

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

**BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA
MƏRKƏZİ**

Əlyazma hüququnda

Həsənov Eşqin İlham oğlu

“Böhran şəraitində müəssisələrin strateji marketinq idarə edilməsi”

mövzusunda

MAQİSTR DİSSERRTASIYA İŞİ

İstiqamətinşifri və adi:İİ-060408 “Marketinq”

İxtisasın şifri və adi:Marketinq istiqamətləri üzrə

Elmi rəhbər:

dos.Novruzova S.Ə.

Kafedra müdiri:

i.e.d.,prof.İmanov T.İ

Maqistratura proqramının rəhbəri:

dos.A.S.Aşurov

BAKİ -2018

MÜNDƏRİCAT

Giriş3

Fəsil 1.Müəssisələrin strateji marketinq idarəedilməsinin nəzəri əsasları

§1.1.Strateji marketinq biznes strategiyasının işlənilib hazırlanmasının mühüm şərti kimi.....8

§1.2.Sənaye müəssisələrinin strateji marketinq idarəedilməsinin mahiyyəti və tərkib elementləri.....17

§1.3.Böhran şəraitində satış müəssisələrinin strateji marketinq idarəedilməsi xüsusiyyətləri.....22

Fəsil 2. Satış müəssisələrində təşkili və antiböhran strategiyaları

§ 2.1. Strateji marketinqin idarə edilməsinin xarakterik cəhətləri..... 30

§2.2.Azərbaycanda pərakəndə satış sektorunun təhlili.40

Fəsil 3. Böhran şəraitində pərakəndə satış sektorunda marketinqin idarə olunması perspektivləri “İdeal” parfüm və kosmetika mağazaları şəbəkəsinin təmsalında

§ 3.1. “Müştəri Marketinqi Modeli” böhran şəraitində müəssisələrdə marketinqin strategiyası və taktikasının təşkili61

§ 3.2. Böhran şəraitində pərakəndə satış sektorunda tətbiq olunmuş strategiyaların yaxşılaşdırılması istiqamətləri.....65

Nəticə və təkliflər.....66

İstifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı.....82

Резюме.....85

Summary.....86

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı - Əslində baş vermiş son böhran yeni deyildi, dünya iqtisadiyyatı 1929-1932-ci illər böhranı kimi bir neçə bu tip böhranları geridə qoymuşdu. Dünya şirkətlərinin bir çoxunun isə artıq önəmli böhran təcrübəsi formalaşmışdı. Dünya şirkətlərinin böhrana yanaşmaları bir-birindən fərqlənirdi. Artıq böhranla mübarizədə keçmiş təcrübə var idi və hazırkı qeyri-müəyyənlik şəraitində böhrandan çıxış yollarının istər yeni üsul və strategiyaların öyrənilməsini, istərsə də əvvəli təcrübələrdən yararlanmanı aktual etmişdir.

Tədqiqatın əsas məqsədi və vəzifələri - Dissertasiya işində tədqiqatımızın məqsədi və vəzifəsi minimum cəhdlərlə maksimum effektə nail olmağa kömək edən anti-böhran strategiyaları və strateji marketinq idarəetməsinin nəzəri əsaslarını onun praktiki nümunələrilə verərək müəssisələrə düzgün və effektiv idarəetməni aşılamaqdır.

Tədqiqatın obyektı və predmeti dünyada baş vermiş iqtisadi böhranlar, **predmetini** isə böhran şəraitində fəaliyyət göstərərək iflas olmuş və ya böhrandan uğurla çıxmağı bacarmış müəssisələrin strateji idarəetməsi və strategiyaların təşkilatı təminatı formaları təşkil edir.

Tədqiqatın informasiya bazasını və işlənməsi metodoloji Azərbaycan Respublikası hökumətinin qəbul etdiyi müvafiq qanunlar, mühüm sosial-iqtisadi problemlər üzrə qərar və sərəncamlar, digər normativ hüquqi aktlar, habelə reklam, psixologiya, menecment, marketinq, bazar iqtisadiyyatı problemləri üzrə yerli və xarici ölkə alimlərinin dəyərli elmi əsərləri təşkil edir.

Tədqiqatın Azərbaycan Respublikasında fəaliyyət böhran şəraitində pərakəndə satış sektorunda marketinqin idarə olunması perspektivləri “İdeal” parfüm və kosmetika mağazaları şəbəkəsinin timsalında göstərən mövzuya uyğun verilən materiallar təşkil etmişdir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi - bu dissertasiya işində tədqiqatımızın elmi yeniliyi isə böhran şəraitində mövcud və yeni marketinq strategiyaların və strateji marketinq idarəmə formalarını özündə birləşdirən yeni “Müştəri Marketinqi Modeli”nin tətbiqidir. Kimiləri üçün böhran gözlənilməyən “sürpriz” sayılırdı. Dünyanın nəhəng şirkətlərindən olan “Nike”ın prezidenti əbəs yerə “sürprizlərə nifrət edirəm, sürprizlər ad günlərində olmalıdır” deməmişdi. Kimlər üçünsə də bu böhran əsl “fərsət pəncərəsi” sayılırdı. Bu cür şirkətlər xərclərin azaldılması, əməkdaşların ixtisarı, aktivliyin azaldılması kimi ənənəvi mübarizə üsullarını deyil az büdcə ilə daha yeni taktika və strategiyaların hazırlanması uğrunda baş sındırmağa başladılar. Və məhz elə ondan sonra dünya iqtisadiyyatında böhran şəraitində müəssisələrin strateji marketinq idarə etməsi bütün digər sahələrdən önə çıxmağa başladı.

Tədqiqat işinin praktik əhəmiyyəti onun aktuallığından irəli gələrək olduqca yüksəkdir. Xüsusilə də Azərbaycan iqtisadiyyatında istehsalın o qədər də geniş olmadığı şəraitdə əsaslı idarəetmə səhvlərinə yol verməmək üçün anti-böhran üsul və formalarının nəzəri öyrənilməsi və praktiki tətbiqi bu mözunun olduqca təcrübi əhəmiyyətə malik olduğunu göstərir. Artıq müəssisələrdə marketinq şöbəsi əməkdaşları şirkətin ən önəmli insanları sayılırdı. Çünki dünyanı bürüyən böhran fırtınasından çıxış yolu tapmaq məhz onların öhdəsinə düşürdü. Təcrübə də onu göstərir ki, böhranı fərsət bilərək ona əvvəlcədən hazır olan şirkətlər yaranmış vəziyyətdən o qədər də böyük olmayan zərərlə çıxıb bildilər, hətta bir çoxları, məsələn Hyundai, Samsung, Ferrari kimi şirkətlər əksinə böhran vaxtları liderliyə yüksələ bildilər. Bəs böhrandan ən effektiv çıxış yolu nədir? Ümumiyyətlə böhran və onu yaradan səbəblərə nələr daxildir, böhran zamanı şirkətlərin marketinq strategiyaları necə olmalıdır kimi suallara bu dissertasiyada aydınlıq gətirməyə çalışacağıq. Bundan başqa dissertasiya işində böhranın tamam fəqrli və bir o qədər

də yeni aspekti, yəni satış və gəlir böhranı şəraitində şirkətlərin marketinq idarə edilməsi taktikaları haqqında araşdırma yer alır.

Mövzunun öyrənilməsi səviyyəsi - Böhran səbəbilə dünya səviyyəsində yeni bir nizamlamaya ehtiyac duyulduğu ortaya çıxmışdır. Bir çox ölkənin dalba dal tədbir planı elan etməsilə az da olsa bazarlarda etimad mühiti yaranmağa başlamışdır. Şirkətlərin sürətlə böyüdüğü bir dövrdə anti-böhran idarə etmə və strategiyalar bu baxımdan mövzumuzun öyrənilməsi səviyyəsinin dərinliyini göstərir.**Dissertasiya işinin ümumi xarakteristikası** - Dünyada baş verən iqtisadi böhran çox çəkmədi ki, sürətlə bütün sektorlara yayıldı. Vaxt irəlilədikcə böhranın dərinliyi daha da ortaya çıxdı və yeni xüsusiyyətlər qazandı. Baş vermiş son böhran nəticəsində 64 milyon insan yoxsulluğa sürüklənib, 81 milyon gənc işə işsiz qalıb. Yaranmış son global iqtisadi böhran dünya bazarlarının bir-birilə necə sıx bağlı olduğunu bildirdi. Bu dissertasiya işinin ümumi xarakteristikasını da məhz böhranın nəticəsi olan iqtisadi balansın pozulması hallarında müəssisələrin strateji marketinq idarə edilməsinin nəzəri və praktiki əsasları, böhran şəraitində tətbiq oluna bilən marketinq strategiyaları təşkil edir.

Dissertasiya işinin I fəslində böhran şəraitində strateji marketinq idarə edilməsinin nəzəri əsasları təhlil edilir. Burada strateji idarəetmədə marketinqin yeri və rolu, ümumiyyətlə marketinqin prinsipləri, vəzifə və funksiyaları sadalanır. Böhran şəraitində strateji idarəetmənin pərakəndə satış sektoru timsalında təhlilinin nəzəri əsasları da I fəslin tədqiqat obyektlərindəndir. Piter Drukerin dediyi kimi “şirkətlər üçün böhran şəraitində gəlir həyatda qalmanın qiymətidir”.

Dissertasiyanın II fəslində də məhz bu problemin – böhran şəraitində gəlirin təmin edilməsi taktika və strategiyaları araşdırılacaq. Bundan başqa müştərilərin böhran şəraitində davranışlarının dəyişməsi, yeni xarakter alması və bunun şirkətlərin fəaliyyətinə nə cür təsir etməsi, hansı tədbirlərin görülməli olduğu da II fəslin əsas mövzularından olacaq. Müştəri Marketinqi Modeli öncə

qeyd etdiyimiz kimi dissertasiya işinin əsas elmi yeniliyi hesab olunur. Burada müştərilərin diqqətini çəkəcək strategiyaların işlənməsi və tətbiqi əsasən təhlil olunur. Bu model həm də böhran şəraitində marketinq kompleks elementlərinin ayrıca istifadə olunma formalarını araşdırmağı tələb edir. İlk olaraq qiymət amilinin böhran şəraitində nə cür istifadə oluna biləcəyini təhlil olunur. qiymət amili məhsul amili ilə ələxsüs böhran şəraitində qarşılıqlı asılı olduğundan dissertasiya işində bu iki amili birlikdə təhlil ediləcəkdir.

Dissertasiyanın III fəslində isə bütün dediklərimizin Azərbaycan şirkətləri nümunəsində ifadəsini və necə təsir göstərməsini öyrənəcəyik. Bildiyimiz kimi böhran zamanı ən əsas pərakəndə satış sektorunda bu özünü daha tez biruzə verir. bu fəsildə də biz məhz Azərbaycanda pərakəndə satış sektoru timsalında marketinqin idarə olunması, pərakəndə satış sektorunun özəllikləri və xüsusiyyətləri və mövcud vəziyyətdən çıxış yolunun Azərbaycan nümunəsini araşdırmağa çalışacağıq. “İdeal” parfüm və kosmetika mağazaları şəbəkəsi, eləcə də “Nurgun Trading” şirkətlərinin nümunəsində pərakəndə ticarət müəssisələrinin böhran şəraitində strateji marketinq qərarları və idarəetməsi formaları praktiki cəhətdən təhlil edilir. Tədqiqatın aprobasiyası və nəticələrin tətbiqinə dissertasiya işində geniş yer verilmişdir. İstər dünya , istər yerli şirkətlərin timsalında mövzunun öyrənilməsinin nəzəri əsaslarının praktiki tətbiqinə dair çoxsaylı nümunələr verilmişdir.

Dissertasiya giriş, 3 fəsil, nəticə və istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısı adlı hissələrdən ibarətdir. Dissertasiyada 1 sxem, 7 cədvəl və 22 şəkildən istifadə olunmuşdur.

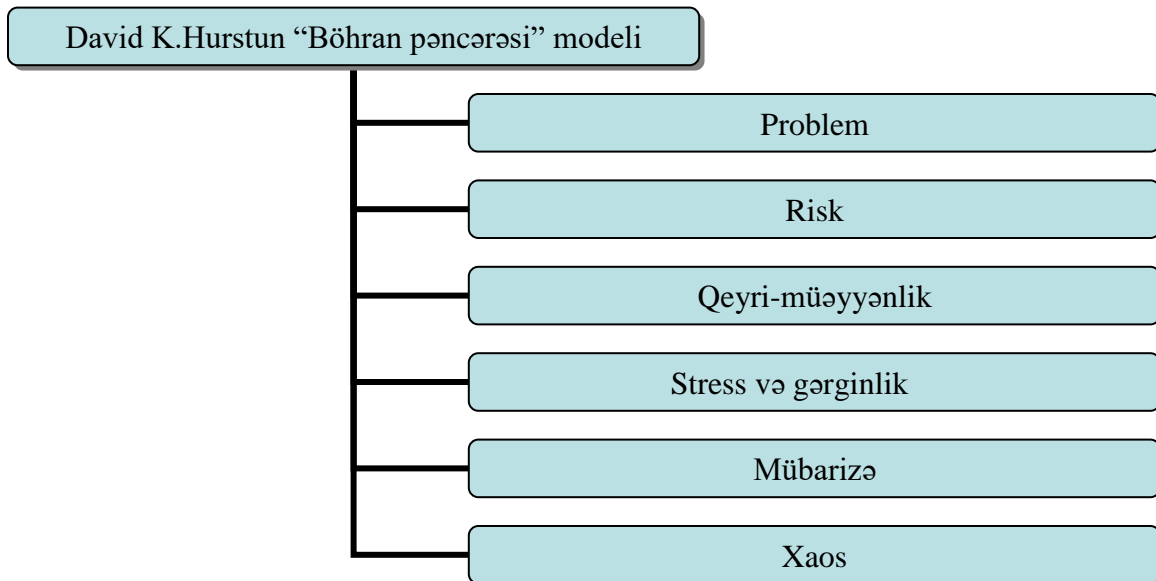
Fəsil 1 Müəssisələrin strateji marketing idarəedilməsinin nəzəri əsasları

§1.1.Strateji marketing biznes strategiyasının işlənilib hazırlanmasının mühüm şərti kimi

Müəssisələrin idarə edilməsində strateji marketingin yeri və rolu haqqında danışmadan öncə fəslin də adından göründüyü kimi ilk olaraq böhran, onu yaranan səbəblər, böhranın yaranmasına təsir edən faktorlara nəzər salmaq lazımdır. Ancaq bu halda müəssisələrdə tətbiq olunan ənənəvi strateji marketing üsul və formalarına yenilik gətirə, onu mövcud böhran şəraitində daha düzgün qiymətlənirə bilərik.

Böhrana müxtəlif tərif və yanaşmalar mövcuddur. İqtisadiyyatın və eləcə də siyasətin hər sektorunda yaşana bilən böhrana indiyədək bir çox izahlar, təriflər verilib. İqtisadçıların bir qisminin fikrinə görə böhran tələb və təklif tarazılığının pozulmasıdır. Dünyada ilk böhran örnəyi kimi 1711-ci ildə İngiltərədə Latın Amerikasına ölkələrinə məhsul satılması məqsədilə yaranmış olan “Cənub Dəniz Birliyi”nin fəaliyyətinin fiaskoya uğraması göstərilir. Digər elm adamlarına görə isə böhran, böhrana səbəb olan faktorlar qarşısında müəssisələrin, qurumların iş prinsiplərinin pozulmasına və iqtisadi və mənəvi itkilərin yaranmasına səbəb olan, eyni zamanda plansız şəkildə ortaya çıxan problemlərin həll yollarının kifayət etməməsi nəticəsində ortaya çıxan qeyri-müəyyən vəziyyətdir. Böhranlar müəssisələrin qarşılarına qoyduqları hədəfləri təhdid edən, yaranmış çətin vəziyyətdən çıxış üçün zamanın az olduğu, ortaya çıxarkən qərarvermənin kəskin şəkildə çətinləşdiyi və şirkətin bütün təbəqələrində stress, gərginlik yaranan, gələcək inkişafı şübhə altına salan bir durumdur. Böhranı digər iqtisadi çətinliklərdən fəqləndirən əsas cəhət, burada ani qərarvermənin vacib olmasıdır. Zaman anlayışı böhran vəziyyətində ən qiymətli xəzinə rolunu oynayır. Ancaq böhrana təkcə iqtisadi gerilik kimi baxmaq da düzgün deyil. Bu fikri bəzi məşhur

şirkətlər artıq çoxdan sübut ediblər. Bu kimi şirkətlər digərlərindən fərqli olaraq böhrana “fərsət pəncərəsi” kimi baxmışlar. Böhranın gətirdiyi təhdidlər, qorxu və risqlər qədər, təklif etdiyi imkanlar, fərsətlər də vardır. Bu fərsətləri dəyərləndirə bilən şirkətlər məhz böhrandan uğurla çıxmağı bacaran şirkətlərdir. Böhran anlayışına indiyədək ən doğru yanaşmanı isə David K.Hurst öz “Böhran və Yenilənmə” kitabında aydınlıq gətirib. Belə ki, Hursta görə böhranın iç mənasını açan 6 termin vardır ki, onların hamısı birlikdə böhranı ən yaxşı şəkildə tanımağa imkan verir.



Şəkil 1.1. David K.Hurst "Böhran pəncərəsi" modeli

Qısaca, böhranı daha yaxşı anlamaq üçün bu 6 terminin açılışına diqqət edək. Beləliklə,

1.Problem – müəssisələrdə gözlənilən vəziyyət və nəticələrlə gerçəkləşən vəziyyət və nəticələr arasındakı uyğunsuz bir durumdur.Problem anlayışı ümumən böhrandan fərqlidir. Problemlər həll olunduğu zaman istənilməyən nəticələrə səbəb ola bilər. Böhran isə istənilməyən, arzuolunmayan nəticədən daha çox şirkətlərin yaşamasını təhlükəyə salır. Bununla belə problemlərin həlli zamanında tapılmazsa,

əsaslı böhranlara da gətirib çıxara bilər. Ona görə də problemi birbaşa böhranla əlaqəli bir termin kimi qəbul etmək olar.

2.Risk – Risk fransızca (risque) “ehtiyat, təhlükə” mənası verir. Risk, bir işə başlarkən qərar verən şəxsin etdiyi hərəkətinin gələcəkdə nə ilə nəticələne biləcəyini tam olaraq müəyyən edə bilmədiyi bir durumdur. İqtisad elminə görə isə məhz fayda risk qarşılığında əldə edilən gəlirdir. Riskin böhranla əlaqəsini daha yaxşı anlamaq üçün “Crhysler” firmasının 1970-ci illərdə qarşılaşdığı problemi nümunə göstərə bilərik. “Crhysler”in prezidenti Lee İacocca şirkətində baş verən maliyyə böhranı zamanı rəqiblərindən fərqli olaraq böhranı idarə etmək üçün ayrıca “böhran komandası” yaradaraq bütün səlahiyyətləri onlara verməklə riskə getmişdir. Həmin komanda birlikdə təhlilləri nəticəsində şirkətin 1700 əməkdaşının maaşlarında azaltma, bir qism işçiləri müvəqqəti uzaqlaşdırma, bəzi sektorlarda fəaliyyəti azaltmışdı. Nəticədə həmin böhrandan şirkət uğurla çıxıb çıxmışdı. O səbəbdən riskin əsaslı şəkildə edilməsi böhrandan çıxış yolu kimi kömək edə bilər.

3.Stress və gərginlik – Stress, insanların rahatlığı üçün təhlükəyə işarə və ya bir xəbərdarlıq olaraq baş vermiş hadisəyə qeyri-adi fizioloji və psixoloji reaksiyadır. Başqa bir sözlə desək, stress mühitin potensial təhlükələrinə qarşı fiziki və mənəvi etirazdır. Gərginlik isə qurumların və ya insanların onlara qarşı olan müxtəlif təzyiq və istəklər qarşısında göstərdiyi reaksiyadır. Böhran şəraitində stress və gərginliyin olması şirkətlərdə böhranı dəf etməyə mane olan ən əsas faktorlardan biridir. Çıxış yolu kimi isə şirkətlər adətən əməkdaşlarında olan stres və gərginliyi aradan qaldırmaq üçün onlarla psixoloji söhbətlərə və gələcək inkişaf perspektivlərini onlara izah etməyə üstünlük verirlər.

4.Mübarizə - mübarizə, müəssisələrdə iki və ya daha çox qrup arasında vəzifələrin bölgüsü, tükənən qaynaqların paylanması, status, məqsəd və dəyər fərqlərinin aradan qaldırılması əsasında həmin qrup və ya sektorlar arasında yaranmış vəziyyətdir. Böhran şəraitində müəssisələrin strateji marketinq idarə edilməsində mübarizəyə iki fərqli baxış var. Bir qrup menecerlər mübarizəyə yaradıcılığı artıran, yeniliklər bəxş edən hadisə kimi baxaraq onu düzgün idarə etməyə çalışırlar. Bu taktika böhran şəraitində ən effektiv metodlardan sayılır. Digər bir yanaşmaya görə isə menecerlər daxili mübarizənin gələcək daxili böhrana səbəb olacağını düşünərək hər vəchlə onu aradan qaldırmağa və münasibətləri yumşaltmağa çalışırlar. Odur ki, böhran şəraitində vəziyyətə görə mübarizədən effektiv istifadə etmək mümkündür.

5.Qeyri-müəyyənlik – Günümüzdə şirkətlər onlara lazım olan informasiyaları çox qısa zamanda əldə edə bilmə , ən son yeniliklərdən çox effektiv istifadə imkanına sahibdirlər. Bununla yanaşı texnologiyanın sürətlə inkişafı müəssisələrin əldə etdiyi informasiyanın nə müddətdə gündəmdə qalacağı, effektiv olacağını qeyri-müəyyənliyə salır. Texnologiyalar o qədər sürətlə dəyişir ki, bəzən şirkətlər bu dəyişikliklərlə ayaqlaşma bilmirlər. Böhran şəraitində qeyri-müəyyənliklərin ortaya çıxması isə müəssisələr üçün ən gzlənilməz və onları çətin vəziyyətə salan durum kimi qiymətləndirilir. Çünki elə bir zamanda vaxt gözləmir, lakin qeyri-müəyyənlik şəraitində təcili qərar qəbul etmək lazım gəlir. Burada isə artıq böhranın digər elementi risk ortaya girir. Ona görə bəzi iqtisadçılar böhran şəraitində şirkətlərin marketinq strategiyaların işlənməsində risk və fürsətləri bir medalın iki üzünü kimi qiymətləndirirlər.

6.Xaos – Xaos mənaca “qarışıqlıq, düzensizlik” deməkdir. Xaos adının hallanması 19-cu əsrin sonlarında fransız riyaziyyatçısı Henri Poinkarenin “Elm və metodlar”

adlı əsəri ilə bağlıdır. Problem kimi xaosa da ikili yanaşma mövcuddur. Böhran şəraitində meydana çıxan kaos şirkətlər üçün baş bəlasına çevrilsə də, menecerlər kaosdan da fayda götürməyə çalışırlar. Xaosun düzgün yönləndirilməsi şirkətin böhrandan uğurla çıxmasında rol oynaya bilər. Böhrana səbəb olan faktorları aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar:

- Xarici mühit amilləri
- Daxili mühit amilləri
- Müəssisələrdən qaynaqlanan səbəblər
- Digər səbəblər (gizli böhran səbəbləri)

Müəssisələrdə böhrana səbəb xarici mühit amillərinə iqtisadi, texnoloji, sosial-mədəni, hüquqi-siyasi və təbii fəlakətlər amilini göstərmək olar. Xarici mühit amillərinin əsas digərlərindən əsas fərqi ondadır ki, onlar öncədən təxmin edilə və nəzarət edilə bilinməyən amillərdir. Bütün bunlarla yanaşı **sıx rəqabət mühiti** də müəssisələrdə böhrana səbəb ola bilər. Çünki bir müəssisənin rəqabət gücü istehsal etdiyi mal və xidmətlərin rəqiblərin mal və xidmətləri ilə müqayisədə nə qədər keyfiyyət və müştəri məmnuniyyətinə səbəb ola biləcəyi ilə ölçülür. Şirkətlər belə bir durumda müvafiq marketinq strategiyaları tətbiq etməzsə, daxili böhran yaşama ehtimalı daha da artır. Buna nümunə kimi, məsələn, Türkiyənin “Filiz Qida” makaron firmasını göstərmək olar. Belə ki, 2001-ci ildə Türkiyədə qida sektorunda misli görünməmiş rəqabət olduğundan sektordakı şirkətlər gah qiymətləri salır, gah da çeşidlərinə yeniliklər qataraq rəqabət üstünlüyünə nail olmaq istəyirdilər. Ancaq elə həmin il İtalyan makaron firmasının əlverişli şərtlərlə bazara məhsul təklif edərək sektora girməsi bütün şirkətlərə təsir etdi. Nəticədə “Filiz Qida” şirkəti davamlı qiymət endirimlərindən sonra daxili böhran yaşayaraq 5 mart 2003-cü ildə İtalyan makaron istehsalçısı “Barilla SPA” şirkətinə satıldı.

Müəssisələrdə böhranın ortaya çıxmasında önəmli rol oynayan faktorlardan biri də müəssisələrin daxilindən qaynaqlanan bir qrup problem və

çatışmamazlıqların olmasıdır, yeni daxili faktorlardır. Ümumiyyətlə isə müəssisələrdə böhrana səbəb olan daxili və xarici mühit amillərini aşağıdakı şəkildə daha aydın təsvir edək.

