hal özünün texniki biliklərini və vərdişlərini böyük maliyyə

və kadr potensialı olan xarici tərəfdaşına verdikdə bunun nəticələri daha ağır olur.

2. Tərəfdaşın ölkəsinin milli xüsusiyyətlərini də unutmamaq lazımdır. Əməkdaşlığın iştirakçısı olan xarici tərəfdaşın ölkəsinin maraqları ilə əlaqədar olan məsələlərin həlli zamanı böyük diplomatiya və ədəb tələb olunur. Yadda saxlamaq lazımdır ki, tərəfdaşlar arasında ziddiyyət yarandıqda qarşılıqlı anlaşılmazlıqların meydana çıxması qaçılmaz olur. Buna görə də bütün növ beynəlxalq əlaqələr yüksək ixtisaslı peşəkarlar tərəfindən həyata keçirilməlidir.

3. Müştərək müəssisənin iştirakçılarının hər hansı biri onun hədəf bazarında fəaliyyət göstərən və öz ticarət markası ilə məhsul satan digər müəssisənin mülkiyyətçisi və ya digər müştərək müəssisənin iştirakçısı ola bilər. Belə olan halda həmin müəssisə iştirakçısı olduğu müştərək müəssisənin məhsulu ilə rəqabət aparmalı olur.

4. Bir sıra hallarda müştərək müəssisə yaradılarkən onun iştirakçısı olan xarici müəssisə və ya müəssisələr nəgd şəkildə deyil, qiymətli kağızlarla ödəməni edirlər. Müştərək müəssisə yaradılarkən bu hala xüsusi diqqət yetirilməlidir. Çünki həmin vaxt qiymətli kağızın nominalına görə ixracatçı firmanın payının təxminən bərabər olmasına (məsələn, 51% və 49% nisbətində) olmasına baxmayaraq qiymətli kağızın mövcud kursunun nominaldan yüksək olması səbəbindən onun payı daha yüksək ola bilər.

Xarici ölkə müəssisələrinin investisiya siyasətinin təhlili göstərir ki, onlar bazar münasibətlərinə keçən keçmiş SSRİ respublikalarını, o cümlədən ölkəmizi birgə fəaliyyət göstərmək baxımından faydalı və perspektivli hesab edirlər. Ölkənin məhsullar bazarının tələbatının köhnə avadanlıqlarla təmin edilməsi və aşağı səviyyəli idarə heyətinə malik olan yerli istehsal hesabına ödənilməsi mümkün deyildir. Buna görə də müştərək müəssisələrin yaradılmasında yerli müəssisələr də xarici müəssisələr qədər maraqlıdırlar.

Xarici ölkə müəssisələri ölkəmizi birgə fəaliyyət göstərmək baxımından faydalı və perspektivli hesab etdiklərindən müştərək müəssisələr yaratmaq üçün ölkəmizdə investisiya qoyuluşlarının həcmi artırmağa başlamışlar. E. Hacızadə haqlı olaraq

qeyd edir ki, ölkəmizdə ilk müştərək müəssisə neft sektorunda yaradılmışdır. Belə ki, İttifaqın son illərinə davamlı istismar olunan yataqlarda subsidiya ayırmaları xeyli məhdudlaşdırılmışdır. Bu baxımdan sahənin investisiya təminatlılığının gücləndirilməsi zəmnində müştərək müəssisə strategiyasının nəzəri və praktiki əsas götürülmüş, 1989-cu ildə “Şirvanneft” Neft-Qaz Çıxarma İdarəsinə /NQÇİ/ mənsub “Kəməllədin” yatağının Türkiyənin “Petrpldinq” şirkətinin müştərək istismarına verilməsi ilə proses start verilmişdir. İttifaqın dağılması yatağın faktiki işlənməsinin 1992-ci ilin martına qədər yubadılmasına səbəb olmuşdur. Proses növbəti illərdə quruda neft-qaz çıxarma sənayesində yeni müştərək müəssisələrin təşəkkülü ilə silsiləvi xarakter almışdır [21].

Ölkəmizdə müştərək müəssisələrin yaradılması “Xəzərin Azərbaycan sektorunda neft yataqlarının müştərək işlədilməsi və istifadəyə verilməsi” haqqında Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkətinin və dünyanın bir neçə böyük neft şirkətləri ilə müqavilənin imzalanması və Azərbaycan Beynəlxalq Əməliyyat Şirkətinin yaradılması ilə daha geniş vüsət almışdır. Bu müqavilənin iştirakçıları: BP (17.1%), AMOCO (17%), Unocal (10.09%), SOCAR (10%), Lukoil (10%), Statoil (8.6%), Exxon (8%), TPAO (6.75%), Pennzoil (4.8%), Itochu (3.9%), Ramco (2.1%) və Delta (1.7%).

Bundan başqa hal-hazırda ölkəmizdə ABƏŞ-dən başqa neft-qaz sənayesində qazma, təchizat və digər xidmət-servis yönümlü, MM formatlı 15 müəssisə - «Azəri-Fuqro» MM, «AzTürk Qaz» MM, «Kaspian Drilling Kompani», «AzLAB QTSC», «Bossself» MMC, «Kaspian Ofşor Fabrikatorz» MMC, «Kaspian Şipyard Kompani», «Azfen» BM, «Atəşgah Sığorta Şirkəti», «Kaspian Geofizikal Kompani», «Azəri M.İ. Drilling», «Enerji Solunşnz Qrup QSM», «OYL and Qas Pro Servis» MMC, «Trans Kaspiyan Servis» MMC, «Azərineftqaz-tikinti» MMC, fəaliyyət göstərir [21].

Həmin dövrdə ölkəmizin köhnə neft yataqlarının istismarı sahəsində də 10 müştərək müəssisələr yaradılmışdır. Bu müəssisələr bilavasitə köhnə neft yataqlarında neft hasilatını həyata keçirir. Onların istismar etdikləri yataqlar və təsisçiləri 2.1 sayılı cəsvəldə verilmişdir.

Əsrin müqaviləsi adlandırılan “Xəzərin Azərbaycan sektorunda neft yataqlarının müştərək işlədilməsi və istifadəyə verilməsi” haqqında Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkətinin və dünyanın bir neçə böyük neft şirkətləri ilə müqavilə imzalandıqdan sonra ölkəmizə yatırılan xarici investisiya qoyuluşlarının

Cədvəl 2.1

Köhnə neft yataqlarının istismarını həyata keçirən müştərək müəssisələr və onların istismar etdikləri yataqlar

Müştərək müəssisələr	İstismar edilən yataqlar	Təsisçilər və onların payı
Qarasu ƏŞ	«Kələməddin» və «Mişovdağ»	1. ARDNŞ - 20% 2. Kanada - «Nations Energy» - 80%
Anşad-Petrol MM	«Neftçala» və «Xıllı» yataqları	1. ARDNŞ - 51% 2. Türkiyə - «Atil Doğan Petrol» - 49%
Azgerneft MM	«Ramana» yatağı və «Balaxanineft»	1. Azərbaycan - ARDNŞ - 40% 2. Almaniya - «Qrunvald İnterneşnl» LTD - 60%
BMB OYL İNK	«Qaradağ», «Umbakı», «Korgöz» yataqları	1. Azərbaycan - ARDNŞ - 25% 2. ABŞ - Union Texas Loc Batan Ltd -. 75%
Şirvan Oyl MM	«Gürovdağ» neft yatağı və «Şirvanneft»	1. Azərbaycan - ARDNŞ 50% 2. Böyük Britaniya - Kaspian Enerji Qrup Ltd -. 50%
Muradxanlı Ko	«Muradxanlı», «Cəfərli», «Zərdab» yataqları	1. Azərbaycan - ARDNŞ 50% 2. Böyük Britaniya - «Ramko» - 50%
Qobustan LTD	«Cənubi-Qərbi Qobustan» bloku	1. Azərbaycan - ARDNŞ - 20%, 2. ABŞ - Yunion Texas - 40% 3. ABŞ – Komonvels - 40%
Salyanoyl LTD	Kürsəngi-Qarabağlı yatağı - «Salyanneft»	1. Azərbaycan - ARDNŞ - 50% 2. Çin - 50% (SİEnODİSİ - 25% və Forçunmeyt - 25%)
Az Şendli Oyl	Pirsaat yatağı	1. Azərbaycan - ARDNŞ - 20% 2. Çin - ŞENQ Lİ - 50%, 3. Yeni podratçılar - 30%
Binəqədi Oyl Ko	«Binəqədi», «Qirməki», «Zaxnaqlar», «Sulutəpə», «Masazır», «Fatmayı», «Şabandağ», və «Sianşor»	1. Azərbaycan - ARDNŞ - 25% 2. Tyrkiyə-qarışıq AzEN Oil - 75%

Mənbə: Cədvəl elshanhajizadeh.com/az/article-view/14/190/ saytının məlumatları əsasında tərtib edilmişdir

həcmi dəfələrlə artmışdır. Yalnız onu qeyd etmək lazımdır ki, 1995-ci illə müqayisədə 2015-ci ildə ölkəmizə yatırılan xarici investisiyaların həcmi 70 dəfədən çox artmışdır. Son 10 ildə birgə fəaliyyət göstərmək məqsədi ilə ölkəmizə xarici investisiya qoyuluşlarının həcmi və onun quruluşu 2.2 sayılı cədvəldə verilmişdir.

2.2 sayılı cədvəldə verilmiş məlumatların təhlili göstərir ki, 2005-ci illə müqayisədə ölkə iqtisadiyyatına qoyulan xarici investisiyaların 2015-ci ildə 2,19 dəfə, o cümlədən neft sektoruna və qeyri neft sektoruna qoyulan investisiyaların həcmi müvafiq olaraq 1,74 dəfə və 3,73 dəfə artmışdır. Çox maraqlıdır ki, təhlil edilən dövrdə xarici investisiyaların həcmində neft sektorunun payı 15,88 faiz bəndi azaldığı halda qeyri neft sektoruna qoyulan investisiyaların payı 3,33 faiz bəndi artmışdır. Bu artıq ölkəmizin iqtisadiyyatının digər sahələrinin də xarici investorlar üçün cəlbedici olduğunu və bu sahədə birgə müəssisələrin yaradılmasının faydalı olduğunu təsdiq edir.

Cədvəl 2.2

Ölkəmizə yönəldilən investisiyaların həcmi

Göstəricilər	İllər		
	2005	2010	2015
Cəmi investisiya qoyuluşu (min ABŞ \$)	4893	8247,8	10719,3
Neft sektoruna (min ABŞ \$)	3799,9	2955,3	6622,7
Neft sektorunun payı (%-lə)	77,66	35,83	61,78
Birgə müəssisələr və xarici firmalar (min ABŞ \$)	230,5	659,6	860,4
Birgə müəssisələr və xarici firmaların payı (%-lə)	4,70	12,57	8,03

Mənbə: Cədvəl Azərbaycanın statistik göstəriciləri 2016 məcmuəsinin məlumatları əsasında tərtib edilmişdir

1995-ci ildə ölkəmizdə 717 xarici və müştərək müəssisə fəaliyyət göstərmişdir. Bu müəssisələrdə işləyənlərin orta illik sayı 15421 nəfər, məhsul və xidmət istehsalın həcmi isə 176 mlyn. man. təşkil etmişdir. Lakin ölkə iqtisadiyyatına yatırılan xarici investisiyaların həcmnin tədricən artması bu müəssisələrinin yaradılmasının daha da sürətlənməsinə və onların sayının artmasına səbəb olmuşdur. Hal-hazırda ölkə

iqtisadiyyatının bütün sahələrində - sənayedə, kənd təsərrüfatında, tikintidə, nəqliyyat və rabitə, ictimai iaşədə və s. çoxlu sayda müştərək müəssisələr fəaliyyət göstərir. Son 15 ildə müştərək müəssisələrin sayı və onların fəaliyyətlərini xarakterizə edən bəzi göstəricilər 2.3 sayılı cədvəldə verilmişdir

2.3 sayılı cədvəl məlumatlarının təhlili göstərir ki, 2000-ci illə müqayisədə 2015-ci ildə xarici və müştərək müəssisələrin sayı təxminən 1,59 dəfə, o cümlədən sənayedə 2,18 dəfə, ticarət və avtomobillərin təmiri sahəsində isə 2 dəfəyə yaxın artmışdır. Həm də müştərək müəssisələrin əksəri sənayedə və avtomobillərin təmiri sahəsində yaradılmışdır. 2015-ci ildə müştərək müəssisələrin ümumi sayında sənayenin və ticarət və avtomobillərin təmiri sahəsinin payı müvafiq olaraq 19,27% və 28,34% təşkil edir. Təhlil edilən dövrdə bu müəssisələrdə istehsal edilən məhsulların və göstərilən xidmətlərin həcmi təxminən 11 dəfə, çalışan işçilərin sayı 4,98 dəfə və əmək məhsuldarlığı isə 3,8 dəfə artmışdır.

Cədvəl 2.3

2000-2015-ci illərdə Azərbaycan Respublikasında mövcud olan xarici və birgə müəssisələrin fəaliyyəti

	İllər			
	2000	2005	2010	2015
Fəaliyyət göstərən müəssisələrin sayı o cümlədən	775	796	1091	1235
Sənayedə	109	208	218	238
Ticarət və avtomobillərin təmiri	176	234	311	350
Məhsul və xidmətlərin həcmi (mln man.)	1239,8	7081,5	24012,0	23423,1
İşçilərin sayı (nəfər)	18677	58413	55936	93002
Əmək məhsuldarlığı (min man.)	66,4	121,2	423,3	251,9
Orta aylıq əmək haqqı, man.	30,0	672,7	1008,0	1569,3

Mənbə: Cədvəl Azərbaycanın statistik göstəriciləri məcmuəsinin 2000-ci və 2016-cı illər buraxılışının məlumatları əsasında tərtib edilmişdir.

Qeyd etmək lazımdır ki, müştərək müəssisələrin fəaliyyətini xarakterizə edən göstəricilərin səviyyəsi bütünlükdə sənaye üzrə orta göstəricilərin səviyyəsindən xeyli yüksəkdir. Belə ki, 2015-ci ildə hər bir müştərək müəssisəyə düşən məhsul istehsalının həcmi sənaye üzrə orta göstəricidən təxminən 1,8 dəfə, əmək məhsul-

darlığı 1,79 dəfə, orta aylıq əmək haqqı isə təxminən 3 dəfə yüksək olmuşdur. Bütün bunlar müştərək müəssisələrin yaradılmasının ölkə iqtisadiyyatının inkişafı ilə yanaşı əhalinin sosial vəziyyətinin yaxşılaşdırılması baxımından da əhəmiyyətli olduğuna dəlalət edir.

Ölkəmizdə strateji əməkdaşlığın geniş yayılmış formalarından biri də lizinqdir. Lizinq sahibkarlıq fəaliyyətini həyata keçirmək üçün maşın və avadanlıqların, uzun müddət istifadə edilən istehsal qurğularının, istehsal təyinatlı binaların və s. müəyyən müddətə (adətən, icarəyə verilən obyektin amortizasiya müddətindən az olmayan müddətə) icarəyə veriməsidir. Bu icarə formasının tətbiqi icarəçiyə -lizinqə götürənə böyük məbləğdə kapital qoymadan müasir və baha texnika və avadanlıqlarından istifadə etmək və icarə haqqını tədricən lizinqə götürülmüş obyektədən istifadə edilməsi sayəsində əldə edilən mənfəət hesabına ödəməyə imkan verir. Bir çox hallarda lizinq müqaviləsi icarə vaxtı bitikdən sonra icarəçinin istismar etdiyi əmlakın satın alınması öhdəliyini nəzərdə tutur.

Azərbaycan Respublikasının Mülki Məcələsinə görə lizinq strateji əməkdaşlıq formasında üç təsərrüfat subyekti: a) lizinq obyektini olan məhsulun satıcısı, yəni lizinq obyektinin iştirakçısı, b) həmin obyektini lizinqə verən müəssisə, yəni lizinq kompaniyası və c) icarədar, yəni əmlakı lizinqə götürən müəssisə iştirak edir.

İndiki iqtisadi situasiyada həm ölkəmiz, həm də onun iştirakçıları üçün lizinqin bir sıra üstünlükləri vardır.

Ölkəmiz üçün lizinqin üstünlükləri. Ölkəmizdə formalaşmış mövcud iqtisadi situasiyada və investisiya fəallığının artdığı indiki şəraitdə lizinqin inkişaf etdirilməsi xüsusi aktuallıq kəsb edir. Bura aşağıdakılar aiddir:

a) sərbəst maliyyə vəsaitlərini investisiya fəaliyyətinə aktiv cəlb etməyə imkan verir;

b) öz fəaliyyət mexanizmi vasitəsi ilə investisiya resurslarının istehsalın yenidən silahlandırılmasına və əsas fondların yeniləməsinə yönəldilməsini təmin edir;

c) investisiyanın maliyyələşdirilməsinə büdcədən ayrılan təxsisatları azaltmağa, milli iqtisadiyyatın sahə quruluşunu təkmilləşdirməyə, istehsal edilən məhsulların

həcmi artırmağa və məhsul bolluğu yaratmağa, ölkənin ixrac potensialını artırmağa, ölkədən kapital axınının həcmi azaltmağa, yeni iş yerlərinin açılmasına və s. imkan verir.

Lizinqə götürən müəssisə üçün lizinqin üstünlükləri. Bura aşağıdakılar aiddir:

- rentabelli layihələrin mövcudluğu şəraitində müəssisənin əlavə maliyyə resursları cəlb etmədən və iri məbləğdə birdəfəlik xərclər sərf etmədən bu və ya digər məhsulların istehsalının təşkil edilməsinin mümkünlüyü (bu maliyyə resursları olmayan müəssisələr, kiçik və orta sahibkarlıq üçün daha aktualdır);

- lizinq predmeti olan əmlakın lizinqə götürən şəxsin balansında deyil, lizinq kompaniyasının balansında əks etdirildiyindən və bu əmlaka görə lizinqə götürən şəxsin əmlak vergisi ödəmədiyindən əmlak vergisinin həcmi azalmasına imkan verir;

- lizinqə verilən əmlak üzrə sürətləndirilmiş amortizasiya siyasəti həyata keçirilməsinə icazə verilməsi sayəsində o, avadanlıq parkını yeniləməyə və onu daha mütərəqqi texnika və avadanlıq ilə təmin etməyə imkan verir;

- əmlakı lizinqə götürən müəssisədə mühasibat uçotunun aparılması və təşkili xeyli asanlaşır. Belə ki, əsas fondlar üzrə amortizasiya ödəmələrinin həyata keçirilməsi və borcların idarə edilməsi lizinq kompaniyası tərəfindən aparılır.

- bir qayda olaraq, lizinq müqavilələrində borcun ödənilməsinin daha sadə sxemi tətbiq edilir və s.

Lizinq kompaniyası üçün lizinqin üstünlükləri. Lizinq kompaniyası üçün lizinqin səmərəsi aşağıdakılardan ibarətdir:

- lizinq müqaviləsinin qüvvədə olduğu müddətdə lizinq kompaniyası lizinq predmetinin mülkiyyətçisi olduğundan lizinqə götürən müəssisə lizinq predmetindən təyinatına uyğun istifadə etmədikdə, lizinq ödənişlərini vaxtlı-vaxtında ödəmədikdə, müqavilədə nəzərdə tutulan öhdəliklərinə əməl etmədikdə, lizinqə götürən müəssisə mflzləşdikdə və s. lizinqə verdiyi əmlakı geri ala bilməsi;

- lizinqə verilən əmlak maddi məhsul olduğundan ondan təyinatına görə istifadə edilməsinə nəzarətin təşkil edilməsi mümkündür;

- bir sıra ölkələrdə lizinq kompaniyaları müəyyən müddət ərzində mənfəət vergisindən azad edildiyindən lizinq kompaniyası mənfəət vergisi ödəmir və buna görə də onun fəaliyyətinin rentabellik səviyyəsi yüksək olur və s.

