

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**  
**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**  
**BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ**

*Əlyazması hüququnda*

**Rəhimova Zərifə Qədir qızı**

(MAGİSTRANTIN A.S.A)

“Sahibkarlıq strukturlarının strateji marketing imkanlarının  
qiymətləndirilməsi” mövzusunda

**MAGİSTR DİSSERTASIYASI**

**İxtisasın şifri və adı 060408 Marketing**

**İxtisaslaşma Marketing**

**Elmi rəhbər:**

**i.e.n., dos. Novruzova Sevinc Əzim**

**Magistr proqramının  
rəhbəri:**

**i.e.n., dos. Xeyirxəbərov İsmayıl Mahmud**

**Kafedra müdiri:**

**i.e.d., prof. İmanov Telman İman oğlu**

**BAKİ - 2018**

## MÜNDƏRİCAT

<b>Giriş.....</b>	<b>3</b>
<b>Fəsil 1. Strateji marketinq planlaşdırılmasının metodoloji əsasları.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Müəssisənin fəaliyyətində strateji marketinq planlaşdırılmasının yeri</b>	<b>7</b>
<b>1.2. “Hərəkət sərbəstliyi”nə malik model təsərrüfat subyektinin strateji prioritetlərinin qiymətləndirilməsinin nəzəri əsası kimi.....</b>	<b>24</b>
<b>Fəsil 2. Marketinqin müəssisədən kənar ətraf mühit amillərinin təhlili və marketinq davranışının sxeminin qurulması.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1. Marketinqin müəssisədən kənar ətraf mühit amilləri və onların təhlili.....</b>	<b>33</b>
<b>2.2. Ətraf mühit amillərini nəzərə almaqla sahibkarlıq strukturlarının marketinq davranışının sxeminin qurulması</b>	<b>45</b>
<b>Fəsil 3. Ətraf mühit amillərinin modelləşdirilməsi əsasında sahibkarlıq strukturlarının strateji marketinq imkanlarının qiymətləndirilməsi.....</b>	<b>52</b>
<b>3.1. Konkret məhsul bazarınının xarici mikromühit amillərini nəzərə almaqla sahibkarlıq subyektlərinin strateji marketinq imkanlarının müəyyən edilməsi.....</b>	<b>52</b>
<b>3.2. Konkret məhsul bazarınının xarici makromühit amillərini nəzərə almaqla sahibkarlıq subyektlərinin strateji imkanlarının müəyyən edilməsi.....</b>	<b>68</b>
<b>Nəticə və təkliflər.....</b>	<b>87</b>
<b>İstifadə edilmiş ədəbiyyatın siyahısı.....</b>	<b>90</b>
<b>Əlavələr.....</b>	<b>93</b>
<b>Резюме.....</b>	<b>105</b>
<b>Summary.....</b>	<b>106</b>

## Giriş

**1.Mövzunun aktuallığı.** İnkişaf etmiş xarici ölkələrdə müəssisələrin fəaliyyətinin təşkil və idarə edilməsində strateji idarə edilməsi geniş tətbiq edilir. Strateji idarəetmə müəssisələrə ətraf mühit amillərində baş verən dəyişiklik və meylləri nəzərə almaqla vaxtlı-vaxtında çevik və effektiv idarəetmə qərarları qəbul etməyə imkan verir. Məhz ətraf mühitin dəyişkən və burulğanlı olması keçən əsrin 60-cı illərində ənənəvi uzunmüddətli planlaşdırmanın alternativi olan strateji idarəetmə və onun bir istiqaməti olan strateji planlaşdırma konsepsiyasının yaranmasına səbəb oldu. Ətraf mühitin dəyişkənliyi səbəbindən bu konsepsiya özünün təkamülündə bir neçə mərhələdən keçmiş və təkmilləşdirilmişdir. Hətta müəssisələrin fəaliyyətinin idarə edilməsində bu mərhələlərin hər biri üçün xarakterik olan bəzi idarəetmə prinsip və metodlarından bu gündə istifadə edilir.

Müəssisələrin fəaliyyətinin strateji idarə edilməsində marketinq, o cümlədən strateji marketinq xüsusi yer tutur və son dərəcə əhəmiyyətli rol oynayır. Elmin müxtəlif sahələrinin inkişafı, yeni texnologiyaların yaradılması və tətbiqi, dünya bazarında rəqabətin kəskinləşməsi, əhalinin tələbatının strukturunda və həcmində baş verən dəyişikliklər və bu kimi digər amillər sahibkarlığın vəziyyətinə ciddi təsir edir. Strateji idarəetmənin tərkib hissəsi olan strateji marketinq istehsal və satış fəaliyyətinin uzlaşdırılmasına səbəb olmaqla yanaşı həm də müəssisənin fəaliyyətini dəyişən ətraf mühit amillərinə uyğunlaşdırmağa imkan verir.

Bir çox mütəxəssislərin də qeyd etdiyi kimi marketinq nəzəri məsələdən daha çox bazar münasibətləri şəraitində meydana çıxmış və inkişaf etmiş praktiki fəaliyyətdir. Bununla yanaşı marketinq prosesində müxtəlif elm sahələrində əldə edilmiş nəaliyyətlərdən geniş istifadə edilmişdir. Belə ki, hal-hazırda marketinq vəzifələrinin yerinə yetirilməsində və problemlərinin həll edilməsində müxtəlif elmi sahələrdən, o cümlədən sosialologiyadan, sistemlər nəzəriyyəsindən, iqtisadi-riyazi statistikadan tətbiq edilmiş müasir üsul və metodlardan geniş istifadə edilir.

Müasir marketinq nəzəriyyəsində istifadə edilən elmi metod və üsulların sayı

artır və onların müəllifləri bunun əsasında metodologiya hazırlayırlar. Lakin bu metodologiyada ümumielmi və sistem səviyyəsində əldə edilmiş nəticələr nəzərə alınmır. Məhz sistemləşdirilmiş ümumielmi metodologiya marketinq nəzəriyyəsinin inkişafı və onun tətbiqi üçün çox böyük perspektivlər vəd edir və həm onun elmi statusunun yüksəldilməsinə, həm də onun vəzifələrinin praktiki realizasiyasına şərait yaradır.

**2.Tədqiqatın əsas məqsədi və vəzifələri.** Dissertasiya işinin məqsədi bazarın strukturunun formalaşmasının müasir mərhələsinin qanunauyğunluqlarının və xüsusiyyətlərinin kompleks tədqiqi əsasında təsərrüfat subyektlərinin fəaliyyətinin mövcud vəziyyətinin həmçinin strateji prioritetlərinin qiymətləndirilməsinin elmi cəhətdən əsaslandırılmış modelinin hazırlanmasıdır.

Dissertasiya işinin məqsədinə uyğun olaraq onun vəzifəsi aşağıdakı kimi müəyyən edilmişdir:

- strateji marketinq planlaşdırılmasının mahiyyətinin və müəssisələrin strateji vəzifələrinin həll edilməsi prosesində marketinqin rolunun açılması, strategiyanın hazırlanmasının müxtəlif yanaşmaların və strateji prioritetlərin variantlarının öyrənilməsi;

- strateji marketinq planlaşdırılması prosesində ətraf mühit amillərinin rolunun müəyyən edilməsi, bu amillərin müxtəlif təsnifatının və qruplaşdırılmasının təhlil edilməsi;

- bazarın ümumi balansı çərçivəsində müxtəlif təsərrüfat subyektlərinin fəaliyyətini təkmilləşdirməyə imkan verən müxtəlif metodların qiymətləndirilməsi və marketinq tipli keyfiyyət modellərin qurulması üçün kateqoriya sxemlərindən istifadə edilməsi;

- müəssisədən kənar mühit amillərinin təhlili əsasında müəssisənin strateji imkanlarının marketinq baxımından qiymətləndirilməsinin metodoloji əsaslarının hazırlanması və bunun əsasında bazarın balanslaşdırılması probleminin həll edilməsi;

- müəssisənin daha effektiv fəaliyyət gəstərməsi üçün optimal strateji istiqamətlərin seçilməsi üzrə təkliflərin hazırlanması.

**Tədqiqatın obyektı və predmeti.** Tədqiqat işinin obyektı qida məhsulları, o cümlədən süd və süd məhsulları istehsal edən təsərrüfat subyektləri seçilmişdir.

Tədqiqat işinin predmeti bazar subyektləri arasında iqtisadi münasibətlər və onların fəaliyyətinin strateji imkanların seçilməsidir.

**Tədqiqatın informasiya bazası və işlənməsi metodları :** Tədqiqat işinin informasiya bazasını Azərbaycan Respublikasının qanunvericilik aktları, Azərbaycan Respublikası Prezidentinin fərman və sərəncamları, Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatları həmçinin ixtisaslaşmış ədəbiyyat təşkil edir.

Tədqiqat işinin elmi-metodoloji əsasını bazar iqtisadiyyatının ideologiyası, strateji planlaşdırma modelləri, struktur-funksional təhlil, detellaşdırılan sistemli yanaşma, iqtisadi nəzəriyyə, iqtisadi-riyazi modellər, maliyyə menecmenti, strateji marketinq, idarəetmə qərarlarının qəbulu nəzəriyyəsi və s. təşkil edir.