	Daxili	Xarici
Texniki/iqtisadi	Məhsul/xidmət qüsurları, sənaye qəza və qüsurları, kommunikasiya problemləri, texnoloji problemlər, iflaslar	Yanğın, təxribatlar, təbii fəlakətlər, siyasi böhranlar, beynəlxalq böhranlar
Sosial/təşkilati	Dəyişikliklərə uyğunlaşmada uğursuzluq, təşkilatın iflası, dezinformasiya, dedi-qodu, qanunsuz hərəkətlər, iş güvənliyi, əməkdaşlarla bağlı problemlər	Terrorizm, boykotlar, aclıq aksiyaları, yalan xəbərlər, məhsul təhrifləri, sarsıdıcı rəqabət, qanuni problemlər

Şəkil 1.2. Böhrana səbəb olan daxili və xarici mühit amilləri

Statistika göstərir ki, şirkətin davamlı inkişaf tempi də böhrana səbəb ola bilər. Almaniya iqtisadi araşdırmalar mərkəzinin eksperti Stefan Koothsun dediyi kimi “Biznes-sikllərdə bir alpinist müdrikliliyi mövcuddur: Uca dağlarda dərin enişlər həmişə var.”

Məsələn, dünyada şəxsi təyyarələrin istehsalı üzrə lider olan “Cessna” 2016-cı ilin ilk yarısında istehsal həcmi 12.6 milyarddan 16 milyard dollara, yəni istehsalını 27% artırmağa bildi. Bunun həmin artdan isə kəskin düşüş başladı. Belə ki, bir neçə həftə yeni sifarişlərin olmaması, köhnə sifarişlərdən isə imtina edilməsi 535 təyyarə istehsalının anıdan 375-ə düşməsinə, yəni istehsalın 30% azalmasına səbəb oldu.

Böhrana səbəb olan digər (gizli) faktorlar da vardır. Buraya müəssisə daxili idarəetmənin düzgün qurulmaması, vaxtında strateji-marketing qərarlarının verilməməsi, şirkətdaxili strukturların qeyri-proporsional qurulması, əməkdaşların

dil, din və dünyagörüşü səviyyələrinin fərqliliyi, onların təhsil səviyyəsinin yetərli olmaması, siyasi hadisələrdə lüzumsuz iştiraklar və s. ola bilər.

Böhran ərafəsində ənənəvi mübarizə üsullarından biri də yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi işçilərin ixtisarıdır. Aşağıdakı cədvəldən də görürük ki, böhranın simptomları hiss olunan kimi ilk zərəri adətən sırası əməkdaşlar görür.

Cədvəl1.1.

Müəssisələr	Çıxarılmış işçi sayı	Müəssisələr	Çıxarılmış işçi sayı
Daimler Chrysler	26000	Textron	3600
Motorola	22000	Schavb	3400
Lucent technologies	16000	Ericsson	3300
Delphi Automotive	11500	Gateway	3000
Verizon	10000	ShopKo Stores	2500
Procter&Gamble	9600	AOL Time Varner	2400
Solectron	8200	Sears	2400
Sara Lee	7000	Electrolux	2000
ADC Telekom	6000	Service Merchandise	1750
Whirlpool	6000	Hewlett-Packard	1700
J.C.Penney	5300	American Greetings	1500
Compaq	5000	3Com	1370
DuPont	4000	Amazon.com	1300
Walt-Disney	4000	Freightliner	1085
Xerox	4000	Norfolk Southern	1000

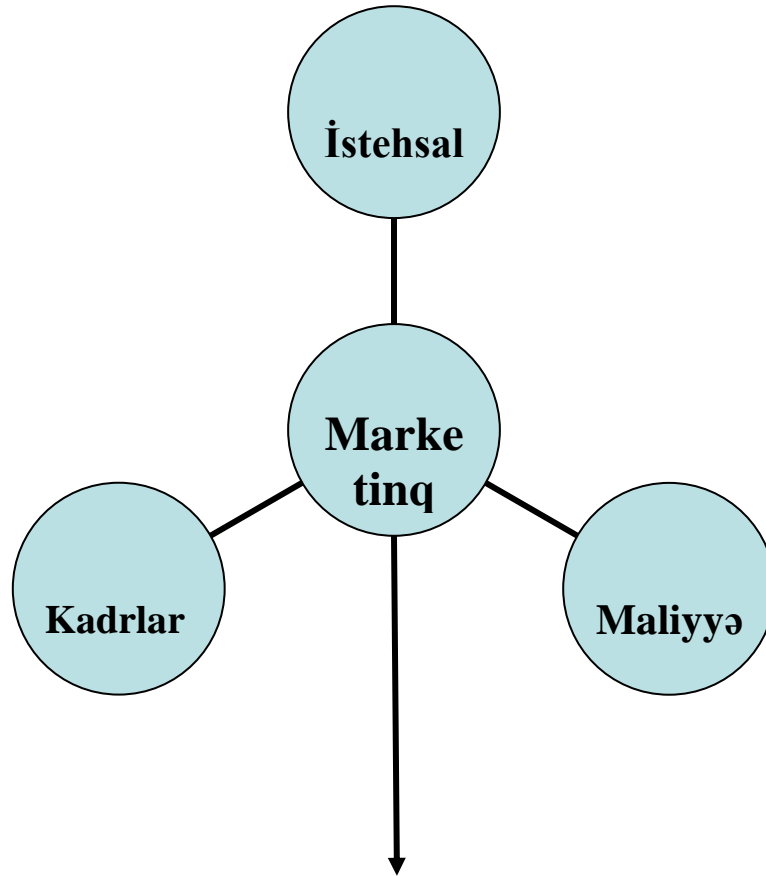
Qaynaq: www.ap.com/companies

Cədvəl1.1. Şirkətlərdə işdən çıxarılan işçilərin sayı

Qısa da olsa, yuxarıdakı nümunə və izahlarla böhran, onun təsir formaları, yaranması səbəbləri haqqında məlumat verdik. Böhran anlayışının tam izahından sonra diqqət yetirməli olduğumuz digər önəmli məsələ isə məhz böhran şəraitində müəssisələrdə strateji marketinqin yeri və roludur. Məhz böhran şəraitində

müəssisələrdə marketing xidməti əsas diqqət mərkəzində olur. Çünki şirkətin gələcək taleyi strateji marketing qərarlarından asılıdır.

Müəssisə üçün Marketing ən mühüm funksiyalardan biridir. Bunu aşağıdakı sxemdə də görmək mümkündür:



Şəkil 1.3. Müəssisədə marketingin əsas funksiyası

Müəssisədə marketing prosesi praktiki olaraq bazarda olan qarşılıqlı əlaqələrinin bütün tərəflərini özündə birlədirərək, eyni zamanda istehsalçı istehsal etdiyi məhsulu yalnız bazarda reallaşdırma bilər. Odur ki, bazarsız əmtəələrin reallaşdırılması mümkün olmadığı ucun məhsulsuz (xidmətsiz) bazar ola bilməz.

İstehsal - mövcud olması və inkişafı üçün zəruri olan maddi nemətlərin yardılması prosesidir. İstehsal insan həyatının əsas mərhələsidir və başqa fəaliyyət növlərinin də maddi əsası köküdür. Hər bir şirkət daim dəyişkən marketing mühitində fəaliyyət göstərir. Müəssisə artım tempilə inkişaf edirsə” istehlakçı qrupu üçün dəyər əhəmiyyətli olan nəşə istehsal etməli dir. Hər bir şirkət bilməlidir ki, onun məqsədləri və məhsul çeşidi bazar üçün önəmlidir. İstənilən müəssisə təşkilat bazar imkanlarını aşkar edə bilməlidir. Bütün bunları reallaşdırmaq üçün müəssisələrdə marketing mühitini formalaşdırmaq, təşkil etmək zərurəti formalaşır. Yalnız və yalnız cəmiyyətin artan tələbatının tam ödənilməsi müəssisələrdə marketing mühitinin formalaşdırılması vasitəsilə həyata keçirilə bilər. Bu təcrübəni inkişaf etmiş sənaye ölkələri də təsdiq edir. Azərbaycanda artıq bu təcrübədən yeni də olsa, fəaliyyət göstərən bir çox dövlət və özəl müəssisələr, şirkətlər də istifadə edirlər.

F.Kotler, Q.Armstrong, C.Sonders və V.Vonq məşhur marketing mütəxəssisləri olan müəssisələrdə strateji marketing idarə edilməsinin 5 tipini qeyd edirlər.

1. İstehsalın təkmilləşdirilməsi
2. Məhsulun təkmilləşdirilməsi
3. İqtisadi təşəbbüslərin intensivləşdirilməsi
4. Marketing və sosial-etik marketing

İstehsalın təkmilləşdirilməsi konsepsiyası müştərinin geniş çeşidli və münasib qiymətə olan məhsula tələbatına əsaslanır. Bu konsepsiyaya görə müəssisələr öz istehsal strukturlarını sırf müştərilərin tələbatlarına görə formalaşdırmalıdırlar. Məhsulun təkmilləşdirilməsi konsepsiyası isə məhsulun özəllik və xüsusiyyətlərinin təkmilləşdirilməsinə istiqamətlənir. İqtisadi təşəbbüslərin intensivləşdirilməsi konsepsiyası isə dəyişən müştəri tələbatı və həmin tələbatı uyğun olan məhsulun bazara fərqli formada yeridilməsi taktikasındır. Marketing

konsepsiyasına görə müəssisələrin uğurunun səbəbi bazarın ehtiyac və tələbatlarının düzgün öyrənilməsidir. Sosial-etik marketinq konsepsiyası isə marketinq konsepsiyasının inkişafı kimi özündə bazarın ehtiyac və tələbatlarına uyğun işini qurmaqla müəssisələrin həm də cəmiyyətə faydalı ola bilməsini ehtiva edir.

Beləliklə, yuxarıdakı misallardan da gördük ki, ələxsüs böhran şəraitində müəssisələrdə ən vacib rolu məhz strateji marketinq idarəetməsi tutur. Strateji marketinq idarəetməsi müəssisənin bazarda qalmasını, inkişafını şərtləndirən amildir. Məhz onun sayəsində ən çətin böhranı belə normal qəbul edib, ona öncədən hazırlıqlı olub həmin böhranı fürsətə çevirmək mümkündür.

§1.2.Sənaye müəssisələrinin strateji marketinq idarəedilməsinin mahiyyəti və tərkib elementləri

Təşkilat üçün bazarın cəlbədiciliyi bazarın seçilməsində böyük rol oynayır. həvəslənmiş kompaniyalar sonradan anlamışlar ki mübarizə aparmaq üçün bazarın cəlbədiciliyindən, real imkanları yoxdur və nəticədə uğursuzluğa səbəb olmuşlar. 2000-ci ilin əvvəllərində iflasa uğramış internet kompaniyaları imkanları araşdıraraq, digər internet-kompaniyalar üzərində üstünlük əldə etmək üçün kifayət qədər bilik və vərdişə yiyələnmişlər.

İstehlakçı məhsulları almır. Uçuncü baza prinsipinə görə alıcılar məhsulları almır; onlar məhsulların nəyə yarayacağını- yəni öz problemlərinin həll edə biləcəyini alırlar. Bir sözlə, istehlakçıları məhsul və ya xidmətin texniki xüsusiyyətləri deyil, həmin məhsulu və ya istehlak etməkdən nə qədər fayda götürməsi düşündürür. Misal üçün, hər şeyi özü görməyi xoşlayan həvəskar, kitab rəflərini divara bərkitmək üçün lazım ola biləcək bütün alətləri toplayır. Bunlardan biri, rəfləri bərkitmək məqsədilə şurupları bağlamaq üçün deşiklərin açılmasında

istifadə edilən burğu aləti ola bilər. Amma peşəkar ustaya, dörddüymlü burğu aləti deyil, dörd düym diametri olan delik işinə yarıyar. Burğu aləti bu nəticəni (deşiyi) əldə etmək üçün sadəcə vasitədir; o, yalnız, daha yaxşı metod və ya həllin meydana gəlməsinədək həmin tələbatın ödənilməsi vasitəsi kimi çıxış edir (Kotler, 1997). Ticarət mollarında pərakəndəsatış marketinqinin istiqamətlərindən biri kateqoriyaların idarəedilməsidir ki, burada pərakəndə tacirlər istehsalçıların brendlərindən deyil, müştərilərin tələbatlarından asılı olaraq öz kateqoriyalarını müəyyənləşdirirlər.

Müəssisələrin strateji-marketing idarə edilməsini daha mükəmməl həyata keçirmək üçün ilk növbədə böhran şəraitində marketingin məqsədləri, onun funksiya və prinsiplərini müəyyənləşdirilməlidir.

Müştərilərin tələbatlarından asılı olaraq istehsalçıların brendlərindən deyil, pərakəndə tacirlər bu kateqoriyaları müəyyən edərək, istehlaka hazır olan məhsulların əvəzlənməsini müəyyənləşdirir. İstehsalçıların məqsədi pərakəndə tacirə məhsullarının və brendlərinin həmin kateqoriyaya dəyərli nə əlavə etdiyini bildirməkdir. Kateqoriyanın müəyyənləşdirilməsi ən sadə şəkildə aşağıdakı kimidir :

İstehsalçı istehsal edir	kartof çipsiləri
Pərakəndə tacir satır	duzlu qəlyanaltı
Müştəri alır	səhər yeməyi

Şəkil 1.4. Müştəri faydası modeli

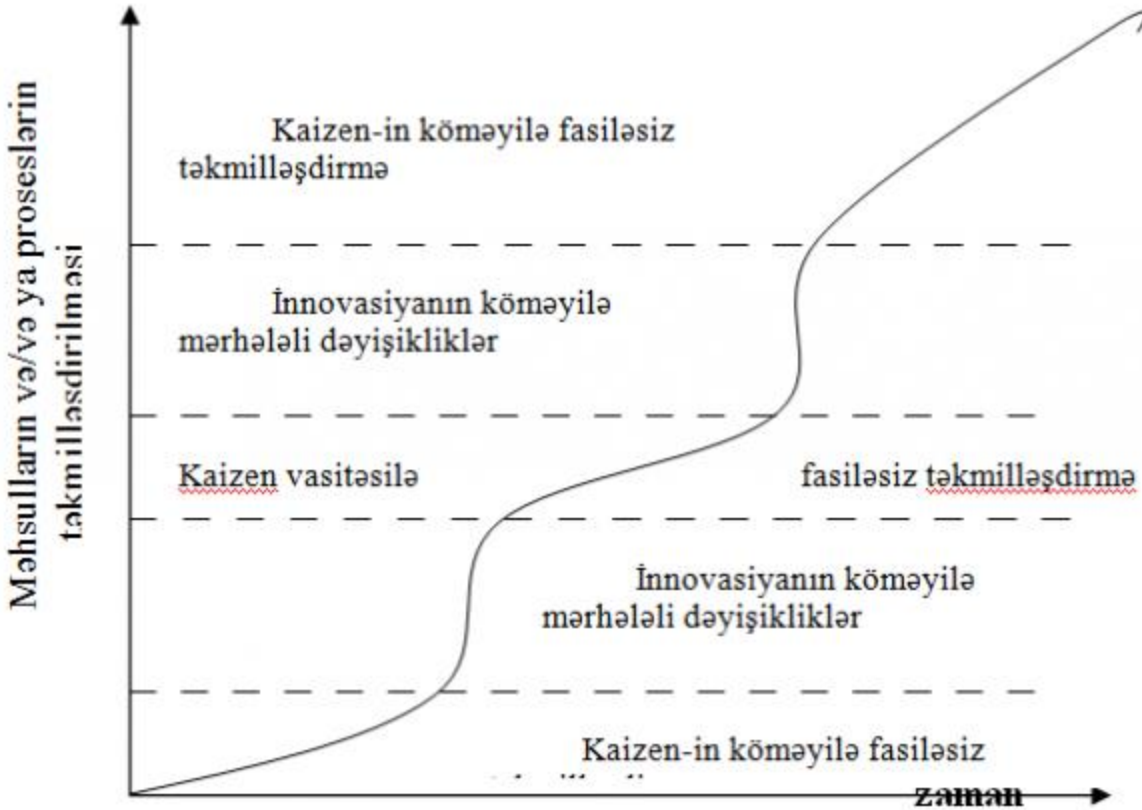
Əgər bazara müştərinin gözü ilə baxılsa, onda, bazar imkanları və təşkilatın rəqabətqabiliyyətliliyinə qarşı olan təhlükələr barədə tamamilə başqa təsəvvürlər yaranar. Aparılan bəzi müşahidələrin nəticələri gözlənilməz olub. ABŞ-da

pərakəndə ticarətlə məşğul olan və güzəştə sövdələşmələr aparan “Wal-Mart” və Britaniyada gastronomlar şəbəkəsinin sahibi olan “Aldi” cümə günləri uşaq əskilərini və pivəni birgə qablaşdırılmış şəkildə satırlar.

Artıq tez-tez marketing təşkilatda olan hər bir şəxsin məşğul olduğu işə çevrilir. Hər bir şəxsin fəaliyyəti son müştəriyə və onların razı qalmasına təsir göstərə bilər. Şirkətin, marketing məlumatlarını yüksək səviyyədə təhlil etməyi bacaran və bazar payını mində bir dəqiqliyə qədər hesablaya bilən, lakin müştəriyə təqdim edilən məhsul və ya xidmətə təsir qabiliyyəti aşağı olan mütəxəssislərin marketing sahəsində işə qəbulu zamanı yarana bilər. Marketing bölməsi “marketingi həyata keçirən” yeganə bölmə kimi nəzərdən keçirilir, digər bölmələr ancaq öz vəzifələri ilə məşğul olur. təşkilat öz strukturunu sadələşdirəndən sonra İdarəetmədə bürokratik səviyyələrin sayını azaltmaq və bölmələr arasında süni funksional maneələri aradan qaldırmaqla personalın işi olduğu üzə çıxir. Marketingin təşkilatın çiçəklənməsi və həyat qabililiyyətliliyinin təmin edilməsində əhəmiyyətini nəzərə alaraq belə vacib sahənin tək marketing bölməsinin üzərinə düşən hissəsi bazarlar tərkibinə görə müxtəlifdir. Bazarların müxtəlif tərkibə malik olduğu -onlar müxtəlif fərdi müştərilərdən, subbazarlardan və ya müştərilərdən olur. praktiki olaraq iki və ya daha çox kürsünün arasına düşür və dəqiq istiqamətlənmiş rəqiblər universal məhsulla seqmentlərdən ibarət bazarı ödəmək üçün şirkətproblem yaşiyir. bazarı seqmentləşdirmənin əsas üsulu müştərinin məhsul və ya xidməti əldə etməsi və ya istehlakı zamanı əldə etdiyi faydalılığa görməkdir. seqmentləşdirmə faydalılığa görə bazarın seqmentləşdirilməsinin ənaktual mərhələlərindən biridir. Müxtəlif faydalılığa tələbat kimi seqmentləşdirmənin əsil səbəbi vurğulanır.

Hər şeyin müvəqqətidir. Bazarlar daima dəyişir, məhsullar müvəqqəti olaraq mövcud olur və ödədikləri arzu və ya tələbatın ödənilməsinin yeni və ya daha yaxşı üsulu meydana gəldikdə sıradan çıxır; onlar yeni həll və ya başqa faydalılıq

təchizatçısı meydana gələnədək gündəmdədilər. Məhsulların hər şeyə qadir olmadığını və onların bazara daxil olma, inkişaf, təkmilləşmə və tənəzzül kimi məhsulun həyat tsiklinə tabe olduğunun qəbul edilməsi kompaniyada daha uzaq perspektivi planlaşdırmağa maraqla oyardı. Onlar bugünkü mövcudluqlarının mənbəyi sıradan çıxanda, onun əvəz olunması üçün kompaniyanın portfelində yeni məhsullar olacağına əmin olmalıydılar. Məhsul portfelinin planlaşdırılmasının hazırlanması, son illərdə, marketinqin strateji idarəetməyə verdiyi ən dəyərli töhfə oldu. Məhsul və xidmətlərin mütəmadi təkmilləşdirilməsi ehtiyacı da açıq-aşkar idi. Müştərilərin ehtiyaclarının dəyişməsi, məhsul və ya xidmətdən almaq istədikləri keyfiyyətə qarşı daha da tələbkər olması təşkilatları öz mövqelərini inkişaf etdirmək və hətta qorumaq üçün təkliflərinin səviyyəsini daima yüksəltməyə məcbur edir.



Şəkil 1. 5. Məhsul və proseslərin təkmilləşdirilməsi

Məhsul və proseslərin təkmilləşdirmənin iki əsas prosesi var, innovasiyanın köməyiylə birincidə nisbətən böyük mərhələ baş verir. Rəngli televizorlar və kompakt disklər kimi texnikada olan digər mərhələli dəyişikliklər qısa vaxt ərzində böyük vusət aldı. kiçik miqyaslı dəyişikliklər İkinci yanaşmada fasiləsiz olaraq baş verir. Bir sıra müəlliflər belə yanaşmanın 1950-ci illərdə yapon təşkilatlarının dünya bazarında müvəffəqiyyətinin əsas amillərindən biri hesab edirdilər. **Kaizen** yaponların fasiləsiz təkmilləşməsi adlanır və onu təşkilatın böyük hissəsi hesab edilərək şirkət, artıq çox mərhələli innovasiya dəyişikliklərinin üstünlükləri ilə fasiləsiz təkmilləşmənin üstünlüklərini təkmilləşdirməyə başlamışdır. Dəyişikliklərin texnika və texnologiyaya daha ciddi təsiri, yəqin ki, ən çox kompüter sənayesində hiss olunur.

Maqistr işinin bu hissəsinin yekunu olaraq , müəssisələrin strateji marketinq idarəetməsində nəzəri əsas rolunu oynayan marketinqin prinsipləri, funksiyaları və məqsədləri böhran şəraitində istənilən cür çətin situasiyada, bizim misalda isə konkret böhran şəraitində atılacaq bütün praktiki addımlar ilk öncə nəzəri bazaya əsaslanaraq hazırlanmalıdır.

§1.3. Böhran şəraitində satış müəssisələrinin strateji marketinq idarəedilməsi

xüsusiyyətləri

Ölkəmiz müstəqillik əldə etdikdən sonra bazar iqtisadiyyatı yolunu seçərək yeni iqtisadi münasibətlər sisteminə qədəm qoymuşdur. Bu dövrdə xalqın maddi rifah halının yaxşılaşdırılması sahəsində ticarətin mühüm rolu vardır. Mənfəət əldə edilməsi məqsədilə məhsul istehsal edən , satan , müvafiq iş və xidmətlər ,müəssisə - mülkiyyət formasından asılı olmayaraq ictimai tələbatın ödənilməsi və həyata keçirməklə özəl fəaliyyətlə məşğul olan hüquqi şəxslərdir . Müəssisə müstəqil olaraq öz fəaliyyətini həyata keçirir . vergiləri

və digər məcburi ödənişləri ödədikdən sonra mənfəətin qalan hissəsini öznəzarətində saxlamaqla məhsul istehsal edir.

Əmtəə və xidmətlərin bilavasitə son istehlakçılara qeyri – kommersiya məqsədlərinə istifadə üçün satışını həyata keçirən müəssisələr pərakəndə ticarət müəssisələridir. Bu mövzuda pərakəndə ticarət müəssisələrinin mahiyyəti, funksiyaları və növləri, iqtisadi - təşkilati göstəriciləri şərh ediləcək. Həmçinin biz ölkədaxili pərakəndə ticarət müəssisələrinin müasir vəziyyəti, iqtisadi-təşkilati göstəriciləri üzrə əhatəli şəkildə təhlil aparacağıq.

Bazar münasibətləri şəraitində Azərbaycanda pərakəndə ticarət inkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatı ölkələrində ticarətin inkişaf təcrübəsinə istinad edir. Ölkələrdə böyük insan resursları cəmlənmiş, bu sahəyə geniş həcmdə maliyyə vəsaitləri cəlb olunur, elm və texnikanın son nailiyyətləri həyata keçirilir. Bu ölkələrdə ticarətdə məşğul olanların xüsusi çəkisi ümumi işləyən əhalinin 20%-dən çoxunu təşkil edir. Qərb ölkələrində ticarət sahəsində işçi qüvvəsindən istifadənin miqyasları geniş olsa da, bu sahəyə işçi qüvvəsinin daim axını baş verir. Bu cür vəziyyət onunla izah olunur ki, ticarət sahəsinin daxilində əmtəə satışı prosesinin daha səmərəli olmasını təmin edən kommersiya fəaliyyətinin yeni növlərinə ehtiyac duyulmuşdur. Xüsusi xidmət bölmələri yaradılır ki, bunlar da istehlakçı tələbinin öyrənilməsi və proqnozlaşdırılması, mağazaların fəaliyyətinə nəzarət, ticarətin bu və ya digər forma və metodlarının təhlili və səmərəliliyinin müəyyən edilməsi, ehtimal olunan tələbin proqnozları əsasında məmulatların yeni növlərinin işlənməsi və hazırlanması, standartların və markalanmanın tətbiqi, alıcıların yeni əmtəələrin istehlak keyfiyyətləri və xüsusiyyətləri barədə məmulatlandırılması, sərğilərin təşkili və s. bu kimi işlərlə məşğul olurlar.

Azərbaycanda pərakəndə satış sektorunun özəlliklərini, ələxsüs də böhran şəraitində onun inkişaf meyllərini təhlil etmək üçün ilk növbədə biz müəssisənin pərakəndə satış xidməti, onun maddi-texniki bazası, təsnifləşdirilməsini bilməliyik.

Ona görə bu sualımızda əsasən pərakəndə satış sektorunun ümumi bazar idarəetmə konsepsiyası kimi yanaşacayıq.

Ticarətdə əmək vasitələri, malların realizə edilməsi və nisbətən az da olsa, onların istehsal prosesində iştirak edir. Ticarət müəssisələrinin miqdarı, anbarlarının sayı, sahəsi və tutumu, maşın və avadanlıqların sayı, onların gücü və s. əsas kapitalın göstəricilərindən biridir. Ticarət müəssisələrinin miqdarı artdıqca, onların müxtəlif üsullarla təsnifləşdirilməsi də artır. Pərakəndə satış ticarət müəssisələrinin tiplərini təsvir edərkən, biz onları bir neçə ilkin əlamətlər əsasında təsnifləşdirəcəyik :

- təklif olunan əmtəə çeşidi;
- qiymətlərə nisbi diqqət;
- ticarət xidmətinin xarakteri;
- dükanın mənsubluğu;
- dükanların təmərküləşməsinin müxtəlifliyi.