Lizinq obyektinin istehsalçısı (məhsul göndərəni) üçün lizinqin əhəmiyyəti. Bura aşağıdakıları aid etmək olar:

a) lizinq əməliyyatları hesabına istehsalçı müəssisə öz məhsulunu stabil və tələbatının həcmi qabaqcadan məlum olan satış bazarları əldə etmiş olur və bunun nəticəsində onun satışının həcmi artır;

b) lizinqə verilmiş texnikanın ehtiyat hissələrinin və göstərilən servis xidmətinin həcmi artırır və bu müəssisəyə əlavə gəlir əldə etməyə imkan verir;

c) istifadəçi, yeni əmlakı lizinqə götürən müəssisə ilə əks əlaqə yaranır və bunun sayəsində məhsulun istehlakçının tələbatına uyğun gəlib-gəlməməsini, onun rəqib məhsullarla müqayisədə üstünlüklərini və çatışmazlıqlarını müəyyənləşdirmək mümkün olur;

d) o, istehsalçı müəssisə üçün məhsulun əlavə satış kanalıdır;

e) lizinq istehsalçı müəssisə üçün aktiv marketinq vasitəsi, bazar ekspansiyası və rəqiblərin sıxışdırılması alətidir. Belə ki, istehsalçı müəssisə məhsullarını lizinqə verməklə ya texnikanın daimi sahibi ilmaq istəməyən, ya onu mülkiyyət hüquqi ilə satın almaq iqtidarında olmayan və ya da lizinq obyektini əvvəlcədən sınaqdan keçirmək istəyən müəssisələr hesabına özünün müştərilərinin əhatə dairəsini genişləndirir və s.

Hal-hazırda ölkəmizdə 30-dan çox şirkət lizinq üzrə ixtisaslaşmış və onların lizinq əməliyyatlarının həcmi təxminən 200 mln. manat təşkil edir ki, bu da ÜDM-in təxminən 0,5%-i həcmindədir [22]. Ölkəmizdə fəaliyyət göstərən ən böyük lizinq kompaniyalarından biri əsasən dövlət büdcəsindən maliyyələşən "Aqrolizinq" Açıq Səhmdar Cəmiyyətidir. Bu səhmdar cəmiyyəti Azərbaycan Respublikasının Prezidentinin 23 oktyabr 2004-cü il sərəncamı ilə kənd təsərrüfatı texnikasının çatışmazlığının aradan qaldırılması, fermerlərə güzəştli şərtlərlə texnika və avadanlıqların lizinqə verilməsi məqsədi ilə yaradılmışdır. "Aqrolizinq" ASC-i fəaliyyətə başladığı 2005-ci ildən ötən dövr ərzində 17857 ədəd kənd təsərrüfatı

texnikasını, o cümlədən 1341 ədəd taxılıyğan kombayn, 5331 ədəd traktor, 184 ədəd ekskavator, 11001 ədəd müxtəlif təyinatlı kənd təsərrüfatı texnikası və qoşqusu, 151 dəst texnoloji avadanlıq, 410,8 min ton müxtəlif təyinatlı mineral gübrələr və 301,7 min ton pestisidlər gətirilmiş və onların böyük əksəriyyəti kənd təsərrüfatı məhsulları istehsalçılara verilmişdir. İndiyə kimi alınmış texnikalardan 12257 ədədi, o cümlədən 419 ədəd taxılıyğan kombayn, 4355 ədəd traktor, 109 ədəd ekskavator və 7374 ədəd traktora qoşulan digər kənd təsərrüfatı texnikaları lizinq qaydasında mülkiyyət formasından asılı olmayaraq hüquqi və fiziki şəxslərə lizinqə verilmişdir [24] Ölkəmizdə lizinq əməliyyatlarının daha da inkişaf etdirilməsi nəzərdə tutulur. Belə ki, 2020-ci ilədək ölkəmizdə lizinq əməliyyatlarının ÜDM-də payının 2%-ə, 2025-ci ilədək isə 4%-ə çatdırmaq nəzərdə tutulur [22].

"Aqrolizinq" MMC kənd təsərrüfatı texnikasının lizinqi ilə yanaşı fermerlərə iri və xırda buynuzlu cins heyvanların, texnoloji avadanlıqların lizinqə verilməsini, həmçinin onların mineral gübrələrlə və herbisidlərlə təchiz edilməsini, aqrotexniki xidmətlər və digər xidmətlər də göstərir.

2.2. Strateji əməkdaşlıq üzrə qarşılıqlı fəaliyyəti xarakterizə edən göstəricilərin təhlili

Strateji tərəfdaşların fəaliyyətinin təhlili prosesində onların çoxtərəfli qarşılıqlı fəaliyyətlərinə xüsusi diqqət yetirilməlidir. Müştərək müəssisə olan strateji tərəfdaşların fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün investisiyalardan istifadə göstəriciləri tətbiq edilir.

Qeyd etmək lazımdır ki, strateji tərəfdaşların qarşılıqlı fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi kifayət qədər öyrənilməmişdir. Bu, alim və mütəxəssislərdən praktikada istifadə edilməsi üçün bu sahədə olan təcrübələrin ümumiləşdirilməsini və yeni təklif və tövsiyələrin hazırlanmasını tələb edir. "Balanced Scorecard" kompaniyası müəssisənin missiya və strategiyasını bir müəssisənin fəaliyyətini xarakterizə edən göstəricilərin qarşılıqlı əlaqələr sistemində nəzərdən keçirməyi təklif edir. Alman alimi V. Frits 1997-ci ildə özündə məhsulun nisbi keyfiyyəti, nisbi qiymət, reklamın

nisbi keyfiyyəti və satışın nisbi keyfiyyəti anlayışlarını, yəni marketing kompleksinin elementlərinin nisbi keyfiyyəti anlayışlarını birləşdirən “marketingin nisbi keyfiyyəti” məhfumundan istifadə edilməsini təklif edir. Lakin bir çox xarici ölkə müəssisələrinin təcrübəsi, həmçinin marketingin idarə edilməsinin nail olunmuş səviyyəsi təklif edilən göstəricilərin strateji tərəfdaşların qarşılıqlı fəaliyyətini lazımı səviyyədə qiymətləndirməyə imkan vermir. Bu isə istehsal müəssisələrinin və marketing institutlarının qarşılıqlı fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsi üçün göstəricilər sisteminin hazırlanmasına zəmin yaradır. Bu göstəricilər sistemi bazar münasibətləri şəraitində müəssisələrin fəaliyyətinin klassik qiymətləndirilməsinə əsaslanmalıdır.

Müəssisələrin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi göstəricilərinin seçilməsinə dair Avropa nəzəriyyəsi bunun üçün müxtəlif növ göstəricilərdən istifadə edilməsini nəzərdə tutur. Bu nəzəriyyəyə uyğun olaraq müəssisələrin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi göstəriciləri maliyyə və qeyri maliyyə göstəricilərinə bölünürlər. Bazar münasibətlərinin inkişaf etməsi, rəqabət mübarizəsinin kəskinləşməsi və bazarların qlobalaşması ilə əlaqədar olaraq qeyri maliyyə göstəricilərinə üstünlük verilir. Məsələn, KPGM kompaniyası qəbul edilən idarəetmə qərarlarının 35%-nin qeyri maliyyə göstəriciləri əsasında qəbul edildiyini qeyd edir [11].

Mühasibat uçotunun məlumatları əsasında hazırlanmış maliyyə göstəriciləri və standart maliyyə əmsalları müəyyən vaxt kəsimində baş vermiş faktların qeyd edilməsidir. Lakin bu göstəricilər biznesin inkişaf dinamikasını izləməyə imkan vermir. Bununla əlaqədar olaraq strateji tərəfdaşların qarşılıqlı fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsində a) istehsal xərcləri, b) məhsulun keyfiyyəti, c) proseslərin sürət və menecerlər komandasının intellektual səviyyəsi kimi göstəricilərdən istifadə edilməsi daha məqsədəuyğundur. Məsələn, istehsalçı müəssisə ilə marketing kompaniyasının qarşılıqlı fəaliyyətinin qiymətləndirilməsində müəssisənin ümumi təsərrüfat fəaliyyətini xarakterizə edən göstəricilərdən: məhsulun keyfiyyəti, innovasiya fəaliyyəti və biznesin sosial məsuliyyəti göstəricilərindən istifadə etmək olar.

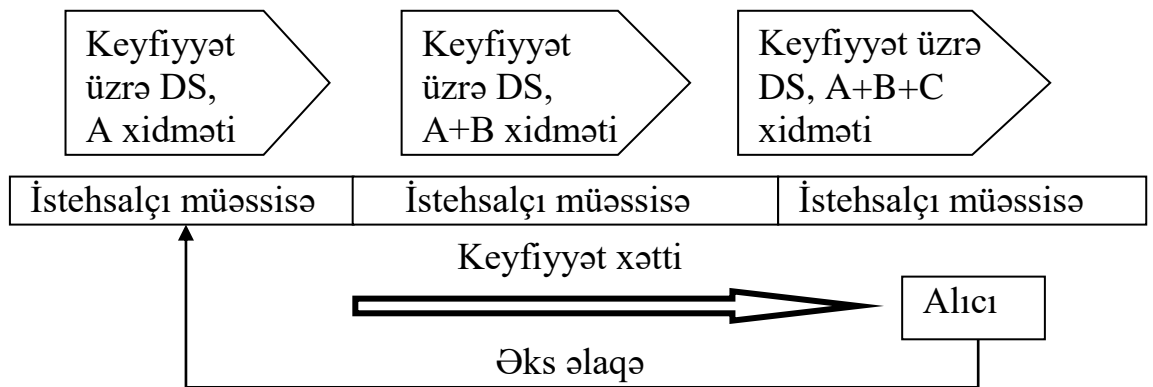
Bu göstəricilər qrupunu nəzərdən keçirək.

Müəssisənin ümumitəsərrüfat fəaliyyəti, hər şeydən əvvəl, məhsul istehsalı və satışı planının yerinə yetirilməsi səviyyəsindən asılıdır. Həm də bu zaman nəzərdə tutulan artım tempi ilə faktiki artım tempi təxminən bərabər olmalıdır. Beləliklə, məlum kəmiyyət göstəriciləri ilə yanaşı müəssisənin istehsal güclərini, istehsalının həcmi və satışının həcmi nəzərdə tutan kəmiyyət göstəriciləridə mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu göstəricilərin kəmiyyətləri arasındakı fərq 10% və ondan az olduğu halda tərəfdaşların qarşılıqlı fəaliyyətini uğurlu hesab etmək olar. Müəssisənin ümumi fəaliyyətinin nəticələrini həmçinin əmək məhsuldarlığının müqayisəsi yolu ilə də qiymətləndirilir. Tərəfdaşların stabil qarşılıqlı fəaliyyəti bu göstəricinin səviyyəsinin dayanıqlı yüksəlməsinə səbəb olur. Strateji tərəfdaşların fəaliyyətinin təhlili prosesində rentabellik səviyyəsi də aşkar edilir. İstehsalçı müəssisənin fəaliyyətinin rentabellik səviyyəsi marketinq kompaniyasının fəaliyyətinin rentabellik səviyyəsindən yüksək olduğu halda strateji tərəfdaşların fəaliyyətini uğurlu hesab etmək olar. Bu nisbət marketinq kompaniyası ilə müqayisədə istehsalçı müəssisənin texnoloji üstünlüyünü təmin edir və istehsal edilən məhsulun yüksək keyfiyyətinə zəmanət verir.

Məhsulun keyfiyyəti tərəfdaş müəssisələrin ümumi problemi və tərəfdaşların qarşılıqlı fəaliyyətinin mühüm predmetidir. Marketinq kompaniyası istehsalçı müəssisəyə münasibətdə “məhsulun keyfiyyəti” anlayışının sərhədlərini genişləndirir. İstehsalçı müəssisə üçün keyfiyyət məhsulun müəyyən edilmiş dövlət satandartlarına uyğunluğu səviyyəsi ilə müəyyən olunur. Məhsula mülkiyyət hüquqi və onun keyfiyyətinə görə məsuliyyət məhsul nəqliyyat vasitəsinə yükləndiyi və sifarişçiyə yola salındığı andan istehsalçı müəssisədən marketinq firmasına keçir. Lakin marketinq kompaniyasının məqsədi yüksək keyfiyyətli məhsulun satılması, onların bölüşdürmə və satış kanalları vasitəsi ilə istehlakçılara çatdırılması və alıcılardan məhsulların təkrar satın alınmasına dair sifarişlərin verilməsinə nail olunmasıdır. Buna görə də marketinqə aid ədəbiyyatda bunun üçün “keyfiyyət xətti” anlayışından istifadə edilməsi təklif edilir. Buna nail olunması üçün marketinq firması aşağıdakıları həyata keçirməlidir:

- istehsalçı müəssisələrdən qablaşdırılmış məhsulları qəbul edir;
- yükləmə-boşaltma işlərinin keyfiyyətlə yerinə yetirilməsini təmin edir və vaqonların yüklənməsinin istehsalçı müəssisə ilə birlikdə hazırlanmış sxeminə uyğun olaraq yüklərin vaqon dayaqlarına bərkidilməsini;
- məhsulun rəqabət üstünlüyü haqqında topdan və pərakəndə tacirlərin məlumatlandırılmasını;
- istehsalçı müəssisənin məhsulun istehsalında tətbiq edilməsində bu və ya digər səviyyədə maraqlı olan və ya iştirak edən müəssisə və təşkilatları normativ, reklam və digər normativ sənədlərlə, işçilərin məhsuldan istifadə qaydasını öyrənməsini təmin edir;
- alıcılardan məhsulun keyfiyyətinə dair informasiyanın toplanmasında, onların təhlili prosesində və onun ümumiləşdirilməsində iştirak edir, məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsinə dair təkliflər hazırlayır.

Beləliklə, istehsalçı müəssisə ilə marketinq firmasının qarşılıqlı fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin ümumiləşdirici göstəricisi məhsulun və göstərilən xidmətinin yüksək keyfiyyətinin təmin edilməsi və bu keyfiyyətin qorunub saxlanmasının təmin edilməsində, istehsalçı müəssisənin məhsulun yüksək effektlə tətbiq edilməsində iştirak etmə göstəricisi çıxış edir (2.1 sayılı şəkil).



Şəkil 2.1. Marketinq firmasının “keyfiyyət xətti” (KX)

DS – dövlət standartlarıdır

A xidmətləri – məhsulun keyfiyyət sertifikatı, qabı, yük markalaşdırılması, yüklənməsi və vaqonların dayaqlarına bərkidilməsi də daxil olmaqla istehsalçı müəssisənin təklif etdiyi məhsulun keyfiyyəti üzrə ümumi xidmətlərdir

B xidmətləri – marketing firmasının nəql etmənin təşkili, sənədləşdirmə, məhsullardan istifadə edilməsi sahəsində təlimlərin keçirilməsi, məslətlərin verilməsi, reklam fəaliyyətinin təşkili və normativ-texniki sənədlərin hazırlanması, qiymətin müəyyən edilməsi və müvafiq işlərin yerinə yetirilməsinin keyfiyyətinə nəzarət edilməsi üzrə ümumi xidmətlərdir.

C xidmətləri – məhsulun nəqliyyat vasitəsinə yüklənməsi, məsləhətlərin verilməsi, reklam fəaliyyətinin təşkili, çeçid daxilində dəstliyə tələbatın hesablanması, məhsullardan istifadə edilməsi sahəsində təlimlərin keçirilməsi və məhsulun satınalma qiymətinin müəyyən edilməsi üzrə dilerin ümumi xidmətləridir.

Marketing firmasının “keyfiyyət xətti”nin hər hansı bir kəsimnin diqqətindən kənar qalması onun sahibkarlıq struktur kimi mövcud olma müddətinə mənfi təsir edir. Bölüşdürmə və satış kanalının hər hansı bir iştirakçısının (həlqəsinin) məhsulunun və ya keyfiyyətinin kəmiyyəti vahiddən böyük ola bilməz. Bölüşdürmə və satış kanalının hər bir iştirakçısının (həlqəsinin) fəaliyyətinin keyfiyyəti marketing firması tərəfindən müəyyən edilmiş keyfiyyəti təşkil edən hər bir element üzrə ekspert qiymətləndirilməsi yolu ilə aşağıdakı düsturla müəyyən edilir.

$$KX_i = \frac{F_i}{M_i} \quad (2.1)$$

burada: KX_i - bölüşdürmə və satış kanalının i iştirakçısının (həlqəsinin) məhsulunun və ya xidmətinin keyfiyyət əmsalı;

F_i - bölüşdürmə və satış kanalının i iştirakçısının (həlqəsinin) məhsulunun və ya xidmətinin keyfiyyətinin ekspert tərəfindən verilmiş faktiki qiyməti;

M_i - bölüşdürmə və satış kanalının i iştirakçısının (həlqəsinin) məhsulunun və ya xidmətinin keyfiyyətinin marketing firması tərəfindən müəyyən edilmiş tərkib elementləri ən yüksək qiymətləndirmə balıdır.

“Keyfiyyət xətti”nin ümumi göstəricisi bölüşdürmə və satış kanalının hər bir iştirakçısını (həlqəsinin) “keyfiyyət xətti” göstəricisinin hasili kimi aşağıdakı düsturla müəyyən edilir.

$$KX_u = \prod_{i=1}^n KX_i \quad (2.3)$$

burada: KX_i - “keyfiyyət xətti”nin ümumi göstəricisi;

n - bölüşdürmə və satış kanalının iştirakçılarının sayıdır.

“Keyfiyyət xətti”nin ümumi göstəricisinin kəmiyyəti 1-ə nə qədər yaxın olarsa ümumi keyfiyyətin istehlakçıya çatdırılmasının qiyməti də bir o qədər yüksək olur. Bu da marketinqin idarəetmə konsepsiyası ilə uzlaşır.

“Keyfiyyət xətti” göstəricisinin qiymətləndirilməsinə təklif edilən yanaşmanın nəticəsi əsasında onun bölüşdürülməsinin tərtib edilmiş əyrisi göstərir ki, göstəricinin kəmiyyətinə uyğunluğunun ən böyük ehtimalı 0,7-0,8 diapozanındadır

Bu göstəricinin kəmiyyətinin, ilk baxışdan, böyük olması onun yalnız məhsul sertifikatına və keyfiyyət sertifikatına uyğunluğunu deyil, həm də bütün bölüşdürmə və satış kanalları ilə istehlakçıya hərəkətini xarakterizə edən ümumi göstərici olması ilə izah edilə bilər. “Keyfiyyət xətti” kəmiyyətinin 0,7-dən kiçik olması həddən artıq aşağıdır. Lakin bu cür hallar həm nəzəri və praktiki cəhətdən mümkündür. Buna əsalanaraq deyə bilərik ki, “keyfiyyət xətti”nin kəmiyyətinin 0,7-dən böyük olması qənaətbaxış, 0,69-0,60 diapazonunda olmasını həyəcan doğuran, 0,60-dan kiçik olmasını isə kritik haldır.

“Keyfiyyət xətti” göstəricisindən keyfiyyət üzrə qarşılıqlı işlərin qiymətləndirilməsində daxili meyar kimi istifadə edilir. Marketinq firmasının fəaliyyətinin təhlilində bölüşdürmə və satış kanallarının keyfiyyət siyahısının təhlilinə müraciət edilir.