**Tədqiqatın elmi yenilikləri.** Dissertasiya işinin elmi yenilikləri aşağıdakılardır:

- metodoloji model və marketinqin ətraf mühiti amillərinin qruplaşdırılması əsasında ayrı-ayrı bazar subyektlərinin imkanlarının marketinq baxımından qiymətləndirilməsinə və onun fəaliyyətinin prioritet istiqamətlərin seçilməsinə imkan verən təhlilin metodoloji əsasları hazırlanmışdır;

- istehsalçı müəssisənin fəaliyyətinin optimal istiqamətlərini müəyyənləşdirməyə imkan verən “fəaliyyət sərbəstliyi” modeli əsasında onun marketinq imkanlarının qiymətləndirilməsini həyata keçirmişdir;

- məhsul istehlakının həcmində müxtəlif istehlakçı qruplarının tələbatında baş verən dəyişikliklərin aşkar edilməsi əsasında təsərrüfat subyektinin optimal çeşid siyasətinin müəyyən edilməsi və bunun əsasında məhsulun istehsalı ilə istehsalının sinxronlaşdırılması üzrə təkliflər hazırlanmışdır;

**Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti:** Tədqiqat işinin nəticələrinin və verilən təkliflərin praktikada tətbiqi təsərrüfat subyektlərinin strateji marketinq imkanlarını düzgün qiymətləndirməyə və onların uğurlu marketinq strategiyasını tərtib etmələrinə imkan verəcəkdir.

**Dissertasiya işinin strukturu.** Dissertasiya işi giriş, 3 fəsil, nəticə və təkliflərdən ibarətdir.

## **Fəsil 1. Strateji marketing planlaşdırılmasının metodoloji əsasları**

### **1.1. Müəssisənin fəaliyyətində strateji marketing planlaşdırılmasının yeri**

Müəssisənin ətraf mühitinin mürəkkəbliyinin və dinamikasının yüksəlməsi onun fəaliyyətinin sistemik planlaşdırılmasının rolunun artmasına səbəb olmuş və bu fəaliyyətin dəyişən mühitə uyğunlaşmasına şərait yaratmışdır.

T. P. Danko qeyd edir ki, strateji marketing planlaşdırılması yalnız marketing özünəməxsus idarəetmə tipi olduğu halda müəssisənin daşranış xəttinin hazırlanmasına imkan verir. Həm də bu zaman marketingin özü müəssisənin davranışının konseptual xətti olmaqla onun bütün idarəetmə strukturuna: heyətlə işə, investisiyaya, nəzarət sisteminə, qərarların qəbuluna möhürünü vurmuş olur [13, s. 78-79]. Lakin marketingin funksiyaları inkişaf etməsi və artması ilə müəssisənin idarə edilməsinə istehlakçı və alıcıların təsiri güclənir. Bu halda marketing müəssisənin digər istiqamətlərlə yanaşı müəssisənin fəaliyyətinin müəssisədaxili və müəssisədən kənar istiqamətlərinin özünəməxsus indikatoru olur.

Strateji idarəetməyə və strateji marketingə aid ədəbiyyatda “strategiya” anlayışına çoxsaylı yanaşmalar mövcuddur. A. Dayan, F. Brukerel və R. Lanker strategiyayı “qarşıya qoyulmuş məqsədə uyğun olaraq müəssisənin inkişaf istiqamətini müəyyən edilməsinə yönəlik məhdudiyyətlərin və oriyentrlərin məcmusu” [2] kimi müəyyən edir.

A. Çandler strategiyaya belə tərif verir: “strategiya təşkilatın uzunmüddətli məqsədinin və vəzifələrinin müəyyən edilməsi, onun fəaliyyətin istiqamətlərinin müəyyən edilməsi və seçilməsi, həmçinin onun qarşısında qoyulmuş məqsədlərə nail olunması üçün tələb edilən resursların bölüşdürülməsi prosesidir”. kimi müəyyən etmişdir. A. Çandlerə görə strategiyanın aşağıdakı tərkib elementləri vardır [37]:

1. Perspektivdə nail oluna bilən və müəssisənin missiyasına uyğun gələn uzunmüddətli baza məqsədlərinin konseptuallaşdırılması:

2. Qarşıya qoyulmuş məqsədə (məqsədlərə) nail olunmasına imkan verən tədbirlərin hazırlanması;

3. Qarşıya qoyulmuş məqsədə (məqsədlərə) nail olunmasını təmin edən resurs

bazasının axtarılması.

D. Folknerə və C. Coknsona görə “strategiya müəssisənin inkişafının perspektivinin və onun fəaliyyətinin miqyasının müəyyən edilməsinə istiqamətləndirilmiş fəaliyyətdir” kimi müəyyən etmişdir. O, kompaniyanın bazarda mövqeləşdirilməsi və rəqib kompaniyalarla əlaqəlidir. Strategiyanın vəzifəsi taktiki manevirlər hesabına deyil, uzunmüddətli perspektivlərin hazırlanması əsasında dayanıqlı rəqabət üstünlüyü formalaşdırmaqdır [38]”.

D. Conson və K. Skolz qeyd edir ki, strategiya müəssisənin fəaliyyətində maraqlı olan şəxslərin gözləntilərinin doğruldulması məqsədi ilə resursların dəyişkən və burulğanlı ətraf mühit amilləri: bazarlarla, istehlakçı və alıcılarla daha uğurlu uzlaşdırılmasını təmin edən uzunmüddətli perspektivə istiqamətlənməsidir [38].

A. Tompson-kiçik və A. Striklend göstərir ki, müəssisənin strategiyası sahibkarlıq fəaliyyətinin təşkilinin və idarə edilməsinin həm müəyyən edilmiş məqsədin əldə olunmasına deyil, həm də müəssisənin istehlakçılara və alıcıların istiqamətlənmiş rəqabət metodlarının müəyyən kombinasiyasıdır [37].

M. Armstrong yuxarda qeyd edilənləri ümumiləşdirərək strategiyayı belə müəyyən edir: “kompaniyanın resurslarının uzunmüddətli bölgüsünə və bu resurslara və ətraf mühit amillərinin xüsusiyyətlərinə uyğunlaşdırılmış məqsədə nail olunması üçün vəsaitlərin müəyyən edilməsi niyyətinin qeyd edilməsidir [38]. Strategiyaya onun əsas məsələlərinin müəyyən edilməsi üzrə perspektiv və uğur amillərinin aşkar edilməsi kimi yanaşmaq olar. Lakin bununla yanaşı o hesab edir ki, müəssisənin qəbul etdiyi strateji qərarlar müəssisənin fəaliyyətinin nəticələrinə və davranışına uzunmüddətli təsir göstərməlidir.

H. Minsberqə görə strategiya 1) fəaliyyət planının, yəni əvvəlcədən müəyyən edilmiş və gedişinə başlanğıcdan sonuna kimi nəzarət edilən hərəkətlərin, 2) davranış modelinin, 3) müəyyən bir modelə görə fəaliyyət göstərmənin, 4) müxtəlif hərəkətlər vasitəsi ilə qiymətli mövqe yaratmanın, 4) təşkilatın fəaliyyətinin idarə edilməsinin başlıca üsulunun və 5) rəqabət üstünlüyünün əldə edilməsi üçün tətbiq edilən üsulların və fəndlərin məcmusudur [37].



Bizim fikrimizcə T. P. Dankonun strategiyaya verdiyi tərif marketing fəaliyyətinin məzmununa daha çox uyğun gəlir. O strategiyayı belə müəyyən edir: “strategiya təşkilat üçün daha üstün olan və özünü nəzərdə tutulan nəticələrə nail olunmasının ümumi konturları kimi təqdim edən konkret oriyentrləri nəzərə almaqla müəssisənin inkişafının daha ümumi istiqmətlərinin seçilməsi prosesidir” [13, s. 79]. Bu tərifdə “strategiya” məfhumunun əsasını təşkil edən prinsipial tezis müəssisənin inkişafının ümumi konturlarının müəyyən eilməsi və dəqiqləşdirilməsidir.

Belə hesab edilir ki, strateji idarəetmə prosesinin başlanğıc nöqtəsi biznes-ideyanın yaranması və formalaşdırılmasıdır. Biznes-ideya istənilən istehsal-kommersiya fəaliyyətinin ürəyidir. Biznes-ideya müəssisənin və ya təşkilatın hədəflərini və onun nail olmaq istədiyi nəticələri müəyyənləşdirməyə imkan verir. Sonra müəssisənin hal-hazırda özünün biznesinin strateji məkanında tutduğu mövqeyin qiymətləndirilməsinə, həmçinin nəzərdə tutduğu hədəflərə əsaslanmaqla onun strategiyası müəyyən edilir. Qəbul edilmiş strategiya əsasında müəyyən edilmiş vaxt kəsiyində nail olunması arzu edilən məqsədlər sistemi hazırlanır. Nəhayət, nail olunması arzu edilən məqsədlərin əsasında müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin həyata keçirilməsi üzrə proqramlar, layihələr və onun bütün təşkilati təminat sistemi hazırlanır.

Strateji planlaşdırma müəssisənin missiyasının müəyyən edilməsi və strateji mövqeyinin təhlili, həmçinin rəqabət üstünlüyünə nail olmasına, qorunub saxlanmasına, inkişaf etdirilməsinə və kapitallaşdırılmasına imkan verən müəssisədaxili və müəssisədən kənar amillərin və hərəkətlərin tədqiqi yolu ilə onun strategiyasının müəyyən edilməsi prosesidir [14, s. 17]. “Stratejiçeskoe planirovaniya” dərslində “strateji planlaşdırma” məfumu məzmunu “insanların praktiki fəaliyyətinin müvafiq idarəetmə obyektinin davranışının məqsədini və strategiyasının nəzərdə tutan və bu qərarların realizasiyası uzunmüddətli perspektivdə onun effektiv işləməsinə və dəyişkən mühitə uyğunlaşmasını təmin edən strateji qərarların qəbulunu (proqnozlar, proqram layihələri və planlar formasında) hazırlanmasını əhatə edən planlı işin xüsusi forması” [29, s. 21] kimi ifadə edilir.