Pərakəndə satış ticarət müəssisələrinin təsnifləşdirilməsinin birinci əlaməti onların təklif etdikləri əmtəə çeşididir. Onların ən əsasları aşağıdakılardır :

- ixtisaslaşdırılmış dükanlar yüksək dərəcədə zənginliyi olan dar əmtəə çeşidi təklif edir. Bu müəssisələrə paltar, idman malları, mebel, çiçək və kitab dükanlara nümunə ola bilər. Son zamanlar ixtisaslaşdırılmış dükanların yayılması adətən iki univərmaqdan və çoxlu sayda ixtisaslaşdırılmış dükanlardan ibarət olan ticarət mərkəzlərinin sürətli inkişafı ilə əlaqədardır. Ticarət mərkəzinin ümumi sahəsinin 60-70%-i çox vaxt bu dükanların payına düşür ;

- univərmaqlar bir neçə qrup əmtəə çeşidi-adətən paltar, ev əşyaları, təsərrüfat malları təklif edir.Hər bir çeşid qrupu ilə univərmağın öz tədarükçüsü və ya rəhbərliyi altında olan xüsusi şöbəsi məşğul olur ;

- universamlar istehlakçının ərzaq məhsullarına, yuyucu-təmizləyici vasitələrə evə qulluq üçün mallara olan ehtiyaclarının tamamilə ödənilməsi üçün nəzərdə tutulan az xərc tələb edən, gəlirliyinin xüsusi çəkisi aşağı və satışı böyük həcmdə olan nisbətən iri özünəxirmət müəssisəsidir. Universam xüsusi mülkiyyətdə də ola bilər, hərçənd onların əksəriyyəti şəbəkələrin tərkibinə daxildir ;

- gündəlik tələbat malları dükanları ölçülərinə görə nisbətən kiçikdir, yaşayış rayonlarının yaxınlığında yerləşmişdir. Həftənin bütün yeddi günü ərzində gecəyədək açıqdır və yüksək dövriyyəsi olan, çoxişlənən gündəlik tələbat mallarının məhdud çeşidini təklif edirlər ;

- reseptlə buraxılan dərmanların və sərbəst satılan dərmanlar kombinə edilmiş universam çeşidi daxil edilməsi hesabına genişləndirilmiş universam bölməsidir ;

- geniş təmayüllü universamlar çox vaxt paltar yuyulması, kimyəvi təmizləmə, ayaqqabı təmiri, çeqlərin inkasso edilməsi, hesablama sənədlərinin ödənilməsi, ucuz bufet kimi xidmətlər təklif edirlər ;

- universam, ucuzlaşmış qiymətlər dükanı və pərakəndə satış - anbar dükanını ticarət kompleksi özündə birləşdirərək, onun çeşidi adətən alınan əmtəələr hüdudundan kənara çıxır və özünə mebel, ağır və yüngül məmulatları daxil edir;

- xidmətlər üzrə pərakəndə satış ticarət müəssisələrinə mehmanxanalar, motellər, banklar, aviaşirkətlər, kolleclər, xəstəxanalar, kinoteatrlar, klublar, restoranlar, təmirxidmətləri və bərbərxanalar, kosmetika salonları, kimyəvi təmizləmə və dəfn büroları kimi müxtəlif fərdi xidmətlər göstərən müəssisələr aiddir.

Pərakəndə ticarət malları satmaqla, onların dəyərini ödəyir, sənayeyə və kənd təsərrüfatına istehsalı təkrarlamaq və genişləndirmək üçün müntəzəm surətdə pul vəsaitinin yüksəlməsi və özünü biruzə verməsi şərti. Pərakəndə ticarət xalq

təsərrüfatı sahələri ilə (sənaye, kənd təsərrüfatı, nəqliyyat) əlaqədardır və onların inkişafına öz təsirini göstərir.

Böhran şəraitində bazarda mal təklifi və tələbat arasında uyğunluq pərakəndə satış mal dövriyyəsinin tənzimlənməsi ilə baş verir. Müasir şəraitdə pərakəndə satış mal dövriyyəsi mülkiyyətçilik mənsubiyyətinə görə geniş formada fərqləndirilir. Bunu cədvəldən daha aydın görmək olar :

Cədvəl 1.2.

Azərbaycanda 2009 – 2016 – ci illərdə pərakəndə satış mal dövriyyəsinin mülkiyyət formaları üzrə bölüşdürülməsi
(mlrd manat)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Dinamik 2000 – 2005 – ci ilə nisbət ən
Satışın bütün növləri üzrə pərakəndə əmtəə dövriyyəsi:	13342.3	15310.0	18649.7	22752.6	27303.16	30033.4	34538.4	42136.9	3.15 dəfə

o cümlədən :									
Hüquqi şəxslər:	3289.2	3445.6	3919.7	4456.6	4991.5	5590.6	6317.2	7075.3	2.15 dəfə
Fiziki şəxslər:	10153.1	11864.4	14730.0	18265.2	22283.5	27185.9	33710.5	41801.0	4,11 dəfə
ondan :									
Yarmarkalar və kənd təsərrüfatı məhsulları bazarı:	5389.5	6301.3	8166.8	10583.1	12699.7	16382.6	21297.5	25557.0	4.74 dəfə
Pərakəndə əmtəə dövriyyəsinin ümumi həcmində iaşənin əmtəə dövriyyəsi :	123.9	168.3	264.8	344.24	430.3	516.36	671.26	738.39	5.9 dəfə

Adambaşına düşən əmtəə dövriyyəsi, min manat :	1669.5	1886.8	2278.1	2733.72	3280.4	3969.3	4366.2	5239.5	3.13 dəfə
Pərakəndə əmtəə dövriyyəsinin ümumi həcmindən:									
ərzaq malları:	9016.9	10211.1	12372.2	14970.3	17964.4	21557.32	26946.6	32335.98	3.58 dəfə
ondan :									
Spirтли içkilər:	475.5	492.5	556.6	628.9	723.3	846.2	998.8	1098.4	2.31 dəfə
Qeyri ərzaq malları :	4425.4	5098.9	6277.5	7721.3	8647.8	10377.4	12971.8	14269.0	3.22 dəfə
Topdansa-tı əmtəə dövriyyəsi:	6920.4	8630.5	11310.0	14703	16908.4	21980.9	26377.1	32971.4	4.76 dəfə

Pərakəndə satış mal dövriyyəsinin böyük sosial iqtisadi əhəmiyyəti vardır. Belə ki, dövriyyə əhalinin həyat səviyyəsini özündə əks etdirən əsas

göstəricidir. Əhalinin şəxsi istehlak fondunun 90 % - ə qədər hissəsi dövriyyə vasitəsilə təmin olunur. İstehlakın qalan hissəsi isə əhalinin həyətəyanı təsərrüfatdan əldə etdikləri və eləcə də ictimai istehlak fondlarından daxil olan vəsait hesabına təmin olunur. Pərakəndə satış mal dövriyyəsi tədavülə buraxılan pul kütləsinin hərəkətinin kafi olduğunu təmin edir. Belə ki, tədavülə buraxılan pul kütləsinin miqdarı satış üçün tədavüldə olan mal kütləsinin miqdarına uyğun gəlir.

Lakin bununla belə böhranın ümumi Azərbaycan iqtisadiyyatına, bizim misalda isə pərakəndə satış sektoruna təsir təhlükəsi hələ də qalmaqdadır. Çünki böhran ölkə əhalisinin 60 faizinə müxtəlif səviyyələrdə təsir edib. Bu təsirlər iş yerlərinin itirilməsindən tutmuş kiçik sərmayələrin qoyulmasına qədər müxtəlif sahələrdə müşahidə olunub. Hansısa ailələr yaxın gələcək planlar qururdusa, indi o planları təxirə salırlar. Maliyyə ilə bağlı məsələlərdə onlar ehtiyatlı tərpnir. Qeyd edək ki, böhran dövrünə baxmayaraq, Azərbaycanda əhalinin gəlirləri artıb. Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatına görə, bu ilin yanvar-fevral aylarında əhalinin gəlirləri ötən ilin eyni dövründəki göstəricidən 4,3 faiz yüksək olub. Üstəlik ticarət və xidmət obyektlərində ərzaq, qeyri-ərzaq mallarının satışı və göstəricidən xidmətlərin həcmi ötən illə müqayisədə 8-10 faiz artıb. Böhranın Azərbaycan iqtisadiyyatına mənfi təsirlərinin olduğunu Mərkəzi Bankda da etiraf edirlər. Bu təsirlər əsasən şirkətlərin satışlarının azalmasında, ticarət əməliyyatlarının məhdudlaşmasında özünü göstərib. Mərkəzi Bankın hesabatlarında da böhranın təsirlərinin hələ də gözlənilədiyi qeyd olunur. Məhz belə bir təhlükəyə hazırlıqlı olmaq və böhrandan çıxış yollarını öncədən planlaşdırmanı pərakəndə satış sektorunun ən vacib idarəetmə funksiyası kimi qiymətləndirmək olar.

Fəsil 2. Satış müəssisələrində təşkili və antiböhran strategiyaları

§ 2.1. Strateji marketinqin idarə edilməsinin xarakterik cəhətləri

Marketinqin idarə edilməsi prosesi bazar imkanlarının təhlilini, məqsəd bazarlarının seçilməsini, marketinq kompleksinin işlənilib hazırlanmasını, marketinq tədbirlərinin həyata keçirilməsini öyrənərək təhlil prosesində marketinq sisteminin elementlərinin amillərini istehlakçıların tələbi, alış motivləri, davranış tərzini, rəqiblərin məhsulları və bazar fəaliyyəti təhlil edilir. Təhlil əsasən aşağıdakı istiqamətlərdə həyata keçirilir:

- ⇒ Marketinqin informasiya sisteminin, elementlərinin, marketinq kəşfiyyatının vəziyyətinin, marketinq qərarlarının təhlili;
- ⇒ mikro və makro mühit amillərinin- Marketinqin ətraf mühit təhlili;
- ⇒ məhsul alınmasına dair qərarların qəbul edilməsi amillərinin təhlilində İstehlakçılar bazarının, istehlakçıların davranışının öyrənilməsi;
- ⇒ zəif və güclü cəhətləri müəyyənləşdirərkən strategiyasının və məqsədlərinin, sayının və imkanlarının rəqiblərin təhlili prosesində habelə rəqiblərin aşkar edilməsiində təhlili;
- ⇒ Yeni bazarların aşkar edilməsi imkanlarının təhlili;
- ⇒ Müəssisənin marketinq imkanlarının qiymətləndirilməsi və s.

Bazarın həcmi və xarakteri nöqtəyi-nəzərindən Hər bir imkanı qiymətləndirmək lazımdır. məqsəd bazarlarının seçilməsi prosesində Tələbatın ölçülməsi və proqnozlaşdırılması Bazarın segmentləşdirilməsi Bazarın məqsəd segmentlərinin seçilməsi Bazarda əmtəənin mövqeyinin müəyyənləşdirilməsindən ibarətdir. bazarın tutumunu müəyyənləşdirmək ucun məqsəd bazarı seçilərkən fəaliyyət göstərən hər bir əmtəənin mövqeyinin müəyyənləşdirilməsi və onun inkişaf perspektivləri proqnozlaşdırılır. Bazar bir çox müxtəlif istehlakçı

tiplərindən və çoxsaylı əmtəələrə olan tələbatlardan ibarətdir. İstehlakçılar çoxsaylı əlamətlərə görə ayrı-ayrı qruplara ayrılır. Bazarın seqmentləşdirilməsi dedikdə bazar seqmenti eyni bir əlamətə görə seçilən istehlakçı qrupudur ki, müəssisə konkret bazarın bir və ya bir neçə seqmentində bazara çıxmaq üçün beş mümkün yolun birindən istifadə edə bilər və bunlar:

Yeganə seqmentdə cəmləşmək, alıcı tələbatına yönəlmə, İstehlakçılar qrupuna yönəlmə, bir-biri ilə bağlı olmayan bir neçə istehlakçı qrupuna xidmət göstərilməsi, bazarın tam əhatəsi.

Firma bazarda məhsulun mövqeyini müəyyənləşdirərkən oxşar məhsulların bir-birindən nə ilə fərqləndiyini, onların necə reklamlaşdırıldığını, qiymətlərini, keyfiyyətini və digər xarakterik cəhətlərini aydın təsəvvür etməlidir. İstənilən məhsul istehlakçılar tərəfindən qəbul olunandır. İstehlakçıların məhsulu aldıklarının səbəblərini araşdırmaq üçün seçimi müəyyənləşdirən əsas xüsusiyyətləri müqayisə etmək gərəkir. Belə bir müqayisənin yekunu əmtəənin mövqeyinin müəyyənləşdirilməsinə gətirib çıxarır. Bazarda əmtəənin mövqeyinin müəyyənləşdirilməsi şübhə doğurmayan, başqalarından aydın fərqlənən əmtəə üçün bazarda, istehlakçıların şüurunda arzu edilən yerin, mövqeyinin təmin edilməsidir.

Firma bazarda əmtəənin mövqeyinin müəyyənləşdirdikdən sonra marketing kompleksinin işlənilib hazırlanmasına başlayır. Müasir marketing sisteminin əsas məqsədindən biri marketing kompleksidir. Bu sistemdə özündə dörd elementi birləşdirir. Marketingin məhsul bölməsində müəssisənin məqsəd bazarına təklif etdiyi məhsullar nəzərdə alınır. Marketingin idarə edilməsinin bu bölməsində bəzi istiqamətlərdə işlər görülür: məhsulun hazırlanması, yeni məhsulun yaradılması ideyasının seçilməsi, qiymətləndirilməsi, onun bazarda testləşdirilməsi və istehlakçılar tərəfindən qiymətləndirilməsi prosesinin təhlili, məhsulun həyat dövrünün təhlili və qiymətləndirilməsi, məhsul çeşidi siyasətinin

müəyyənləşdirilməsi və məhsulun planlaşdırılması, servis xidmətinin təşkili və idarə edilməsi.



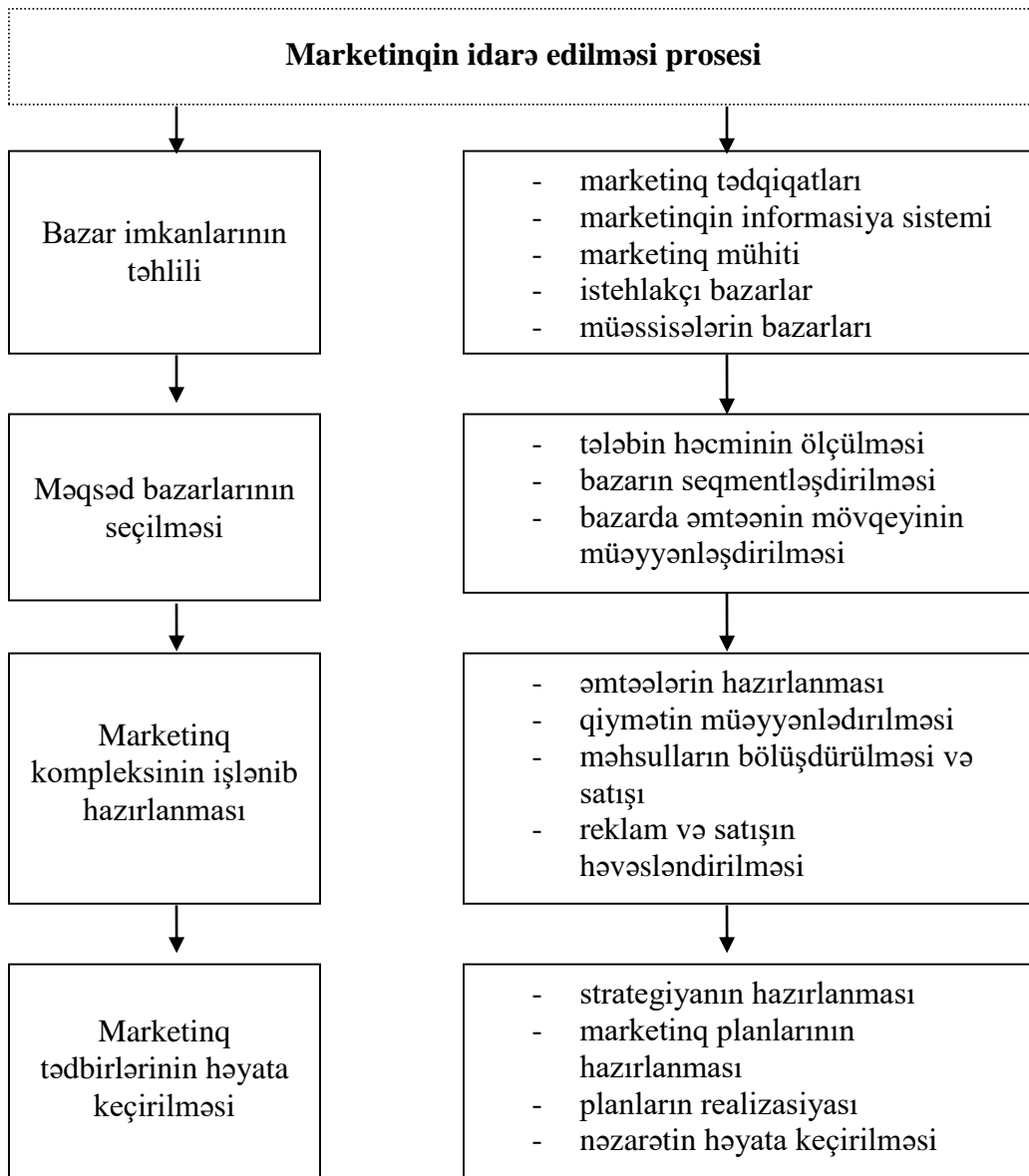
Şəkil 2.1. Marketing Kompleksi

Məhsulun alınması üçün istehlakçıların ödədikləri pul məbləği qiymətdir . müəssisənin, firmanın qiymət siyasəti elə müəyyənləşməlidir ki, nəzərdə tutulan mənfəəti əldə etməyə, o istehlakçıların tələbinə uyğun gəlsin, müəssisənin və məhsulun rəqabətqabiliyyətliliyini qoruyub saxlamağa şərait yaratsın. Bölüşdürmə və satış kanallarının seçilməsi və kommunikasiya prosesləri və stimullaşdırma marketing kompleksinin elementlərindən biridir.

Marketing kompleksinin işlənilib hazırlanması , bazar imkanlarının təhlili, marketing tədbirlərinin həyata keçirilməsi ilə başa çatır. Bu bölmədə firmanın marketing informasiyası, marketingin planlaşdırılması sistemi, marketingin idarəetmə strukturu, marketingin nəzarət sistemi məsələləri yerinə yetirilir.

planlaşdırmanın, marketing tədbirlərinin yerinə yetirilməsi və onlara nəzarət olunması, Marketing informasiya sistemini yaradaraq mühüm informasiyanın toplanılması, qiymətləndirilməsi və yayılması üzrə istehlakçıların avadanlıqların, metodoloji üsulların qarşılıqlı əlaqəsinin kompleksidir.

Şəkil 2.2. Marketingin idarə edilməsi prosesi



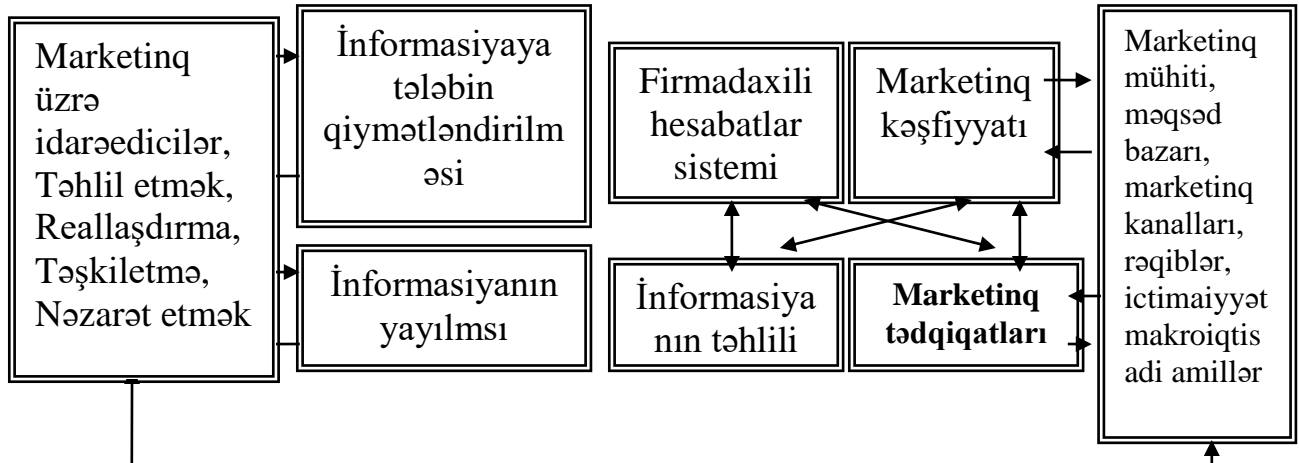
İnformasiya və kommunikasiya sistemi müəssisənin marketing kompleksində əsas şərtlərdən biridir. Hər bir marketing fəaliyyəti məhsul istehsalı (xidmət göstərilməsi) bazarında formalaşmış konkret vəziyyət

haqqındamulahizələr irəli sürür. Marketing tədqiqatlarının və tədbirlərinin böyük əksəriyyəti informasiya sistemi ilə əlaqəlidir. Məsələn, marketing fəaliyyəti üçün zəruri olan informasiyalar məhsullara olan tələbin öyrənilməsi, satış bazarının tədqiqidir.

Menecerlərə çoxlu sayda informasiya verilməsi üçün səmərəli marketing tədbirlərinin təhlili, planlaşdırılması, həyata keçirilməsi və bütün bu işlərə nəzarət edilməsi şərtidir. Menecerə istehlakçılar, müştərilər, rəqiblər, təmsilçilər (dilerlər) və bazarda fəaliyyət göstərən digər subyektlər barədə informasiya vacibdir. kompaniyanı operativ idarə etmək Marketing üzrə mütəxəssislərin fikrincə, onun gələcəyini müəyyənləşdirmək deməkdir. Marketing sahəsində işləyən mütəxəssislər artıq informasiyaya təkcə optimal qərarlar çıxarılması vasitəsi kimi deyil, rəqiblər üzərində üstünlüyü, satışın həcmnin artırılmasını nəzərdə tutulan mənfəətin əldə edilməsidir.

Yaxın keçmişə qədər kompaniyalar elə də iri deyildi və onlarda işləyən qulluqçular öz müştərilərinin, hamısını şəxsən öyrənirdilər. İdarəedicilər marketing informasiyasını əsasən müştərilərlə ünsiyyətdə, onları müşahidə etməklə və onlara suallar verməklə bilirlər. Lakin son dövrlərin inkişaf tempi yeni marketing informasiyasına ehtiyac yaratmışdır. Menecerlər müasir dəyişkən dünyada Nəhayət qərar qəbulu üçün ən yeni informasiyaya ehtiyac bildirirlər .

Marketing informasiya sistemi (MİS) insanlardan, avadanlıqlardan və marketing qərarlarının qəbul edilməsi üçün aktual, məqamlı və dəqiq informasiyanın yığılması, təsnifləşdirilməsi, təhlili, qiymətləndirilməsi və yayılması üzrə tətbiq edilən müəyyən metodoloji qaydalardan ibarətdir. Marketing informasiya sistemi (MİS) konsepsiyasının təsvirini vermişik:



Şəkil 2.3. Marketing İnformasiya sistemi

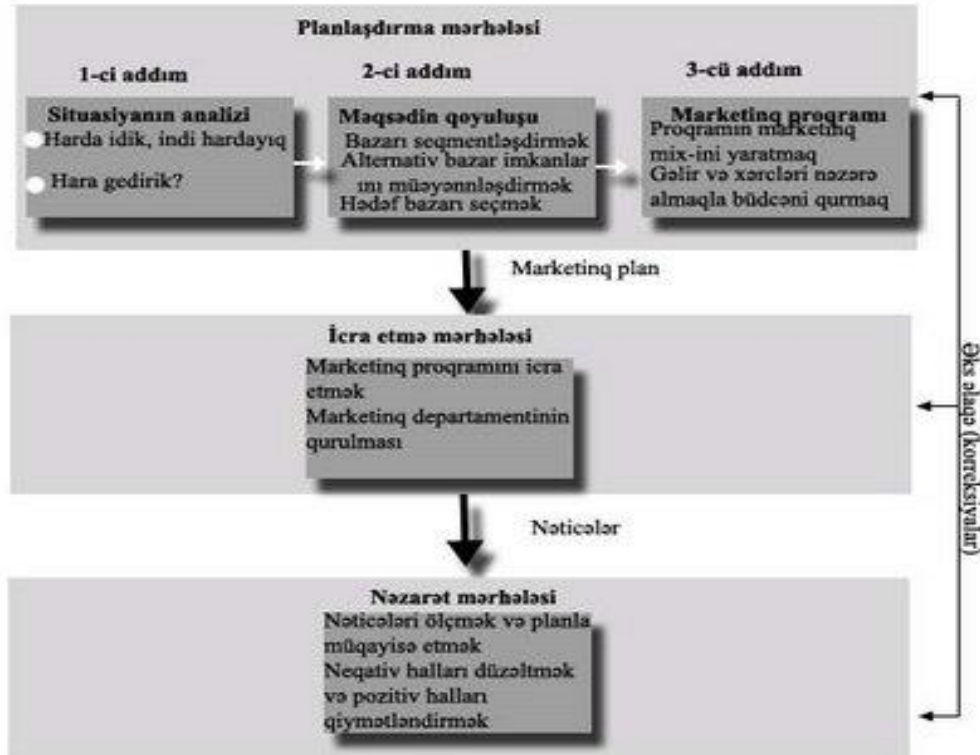
Beləliklə qeyd etmək lazımdır ki, hər bir firma öz marketing fəaliyyətinin səmərli idarə olunmasında maraqlıdır. Firma bazar imkanlarını təhlil etməyi, münasib olan məqsəd bazarlarını seçməyi, səmərəli marketing kompleksini işləyib hazırlamağı, marketing tədbirlərinin həyata keçirilməsini müvəffəqiyyətlə idarə etməyi bacarmalıdır. Bütün bunlar marketingin idarə olunması prosesini təşkil edir.