Əks əlaqə istifadəçilərlə, dilerlərlə və digər müəssisə və təşkilatlarla əlaqələrin təşkilində yeni texnologiyalardan istifadə edilməsini nəzərdə tutur. Lakin, bizim fikrimizə, marketinq firmasının innovasiyalı fəaliyyətinin xarakteri özünü onun istehsalçı müəssisənin fəaliyyətini plana uyğun və məqsədyönlü inkişaf etdirdiyi halda əks marketinqdə daha dolğun ifadə edir. Bu, özünü bazarın informasiya təminatının hazırlanmasında, planlaşdırmada, mənfəətin istehsal müəssisəsinin hesablarında cəmləşdirilməsində biruzə verir.

Strateji əməkdaşların qarşılıqlı fəaliyyətinin digər xarakteristikası onların innovasiya fəaliyyətidir. Bu xarakteristika yalnız innovasiyalı sahibkarlığa xasdır. Yeniliklərin təsnifatına görə sənaye müəssisələrinin əksəriyyətinin fəaliyyəti özündə məhsul və texnoloji yenilikləri birləşdirən kompleks innovasiyalara aiddir. Texnoloji yenilikləri istehsal müəssisələri məhsul istehsalı texnologiyası sahəsində, marketinq kompaniyaları isə marketinq menecment sahəsində tətbiq edirlər. Onların biznesi komplekt sistemlər əsasında təşkil edildiyindən innovasiyanın qarşılıqlı fəaliyyət göstəricilərinə istehsal və satışın ümumi həcmində yeni məhsulların payı və məhsul nomenklaturasının yenilənmə tezliyi daxildir.

Marketinq firmasının istehsal müəssisələrinin innovasiyalı inkişafına təsiri kompleks xarakterlidir. Bu isə bazarın strukturunun dəyişməsinə səbəb olur. Məhz marketinq kompaniyasının təsiri altında və təssiscilərin bu işdə aktiv iştirak etməsi, onların fəaliyyətinin marketinq yönümlü olması istehsalçı müəssisələrin lider mövqeyi əldə etməsini və yeni texnoloji avadanlıqlarını mənimsəməsini təmin etdi. Buna görə də marketinq təşkilatının istehsal müəssisələrinin fəaliyyətinə təsirinin kompleks xarakterli olmasını innovasiya fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin tamqiymətli göstəricisi hesab etmək olar.

Müəssisələrin fəaliyyətinin sosial əhəmiyyətliliyinin qiymətləndirilməsi vergi ödənişlərinin və büdcədən kənar fondlarla ayırmaların həcmi, həmçinin yerli idarəetmə orqanlarının büdcələrinə daxil olan vergi ödənişlərinin həcmi ilə müəyyən olunur.

Biznesin sosial məsuliyyətinin qiymətləndirilməsində istifadə edilən səciyyəvi göstəricilərdən biri də istehsal müəssisələrinin işçilərinin orta aylıq əmək haqqı ilə yaşayış minimumu arasındakı nisbətdir. Bundan başqa, müəssisələrin fəaliyyətinin sosial yönümlüyünü xarakterizə edən müəssisədaxili göstəricilər də mövcuddur. Bura birinci növbədə müəssisə rəhbərliyinin işçilər qarşısında götürdüyü öhdəliklərin yerinə yetirilmə səviyyəsidir. Bu öhdəliklərin yerinə yetirilməsi səviyyəsinə müəssisənin Sosial-Əmək Fəaliyyətinə dair Sazişə uyğun olaraq ildə ən azı iki dəfə nəzarət edilir.

Aparılmış tədqiqatlara və yuxarıda izah edilənlərə əsasanaraq strateji tərəfdaşların qarşılıqlı fəaliyyətini xarakterizə edən göstəricilər və onların xarakterini müəyyənləşdirmək olar (2.4 sayılı cədvəl).

Cədvəl 2.4

İstehsal müəssisə ilə marketinq firmasının qarşılıqlı fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin ümumi göstəriciləri

Göstəricilər	İstehsal müəssisələri	Marketinq firması	Göstəricinin xarakteristikası
1. Ümumi fəaliyyətin nəticəsi	1. İstehsal proqramının yerinə yetirilməsi 2. İstehsal gücləri; İstehsal proqramı 3. Əmək məhsuldarlığı 4. İstehsalın rentabellik səviyyəsi	1. Satış planının yerinə yetirilməsi 2. Satış planı 3. Əmək məhsuldarlığı 4. Satışın rentabellik səviyyəsi	Meyllərin və artım tempinin uyğunluğu Qiymət-keyfiyyət nisbətinin kəmiyyəti Göstəricilər 10-20% fərqlə uyğun gəlməlidirlər Meyllərin və artım tempinin uyğunluğu İstehsal müəssisəsinin rentabellik səviyyəsi marketinq kompaniyasının fəaliyyətinin rentabellik səviyyəsindən yüksək olmalıdır
2. Məhsulun keyfiyyəti	1. Məhsulun beynəlxalq keyfiyyət standartlarına uyğunluğunun təmin edilməsi üçün sertifikatlaşdırılması	1. Məhsulun keyfiyyət sertifikatına uyğun olmasına giriş nəzarəti Bütün bölüşdürmə və satış kanalları üzrə məhsulun və xidmətin keyfiyyətinə nəzarət	1. İstehlakçıya kimi KX-nə nəzarət. Əks əlaqə 2. KX-nin kəmiyyət qiyməti 0,81-1,00-dir – yüksək nəticədir 0,7-0,8-dir – qənaətbəxş nəticədir. 0,6-0,69-dir – həyəcan doğuran nəticədir 0,6-dan kiçikdir – kritik haldır Keyfiyyətin (məhsul+xidmət) keyfiyyətin yaxşılaşdırılması və ya faydalılığın azaldılması
3. İnnovasiya fəaliyyəti	1. İstehsalın ümumi həcmində yeni məhsulların payı	1. Satışın ümumi həcmində yeni məhsulların payı	1. Yeni məhsulların satışından əldə edilən mənfəətin artırılmasına

2.4 sayılı cədvəlin davamı

			cəhd etmək 2. Yeni məhsullara tələbin formalaşdırılması
4. Sosial əhəmiyyətli	1. İstehsalın həcmində artım tempi 2. Vergi ödənişlərinin və büdcədən kənar fondlara ödəmələrin artımı 3. Məhsul istehsalının həcmi 4. 1 işçinin orta aylıq əmək haqqı	1. Satışın həcmində artım tempi 2. Vergi ödənişlərinin və büdcədən kənar fondlara ödəmələrin artımı 3. Məhsul satışının həcmi 4. 1 işçinin orta aylıq əmək haqqı	1. Sahənin lideri ilə müqayisə 2. Yerli idarəetmə orqanının ərazinin lideri ilə müqayisə 3. Komplekt sistemlərlə işin yerinə yetirilməsi üçün yaradılan iş yerlərinin artımının dinamikası 4. Sahənin və ərazinin lider və ya müəyyən edilmiş ərazi üçün müəyyən edilmiş əmək haqqı ilə müqayisə

Strateji tərəfdaşların qarşılıqlı fəaliyyətinin ümumi göstəricilərinin praktiki faydalılığı əməkdaşlığın formal qiymətləndirilməsi, bu əməkdaşlığın inkişafının planlaşdırılması, əməkdaşlığın “zəif yerlərin” müəyyən edilməsi və onların aradan qaldırılması imkanın mövcudluğudur.

Yuxarıda izah edilənləri nəzərə almaqla aşağıdakı nəticələrə gəlmək mümkündür:

1. Marketing firmasının və istehsalçı müəssisənin qarşılıqlı fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi kifayət qədər işlənməmişdir və hamı tərəfindən qəbul edilən göstəricilər sistemi mövcud deyildir.

2. Planlaşdırılan tapşırıqların yerinə yetirilməsinin izlənməsi 4 qrup; 1) ümumi fəaliyyətin nəticələri, 2) məhsulun keyfiyyəti, 3) innovasiya fəaliyyəti və 4) biznesin sosial məsuliyyəti ümumi göstəricilər vasitəsi ilə qiymətləndirilməlidir.

3. İki müəssisənin qarşılıqlı fəaliyyətinin nəticəsi kimi ümumi fəaliyyət göstəriciləri onların dəyişməsinin ümumi meyllərini aşkar etməyə imkan verən və qarşılıqlı təsiri təsdiq edən bir sıra göstəricilərlə müəyyən olunur.

4. Məhsulun keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi üçün həmin məhsulun keyfiyyəti

üzrə bölüşdürmə və satış kanallarının bütün iştirakçılarının (həlqələrinin) gücünü birləşdirən və marketinq firmasının nəzarət etdiyi “keyfiyyət xətti” göstəricisi təklif edilir.

5. Tərəfdaşların qarşılıqlı fəaliyyətinin innovasiya xarakterli olduğunun qiymətləndirilməsində bazarın strukturunun dəyişməsi, istehsalın və satışın ümumi həcmində yeni məhsulun payı, həmçinin onların yeniləməsi tezliyi göstəricilərindən istifadə edilməsi məqsədəuyğundur.

6. Biznesin sosial məsuliyyəti bir sıra istehsal göstəricilərinin kəmiyyətinin orta sahə göstəricilərinin və ya sahənin ən yaxşı müəssisələrinin göstəriciləri ilə müqayisə edilməsi yolu ilə müəyyənləşdirilir. Vergi ödənişlərin və büdcədən kənar fondlara ayırımların həcmi isə əvvəlki illin və ya illərin müvafiq göstəriciləri ilə müqayisə edilir.

7. Strateji tərəfdaşlarının qarşılıqlı fəaliyyətinin ümumi göstəricilərinin faktiki əhəmiyyəti əməkdaşlığın real formalizə olunmuş qiymətləndirilməsi, bu əməkdaşlığın planlaşdırılması, əməkdaşlığın “zəif yerlərinin” aşkar edilməsi və onların düzəldilməsi imkanının mövcudluğudur.

8. Strateji tərəfdaşların qarşılıqlı fəaliyyətinin hazırlanmış göstəricilər sistemi marketinq yönümlü tərəfdaş münasibətlərinin keyfiyyətini qiymətləndirməyə imkan verən kəmiyyət qiymətləridir.

Fəsil 3. Sənaye müəssisələrində marketing idarəetmə sisteminin inkişaf problemləri

3.1. Strateji əməkdaşlıq çərçivəsində məhsul istehsalı və satışı üzrə marketing idarəetmə sisteminin formalaşması mexanizmi

Yeganə məhsulun mövcudluğu halında strateji tərəfdaşlar arasında marketing münasibətlərin inteqrasiyası açar biznes proseslərin idarə edilməsində onların iştirakının hüdudlarının dəqiq müəyyən edilməsi əsasında qurulur. Açar biznes-proseslər bazarın tələbatının ödənilməsi üzrə korporativ məqsədə və ya məqsədlərə nail olunmasına yönəldilir. Biznes proseslərin idarə edilməsi işlərin məntiqi ardıcılığına əsaslanır və tərəfdaşlar arasında qarşılıqlı fəaliyyətdən daha effektiv nəticələr əldə edilməsinə şərait yaradır. Proses yanaşmasından həm yeni biznes-proseslər yaradılarkən, həm də onlar yenidən layihələşdirilərkən istifadə edilir.

Məsələn, məhsulların göndərilməsinin və sifarişlərin işlənməsi vaxtının azaldılmasının daha effektiv prosesin araşdırılıb tapılması zamanı istehsalçı müəssisənin və marketing təşkilatının iştirak etdiyi prosesin yenidən layihələşdirilməsinə dair qərar qəbul edir. Proses təsvir edildikdən və marketing təşkilatının iştirakı ilə əməliyyatların artırılması səbəbindən proses yenidən layihələşdirildikdən sonra marketing təşkilatının tərkibində, istehsalçı müəssisənin ərazisində fəaliyyət göstərən yükdaşıma şöbəsi yaradılır. Biznes-proseslərinin yerinə yetirilməsində təkrarçılığa yol verməmək şərti ilə hər bir strateji tərəfdaş üçün prosesin sərhədləri müəyyən edilir.

“İstehlak dəyərinin yaradılması” zənciri boyunca istehlakçılara xidmət prosesinin (investisiya qoyuluşlarından satınalmalara kimi) sərhədlərinin ayrılması strateji tərəfdaşlara istehsal edilən məhsulun keyfiyyətinə və biznesin nəticəsinə görə birgə məsuliyyət daşımağa kömək edir.

Ümumi biznesin mövcudluğu strateji tərəfdaşlara rəqiblərə və ətraf mühitin qeyri stabilliyinə müqavimət göstərməyə və onların dəyişkən mühitə uyğunlaşmasına şərait yaradır. Strateji əməkdaşlığın hər bir iştirakçısı “istehlak dəyərinin yaradılması zəncir”ində onun üçün müəyyən edilmiş rolu yerinə yetirir. Tərəfdaş müəssisələr qrupu adlandırılan təmin tərkib hissəsi olmaqla onların hər birinin vəzifəsi,

funksiyaları və məsuliyyəti müəyyən edilmişdir.

1. İnvestorun vəzifəsi. Onun vəzifəsinə resursların tapılması və istehsala verilməsi, həmin resursların sərfiyyatına və xərclənməsinə, həmçinin onların dəyərinin satışdan əldə edilən gəlirlər hesabına vaxtında ödənilməsinə nəzarət edilməsi və dividendin alınması daxildir.

2. İstehsalçı müəssisənin vəzifəsi. İstehsalçı müəssisə bazarın tələbatı və tələbinə uyğun məhsulun istehsal edilməsini təmin edir, məhsulun istehsalı ilə əlaqədar xərclərin ödəyir, həmçinin təkrar istehsal prosesinin həyata keçirilməsini və qoyduqları investsiyaya görə investora və mülkiyyətçilərə dividendin ödənilməsini təmin edən əlavə dəyər yaradır.

3. Marketing təşkilatının vəzifəsi Marketing təşkilatı bazar tədqiqatları aparır, məhsul, qiymət, məhsulların bölüşdürülməsi və satışı, kommunikasiya, o cümlədən reklam siyasəti hazırlayır, dilerləri seçir, satış logistikasını və onu müşayiət edən informasiya maliyyə axınları təşkil edir. Bundan başqa o, dövriyyə vəsatlərinin yaradılması və tədavül xərclərinin ödənilməsi üçün zəruri olan əlavə dəyərin yaradılması məqsədi ilə kompleks servis xidmətləri göstərir, göndərilmiş və satılmış məhsulların dəyərinin vaxtında ödənilməsini təmin edir.

Strateji əməkdaşlığın inkişafında dilerlər mühüm funksiya yerinə yetirir. Şaquli inteqrasiya nəticəsində əməkdaşlıq qrupu müəssisələri məhsulların bölüşdürülməsinin marketing sistemini və onların istehlakçılara çatdırılmasının istehsalçı və topdan-pərakəndə satış müəssisələrindən ibarət diler şəbəkəsini genişləndirir. Diler şəbəkəsinin yaradılmasının zərurililiyi aşağıdakı səbəblərlə izah edilir:

Məlum olduğu kimi, əksər hallarda hər hansı bir məhsulun istehsalı bilavasitə təbii ehtiyatların hasil edildiyi yerdə həyata keçirildiyindən həmin məhsulun istehsalı ilə istehlakı məkan etbarı ilə fərqli məntəqlərdə həyata keçirilir. Bu məkan fərqi bilavasitə zəruri çeşiddə məhsulun lazım olan vaxtda, lazımi yerdə və münasib qiymətlə istehlakçılara çatdırılması funksiyasını yerinə yetirən bölüşdürmə və satış strukturları aradan qaldırır. Həm də məhsulların bölüşdürülməsi və satışı prosesində rəqabət üstünlüyünün realizasiyası imkanı yaranır. Məhsulların bölüşdürülməsi və

satışı funksiyası özündə təşkilati və istehlakçıların cəlb edilməsi komponentini də əhatə edir. Bu isə istehsala istehlakın məkan və zaman baxımından üst-üstə düşməməsini aradan qaldırmağa yönəlik yerinə yetirilən bütün tədbirlərinin təşkilati baxımdan tənzimlənməsini həyata keçirməyə imkan verir.

Strateji əməkdaşlıq qrupunun üzvlərinin vəzifələrinin və açar biznes-proseslərin strateji tərəfdaşlar arasında bölgüsünün təhlili göstərir ki, bu əməkdaşlıqda marketinq təşkilatı əlaqələndirici rolunda çıxış edir və bazarların tədqiqi, məhsul, qiymət, məhsulların bölüşdürülməsi və satışı, kommunikasiya, o cümlədən reklam siyasətinin hazırlanması, vasitəçilərin seçilməsi, satış logistikasını və onu müşayiət edən informasiya maliyyə axınlarının təşkili kimi əsas əməliyyatlarını yerinə yetirir. Lakin ölkəmizdə strateji əməkdaşlığın müasir vəziyyətinin təhlili göstərir ki, hal-hazırda yaradılan əksər müştərək müəssisələr üfqi inteqrasiyaya əsaslanır, yəni müştərək müəssisələr istehsalçı müəssisələr arasında yaradılmışdır və burada marketinq təşkilati iştirak etmir. Halbuki ölkəmiz üçün ən vacib, tətbiqi üzrə yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin və təcrübənin olmadığı sahə məhz marketinq sahəsidir. Buna görə də üfqi inteqrasiya ilə yanaşı həm şaquli inteqrasiya, həm də üfqi inteqrasiya ilə şaquli inteqrasiyanın kombinasiyasına əsaslanan müştərək müəssisələrin və strateji əməkdaşlığın digər formalarının tətbiqi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Bunun üçün ilk növbədə hal-hazırda dünya praktikasında tətbiq edilən marketinq sistemlərinin, o cümlədən şaquli marketinq sistemlərinin öyrənilməsi və marketinq sahəsində kifayət qədər təcrübəsi olan xarici ölkələrin istehsalçı müəssisələri və marketinq insitutları ilə alyansların və ya müştərək müəssisələrin yaradılmasına cəhd etmək lazımdır.

Hal-hazırda dörd tip marketinq sistemindən 1) ənənəvi marketinq sistemi, 2) şaquli marketinq sistemi, 3) üfqi marketinq sistemindən və 4) çoxkanallı və ya kombinasiya edilmiş marketinq sistemindən istifadə edilir [2, s. 354].

Ənənəvi marketinq sistemində satış kanalının hər bir səviyyəsinin iştirakçısı maksimum mənfəət əldə etməyə çalışan müstəqil təşkilat kimi fəaliyyət göstərir və bu iştirakçılardan heç biri bölüşdürmə və satış kanalı üzərində tam nəzarətə malik olmur. Hətta, bir sıra hallarda, onların hər birinin məqsədi satış kanalının məqsədinə uyğun

gəlmir və kanalın iştirakçılarında hər hansı birinin maksimum mənfəət əldə etməsi bütünlükdə marketinq sisteminin mənfəətliliyini və onun ümumi effektivliyini azaldır. Bundan başqa, ənənəvi marketinq sistemində, bir qayda olaraq, iştirakçılar arasında konfliktlər meydana çıxır [2, s. 354].

Şaquli marketinq sistemi bütünlükdə bu sistemin fəaliyyətinin effektivliyinin yüksəldilməsi, ona nəzarətin gücləndirilməsi və kanalın iştirakçıları arasında meydana çıxan ziddiyyətlərin idarə edilməsi məqsədi ilə yaradılmışdır. Bu marketinq sistemində kanalın hər bir iştirakçısı kanalın ümumi məqsədinə nail olmaq, onun effektivliyini artırmaq, kanalın iştirakçılarının fəaliyyətində təkararçılığı aradan qaldırmaq, istehsal və satış xərclərini azaltmaq məqsədi ilə tam və bütöv sistem kimi fəaliyyət göstərirlər. Bu məqsədlə onlar öz fəaliyyətlərini əlaqələndirir və inteqrasiya edirlər. Bu sistemdə kanalın lideri adlandırılan iştirakçı (istehsalçı və ya vasitəçilərdən biri) fəaliyyətin əlaqələndirilməsi səlahiyyətini öz üzərinə götürür və sistemin iştirakçıların əməkdaşlığını təmin edir. Bunun sayəsində kanal iştirakçılarının bazara təsir imkanları artır və sinergizm effekti yaranır [2, s. 354-355].