Marketingə aid ixtisaslaşmış ədəbiyyatda bilavasitə marketingin planlaşdırılması marketingin məqsədini formalaşdırılmasına və bu məqsədə nail olunması üçün planların tərtib olunmasına imkan verən hərəkətlərin məntiqi ardıcılığı kimi izah edilir. Planlaşdırmanın məqsədi rəqabət üstünlüyünün müəyyən edilməsi, yaradılması və qorunub saxlanmasıdır. Lakin marketing planları əhatə etmə səviyyəsinə (ayrı-ayrı məhsul və ya məhsul qrupları, biznes planlaşdırma, müəssisə səviyyəsində) görə bir-birindən fərqləndiyindən strateji marketing planlaşdırılmasına müəssisənin baş proqramı (strategiyası) çərçivəsində nəzərdən keçirilməlidir [29, s. 25-26].

Strateji planlaşdırma müəssisənin fəaliyyətinin idarə edilməsinin əsas, başlıca funksiyalarından biridir və müəssisəyə öz məqsədinə nail olmasına şərait yaradan spesifik strategiyanın hazırlanmasına yönəlmiş hərəkətlərin və idarəetmə qərarlarının məcmusudur [4, 5]. İdarəetmənin bu funksiyası digər idarəetmə funksiyalarının hamısının realizasiyasının əsasıdır. Strateji planlaşdırma prosesinin gedişində müəssisənin resurslarının səmərəli bölüşdürülməsi, onun fəaliyyətinin ətraf mühitə uyğunlaşdırılması və strateji fəaliyyətinin müəssisədaxili uyğunlaşdırılması baş verir. Bu fəaliyyətin nəticəsi detallaşdırılmış kompleks planın strategiyasının hazırlanması başlıca məqsədə nail olunması üçün tələb olunan resursları və problemlərin prioritetlərini aşkar etməyə imkan verən fəaliyyət proqramının tərtib edilməsidir. Müəssisənin fəaliyyətinin effektivliyi həlledici dərəcədə strategiyanın düzgün seçilməsindən asılıdır. Yadda saxlamaq lazımdır ki, işgüzar və sosial vəziyyətin daima dəyişməsi səbəbindən strateji planda zəruri dəyişikliklərin edilməsi qaçılmaz olur. Strateji planın aşağıdakı fərqləndirici xüsusiyyətləri vardır:

1. O, müəssisənin ali rəhbərliyi tərəfindən tərtib edilir. Lakin onun realizasiyasında idarəetmənin bütün səviyyələrinin əməkdaşları iştirak edir. İdarəetmənin aşağı və orta səviyyəsinin rəhbərləri zəruri resursları təqdim etməklə strateji planın tərtib edilməsində iştirak edirlər.

2. Strateji plan konkret struktur bölməsinin deyil, bütünlükdə müəssisənin inkişaf perspektivi baxımından tərtib edilməlidir. Bununla yanaşı özəl müəssisələrdə onun təsisçilərinin şəxsi planları onun strategiyasına daxil edilə bilər.

3. Tərtib edilən strateji plan geniş və dərinləşdirilmiş tədqiqatlarla və müəssisənin ətraf mühit amillərinin vəziyyətini xarakterizə edən faktik məlumatlarla əsaslandırılmalıdır.

4. O, müəssisəyə müəyyən tip əməkdaşları cəlb etməyə imkan verən fərdilik və müəyyənlik verməlidir.

5. Elə tərtib edilməlidir ki, həm uzun müddət ərzində tam və bütöv qala bilsin, həm də zəruri hallarda modifikasiya oluna və oriyentiri dəyişə bilməsi üçün kifayət qədər çevik olsun.

Strateji planlaşdırma öz-özlüyündə müəssisənin bazar uğuru qazanmasını təmin etmir, yalnız ona şərait yaradır. Bir çox müəssisələr strateji planlaşdırmaya lazımi diqqət yetirmir. Lakin buna baxmayaraq ondan istifadə etməklə müəssisənin əlverişli və effektiv fəaliyyəti üçün bir çox hallarda mühüm və əhəmiyyətli şərait yaratmaq mümkündür [5, 11].

Strateji planlaşdırma gələcək problemlərin və qarşılıqlı əlaqələrin rəsmiləşdirilməsinin yeganə üsuludur. O, ali rəhbərliyə uzunmüddətli planlar tərtib edilməsi və idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi üçün əsas verir. Çünki müəssisənin nəyə nail olmaq istədiyini, nə əldə etmək istədiyini bilməsi ona hərəkətinin, fəaliyyətinin daha yararlı yolunu dəqiqləşdirməyə imkan verir. Müəssisənin rəhbərliyi əsaslandırılmış və sistemləşdirilmiş plan qərarları qəbul etməklə təşkilatın imkanları və ya ətraf mühitdə formalaşmış situasiya haqqında səhf və ya etibarlılığı şübhə doğuran informasiya əsasında düzgün olmayan qərarların qəbul edilməsi riskini minimuma endirə bilər. Müəyyən edilmiş qərarların yeganə rəsmiləşdirmə üsulu olmaqla strateji planlaşdırma müəssisə daxilində yeganə ümumi məqsədin müəyyən edilməsinə yardım edir.

C. R. Evans və B. Berman qeyd edirlər ki, ali rəhbərliyin strateji marketinqi öyrənməsinə görə strateji planlaşdırma marketinqlə çox sıx uyğunlaşır. Onların fikrincə gələcək marketinqə və açıq-aşkar tutumu məhdud olan bazarın əksər payını ələ keçirməyə təşəbbüs etməyə məxsus bazar olacaqdır. Planlaşdırıcılar praktikanın səngərindəki mənəbindən getmək məcburiyyətində qalacaqlar [35, s. 39]. Strateji marketinq proqramı müəssisənin bütün funksional sahələrinə

toxunmaqla maliyyə-iqtisadi, texniki və təşkilati xarakter kəsb edir və müəssisənin strateji planına çevrilir. Sürətlə dəyişən bazar situasiyasında strateji qərarların qəbulunda müəssisənin ətraf mühitinin təhlili və qiymətləndirilməsi xüsusi rol oynayır. Buna görə də müəssisələrin fəaliyyətində strateji marketing planlarının hazırlanmasının təməlini təşkil edən marketing tədqiqatlarının və marketing proqramlarının əhəmiyyətini qiymətləndirmək çox çətinidir.

Strategiya müəssisənin idarəetmə qərarlarının qəbulunda əməl etməli olduğu qaydalar dəstidir [15, s. 68], Müəssisə rəhbərliyinin əməl etməli olduğu bu qaydalar aşağıdakılardır:

1. Hal-hazırda və perspektivdə müəssisənin fəaliyyətinin nəticələrinin qiymətləndirilməsində istifadə edilən qaydalar. Bu meyarların kəmiyyət tərəfinin qiymətləndirilməsini oriyent, kəmiyyət məzmunu isə tapşırıq adlandırırlar;

2. Müəssisənin ətraf mühitlə münasibətlərinin təşkili qaydası: Bu qayda müəssisənin hansı məhsullar istehsal edəcəyini, bu məhsulların istehsalında hansı texnologiyaları tətbiq edəcəyini, məhsullarını kimə və hansı qiymətə satacağını, həmçinin rəqabət üstünlüyünə necə nail olunacağını müəyyən edir (məhsul-bazar yönümlü strategiya);

3. Müəssisədaxili münasibətləri və prosedurları müəyyən edən qaydalar (təşkilati strategiya);

4. Müəssisənin gündəlik fəaliyyətinin idarə edilməsində və təşkilində tətbiq etdiyi əsas fəndlər və qaydalar.

Rəhbərliyin əməl etməli olduğu qaydalarla yanaşı strategiyanın bir sıra fərqləndirici xüsusiyyətlərə malikdir:

- Strategiyanın hazırlanması prosesi hər hansı təxirəsalınmaz fəaliyyətlə deyil, müəssisənin artımına və bazar mövqeyinin möhkəmlənməsinə şərait yaradan fəaliyyətin ümumi istiqamətlərinin müəyyən edilməsi ilə tamamlanır;

- Formalaşdırılmış strategiya müəyyən bir sahədə və imkanlarda təmərküzləşməyə şərait yaratdığından, onunla uzlaşmayan bütün imkanları rədd etdiyindən ondan strateji layihələrin hazırlanmasında istifadə edilir;

- İnkişafın real gedişi müəssisəni arzu edilən istiqamətə apardığı halda

strategiyaya olan ehtiyac aradan qalxır;

- Strategiyanın formalaşdırılması prosesində konkret tədbirlərin layihəsinin hazırlanması zamanı meydana çıxan, yaranan bütün imkanları öncədən görmək mümkün deyil. Buna görə də müxtəlif alternativlər haqqında yüksək dərəcədə ümumiləşdirilmiş, natamam və dəqiqliyi şübhə doğuran informasiyadan istifadə etmək lazım gəlir;

- Əks əlaqə yaradılmadan strategiyadan uğurla istifadə etmək mümkün deyildir. Buna görə də yalnız axtarış prosesində konkret alternativlər aşkar edildikdə daha dəqiq informasiya meydana çıxır. Lakin o, ilkin seçilmiş strategiyanın inandırıcılığına (əsaslandırılmasına) şübhə yarada bilər.

- Layihənin seçilməsində həm strategiyadan, həm də oriyentrlərindən istifadə edildiyindən onları fərqləndirmək lazımdır. Oriyentr məqsəddir, strategiya isə məqsədə nail olunma vasitəsidir. Oriyentirlər idarəetmə qərarlarının daha yüksək səviyyəsidir. Oriyentrlərin müəyyən bir dəstində özünü doğrultmuş strategiya müəssisənin oriyentrləri dəyişdiyi halda özünü doğrultmaya bilər.