Marketing planlaşdırması marketing məqsədlərinə çatmaq üçün marketing resurslarından səmərəli istifadə edərək, məqsədləri müəyyən edən və onlara çatmağı tələb edən fəaliyyətləri yerinə yetirən aktdir. Firmanın rəqabət üstünlüyünün qurulması və müəyyənləşdirilməsi marketing planlaşdırmasının şərtidir. **strateji marketing planları və illik marketing planları** marketing planlaşdırmasının iki formasıdır. - məhsul (məhsul çeşidi) üzrə həyata keçirilir. Illik marketing planlaşdırması və məhsul üzrə marketing kompleksinin və strategiyasının tərtib edilməsini bildirir.

Marketing planı idarəetmə prosesidir-strateji marketing planlaşdırmasıdır. Müəssisənin uzunmüddətli inkişaf istiqamətlərini, bazara təklif edəcəyi məhsullar dəstini meyllərini, strateji marketing planları həyata keçirir. Strateji planlaşdırma üç və ya beş il müddətinə hesablanır. Strateji planlaşdırma əsasən uzunmüddətli dövr

üçün nəzərdə tutulsada, əksər müəssisələrdə xarici mühitin səviyəsindən asılı olaraq strateji planlaşdırma orta müddətli dövr üçün də müəyyənləşdirilib. Yerli müəssisələrdə qısa və orta müddətli planlaşdırma aparılır ki, bu da xarici mühitin qeyri-müəyyənlik səviyəsindən asılıdır. Strateji planlaşdırma marketinq sahəsində müəssisənin məqsədlərini, onun potensial imkanlarını və şansları arasında strateji uyğunluğun yaradılmasının və qorunub saxlanılmasının idarə edilməsidir. O, müəssisənin aydın ifadə olunmuş proqram bəyanatına, köməkçi məqsədlərin və vəzifələrin ifadəsinə, sağlam təsərrüfatçılıq portfelinə (çanatasına) və artım strateqiyasına istinad edir. strateji planlaşdırmanın uzun dövr üçün nəzərdə tutulmasına baxmayaraq, onu uzunmüddətli planlaşdırma ilə heç cür qarışdırmaq, yəni eyniləşdirmək olmaz. Çunki burada əsas kimi, vaxt (zaman) horizontu (üfuqi) deyil, planın məzmunu götürülür).

Planlaşdırma mərhələsi- Eric Berkovitz və Roger A. Kerin tərəfindən bu mərhələ daha aydın verilib. Belə ki müəlliflər bu prosesi 3 mərhələyə ayırırlar. Bu şəkil 2.4-də daha aydın şəkildə göstərilib.



Şəkil 2.4 Planlaşdırma mərhələsi

Hər hansı bir marketing planının qurulduğu informasiyanın analiz edilməsi və qiymətləndirilməsinə marketing audit deyilir. Plan qurularkən toplanılan informasiyalar nə qədər sağlamdırsa onda marketing plan da o qədər düzdür realdır. Xarici və Daxili audit marketing auditin iki istiqamətdə aparılmasını bildirir ki bu da planın hansı informasiya əsasında toplandığını nəzərdə tutur.

imkan və risklərin təhlili xarici audittir-. makromühit Beynəlxalq mühitə rəqabət mühiti amillərinə satışın strukturuna və.s.bölünür.

Müəssisənin qabaqcadan görməyə çalışdığı və marketing informasiya sisteminin və işgüzar müşahidənin köməyiylə izləməli olduğu imkanlar və risklərdir ki, bu informasiyaların tipi firmanın məhsulunun hansı kateqoriyaya aid olmasını bildirir.

Firmanın güclü və zəif tərəflərinin təhlili adlandırılan auditin məqsədi firmanın resurslarının qiymətləndirilməsi və inkişaf strategiyasının dayanıqlı rəqabət üstünlüyünün müəyyən edilməsi- daxili audita aiddir. firmadaxili amillər güclü və zəif tərəflər xarici mühit amilləri olan imkanlar və təhlükələrdən fərqlidir. Kompaniyanın güclü tərəfi və ya fərqli keyfiyyətləri ona hansı strategiyanın uğur qazanmağa kömək edəcəyini, zəif tərəfləri isə onun aradan qaldırılmalı olduğu çatışmamazlıqları göstərir.

TOWS analiz, SWOT təhlil və.s dən istifadə edərək şirkətin vəziyyətini daha da məhdud sərhədlərə keçirərək mövcud olan problemlərin aradan qaldırılmasını təhlil edilməlidir.

Firma marketinq strategiyaları və planlarını yerinə yetirə bilən bir marketinq departamenti qurmalıdır. Müəssisə çox kiçikdirsə, bir nəfər bütün tədqiqatları, satışları, reklamı, müştəri xidmətlərini yerinə yetirir. Şirkət böyüdükcə, marketinq fəaliyyətlərinin planlaşdırılması və yerinə yetirilməsi üçün bir marketinq departamenti yaradılır. Müasir təşkilatlarda marketinq departamenti müxtəlif formada yaranır. Marketinq təşkilatının ən sadə forması funksional təşkilatdır. Bu halda, müxtəlif marketinq fəaliyyətləri bir funksional mütəxəssis tərəfindən idarə oluna bilər. Şəkil 2.5-də marketinq təşkilatının (departamentinin) quruluşu haqqında ümumi təsəvvür verilib.



Şəkil 2.5. Marketing departamentinin strukturu

Sxemə görə dörd marketing meneceri öz işinin nəticələrini marketing departamentinin vitse prezidentinə ötürməlidirlər. Firmanın ölçüsündən asılı olaraq, bir sıra departamentlər ixtisas oluna bilər. Bundan əlavə firmanın həcminə görə beynəlxalq satış üzrə nümayəndələr də bu sxemə əlavə oluna bilər.

Çox çeşidli məhsul brendlərə malik olan şirkətlər çox vaxt məhsulun idarə edilməsi təşkilatını yaradırlar. Bu yanaşma vasitəsilə məhsul üzrə menecer xüsusi bir məhsul və ya brend üçün bütöv strategiyayı və marketing proqramını hazırlayır. İlk dəfə məhsulun idarə edilməsi departamenti 1929-cu ildə Procter & Gamble şirkətində yaranmışdır. Müəssisənin yeni sabununun bazara buraxılması zamanı uğursuz nəticə əldə edilmiş və beləliklə bu departamentin yaradılmasını məqsədə uyğun bilmişlər.

Çoxsaylı ehtiyac və isətklərə malik olan müxtəlif bazar və müştərilərə bir məhsul satan şirkətlər üçün bazarın və ya müştərilərin idarə edilməsi təşkilatı ən faydalı olmağı hesab olunur. Bazarın idarə edilməsi departamenti məhsulun idarə edilməsi departamentinə bənzəyir. Bazar üzrə menecerlər xüsusi bazarlar və ya müştərilər üçün marketing strategiyası və planlarının hazırlanıb tətbiq edilməsinə

görə məsuliyyət daşıyırlar. Bu sistemin əsas üstünlüyü ondan ibarətdir ki, şirkət müştəri segmentlərinin ehtiyacları üzərində qurulur.

Müxtəlif coğrafi və müştəri bazarlarına axışan, müxtəlif məhsulları istehsal edən iri şirkətlər adətən funksional, coğrafi, məhsul və bazar təşkilatlarının strukturundan yararlanırlar. Bu hər funksiyanın, məhsul və bazar menecerlərinin diqqətində olur. Marketing departamentlərinin quruluşu son illər çox mühüm bir məsələyə çevrilmişdir.

§ 2.2. Azərbaycan pərakəndə satış sektorunun təhlili

Öncəki 2 fəsildə həm böhran anlayışının özünü, həm də satış müəssisələrində, strateji planlaşdırmanın təşkilində anti-böhran alətlərinin təhlilini verdik. Bu dəfə isə bütün dediklərimizin Azərbaycanda pərakəndə satış sektorunun təmsalında necə baş verdiyini araşdıracağıq.

Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin 2010-cu ilin 1-ci yarısının nəticələrinə dair hesabatına görə Azərbaycanda ticarət dövriyyəsi 8,285 milyard manat təşkil edib. Bunun 6258,6 milyon manatı məhsulların alışına, 2064,4 milyon manatı isə xidmət sahələrindən istifadəyə xərclənən vəsaitdir. 2015-un eyni rübünün göstəricilərinə görə artım müvafiq olaraq 8.4% və 10.5% olmuşdur. Xatırladaq ki, 2015-ci ildə bu rəqəm müvafiq olaraq 16.1% və 29.7% idi. Demək ki, Azərbaycan ticarət dövriyyəsinin ən ağır illəri məhz 2015-cu il olub. 2010-cu ilin ilk rübündən isə artımın şahidi oluruq. 2014-ci ildə pərakəndə satış sektorunda ticarət dövriyyəsi 14,269 milyard manat, 2015-cu ildə isə 15,917 milyard manat olmuşdur. Xatırladaq ki, 2015-cu ildə Azərbaycanda 1,5% inflyasiya qeydə alınıb. Buradan da belə nəticə çıxarıyıq ki, Azərbaycanda ticarət dövriyyəsi böhran illərində artım tempində axsama yaşasa da, pərakəndə satış sektorunda ticarət dövriyyəsi 1 milyard manatdan çox artmışdır. Bu rəqəm o qədər də böyük olmasa da, onu göstərir ki, pərakəndə ticarət sektoru böhrandan bir o qədər də digər sahələr kimi əziyyət çəkməyib. Əsas zərər maliyyə sektoruna dəymişdir. 2009-cu

ilin pərakəndə ticarətdə artım faizi 10, 2014-ci ildə isə 22,7% olmuşdur. 2010-cu ilin birinci rübünə görə isə bu rəqəm 9,4% olmuşdur. Təəssüf ki, 2010-cu ilin tam məlumatları statistika komitəsi tərəfindən hazırlanmayıb, lakin təxmin etmək olar ki, 2010-cu ilin yekun göstəriciləri 2015-dan bir xeyli yuxarı olacaqdır. 2010-cu ilin ilk 6 ayının nəticələrinə görə əhalinin banklardakı hesablarında 227,9 milyon manat olmuşdur. Xatırladaq ki, 2015-cu ilin eyni rübündə isə bu rəqəm 30,3 milyon manat olmuşdur. Banklarda, bank hesablarında əhəmiyyətli artım hiss olunmaqdadır. Pərakəndə ticarət sektorunun böhran şəraitində vəziyyətini təhlil etmək üçün yenə rəsmi statistikaya müraciət edək. Əhali gəlirləri 2010-cu ilin birinci yarısında 11,5 milyard manat, 2015-cu ilin eyni dövründə isə 10,6 milyard manat olmuş, 2014-ci ildə 20,6 milyard olmuşdur. Fərq açıqca ortadır. Bu onu göstərir ki, Azərbaycan müştəriləri böhranın ən çox təsir etdiyi 2015-cu ildə özlərinin ancaq əsas ehtiyaclarına pul xərcləməyə üstünlük vermişlər. Əvəzində böhran illərində yığımın səviyyəsi artmışdır. Statistikaya görə 2010-cu ilin 6 ayında əhali 227,9 milyon manat yığa bilib. 2014-ci ildə isə bu rəqəm 193,2 milyon manat olub. Xatırladaq ki, dünya üzrə də inkişaf etməkdə olan ölkələrdə iqtisadiyyatın artım dinamikası 2013-ci ildəki 9,3% səviyyəsindən 2009-cu ildə 4.5%-ə dək düşmüşdür. Bu ölkələrdə kapital axını da 2013-ci ildəki 1 trilyon dollardan 2009-cu ildə 530 milyon dollara düşmüşdür. Emiqrantların ölkələrinə göndərdikləri pulun miqdarı da kəskin azalmışdır. Yenə də statistikaya görə Azərbaycanda pərakəndə satış sektorunun inkişafına yönələcək layihələrə investisiya qoyuluşlarının həcmi 16,3% azalıb. Pərakəndə satış sahəsində önəmli paya sahib olan avtomobil alış-verişləri isə 2015-2016-cu illərdə özünün ən böyük böhranını, 40 % azalmanı yaşamışdır. Adambaşına düşən xarici borc məbləği də təxmini 350 manat civarındadır. Qısa müddət ərzində vəziyyətdən çıxmaq üçün isə;

-süni qiymət artımlarına, inhisarçılığa və haqsız rəqabətə qarşı dövlət nəzarət tədbirlərinin gücləndirilməsi;

-xaricdə saxlanılan valyuta ehtiyatlarının bir hissəsinin güzəştli şərtlərlə yerli bankların istifadəsinə verilməsi, ümumiyyətlə, banklararası və əhaliyə ünvanlanmış güzəştli kreditlərin stimullaşdırılması;

-fermerlərə və digər sahibkarlara (xüsusən satış və ya istehsal dövriyyəsi azalan) dövlət köməyinin artırılması, regional və sektoral vergi güzəştlərinin tətbiqi, qeyri-neft sektoru üzrə ixracın stimullaşdırılması;

-dövlət investisiya proqramının prioritetlərinə yenidən baxılması, büdcə vəsaitlərindən səmərəli istifadənin və dövlət maliyyə intizamının gücləndirilməsi;

-problemlə bəzən öhdəliklərinin bəziləri üçün seçməli qaydada dövlət zəmanətinin tətbiqi və qeyri-formal iqtisadiyyatın uçota götürülməsi;

-sayı getdikcə artan işsizlərin təkrar peşə hazırlığını təmin edən layihələrin maliyyələşdirilməsi və onlara verilən müavinətlərin artırılması;

-ev təsərrüfatlarında və mülkiyyətindən asılı olmayaraq müəssislərdə bütün növ qənaətin stimullaşdırılması üçün məlumatlandırma kampaniyalarının aparılması;

-qiymətli kağızlar bazarında korporativ borc kağızları sektorunun inkişafının iqtisadi yollarla təşviq edilməsi;

-anti-inflyasiya tədbirləri kimi fiskal və monetar alətlərdən heç birinə birmənalı üstünlük verməmək və onların kombinasiyasına çalışmaq lazımdır.

Böhran şəraitində bildiyimiz kimi reklam xərclərinin miqdarında da xeyli azalma baş verir. Azərbaycanda isə ümumi baxdıqda reklam xərcləri əhəmiyyətli dərəcədə azalmışdır. Lakin pərakəndə ticarət sektorunun reklamlarında isə az da olsa, artımı müşahidə etmək mümkündür. Bu adətən onunla əlaqədardır ki, pərakəndə ticarət sektoru məhsulları əsas tələbat məhsulları kateqoriyasına daxildir və böhran şəraitində onların reklamı daha çox sərfəlidir. Statistika görə Azərbaycanın reklam bazarının vəziyyəti aşağıdakı kimidir. Azərbaycan reklam

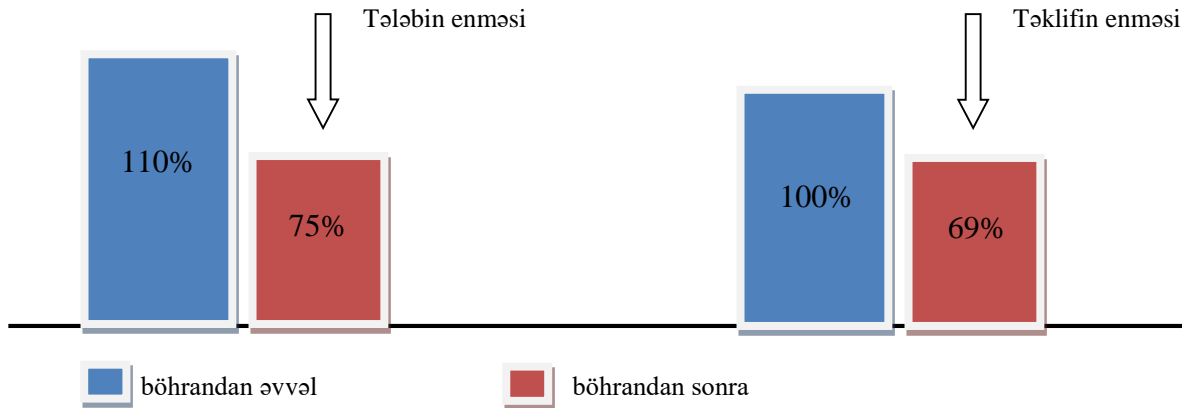
bazarı 2016-cu ildə 15% artım göstərib və toplam 45.5 milyon AZN məbləğində olub. Bu barədə Azərbaycan Reklamçılar Ittifaqının rəsmi nəşrləri məlumat yayıb. Müşahidələr və bazar araşdırmaları göstərir ki, bizim reklam bazarımız təxminən 50 milyon azn çərçivəsindədir və bunun təxminən dördə biri mobil kommunikasiya sektorunun payına düşür. Reklam bazarının 20%-i qida, 15-18 faizi maliyyə, 14-15 faizi isə avtomobil şirkətlərinin payına düşür. 2015-ci ildə reklam bazarının 60%-i Televiziya kanallarının dövryyəsinə düşüb. Qalan hissə isə küçə, nəqliyyat, çap nəşriyyatları, internet və tədbirlərə xərclənib.

Reklam xərclərinin içərisində gördüyümüz kimi televiziya xərcləri önəmli yer tutur. Lakin xüsusilə də böhran şəraitində Azərbaycanda pərakəndə satış sektoru təmsilçiləri bu bahalı reklam vasitəsindən daha çox direkt reklam vasitələrinə üstünlük verirlər. Eyni zamanda qısa müddətli kampaniyalar bu dövrdə pərakəndə ticarətə ən çox fayda verən marketinq aləti kimi əhəmiyyətli artmışdır.

Fəsil 3. Böhran şəraitində pərakəndə satış sektorunda marketinqin idarə olunması perspektivləri “İdeal” parfüm və kosmetika mağazaları şəbəkəsinin təmsalində

§ 3.1. “Müştəri Marketinqi Modeli” böhran şəraitində müəssisələrdə marketinqin strategiyası və taktikasının təşkili

Böhran şəraitində müəssisələrdə marketinqin idarə edilməsi strategiyaları və ona yanaşmalar çox müxtəlifdir. Bunlardan bir neçəsinə nəzər salacağıq. Konkret strategiyalara keçməzdən öncə böhrandan çıxış yolunun effektiv və qeyri-effektiv strategiyalarını qruplaşdırmalıyıq. Çünki hazırda istifadə olunmuş ənənəvi strategiyalar mövcuddur ki, onların bir çoxu son böhran dövründə özünü doğrultmayaraq qeyri-effektiv metodlar sırasına daxil oldu. Ona görə də böhrana və onun təsirlərinə ümumi baxış vacibdir. Son böhran bir daha təsdiq etdi ki, əslində ən böyük problem satış və təklif problemdir. Bəzi iqtisadçılar isə baş vermiş son qlobal iqtisadi böhranı məhz buna əsaslanaraq satış böhranı adlandırırdılar. Böhran şəraitində şirkətlər üçün uzunmüddətli investisiyalar, nəticəsi bir neçə ilə bəlli olan yatırımlardan daha çox qısa müddət ərzində satışı artırma biləcək taktikalar daha önəmli olmağa başladı. Bildiyimiz kimi böhrana səbəb olan amillərdən biri də tələb və təklif arasında tarazlığın pozulmasıdır. Beynəlxalq Valyuta Fondunun hesabatına görə 2015-cu ildə - böhranın kəskinləşdiyi dövrlərdə tələbat dünya üzrə 32 % azalmışdır. Təklif isə bir müddət olduğu kimi qalmış, lakin sonradan o da dünya üzrə 30-40% azalmışdır. Bunu aşağıdakı şəkildən (şəkil 2.6) də aydın görmək olar;



Şəkil 2.6. Böhran dövrü tələb-təklif dəyişikliyi

Təbii ki, tələb və təklifdə bu cür dəyişiklikliyin olması bazar tendensiyalarında da önəmli dəyişikliklərə yol açdı. Onlardan biri bazarın satıcı bazarından alıcı bazarı tipinə keçməsi idi. Artıq tələb təklifdən də aşağı səviyyədə olduğuna görə “oyun qaydalarını” alıcılar diktə etməyə başladı. Şirkətlər bu halda kütləvi şəkildə işdənçıxarmalar və iş vaxtının azaldılması kimi vasitələrə əl atdılar. Anbarlarda külli miqdarda stoklar yaranmağa başladı. Satılmayan və satış üçün istehsal olunan məhsullar toplusu yarandığından məcburi qiymət endirimlərinə başlandı. Bu vasitə həm rəqabət üstünlüyü əldə etmək üçün, həm də daxildə satılmayan məhsulları reallaşdırmaq üçün atılan addım idi. Müştərilər isə mümkün ola bildiyi qədər əllərindəki nəğd pulu qorumağa çalışırdılar. Nəğd pul problemi bir növ müştərilərin xərclərin azaldılması ərafəsində həyatda qalma səbəblərinə çevrilirdi. Bu ərafədə satıcılar isə bir nömrəli tapşırığa, yəni satışın artırılmasına çalışırdılar. Artıq müştəri seçimində çox diqqətli olmağa başladığından, nəyin ona daha vacib olduğu barədə diqqətli seçim edirdi. Məhz böhranın ümumi vəziyyəti təxminən bu cür idi.

Böhranla mübarizədə diqqət yetirilməsi vacib məsləhətdən biri də **gəlirə təsir edən faktorların** öyrənilməsidir. Gəlirə bildiyimiz kimi əsas 3 faktor:

qiymət, satış həcmi və xərclər (daimi və dəyişən) təsir edir. Hər 3 parametrin də gəlirə təsirində öz faiz payları vardır. Bunu aşağıdakı cədvəldən (cədvəl 5) də görə bilərik.

Cədvəl 1

5% dəyişiklik halında gəlirə təsir edən faktorların % payı

Gəlirə təsir edən faktorlar	% payı
Qiymət	50%
Dəyişən xərclər	30%
Satış həcmi	20%
Daimi xərclər	15%

Yuxarıdakı cədvəli sadə bir nümunədə izah edək. Tutaq ki, hər hansı bir məhsulun qiyməti 100 manatdır. Satışın həcmi isə 1 milyon ədəddir. Daimi xərclər 30 milyon, dəyişən xərclər isə 60 milyon manatdır. Bu göstəriciləri nəzərə alaraq, dövriyyənin 100 milyon manat, xərclər çıxıldıqdan sonra isə gəlirin 10 milyon manat olduğunu görürük. Deməli, bizim misalda satış dövriyyəsində gəlirin payı 10%-dir. Bəs yuxarıdakı misalı əsas tutaraq gəlirə təsir edən hər faktorun 5% dəyişməsi halında nə baş verər?

Beləliklə, əgər qiyməti 5% artırısaq, görürük ki, gəlir 50% artar. Eynilə qiymətin 5% azaldılması gəlirin 50% azalmasına səbəb olur. Deməli, qiymətin artırılıb-azaldılmasının effekti 1-ə 10-dur.

Əgər dəyişən xərcləri 5% azaltsaq, o zaman gəlirdə 30% artım əldə etmiş olarıq. Eynilə dəyişən xərcləri 5% artırısaq, gəlirdə 30% azalma olar. Demək ki, dəyişən xərclərin effekti gəlirə təsir edən faktorlar içərisində 1-ə 6 olmaqla ikinci yerdədir. Satış həcmi 5% artması isə gəlirin 20% artmasına səbəb olur. Demək ki, satış həcmi 5% artması isə gəlirin 20% artmasına səbəb olur. Demək ki, satış həcmi 5% artması isə gəlirin 20% artmasına səbəb olur. Normal halda götürsək, təbii ki, satışın 5% artırılmasından daha çox, qiymətin 5% artırılması gəlirə daha çox təsir edər. Lakin bildiyimiz kimi böhran şəraitində müəssisələr daha çox qiymət endirimlərinə

getmək məcburiyyətində qalırlar. Odur ki, belə halda menecerlərin 2 seçim variantından birini seçməli olurlar;

- A. Qiyməti 5% azaldıb satışın həcmi olduğu kimi saxlamaq.
- B. Satış həcmi 5% azaldıb qiyməti olduğu kimi saxlamaq.