Şaquli marketinq sisteminin əsas 3 tipi mövcuddur və bunların hər birində liderliyə və hakimiyyətə nail olunmasının müxtəlif formalarından istifadə edilir:

1. İştirakçıların fəaliyyətinin əlaqələndirilməsinə və meydana çıxan ziddiyyətlərin həll edilməsinə ümumi mülkiyyət sayəsində nail olunan korporativ marketinq sistemi. Bu marketinq sistemi özündə bir sahibkarın mülkiyyətində olan istehsalın və məhsulların yayımının ardıcıl mərhələlərini birləşdirir və sistemə ümumi rəhbərliyi həmin mülkiyyətçi həyata keçirir.

2. Liderliyin sistemdə hakim mövqeyi olan iştirakçıya məxsus olduğu inzibati şaquli marketinq sistemi. Kanalın səviyyəsinin iştirakçılarından hər hansı biri ticarət markasına (və ya özünün nüfuzuna), idarəetmə sahəsində təcrübəsinə, fəaliyyətinin həcmnin böyüklüyünə, kanalın digər iştirakçılarına təsiretmə imkanlarına və bu kimi digər amillərə əsaslanmaqla kanala nəzarəti və kanal iştirakçılarının fəaliyyətinin əlaqələndirilməsini öz üzərinə götürür və şərtlərini kanalın digər iştirakçılarına diktə edir. Bu sistemdə kanalın heç bir iştirakçısı digərlərinin nizamnamə kapitalında paya

malik olmur, iştirakçılar arasında heç bir rəsmi saziş və ya müqavilə bağlanmır [2, s. 356].

3. İştirakçıların fəaliyyətinin əlaqələndirilməsinə və meydana çıxan ziddiyyətlərin həll edilməsinə iştirakçılar arasındakı sazişlərlə nail olunan kontrakta əsaslan və ya idarə edilən şaquli marketinq sistemi. Bu marketinq sistemi məhsul istehsalında və bölüşdürülməsində müxtəlif funksiya və vəzifələr yerinə yetirən müstəqil müəssisələrdən ibarət olur. Onlar ayrı-ayrılıqda fəaliyyətlərinin nəticələri ilə müqayisədə daha yüksə nəticələrə nail olmaq üçün fəaliyyətlərini aralarında bağlanan müqavilələr əsasında birləşdirirlər. Kontrakta əsaslan və ya idarə edilən şaquli marketinq sisteminin aşağıdakı formaları vardır [13, s. 620-621]:

a) topdansatış tacirinin himayəsi altında yaradılan pərakəndə tacirlərin könüllü şəbəkəsi. Topdansatış taciri iri mağazalar şəbəkəsi ilə rəqabət mübarizəsində pərakəndə ticarət müəssisələrinə kömək etmək məqsədi ilə onlarla könüllü birlik təşkil edir. Topdansatış ticarət müəssisəsi pərakəndə ticarət müəssisəsi üçün pərakəndə ticarət praktikasının standartlaşdırılmasını və xərclərin azaldılmasını nəzərdə tutan xüsusi proqramlar tərtib edir.

b) pərakəndə ticarət müəssisələrinin kooperativləri. Kontrakta əsaslan şaquli marketinq sisteminin bu formasında pərakəndə ticarət müəssisələri topdansatış əməliyyatlarını və bəzi hallarda hətta məhsul istehsalını həyata keçirən müstəqil təsərrüfat subyektləri yaradırlar. Təsisçi məhsulun tədarükatını yalnız kooperativ vasitəsi ilə həyata keçirir və reklam fəaliyyətini onunla birgə həyata keçirir. Əldə edilən mənfəət kooperativin iştirakçıları arasında onların həyata keçirdikləri tədarükatın həcminə uyğun bölüşdürülür.

c) françayzinq. Sistemin françayzer adlandırılan üzvi məhsul istehsalının və bölüşdürülməsinin bir necə ardıcıl mərhələsini öz əlində mərkəzləşdirir.

Üfüqi marketinq sistemi iki və ya daha çox istehsalçı müəssisə tərəfindən müstəqil satış şəbəkəsi yaratmaq və ya məhsulların irəlilədilməsi sahəsində güclərini birləşdirmək məqsədi ilə yaradılır. Bu tip marketinq sistemləri, bir qayda olaraq, a) hər hansı bir müəssisənin müstəqil satış şəbəkəsi yaratmağa kapitalı, texniki bilikləri

və (və ya) istehsal gücləri çatışmadığı halda və ya b) o, fərdi satış şəbəkəsinin yaradılmasına iri məbləğdə investisiya qoymağa risk etmədiyi halda yaradılır. Üfüqi marketinq sistemi, birincisi, sisteminin iştirakçılarına məhsulun satışı ilə əlaqədar xərclərin səviyyəsini aşağı salmağa, ikincisi, digər müəssisənin marketinq kanalına daxil olmağa və bunun sayəsində onun yeni satış bazarlarını mənimsəməsini sürətləndirməyə və üçüncüsü, iştirakçılar yeni informasiya və informasiya texnologiyalarından istifadə etmək imkanı yaradır.

Çoxkanallı və ya kombinasiya edilmiş marketinq sisteminin yaradılması hal-hazırda istehsalçı müəssisənin iki və daha çox bazar segmentində fəaliyyət göstərməsi ilə əlaqədar meydana çıxmışdır. Belə ki, istehsalçı müəssisənin iki və daha çox hədəf bazarında fəaliyyət göstərməsi bu və ya digər səbəbdən, məsələn, müəssisənin hədəf bazarlarının bir-birindən fərqlənməsi səbəbindən onun bir neçə satış kanalından istifadə etməsini zəruri edir.

Çoxsaylı bazar segmentlərində fəaliyyət göstərən müəssisələr üçün çoxkanallı marketinq sistemi bir sıra üstünlüklər yaradır. Birincisi, müəssisənin distribyutorları ayrı-ayrı bazar segmentlərində fəaliyyət göstərdiyindən onlar arasında ziddiyyətlər yaranmır. İkincisi, bu sistem müəssisəyə bazarı əhatə etmə səviyyəsini artırmağa imkan verir. Üçüncüsü, bu sistemin tətbiqi sayəsində marketinq kanallarının saxlanması xərclərin həcmi və səviyyəsi ixtisar edilir. Məsələn, kiçik istehlakçılar fərdi xidmətin göstərilməsindən telemarketinqə keçilməsi satış xərclərini ixtisar etməyə imkan verir. Dördüncüsü, ticarətin kastolaşdırılmasına (fərdiləşdirilməsinə), məsələn, texniki baxımdan mürəkkəb avadanlıqların satışına ticarət heyətinin cəlb edilməsinə şərait yaradır.

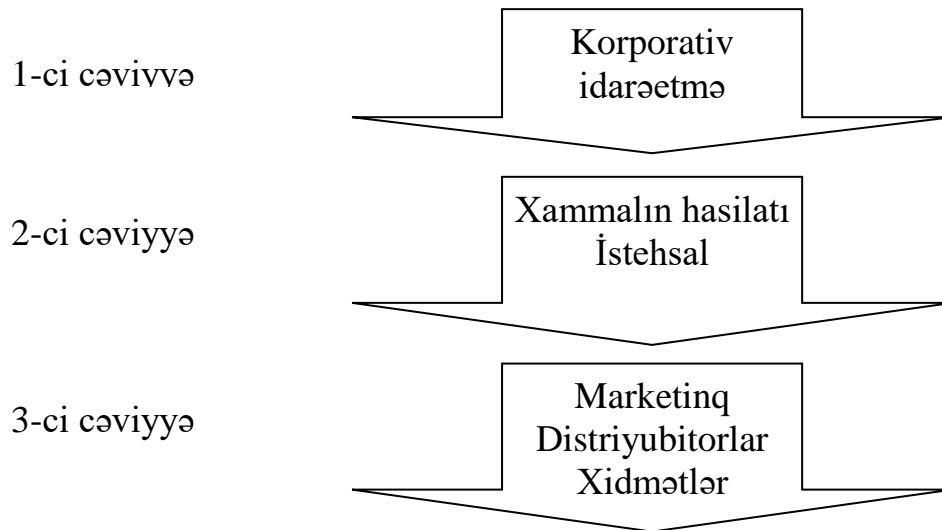
Dünya təcrübəsinin öyrənilməsi göstərir ki, onların ayrı-ayrı müəssisələr yuxarıda izah edilən marketinq sistemlərinin müxtəlif formalarından istifadə edirlər. Məsələn, ayaqqabı istehsalçısı olan Bata və paltar istehsalçısı olan *Rodier* firmaları məhsullarının satışında, korporativ marketinq sistemindən, ABŞ-ın Sears və Böyük Britaniyanın Marks & Spencer univermaqlar şəbəkəsi onlar üçün məhsul istehsal edən bir neçə firmanın nizamnamə kapitalında payçı kimi iştirak edirlər [1, s. 558-

559], «Procter & Gamble», «General Electric» və IBM firmaları isə İnzibati (idarə olunan) şaquli marketing sistemindən istifadə edirlər [5, s. 445]. Marketing sistemlərindən istifadə etməklə yaradılan müştərək müəssisələrin fəaliyyətinin marketing yönümlü olması və bunun sayəsində onların fəaliyyətinin kompleksliyinin və harmonikliliyinin təmin edilməsi strateji tərəfdaşların yüksək istehsal-satış nəticələri qazanmasına səbəb olmuşdur.

Ölkəmizdə yeni daha mütərəqqi və mükəmməl texnika və texnologiyaya əsasında təşkil edilmiş sənaye müəssisələri mövcuddur. Belə müəssisələrdən biri də layihələndirilməsi və inşası “Sinoma” beynəlxalq şirkəti, avtomatik idarəetmə sistemi isə “Simens” şirkəti tərəfindən həyata keçirilmiş “Qazax sement zavodu” MMC-dir. Zavod missiyasını “müasir texnologiyanın və yanaşmaların tətbiq və fəaliyyətimizi daima inkişaf etdirməklə müştərilərimizi, işçilərimizi və səhmdarlarımızı razı salmaq”, şüarını isə “təməldən düzgün seçim” kimi müəyyən etmişdir. Zavodun dəyərlərini müştəri yönümlülük, yalnız yüksək keyfiyyətli məhsulun istehsalı ilə müştərilərlə sağlam və davamlı münasibətlərin qurulması və istehsal edilən məhsulların keyfiyyətinə zəmanət verilməsi təşkil edir. Planlaşdırılan istehsal gücü 1-ci xətt üzrə ildə 1000 min ton, 2-ci xətt üzrə 2000 min ton olan zavod hal-hazırda ildə 1000 min ton CEM-II/A-P 42.5R Betonsem, CEM-II/B-P 32.5 R Mastersem, CEM-II/B-M (M-L) 32.5 R Unisem, PPP 400 SulfaSem markalı sement istehsal edir. Məhsullar həm qalaq şəkilində, həm də kisələrə qablaşdırılmış formada istehsal edilir. Məhsulların satışı beton zavodlarına, hazır quru qarışıq və inşaat kimyasal yapışdırıcılar istehsal edən müəssisələrə, beton və dəmir-beton elementlər və beton məmulatlar istehsal edən müəssisələrə və iri tikinti şirkətlərinə və sementi öz xidmət fəaliyyətində istehsal edən müəssisələrə onlarla bağlanmış müqavilələr əsasında birbaşa, həmçinin ölkəmizin ayrı-ayrı bölgələri üzrə fəaliyyət göstərən 13 distribyutoru vasitəsi ilə həyata keçirilir. Zavod geniş infrastruktura, geniş avtomobil parkına və həm xammalın, həm də məhsulların fiziki-mexaniki və kimyəvi sınaqları keçirilən müasir avadanlıqlarla təchiz olunmuş laboratoriyaya malikdir. Məhsulların istehsal prosesi İSO 9001:2008 Keyfiyyətin İdarə olunması Sistemi standartlarının tələblərinə uyğun

formada təşkil olunmuşdur. Məhsulların müştərilərə çardırılması üçün zavodda, həmçinin Bakı şəhərində, Lənkaran və Xaçmaz rayonlarında Logistika Mərkəzləri yaradılmışdır [23].

“Qazax sement zavodu” MMC-nin fəaliyyətinin qısa xülasəsi və onun saytında verilən məlumatların öyrənilməsi göstərir ki, zavodda məhsul istehsal yüksək səviyyədə təşkil olunmuşdur. Lakin müəssisənin dəyərlətini istehlakçı yönümlülük təşkil etsədə məhsulların satışında ənənəvi satış formalarından istifadə olunur, müəssisədə marketinq fəaliyyətini, o cümlədən bazarın tələbatının öyrənilməsi, fəaliyyətin strateji planlaşdırılması həyata keçirilmir. Bunu və keçmiş SSRİ-nin müstəqil dövlətlər olmuş respublikalarının təcrübəsini nəzərə alaraq müəssisənin istehlakçı yönümlülüynü təmin etmək üçün inkişaf etmiş Qərb ölkələrinin qabaqcıl sement zavodlarından və ya tikinti materialları bazarında fəaliyyət göstərən müstəqil marketinq institutlarından biri ilə 3.1 sayılı şəkildə göstərilən strateji tərəfdaşlıq qrupunun yaradılması məqsədəuyğundur.



Şəkil 3.1. “Qazax zement zavodunun şaquli inteqrasiyaya əsaslan strateji əməkdaşlıq qrupu

Strateji əməkdaşlığın təklif edilən sxemində biznes-proseslərin strateji əməkdaşlıq üzvləri arasında ətraflı bölgüsü 3.1 sayılı cədvəldə verilmişdir.

Qeyd etmək lazımdır ki, hal-hazırda Türkiyə Cumhuriyyətinin, İran İslam Respublikasının, bir çox Ərəb və Avropa ölkələrinin respublikamızda kənd təsərrüfatı

məhsullarının istehsalı sahəsində müştərək müəssisələrinin yaradılmasına böyük maraq göstərilir. Bunu nəzərə alaraq ölkəmizdə həmin ölkələrlə kənd təsərrüfatı məhsullarının istehsalı və emalı üzrə təklif edilən sxemlə strateji əməkdaşlıq qruplarının yaradılması mümkündür.

Cədvəl 3.1

Açar biznes-proseslərin strateji tərəfdaşlar arasında bölgüsü

Biznes-proseslər	Biznes proseslərdə strateji tərəfdaşların iştirakı		
	İdarə edən təşkilat	Istehsalçı müəssisə	Marketinq təşkilatı
Strateji planlaşdırma	Qrupun strateji məqsədlərinin və müəssisənin fəaliyyətinin əsas göstəricilərinin hazırlanması	İstehsal güclərinin planlaşdırılması və istehsala hazırlanması	Bazarların inkişaf konsepsiyasının, dilerlər şəbəkəsinin, məhsul çeşidinin hazırlanması.
Cari planlaşdırma	Cari və strateji planların göstəricilərinin uzlaşdırılması	Satış planı əsasında məhsul istehsalının planlaşdırılması	Müəssisə və ayrı-ayrı regionlar üzrə satışın planlaşdırılması
Məhsul istehsalı	İstehsal koperasiyasının təşkili	Məhsul istehsalının təşkili və onun istehsalı	Yeni məhsulların öyrənilməsi və onların irəliləndirilməsi
Servis xidmətinin göstərilməsi	Müəssisələrə məsləhətvermə xidməti	Yükləmə-boşaltma işləri	Məhsulların nəql edilməsinin təşkili, dilerlərə məsləhətvermə xidməti və normativ-texnoloji sənədlərlə təmin etmə
Satış logistikası	Müəssisələr arasında material axınlarının optimallaşdırılması	Məhsulların anbarlarda yerləşdirilməsi, saxlanması və satışının təşkili, əmtəlik ehtiyatların idarə edilməsi	Alıcıların sifarişlərinin işlənməsi, məhsulların sifarişlərə uyğun olaraq dəstəkləndirilməsi. Məhsullara dair istehlakçıların rəyləri-

3.1 sayılı cədvəlin davamı

İdaxal-ixrac	İdaxal məhsulların mər-	İdaxal	İxracat üzrə
--------------	-------------------------	--------	--------------

əməliyyatları	kəzləşdirilmiş təchizatının təşkili	məhsullarına sifarişlərin verilməsi	müqavilələrin bağlanması, idaxlı-xrac əməliyyatlarının sənədləşdirilməsi
Maliyyənin idarə edilməsi	İnvestisiyanın həcmi-nin, limitlərin və əsas maliyyə göstəricilərinin təsdiqi və onların yerinə yetirilməsinə nəzarət	Maliyyənin planlaşdırılması və pul vəsaitlərinin hərəkətinə nəzarət edilməsi	Maliyyənin planlaşdırılması və pul vəsaitlərinin hərəkətinə nəzarət edilməsi. Debitor borclarının idarə edilməsi
Keyfiyyətin idarə edilməsi	Dövlət standartlarının, texniki şərtlərinin və İSO standartlarının tətbiqinin təşkili	Məhsulların standartlaşdırılması. İSO standartlar seriyasının tətbiqi üzrə işlərin təşkili	Məhsul istehsalında kompleks sistemlərin tətbiqi üzrə normativ bazanın yaradılmasında iştirak etmə. İstifadənin təmin edilməsi.
Kommunikasiya	Korporativ informasiya vasitələrinin nəşri. Korporativ dizayn və reklam siyasətinin hazırlanması	Bütün məhsulların qablaşdırılmasında ticarət markasından istifadə edilməsi. Müəssisənin binasının korporativ dizayn stilində bəzədilməsi.	Korporativ dizaynın dilerlər arasında yayımı, yeni məhsulların sərgilərinin, yarmarkalarının və prezentasiyasının təşkili. KİV-dən istifadə edilməsi.

Artıq yuxarıda qeyd edildiyi kimi, strateji əməkdaşlığın və şaquli marketinq sisteminin formalarından biri də françayzinqdir. Strateji əməkdaşlığın bu formasında bazarda kifayət qədər tanınmış firma – françayzer digər müəssisəyə və ya fiziki şəxsə - françayzisiyə özünün ticarət markasından və ya ticarət nişanından, marketinq sistemindən, hou-hausundan və texnologiyasından istifadə etməyə lisenziya (icazə) verir.

Françayı münasibətləri həm françayzer, həm də françayzi üçün faydalıdır. Belə ki, françayzi bazarda kifayət qədər məşhur olan müəssisənin ticarət markası və ya ticarət nişanından, həmçinin artıq istismar şəraitində yoxlanılmış və sazlanmış texnologiyadan istifadə edilməsi sayəsində investisiya risklərini dəfələrlə azalda bilər. Bundan başqa françayzer françayziyə avadanlıq və xammalın göndərilməsi, texnologiyanın verilməsi, heyətin öyrədilməsi və mühasibat uçotunun aparılması üzrə xidmətlər göstərdiyindən françayzinq paketinin dəyəri yeni biznesin yaradılması və inkişafı ilə əlaqədar olan xərclərin həcmi ilə müqayisədə xeyli aşağıdır. Bunlarla yanaşı françayzi biznesin aparılması üzrə françayzerin müəyyən etdiyi qaydalara əməl etməli, françayzerin həyata keçirdiyi marketinq və reklam kampaniyalarında iştirak etməlidir.