- Həm ayrı-ayrı vaxt kəsirlərində, həm də idarəetmənin müxtəlif səviyyələrində oriyentir və strategiya qarşılıqlı əvəz edilə bilər. Bəzi effektiv parametrləri, məsələn, bazar payı müəyyən halda müəssisə üçün oriyentir, başqa bir halda isə strategiya ola bilər. Bundan başqa oriyentrlər və strategiya müəssisənin daxilində hazırlandığından onların ierarxiyası yaranır. İdarəetmənin yuxarı pilləsində strategiyanın elementi kimi çıxış edən parametr idarəetmənin aşağı pilləsində oriyentirə çevrilir.

- Nəhayət, strategiya tərtib edilməsi çox resurs və vaxt tutuludur, yəni onun tərtib edilməsi həm resurs sərfi, həm də vaxt sərfi baxımından müəssisəyə baha başa gəlir.

Yuxarıda qeyd edilənlər strateji idarəetmə prosesinə öz təsirini göstərir və onun aşağıda göstərilən bir sıra xüsusiyyətlərinin yaranmasına səbəb olur [9, s. 21]:

1. Təhlil edilən obyektin təsvirinin mürəkkəbliyi. Təhlil şifahi surətdə, struktur-məntiq və riyazi əsaslarda aparıla bilər;

2. Zəif strukturlaşdırılmış və ümumiyyətlə strukturlaşdırılmamış məsələlərin üstünlük təşkil etməsi səbəbindən təhlil obyektinin tam təsvirinin mümkünsüzlüyü;
3. Strategiyanın (idarəetmə qərarının) realizasiyası prosesində alınmış nəticələrinin yüksək dərəcədə qeyri müəyyənliyi;
4. Qismən idarə edilən və ümumiyyətlə idarə edilməyən dəyişənlərin sayının çox olması;
5. Vəzifələrin yerinə yetirilməsi meyarları əvvəlcədən dəqiq müəyyən edilməmişdir və bu meyarlar qarşıya qoyulmuş vəzifələrin yerinə yetirilməsi prosesində rəhbərlik tərəfindən dəqiqləşdirilir;
6. Böyük həcmdə xərclər və yüksək ixtisaslı işçilər tələb edən prosesin yüksək əmək tutumluluğu və sürətliliyi (çox vaxt tələb etməsi).

Hər bir müəssisə özünün perspektivdə əldə etmək istədiyi başlıca mövqeyini məqsədlərin prioritetlərdən asılı olaraq müəyyən edir. Deməli hər bir müəssisə özünün fəaliyyətinin sərhədlərini müəyyənləşdirən müxtəlif növ strategiyalar hazırlaya bilər. Buna görə də strategiyanın müxtəlif səviyyələri və formaları vardır ki, bu onların müxtəlif əlamətlər üzrə təsnifləşdirilməsinə səbəb olur.

1. **Əsas strategiya.** Bu strategiyanı müəssisənin inkişafının əsas (açar) istiqamətləri adlandırırlar. O, strateji biznes vahidlərinin tutduğu mövqe öncədən müəyyən edilmişdir və bu mövqedən arzu edilən mövqeyə keçməsi yollarını göstərir. Əsas strategiyanın aşağıda qeyd edilən müxtəlif formaları vardır [5]:

*1.1. Məhdud inkişaf strategiyası.* Bu strategiyada müəssisənin və ya strateji biznes vahidinin məqsədi nail olunmuş nəticələrin inflyasiyasını nəzərə almaqla korrektə edilməsi əsasında müəyyən edilir. Məhdud inkişaf strategiyası, adətən, özünün tutduğu mövqeyi ilə razılaşan, ahəngdar inkişaf edən və nisbətən müntəzəm texnologiyadan istifadə edən yetkin sənaye müəssisələrində tətbiq edilir. Daha münasib (rahat) və daha az riskli fəaliyyət üsulu olduğundan əksər müəssisələr bu strategiyadan istifadə edirlər. Özü də müəssisə əvvəlki dövrdə bu strategiyadan istifadə edərək bazar uğuru qazandığı və ya vəziyyəti pisləşmədiyi halda, çox güman ki, həmin müəssisə cari fəaliyyətində yenə də bu strategiyanı tətbiq edəcəkdir.

1.2. *Artım strategiyası*. Artım strategiyasından daha çox sürətlə dəyişən texnologiyaya malik və dinamik inkişaf edən müəssisələr istifadə edir. Bu strategiyanın xarakterik cəhəti onun inkişaf səviyyəsinin hər il əvvəlki illərlə müqayisədə ciddi sürətdə artırılmasıdır. Bu inkişaf həm müəssisəsxili (məsələn, məhsul çeşidinin artırılması hesabına), həm də üfiqi (məsələn, rəqib müəssisə ilə birləşmə) və şaquli (məsələn, rəqib firmanın satın alınması) artım formasında müəssisədən kənar amillər hesabına ola bilər.

1.3. *İxtisar etmə strategiyası*. Müəssisələr bu strategiyadan, bir qayda olaraq, onun fəaliyyəti müntəzəm və dayanıqlı olaraq pisləşməyə meyl etdiyi halda istifadə edirlər. Bu strategiya aşağıdakı formalarda tətbiq edilə bilər:

a) ləğv etmə - müəssisənin material ehtiyatlarının və aktivlərinin tam halında satılması formasında;

b) faydasızdan (lazımsızdan) intina edilməsi – bəzi bölmələrin və fəaliyyət növlərinin satılması və ya ləğv edilməsi formasında;

c) ixtisar etmə və yenidən istiqamətlənmə - mənfəətin artırılması məqsədi ilə müəssisənin fəaliyyətinin bəzi istiqamətlərinin ixtisar edilməsi formasında;

1.4. *Uyğunlaşdırma strategiyası* – yuxarıda izah edilən strategiyaların kombinasiyası formasında. Bu strategiya bir neçə fəaliyyət növü ilə məşğul olan müəssisələr üçün xarakterikdir.

Keçən əsrin 70-ci illərində əlverişli bazar situasiyanın yaranması (tələbin həcmnin müntəzəm artması, rəqabət mübarizəsinin səviyyəsinin aşağı olması, resursların bolluğu) ilə əlaqədar strategiya resursların idarə edilməsi üsulu kimi izah edilirdi. Həmin dövrdə ən geniş yayılmış strategiya “portfel strategiyası” adlandırılan strategiya idi. Bu strategiyanın mahiyyətini təsərrüfatçılıq obyektləri dəstənin formalaşdırılması və investisiya yolu ilə onların idarə edilməsi təşkil edirdi. Məhz o dövrdə “sinergizm” – iki və daha çox müəssisənin birləşməsi böyük rəqabət üstünlüyü yaradır anlayışı yarandı. Həmin dövrdə geniş inkişaf etmiş korporasiyalar üçün bu strategiyanın tətbiqi daha əlverişli idi. Lakin keçən əsrin 70-ci illərinin sonunda situasiya dəyişdi və müəssisənin fəaliyyətinin idarə edilməsi problemi onun artımı variantının seçilməsi vasitəsi ilə deyil, uzun müddət

ərzində yüksək rentabellik səviyyəsi vəd edən rəqabət üstünlüyünün yaradılması vasitəsi ilə həll edilməyə başladı. Bu problemin həll edilməsi məhz işgüzar strategiyanın məqsədidir. Beləliklə, bu strategiya müəssisənin resurslarının optimal uzlaşdırılması və bölüşdürülməsi yolu ilə qarşıya qoyulmuş məqsədə (məqsədlərə) nail olunması üçün zəruri olan hərəkətlərin, fəaliyyətlərin ümumiləşdirilmiş modeli kimi çıxış edir.

**2. Xüsusi strategiya.** Bu strategiyalar konkret bazarda yaranmış bu və ya konkret bazar situasiyasında müəssisənin və ya onun ayrı-ayrı strateji biznes vahidlərinin davranış modelini müəyyən edir. Bu strategiyaya, məsələn, bazarların seçilməsi strategiyası, seçilmiş bazarlarda rəqabət strategiyası (“keyfiyyətdə liderlik”, “qiymətdə liderlik”, alıcılara göstərilən servis xidmətinin səviyyəsinin yüksəldilməsi və s.) aiddir.

**3. Funksional strategiya.** Bu strategiya müəssisənin müəyyən bir funksional sahəsinin və bölməsinin inkişafının tədbirlər və proqramlar kompleksini əhatə edir (məsələn, marketinq strategiyası, istehsal strategiyası, maddi-texniki təminat strategiyası, elmi-tədqiqat və təcrübə-konstruktor işləri strategiyası, heyətin idarə edilməsi strategiyası, müəssisənin və alyansın strategiyası və s.) [5, 35]. Bütünlükdə müəssisənin inkişafının resurslarla təmin etmə proqramı olmaqla təcəllik vəziyyətindədir.

3,1. *Marketinq strategiyası* - qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmasını imkan verən oriyentirləri və ayrı-ayrı marketinq tədbirlərini istiqmətləndirən prinsipal, orta və ya uzunmüddətli idarəetmə qərarlarıdır.

Müəssisədaxili və müəssisədən kənar mühit strategiyasının seçilməsi imkanını məhdudlaşdırır. Strategiyanın təsvirində aşağıdakı təyinedicilərdən istifadə etmək olar:

- bazarın məkan üzrə bölünməsi (lokal, regional, milli);
- bazarı tanıma (köhnə bazarlar, yeni bazarlar, qohum bazarlar);
- bazarın seqmenti (bir seqment, bir neçə bazar, bütün bazar)
- bazarın işlənməsi üsulları (differensiallaşdırılmış bazar, differensiallaşdırılmamış bazar);



- marketingin alətlərinin birində mərkəzləşmə (qiymət, keyfiyyət);
- ilkin məqsəd (satış, rentabellik);
- rəqiblərə münasibət (ağressiv, neytral);
- korporasiyaya münasibət;
- istehsalın həcmnin artım sürətinə münasibət (güclü artım, mülayim artım, istehsalın ixtisar edilməsi);
- innovasiyaya münasibət (innovativlik, uyğunlaşma).