Aparılan tədqiqatlara görə böyük faizdə rəhbərlər A variantını seçməyə üstünlük verirlər, baxmayaraq ki, bu halda daha çox gəlirdən itirirlər. Onlar hesab edirlər ki, böhran şəraitində satış həcmi azaldılması bir çox strukturların, ərazi subyektlərinin ixtisarıdır ki, bu da mövcud müştəri bazasını itirməklə nəticələnə bilər və böhrandan sonra onları geri qaytarmaq çox çətin olar. Böhran dövründə xərclərin azaldılması və qiymətin qorunub saxlanması çox böyük rola malikdir. Praktika göstərir ki, bir çox müəssisələr belə gərgin dövrlərdə ya kortəbii şəkildə xərcləri azaldır, ya da düşünmədən kəskin qiymət endirimləri edirlər, hansı ki, bunu etmək qəti olaraq qeyri-effektivdir. Burada ən effektiv və optimal metod 5% qiymətin düşməsi halında, satış həcmi 12,5% artırmaq, dəyişən xərcləri 8.3% azaltmaq və ya daimi xərcləri 16.7% azaltmaqdır. Böhran şəraitində bunu etmək nə qədər çətin olsa da, şirkətlər ən azından qiymət faktorunun bütün təsirlərini öyrənərək gəliri qoruyub saxlamağa çalışmalıdırlar. Beləliklə, gördük ki, böhran şəraitində gəlirə ən çox qiymət və xərclər təsir edir, satış həcmi təsiri isə bir o qədər deyil. Ancaq bir faktoru da müəssisələr unutmamalıdırlar ki, satış həcmi böhran dövründə azaldılması, qiymət azaldılmasından gəlirə daha az təsir edir. Odur ki, hər bir şirkət bu faktorlara sırf öz biznesinin özəlliklərini nəzərə alaraq baxmalı və dəyərləndirməlidir. Dünya praktikası göstərir ki, böhran şəraitində şirkətlər üçün gəliri qorumağa ona təsir edən 1 faktora diqqət yetirilməsi çox çətin, gəliri qorumaq üçün hər 3 faktorda mümkün ediləcək yeniliklər edilməlidir. Bayaq dediyimiz kimi əgər böhran tələbin 25-30% aşağı düşməsi ilə müşayiət olunursa, bu halda gəliri qorumaq üçün ona təsir edən 1 faktora diqqət yetirilməsi qətiyyən kifayət etməyəcəkdir. Hələ nəzərə alsaq ki, böhran zamanı

əksərən qiymət endirimi ilə satışın düşməsi eyni anda yaşanır, o zaman şirkətlərin müflis olmaq təhlükəsi daha real olur.

Beləliklə, böhrandan mübarizə vasitələrini yuxarıda sadalananlar daxil olmaqla qruplaşdırsaq, böhran şəraitində effektiv inkişaf strategiyalarının aşağıdakı formalarını müəyyən edə bilərik;

- İnnovasiyalar.
- Yeni bazarlara çıxışlar (yeni segment, yeni ölkə).
- Diversifikasiya (çəşid və fəaliyyət zənginliyi).
- Müəssisələr, sahələr əldə etmə.
- Vertikal inteqrasiya.
- Tamamilə yeni biznes-model.
- Əməkdaşların professionallığının artırılması.

Effektiv metodlardan biri də böhran şəraitində bazar payının artırılmasıdır. Praktikada bir çox avtomobil şirkətləri məhz böhran vaxtları bazar paylarını 2 dəfəyə qədər artırma bilmişlər. Məsələn, “Renault” avtomobil markası böhran ərəfəsindəki taktikalari ilə “Clio” markasını Avropada məşhur edə bildi. Və bu qısa müddətdə marka tanıtımını 65%-ə qaldıra bildi. Avareness index (fərqlilik indeksi) isə 7-ə çatdı. Lakin unutmaq olmaz ki, böhrandan əsas çıxış yolu bazar payının artırılmasından daha çox nəğd pulun və gəlirin artırılmasıdır. Eyni zamanda unutmaq olmaz ki, yuxarıda sadalanan inkişaf modelləri böhran şəraitində təsirini göstərməsi üçün ən vacib resurs olan zamana ehtiyac duyur. Çünki böhran ondan xilas olmaq üçün şirkətə çox az vaxt verir. Məhz hər sahə də öz sektorunun özəlliklərini nəzərə alaraq ona qısa müddətdə hansı metod daha çox kömək edəcəyini aydınlaşdırmalı və fəaliyyətini o istiqamətdə qurmalıdır.

Fəslin əvvəlində böhrandan qorunmanın bir sıra effektiv və qeyri-effektiv metodlarının olduğunu qeyd etmişdik. Effektiv və bir o qədər də ənənəvi

üsullardan biri də **xərclərin effektiv azaldılması** metodudur. Lakin burada qeyd edilməsi vacib digər bir məsələ xərclərin azaldılarkən “strateji nüvə” sayılan sahələrdə xərclərin azaldılmaması, əsassız qənaət olunmamasıdır. Böhranın ilk aylarında elə ilk zərbəni şirkətlərdə müqavilə əsasında qısa müddətli çalışan işçilər aldı. Daha sonra isə iş vaxtları azaldılmağa, məzuniyyət vaxtları uzadılmağa başladı. Artıq 20-30% həddində eniş müşahidə olunmağa başladığında isə kütləvi ixtisarlar başladı. Unutmaq olmaz ki, böhranın müddətliliyi də xərclərin azaldılması üsulunda diqqətə alınmalı məsələdir. Belə ki, bəzi şirkətlər böhran hissə olunmağa başlanılan andan etibarən strukturlarda və işçi sayında kəskin ixtisarlara gedirlər, uzun perspektivdə götürsək bu addım şirkətin böhrandan sonrakı vaxtlarda dirçəlməsinə çox böyük əngəl törədir. Bildiyimiz kimi şirkətlərdə xərclər dəyişən və sabit xərclər olaraq 2 yerə ayrılır. Bunların içərisindən sabit xərcləri böhran şəraitində azaltmaq olduqca çətinləşir. Çünki sabit xərclər satış və gəlirdən asılı olmur. Ona görə böhran şəraitində daha çox diqqət dəyişən xərclərin azaldılmasına yönəldilməlidir. Yuxarıda dediklərimizi ümumiləşdirilməli olsaq, onda aşağıdakı kimi effektiv xərc azaldılması üsullarını sadalaya bilərik:

- İşçi sayının azaldılması.
- Saat hesabı ödənişlərin azaldılması.
- Gün ərzində iş saatlarının azaldılması.
- Həftə ərzində iş saatlarının azaldılması.

Dünyada məişət texnikası üzrə nəhənglərdən sayılan və illik 50 milyard dollar dövriyyəsi olan “Bosch” şirkətinin prezidenti Frans Ferenbax “Almaniya bütün dünyaya elastik iş saatlarının bölüşdürülməsi üzrə real nümunədir” deyərəkən yanılmamışdı. Belə ki, “Bosch”da dünyanın müxtəlif ölkələrindən olan 271000 əməkdaş çalışır. Yaponiyada isə tamamilə fərqli situasiyadır. İşçilər iş saatlarının azaldılmasına qətiyyətlə etiraz etmirlər. ABŞ-da isə çox rahatlıqla minlərlə işçini bir anda qova və vəziyyət düzəldikdən sonra yenidən işə bərpa edə bilərlər. ABŞ

sosial dəstəkli dövlət olmadığından əməkhaqqlarında böyük payı tibbi sığorta haqqları tutur. Ona görə onlar işçiləri azad edərkən təkcə əmək haqqında deyil, həm də tibbi sığorta haqqlarında qənaət etmiş olurlar.

İşçilərin azad olunması heç də həmişə şirkətlərə sərfəli olmur. Belə ki, azad olunmuş işçilərin içərisində çoxlu sayda yüksək ixtisaslı kadrlar da olur ki, onları böhrandan sonra asanlıqla tapmaq olmur. Dünyada qapı və pəncərə istehsalçısı olan “Pella Corp” şirkəti bu cür işçiləri itirməmək üçün işçilərə könüllü şəkildə haqqı ödənilməyən məzuniyyətlər götürməyi təklif etmişdi. Statistika görə isə dünya şirkətlərinin 65%-i işçiləri azad etməyə, 35%-i isə haqqı ödənilməyən məzuniyyətlər təklif etməyə üstünlük verirlər. Xərclərin azaldılmasında insorsinq (daxili resurslardan effektiv istifadə) və outsorsinq üsullarından da istifadə olunur.

Yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi xərclərin azaldılmasında elə sahələr var ki, orada qənaət etmək olmaz. Bəs bu sahələr hansılardır?

Təcrübəli işçilərin azad olunması – Bir çox şirkətlər işçiləri azad edərkən unudurlar ki, onların içərisində şirkətin gələcək inkişafını təmin edəcək olan insanlar da var. Ona görə də şirkətlər hətta böhran şəraitində belə yüksək ixtisaslı kadrları qorumağa çalışmalıdırlar. Dünyada məşhur avtomobil şirkəti olan “Porsche”, “Siemens” və “HP” kimi şirkətlər istənilən halda təcrübəli kadrlarını qorumağa üstünlük verirlər.

Elmi-texniki araşdırmalara ayrılan məbləğlərin ixtisarı – “Intel” şirkətinin prezidenti Kreyq Barret böhran şəraitində şirkətləri qənaət deyil, investisiyaların xilas edəcəyini bildirir. Praktika da onu göstərir ki, ənənəvi məhsullara qoyulan qiymətlər, yeni texnologiyaların bəxş etdiyi məhsullara olan qiymətlərlə kəskin fərqlənir. Məhz böhran şəraitində də insanları yeni, əvvəl heç görmədikləri, istifadə etmədikləri məhsulla təəcübləndirmək, maraqlandırmaq mümkündür. Ancaq bu da faktdır ki, elə çətin dövrlərdə elmi-texniki yeniliklərə xərci heç də hər müəssisə sabit qoruyub saxlaya bilmir.

Keyfiyyətin azaldılması - Bəzi şirkətlər xərcləri azaldarkən məhsulların keyfiyyətinə müdaxilə edirlər. Lakin bu hal çox təhlükəlidir. Qətiyyənlər xərclərin keyfiyyətin azaldılması hesabına ixtisarına yol vermək olmaz. Müştərilər, hətta böhran dövrlərində belə keyfiyyətsiz məhsula pul vermək istəməzlər və böhran bitdikdən sonra böhran vaxtı keyfiyyətsiz məhsullar təklif edən şirkətləri seçmirlər.

Reklam və imicə yönəlik xərclərin kəskin azaldılması – Bir çox şirkətlər böhranın təsirindən qorunmaq üçün ilk növbədə imicə etdikləri investisiyanı azaltmağa üstünlük verirlər. Lakin unudurlar ki, imicə investisiyanın gətirdiyi gəlir əvəzəlməzdir və şirkətin bazar payının sabit qorunmasına birbaşa təsir edir. Məsələn, dünyada dəri və cildə qulluq vasitələri üzrə məşhur şirkətlərdən olan “Nivea” məhz böhran dövrlərində reklam xərclərini 2 dəfə artırmışdır. Və artıq isbat olunub ki, böhran vaxtı reklam və marketinq xərclərinə ara verməyən markalar bazar paylarını, marka tanıtımını, gəlirlərini artırmış olurlar. Böhran vaxtı belə bir məşhur formul da mövcuddur ki, o da bazar payından 2 dəfə çox reklam xərcləri etməkdir. Yəni, məsələn, 10% bazar payına sahibsənsə ümumi reklam bazarında sənin payın bundan 2 dəfə çox, yəni 20% olmalıdır. Ancaq bu halda böhrandan sonra artım çox tezliklə hiss olunacaqdır. Bir sözlə qeyd edəsi olsaq, etmə başlayarsa, əvvəlki vəziyyətə qayıtmaq çox çətin olacaqdır. Lakin burada da bir nüans xüsusi vurğulanmalıdır. Belə ki, reklam və marketinq xərclərinin artırılması deyərəkən qısamüddətli promoşn kampaniyalar nəzərdə tutulmur. Çünki qısamüddətli belə promoşnlar yalnız qısa müddətdə satışın artırılmasına yönəlir, uzun müddətdə edilərsə, markanın imicinə böyük zərbə vurur. Hətta marka tanıtımının 81-dən 55-ə qədər düşməsinə səbəb olur. Məhz buna görədir ki, bəzi brendlər heç bir vəchlə endirimlərə getmirlər.

Böhrandan çıxış yolları, anti-böhran startegiyalarından danışarkən xərclərin azaldılması metoduna ona görə belə geniş yer verdik ki, uzun illərdir böhranların

müşahidə olunduğu vaxtlarda şirkətlərin 95%-nin ilk növbədə istifadə etdiyi metoddur.

Böhrandan öncə marketoloqlar minlərlə, milyonlarla müştəriyə yönəlik aksiyalar düşünür, gəlir və xərcləri müştəri kütləsinə əmin olaraq hesablayırdılar. Lakin böhranın çətinlikləri göstərdi ki, artıq ümumi müştəri anlayışı ləğv olaraq, hər müştəriyə özəl münasibət önə çıxır. Və burada direkt marketinq qalan bütün marketinq taktikalarını üstələməyə başladı. Sırf hər bir müştərinin istək və tələblərini nəzərə alaraq, aksiya və kampaniyalarda hər müştəriyə və ya müştəri qrupuna ayrıca yönəlmə önə çıxmağa başladı.

“Müştəri marketinqi” modeli də məhz yuxarıda dediklərimizə əsaslanaraq böhrandan qorunmağın hal-hazırda ən effektiv metodlarından biridir. Bu model müştərinin böhran şəraitində davranışlarının dəyişdiyi bir dövrdə onun nə istədiyini öyrənir və eyni zamanda dəyişən müştəri davranışları qarşısında marketoloqların nə etməli olduqlarını göstərir. Bu model marketoloqlar qarşısında bir çox prinsiplər qoyur. Bunu qısa şəkildə aşağıdakı şəkildə göstərə bilərik.



Şəkil 2.7. “Müştəri marketingi modeli”nin prinsipləri

1. Biznes dilində danışın – Marketoloqlar əsəblərin gərginləşdiyi böhran şəraitində müştərilərlə marketin dili ilə deyil, biznesin dili ilə danışmalıdırlar. Bir növ özlərini çətin vəziyyətdə qalan bir şirkətin vəziyyətdən çıxış yolu axtaran işçisi kimi deyil, özlərini müştərinin yerinə qoymalıdırlar. Kütləvilikdən fərdi müştəri diqqətinə keçməyin ilkin şərti budur.

2. Müştərinizi tanıyın – İstər b2b, istərsə də b2c segmentində müştərilərin şəxsən tanınması çox vacibdir. Bu halda müştəridə özünü qarşı maliyyə maraqlarından daha çox qayğıkeş və onun problemləri ilə maraqlanan partnyor fikri formalaşdıracaqsınız. Praktika da sübut edir ki, müştəri ona adla müraciət olunduqda özünü daha yaxşı hiss edir. Həmçinin müştərilərlə daha sıx kros-selling əlaqəsi də qurulması çox realdır. Müştərilərin bütün maraq dairələrini incələyin,

dostlarını tanımağa çalışın və o zaman müştəri bazanızı bir az da potensial müştərilərlə zənginləşdirəcəksiniz.

3.Daima işdəsiniz – Müəssisədə çalışan işçilər işdən kənarında, əylənərkən, istirahət edərkən, dostlarla görüşərkən bir qrup insanların əhatəsində olurlar. Və onların da hər biri müxtəlif sahələr üçün müştəri ola bilərlər. Ona görə burada “yadı dost, dostu müştəri” prinsipi önə çıxır. Marketing özü əlaqələr, münasibətlər üzərində qurulur. Münasibətdə olduğumuz çevrə nə qədər böyükdürsə, bir o qədər potensial artıqdır. Azərbaycanda biznes genişlənməsi xüsusiyyətlərini nəzərə alarsaq, onda bu prinsipin daha vacib olduğu üzə çıxır. Belə ki, ən aşağı sahələrdən tutmuş, qərar verilməsi mürəkkəb olan məhsul alışlarına qədər azərbaycan alıcıları yaxınların, tanışların fikirlərinə çox üstünlük verirlər. Ona görə birbaşa deyil, dolayı yolla şirkət haqqında olduqları hər yerdə “danışan” bir komandaya sahib olmaq lazımdır ki, psixoloji olaraq duyğuları davranışa, davranışları isə konkret hərəkətlərə çevirmək olsun.

4.Fərqli təminat verin – Son zamanlar avtomobil sektorunda sürətlə irəliləyən “Hyundai” böhran dövründə satılan hər avtomobil sahibinə onu aldıqdan bir neçə ay sonra xoşu gəlməzsə, geri qaytara biləcəyi təminatını verdi. Bu üsul müştərilərdə böyük rəğbət hissi yaratdı, məhz o rəğbət duyğusu da real davranışlara çevrilərək satışların 2 dəfə artması ilə özünü göstərdi. Əbəs deyil ki, 2010-cu ilin yekunlarına görə Azərbaycanda avtomobil satışının 39%-i məhz “Hyundai”nin payına düşür. Hətta kreditə Hyundai almaq istəyən şəxs işsizdirsə, şirkət ondan iş tapana qədər 3 ay aylıq kredit məbləği almır. Əgər o 3 ay ərzində də müştəri işsiz qalarsa, o zaman avtomobili geri qaytara bilər. Başqa bir misal. ABŞ-da proqram təminatçısı olan “Infusionsoft” şirkəti müştərilərinə 1 il ərzində satışlarını 2 dəfə qaldırmazlarsa, proqramı geri qaytara biləcəkləri təminatını verir. “Kraft Foods” şirkətinə daxil olan qəhvə hazırlayan “Tossimo” cihazı müştərilərə 6 həftəlik sınaq üçün verilir. Əgər müştəri 6 həftə ərzində məmnun qalmazsa, hətta

istifadə etmiş olsalar belə pullarını geri ala bilərlər. Bütün bunlar onu göstərir ki, böhran şəraitində müştərilər risk etməyi sevmirlər, lakin bununla belə istəklərinə də sərhəd qoymurlar. Belə olan şəraitdə isə onların risklərini sığortalayan şirkətlər böhran şəraitində olsa belə, satışlarında bunun effektini görəcəklər.

5.Hissədiləcək üstünlük verin – Böhran şəraitində adətən bir çox şirkətlər qiymət endirimləri edirlər. Belə bir halda hər hansı bir müəssisə üçün rəqibləri ilə eyni qiymət olarsa, vacibdir ki, müştəriyə aldığı malın üstünlüyü düzgün çatdırılsın. Yəni reklam kampaniyaları belə şəraitdə sırf müştərinin nə əldə edəcəyinin izahına yönəlməlidir. Kritik vaxtlarda şirkətin nə təklif etdiyi deyil, təklifin müştəri üçün nə verəcəyi maraqlı olur. Məsələn, antifriz istehsalçısı olan Prestone şirkəti rəqiblərində bir az bahalı olmasını belə izah edir ki, siz ucuz antifrizlərlə maşınıızda gedərkən işinizi ləngidə bilərsiniz, nəticədə itkiniz daha çox olacaqdır.

6.Barter imkanlarını araşdırın – Böhran zamanı ödənişlərdə problemlər yarandığından daha bir çıxış yolu da iqtisadiyyatın qədim və ənənəvi ticarət üsullarından biri olan barterdir. Şirkətlər müştərilərinin sıxıntılarını azaltmaq üçün onlardan borcları müqabilində dəyərli hər hansı bir vasitəyə barter edə bilərlər. Məsələn, ABŞ-da böhran zamanı bir idman klubu maliyyə sıxıntısı yaşadığından reklam agentliyinə olan borcunu ödəyə bilməmiş, nəticədə stadionda onlara məxsus “VIP” yerləri əvəzində təklif etmişlər. Reklam agentliyi isə bu təklifi dəyərləndirərək, öz seçmə müştərilərinə, partnyorlarına keçirilən oyunlara pulsuz olaraq VIP dəvətnamələr vermiş, bir müddət sonra bu taktika həmin agentliyə bir çox yeni müştərilər qazandırmışdır. Gördüyümüz kimi, heç bir şirkət, nə də heç bir müştəri kiminsə qarşısında borclu duruma düşməyi istəməz, lakin böhran şəraitində bu haldan qaçmaq çətinləşdiyinə görə ikitərəfli razılığa gəlmək imkanları sonrakı perspektiv əməkdaşlıq üçün araşdırılmalıdır.

7.Rəqiblərdən müştəriləri cəlb edin – Böhran şəraitində müştərilər daha çox duyğusal və hər şeyə qarşı tez reaksiya verirlər. Əsasən bank sektorunda bu prinsip özünü daha çox biruzə verir. Belə ki, böhran vaxtları bir çox banklar iflas həddinə yaxınlaşdığı vaxtlar rəqib banklar bunu fürsət bilərək, mövcud media vasitələrindən istifadə edərək müştəriləri özlərinə çəkməyə cəhd edir, rəqibin dolayı yolla artıq etibarlı olmadığını çatdırmağa çalışırlar. Xüsusən banklarda böhran vaxtı ixtisaslı kadrların tez-tez yerdəyişməsi baş verir. Məhz bir çox banklar rəqib bankın daha çox müştərisi olan kredit işçilərini cəlb etməyə xüsusi səy göstərirlər. Göründüyü kimi böhran heç də həmişə neqativ deyil, həm də bəzən fürsətə belə çevrilə bilər.

8.Yeni biznes-modellər təklif edin – total endirimlər, məhsul üzərində kiçik hədiyyələr, fərqli kampaniyalar, alışq olmayan aksiyalar yeni biznes-modellər kimi müştərilərdə böhran şəraitində xüsusi maraq yaradır. Məsələn, “Suzuki” avtomobil markası böhranda müştəriləri cəlb etmək üçün “Yayboyu yanacaq” kampaniyası keçirmişdir. Kampaniyaya görə 2013-2014-ci il buraxılışlı yeni avtomobil alan hər kəsə yayda 3 ay boyunca pulsuz yanacaq əldə etmə imkanı verilirdi. Bu sahədə tamamilə fərqli bir biznes-modeli isə “Chrysler” müştərilərinə “Amerika üçün yanacaq” adlı kampaniyasında təklif etmişdi. Belə ki, aksiyanın şərtlərinə görə Chrysler müştəriləri 3 il boyunca hər il ilk 1200 mil üçün yanacağı 2.99 dollara əldə etmək imkanı qazanırdı. Nəticədə Chryslerin sayına ziyarət sayı 25%, salonlarına ziyarət sayı isə 35% artmışdır. Ümumiyyətlə, böhran şəraitində yeni biznes-modellər sanki gələcək üçün investisiya rolunu oynayır. Həm bu cür biznes-modellər qeyri-ənənəvi, müştərinə “qıcıqlandırıcı”, onda azart yaratdığından böhran zamanı effektiv üsul kimi qəbul olunur.

“Müştəri marketinqi modeli”nin prinsiplərinə riayət şirkətlərin marketinq kompleksinin elementlərindən nə dərəcədə düzgün istifadə olunmasından asılıdır. Bu model həm də böhran şəraitində marketinq kompleksinin elementlərinin ayrıca

istifadə olunma formalarını araşdırmağı tələb edir. İlk olaraq qiymət amilinin böhran şəraitində nə cür istifadə oluna biləcəyini təhlil edək. Öncədən onu qeyd edək ki, qiymət amili məhsul amili ilə ələxsüs böhran şəraitində qarşılıqlı asılı olduğundan bu iki amili birlikdə təhlil edəcəyik.

Bildiyimiz kimi böhran şəraitində qiymətlərdə endirimlər qaçılmaz haldır, lakin bunun da müəyyən sərhədləri vardır. Fəslin əvvəlində də qeyd etdiyimiz kimi qiymət endirimləri şirkətlər üçün satış həcmi azaltmaqdan daha çox ziyan vurur. Ona görə də belə çətin dövrlərdə effektiv çıxış yolu qiymət azaldılması deyil, qiymətin stabilləşdirilməsi və xərclərin azaldılmasıdır. Bunu misalda izah edək. 2015-cu ildə dünya üzrə avtomobil sektorunun istehsal gücü 77 milyon ədəd idi. 2014-ci ildə isə 55 milyon ədəd avtomobil satılıb. Yola saldıığımız 2010-cu ildə isə istehsal olunan avtomobillərin təxminən 50%-i satılmamış qaldı. Bu situasiyanı təhlil edərkən görürük ki, əslində burada problem qlobal böhrandan daha çox həddindən artıq avtomobil istehsalı olub. Çünki təbii ki, satılmayan avtomobillərə tələb yaratmaq üçün qiymət endirimləri lüzum olacaqdır. Deməli vəziyyətdən çıxış yolu istehsal həcmi azaldılmasıdır ki, ancaq bu halda ən azından qiyməti stabil saxlamaq mümkün olsun. Bu nüans tək avtomobil sektorunda deyil, eynilə elektrotexnika, məişət texnikası, otel biznesi, aviadaşımalar və s. sahələrdə də oxşardır. Məsələn, bu halı vaxtında görüb dəyərləndirən məşhur ximikat istehsalçısı BASF müxtəlif ölkələrdə olan 80 zavodunu, “Dov Chemical” 20 zavodunu bağladı, Arcelor-Mittal dəmir emalı zavodu isə istehsal həcmi 2008-2009-cu illərdə 3 dəfə azaltdı. Həqiqətən də belə kritik dövrlərdə ən uğurlu çıxış yolu qiyməti stabil saxlayaraq xərcləri azaltmaqla satış həcmi kiçiltməkdir. Bəzi şirkətlər elə düşünürlər ki, qiymət endirimləri satış həcmi qoruyub saxlamağa kömək edir. Lakin unutmamaq olmasın ki, böhran şəraitində qiymət endirimi satışı artıracağı qarantiyasını vermir. Çünki rəqiblər də qiymət endirimlərinə gedirlər. Həm də buna müştəri kimi baxsaq, müştərilər böhran dövrlərində qiymət

bahalığına görə maldan imtina etmirlər, onlarda “çətin gün” üçün ehtiyata ehtiyac olduğundan bir çox maldan asanlıqla imtina edirlər. Lakin bu heç də o demək deyil ki, qiymət endirimindən tam qaçmaq mümkündür. Bəzi hallarda isə bu labüdü olur. Ancaq belə olan təqdirdə də durumu real qəbul edib, endirimi mümkün reklam vasitələri ilə müştərilərə çatdırmaq lazımdır. Bu halda da az da olsa, satışın artırılması mümkün olur. Yeganə problem onda olur ki, böhran şəraitində reklam xərclərini azaldan hər hansı bir müəssisə yenidən reklam xərclərinə girməli olur. Bəzən isə qiymət endirimlərinə alternativ olan **qeyri-pul formasında olan güzəştlərdən** istifadə olunur. Praktika göstərir ki, bu üsul həm müştəri, həm də istehsalçı üçün əlverişlidir. Bunu aşağıdakı misalda daha aydın izah edə bilərik. Təsəvvür edək ki, istehsalçı 10000 min manata müştərilərə yükdaşıma avtomobili təklif edir. İstehsalçı qiymət endiriminə getməyərək, dilerlər üçün 5 belə avtomobil alana 6-cısını pulsuz təklif edir. Nəticədə dövriyyə 50000, satış ədədi 6, gəlir 14000, qeyri-pul formasında endirim isə 16.7% olur. Əgər istehsalçı 16.7%-i hər avtomobil üçün etsəydi, onda dövriyyəsi 41650, satış ədədi 5, gəlir isə 11650 manat olacaqdı. Gördüyümüz kimi qeyri-pul formasında endirim zamanı gəlir daha çox olur. Və ya məsələn, ev kirayə verən şirkət üçün kirayə haqqını endirimdən daha çox, 1-2 ay kirayə haqqı almamaq daha çox sərf edir.