Françayzer françayzinq nəticəsində, birincisi, öz sahibkarlıq fəaliyyətini genişləndirmək imkanı əldə edir. İkincisi, françayzidən ilk mükafat formasında müəyyən kompensasiya, müntəzəm lisenziya ödənişləri, icarəyə verdiyi avadanlıqlara görə icarə haqqı və françayzinin mənfəətindən müəyyən pay alır,

Françayzi üçün françayzinq üstünlüklərini nəzərə alaraq ölkəmizin müəssisələrinin idaxal məhsullarının yerli istehsalını təşkil etmək məqsədi ilə xarici ölkələrin qabaqcıl firmaları ilə françayzinq əsasında istehsal təşkil etməsi məqsəduyğundur.

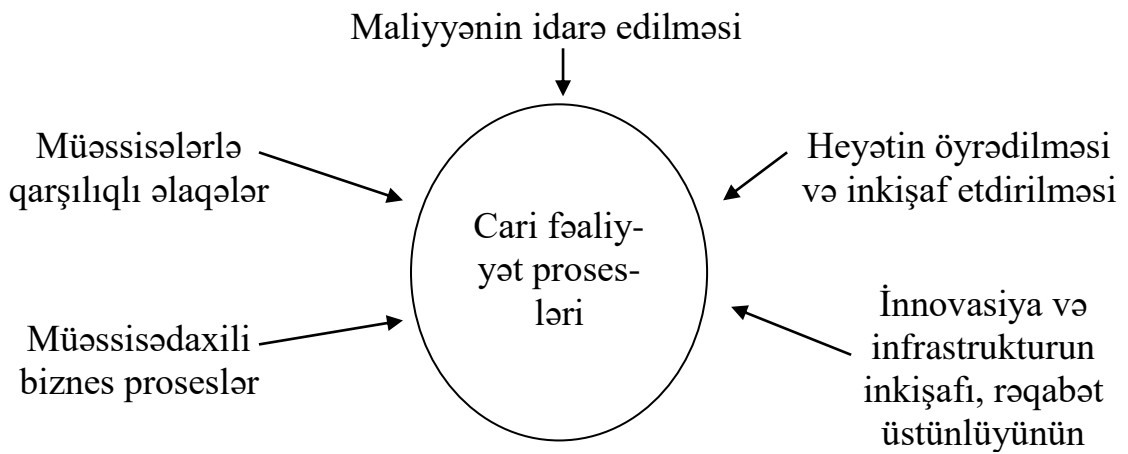
3.2. Strateji əməkdaşlıq əsasında sənaye müəssisələrində marketinq idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri

Marketinqin idarə edilməsi sferasında qərarların qəbulu hədəf bazarının (bazarlarının) seçilməsi məsələsinin effektiv həll edilməsini, marketinq tədqiqatlarının aparılmasını, yeni məhsulun hazırlanmasını, mövcud məhsulların yaxşılaşdırılmasını, marketinq plan və proqramlarının tərtib edilməsini, marketinq-miksin hazırlanmasını təmin etməlidir.

Müəssisənin bazar uğuru qazanan, yüksək effektivlə işləyən müəssisəyə çevrilməsində marketinqin idarə edilməsindən reurs kimi istifadə edilməsi təşkilatın

məqsədinin müəyyən edilməsinə, onun zəif və güclü tərəflərinin aşkar edilməsinə və idarəetmə qərarlarının qəbuluna uyğun metodoloji yanaşmanın mövcudluğunu tələb edir. Balanced Scorecard sisteminin hazırlanması və tətbiqi sahəsində D. Norton və R. Kaplanın hazırladıkları nəzəriyyə müştərilərlə qarşılıqlı əlaqələrin təhlil edilməsini, maliyyənin, daxili biznes-proseslərin və innovasiyanın effektivli idarə edilməsini, infrastrukturun inkişaf etdirilməsini, həmçinin heyətin öyrədilməsini və ixtisasının artırılmasını nəzərdə tutur.

Müəssisənin fəaliyyətinin göstərilən istiqamətlərdə təhlili biznesin müasir vəziyyəti haqqında tam təsəvvür əldə etməyə imkan verir (3.2 sayılı şəkil).



Şəkil 3.2. Müəssisənin cari fəaliyyətinin təhlilinin əsas istiqamətləri

Müəssisənin cari fəaliyyəti onu addım-addım göstəricilərin planda nəzərdə tutulmuş səviyyəsinə nail olunmasına, strateji gələcəyinə yaxınlaşmağa yönəldilir. Buna görə də təhlil prosesində tam idarəetmə tsikli: məqsəd, planlaşdırma, uçot, nəzarət, göstəricilərin təhlili, tətib edilmiş planlarda və məqsədlərdə düzəlişlərin edilməsini nəzərdə tutulmalıdır.

Strateji əməkdaşlığın iştirakçısı olan müəssisələr qrupu üçün ümumi strateji məqsəd (və ya məqsədlər) müəyyən edilir. Bu qrupa daxil olan hər bir müəssisə üçün ümumi məqsədə uyğun alt məqsədi (və ya məqsədlər) təyin olunur. Məsələn, əldə edilmiş mənfəət strateji tərəfdaşlar qrupunun digər regionlarda biznesinin yaradılması və ya inkişaf etdirilməsinə yönəldilə bilər. Şübhəsizdir ki, qrupa daxil olan hər hansı bir müəssisə bunu özü üçün məqsəd seçməzdi. Lakin strateji tərəfdaşların mənafeyi,

bütünlükdə biznesin inkişafı perspektivi baxımdan bu tip məqsədlərin müəyyən edilməsi daha doğru ola bilər. Hər hansı bir texnologiya sahəsində lider olan strateji əməkdaşlıq qrupunun bu mövqeyindən istifadə edərək regional bazarları ələ keçirmək və ya orada fəaliyyətini genişləndirmək, yaxud böyük mənfəət vəd edən yeni regional bazara çıxma haqqında qərar qəbul etməsi iqtisadi cəhətdən daha sərfəlidir.

Strateji tərəfdaşlar qrupunun alt məqsədlərinə nail olunması yollarının optimallaşdırılması üçün sistematik olaraq marketinq idarəetməsinin zəif və güclü tərəflərinin müntəzəm monitorinqi təşkil olunmalı, uğurun açar amilləri müəyyən edilməli, orta və uzunmüddətli əhatə edən idarəetmə qərarları qəbul edilməlidir. Bəzi problemlərin həll edilməsi, müəyyən məsələlərin aydınlaşdırılması üçün formalaşmış situasiyanın təhlil edilməsi ilə eyni zamanda cari vəziyyəti arzu edilən vəziyyətə yaxınlaşdırılmasına dair qərarlar qəbul edilməlidir.

Müəssisələrin fəaliyyətinin marketinq prinsipləri əsasında idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi istiqmatətlərinin müəyyən edilməsində idarəetmə qərarlarının qəbulu prosesinin öyrənilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. İdarəetmənin vacib elementi olduğundan qərarlarının qəbulu proseduru və texnologiyası marketinqin idarə edilməsinə həlledici dərəcədə təsir edir. İdarəetməni həyata keçirən top-menecerlər idarəetmə qərarlarının qəbulunu və onların həyata keçirilməsini təmin edən fəaliyyəti nəzərə almaqla hərəkət edir və ya qərar qəbul edirlər. Müəyyən bir problemin həll edilməsi yolları çox müxtəlif olduğundan qəbul edilən idarəetmə qərarları da çoxsaylı ola bilər. Bəzi tədqiqatlara görə biznes planının hazırlanması zamanı marketinq firmasının top-menecərləri 10 minə yaxın idarəetmə qərarı nəzərdən keçirirlər.

Strateji əməkdaşlıq şəraitində idarəetmə qərarlarının qəbuluna daha çox təsir edən amillərə aşağıda qeyd edilən amilləri aid etmək olar

- marketinqin ətraf mühiti amilləri dəyişkən və burulğanlı olduğundan idarəetmə qərarları, bir qayda olaraq, dəyişkən situasiyada qəbul edilir və buna görə də standart, müəyyən tipə uyğun qərarların qəbulu mümkün deyildir;

- marketinqə kompleksliliyin xas olması idarəetmə qərarlarının kompleks şəkildə

qəbul edilməsini şərtləndirir;

- marketinq firmasının xarici əlaqələrinin çoxçeşidliyi və mürəkkəbliyi idarəetmə qərarlarının qəbulunu mürəkkəbləşdirir;

- idarəetmə qərarlarının qəbulunda marketinq kompleksinin istənilən elementi mərkəz elementi ola bilər. Marketinq kompleksinin mərkəz elementinin düzgün seçilməsi marketinq sisteminin həyat qabiliyyətliliyini təmin edir və nəzərdə tutulan effektin əldə edilməsi üçün müəssisədaxili və müəssisədən kənar əlaqələrə yenidən baxılmasına gətirib çıxarır.

Yuxarıda qeyd edilən amillər istənilən marketinq firması üçün xarakterikdir. Marketinqin firmasının idarəetmə qərarları qəbul etməsinə qeyd edilən amillərə paralel olaraq konkret müəssisə üçün xarakterik olan amillər də təsir edir. İdarəetmə qərarı qəbul edən top-menecer onlara koordinat oxları kimi yanaşır. Bu oxlardan biri mülkiyyətçi, onun resursları, niyyəti, qrup maraqları, işgüzarlıq mədəniyyəti və şəxsi gözləntiləridir. Koordinatorun digər oxu isə müəssisə daxilində və müəssisədən kənarında baş verən marketinq prosesləri, VIP müəssisənin rəhbərliyinin mövqeyi və baxışları, müəssisənin planları, regionun maraqları və qarşılıqlı əlaqələrdir. İstənilən idarəetmə qərarı birbaşa və dolaylı müəssisənin kapitallaşması ilə əlaqəlidir və həm investorlar qarşısında yüksək dərəcədə məsuliyyət hissi, həm də yüksək dərəcədə əsalandırma tələb edir.

Strateji əməkdaşlıq qrupu müəssisələrinin strateji vəzifələrindən biri də özünün ticarət markasının bazar mövqeyini qoruyub saxlaması və onu daha da möhkəmləndirə bilməsidir. Bu amil qəbul edilən idarəetmə qərarlarının xarakterinə güclü təsir edir. Onun həyata keçirilməsi top-menecerlərdən bütün marketinq kompleksinin qısa və uzun müddətli proqnozlaşdırılmasını, müəssisənin inkişaf strategiyasına uyğun olan və təsir gücünə malik bütün qruplarla qarşılıqlı fəaliyyəti nəzərə alan idarəetmə qərarların seçilməsini tələb edir. Top-menecerlərin iş vaxtının böyük bir hissəsi məhz proqnoz xarakterli qərarların qəbulunun payına düşür. Bazarda lider olan marketinq firmasının əsas vəzifəsi gələcəkdə müəssisənin özünü necə apacağının müəyyən edilməsi, imkan daxilində təsir gücünə malik olan qrupun davranışının

proqnaşdırılması və bu davranışın formalaşdırılmasıdır.

Artıq əvvəllərdə izah edildiyi kimi, dəst məmullatlar və texnolojiya innovasiya xarakterlidir. Texnologiya baxımından marketing ona xas olmayan funksiyalar, məsələn, texniki xidmətin göstərilməsi, təlimlərin təşkili, texniki sənədlərin hazırlanması və s. funksiyalar yerinə yetirdiyinə görə dəst məmullatların və texnologiyanın innovasiya xarakterli olması da idarəetmə qərarların qəbuluna təsir edir. Məhsulun innovasiya xarakterli olması marketing prosesinə texnoloji əməliyyatlarının əlavə edilməsi səbəbindən onun həyata keçirilmə müddətinin böyüməsinə səbəb olur.

Müəssisənin intellektual, texniki və informasiya resursları onun uğur qazanması amillərindən biridir. Buna görə də idarəetmə qərarlarının qəbuluna strateji tərəfdaşların hər birinin intellektual səviyyəsi, texniki və informasiya resursları da xeyli dərəcədə təsir edir. Müəssisənin top-menecerlərin açar qabiliyyət və səriştələrini idarəetmə qərarlarında cəmləşdirmə səviyyəsi bir çox amillərdən asılıdır. Hər bir müəssisənin fəaliyyətinin nəticələrinin effektivliyində onun komanda formalaşdırıcı və həm texniki, həm də informasiya resurslarının tamlılığını və yeniliyini müəyyən edən rəhbərin şəxsi xarakteri təyinedici əhəmiyyəti vardır. İri layihələri reallaşdırma bilən yüksək ixtisaslı və peşəkar komanda yaratmaqla yanaşı həm də özünü strateji tərəfdaş müəssisələrlə eyniləşdirən top-menecerlər komandası da yaratmaq lazımdır. Bu cür uzlaşdırma mülkiyyətçinin və bütünlükdə müəssisə kollektivinin maraqlarına uyğun gələn qüsuruz idarəetmə qərarlarının qəbuluna şərait yaradır.

Idarəetmə qərarlarının qəbulu prosesində aşağıdakı amillər nəzərə alınır:

- məhsulların bölüşdürülməsi və satışı kanallarının hər bir iştirakçısının adət etdiyi düşüncə və davranış tərzinin dəyidirməsinin zəruriliyi. Başqa sözlə tətbiq edilən texnologiyanın tələblərinə ciddi əməl edilməsinin, dilerlərin düzgün seçilməsinin, müəssisənin korporativ mədəniyyətinin mənimsənilməsinin zəruriliyi;
- şəxslərarası münasibətlərin tərəfdaşların ünsiyyət intensivliyinin və maraqlarının yaxınlaşdırılması baxımından dəyişdirilməsi, həmçinin bölüşdürmə və

satış kanalının subyektlərinin kommersiya maraqlarına əməl edilməsi;

- servis xidmətlərinin (məsləhət vermə, heyətin öyrədilməsi, normativ sənədlərin hazırlanması, injirinq xidmətinin) seçilməsində marketing proseslərinin genişləndirilməsi;

- məhsul və texnologiyanın innovasiyalı xarakterli olması ilə əlaqədar menecerlərin əlavə ixisasları mənimsəməsi (dövlət standartlarını, texniki şərtləri, sertifikatları, istehsal texnologiyasını, məhsulun nəql edilməsi və saxlanması ilə əlaqədar tələbləri və s. bilməsi);

- marketingin funksiyalarının tam şəkildə həyata keçirilməsinə nəzarət edən korporativ bölmənin mövcudluğu və s.

Bu zaman qərarların qəbulunun bütün mərhələlərində qəbul edilən qərarlara uyğun məhdudiyyətlərin sayı artır. Investora idarəetmə qərarlarına təsiri bu qərarların qəbul edilməsində müəyyən hərəkətlərin yerinə yetirilməsini zəruri edir (3.3 sayılı şəkil).

İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinə görə yüksək məsuliyyət menecerlərin bütün resursları hazır vəziyyətdə saxlamasını nəzərdə tutur. Lakin artıq qeyd edildiyi kimi marketing prosesləri menecerlərin elm və praktikanın bir çox sahələrində dərin bilkilərə malik olmasını tələb edir. Qeyd edilən xüsusiyyətləri nəzərə almaqla qərarların qəbulu üçün zəruri olan resurslara aşağıdakılar aiddir:

1. Marketing firmasının biznesinin əsas sahələri üzrə strateji işləmələrin (marketing siyasəti, qiymət siyasəti, reklam siyasəti və marketing münasibətləri siyasəti).

2. Müəssisə daxilində və məşvərətçi korporativ orqanlarla birlikdə idarəetmə qərarlarının qəbulunun mövcud texnologiyası.

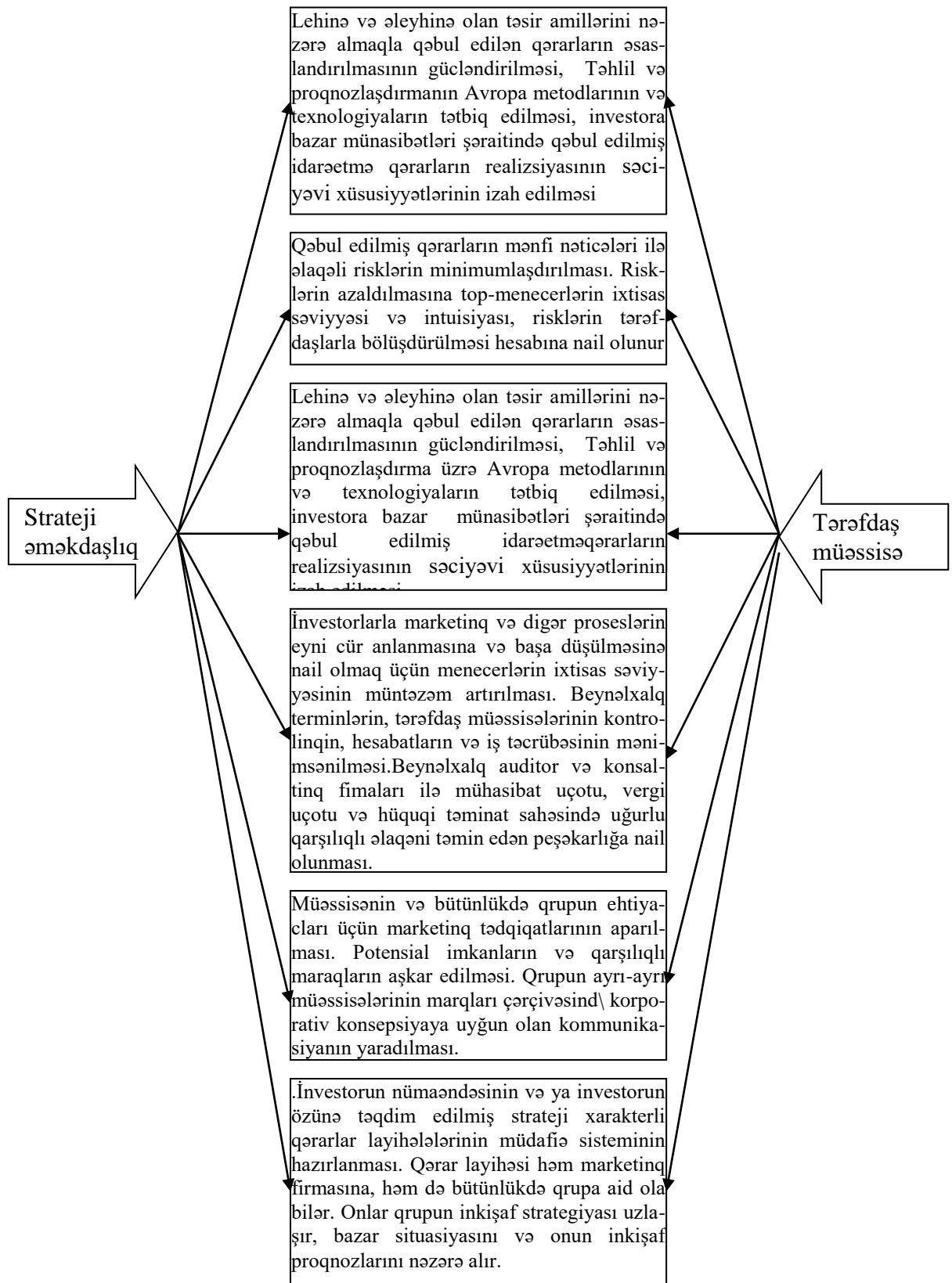
3. Sistemli və kompleks idarəetmə qərarları qəbul etmək qabiliyyətində olan top-menecerlər komandasının mövcudluğu.

4. Marketing firmasının top-menecerlər komandasının bilkilər bazası.

5. Peşəkar və həyat təsrübəsi.

6. Mövcud təşkilati strukturun bölmələrinin qarşılıqlı əlaqələri əsasında

informasiyanın toplanması sistemi.7. İnformasiyanın kompyuter texnologiyası ilə toplanması və işlənməsinə imkan verən texniki bazanın mövcudluğu.