Marketingin bəzi bazis strategiyalarını nəzərdə keçirək.

*Bazarın seqmentləşdirilməsi strategiyası.* Bu strategiya istehlakçıların yekcins deyil, tələbatlarının xüsusiyyətləri, davranışı, sosial vəziyyəti və onları xarakterizə edən digər əlamətləri fərqli olan müxtəlif istehlakçılar qrupundan (klasterlərdən, seqmentlərdən) ibarət olması və onların hər birinin spesifik marketing alətlərindən istifadə edilməsinin zərurililiyi tezisində əsaslanır [35]. Bu strategiyanın tətbiqinin ilkin şərti bu istehlakçılar qrupu arasındakı fərqlərin müəyyən edilməsi və onun əsasında marketing tədqiqatları aparılması vəsaiti ilə bazarın seqmentləşdirilməsidir. Müəyyən edilmiş seqmentlərin ona çəkilən xərcləri ödəməsi üçün o kifayət həcmdə tutuma malik olmalıdır.

Bu strategiya seçilərkən ilk növbə müəssisənin neçə seqmentdə - bir və ya bir neçə seqmentdə fəaliyyət göstərməsinin məqsədəuyğunluğunun müəyyən edilməsidir. Alternativlərin seçilməsi, hər şeydən əvvəl, müəssisənin malik olduğu resursların həcmindən, ayrı-ayrı seqmentlərin cəlbedicilik dərəcəsi, seçilmiş seqmentlərdə rəqiblərin davranışından və rəqabətin səviyyəsindən asılıdır.

Bu gün seqmentləşdirmə strategiyası ən geniş yayılmış strategiyalardan biridir. Bu, hər şeydən əvvəl, bir çox bazarlarda tələbatın differensiallaşdırılması ilə əlaqədardır. Bu strategiyanın aşağıdakı üstünlükləri vardır:

- seqmentləşdirmə bazarı (istehlakçıların davranışını, rəqiblərin zəif və güclü tərəflərini, bazarın tutumunu və s. ) daha dəqiq öyrənməyə imkan verir;
- istehlakçıların tələbatlarını daha dolğun ödəməyə imkan verir;
- müəssisənin resurslarından səmərəli istifadə edilməsinə şərait yaradır.

Seqmentləşdirməyə dair qərarın qəbulundan öncə onun sayəsində əldə edilən

mənfəətin bazarın diferensiallaşdırılması (bazarın tədqiqi, planlaşdırma və idarəetmə və s.) ilə əlaqədar olan xərcləri ödəyib-ödəməməsini müəyyənləşdirmək lazımdır. Bundan başqa bir segmentdə uzunmüddətli segmentləşdirmənin müəyyən imicin formalaşdırılmasına səbəb olacağını nəzərə almaq lazımdır.

*Məhsul sahəsində innovasiya.* Bu strategiya texniki tərəqqinin sürətli inkişafının və alıcıların tələbatlarının daima dəyişməsinin məhsulun həyat dövrünün qısalmasına və bir çox məhsulların çeşidinin ciddi surətdə genişlənməsinə, bazarların həddən artıq doyurulmasına səbəb olması ilə əlaqədar meydana çıxmışdır. Bununla əlaqədar olaraq yeni məhsulun yaradılması böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bir çox müəssisələr sistemik olaraq yeni məhsul yaradılması işi ilə məşğul olmaq məcburiyyətindədir. Rəqabət mübarizəsinə tab gətirmək üçün istehsalçı müəssisələr daima bazara yeni və ya təkmilləşdirilmiş təklif etmək zorundadır. Bu məhsullar həm bazar, həm də müəssisə üçün yeni ola bilər. Yeni məhsul istehlakçının mövcud problemini yeni üsulla həll etməyə (məsələn, kalkulyatorun hesablayıcı maşını əvəz etməsi) və ya onun əvvəllər mövcud olmayan tələbatı ödəyən məhsuldur (məsələn, videomaqnitofon). Müəssisə üçün yeni olan məhsul mövcud məhsuldan ya xarici görünüşü, ya da yerinə yetirdiyi funksiya və ya funksiyalarla fərqlənir. Lakin yeni məhsulun layihələşdirilməsi iri məbləğdə xərclə və böyük risklə əlaqədardır. Empirik tədqiqatlar göstərir ki, 100 yeni ideyadan yalnız 5-i bazar uğuru qazan bilər.

İnnovasiya ilə əlaqəli riskin azaldılması məqsədi ilə aşağıdakı prinsiplər hazırlanmışdır:

a) innovasiya uzunmüddətli məqsədli və strateji planlaşdırmaya əsaslanmalıdır;

b) müəssisənin ölçüsü, strukturu və maliyyə vəsaitlərinin həcmi innovasiyanın həyata keçirilməsinə imkan verməlidir;

c) müəssisə tətbiq etdiyi texnologiya sahəsində və fəaliyyət göstərdiyi bazarlarda kifayət qədər nou-hauya malik olmalıdır;

ç) istehlakçıların yeni tələbatlarının vaxtında aşkar eilməsi üçün istehlakçı və ekspertlərlə müntəzəm informasiya mübadiləsi həyata keçirilməlidir;

- d) müəssisə üçün yeni olan məhsul mütləq rəqib məhsullardan fərqlənməlidir;
- e) mənbəyi bazar olan yeni məhsul elmi-texniki tədqiqatlar əsasında yaradılan məhsuldan daha üstün məhsul hesab edilir.

*Diversifikasiya.* Marketingə aid ədəbiyyatda diversifikasiya dedikdə müəssisənin istehsal proqramına onun əvvəlki fəaliyyət sferası ilə birbaşa əlaqəsi olmayan məhsulun daxil edilməsi başa düşülür [5, 9]. Bir çox hallarda yeni sahələrdə mövcud məhsullarla iş prosesində toplanmış biliklərdən, təcrübədən, əlaqədən istifadə edilməsi məqsədəuyğundur. Bu böhran baş verdiyi halda müəssisənin zəifliklərini azaltmağa və ya yaranmış bazar imkanlarından istifadə edilməsinə imkan verir. Yeni məhsulun yaradılmasında istifadə edilən üstünlüklərə satış sistemini, müştərilərlə əlaqəni, bazarın tədqiq edilməsi sahəsində təcrübəni, reklamı, qabın yaradılmasını və s. aid etmək olar. Diversifikasiyanın üfqi, şaquli və lateral formaları mövcuddur.

*Şaquli diversifikasiya* üçün mövcud müştərilərə və ya mövcud müştərilərlə eyni pillədə yerləşən istehlakçılara müraciət edilməsi xarakterikdir.

*Üfqi diversifikasiya.* Bu diversifikasiya formasının həyata keçirilməsi prosesində müəssisə ya mövcud məhsulun istehsal zəncirinə daxil olan məhsul istehsal edir, ya da ondan əvvəlki və ya ondan sonrakı pillədə yerləşən məhsul buraxmağa başlayır.

*Lateral diversifikasiya.* Lateral diversifikasiyada müəssisə əvvəlki fəaliyyəti ilə heç bir əlaqəsi olmayan fəaliyyət növü ilə məşğul olur. Bu diversifikasiyanın tətbiqinin ən başlıca motivi müəssisənin inkişaf edən bazarlarda möhkəmlənmək istəməsi, yüksək mənfəət vəd edən istehsal sahələrinə dail olmağa cəhd göstərməsi, vergi güzəştləri və bu kimi digər amillər ola bilər. Bir çox hallarda yeni sahəyə daxil olmağa cəhd etməsi onun fəaliyyətinin uzun müddət durğunluq vəziyyətində olması və ya onun ölçülərinin antiinhisar orqanlarında şübhə doğurması ilə əlaqəli ola bilər.

*Beynəlmilləşmə.* Beynəlmilləşmə müəssisənin xarici ölkə bazarlarında planauyğun və sistemli fəaliyyət göstərməsidir. Bu strategiyanın tətbiqi ölkənin bazarlarında rəqabətin kəskinləşməsi və bazarların durğunluq vəziyyətində olması,

istehsal güclərindən tam istifadə edilməsinə cəhd edilməsi, riskin bölüşdürülməsi, maliyyə üstünlüyü və s. ilə əlaqədar ola bilər. Lakin xarici ölkə bazarlarında fəaliyyət göstərmə bir sıra problemlərlə: idarəetməyə olan xüsusi tələblərlə, bazarın xüsusiyyətlərin nəzərə alınması, müxtəlif ölkələrdə fəaliyyətin uzlaşdırılması ilə müşayiət olunur. Xarici bazarlara çıxmada birinci addım həmin bazarlarda yaranmış situasiya haqqında informasiya toplanmasıdır. Kiçik müəssisələr, bir qayda olaraq, bu işi müstəqil həyata keçirə bilmirlər. Bir çox avropa ölkələrində bu informasiyanı nazirliklərdən, ticarət və sənaye palatalarından, həmçinin ixtisaslaşmış təşkilatlardan əldə etmək mümkündür.

Strateji planlaşdırma çərçivəsində beynəlxalq fəaliyyətin ümumi qaydaları müəyyən edilir. Burada söhbət ilk növbədə uzunmüddətli dövrdə daha mənfəətli olan ölkələrin müəyyən edilməsindən gedir.