Qiymət endiriminə daha bir alternativ **komplekt təkliflərin verilməsi**dir. Bu halda şirkət qiymətə real endirim etmir, lakin müştərinin almaq istədiyi məhsuldan əlavə onu tamamlayan digər məhsulları sərəfəli endirimlə təklif edir. Bunu da bir misalda izah edək. Təsəvvür edək ki, parfüm və kosmetika məhsulları satan firma parfümə endirim etmir, lakin parfümlə yanaşı həmin brendin kosmetikasını alana 20%, o brendin dəriyə qulluq vasitələrindən hər hansı birini alana isə 25% endirim verir. Bu halda nə baş verir? Müştəriyə əsas lazım olan ətirdir, lakin o an müştəri ona indi də olmasa, bir az sonra lazım olacaq məhsulları güzəştə əldə etmək

imkanı əldə edir və bu fürsəti böyük ehtimal komplekt təklifi əldə etməklə dəyərləndirir.

Qiymət endiriminə başqa bir alternativ isə nə qədər qərribə görünsə də, seçmə bəzi məhsul və xidmətlərə qiyməti qaldırmaqdır. Nümunə ilə izahına keçmədən öncə qeyd edək ki, bu məhsul və ya xidmət çeşidi çox olan müəssisələr üçün keçərlidir. Məsələn bank sektorunun bildiyimiz kimi bir çox məhsul və xidmət növləri, onların hər birinə uyğun da faiz dərəcələri mövcuddur. Bir iki müştərini maraqlandıran və onun bildiyi məhsullara qiyməti saxlamaqla, əməliyyatların gedişatında istifadə olunan, lakin müştəri tərəfindən hiss edilməyən işlər üçün qiymət qaldırmalar ola bilər. Başqa bir nümunə. Məsələn, fermer üçün qıfılın qiyməti yadda qalan deyil. Ona daha vacib olan digər məhsullardır ki, onun da qiymətini yaxşı yadda saxlayır. Əgər istehsalçı qıfılın qiymətini məsələn, 12 dollardan 16 dollara qaldırsa, bu fermer tərəfindən hiss edilməyəcəkdir, ona görə ki, qıfıl fermerin həmişə aldığı məhsul deyil. Ancaq bu üsuldan da sui-istifadə etmək olmaz. Əks halda həmin mağazanın reputasiyasına çox ciddi zərər vura bilər.

Digər bir alternativ isə əvvəllər bir xidmət paketinə daxil olan məhsul və ya **xidməti həmin paketdən çıxararaq ayrıca qiymətə təklif etməkdir**. Bu komplekt təklif üsulunun tam tərsidir. Və müştərilərdə də kəskin narazılıq yaratmır. Böhran zamanı bir çox şirkətlər bundan məharətlə istifadə edə bilmişlər. Məsələn, “Ryanair” aviakompaniyası biletin içində baqaj üçün ayrıca 4.50 dollar qiymət müəyyən edərək, növbəti rübdə gəlirini 30% artırmağı bildi. Başqa bir misal. “BMW 7” seriyasından olan avtomobillərdə əvvəllər bir paketə daxil olan naviqasiya sistemi artıq 2-ci buraxılışdan etibarən ayrıca opsiya kimi 2000 dollara satılmağa başladı. Əlbəttə ki, xidmətlər üçün ayrıca pul almaq böhran şəraitində çox uğurlu taktika deyil, hər şey burada müştərinin reaksiyasından asılıdır. Burada xidmətlər üçün ayrıca qiymət qoyularkən mövcud durum çox diqqətli təhlil edilməlidir. Əks halda faciəvi sonluq, böyük narazılığa da səbəb ola bilər. Ryanair

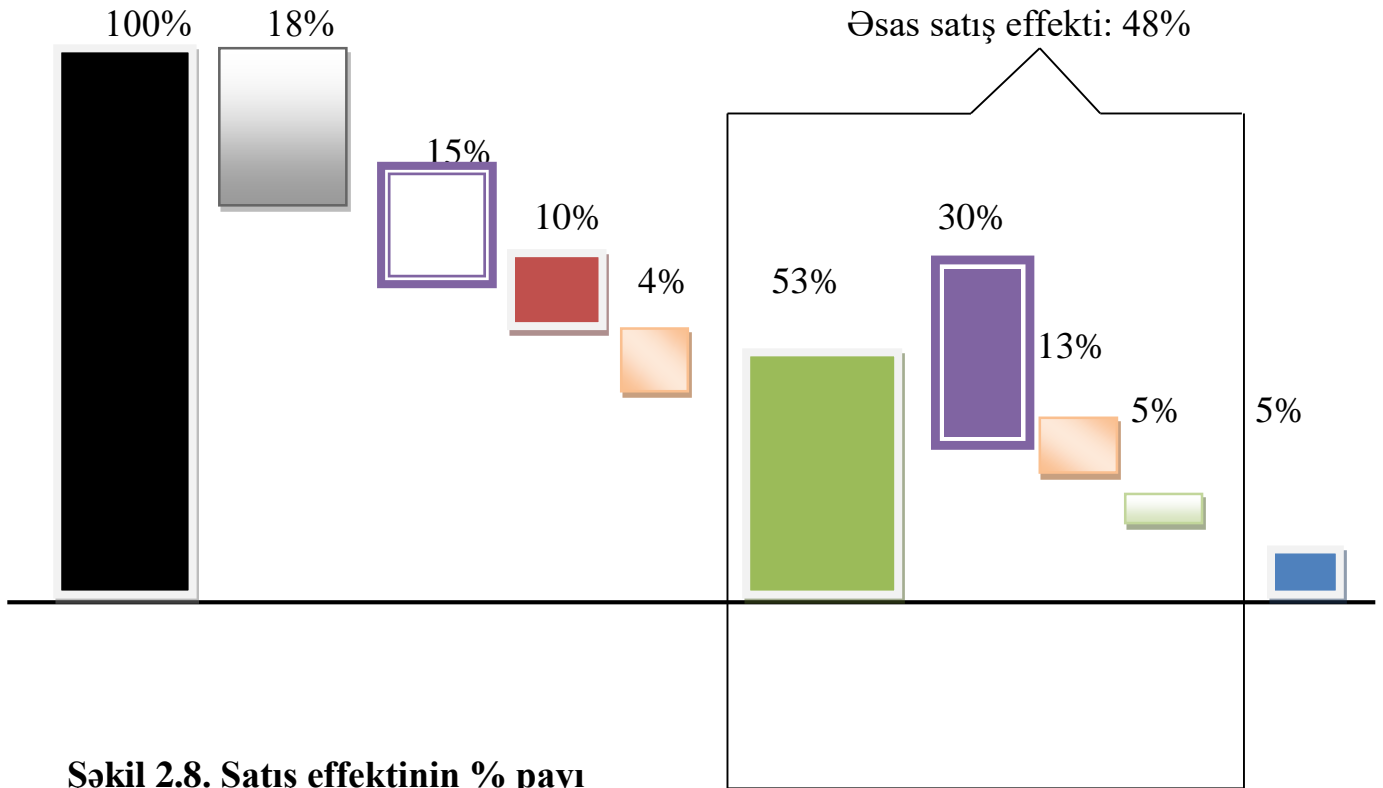
misalında bu ideya uğurlu oldu ona görə ki, baqaj üçün ayrıca pul ödəmək müştərilərə sərf edirdi, çünki baqajı olmayanlar bu halda heç nə ödəmirdi. Ancaq Almaniyada dəmiryolundan istifadə üçün kassadan satılan biletlərin internetdən satılan biletlərlə müqayisədə yüksək olması müştərilərin hiddətinə səbəb olmuşdu. Məhz ona görə də qərar verilmədən öncə hərtərəfli təhlil aparılmalıdır.

Beləliklə biz, “müştəri marketinqi modeli”ndə 4P elementlərindən olan qiymət və məhsul amilinin necə istifadə oluna biləcəyini təhlil etdik. İndi isə satışın həvəsləndirilməsi (promotion) və yer (place) amilində nə cür effektiv istifadə oluna biləcəyini təhlil edək.

Mövzumuzun əvvəlində qeyd etdiyimiz kimi bəzi iqtisadçılar baş vermiş son böhranı əslində qlobal maliyyə böhranı deyil, satış böhranı olaraq xarakterizə edirlər. Böhran şəraitində satışın həvəsləndirilməsi üçün ilk növbədə **produktiv və effektiv olmayan məhsul və ya xidmət çeşidlərini ixtisar etmək** lazımdır. Bu halda həm də əlavə xərclərdən azad olmuş oluruq. 2-ci halda isə **ticari fəaliyyəti yaxşılaşdırmaq** da effektiv vasitədir. Buraya məsələn, böhran vaxtı işçilərin ixtisarını önləmək, istehsalı azaltmamaq üçün birbaşa marketinqdən istifadə edərək müştərilərlə tək-tək görüşlərin keçirilməsi aiddir. Həm də böhran şirkətlərə çox az çıxış yolu və zaman verdiyinə görə satış heyətinin artırılması effektiv deyil, ən yaxşı üsul satış heyətinə yeni işçilər lazım olarsa, onları rəqib kompaniyalardan cəlb etməkdir. Cəlb olunan işçilər də təbii ki, ixtisaslı kadrlar olmalıdır ki, onları elə bir gərgin dövrlərdə öyrətmək vaxt almasın.

Satışı həvəsləndirməyin bir nömrəli məqsədi bildiyimiz kimi mövcud satışları artırmağa yönəlib. Bunun üçün ideal vasitələrdən biri də müştərilərin alış-veriş vaxtlarının, alış-verişə sərf etdikləri zamanın artırılmasıdır. Buraya həm də satıcıların aktiv **satışlara ayırdıqları vaxtın artırılması** daxildir. Ekspertlərin hesablamalarına görə pərakəndə ticarət müəssisələrində satıcıların aktiv satışlara ayırdıqları vaxt ümumi vaxtlarının 48%-ni təşkil edir. Bu 48% içərisində həm də

yola sərf edilən zaman da olduğuna görə aktiv satırlara sərf edilən zamanın 48%-dən daha az olduğunu görürük. 48% effektiv satış prosesinin artırılması isə düzgün idarəetmə və əlaqələndirmədən asılıdır. Bunun üçün isə satışla birbaşa məşğul olan şəxslərin idarəetmədən ayrılması, bütün diqqətlərini satışa yönəltmələri lazımdır. Həmçinin 48% effektiv satışa öncə dediyimiz kimi yola sərf olunan zaman da daxildir. Mütəxəssislərin hesablamalarına görə orta gəlirli bir şirkətin top meneceri ildə 30000 km yola vaxt sərf edir. Bu isə saat hesabı götürsək ortalama 500-600 saat vaxt sərfi deməkdir. Aşağıdakı şəkildə (şəkil 2.8) satış heyətinin effektiv satışa sərf etdiyi vaxt qrafiki göstərilmişdir.



Şəkil 2.8. Satış effektivliyinin % payı

Satışın həvəsləndirilməsinin böhran şəraitində daha bir forması **seçmə müştərilərlə ayrıca görüşlərin keçirilməsidir**. Lakin burada əsas potensial

müştərilərlə digər müştəriləri fərqləndirmək lazımdır. Seçmə müştərilərin hər birinə özəl münasibət olmalıdır. Marketing praktikasına görə 20% müştəri bütün şirkət satışlarının 80%-ni edir. Belə olan halda təbii ki, həmin 20% müştəri özəl diqqətə layiqdir. Azərbaycanda da bildiyimiz kimi ən böyük problemin müştərinin salamlanmamasıdır. Elə ilk tanışılıqda müştəri soyuqluqla üzləşir və bu onun sonrakı davranışlarına hökmən təsir edir.

Digər həvəsləndirmə vasitəsi isə **yeni müştəri segmentlərinə çıxışdır**. Böhran şəraitində yeni segmentlərə çıxış imkanlarının təhlili çox vacib rol oynayır. Lakin burada bir nüans var. O da ondan ibarətdir ki, rəqiblərin mövcud olduğu bazarda yeni imkanlar tapmaq olduqca çətin, hətta tapılsa belə rəqib əks-cavab kimi qiymət endiriminə gedəcəkdir ki, bu da nəticədə mövcud şirkətin zərərinə olacaqdır. Ona görə də yeni segmenti rəqibin olmadığı zonalara yayılmaqla əldə etmək olar. Azərbaycanda məsələn, bütün müasir obyektlər şəhərdə, paytaxtda cəmləşib. Artıq Bakını bu baxımdan doymuş şəhər də adlandırmaq bilərik. İnsanların seçim imkanları olduqca çoxdur. Rayonlarda və digər şəhərlərdə isə imkanlar, boşluqlar daha çoxdur.

Böhran şəraitində satışı stimullaşdıran digər mühüm amil məhz **satıcıların özlərinin stimullaşdırılmasıdır**. Praktika göstərir ki, satıcılar satmağa həvəsli olmadıqlarında istənilən növ aksiyaya və kampaniyalara xeyir vermir. Kiçik də olsa, müxtəlif növ hədiyyələr, satışdan %-lər böhran şəraitində daxili həvəsləndirmənin effektiv alətlərindəndir.

Müəssisənin daxili işçilərinin bir qisminin marketingə və birbaşa satışa yönəldilməsi effektiv üsullardan sayılır. Çünki böhran şəraitində qeyri-satış işçilərinin işləri 50-60% azalır, onların işsiz qalmaması üçün və həm də satışa daxili imkanlar hesabına dəstək olmaq üçün elə işçilərin cəlbi şirkətlərə çox gəlir gətirə bilər. Sadəcə fikir vermək lazımdır ki, həmin ofis işçiləri sonra satışda ciddi qüsuralara yol verməsinlər, ələxsüs müştərilərlə münasibətdə.

Böhran şəraitində ən önəmli mənbə insan faktorudur. İnsan faktoruna ciddi önəm verildiyi anda böhrandan uğurla çıxmaq olar. Bu professional, operativ qərar qəbul edə bilən insanlardan ibarət **“böhran komandaları”** sayəsində mümkündür. Böhran komandalarının yaradılmasında məqsəd böhranın təsirlərini və ümumiyyətlə isə böhranı öncədən görərək riski minimuma endirməkdir. Bir sonrakı məqsəd müəssisənin imicinə dəyə biləcək zərərin qarşısını almaq, daha sonra isə müəssisə mədəniyyətini və davranışını, psixoloji durumunu lazımı yönə istiqamətləndirə bilməkdir. Böhran komandalarının üzvlərinin idarəetmə, planlaşdırma, təşkilatçılıq, çeviklik və qərar qəbul edə bilmə kimi xüsusiyyətləri olmalıdır. Həmçinin bu şəxslərin fərqli düşüncə tərzini, dünya baxışlarının olması da önəmlidir. Çünki eyni düşüncə tərzinə malik şəxslər bir-birinin qüsurlarını görməkdə çətinlik çəkərlər. Aşağıdakı cədvəldə böhran komandasına bir nümunə göstərek.

Cədvəl 2.

“Böhran komandası”nın üzvləri və vəzifələri

Üzvlər	Vəzifələri
Böhran rəhbəri	Böhranı təhlil edə bilən, onu effektiv idarə edə bilən, lazımı qərarları verə bilən, ümumilikdə hər hansı müəssisənin texniki departamentinin işçisidir.
Böhran komandasının idarə edicisi	Böhran komandasından gələn təklifləri bir yerə yığaraq onu lazımı istiqamətə yönləndirə bilən şəxsdir.
Böhran təmsilçisi	Ətraf mühitlə əlaqədə olan, cəmiyyətdə gəzən fikirləri öyrənməyə çalışan şəxsdir.
Xalqla əlaqələr mütəxəssisi	Cəmiyyət və böhran komandası arasında əlaqəni quran, cəmiyyətdəki dəyişiklikləri komandaya, komandanın aldığı qərarları düzgün şəkildə cəmiyyətə çatdıracaq şəxsdir.
Maliyyə mütəxəssisi	Maliyyə və ticarət sahəsində işləri idarə edən, qərar verən şəxsdir.
Hüquqşünas	Komandanın gördüyü işlərin hüquqi təminatını hazırlayan, bütün hüquqi işləri idarə edən şəxsdir.
İnformasiya təhlilçisi	Ətrafdan gələn məlumatları təhlil edib dəyərləndirən və onu komandanın istifadəsinə hazırlayan şəxsdir.

Statistikaya görə dünyadakı şirkətlərin 1\3-də meydana çıxma biləcək böhran situasiyaları üçün hazırlıq proqramı var. Lakin normalda isə hər bir şirkət daxili

resursları hesabına olsa belə “böhran komanda”larını yaratmalıdırlar. Çıxan böhran situasiyalarında şirkətlərin imiclərinə dəyən zərbə bu hazırlığa sərf oluna biləcək məbləğdən dəfələrlə çoxdur. Praktikada da bunun bariz örnəkləri mövcuddur. Məsələn, 1997-ci ildə bənzər böhranı “Mercedes” yaşamışdı. A seriyasından olan model hələ istifadəyə verilməmiş 100 min sifariş yığılmışdı. Lakin test sürüşlərinin birində sürücünün səhvindən dolayı aşan avtomobil mediada geniş işıqlandırıldı. Üstəlik “yanar od”u Mercedes rəhbərlərindən birinin dediyi “Bir rəhbər hardasa çevrilən avtomobilin çevrilmə səbəbini bilə bilməz” sözü daha da “alovlandırdı”. Nəticə Mercedes itirilmiş brend imicinin yenidən bərpasına 150 milyon dollar xərcləməli oldu. Xüsusən də indiki zamanda müştərilər əvvəlki vaxtlardan daha həssas və öz hüquqlarını qoruma və bilmə baxımından daha bilinclidirlər. Məhz o səbəbdən bir çox avropa şirkətləri Amerikada iş qurmaq, məhsullarının Amerika bazarında satılmasını istəyirlər. Hər il Amerikada milyonlarla dollar təzminatlar ödənilir. Məsələn, “Firestone” avtomobil təkərləri istehsal edən şirkət qəzaya uğrayan bir avtomobil sahibinin şikayətindən sonra 7.5 milyon manat təzminat ödəməli oldu. “American Airlines” şirkəti yerə ani eniş edərkən yaralanan 2 sərnəşinin açdığı məhkəmə iddiası ilə 17 milyon dollar təzminat ödəməli olmuşdu.

Beləliklə, biz bu fəsildə öncəki fəsildə təsvir etdiyimiz böhrandan çıxış yollarını, anti-böhran strategiyalarını təhlil etdik. Yekun olaraq belə qənaətə gəlmək olar ki, istənilən tip böhran ona əvvəlcədən hazırlıqlı olduqda uğurla dəf edilə bilər.

§3.2. Böhran şəraitində pərakəndə satış sektorunda tətbiq olunmuş strategiyaların yaxşılaşdırılması istiqamətləri

Böhran şəraitində anti-böhran strategiyalarının işlənilib hazırlanması nə qədər önəmlidirsə, onun realizasiyası, həyata keçirilməsi də bir o qədər önəmlidir. Burada biz Azərbaycanda pərakəndə satış sektorunda fəaliyyət göstərən bir şirkətin

nümunəsində böhranın təsirlərinin hiss olunduğu 2014-2015-cu illərdə həyata keçirdiyi marketinq siyasəti və anti-böhran strategiyalarının tətbiq olunmasının real praktik tətbiqinə nəzər salacayıq. Ondan öncə isə qısa da olsa, 2014-2014-cu illərdə ümumiyyətlə iqtisadiyyatımızda baş verən dəyişikliklərə nəzər salaq. 2009-cu il üçün makro-iqtisadi göstəriciləri nəzərdən keçirərkən Azərbaycan öz iqtisadi inkişafını davam etdirmiş, lakin artım sürəti nisbətən aşağı düşmüşdür. Bütövlükdə Azərbaycan iqtisadiyyatı dinamik olaraq inkişaf etmişdir. 2015-cu il ərzində onun artımı 9,3% təşkil etmiş, sənaye istehsalatı da 8,6% yüksəlmişdir. İnflyasiya 2015-cu ilin yanvarındakı 11,9%-dən ilin sonuna kimi 1,5%-ə enmişdir. 2015-cu il ərzində əhalinin gəliri 8% artmışdır. İlk növbədə neft və neft-kimya sahələrində əksini tapmış dünya maliyyə böhranı alüminium sənayesi və iqtisadiyyatın başqa sahələrində də öz təsirini göstərmişdir. Buna neftin qiymətinin birdən-birə üç dəfə düşməsi səbəb olmuşdur. Böhranın pik dövründə neft və neft-kimya sahələrində istehsal 60% azaldı. Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatlarına əsasən, 2014-ci ilin müvafiq dövrləri ilə müqayisədə ölkəmizin ticarət dövriyyəsi 2015-cu ilin üç rübü ərzində 67,5%-dən də çox aşağı düşərək əvvəlki 44,202 mlrd. manata qarşı 14,356 mlrd. manat təşkil etmişdir. Alüminium sənayesi öz işini bir müddət dayandırmalı oldu, çünki 1 ton alüminiumun dünyadakı mövcud qiyməti 1500 dollar olduğu halda Azərbaycan alüminiumunun qiyməti 2000 dollar təşkil edirdi. Hal-hazırda isə bu sahədə canlanma müşahidə olunur. Dünya bazarlarındakı likvidlik böhranı son illər fəal olaraq dünya iqtisadiyyatına inteqrasiya etmiş Azərbaycanın bank sektoruna maliyyə vəsaitlərinin daxil olması dinamikasına təsir göstərdi, ölkəyə daxil olan xarici valyuta axınını məhdudlaşdırdı, investisiya həcmnin aşağı düşməsinə təsir göstərdi, xarici kreditlərə çıxışı məhdudlaşdırdı, bank sisteminin likvidlik səviyyəsini aşağı saldı, büdcənin icrasına təsir etdi. Beləliklə, 2015-cu ildə əsas kapitala investisiya qoyuluşu 2014-ci il ilə müqayisədə 18,7% azaldı. Dövlət tərəfindən reallaşdırılan bir neçə investisiya layihələri

dayandırıldı və onların çoxu «ehtiyatda» saxlandı. Böhranın mənfi təsirinin digər kanalı dünya ixracat bazarının daralması oldu ki, bu da 2014-ci il ilə müqayisədə 2015-cu ilin üç rübü ərzində ixracatın 4 dəfə azalmasına gətirdi. Bununla belə, Azərbaycan qlobal iqtisadi böhrandan ən az zərər çəkmiş ölkələrdən biridir. Bütün bunlar ölkə hökuməti tərəfindən vaxtında və savadlı şəkildə həyata keçirilmiş və Mərkəzi Bank tərəfindən ətraflı düşünülmüş tədbirlər nəticəsində əldə edilmişdir ki, bunu da aşağıda gözdən keçirəcəyik. Bunların nəticəsində dünya böhranı şəraitində Azərbaycanın dövlət strukturları üç əsas məsələni uğurla həll edə bildilər: birincisi – milli valyuta öz sabitliyini saxlaya bildi və manatın devalvasiyasının qarşısı alındı, ikincisi – neftin satışından daxilolmaların azalmasına baxmayaraq, 2015-cu ilin yanvar-noyabr ayları üzrə dövlət büdcəsində 1026,9 mln. manat profisit müşahidə olundu, üçüncüsü isə – Azərbaycan bankları özlərini qoruyub saxlaya bildilər və heç bir bank müflisləşmədi. Bu faktlar dövlətin maliyyə-büdcə siyasətini müsbət qiymətləndirməyə imkan verir. Azərbaycandan heç də az olmayan neft ehtiyatlarına malik Rusiya və Qazaxıstan kimi ölkələr sadalanan məsələlərdən heç birini yerinə yetirməmişdilər.

Qlobal maliyyə böhranının təsirini azaltmaq üçün aşağıdakı tədbirlər görülmüşdür:

- Azərbaycanın Mərkəzi Bankı yerli banklar tərəfindən xarici borcəmələrə vaxtında məhdudıyyət qoyuldu, həmçinin məcburi ehtiyat normaları və cəlb olunan borcların həcmi üzrə müəyyən normativlər tətbiq olundu.
- AMB kapitallaşmaya və kredit portfelinin keyfiyyətinə qarşı tələbatı sərtləşdirdi. İqtisadiyyatı və sosial sahəni pul-kredit vəsaitləri ilə təmin etmək məqsədi ilə 2015-cu ilin mayında uçot dərəcəsi 2%-ə kimi endirildi.

- Müxtəlif modellər vasitəsilə bazarın stimullaşması həyata keçirildi, bu da onu göstərdi ki, manatın kursunun 1 faiz enməsi inflyasiyanın 0,6% artmasına gətirir. MB manatın kursunun sabit saxlanılmasını vacib hesab etdi və onun saxlanmasına 1 mlrd. dollar vəsait yönəltdi.