Şəkil 3.3. İdarəetmə qərarlarının qəbulu prosesində qarşılıqlı təsirlər

İdarəetmə qərarlarının qəbulu mədəniyyətinin fərqli xüsusiyyəti sonrakı hərəkətlərin uzlaşdırılması üçün qəbul edilən qərarların məzmunu barədə ali rəhbərliyə xəbər vermək şərti ilə vəzifə səlahiyyətləri daxilində təkbaşına qərarların qəbulu prinsipidir. Belə bir varislik növbəti qərarların qəbulunda səhvlərə yol verilməsinin qarşısını alır. Bundan başqa yuxarı pillə menecerləri tərəfindən mütəxəssislərin peşəkarlıq səviyyəsinin, qəbul edilmiş qərarların müəssisənin strategiyasına və korporativ mədəniyyətə uyğunluğunun qiymətləndirilməsi baş verir.

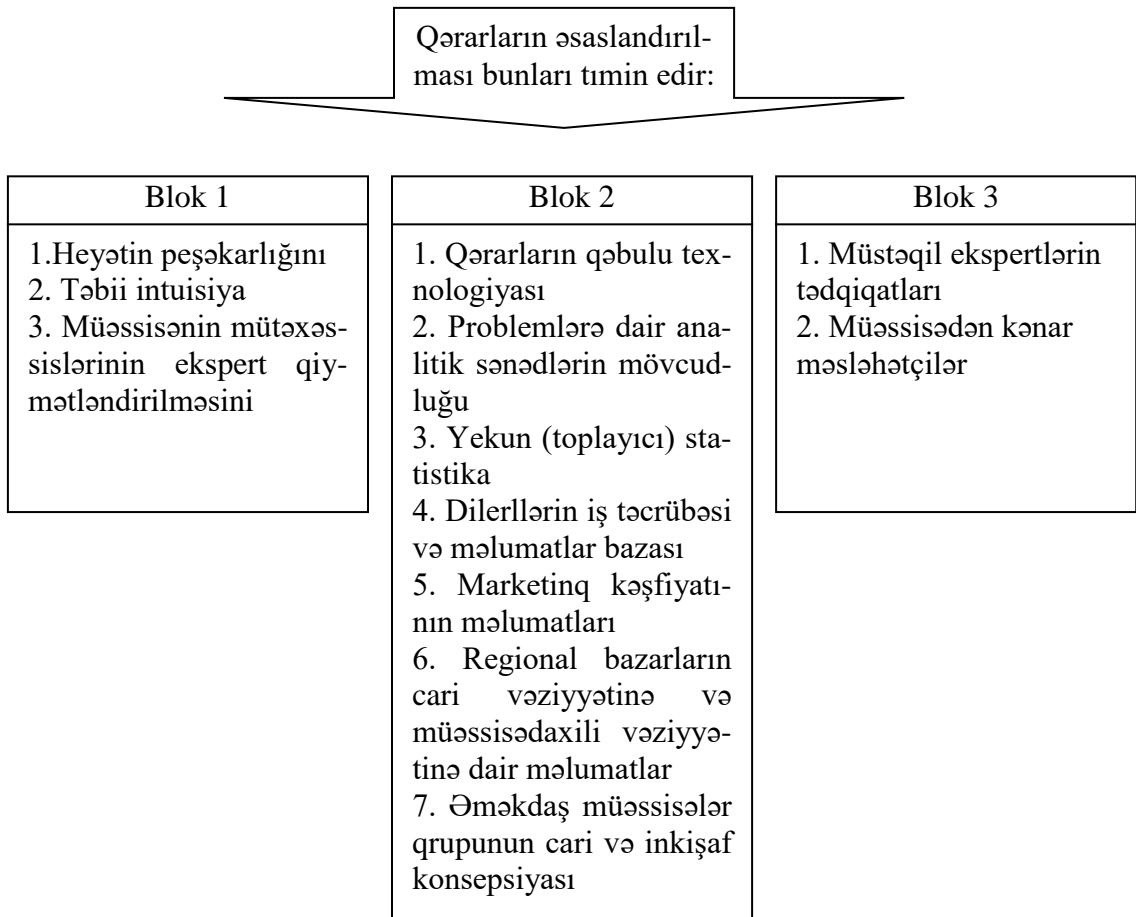
Strateji əməkdaşlığın iştirakçısı olan marketinq firmasının top-menecerlərinin praktiki fəaliyyətində mənəvi, fiziki və intellektual güclərin əsas hissəsi qəbul edilən qərarlara görə məsuliyyətə xərclənir. İstənilən idarəetmə qərarı qanunvericilik aktları çərçivəsində qəbul edilməli, mülkiyyətçinin strateji niyyətlərinə və top-menecerlərin mənəvi keyfiyyətlərinə uyğun olmalıdır. Qəbul edilən idarəetmə qərarları elmi və praktiki baxımdan əsaslandırılmalıdır. Bazar iqtisadiyyatına xas olan qeyri müəyyənlik şəraitində qəbul edilən qərarların elmi və praktiki cəhətdən əsaslandırılması müəssisəyə risklərdən yayınmağa və ticarət markasının imicini möhkəmləndirməyə imkan verir. Bununla əlaqədar olaraq qərarların hər tərəfli əsaslandırılmış və ölçülüb-biçilmiş şəkildə qəbulu menecerlərin fəaliyyətinin mütləq və məcburi şərtidir (3.4 sayılı şəkil).

Tərəfdaş müəssisələr qrupunun top-menecerlərinin işgüzar iclasları aparması mədəniyyəti və ya onların fikir mübadiləsi istənilən əsaslandırılmış mülahizəni söylənmə və ya rəy bildirməsi imkanının olmasını nəzərdə tutur. Əsaslandırma cürbəcür formada ola bilər, kifayət qədər əsaslandırılmış hesab edilə bilər və ya dəqiqləşdirmə tələb edə bilər.

Geniş yayılmış informasiyanın mövcudluğu hələ qəbul edilmiş qərarın əsaslandırılmış olduğunu təsdiq etmir. Buna görə də qəbul edilən qərarların komanda şəklində peşəkarcasına müzakirəsi tələb olunur. Lakin qərarların qəbulun görə məsuliyyəti həmişə yalnız qərarı qəbul edən şəxs daşıyır və qərarın qəbul edən idarəetmə pilləsinin səviyyəsindən asılıdır.

Adətən top-menecerlər qərarların qəbulunda istifadə etdiyi informasiyanın hansı

nöqsanlarının (çatışmazlığının) olduğunu bilirlər. Burada strateji tərəfdaşların həmkarlarının ekspert rəyləri çox vacibdir. İdarəetmənin müxtəlif pillələrində qəbul edilən qərarların əsaslandırma səviyyələri müxtəlif olmalıdır. Strateji xarakterli qərarlar yüksək səviyyəli əsaslandırma tələb edir. Aparılmış tədqiqatlar göstərir ki, marketinq firmasının top-menecerləri strateji qərarları çox vaxt operativ qaydada qəbul edirlər. Qəbul edilən qərarların obyektivliyi və əsaslandırılmış olması naminə bu tip xidmətlər göstərən kənar təşkilatların xidmətindən istifadə edilməsi daha məqsədəuyğundur.



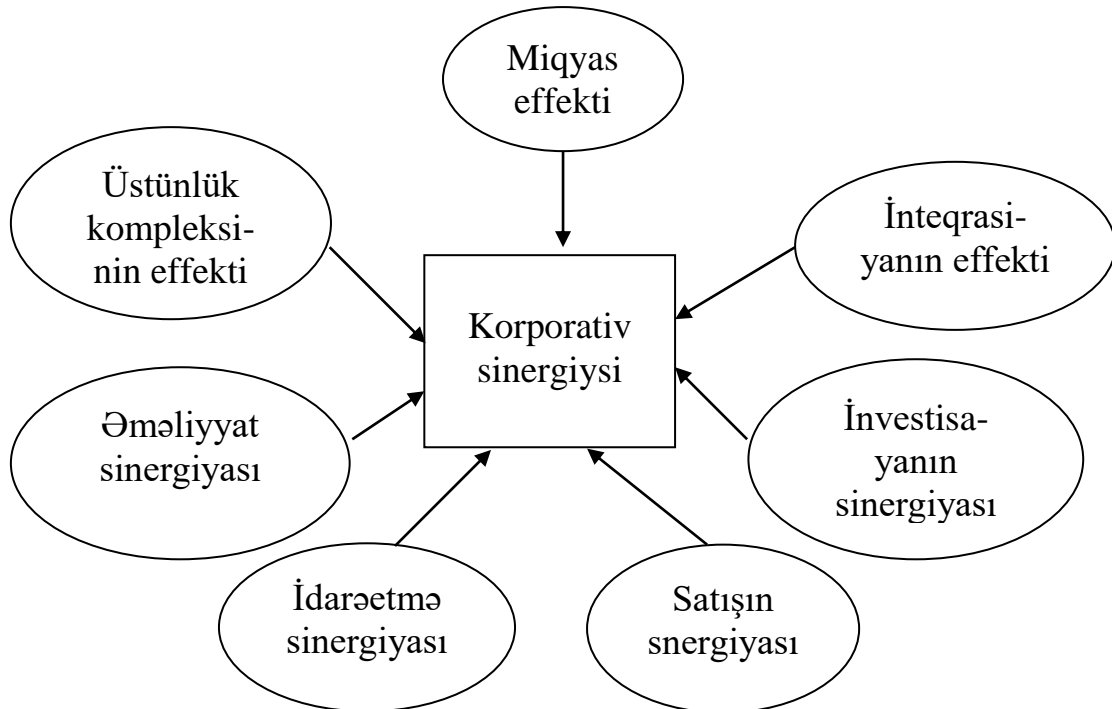
Şəkil 3.4. Marketinqin idarə edilməsi sferasında qərarların əsaslandırılmasına təsir edən amillər

Qəbul edilən qərarların əsaslandırma səviyyəsini yalnız onun realizasiyasından sonra nəticələrin effektivliyinə görə qiymətləndirmək olar. Strateji əməkdaşlıq şəraitində düzgün və əsaslandırılmış idarəetmə qərarlarının qəbulu sinergizm effekti hesabına rəqabət qabiliyyətinin artırılmasının güclü alətidir.

Marketing firmasının və istehsalçı müəssisənin korporativ idarəetmə səviyyəsində onların qarşılıqlı münasibətləri sayəsində yaranan sinergizm effektinin təşkil edən elementləri göstərək. Qeyd etmək lazımdır ki, sinergizm effekti həm istehsalçı müəssisələr, həm də marketing firmaları arasında formalaşan yaranan üfiqi qarşılıqlı münasibətlər sayəsində də yarana bilər.

Müəssisələrin bir-biri ilə və məhsulların bölüşdürülməsi kanalı üzrə tərəfdaşları ilə qarşılıqlı münasibətlər sayəsində yaranan sinergizm effektinə qarşılıqlı münasibətlərin birgə müzakirəsi və onların təkmilləşdirilməsi sayəsində işgüzar münasibətlərin möhkəmləndirilməsi amili kimi yanaşılır.

Marketing firmaları istehsalçı müəssisələrlə, məhsulgöndərənlərlə, dilerlərlə, rəqiblərlə, ticarət müəssisələri və digər təşkilatlarla qarşılıqlı münasibətlər şəraitində fəaliyyət göstərirlər. Onlar məhsulun bölüşdürmə və satış kanalının bütün səviyyələrinə (istehsalçı müəssisədən istehlakçıya kimi) nəzarət etməyə çalışır. Bazar və tərəfdaşlarının vəziyyəti haqqında məlumatları marketing firması inteqrasiyalaşdırır, təhlil edir və ondan strateji tərəfdaşları ilə qarşılıqlı münasibətlərdə istifadə edir. Belə qarşılıqlı fəaliyyət kompleksi korporativ sinerqiyanı xarakterizə edir (3.5 sayılı şəkil). Aşağıda korporativ sinerqiyanı təşkil edən hər bir sinerqiyanın məzmununu açılır.



Şəkil 3.5. Müəssisənin marketing prinsipləri əsasında idarə edilməsinin korporativ sinerqiysi

1. Miqyas effekti. Strateji əməkdaşların fəaliyyətində miqyas effektinə çox şaxələnmiş diler şəbəkəsini nəzərə almaqla geniş miqyaslı məhsul istehsalı və buna paralel olaraq böyük partiyalarla məhsul satışı sayəsində nail olunur. Miqyas effekti yalnız istehsalın və satışın həcmində deyil, həm də diler şəbəkəsinin ərazicə yerləşməsində ifadə olunur.

2. İnteqrasiya effekti. Bu effektə müəssisələrin, bir tərəfdən, tərəflərin əlaqələrini möhkəmləndirən, digər tərəfdən isə, onlar arasındakı qarşılıqlı əlaqələri asanlaşdıran şaquli inteqrasiya prosesində birləşməsi sayəsində nail olunur. Bu prosesdə iştirak edən müəssisələr ümumi (və ya vahid) ticarət markası, ümumi bölüşdürmə və satış kanalı və ümumi biznes-məhsulla birləşirlər. Bundan başqa inteqrasiya effekti riskləri bölüşdürməyə, ümumi məqsədə nail olunması üçün müəssisələrin çevikliyi artırır.

3. İnvestisiya qoyuluşu sinerjiyası. İstehsalçı müəssisənin inkişafına investisiya qoyuluşu məhsul istehsalının və satışının həcmi artırılmasına, onun keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasına və ya məhsulun istehsalına və marketinqinə sərf edilən xərclərin həcmi azaldılmasına yönəldildiyindən marketinq firmasının fəaliyyətinə də səmərəli təsir edir. Marketinq firmasının filial şəbəkəsinin inkişafına, xüsusi dövriyyə vəsaitlərinin yaradılmasına və yeni regional bazarların mənimsənilməsinə yönəldilən investisiya qoyuluşu istehsalçı müəssisənin satış risklərini azaldır, onun maliyyə vəziyyətini möhkəmləndirir. Şaquli inteqrasiya sisteminin üzvi olan bir müəssisənin fəaliyyətinə investisiya qoyuluşu onun digər üzvinin effektiv fəaliyyət sferasını genişləndirir.

4. Satışın sinerjiyası. Satışın sinerjiyası istehsalçı müəssisənin və marketinq firmasının məhsul satışını birgə təşkil etməsinin üstünlükləri, sənədləşdirmədə eyni tipli sənədlərdən istifadə etmələri, onların anbar binalarının eyni bir ərazidə yerləşməsi, məhsulların nəqliyyat vasitəsinə yüklənməsi və nəql edilməsi prosesinin birgə yerinə yetirilməsi və s. hesabına əldə edilir.

5. İdarəetmənin sinerjiyası. Strateji əməkdaşlığın idarəetmə orqanlarında müəssisənin yüksək ixtisaslı rəhbərinin və mütəxəssislərinin iştirak etməsi idarəetmə

sinergiyası yaradır. Müəssisənin rəhbərliyi idarəetmə məsələlərinə lokal maraqlar baxımından deyil, ona ümumi maraqlar baxımından vaxtında və qarşılıqlı təsir etmək imkanı əldə edir.

Bundan başqa marketinq firmasının baş direktoru Marketinq Şurasının üzvi, baş direktorun texniki siyasət üzrə müavini – Texniki Şuranın üzvi, reklam mütəxəssisi – Reklam Şurasının üzvidir. Əməkdaşlıq müəssisəsinin investoru, bir qayda olaraq, həm əməkdaş müəssisələrin iştirakçılarının Ümumi Məclisinin, həm də və strateji tərəfdaşların Müşahidə Şurasının üzvi olur. İdarəetmə və Məşvərət orqanlarının formalaşdırılmasına belə yanaşma korporativ maraqları nəzərə alan ölçülüb-biçilmiş qərarlar qəbul etməyə imkan verir.

6. Əməliyyat sinergiyası. Keyfiyyətin idarə edilməsi, nəqliyyat və yükləmə-boşaltma işlərinin təşkili, məhsulların qablaşdırılması, heyətin öyrədilməsi kimi bəzi idarəetmə proseslərinin təşkili əməliyyat sinergiyasının yaranmasına səbəb olur. Çoxtərəfli proseslərdə əməliyyatların müəyyən hissəsi bir müəssisə, müəyyən bir hissəsi isə başqa müəssisə tərəfindən yerinə yetirilir. Funksional əməliyyatların strateji əməkdaşlığın üzvləri arasında bölgüsünün meyarı bu bölgünün iqtisadi cəhətdən məqsədəuyğun olması (məsələn, xərclərin aşağı salınmasına imkan verməsi) və rəqabət qabiliyyətliliyinin yüksəldilməsidir.

7. Üstünlük kompleksinin effekti. Bu effekt marketinq fəaliyyəti kompleks həyata keçirilməsi nəticəsində marketinq firmasının istehsalçı müəssisə üçün məhsul istehsalı üzrə müəyyən etdiyi həcm və çeşid, həmçinin məhsulun istehsal vaxtı ilə müəyyən edilir. İstehsal proqramının satışına və dəyərinin vaxtında ödənilməsinə təminat verilən sifarişlər əsasında yerinə yetirilməsi sənaye müəssisəsi üçün ən cəlbedici qərardır. Lakin bununla belə bu ən az ehtimal olunan haldır. Strateji əməkdaşlığın üstünlük kompleksi məhz belə qarşılıqlı fəaliyyəti təmin edir.

Sinergizm effekti özünü şaquli inteqrasiya sisteminin təsirini nəzərə almaqla idarəetmə subyektlərinin qarşılıqlı fəaliyyətində “dəyərlərin yaradılması” mərhələləri üzrə aşağıdakı amillərdə biruzə verir (3.2 sayılı cədvəl).

Tərəfdaş müəssisələrin qarşılıqlı fəaliyyətinin nəticəsi alıcıların məhsulun və

xidmətin faydalılığının əldə etməsidir. Burada eyni zamanda iki hal: 1) istehlakçı üçün faydaların sinerjiyası və 2) digər satıcıların müvafiq qiymətə təklif etdiyi məhsul və xidmətin birgə yarada bilmədiyi rəqabət üstünlüyü yaranır.