Ayrılıqda götürülmüş hər bir bazarda fəaliyyətin konsepsiyası hər bir ölkənin siyasi, iqtisadi, sosial-mədəni xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla hazırlanmalıdır. Həmin bazarların diferensiaslaşdırılmış işlənməsinin köməyi ilə bazarın potensialından tam istifadə edilir və manelər asanlıqla dəf edilir. Lakin bu yanaşma böyük xərclər tələb edir.

*Qloballaşma.* Bu strategiyanın əsas ideyasını ayrı-ayrı ölkələrin xüsusiyyətlərindən asılı olmayaraq bazarların və hədəf qrupların xarakterinin müəyyən edilməsi edir [5, 35]. Bu halda bazarların seçilməsində və onların işlənməsində tətbiq edilən əsas strategiya standartlaşdırma strategiyasıdır. Müəssisə bəzi bazarlarda şüurlu sürətdə fəaliyyətin optimal səviyyəsindən kənarlaşmalara yol verməklə ümumi nəticəni optimalaşdırmağa səy göstərir. Qloballaşma strategiyasının əsaslandırılması üçün, adətən, aşağıdakı dəlillər gətirilir:

- a) bazarlarda tələbatın bütün dünya üzrə tarazlaşdırılması bəzi məhsulların diferensiaslaşdırılmasına yol vermir;
- b) müxtəlif ölkələrdə istehlakçıların gəlirlərinin səviyyəsi də bərabərləşir;
- c) dünya səviyyəsində rəqabətlə əlaqədar olaraq qiymətə təsir etmə çox vaxt məhsulun konkret ölkə üçün hazırlanmasını müəssisə üçün əlverişsiz edir;
- d) bazarların beynəmilləşməsi hər bir ölkədə eyni rəqiblərin fəaliyyət

göstərməsinə gətirib çıxarmışdır.

Qeyd edilən bu amillər beynəlmilləşmənin xüsusi əhəmiyyətini göstərir. Qeyd etmək lazımdır ki, diferensiallaşdırılmamış yanaşmanın tətbiqi heç də hər bir ölkə, hər bir bazar və hər bir məhsul üçün faydalı deyildir. Praktikada çox vaxt diferensiallaşdırma ilə standartlaşmanın aralıq səviyyəsi seçilir. Bu zaman mümkün olduğu halda standartlaşır, zəruri hallarda diferensiallaşır prinsipi ilə fəaliyyət göstərirlər.

*Kooperasiya.* Bir çox hallarda bazarın potensialından daha tam istifadə etmək və özünün bazar mövqeyini möhkəmləndirmək üçün müəssisə digər müəssisələrlə qarşılıqlı faydalı əməkdaşlıq edirlər. Bu əməkdaşlıq müştərək tədarükat mərkəzi, tədqiqat təşkilatları, reklam kompaniyaları və satış sindikatları yaradır və ya bu işləri birgə həyata keçirirlər [5].

Xarici bazarların işlənməsində kooperasiya mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Beyəlxalq səviyyədə kooperasiyanın ən geniş yayılmış formalarından biri ən azı bir milli və bir xarici tərəfdaşı birləşdirən müştərək müəssisədir. Tərəflərdən biri digərində olmayanı (məsələn, patenti, marketinq sahəsində təcrübəsini, nou-hausunu və s.) təklif edir.

Kooperasiyanın nisbətən yeni forması strateji alyanslardır. Strateji alyans müştərək müəssisədən fəaliyyətin uzun müddətliyi və müqavilənin daha az detallandırılması ilə fərqlənir. Bu, bazarda və texnologiyada baş verən dəyişikliklərə daha tez reaksiya verməyə şərait yaradır.

*Texnoloji strategiya.* Bir çox istehsal sahələrinin (mikroelektronikanın, biokimyənin, gen texnologiyasının) yüksək sürətlə inkişafı rəqabətin texnoloji amillərinin rolunun artmasına səbəb olmuşdur. Bir çox müəssisələr üçün texnologiya sahəsində strategiyanın düzgün müəyyən edilməsi, yəni müəssisənin texniki potensialını sistemli və şüurlu şəkildə bazarın tələbatına yönəldilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Strateji uğur məhsul, proses və idarəetmə texnologiyası sahəsində qazanıla bilər. *Məhsul texnologiyası* hər hansı bir tələbatın ödənilməsi üçün nəzərdə tutulan texniki həll variantlarının, qərarların məcmusudur. *Proseslər texnologiyası* istehsal çərçivəsində texniki metodları özündə birləşdirir. İdarəetmə texnologiyası

menecment səviyyəsində struktur və prosesləri, həmçinin orada tətbiq edilən texniki vasitələri əhatə edir. Texnologiyanın aşağıdakı səviyyələri vardır:

- *bazis texnologiya*. Bu texnologiya texnikanın bu günkü səviyyəsini göstərir, əksər rəqiblər tərəfindən istifadə edilir, kiçik yaxşılaşdırmalara imkan verir;

- *açar texnologiya*. Açar texnologiya kiçik həcmdə tətbiq edilir və böyük inkişaf potensialına malikdir;

- *mütərəqqi texnologiya*: özünün inkişaf və sınaq mərhələsindədir;

- *gələcəyin texnologiyası*: ətraf mühitin uyğun inkişafı zamanı meydana çıxma ehtimalı olan problemlərin prinsipal həlli kimi çıxış edir.

Texnologiya sahəsində əsas strateji yanaşmalar aşağıdakı strategiyalar olacaqdır:

1. *Texnoloji liderlik texnologiyası*. Bu texnologiyanın mahiyyətini mütərəqqi texnologiyadan təkbaşına istifadə etməklə rəqabət mübarizəsində üstünlüyə nail olmağa cəhd etmə təşkil edir. Bu strategiya inkişafa və tədqiqatlara böyük həcmdə xərclərin sərf edilməsini tələb edir.

2. *Lideri təqib etmə strategiyası*. Bu strategiya rəqiblər müəssisənin innovasiyasından birinci olaraq istifadə etməyə kimi istifadə etməməsini ifadə edir. Bu strategiya innovasiyanı hazırlayan müəssisəyə vəsaitlərinə qənaət etməyə və digər müəssisələrin səhvlərində öyrənmək imkanı verir.

3. *Seqmentləşdirmə strategiyası*. Bu strategiyada müəssisə məlum texnologiyadan istifadə etməklə müəyyən bir seqmentdə spesifik qərarlar həyata keçirir.

4. *Təqlid etmə strategiyası* mövcud texnoloji yanaşmalardan istifadə edilməsini, onun təqlid edilməsini nəzərdə tutur. O, tədqiqatlara və inkişaf sərf edilən xərclərə qənaət etməyə imkan verir. Aşağı qiymətlər sayəsində üstünlük əldə etmək mümkündür.

Yuxarıda nəzərdən keçirilən bazis strategiyalar özlərinin davamını strateji təhlilin və planlaşdırmanın nəzər modellərində tapmışdır. Alimlər və praktiklər tətbiqi strateji qərarların qəbulunda faydalı ola biləcək çoxlu sayda modellər hazırlamışdır. Bu tip modellərə matris tipli “Məhsul-Bazar” modelini (Ansoff

modeli), M. Porterin hazırladığı “Rəqabət modelini, Boston Konsaltinq Qrupunun hazırladığı “Artım tempi/Bazar payı” modelini, Ceneral Elektrik və MakKinzi qrupunun hazırladığı “Bazarın cəlbediciliyi/rəqabət mövqeyi” modelini aid etmək olar. Boston Konsaltinq Qrupunun tərtib etdiyi matrisin nəzəri əsasını “Təcrübə ayrısı”, “Məhsulun həyat dövrünü konsepsiyası” və “PİMS-analiz” təşkil edir. Boston Konsaltinq Qrupunun və Ceneral Elektrikin matrislərindən sonra Xofer və Şendel tərəfindən bazarın inkişafının təkümümlü təhlili əsasında onun inkişaf tsiklini təsvir edən və müəyyən strateji nəticələrin alınmasını nəzərdə tutan modeli yaradıldı. Strateji təhlilin qeyd edilən modelləri ilə yanaşı Şell kompaniyasının hazırladığı “siyasətini istiqaməti” matrisi və A. D. Littl konsaltinq kompaniyası tərəfindən hazırlanmış strateji analizin original ADL/LC metodu vardır. Stratejiyanı Tompson və Striklendin təklif etdiyi matris əsasında da seçmək mümkündür. Bazar situasiyasının xarakteristikasını mümkün uzlaşdırılmasını (müəssisənin zəif və güclü tərəflərini nəzərə almaqla) “SWOT-analiz”in köməyi ilə izləmək mümkündür.

Qeyd edilən modellərin bəzi üstünlüyünün olmasına baxmayaraq onların ayrı-ayrı alimlərin qeyd etdiyi bir çox çatışmazlıqları vardır [9, 12, 13, 19]. Belə ki, bu modellər heç də bütün situasiyalarda və bütün kompaniyalarda uğur qazanmağa imkan verməmişdir. Reallıqda bu modellər arasında hər hansı bir “mübarizə” yoxdur. Başqa sözlə “pis” və ya “yaxşı” model yoxdur. İ. Ansoffun qeyd etdiyi kimi, tənqid etmək əvəzinə konkret stratejiyanın uğur qazanmasını təmin edən şəraitin müəyyən edilməsi prosesi başlayarsa, onda kompaniyalar daha “rahat” fəaliyyət göstərə bilərdi. Bu halda müəssisənin rəhbərliyi yalnız daha münasib modeli əldə etmək imkanı ilə yanaşı dəyişən mühitdə idarəetmə stiline dəyişməsinə ehtiyac olduğunda dərk edərdi [5].