Nəticədə dünyada baş verən proseslər fonunda milli manat ABŞ dollarına nisbətə cəmi 0,3% ucuzlaşdı. Bütün bu tədbirlər dünya bazarlarındakı resessiya zamanı bank sektorunun dayanıqlığını təmin etməyə imkan verdi. Qlobal maliyyə böhranının mənfi nəticələrindən biri də AMB-nin xarici bazarlarda yerləşdirdiyi ehtiyatlarının gəlirliliyinin kəskin aşağı düşməsi oldu. 2015-cu il dekabrın 1-nə AMB-nin xalis beynəlxalq ehtiyatları 4,463 mlrd. manata yaxın təşkil edirdi ki, bu da ilin əvvəlinə olan göstəricilərdən 12,7% azdır. Eyni zamanda, bu dövr üçün AMB-nin məcmu xalis xarici aktivləri 12,9%, bankın xarici öhdəlikləri isə 53,6 mlrd. manat azalmışdır. Ehtiyatların azalması bank sektorunun xarici valyuta öhdəliklərinin ixtisarı, manatın kursunun yüksək səviyyədə saxlanılmasına çəkilən xərclər, həmçinin 2015-cu ilin ikinci yarısından başlayaraq AMB tərəfindən iqtisadiyyatın birbaşa kreditləşməsi ilə də bağlı idi.

Dünya maliyyə böhranı Azərbaycan banklarının xarici ölkələrin pul bazarlarına çıxışını çətinləşdirdi. Ölkənin daxili bazarını canlandırmaq məqsədi ilə 2015-cu ilin 21 oktyabrında MB-nin Bakı Banklararası Valyuta Birjasının (BBVB) (MBKB) iştirakı haqqında razılaşma imzalanır. Nəticədə Təminatlı Pul Bazarı yaradılır ki, bunun da əsas məqsədi riskin azaldılması və AMB-nin zəminliyi ilə bankların bir-birinə etibarını sayəsində likvidliyin artırılmasından ibarət idi.

Dünya maliyyə böhranının mənfi nəticələrindən biri də 2015-cu ilin birinci rübündə qonşu ölkələrdə baş verən devalvasiya prosesi Azərbaycan əhəlisinə psixoloji təsir göstərdi və bu da özünü ölkənin kredit təşkilatlarındakı depozitlərin həcmində azalmasında büruzə verdi. İlin əvvəli ilə müqayisədə bu göstərici 415,5 mln. manat və ya 9,2%, il ərzində isə 4,8% azalmışdır.: əhəlinin manat əmanəti

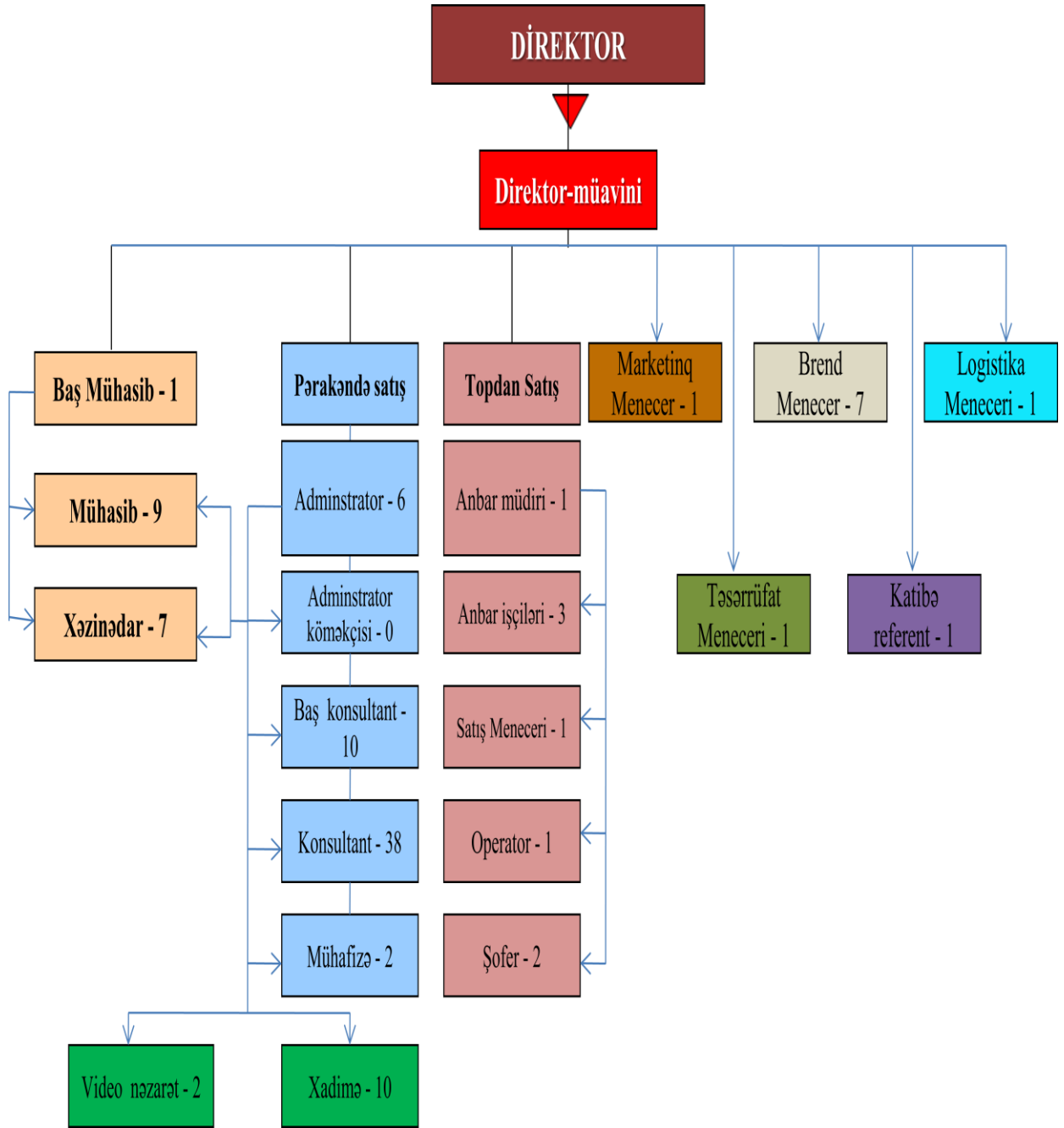
üzrə orta faiz dərəcələri illik 12,92%, valyuta əmanəti üzrə isə illik 12,45%-ə qədər artırılmışdır. Hüquqi şəxslər üçün bu göstəricilər müvafiq olaraq – 8,41% və 4,94% təşkil etmişdir. 2015-cu ilin 27 oktyabrında «Fiziki şəxslərin banklarda və digər kredit təşkilatlarındakı əmanətləri üzrə faiz gəlirlərinin gəlir vergisindən azad olunması haqqında» qanun qəbul edildi. Qəbul olunmuş qanunun dövlət büdcəsinə təxminən 60 mln. manata başa gələcəyinə baxmayaraq, bank sisteminə himayədar olmaq məqsədi ilə dövlət bu addımı atdı. Nəticədə ölkə banklarında əhalinin əmanətləri sürətlə artdı. Beləliklə, əgər 2015-cu ilin yanvar ayından oktyabr ayına kimi əhalinin banklardakı əmanəti 221,9 mln. manat artmışdısa, təkcə noyabr ayında bu artım 126, mln. manat təşkil etmişdir.

Böhran dövründə sahibkarlığa yardım məqsədi ilə 2011-cu ildə Sahibkarlığa Kömək Milli Fondu 130 mln.manat güzəştli kredit vermişdir ki, bu da 2010-ci ildəkindən 48% çoxdur, kredit alanların sayı isə İqtisadi İnkişaf Nazirliyinin göstəricilərinə əsasən 2,6 dəfə artmışdır.

Yuxarıda göstərilənləri yekunlaşdıraraq qeyd etmək lazımdır ki, görülmüş tədbirlər dünya iqtisadi böhranının Azərbaycana mənfi təsirini mümkün qədər azaltmağa imkan verdi. «International Living» jurnalında dərc olunmuş hesabatda Azərbaycana 42 reyting balı verilib. Bu göstəricilərə əsasən, bizim ölkə MDB ölkələri arasında ən güclü iqtisadiyyata malik ölkə kimi çıxış edərək Avropanın Slovakiya, Yunanıstan, Malta, Portuqaliya kimi inkişaf etmiş ölkələrini geridə qoyur. İspaniya da iqtisadi göstəricilərinə görə 42 balla qiymətləndirilib.

Azərbaycanda böhran müəyyən sektorlarda əsaslı təsirlər göstərmişdir. Lakin sevindirici haldır ki, pərakəndə satış sektoruna daxil olan müəssisələrdə bu illər ərzində nisbi artım yüksək olmasa da müşahidə olunmuşdur. Bunu pərakəndə satış sektorunda fəaliyyət göstərən şirkətlərdən biri olan **“İdeal” parfüm və kosmetika mağazaları şəbəkəsinin** nümunəsində ətraflı təhlil edəcəyik. Təhlilə başlamamışdan öncə qeyd edək ki, ölkəmizdə statistik göstəricilərə görə pərakəndə

satış sektorunda böhranın təsirlərini ən uğurlu şəkildə minimuma endirərək artıma nail ola bilən şirkətlərdən biri də məhz “İdeal”dır. Şirkətin strukturu aşağıdakı şəkildə 3.1. verilmişdir.



Şəkil 3.9. “İdeal” şirkətinin strukturu

yuxarıda verilmiş struktur iri kampaniyaların və aksiyaların keçirilməsi ərəfəsində xüsusi komissiyasının yaranmasına da imkan verir. Adətən belə hallarda digər bölmələrdən münasib işçilər müvəqqəti marketinq şöbəsinə dəvət olunur və işin gedişi prosesində yaxından iştirak edirlər. Şirkət pərakəndə satış sektorunda fəaliyyət göstərdiyindən bu hal labüd olur.

Şirkətin kataloqunda yuxarıda dediyimiz kimi 200-ə qədər dünya səviyyəli məşhur brendin 60.000-dən çox məhsul çeşidi vardır. Şirkətin əsas brend kataloqu aşağıdakı cədvəldə verilmişdir.

Cədvəl 3

“İdeal” şirkətinin brend kataloqu

Brendlər kataloqu		
Selektiv	Mass-market	Middle-market
Agent Provocateur	Filodoro	Naomi Campbell
Aigner	Fruttini	Narciso Rodriguez
Aldo Vandini	Garnier	Nina Ricci
Amouage	Gillette	Omsa
Andra	Giorgio Armani	Orlane
Angel Schlessler	Givenchy	Orly
Antonio Banderas	Glamour	Oroblu
Aramis	Golden Lady	Paco Rabanne
Armand Basi	GoldenLuffa	Pal Zileri
Arnaud	Green Mama	Parfum MDCI
Azzaro	Grossmith	Perfumes Loewe
Banana Republic	Gucci	Pheilring
Beiersdorf	Guepard	Philippe Matignon
Biguine	Guerlain	Pompea
Bill Blass	Guest Men	Pompea
Biooil	Halston	Prada
Biotherm	Hello Kitty	Procter & Gamble
Bond No. 9	Hermes	Pupa
Bourjois	Hugo Boss	Ralph Lauren
Britney Spears	Ideal	Ramon Molvizar
Burberry	Incanto	Reckitt Benckiser
Bvlgari	IsaDora	Reistill
By Kilian	Issey Miyake	Reivoll
Cacharel	J ai Ose	Roberto Verino
Calvin Klein	J. Del Pozo	Roc
Canali	Jennifer Lopez	Rocco Barocco
Carolina Herrera	Jericho	Rochas
Cartier	John Richmond	Roger & Gallet
Cavallini	Johnsons	Sally Hansen
Cerruti	Judith Lieber	Salvador Dali
Charmante	Kaloo	Salvatore Ferragamo
Chloe	Kearr	Sanpellegrino
Christian Dior	Kenzo	Schawrzkopf & Henkel
Christian Lacroix	Kimberli Klark	Sergio Tacchini
Clinique	Korloff	Sieiei
Clive Christian	Kotex	Sisi

Collistar	La Prairie	Sisley
Comet	Lacoste	Sonia Rykiel
Consay	Lancome	Spanish Garden
Cottage	Lanvin	Stella Mc Cartney
Creed	Laura Biagiotti	Thierry Mugler
Creme 21	Laura Vandini	Tom Ford
Custo Barselona	Le Petit Olivier	Tommy Hilfiger
David Yur Man	Leilieve	TOUS
Davidoff	Leonor Greyl	Trussardi
Declaire	Les Parfurms de Grasse	Unilever
Dermophil	Levante	Valentino
Designed by Mohamed Hilal	Lilly	Van Cleef&Arpels
Diesel	Llongueras	Versace
Disney	Loreal	VESTA
Dizao	Lormar	Victor&Rolf
Dolce & Gabbana	Lovea	Victoria s Secret
Donna Karan	Lumene	Vilenta
Dulgon	Mancera	Women' Secret
Dunhill	Mandarina Duck	Xavier Utin
Dupont	Mango	Yachtman
Dynasty of Monaco	Marc Jacobs	Yves Saint Laurent
Eclizia	Mariella Rossi	Zinger
Elizabeth Arden	Marina de Bourbon	Akkort
Ermenegildo Zegna	Max Factor	Qraüiə
Escada	Mexx	Pervoe reşenie
Estee Lauder	Micallef	Promo, testeri, reklama
Etude	Mont Blanc	Floralis
Eugeneperma		

“İdeal” parfüm və kosmetika mağazaları şəbəkəsi 1999-cu ildə Bakıda yaranmışdır. Artıq 12 ildir ki, parfüm və kosmetika sektorunda fəaliyyət göstərir. Bakı şəhərinin mərkəzi rayonlarında 10 mağaza ilə müştərilərə xidmət göstərir. son açılan mağaza o biri 9 mağazadan fərqli olaraq butikdir və burada ancaq selektiv parfüm və kosmetika brendləri satılmaqdadır. Azərbaycan pərakəndə satış sektorunda ilk parfüm və kosmetika butiki məhz “İdealın” 9-cu mağazası olan “İdeal Boutique”dir. Mağazaların daxili və xarici dizaynı professional dizaynerlər tərəfindən eyni konsepsiya əsasında hazırlanmışdır. Şirkət hal-hazırda 60.000-dən

çox məhsul çeşidi və 60-dan artıq məşhur brendlərin məhsullarını müştərilərə təklif edir. Şirkət mass market və selektiv bazar üçün məhsullar təklif edir. Elastik qiymət siyasəti daha geniş kütləyə yönəlmişdir. Alıcılarımız əsasən qadınlar (77%) olmaqla orta gəlirli, 18-45 yaş arası, dünyagörüşlü, məlumatlı, əsasən paytaxt sakinləri, rus-dilli, işgüzar, alış qərarları məsləhət, reklam, özünü təsdiq əsasında formalaşan insanlardır. Müştərilər məhsulları əsasən şəxsi istifadə üçün (65 %) alır, orta statistik müştəri ayda 3-4 dəfə alış-veriş edir. Hədəf alıcıların şirkət məhsulları haqqında daha münasib qiymətdə olması, servisdə diqqətli olmaları və keyfiyyətli məhsullar təklif etməsi kimi fikirləri vardır. Yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi həm orta, həm yüksək təbəqəyə xitab edən məhsullar vardır. Son açılan mağaza isə “İdeal Boutique” sırf VIP segmentə xidmət üçün nəzərdə tutulub. Əsas hədəf qrupu olan qadın müştərilərin orta yaşı 34-dür. Böhranın təsirlərinin hiss olunduğu 2015-2016-cu illərdə aparılan marketing tədqiqatlarına görə müştərilərin alış prosesində bir sıra dəyişikliklər müşahidə olunmuşdur. Müştərilər ortalama 20-30 dəqiqə mağazalarda alış-verişə vaxt sərf edirlər. Alıcı qərarında dost, tanışların məsləhəti rol oynayır, lakin dükan daxilində əlavə alış-veriş etmələri üçün konsultantların müştəri yanaşması, mal təklifi bacarığı, ünsiyyət qurma qabiliyyəti əsas rol oynayır. Mağazaların genişliyi, rahat seçim imkanı olması, gözoxşayan interyer də alış qərarına təsir edən faktorlardandır. Çətin iqtisadi şəraitin mövcud olmasına baxmayaraq parfüm və kosmetika sektorunda əvvəllər olduğu kimi bu ərəfədə də müştərilərin ən aktiv olduğu aylar dekabr, fevral, mart aylarıdır. Əsasən bayramlarla əlaqəlidir. Əksər qism müştərilər əsasən endirim olanda daha çox alışa meyillidirlər. Alış-veriş prosesi və saati mağazalar üzrə dəyişməkdədir. Əsasən günorta və işdən sonrakı vaxtlar aktivlik olur. (18:00-dan sonra)

Şirkət pərakəndə satış sektorunda fəaliyyət göstərən digər şirkətlərdən fərqli olaraq məhz böhran şəraitində marketing xərclərini azaltmadı, əksinə əhəmiyyətli dərəcədə artırmaq qərarına gəldi. 2015 və 2016-cu ilin yekunları bir daha göstərdi

ki, şirkət “böhranda reklam edən bazar payının artırır” prinsipini əsas götürməkdə doğru yol seçib. Böhran ərəfəsində şirkət marketinq addımları, anti-böhran strategiyalarının işlənilib hazırlanması üçün ilk öncə daxili və xarici amilləri nəzərə almaqla SWOT analiz tərtib etmişdir. Aşağıdakı cədvəldə şirkətin böhran strategiyasını müəyyən etmədən öncəki SWOT analizi verilmişdir.

“İdeal” şirkətinin SWOT analizi

Cədvəl4

Güclü tərəflər (Strength)	Zəif tərəflər (weakness)
<p>Qiymətlərin hər tip müştəri üçün münasib olması və hər tip müştəriyə yönəlik məhsullar təklifi</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Sürətlə yeni-yeni distribyutorluqların alınması 3. Maliyyə resurslarının olması 4. Bazarda uzunmüddətli iş təcrübəsi 5. Servisə yüksək diqqət 6. Müştəri yönümlülük 7. Loyal kart sisteminin daha mükəmməl olması 8. Mağazalarımızın yüksək səviyyəli dizaynı 9. Açıq satış sistemi 	<p>İmicin tam formalaşmaması</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Müştərilərin beynində ümumiyyətlə Azərbaycanda orijinal olmayan mallar satılması haqqında assosiasiyaların olması 3. Konsultantların mallar haqqında tam məlumatlı olmaması 4. Mövcud imkanlarımızdan tam istifadə olunmaması 5. İşlərin planlı şəkildə təşkilində axsamalar

İmkanlar (opportunity)	Təhlükələr (Threats)
-------------------------------	-----------------------------

<p>Rayonlara, ətraf ərazilərə yayılma imkanı</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. On-line ticarəti daha mükəmməl qurma 3. CRM bazamızdan yüksək istifadə 4. Treninq, kurs, seminarlarda iştirak imkanları 5. Satış kanallarının genişləndirilməsi imkanları 6. Çeşidlərin artırılması imkanlarının olması 7. İmic və satışın artmasına yönəlik irimiqyaslı layihələrdə iştirak imkanı 8. Tək ölkə daxilində deyil, xaricdə bu sektorda fəaliyyət göstərən şirkətlərlə əməkdaşlıq imkanları və onların təcrübəsindən yararlanma imkanı 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cari və potensial rəqiblərin güclənməsi 2. Rəqiblərin qeyri-sağlam rəqabət aparma ehtimalı 3. Yeni rəqibin meydana çıxması 4. Gömrük və sair xərclərin artması
---	--

SWOT təhlili aparıldıqdan sonra isə **reklam, müştərilər, satış, qiymət, məhsul strategiyaları** ayrı-ayrılıqda hazırlanmışdır.

Reklam siyasəti öncə dediyimiz kimi reklam xərclərinin effektiv azaldılması ilə müşayiət olundu. Lakin önəmli reklam xərcləri ixtisar olunmadı, bəzi qiymət cəhətdən münasib, lakin müştəri auditoriyası geniş olan yerlərdə reklam vasitələrindən istifadə artırıldı. Sponsorluqlar əyləncə xarakterli verilişlərdən milli-maarifləndirici sahələrə yönəldildi. Buna nümunə kimi 1 il boyunca Azərbaycan teleməkanında ən reytingli maarifləndirici veriliş olan “Zərif Çərşənbə”yə İdeal şirkəti sponsorluq etmişdir. Təkcə onu qeyd edək ki, 2013-ci illə 2014-cü ildə reklam xərcləri 25% artırılmışdır. Təkcə 2015-cü ilin dekabr ayı şirkətin yeni il aktivliklərinin reklam xərcləri 200 000 manatı keçmişdir. Sonrakı nəticələr də onu göstərdi ki, şirkətin seçdiyi bu mübarizə vasitəsi özünü doğrultdu, əgər böhrandan öncə “İdeal”ın marka tanınma indeksi 1.5 idisə, böhrandan sonra bu rəqəm 3.5-ə qalxdı. Və bunun nəticəsidir ki, şirkət 2010-cü ilin yekunlarına görə pərakəndə ticarətin parfum və kosmetika sektorunun bazar payının 40%-ə qədər hissəsinə

sahibdir. Müştərilərlə keçirilən sorğular əsasında televiziya tamaşaçıları ekranda iri şirkətlərin reklamlarının az-az görüldüyü vaxtlarda “İdeal” reklamlarını daha çox xatırladıqlarını bildirmişlər. Bundan irəli gələrək 2014-cu ildə də şirkət reklam xərclərində artıq 2015-cu ildən də artıq məbləğ – bu sektor üçün rekord sayıla biləcək 600 000 manat sərf etmişdir. Xatırladaq ki, Azərbaycanda 600 nəfərə qədər işçisi və ən böyük müştəri portfelinə sahib olan “Bank of Baku”nun 2010-cu il reklam xərcləri uc yuz min manat civarında olmuşdur.

Məhsul siyasətinə gəldikdə isə şirkət 2015-2016-cu illərdə öz brend distribyutorluqlarını 50% artıraraq 60-a çatdırmışdır. Lakin bununla belə böhranın baş verə biləcək ağır təsirlərindən sığortalanmaq üçün az satılan 30-a yaxın məhsul çeşidini ixtisar etmişdir. İndiyə qədər əsas istifadə edilən məhsul strategiyası aşağıdakı kimi olmuşdur.

- Mövcud bazara yeni məhsullarla
- Mövcud məhsullar yeni bazara
- Yeni bazara yeni məhsullar

Şirkət böhran şəraitində ən uğurlu marketinq aləti kimi **qiymət amilində** çox məharətlə istifadə edə bilmişdir. Əsas qiymət strategiyaları isə aşağıdakı kimi olmuşdur.

- Elastiki qiymət
- Bazara nüfuz etmə (market penetration)
- Loyallıq kart sahiblərinə yönəlik qiymətlər

Qiymət siyasətini təhlil etməzdən öncə şirkətin bazardakı rəqibləri barədə qısa məlumat verək. Parfum və kosmetika bazarında Sabina (www.sabina.az), “La Parfumerie”, “Parfum De France”, “Parfumeur” kimi rəqibləri vardır. Əsas rəqib olaraq şirkət özünə “Sabina”-nı görür. Rəqib “İdeal”dan daha əvvəl fəaliyyət göstərdiyi üçün bəzi müştərilərin beynində İLK parfum və kosmetika mağazası imici qalmaqdadır. Rəqib “Sabina”dan əsas üstünlük müştəriyə göstərilən

xidmətdədir. “İdeal” rəqiblərindən mağazaların dizaynı, il ərzində göstərilən marketing aktivliklər, daima müştərinin, medianın gündəmində olmaqla onlardan daha çox sürətlə inkişaf etdiyi qənaətindədir. 2017-ci il üçün əsas məqsəd müştərilərin beynində tamamilə fərqli bir “İdeal” formalaşdırmaqdır.

Şirkət bazarda qiymət strategiyası olaraq bazara nüfuz etmə strategiyası ilə loyallıq kart sahiblərinə yönəlik strategiyalara üstünlük vermişdir. Şirkət böhran şəraitində total endirimlərə ən az üstünlük vermişdir. Müştəriləri əsasən İdeal endirim kartları əldə etməyə və xüsusi güzəşt və endirimlərdən yararlanmağa yönəlik strategiya tətbiq etmişdir. İlk olaraq ideal endirim kartları əldə etmək ilkin olaraq yuz azn alış-veriş edən müştərilərə verilməsinə baxmayaraq, böhranın müşahidə olunduğu ərzində bu məbləği ilkin olaraq 50 azn-ə endirərək 50.000 nəfərlik müştəri bazası toplaya bilmişdir ki, hal-hazırda şirkətin ümumi alış-verişlərində məhz böhran dövründə idealın kartını əldə etməklə loyallıq olmuş müştərilər edir. Böhran ərzində istifadə olunan bu praktikadan şirkət hələ də istifadə etməkdədir. 2016-cı ilin iyun ayından etibarən şirkətdə istifadə olunan “Loyal Kart Sistemi” bu sektorda yenə də ilk dəfə istifadə olunmuşdur. Rəqiblər də praktikadan yararlanaraq bu sistemə keçmişlər. Şirkətin ən uğurlu anti-böhran alətinə çevrilən “LKS”-in əsas xüsusiyyətləri belədir. Müştərilərə 15,20,25% endirim verən kartlar təklif olunur. Hər endirim faizi üzrə ayrıca kartlar təklif olunur. İlk olaraq alış-veriş məbləğindən faizli kartlar verilir. Sistem özü yığıma əsaslanır, yəni müştəri məsələn 5%-lik kartında 400 azn balans çatdıqda öz 5%-lik kartını təhvil verərək yeni 10%-lik kartını əldə edir. Ən yüksək faizli kart Premium kartdır (25%) Ən çox alış-veriş edən və ən əsas ay ərzində daha çox mağaza ziyarət etməklə aktiv olan müştərilərə verilir. Kartlar verildikdən müştəridən adı, soyadı, ata adı, telefon nömrəsi, e-maili, peşəsi, məlumatlar alınır. Daha sonra o məlumatlar CRM bazada toplanaraq müştərilər ad günlərində telefon vasitəsi ilə təbrik olunur, doğum günü olanlara xüsusi təkliflər olunur, həmçinin şirkətdə baş verən yeniliklər barədə sms

vasitəsilə məlumatlar göndərilir. Bundan başqa bütün müştərilər qadın və kişi olmaqla da 2 yerə ayrılır, eyni zamanda çalışan və çalışmayan müştərilər olaraq da qruplaşma gedir.