Əməkdaşlıq müəssisələri qrupunun qarşılıqlı fəaliyyətində sinergizm effektinə nail olunmasının əsas istiqmətləri

Sinergiya amilləri	Sinergiyanın mənbəyi	Sinergiyanın təzahürü	Sinergiyanın subyekti
1. Strateji qərarlar səviyyəsində qrupdaxili qarşılıqlı əlaqələrin korporativ idarə edilməsi	<p>1. Müəssisənin inkişaf strategiyasının uzlaşdırılması üzrə korporativ qrup müəssisələrinin qarşılıqlı fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi</p> <p>2. Strateji məqsədlər üzrə əldə edilən nəticələrin planlaşdırılan tapşırıqlara uyğunluğuna operativ nəzarət edilməsi</p> <p>təmərküzləşməsinə nəzərə almaqla vahid qiymət siyasətinin hazırlanması</p> <p>4. Ölkəmizin və xarici ölkələrin oxşar müəssisələrin iş təcrübəsinin öyrənilməsi. Biliklərin mübadiləsi.</p> <p>5. Dilerlər, müştərilər və biznesdə iştirak edən digər strukturların məlumatları bankının təqdim edilməsi</p> <p>6. Müəssisənin intellektual potensialını gücləndir-</p>	<p>1. Uzlaşdırılmış biznesinin inkişafına ayrılmış istehsal, maliyyə və insan resurslarına qənaət edilməsi</p> <p>2. Bütünlükdə müəssisələr qrupunun və hər bir müəssisənin inkişaf strategiyasının müəyyənəndirilməsi</p> <p>3. Müəssisənin fəaliyyətində innovasiya texnologiyalarının və korporativ strukturların elementlərinin tətbiqi üçün əlverişli situasiya</p> <p>4. İstehlakçıların və ictimaiyyətin şüurunda korporativ qrup müəssisələrinin məhsullarının rəqib məhsullarla müqayisədə rəqabət üstünlüyü təmin edən müsbət imici</p> <p>5. Satış bazarlarının coğrafi ərazisinin genişləndirərkən işgüzar əlaqələrin sürətli təşkil edilməsi</p> <p>6. Bazar uğuru qazanmış ticarət markasından istifadə edilməsi</p> <p>7. Korporativ dizayn və normativ-texnoloji sənədlər üzrə tövsiyələrdən istifadə edilməsi. Vahid texniki və reklam siyasətinin formalaşdırılması və onların yaranma mərhələsində həyata keçirilməsi</p> <p>8. Ümumi güclərin strateji məqsədlərə nail olunmasında birləşdirilməsi və tərəfdaşlar arasında zidiyyətlərin həll edilməsi</p> <p>1 üzrə əlaqələndirici şəxs olması</p>	Tərəfdaş müəssisələr: idarə edən müəssisə, istehsalçı müəssisə və marketinq firması

	mək üçün biznesin inkişafının müəyən bir mərhələsində idarəetmənin mərkəzləşdirilməsi	9. Əlaqələndirici şəxsin köməyi və təcrübə mübadiləsindən istifadə etməklə müəssisənin bazar mövqeyinin istehlakçıların təsirinə müqavimət göstərmə imkanının gücləndirilməsi 10. Tədris Mərkəzinin yaradılması və təşkili üzrə kompleks təkliflərin hazırlanması	
2. Strateji tərəfdaşlarla uzunmüddətli müqavilə münasibətləri	1. Bazarın inkişaf amillərini nəzərə almaqla bəlli həcm və çeşiddə məhsul istehsalı 2. Qarşılıqlı fəaliyyətin uğurlu olmasının təmin edilməsində tərəfdaşların maraqlı olması 3. Bazarın inkişaf perspektivlərinə dair marketinq firmasının hazırladığı planı nəzərə almaqla investisiya qoyulacaq obyektlərin seçilməsi 4. İstehsalın miqyasının və çevik diler şəbəkəsinin yaratdığı rəqabət üstünlüyünün gücləndirilməsi	1. İstehsalçı müəssisə marketinq firmasının satışına təminat verdiyi məhsullar istehsal edir 2. İstehsalçı müəssisənin texniki inkişafına kapital qoyuluşunun və planlaşdırmanın effektivliyi marketinq firmasının bazarın perspektiv inkişafına dair hazırladığı plan əsasında həyata keçirilir 3. Digər müəssisələrin fəaliyyətindən əldə edilən əlavə dəyərin istehsalçı müəssisədə cəmləşdirilməsi 4. Mənfəətin istehsalçı müəssisə tərəfindən istehsalın inkişafına və modernləşdirilməsinə reinvestisiya edilməsi 5. Məhsul və maliyyə cəhətdən qarşılıqlı himayə edilmə 6. Marketinq firmasının məhsulların tədarükatında olan qeyri müəyyənliyin aradan qaldırılması 7. Məhsul göndərən müəssisələrin axtarılması və sifarişlərin yerləşdirilməsi üzrə işlərin istisna edilməsi 8. Əmək haqqının qarşılıqlı faydalı olan sisteminin və foqmasının seçilməsi 9. Təminatlı məhsul göndərmələrin fasiləsiz və stabil təşkili və anbar binalarının yerləşdiyi yerin tamlığı 10. Ehtiyatların saxlanması və	İstehsalçı müəssisə və marketinq

		əlavə anbar sahələrinin yaradılması ilə əlaqədar xərclərinin həcmnin və səviyyəsinin ixtisar edilməsi	
2. Strateji tərəfdaşlarla uzunmüddətli müqavilə münasibətləri	<p>5. Məhsulun istehsal və istehlak məntəqəsini nəzərə almaqla bölüşdürmə və satış kanallarının optimallaşdırılması</p> <p>6. İstehsalçı müəssisə ilə marketing firmasının qarşılıqlı əlaqəsinin sosial istiqamətlərinin gücləndirilməsi</p>	<p>11. İstehsalçı müəssisənin ödəmə qabiliyyətinin stabilliyi, dövlətin, tərəfdaşların və işçilərin öhdəlikləri ilə ödəmə imkanı</p> <p>12. Məhsulun tələbə uyğun həsm və çeşiddə göndərilməsinin fasiləsizliyi</p> <p>13. Bölüşdürmə və satış kanallarının yüksək məhsul buraxma qabiliyyətinin təmin edilməsi</p> <p>14 Bazarın tələbatının dəyişməsinə irəlilədilmə kanallarının təcili reaksiyası</p> <p>15. Strateji tərəfdaşların istehsal, maliyyə, insan və təşkilati resurslarının tarazlaşdırılması</p> <p>16. İnsani münasibətlərdə etibar, qarşılıqlı anlaşmaya və məmnunluq, qarşılıqlı faydalı qərarların qəbuluna inamın müəssisənin korporativ qarşılıqlı norması kimi qəbul edilməsi</p> <p>17. Bütün səviyyələrin vergi bazasının və büdcədən kənar fondaların vaxtlı-vaxtında doldurulması</p>	İstehsalçı müəssisə və marketing firması
3. Keyfiyyətə birgə nəzarət edilməsi	<p>1. Məhsul və xidmətlərin müntəzəm monitorinqi</p> <p>2. Məhsul istehsalçısına məhsulun keyfiyyəti haqqında informasiyanın təqdim edilməsi</p> <p>3. Məhsul və xidmətlərin keyfiyyətinin vəziyyətinin müzakirəsi, qərarların qəbulu,</p>	<p>1. Strateji əməkdaşlıq müəssisələrində istehsal edilmiş aparıcı məhsulların xarici və ölkə standartları üzrə sertifikatlaşdırılmasının həyata keçirilməsi və həmin sertifikatların alıcılara verilməsi</p> <p>2. Yola salınan yüklərin gigiyena sertifikatı ilə müşayiət edilməsi</p> <p>3. Alıcılara məhsulların yükləmə sxemini seçmək imkanının verilməsi və məhsulun vaqonun dayaq dirəklərinə möhkəm</p>	İstehsalçı müəssisənin, marketing firmasının və strateji əməkdaşlıq qrupunun digər müəssisələrinin idarə edilməsi

3. Keyfiyyətə birgə nəzarət edilməsi	<p>müəssisənin birgə maliyyələşdirilməsi və icraya nəzarət edilməsi</p> <p>4. Məhsulların 1000 km məsafəyə nəql edilməsi zamanı məhsulların keyfiyyətinin qorunub saxlanma üzrə tədbirlərin hazırlanması</p> <p>5. İşlərin dəst məmullatlardan istifadə etməklə yerinə yetirilməsi texnologiyasının işçilərə öyrə dilməsinin təşkili edilməsi</p> <p>6. İstifadəçidə (alıcıda) zay məhsulun aşkar edildiyi faktı üzrə kompleks işlərin birgə həyata keçirilməsi</p>	<p>bağlanması texnologiyasının öyrədilməsi</p> <p>gə maliyyələşdirilməsi və icraya nəzarət edilməsi</p> <p>4. İşlərin dəst məmullatlardan istifadə etməklə yüksək səviyyədə təlim almış işçilərin olması</p> <p>5. İstifadəçilərin (alıcıların) məhsulun keyfiyyətinə inamı, aşkar edilmiş zay məhsulla əlaqədar xərclərin istifadəçiyə (alıcıya) ödənilməsi ilə müəssisənin nümayəndəsinin davranışı. Dəst məmullatların keyfiyyətinin digər istehsalçıların məhsulun keyfiyyətindən üstünlüyü</p> <p>6. Topdansatış və pərakəndəsatış ticarət müəssisələrinə tərəfdaş müəssisələrin məhsullarına məhsulun tətbiqi üzrə məsləhətlərin verilməsi, tələbatın hesablanması, normativ və texniki sənədlərin verilməsi və s. texniki xidmətin göstərilməsi:</p> <p>7. Satışın həcmnin və çatdırma məsafəsinin həlledici dərəcədə artdığı halda məhsulun ümumi həcmində zay məhsulun payının yol verilən normadan aşağı olmasının təmin edilməsi</p> <p>8. Keyfiyyətin qiymətləndirilməsi sənədlərindən istifadə edilməsi, istifadəçilər və alıcılar üçün keyfiyyət üzrə iddiaların irəli sürülməsi</p> <p>9. Bilavasitə istehlakçı müəssisələrdə marketinq firmasının işçiləri və ya dilerlər tərəfindən işin yerinə yetirilməsinə nəzarət</p>	İstehsalçı müəssisənin, marketinq firmasının və strateji əməkdaşlıq qrupunun digər müəssisələrinin idarə edilməsi
--------------------------------------	---	--	---

Dəst məmullatların qiymətli xüsusiyyətlərinin, strateji əməkdaşlıq müəssisələrin imicinin və marketinq firmasının göstərdiyi xidmətin keyfiyyətinin kombinasiyası

nəticəsində yaranan fayda məhsul və xidmətin ayrılıqda yaratdığı faydaların cəmindən böyük olur. Beləliklə də əməkdaşlıq münasibətlərinin unikal sinergizm effekti yaranır.

İstehsalçı müəssisə və marketinq firması üçün sinergizm effektinin istehlakçılarda yaranması daha vacidir. Bu məqsədlə ticarət müəssisələri ilə münasibətlərin idarə edilməsi və ya dilerdə bu idarəetmənin həyata keçirilməsinə nəzarət edilməsi zəruridir.

Bu halda sinergizm effekti özünü istehsalın və satışın miqyasının artırılması və onun əməkdaşlıq münasibətlərində cəmləşməsi hesabına xərclərin səviyyəsinin aşağı salınmasında bruzə verir. Bu zaman məhsulun istehsalçı müəssisədən istehlakçıya hərəkəti marşrutunda ona mülkiyyət hüququnun 3 dəfədən artıq dəyişməməsi məqsəduyğundur.

Biznes-məhsul çərçivəsində birləşmiş müəssisələrdə biznesin qarşılıqlı asılılığının və bizneslərin mənfəətliliyinin artım asılılığının mövcudluğu sahibkarları qarşılıqlı faydalı olan tərəfdaş münasibətlərinin inkişaf etdirilməsinə və möhkəmləndirilməsinə inandırmalıdır.

Sinergizmin böyük praktiki əhəmiyyəti olmasına baxmayaraq o hələ də gündəlik təhlilin və tərəfdaş münasibətlərində onun xarurililiyin predmeti olmamışdır.

Aparılmış tədqiqatlar və uzun müddət strateji tərəfdaşlıq münasibətləri çərçivəsində fəaliyyət göstərən müəssisələrin, o cümlədən Knauf tərəfdaşlar qrupunun təcrübəsi və fəaliyyətinin nəticələri strateji əməkdaşlıq çərçivəsində müəssisələrin yaradılmasının, onun strukturunun formalaşdırılmasının marketinq idarəetmə prinsiplərinə əsaslanmasının effektiv olmasını sübut edir. Belə ki, qeyd edilən tərəfdaşlar qrupu fəaliyyətini texniki-iqtisadi problemlədə, istehal edilən məhsulların keyfiyyətinin beynəlxalq standartlara uyğunluğunun təmin edilməsində cəmləşdirməklə böyük uğurlar qazanmışdır. Məsələn, bu müəssisələr qrupunda məhsul istehsalının həcmi natural ifadədə 3 dəfədən, dəyər ifadəsində 4,4 dəfə, əmək məhsuldarlığı isə fiziki ifadə də 2,7 dəfə, dəyər ifadəsində 3,9 dəfə artmışdır. Müəssisələr qrupunun fəaliyyətinin rentabellik səviyyəsi 50% təşkil etmişdir.

Nəticə və təkliflər

Yerinə yetirilmiş tədqiqat nəticəsində əldə edilmiş nəticələri və hazırlanmış təklifləri aşağıdakı kimi formalaşdırmaq olar:

1. Hal-hazırda inkişaf etmiş Qərbi ölkələrində istehlakçı yönümlü marketingdən bazarın əsas subyektlərinin tələbat və maraqlarını optimal uyğunlaşdırmağa imkan verən bazaar yönümlü marketingə keçid baş verir. Belə şəraitdə strateji əməkdaşlığa əsaslanan müəssisələr qrupunun yaradılması zərurəti yaranır.

2. Marketing idarə edilməsinin əsas prinsiplərinə a) marketingin idarə edilməsi müəssisənin strukturunun bölmələrinin bütün elementlərini və onun strateji tərəfdaşları ilə əlaqələrini vahid kompleksdə birləşdirməsi; b) idarəetmənin proseslərinin kompleksliyi və onun müəssisədaxili struktur və xarici mühitlə ahəngdar şəkildə həyata keçirilməsi; c) marketingin idarə edilməsinin fasiləsiz baş verən, yenidən təşkil olunma və idarəetmə prosesinin fasiləsiz təkmilləşdirilməsi şəraitində baş verməsi, d) idarəetmənin bazar yönümlülüğünün təmin olunması aiddir. Marketingin idarə edilməsi prinsipləri bazarla məqsədyönlü qarşılıqlı əlaqə və bunun sayəsində idarə edilən müəssisənin istehsal proqramının tərtib edilməsi əsasında sahibkarlıq fəaliyyətini optimal uyğunlaşdırmağa imkan verir.

3. Marketingin idarə edilməsi sisteminin təkamülünün tədqiqi nəticəsində strateji əməkdaşlıq şəraitində onun formalaşdırılması strateji əməkdaşlıq üzvlərinin bütün strukturlarının, hərəkətlərinin və alətlərinin əlaqələndirilməsini həyata keçirməyə, strateji məqsədə nail olunması üçün onları vahid kompleksdə birləşdirməyə imkan verir. Strateji əməkdaşlıq şəraitində müəssisənin istehsal-maliyyə funksiyaları ilə müqayisədə marketing funksiyasının statusunun yüksək olması müəssisələrin yüksək inkişaf tempinə nail olmasını təmin edir.

4. Strateji əməkdaşlıq marketingin məqsədi bazarın, istehlakçıların üstünlük verdiyi dəyərlər sistemini nəzərə almaqla əsas tərəfdaşlarla uzunmüddətli qarşılıqlı faydalı münasibətlərin yaradılmasıdır. Tərəfdaşlıq münasibətlərinin belə təşkili xərclərin həcm və səviyyəsinin aşağı salınmasını, tərəfdaşlıq qrupu müəssisələrinin iqtisadi potensialının artırılmasını və istehsal edilmiş məhsulların bazaar irəlilədi-

məsi vaxtının qısaldılmasını təmin edir.

5. Ölkəmizdə strateji əməkdaşlığın müasir vəziyyətinin təhlil nəticəsində aşkar edilmişdir ki, son illərdə ölkəmizə xarici investisiya axının artması müştərək müəssisələrin yaranmasına və onun sayının durmadan artmasına səbəb olmuşdur. Belə ki, 2000-2015-ci illərdə müştərək müəssisələrin sayı təxminən 1,59 dəfə, o cümlədən sənayedə 2,18 dəfə, ticarət və avtomobillərin təmiri sahəsində isə 2 dəfəyə yaxın artmışdır. Tədqiqat nəticəsində məlum olmuşdur ki, təhlil edilən dövrsə müştərək müəssisələrdə istehsal edilən məhsulların və göstərilən xidmətlərin həcmi təxminən 11 dəfə, çalışan işçilərin sayı 4,98 dəfə və əmək məhsuldarlığı isə 3,8 dəfə artmışdır.

6. Müştərək müəssisələrin istehsal-maliyyə göstəricilərinin səviyyəsi ənayenin orta göstəricilərinin səviyyəsində xeyli yüksəkdir. Belə ki, 2015-ci ildə hər bir müştərək müəssisəyə düşən məhsul istehsalının həcmi sənaye üzrə orta göstəricidən təxminən 1,8 dəfə, əmək məhsuldarlığı 1,79 dəfə, orta aylıq əmək haqqı isə təxminən 3 dəfə yüksək olmuşdur.

7. Ölkəmizdə strateji əməkdaşlığın ən inkişaf etmiş formalarından biri də lizinqdir. Lizinq onun bütün iştirakçıları: lizinqə götürən müəssisə, lizinq kompaniyası və lizin obyektinin istehsalçısı üçün faydalıdır. Hal-hazırda ölkəmizdə 30-dan çox şirkət lizinq üzrə ixtisaslaşmış və onların lizinq əməliyyatlarının həcmi təxminən 200 mln. manat təşkil edir ki, bu da ÜDM-in təxminən 0,5%-i həcmindədir.

8. Strateji tərəfdaşların müştərək fəaliyyətinin nəticələrinin qiymətləndirilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu məqsədlə tədqiqat işində strateji əməkdaşlığın iştirakçısı olan istehsalçı və marketinq müəssisəsinin qarşılıqlı fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün 4 qrup göstəricilər: 1) ümumi fəaliyyətin nəticələrinin qiymətləndirilməsi göstəriciləri; 2) istehsal edilən məhsulun keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi göstəriciləri; 3) innovasiya fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi göstəriciləri və 40 müştərək fəaliyyətin sosial əhəmiyyətlik göstəriciləri hazırlanmışdır.

9. Tədqiqat işində istehsalçı müəssisə ilə marketinq firmasının qarşılıqlı fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin ümumiləşdirici göstəricisi kimi məhsulun

istehsalçıdan istehlakçıya çatdırılmasının hər bir həlqəsini əhatə edən “keyfiyyət xətti” göstəricisi ilə qiymətləndirilməsi təklif olunur. “Keyfiyyət xətti”nin ümumi göstəricisi bölüşdürmə və satış kanalının hər bir iştirakçısının (həlqəsinin) “keyfiyyət xətti” göstəricisinin hasili kimi müəyyən edilir

10. Aparılmış tədqiqatlara əsasında dissertasiya işində strateji tərəfdaşların qarşılıqlı fəaliyyətini xarakterizə edən göstəricilər və onların xarakteri müəyyənləşdirilmişdir.

11. Strateji tərəfdaşların yerinə yetirdikləri funksiya və vəzifələrinin təhlili nəticəsində məlum olmuşdur ki, burada marketinq təşkilatı həlledici rol oynayır və onlar strateji tərəfdaşların fəaliyyətinin əlaqələndiricisi rolunda çıxış edirlər.

12. Tədqiqat işində “Qazax sement zavodu” MMC-nin fəaliyyətinin qısa xülasəsi verilmiş və onun nümunəsində strateji əməkdaşlığın a) korporativ idarəetmə orqanı, b) bilavasitə istehsalı və c) marketinq təşkilatını əhatə edən sxemi hazırlanmış, əsas biznes-proseslərin onlar arasında bölgüsü verilmişdir.

13. Ölkə müəssisələri üçün strateji əməkdaşlığın ən faydalı və perspektivli istiqamətinin fərqləndirilməsi və ölkədə sahibkarlığın inkişaf etdirilməsi və idarəetmə məhsullarının ölkədə hazırlanmasını həyata keçirmək və bunun sayəsində ölkənin idarəetmə asılılığını azaltmaq məqsədi ilə Qərbi ölkələrinin qabaqcıl və məşhur firmaları ilə fərqləndirilməsi müqaviləsinin imzalanması təklif edilir.

14. Strateji əməkdaşlıq şəraitində marketinq idarəetməsinin formalaşdırılması marketinqin yerinə yetirdiyi funksiyaların genişlənməsinə səbəb olmuşdur. Bu isə müəssisələrin fəaliyyətinin marketinq prinsipləri əsasında həyata keçirilməsini və idarəetmə qərarlarının qəbulunu xeyli mürəkkəbləşdirmişdir. Bununla əlaqədar olaraq dissertasiya işində strateji əməkdaşlığı qrupu müəssisələrinin idarəetmə sahəsində qərarların qəbulu metodları təklif edilmişdir.