Beləliklə yuxarıda izah edilənlərdən belə nəticəyə gələ bilərik ki, hər bir müəssisənin qarşısına çıxan problemləri dəf etməyə, həll etməyə imkan verən çoxlu sayda strategiyalar mövcuddur. Bu tip stratejiyanın seçilməsi müəssisənin fəaliyyəti sahəsində formalaşmış situasiyadan və həmin vaxt müəssisənin imkanlarından asılıdır.

Strateji və operativ qərarların qəbuluna rəhbərliyin diqqət yetirməsi arasında balans, son nəticədə, müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi ətraf mühit amilləri ilə müəyyən olunur.

## **1.2. “Hərəkət sərbəstliyi”nə malik model təsərrüfat subyektinin strateji prioritetlərinin qiymətləndirilməsinin nəzəri əsası kimi.**

Hal-hazırda marketinq fəaliyyətinin planlaşdırılması və idarə edilməsi üçün müxtəlif alətlər kompleks hazırlanmış və tətbiq edilir. Bu alətlər kompleksindən hər hansı birinin seçilməsi, praktikada onun tətbiqi və məsləhətçilərin (konsultantların) xidmətinə müraciət edilməsi özünün spesifik instrumentariyasını tələb edir. Planlaşdırma və idarəetmə həm zəruri metodologiyanın müəyyən edilməsi, həm də onun tətbiqi prosesi baxımından böyük həcmdə konsultasiya tələb edildiyi halda bu instrumentariyanın əhəmiyyəti daha da artır. Qeyd edilən kompleksin öyrənilməsi və tətbiqi sahəsində rəhbər işçilər və icraçılar lazımi səviyyədə peşəkar hazırlığa malik olmadığı bu məsələ daha kəskin xarakter alır. Bu situasiya, bir tərəfdən, çox böyük intellektual potensiala malik, digər tərəfdən, bu problemlə lazımi səviyyədə tanış olmayan menecerlərin və icraçı direktorların olduğu ölkəmizdə də mövcuddur.

Strategiyanın seçilməsi istehsal-kommersiya təşkilatının çoxsaylı davranış tərzini nəzərdə tutur. Hətta strateji planlaşdırma praktikasını da strategiyanın variantlarının müəyyən edilməsinin onun seçilməsi prosesindən daha mürəkkəb olduğunu təsdiq edir. Strateji planlaşdırılmasının klassik texnologiyası bu problemi, bir tərəfdən, biznesin kəmiyyət və keyfiyyət parametrləri, digər tərəfdən, onlarla işgüzar uğurun ölçüləri arasında empirik asılılıq qurmaqla həll etməyə çalışır. Hələ 1989-cü ildə Nobel mükafatı laureatı M. All haqlı olaraq qeyd edirdi ki, 40 il ərzində iqtisad elmi səhv istiqamətdə - tamamilə real praktikanı nəzərə almayan və riyazi formalizmin üstünlük təşkil etdiyi riyazi modellərin hazırlanması istiqamətində inkişaf etmişdir. Bu işə mahiyyət etibarını ilə geri atılmış böyük addımdır [13, s. 5]. Həm də bu zaman strateji təhlil və planlaşdırma prosesində analitiklərin diqqət yetirməli olduğu və istənilən istehsal-kommersiya təşkilatının



çoxsaylı davranışının əsas mənbəyi, bəlkə də yeganə mənbəyi olan sistemli təbiəti strateji planlaşdırma probleminə daxil edilmir.

E. P. Qolubkovun göstərdiyi kimi, strateji planlaşdırma müəssisənin gələcək fəaliyyətinin tam, detamüfəssəl təsvirini verə bilməz. Strateji planlaşdırmanın formalaşdırdığı gələcək müəssisədaxili və müəssisədən kənar mühitin müfəssəl təsviri yox, onun ssenarisinin ehtimal xarakterli təsviridir [12, s. 34]. O, bu fikri davam etdirərək qeyd edir ki, planlaşdırma müəssisə rəhbərlərinə sistemli düşünməyi və gələcək imkanları dərk etməyi öyrədir, müəssisə daxilində onların qarşılıqlı fəaliyyətini yaxşılaşdırır. O, müəssisə rəhbərini onun inkişafının məqsəd və vəzifəsini düşünməyə, fəaliyyət strategiyasını düzgün seçməyə və fəaliyyəti düzgün əlaqələndirməyə məcbur edir [12, s.32]. Strateji plan ehtimal xarakterli olduğundan onun tərtib edilməsinin ilkin mərhələsində kəmiyyət hesablamaları aparmaqdansa formal kəmiyyət təhlilinin aparılması daha düzgündür. Həm də kəmiyyət hesablamalarının böyük həcmdə xərclər tələb etməsinə baxmayaraq onun effektivliyi aşağıdır. Riyazi modellərdən strateji planlaşdırma prosesində bazis kimi istifadə edilməsi nəzərdən keçirilən problemin rakursunu daraldır, sərf edilən vəsaitlər isə son məqsədi ödəmir.

İstənilən elm sahəsi, bir tərəfdən, alimlərin təklif etdiyi yaradıcı ideyalara, digər tərəfdən bu ideyaları yoxlamağa imkan verən obyektiv, dəqiq və etibarlı metodlara malik olduğu halda dinamik və mütərəqqi istiqamətdə inkişaf edir. Təbii hadisələrin və sosial həyatın dərk edilməsi və öyrənilməsi üsulu kimi metodun rolu xüsusi fəndlərin köməyi ilə bilavasitə müşahidə edilməsi mümkün olan hadisələrin sərhədlərinə daxil olmağa imkan verir, yəni öyrənilən hadisənin mahiyyətini təşkil edən daxili qanunları öyrənmək mümkün olur.

Marketinq özünün təkamülü prosesində elmi nailiyyətlərdən geniş istifadə etmişdir. Buna görə də o, marketinq fəaliyyətinin geniş diapazonlu məsələlərinin, problemlərinin həllində istifadə edilən müasir fənd və metodlarının arsenalı kimi çıxış edir. Bununla yanaşı rus alimi O. S. Anisimovun qeyd etdiyi kimi, “empirik biliklərin, tədqiqatın reallıq və paralelik tərəfinin tipləşdirilməsi (tiplərə bölünməsi) tədqiqatın (elmin) müxtəlif tipləri arasında güclü fərqlərin yaranmasına səbəb oldu.

Onların hər birinin tarixi, tədqiqatların təşkili, aparılması və onun nəticələrinin qiymətləndirilməsi meyarları yarandı. Hər bir elm fəaliyyət praktikasını özünə məxsus qaydada biliklərlə təmin etdi və ona təsir etdi. Ayrı-ayrı alimlər bütün elmi bilikləri birləşdirmək qabiliyyətində olmadılar və öz sahəsini yaxşı bilən mütəxəssislərə çevrildilər. Proseslərin və ayrı-ayrı tədqiqatların nəticələrinin uyğunlaşdırılmasının (bir araya sığdırılmasının) xüsusi forması tələb edildi [3, s. 62].

Müxtəlif modellər qurularkən modelləşdirilən prosesin metodoloji əsası olmalıdır. Müasir marketinq nəzəriyyəsində müəllifləri metodologiya formalaşdıran elmi-tədqiqat işlərinin sayı müntəzəm olaraq artır. Lakin marketinq nəzəriyyəsində sistemləşdirilmiş elmi metodologiyanın tətbiqinin perspektivli olmasına və həm onun elmi statusunu artırmasına, həm də praktiki məsələləri həll etməyə imkan verməsinə baxmayaraq onlarda ümumi elmi və sistem səviyyəsində alınmış nəticələr nəzərə alınmır. Buna görə də “metodologiya”, “metod”, “metodika” və “texnologiya” kateqoriyalarının ardıcılığını nəzərdən keçirək.

*Metodologiya* dedikdə müəyyən klas (sinif) vəzifələrin (məsələlərin) və onların həll edilməsinin ümumi üsullarının müəyyən edilməsi üçün nəzərdə tutulan sistemli konstruksiyanın formalaşdırılması başa düşülür.

*Metod* müəyyən funksiyaya verilmiş kateqoriya strukturudur. Nəticədə bu struktur heç bir şeyə əsaslanmadan verilmiş predmet sahəsinin təsfirində (interpretasiyasında) metodu tətbiq etməyə imkan verən müəyyən qanunauyğunluğun və ya qanunauyğunluq qrupunun daşıyıcısı olur [24, 25, 26].

Metodika metodun və ya metodlar qrupunun konkret klas məsələlərin uyğunlaşdırılması üçün yerinə yetirilən işləri nəzərdə tutur, yəni istifadə edilən məhfum konkret predmet sahəsinin məhfumunda təsvir edilir.

Texnologia metodikanın praktiki realizasiyasıdır və konkret praktiki məsələnin həlli üçün nəzərdə tutulan predmet və əməliyyatların qarşılıqlı əlaqəsini ifadə edir.

Yuxarıda verilmiş kateqoriyaların bu tip qarşılıqlı əlaqəsinin praktiki məqsəd üçün istifadə edilməsi ontoloji modelin yaradılması (qurulması) ilə yanaşı

sonradan nəzəri işləmələrin realizasiyasının texnoloji prosesinin təsvir edilməsi şərti ilə həmin modelin konkret predmet sahəsinə uyğunlaşdırılmasını da nəzərdə tutur. Praktikada nəzəri işləmələrin realizasiyasının texnoloji prosesinin təsvir edilməsi, yəni metodikanın texnologiya səviyyəsinə çatdırılması daha əhəmiyyətli, qiymətlidir. Lakin bir çox nəzəri işləmələrin praktikada uğursuzluğa düçar olması məhz metodi təsviri olan bazisin (təməl), yəni metodologiyanın olmaması ilə izah olunur.