şirkətin 2017-ci il üçün marketinq strategiyasında kart sahiblərinə yönəlik aktivliklər ən əsas hesab olunur. Mövcud endirimlər, kampaniyalar və s. əsasən bu müştərilərə ediləcəkdir.

Nəticə və təkliflər

Böhran şəraitində müəssisələrin strateji marketinq idarəetməsinə dair dissertasiya işində bir çox aspektlərdən istər böhran, istərsə də böhran şəraitində idarəetmə anlayışı, idarəetmədə marketinqin yeri və rolunu aydınlaşdırdıq. Məlum oldu ki, istənilən böhran şəraitində ilkin tədbir və düzgün qiymətləndirmə, yalnız onun nəzəri əsaslarına tam yiyələndikdən sonra mümkündür. Marketinqin özü, vəzifələri və prinsiplərini öyrənmədən müəssisələr strateji marketinq addımlarını düzgün müəyyən edə bilməzlər. Böhran şəraitində müəssisələrin strateji marketinq idarəetməsinin nəzəri əsaslarını daha yaxşı mənimsəmək üçün tədqiqat dairəmizi bir az daha konkretləşdirərək, qısaldaraq pərakəndə satış sektorunda istehsal-satış prosesinin təşkilini bazar konsepsiya amili kimi təhlil etdik. Müəyyən olundu ki, Azərbaycanda pərakəndə satış sektoru böhran ərəfəsində digər sektorlar ciddi təsirlərə məruz qaldığı halda daha az mənfi təsirə məruz qalmışdır. Bunun əsas səbəblərindən biri kimi isə orta sahibkarlıq fərdlərinin əsasən iştirakçısı olduğu pərakəndə satış sektorunda Azərbaycanda olduğu kimi dünyada da kəskin rəqabətin olduğunu göstərməkdədir.

Satış müəssisələrində strateji marketinqin təşkili və anti-böhran strategiyalarını təhlil edərkən marketinq idarəetməsinin nə qədər önəmli olduğu aydınlaşdı. Dissertasiya işinin II fəslində aydınlıq gətirilən bu mövzudan hasil olan nəticə belədir ki, marketinqin idarə edilməsi prosesi həm marketinq fəaliyyətinin təhlilini və planlaşdırılmasını, planların realizasiyasını və ona nəzarətin həyata keçirilməsini özündə birləşdirir, həm bütün məhsulları, ideyaları, xidmətləri, bütün bazarları əhatə edir, həm də mübadilə prosesinə əsaslanaraq mübadilədə iştirak edən bütün tərəflərin tələbatının ödənilməsinə xidmət edir. Həmçinin böhran şəraitində marketinq idarəetməsinin tək-tək deyil, kompleks formada tətbiq olunmasının effektiv olduğu aydınlaşmışdır. Böhran şəraitində marketinq

idarəetməsi nə qədər önəmlidirsə, strateji marketinq planlaşdırması da bir o qədər önəm kəsb edir. Strateji marketinq planları və illik marketinq planları isə strateji marketinq planlaşdırmasının əsas formalarından biridir. Strateji planlaşdırma – müəssisədə digər planlaşdırma prosesləri üçün fundament rolunu oynamaqla bir-birilə əlaqəli mərhələlərdən ibarətdir. Konkret məqsədlərin təyin edilməsi strateji planlaşdırmada əsas mərhələ hesab edilir. Bunun üçün müəssisənin daxili və xarici mühiti, rəqibləri, bazardakı vəziyyət və ümumilikdə təsərrüfat fəaliyyətinə təsir edən və gələcəkdə təsir edə biləcək bütün amillər haqqında məlumatlar toplanılır və SWOT – təhlil aparılır. Satış müəssisələrində marketinq xidmətinin təşkili böhrandan qorunmanın ən açar vasitəsidir. Marketinq xidmətinin və onun işçilərinin vəzifə və funksiyaları müəssisənin marketinq fəaliyyətinin vəzifə və funksiyaları, müəssisənin Nizamnaməsi və marketinq xidmətinə dair Əsasnamə ilə müəyyən olunur və onlardan irəli gəlir. Müəssisənin marketinq xidmətinin əsas vəzifəsi müəssisə qarşısında qoyulan məqsədi (məsələn, təchizat və satışın yaxşılaşdırılması kimi) daha yüksək effektivlə həyata keçirməyə imkan verən marketinq fəaliyyəti təşkil etməkdir. Baş verən son böhran bütün müəssisələrdə böhran komandalarının yaradılmasını zəruri etmişdir. Dissertasiya işinin ən önəmli bölməsi məhz anti-böhran strategiyaları içərisində “müşəri marketinqi modeli”nin nəzəri və praktiki əsaslarının öyrənilməsi olmuşdur. Çünki ancaq bu halda böhranı öncədən duyma və ona hazır olma mümkündür.

Böhran şəraitində müəssisələrin strateji marketinq idarəetməsinə Azərbaycan şirkətlərində biri timsalında dissertasiya işində təhlillər aparılmışdır. Konkret olaraq pərakəndə satış sektorunun özəllikləri və böhran şəraitində atılmış addımlar təhlil edilmişdir. Nəticələr göstərir ki, Azərbaycan müşəriləri böhranın ən çox təsir etdiyi 2009-cu ildə özlərinin ancaq əsas ehtiyaclarına pul xərcləməyə üstünlük vermişlər. Əvəzində böhran illərində yığımın səviyyəsi artmışdır. Bütün deyilənləri nəzərə alaraq, dissertasiya işinin sonunda aldığımız nəticələr əsasında məhz bizim

üçün daha prioritet olan Azərbaycanda pərakəndə satış sektorları daxil olmaqla bütün sektorlar, böhran şəraitində fəaliyyət göstərən müəssisələr üçün aşağıdakı kimi təkliflər verə bilərik;

-süni qiymət artımlarına, inhisarçılığa və haqsız rəqabətə qarşı dövlət nəzarət tədbirlərinin gücləndirilməsi;

-xaricdə saxlanılan valyuta ehtiyatlarının bir hissəsinin güzəştli şərtlərlə yerli bankların istifadəsinə verilməsi, ümumiyyətlə, banklararası və əhaliyə ünvanlanmış güzəştli kreditlərin stimullaşdırılması;

-fermerlərə və digər sahibkarlara (xüsusən satış və ya istehsal dövriyyəsi azalan) dövlət köməyinin artırılması, regional və sektoral vergi güzəştlərinin tətbiqi, qeyri-neft sektoru üzrə ixracın stimullaşdırılması;

-dövlət investisiya proqramının prioritetlərinə yenidən baxılması, büdcə vəsaitlərindən səmərəli istifadənin və dövlət maliyyə intizamının gücləndirilməsi;

-problemlə bəzən öhdəliklərinin bəziləri üçün seçməli qaydada dövlət zəmanətinin tətbiqi və qeyri-formal iqtisadiyyatın uçota götürülməsi;

-sayı getdikcə artan işsizlərin təkrar peşə hazırlığını təmin edən layihələrin maliyyələşdirilməsi və onlara verilən müavinətlərin artırılması;

-ev təsərrüfatlarında və mülkiyyətindən asılı olmayaraq müəssisələrdə bütün növ qənaətin stimullaşdırılması üçün məlumatlandırma kampaniyalarının aparılması;

-qiymətli kağızlar bazarında korporativ borc kağızları sektorunun inkişafının iqtisadi yollarla təşviq edilməsi;

-anti-inflyasiya tədbirləri kimi fiskal və monetar alətlərdən heç birinə birmənalı üstünlük verməmək və onların kombinasiyasına çalışmaq lazımdır.

-Böhranın davam etdiyi müddətdə və böhran sonra da hər bir müəssisədə “böhran komandaları” böhranla effektiv mübarizə üçün formalaşdırılmalıdır.

-“Müştəri marketinqi modeli”nin yeni elmi-praktiki anti-böhran aləti kimi müəssisələrdə tətbiqinə başlanılmalıdır.

Ədəbiyyat siyahısı

1. «Продажи в кризис. Как повысить объем продаж, снизить издержки и увеличить прибыль» - Херманн Симон. Москва 2010с.126
2. David K. Hurst – “Kriz ve yenilenme” ALFA 2000s.78
3. Mahmut Tekin, Muammer Zerenler – “Krizi yönete bilmenin sırları” Çizgi yayınları 2005səh39
4. Н.Л. Маренков, В.В. Касьянов – «Антикризисное Управления» Москва 2005с.22
5. Amstronq / Kotler “Marketing: ilk addım “ Bakı 2005с.52
6. Azərbaycan Respublikasının statistik göstəriciləri Bakı 2006
7. Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin rəsmi saytı – www.azstat.org
8. Валдайцев С.В. Антикризисное управление на основе инноваций. Учебник для ВУЗов, М., Проспект 2005.
9. Гончаров М.И., Лемзяков Г.А. Консалтинг в антикризисном управлении. Теория и практика, Экономика, 2006.с.76
10. Гончарук А.Ю. Антикризисное управление и трансформация производственных систем: методология и практика, М., Экономика 2006с.108
11. Жарковская Е П, Антикризисное управление, Издательство: Омега-Л, 2004. г.с.22
12. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е. Антикризисное управление: учебник. М., Омега-Л, 2007.с.56
13. Захаров В.Я., Блинов А.О., Хавин Д.В. Антикризисное управление: Теория и практика. М., ЮНИТИ, 2006.с.69

14. Кожевников Н.Н. Основы антикризисного управления предприятием, М., Академия 2005.
15. Ковалев В.В. Финансовый анализ. М: Финансы и статистика, 2003.
16. Коротков Э.М. Антикризисное управление: – М, ИНФРА – М, 2006.
17. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. М., 2003.
18. Кушлин В.И., Антикризисное управление: учебное пособие, М., РАГС, 2006
19. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. М., 2006.
20. Маренков Н.Л. Антикризисное управление. Для студентов вузов, Феникс, 2004.
21. Попов Р.А. Антикризисное управление: Уч. для вузов. – М.: ИНФРА – М, 2006
22. Роберт Хит Антикризисное управление для руководителей и менеджеров, Лори, 2006.
23. Галь Г.К. Антикризисное управление. – М.: ИНФРА – М, 2004. – 1027 с.
24. Тавасиев А.М., Антикризисное управление кредитными организациями, М. ЮНИТИ, 2006.
25. Татарников Е.А. Антикризисное управление: Учебное пособие. – М.: РИОР, 2005.
26. Ömer Torlak, Remzi Altunişik – “Pazarlama Stratejileri” İstanbul, Beta 2009pp.13
27. Erdoğan Taşkın – “Müşteri İlişkileri Eğitimi” İstanbul, Papatya 2005p38
28. Darling, J. R. "Crisis Management in International Business:s98
29. Keys to Effective Decision Making", Leadership & Organization Development Journal, 15(8), 1994, pp. 3 – 8

30. Dutton, J. E. "The Processing of Crisis and Non-crisis Strategic Issues", Journal of Management Studies, 23(5), 1986, pp. 501 – 517
31. Shaluf, I. M., Ahmadum, F., & Said, A. M. "A Review of Disaster and Crisis", Disaster Prevention and Management, 12(1), 2003, pp. 24 - 32
32. Shrivastava P., & Mitroff, I. I. "Strategic management of corporate crisis", Columbia Journal of World Business, 22(1), 1987, pp. 5 – 11
33. www.mak.az – Azərbaycan on-line marketinq jurnalı
34. www.pazarlamacanavari.com
35. www.farketing.com
36. www.ideal.az - Ideal parfum və kosmetika mağazaları şəbəkəsinin rəsmi veb sahifəsi və hesabat materialları
37. www.nurgun.az – Nurgün Trading şirkətinin rəsmi veb sahifəsi və hesabat materialları
38. www.markastrateji.com
39. www.sostav.ru
40. www.adme.ru
41. A. Məmmədov – Marketinq mühazirə mətnləri
42. Жан – Жак Ламбен – «Стратегический и операционный маркетинг» ПИТЕР, КИЕВ – 2007
43. V.Niftullayev "Sahibkarlığın əsasları" Bakı 2000s.212
44. T.Hüseynov "Müəssənin iqtisadiyyatı" Bakı 2005
45. «ЭКОНОМИСТ» jurnalı, Oktyabr 2010, № 08 (08)
46. www.freeeconomy.az - Azərbaycan iqtisadiyyat portalı

РЕЗЮМЕ

В случае кризисного управления, стратегических аспектов стратегического управления маркетингом, мы прояснили многие аспекты кризисного управления, а также кризисного управления, роли и места маркетинга в управлении. Стало ясно, что в любой кризисной ситуации первоначальная мера и правильная оценка возможны только после завершения ее теоретической основы. Предприятия не могут точно определить стратегические маркетинговые шаги, не изучая сам маркетинг, свои обязанности и принципы. Чтобы лучше понять теоретические основы стратегического управления маркетингом в кризисных ситуациях, мы проанализировали нашу исследовательскую область с меньшим акцентом на концепцию рыночной концепции из-за сокращения процесса производства и продаж в розничном секторе. Было обнаружено, что кризис в секторе розничной торговли в Азербайджане был в меньшей степени затронут, в то время как другие сектора подверглись серьезным последствиям. Одной из основных причин этого является то, что в секторе розничной торговли, где в основном участвуют представители среднего размера, в мире и в Азербайджане наблюдается острая конкуренция.

SUMMARY

In the case of crisis management, strategic aspects of strategic marketing management, we have clarified many aspects of crisis management as well as crisis management, the role and place of marketing in management. It became clear that, in any crisis situation, the initial measure and correct assessment are only possible after completing its theoretical basis. Enterprises can not accurately define strategic marketing steps without learning the marketing itself itself, their duties and principles. In order to better absorb the theoretical basics of strategic marketing management in crisis situations, we have analyzed our research area with a little more emphasis on the concept of market conception because of shortening the production and sales process in the retail sector. It was found that the retail sector in Azerbaijan was less affected by the crisis, while other sectors were exposed to serious effects. One of the main reasons for this is that in the retail sector, where medium-sized individuals are mainly involved, there is a sharp competition in the world as well as in Azerbaijan.

REFERAT

Dissertasiya işinin ümumi xarakteristikası - Dünyada baş verən iqtisadi böhran çox çəkmədi ki, sürətlə bütün sektorlara yayıldı. Vaxt irəlilədikcə böhranın dərinliyi daha da ortaya çıxdı və yeni xüsusiyyətlər qazandı. Baş vermiş son böhran nəticəsində 64 milyon insan yoxsulluğa sürüklənib, 81 milyon gənc işə işsiz qalıb. Yaranmış son qlobal iqtisadi böhran dünya bazarlarının bir-birilə necə sıx bağlı olduğunubildirdi. Bu dissertasiya işinin ümumi xarakteristikasını da məhz böhranın nəticəsi olan iqtisadi balansın pozulması hallarında müəssisələrin strateji marketinq idarə edilməsinin nəzəri və praktiki əsasları, böhran şəraitində tətbiq oluna bilən marketinq strategiyaları təşkil edir.

Mövzunun aktuallığı - Əslində baş vermiş son böhran yeni deyildi, dünya iqtisadiyyatı 1929-1932-ci illər böhranı kimi bir neçə bu tip böhranları geridə qoymuşdu. Dünya şirkətlərinin bir çoxunun işə artıq önəmli böhran təcrübəsi formalaşmışdı. Dünya şirkətlərinin böhrana yanaşmaları bir-birindən fərqlənirdi. Artıq böhranla mübarizədə keçmiş təcrübə var idi və hazırkı qeyri-müəyyənlik şəraitində böhrandan çıxış yollarının istər yeni üsul və strategiyaların öyrənilməsini, istərsə də əvvəli təcrübələrdən yararlanmanı aktual etmişdir.

Mövzunun öyrənilməsi səviyyəsi - Böhran səbəbilə dünya səviyyəsində yeni bir nizamlamaya ehtiyac duyulduğu ortaya çıxmışdır. Bir çox ölkənin dalba dal tədbir planı elan etməsilə az da olsa bazarlarda etimad mühiti yaranmağa başlamışdır. Şirkətlərin sürətlə böyüdüüyü bir dövrdə anti-böhran idarə etmə və strategiyalar bu baxımdan mövzumuzun öyrənilməsi səviyyəsinin dərinliyini göstərir.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri - Dissertasiya işində tədqiqatımızın məqsədi və vəzifəsi minimum cəhdlərlə maksimum effektə nail olmağa kömək edən anti-böhran strategiyaları və strateji marketinq idarəetməsinin nəzəri

əsaslarını onun praktiki nümunələrilə verərək müəssisələrə düzgün və effektiv idarəetməni aşılamaqdır.

Tədqiqatın obyektini dünyada baş vermiş iqtisadi böhranlar, **predmetini** isə böhran şəraitində fəaliyyət göstərərək iflas olmuş və ya böhrandan uğurla çıxmağı bacarmış müəssisələrin strateji idarəetməsi və strategiyaların təşkilatı təminatı formaları təşkil edir.

Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsaslarını marketinqin məqsədi, funksiyaları, vəzifələri, strateji marketinq idarəetməsi strategiya və formaları, iqtisadi nəzəriyyənin böhran haqqında analitik izahı, böhran nəzəriyyələri, anti-böhran modelləri təşkil edir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi - bu dissertasiya işində tədqiqatımızın elmi yeniliyi isə böhran şəraitində mövcud və yeni marketinq strategiyaların və strateji marketinq idarəemə formalarını özündə birləşdirən yeni “Müştəri Marketinqi Modeli”nin tətbiqidir. Kimiləri üçün böhran gözlənilməyən “sürpriz” sayılırdı. Dünyanın nəhəng şirkətlərindən olan “Nike”ın prezidenti əbəs yerə “sürprizlərə nifrət edirəm, sürprizlər ad günlərində olmalıdır” deməmişdi. Kimlər üçünsə də bu böhran əsl “fərsət pəncərəsi” sayılırdı. Bu cür şirkətlər xərclərin azaldılması, əməkdaşların ixtisarı, aktivliyin azaldılması kimi ənənəvi mübarizə üsullarını deyil az büdcə ilə daha yeni taktika və strategiyaların hazırlanması uğrunda baş sındırmağa başladılar. Və məhz elə ondan sonra dünya iqtisadiyyatında böhran şəraitində müəssisələrin strateji marketinq idarə etməsi bütün digər sahələrdən önə çıxmağa başladı.

Tədqiqat işinin təcrübi əhəmiyyəti onun aktuallığından irəli gələrək olduqca yüksəkdir. Xüsusilə də Azərbaycan iqtisadiyyatında istehsalın o qədər də geniş olmadığı şəraitdə əsaslı idarəetmə səhvlərinə yol verməmək üçün anti-böhran üsul və formalarının nəzəri öyrənilməsi və praktiki tətbiqi bu mözunun olduqca təcrübi əhəmiyyətə malik olduğunu göstərir. Artıq müəssisələrdə marketinq şöbəsi

əməkdaşları şirkətin ən önəmli insanları sayılırdı. Çünki dünyanı bürüyən böhran fırtınasından çıxış yolu tapmaq məhz onların öhdəsinə düşürdü. Təcrübə də onu göstərir ki, böhranı fürsət bilərək ona əvvəlcədən hazır olan şirkətlər yaranmış vəziyyətdən o qədər də böyük olmayan zərərlə çıxıb bildilər, hətta bir çoxları, məsələn Hyundai, Samsung, Ferrari kimi şirkətlər əksinə böhran vaxtları liderliyə yüksələ bildilər. Bəs böhrandan ən effektiv çıxış yolu nədir? Ümumiyyətlə böhran və onu yaradan səbəblərə nələr daxildir, böhran zamanı şirkətlərin marketing strategiyaları necə olmalıdır kimi suallara bu dissertasiyada aydınlıq gətirməyə çalışacağıq. Bundan başqa dissertasiya işində böhranın tamam fəqrlı və bir o qədər də yeni aspekti, yəni satış və gəlir böhranı şəraitində şirkətlərin marketing idarə edilməsi taktikaları haqqında araşdırma yer alır.

Tədqiqatın aprobasiyası və nəticələrin tətbiqinə dissertasiya işində geniş yer verilmişdir. İstər dünya , istər yerli şirkətlərin timsalında mövzunun öyrənilməsinin nəzəri əsaslarının praktiki tətbiqinə dair çoxsaylı nümunələr verilmişdir. İstər Azərbaycanda olsun, istər dünyada böhran ərəfəsində ən böyük problemin insanların inanılmaz dərəcədə xərcləri azaltması və bunun sayəsində yaranmış “nəgd pul” problemi olduğunu görürük. Məhz buna görə də bir çox şirkətlər “nəgd hər şeyi həll edir” prinsipini əsas tutaraq böhranın ana taktikası – xərclərin azaldılması yönünü seçdi. Şirkətlərdən birinin rəhbəri “Bizə 3-cü işçi lazım olarkən, biz 2-ci işçini işə götürdük” deyirdi. Həqiqətən də hazırda xərclər o qədər azaldılmağa doğru gedir ki, məsələn, indi avtomobil almaq 10 il əvvəlki qədər çətin deyil, indi dünyanın ən gəlirli şirkətləri məhsulu daha ucuz təklif edən şirkətlərdir. Amerikada “Wall-Mart”, avropada “Aldi”ni buna örnək göstərə bilərik. Statistika da onu göstərir ki, 72% şirkətlər böhranı tək xərclər və gəlirin azalması böhranı deyil, ən əsas “həyatda qalma” böhranı olaraq qəbul edirlər. Çünki xərclərin azaldılması da ancaq, azaltmağa bir şeyin, bizim misalda pulun olduğu halda mümkündür. Piter Drukerin dediyi kimi “şirkətlər üçün böhran

şəraitində gəlir həyatda qalmanın qiymətidir”. Dissertasiyanın 2-ci fəslində də məhz bu problemin – böhran şəraitində gəlirin təmin edilməsi taktika və strategiyaları araşdırılacaq. Bundan başqa müştərilərin böhran şəraitində davranışlarının dəyişilməsi, yeni xarakter alması və bunun şirkətlərin fəaliyyətinə nə cür təsir etməsi, hansı tədbirlərin görülməli olduğu da əsas mövzulardan olacaqdır.

Dissertasiya işinin I fəslində böhran şəraitində strateji marketinq idarə edilməsinin nəzəri əsasları təhlil edilir. Burada strateji idarəetmədə marketinqin yeri və rolu, ümumiyyətlə marketinqin prinsipləri, vəzifə və funksiyaları sadalanır. Böhran şəraitində strateji idarəetmənin pərakəndə satış sektoru timsalında təhlilinin nəzəri əsasları da I fəslin tədqiqat obyektlərindəndir. Piter Drukerin dediyi kimi “şirkətlər üçün böhran şəraitində gəlir həyatda qalmanın qiymətidir”.

Dissertasiyanın II fəslində də məhz bu problemin – böhran şəraitində gəlirin təmin edilməsi taktika və strategiyaları araşdırılacaq. Bundan başqa müştərilərin böhran şəraitində davranışlarının dəyişilməsi, yeni xarakter alması və bunun şirkətlərin fəaliyyətinə nə cür təsir etməsi, hansı tədbirlərin görülməli olduğu da II fəslin əsas mövzularından olacaq. Müştəri Marketinqi Modeli öncə qeyd etdiyimiz kimi dissertasiya işinin əsas elmi yeniliyi hesab olunur. Burada müştərilərin diqqətini çəkəcək strategiyaların işlənməsi və tətbiqi əsasən təhlil olunur. Bu model həm də böhran şəraitində marketinq kompleks elementlərinin ayrıca istifadə olunma formalarını araşdırmağı tələb edir. İlk olaraq qiymət amilinin böhran şəraitində nə cür istifadə oluna biləcəyini təhlil olunur. qiymət amili məhsul amili ilə ələxsüs böhran şəraitində qarşılıqlı asılı olduğundan dissertasiya işində bu iki amili birlikdə təhlil ediləcəkdir.

Dissertasiyanın III fəslində isə bütün dediklərimizin Azərbaycan şirkətləri nümunəsində ifadəsini və necə təsir göstərməsini öyrənəcəyik. Bildiyimiz kimi böhran zamanı ən əsas pərakəndə satış sektorunda bu özünü daha tez biruzə verir.

bu fəsildə də biz məhz Azərbaycanda pərakəndə satış sektoru timsalında marketinqin idarə olunması, pərakəndə satış sektorunun özəllikləri və xüsusiyyətləri və mövcud vəziyyətdən çıxış yolunun Azərbaycan nümunəsini araşdırmağa çalışacağıq. “İdeal” parfüm və kosmetika mağazaları şəbəkəsi, eləcə də “Nurgun Trading” şirkətlərinin nümunəsində pərakəndə ticarət müəssisələrinin böhran şəraitində strateji marketinq qərarları və idarəetməsi formaları praktiki cəhətdən təhlil edilir. Tədqiqatın aprobeiasyası və nəticələrin tətbiqinə dissertasiya işində geniş yer verilmişdir. İstər dünya , istər yerli şirkətlərin timsalında mövzunun öyrənilməsinin nəzəri əsaslarının praktiki tətbiqinə dair çoxsaylı nümunələr verilmişdir.

Dissertasiya giriş, 3 fəsil, nəticə və istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısı adlı hissələrdən ibarətdir. Dissertasiyada 1 sxem, 8 cədvəl və 22 şəkildən istifadə olunmuşdur.