15. Dissertasiya işində strateji əməkdaşlıq qrupu müəssisələrinin qarşılıqlı fəaliyyətində sinergizm effektinə nail olunmasının əsas istiqamətləri (strateji qərarlar səviyyəsində qrupdaxili qarşılıqlı əlaqələrin korporativ idarə edilməsi; 2. Strateji tərəfdaşlarla uzunmüddətli müqavilə münasibətləri və keyfiyyətə birgə nəzarət edilməsi) və mənbələri verilmişdir.

İstifadə olunan ədəbiyyat siyahısı

1. Lamben J. J., Bazar yönümlü menecment. Strateji və əməliyyat marketinqi, Bakı 2007, s. 714
2. Məmmədov A. Marketinq, Bakı, İdeal-Print, 2014, s. 667
3. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление - СПб.: Питер, 2002, s. 542
4. Андерсон П. Маркетинг, стратегическое планирование и теория фирмы - СПб.: Питер, сборник «Классика маркетинга», 2001, s. 109-128
5. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия, учебник для вузов, М., ИНФРА-М, 2001, s. 804
6. Вебстер Ф. Изменения роли маркетинга в корпорации - СПб.: Питер, сборник «Ютассика маркетинга», 2001, s. 129-158
7. Гордон А.Х. Маркетинг партнерских отношений - СПб.: Питер, 2001, s. 384
8. Гурков И., Инкубационный период //журнал «Эксперт» №6, 1999, s. 30-32
9. Данько Т. П., Управление маркетингом - М.: Инфра М, 2001, s. 334
10. Друкер П. Эффективное управление - М.: Гранд, 2001, s. 288
11. Кашеев Р. Balanced Scorecard: новое заклинание или стратегия управления? //журнал «Управление компанией» №9, 2002, s. 21-26
12. Коли Э., Яворски Б. Рыночная ориентация: конструкт, научные предположения - СПб.: Питер, сборник «Классика маркетинга», s. 317-349
13. Котлер Ф., Маркетинг-менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль. — СПб.: Питер, 1999, s. 496
14. Левит Т, Глобализация рынков, СПб., Питер, сборник «Классиков маркетинга», 2001, s. 75-90
15. Леонов А.И. Интеграционный маркетинг: новая форма управления рыночной деятельности и ее актуальность для России //журнал «Маркетинг в России и за рубежом» № 1, 2001, s. 23-29
16. Попова Л.В. Практический опыт формирования команды топ-

- менеджеров //журнал «Строительные материалы», № 2, 2002, s. 21-23
- 17.Сольская И.Ю., Концепция и методология маркетинг-менеджмента в системе российских предприятий //Иркутский ГУ, автореферат на соискание уч.ст. д.э.н, 2000, s. 57
- 18.Татеиси К. Вечный дух предпринимательства, Практическая философия бизнесмена, М., Московский юизнес, 1990, s. 222
- 19.Управление маркетингом, Под ред. А.В. Короткова, И.М. Синяевой. — 2-е изд., перераб. И доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005, s. 336
- 20.Юлдашева О. Маркетинг взаимодействия: философия и методология межфирменных коммуникаций //журнал «Маркетинг», № 3,1999, s. 32-39
- 21.elshanhajizadeh.com/az/article-view/14/190/
- 22.<https://report.az/.../azerbaycan-lizing-bazari-yaxin-10-ilde-8-defe-a..>
- 23.www.qzs.az/az/index
- 24.www.respublica-news.az/.../3075-agrolizing-asdz-kaendin-muasir-t..

“Strategic marketing management system, the formation of industrial enterprises in cooperation”

Summary

Institutions of the developed countries of Western Europe in order to achieve high production, financial results and strategic alliances create joint ventures. Therefore, enterprises, strategic marketing management system, the formation of industrial enterprises is very important problem in cooperation. In connection with the formation of a strategic management system in cooperation with the principles of marketing and strategic cooperation deals with the effects of industrial development companies marketing system. The dynamic development of our country is analyzed in various forms of strategic cooperation, strategic partnership with a group of indicators of performance appraisal of enterprises and industrial enterprises to improve marketing management system based on the directions.

“Система стратегического управления маркетингом формирование в сотрудничестве с промышленными предприятиями”

Резюме

Учреждения развитых стран Западной Европы в целях достижения высоких производственных финансовых результатов и стратегических альянсов создают совместные предприятия. Таким образом предприятие систем стратегического управления маркетингом, формирование промышленных предприятий в кооперации является очень важной проблемой. В связи с формированием системы стратегического управления в сотрудничестве с принципами маркетинга и стратегического сотрудничества имеет дело с последствиями промышленного развития стратегической системы маркетинга. Динамичное развитие нашей страны анализируется в различных формах стратегического сотрудничества, стратегического партнерства с группой показателей оценки деятельности предприятий и промышленных предприятий по совершенствованию системы управления маркетингом, основанную на развитие направлений.

**AzDIU-nun Magistratura Mərkəzinin
II kurs, 326 saylı qrup magistrantı Abdullazadə
Reyhan Etibar qızının “Strateji əməkdaşlıq
şəraitində sənaye müəssisələrində marketinq
idarəetmə sisteminin formalaşması”
mövzusunda yerinə yetirdiyi magistr
dissertasiyasının**

REFERATI

Mövzunun aktuallığı. Strateji əməkdaşlığın idarə edilməsinin marketinq prinsipləri əsasında təşkili şəraitində maliyyə resurslarının birləşdirilməsi, təmərküzləşdirilməsi məhsul çeşidinin genişləndirilməsinə və istehsal edilən məhsulların keyfiyyətinin yüksəldilməsinə və deməli, məhsulların rəqabət qabiliyyətliliyinin yüksəldilməsinə şərait yaradan yeni istehsal texnologiyalarının istifadəyə verilməsinə səbəb olur. Bundan başqa müəssisələr ətraf mühitdə baş verən dəyişiklikləri nəzərə almaqla innovasiya proseslərini sürətləndirə bilər. Lakin ölkəmizdə strateji əməkdaşlığın marketinq prinsipləri əsasında təşkili və idarə edilməsinə nail olunmamışdır. Bununla əlaqədar olaraq marketinq idarəetmə sisteminin hazırlanmasında və inkişaf etdirilməsində investorların, marketinq kompaniyasının və onun strateji tərəfdaşlarının təşkilati davranışlarının tədqiqi xüsusi aktullıq kəsb edir.

Problemin öyrənilməsi səviyyəsi. Ölkəmizdə strateji əməkdaşlığın formalaşdırılmasının, o cümlədən müştərək müəssisələrinin yaradılmasının ayrı-ayrı istiqamətləri nəzəri və praktik baxımdan müəyyən qədər öyrənilsə də onun marketinq prinsipləri əsasında təşkili və idarə edilməsinin metodoloji əsasları müstəqil bir tədqiqat işinin mivzusu olmamışdır.

Tədqiqat işinin məqsədi və vəzifələri. Magistr dissertasiya işinin məqsədi strateji əməkdaşlıq şəraitində sənaye müəssisələrində müəssisələrinin marketinq idarəetmə sisteminin formalaşmasına kompleks yanaşmanın əsaslandırılması və hazırlanmasıdır.

Dissertasiya işinin obyektı və predmeti. Tədqiqat işinin obyektı ölkəmizin sənaye müəssisələri, o cümlədən müştərək müəssisələrin fəaliyyətidir.

Tədqiqat işinin predmrtin isə strateji əməkdaşlıq şəraitində sənaye müəssisələrində marketinq idarəetmə sistemini xarakterizə edən təşkilati-iqtisadi münasibətlərin öyrənilməsi təşkil edir.

Dissertasiya işinin nəzəri və metodoloji əsasları. Dissertasiya işinin hazırlanmasında sistemli yanaşmadan istifadə edilmişdir. Bununla yanaşı bəzi məsələlərini öyrənilməsində müqayisəli təhlil metodundan, təsnifləşdirmə üsulundan, artım templərinin müəyyən edilməsindən istifadə edilmişdir.

Dissertasiya işinin informasiya təminatı. Dissertasiya işinin informasiya bazasını marketinqə və menecmentə aid ixtisaslaşmış ədəbiyyat, Azərbaycan Statistika Komitəsinin və ayrı-ayrı müəssisələrin məlumatları təşkil edir.

Dissertasiya işinin elmi yenilikləri. Dissertasiya işinin elmi yeniliklərinə aşağıdakılar aiddir:

- bazar subyektlərinin – istehsalçı və istehlakçı müəssisələrinin, rəqiblərini, vasitəçilərin və cəmiyyətin tələbat və maraqlarının optimal uzlaşdırılmasını təmin edən bazar yönümlü marketinq konsepsiyasının əsaslandırılması;

- marketinq idarəetmə sisteminin formalaşması prinsipləri müəyyən edilməsi;

- sənaye müəssisələri ilə marketinq təşkilatının qarşılıqlı tərəfdaşlıq münasibətlərinin səviyyəsini xarakterizə edən göstəricilər sisteminin hazırlanması;

- ölkəmizdə həm şaquli, həm də üfiqi marketinq sisteminin elementlərini birləşdirən strateji əməkdaşlıq sisteminin yaradılmasının əsaslandırılması;

- ölkəmizdə françayq strateji əməkdaşlıq sisteminin tətbiqinin iqtisadi faydasının əsaslandırılması;

- strateji tərəfdaşların qarşılıqlı əlaqəsindən yaranan sinerjiya effektinin nəzərə almaqla marketinqin idarə edilməsi sferasında qərarların qəbulu üzrə verilən təkliflər.

Dissertasiya işinin praktiki əhəmiyyəti. Dissertasiya işinin nəticələrindən inteqrasiya edilmiş iri sənaye komplekslərinin marketinq prinsipləri əsasında idarə edilməsi sayəsində inkişafı üzrə proqramların hazırlanmasında və marketinq üzrə mütəxəssislərin hazırlanması prosesində istifadə edilə bilər.

Dissertasiya işinin strukturu. Dissertasiya işi giriş, üç fəsil, nəticə və təkliflərdən ibarətdir.

Dissertasiya işinin giriş hissəsində mövzunun aktuallığı əsaslandırılır, onun məqsəd və vəzifələri, elmi yenilikləri verilir, informasiya təminatı, işinin nəzəri və metodoloji əsasları izah edilir.

Dissertasiya işinin “Sənaye müəssisələrində marketinqin idarə edilməsinin nəzəri aspektləri” adlanan birinci fəsilində müasir şəraitdə marketinq idarəetmə sisteminin mahiyyəti açılır, bazar yönümlü marketinqin elmi-nəzəri əsasları şərh edilir, bazar yönümlülüyün hər bir istiamətinin məzmunu açılır, marketinq idarəetmə sisteminin formalaşması prinsipləri verilir və strateji əməkdaşlığın sənaye müəssisələrində marketinq idarəetmə sisteminin inkişafına təsiri öyrənilir.

İkinci fəsildə – “Strateji əməkdaşlıq şəraitində sənaye müəssisələrinin marketinq idarəetmə sisteminin iqtisadi dəyərənəndirilməsi” – ölkəmizdə müştərək müəssisələrin yaradılmasının təkamülü izah edilir, onun inkişaf dinamikası, ayrı-ayrı sahələr üzrə onun quruluşu, strateji əməkdaşlığın formalarından biri olan lizinqin tərəfdaşlar üçün faydası izah edilir, onun inkişaf dinamikası təhlil edilir və strateji əməkdaşlıq üzrə qarşılıqlı fəaliyyəti xarakterizə edən göstəricilər sistemi və onların müəyyən edilməsi qaydası verilir.

Üçüncü – “Sənaye müəssisələrində marketinq idarəetmə sisteminin inkişaf problemləri” adlanan fəsildə sənaye müəssisələrində marketinq idarəetmə sisteminin inkişaf problemlərinə baxılır, özündə həm şaquli, həm də üfiqi marketinq sisteminin elementlərini birləşdirən strateji əməkdaşlıq sisteminin yaradılmasına və françayzinq sisteminin tətbiqinə dair təkliflər verilir, strateji əməkdaşlıq əsasında sənaye müəssisələrində marketinq idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri əsalandırılır.

Dissertasiya işinin nəticə və təkliflər bölməsində tədqiqat nəticəsində əldə

edilmiş nəticələr və hazırlanmış təkliflər verilmişdir.

Dissertasiya işi 89 səhifədən ibarətdir. Dissertasiya işində 14 şəkil və 7 cədvəl verilmişdir.

Dissertasiya işinin qısa məzmunu. Hal-hazırda inkişaf etmiş Qərb ölkələrində istehlakçı yönümlü marketinqdən bazarın əsas cübyektlərinin tələbat və maraqlarını optimal uyğunlaşdırmağa imkan verən bazar yönümlü marketinqə keçid baş verir. Belə şəraitdə strateji əməkdaşlığa əsaslanan müəssisələr qrupunun yaradılması zərurəti yaranır.

Marketinq idarə edilməsinin əsas prinsiplərinə a) marketinqin idarə edilməsi müəssisənin strukturunun bölmələrinin bütün elementlərini və onun strateji tərəfdaşları ilə əlaqələrini vahid kompleksdə birləşdirilməsi; b) idarəetmənin prosesinin kompleksliyi və onun müəssisədaxili struktur və xarici mühitlə əhangdar şəkildə həyata keçirilməsi; c) marketinqin idarə edilməsinin fasiləsiz baş verən yenidən təşkil olunma və idarəetmə prosesinin fasiləsiz təkmilləşdirilməsi şəraitində baş verməsi, d) idarəetmənin bazaar yönümlülüyünün təmin olunması aiddir. Marketinqin idarə edilməsi prinsipləri bazarla məqsədyönlü qarşılıqlı əlaqə və bunun sayəsində idarə edilən müəssisənin istehsal proqramının tərib edilməsi əsasında sahibkarlıq fəaliyyətini optimal uyğunlaşdırmağa imkan verir.

Marketinqin idarə edilməsi sisteminin təkamülünün tədqiqi nəticəsində strateji əməkdaşlıq şəraitində onun formalaşdırılması strateji əməkdaşlıq üzvlərinin bütün strukturlarının, hərəkətlərinin və alətlərinin əlaqələndirilməsini həyata keçirməyə, strateji məqsədə nail olunması üçün onları vahid kompleksdə birləşdirməyə imkan verir. Strateji əməkdaşlıq şəraitində müəssisənin istehsal-maliyyə funksiyaları ilə müqayisədə marketinq funksiyasının statusunun yüksək olması müəssisələrin yüksək inkişaf tempinə nail olmasını təmin edir.

Ölkəmizdə strateji əməkdaşlığın müasir vəziyyətinin təhlil nəticəsində aşkar edilmişdir ki, son illərdə ölkəmizə xarici investisiya axının artması müştərək müəssisələrin yaranmasına və onun sayının durmadan artmasına səbəb olmuşdur. Belə ki, 2000-2015-ci illərdə müştərək müəssisələrin sayı təxminən 1,59 dəfə, o cümlədən sənayedə 2,18 dəfə, ticarət və avtomobillərin təmiri sahəsində isə 2 dəfəyə yaxın artmışdır. Tədqiqat nəticəsində məlum olmuşdur ki, təhlil edilən dövrə müştərək müəssisələrdə istehsal edilən məhsulların və göstərilən xidmətlərin həcmi təxminən 11 dəfə, çalışan işçilərin sayı 4,98 dəfə və əmək məhsuldarlığı isə 3,8 dəfə artmışdır.

Müştərək müəssisələrin istehsal-maliyyə göstəricilərinin səviyyəsi sənayenin orta göstəricilərinin səviyyəsində xeyli yüksəkdir. Belə ki, 2015-ci ildə hər bir müştərək müəssisəyə düşən məhsul istehsalının həcmi sənaye üzrə orta göstəricidən təxminən 1,8 dəfə, əmək məhsuldarlığı 1,79 dəfə, orta aylıq əmək haqqı isə təxminən 3 dəfə yüksək olmuşdur.

Ölkəmizdə strateji əməkdaşlığın ən inkişaf etmiş formalarından biri də lizinqdir. Lizinq onun bütün iştirakçıları: lizinqə götürən müəssisə, lizinq kompaniyası və lizinq obyektinin istehsalçısı üçün faydalıdır. Hal-hazırda ölkəmizdə 30-dan çox şirkət lizinq üzrə ixtisaslaşıb və onların lizinq əməliyyatlarının həcmi təxminən 200 mln. manat təşkil edir ki, bu da ÜDM-in təxminən 0,5%-i həcmindədir.

Strateji tərəfdaşların müştərək fəaliyyətinin nəticələrinin qiymətləndirilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu məqsədlə tədqiqat işində strateji əməkdaşlığın iştirakçısı olan istehsalçı və marketinq müəssisəsinin qarşılıqlı fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün 4 qrup göstəricilər: 1) ümumi fəaliyyətin nəticələrinin qiymətləndirilməsi göstəriciləri; 2) istehsal edilən məhsulun keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi göstəriciləri; 3) innovasiya fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi göstəriciləri və 40 müştərək fəaliyyətin sosial əhəmiyyətlik göstəriciləri hazırlanmışdır.

Aparılmış tədqiqatlara əsasında dissertasiya işində strateji tərəfdaşların qarşılıqlı fəaliyyətini xarakterizə edən göstəricilər və onların xarakterini müəyyənləşdirilmişdir.

Strateji tərəfdaşların yerinə yetirdikləri funksiya və vəzifələrinin təhlili nəticəsində məlum olmuşdur ki, burada marketinq təşkilatları həlledici rol oynayır və o, strateji tərəfdaşların fəaliyyətinin əlaqələndiricisi rolunda çıxış edir.

Tədqiqat işində “Qazax sement zavodu” MMC-nin fəaliyyətinin qısa xülasəsi verilmiş və onun nümunəsində strateji əməkdaşlığın a) korporativ idarəetmə orqanını, 2) bilavasitə istehsalı və 3) marketinq təşkilatını əhatə edən sxrmi hazırlanmış və əsas biznes-proseslərin onlar arasında bölgüsü verilmişdir.

Ölkəmizin müəssisələri üçün strateji əməkdaşlığın ən faydalı və perspektivli istiqamətinin fərqlənən olduğu əsaslandırılmış və ölkədə sahibkarlığın inkişaf etdirilməsi və idxal məhsullarının ölkədə hazırlanmasını həyata keçirmək və bunun sayəsində ölkənin idxaldan asılılığını azaltmaq məqsədi ilə Qərbi ölkələrinin qabaqcıl və məşhur firmaları ilə fərqlənən müqaviləsinin imzalanması təklif edilir.

Strateji əməkdaşlıq şəraitində marketinq idarəetməsinin formalaşdırılması marketinqin yerinə yetirdiyi funksiyalarının genişlənməsinə səbəb olmuşdur. Bu isə müəssisələrin fəaliyyətinin marketinq prinsipləri əsasında həyata keçirilməsini və idarəetmə qərarlarının qəbulunu xeyli mürəkkəbləşdirmişdir. Bununla əlaqədar olaraq dissertasiya işində strateji əməkdaşlığı qrupu müəssisələrinin idarəetmə sahəsində qərarların qəbulu metodları təklif edilmişdir.

Dissertasiya işində strateji əməkdaşlıq qrupu müəssisələrinin qarşılıqlı fəaliyyətində sinergizm effektinə nail olunmasının əsas istiqamətləri (1. Strateji qərarlar səviyyəsində qrupdaxili qarşılıqlı əlaqələrin korporativ idarə üsilməsi; 2. Strateji tərəfdaşlarla uzunmüddətli müqavilə münasibətləri və keyfiyyətə birgə nəzarət edilməsi) və mənbələri verilmişdir.