Marketinqə idarəetmənin qlobal funksiyası kimi baxıldığı halda strateji və taktiki qərarları yalnız formalaşmış vəziyyətin marketinq qiymətləndirilməsi əsasında qəbul edilməsi daha münasib olacaqdır. Lakin bu zaman marketinq üzrə menecerlər təhlil edilməsi zəruri olan bir çox amillərlə, həmçinin ali rəhbərliyə təqdim edə biləcəklər bir çox həll variantları ilə qarşılaşırlar. Bununla əlaqədar olaraq ətraf mühit amillərinin nəzərə alınması ilə yanaşı həmin prosesin modelləşdirilməsinə kəskin ehtiyac yaranır.

İ. Ansoff göstərir ki, strateji fəaliyyətin son məhsulu ilk baxışdan səhv olaraq çox adi (sadə) – yəni məhsulların, bazarların və texnologiyaların kombinasiyası kimi görünür. Yeni mövqeyə keçid müəssisənin resurslarının yenidən bölüşdürülməsini – onların əldə edilməsi və istehlakı, məhsulun inkişaf etdirilməsi, bölüşdürmə kanallarının və reklam fəaliyyətinin həyata keçirilməsi üsullarının yenidən müəyyən və təşkil edilməsini tələb edir. İlk baxışdan strateji qərar kapital qoyuluşuna dair qəbul edilən qərarı (bu da resursların bölgüsü ilə əlaqəlidir) xatırladır. Bu iki qərar qrupu arasındakı oxşarlıq sırf xarici görünüşdür. Həqiqətdə isə onlar arasındakı fərq o qədər böyükdür ki, strateji qərarların qəbulu yeni konsepsiyanın və metodologiyanın hazırlanmasını tələb edir [4, s. 51].

Tədqiqat çərçivəsində model qurulmasının əsasını idarəetmənin əsas funksiyalar kompleksi olan planlaşdırma, təşkilətmə, motivasiya və nəzarət mərhələsində imitasiya (təqlid etmə) modelləşdirilməsinin vasitələri, müəssisənin inkişaf dinamikasının dəyişən ətraf mühit amillərinin dinamikası ilə müqayisə edilməsi ideyası təşkil edir.

Qeyd etmək lazımdır ki, tədqiqat mövzusu çərçivəsində məhsul bazarında

təsərrüfat subyektlərinin fəaliyyətinin strateji planlaşdırılmasının keyfiyyət tipli nəzəri modelinin qurulmasının ilkin şərti kimi onun metodoloji bazasının universal xarakterli olması qəbul edilmişdir. Buna görə də ontoqoloji model kimi A. N. Uşakov və V. İ. Razumovun əsərində verilmiş “səkkiz triqram” simvolunun kateqoriyal-simvolla rekonstruksiyadan istifadə ediləcəkdir [27].

V. İ. Razumov və A.N. Uşakovun hazırladığı model Çin mədəniyyətində geniş yayılmış *ba-ava* simvolunun və ya "səkkiz triqram" simvolunun fəzada dünyanın tərəfləri və yarım-tərəfləri ilə assosiasiya edilməsi tezisində əsaslanır. Onlar belə düşünürlər: belə fərz edək ki, hər hansı bir obyekt müstəvidə 8 istiqamətdə (dünyanın tərəfləri və yarım tərəfləri) hərəkət etmək qabiliyyətindədir, bir halda ki, obyektin özü isə tamamilə məlum yer tutduğundan daha bir – doqquzuncu sərbəstlik (simvolun mərkəzi) aşkar olunur.

Alınmış obraza münasibətdə aşağıdakı üç postulatı formalaşdırmaq olar:

1) Bütün obyektlər hərəkətdədir. Bu hərəkət a) mexaniki yerdəyişmədir; b) obyektin sərhədi artır və ya azalır.

2) İstənilən hərəkət gec və ya tez, bu və ya digər dərəcədə maneələrlə blokada edilir (dövrəyə alınır). Maneənin mənbəyi obyektin olduğu, yerləşdiyi mühitdir.

3) Obyektin hərəkət sərbəstliyinin necə realizə edildiyini “müstəvi” və “həcm” obrazlarının köməyi ilə təsvir etmək olar. Formalaşdırılmış prinsiplərdən istifadə etməklə obyektin davranışını “müstəvi” və “həcm” obrazlarında modelləşdirək.

Mühitdə “müstəvi” və “həcm” obrazları ilə təsvir edilən obyektin hərəkətini öyrənərkən *zərif-lokal*, *zərif-yayılmış*, *möhkəm-lokal* və *sərt-yayılmış* tipli maneləri bir-birindən ayırmaq lazımdır. Bu zaman obyektin maneələrlə aşağıdakı qarşılıqlı əlaqəsi mümkündür (şəkil 1.1).

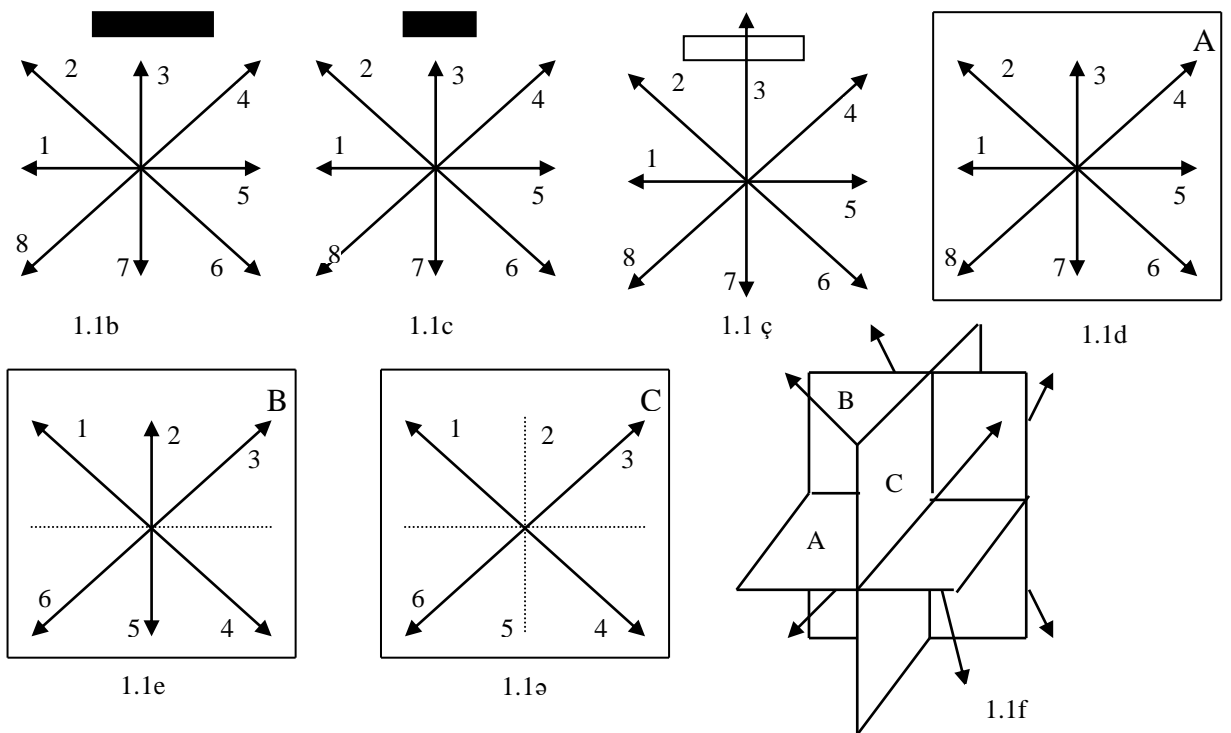
1. Zərif-lokal, zərif-yayılmış maneələrlə qarşılıqlı əlaqə zamanı obyektin hərəkəti maneələr istiqamətində həyata keçirilə bilər. Zərif-yayılmış manelərlə qarşılaşdıqda hərəkət əlavə enerji xərcləri ilə müşayiət olunacaqdır.

2. Möhkəm-lokal maneləridən yan keçmək olar.

3. Obyektə münasibətdə möhkəm-yayılmış maneələr boldur və onun müstə-

vidə meydana çıxması nəticəsində yaranan çətinliklər radikal surətdə həll olunmur.

“Müstəvi”də obyekt 8 sərbəst istiqamətdə hərəkət etmək qabiliyyətindədir (şəkil 1.1a). Maneə meydana çıxdıqda 2, 3 və 4-cü hərəkətlər dalana dirənir, həmin istiqamətlərdə hərəkət maneə ilə toqquşmaya səbəb olacaqdır. Çünki tədqiqatda vaxtın geridönməzliyi amili də nəzərə alındığından 6, 7 və 8-ci hərəkətlər də dalana dirənir və bu istiqamətlərdə hərəkət obyektin maneə ilə toqquşmasının təxirə salınması olacaqdır (şəkil 1.1b). Şəkildən görüldüyü kimi, hərəkətin sərbəst davam etməsi üçün yalnız 1 və 5-ci istiqamətlər boşdur.



Şəkil 1.1. Obyektin "müstəvi"də və "həcm"də hərəkətinin müxtəlif variantları

Yuxardakı mülahizələri marketing fəaliyyətinin timsalında belə aydınlaşdırmaq olar. Müəssisə bazarda məhsul siyasəti sahəsindəki rəqiblərinin innovasiya fəaliyyəti ilə qarşılaşır və bu, onun həmin bazarın bir hissəsini ələ keçirməsi üçün maneə hesab olunur. Müəssisə məhsulunu müəyyən qədər modernləşdirməklə rəqiblərin bu fəaliyyətinə dərhal reaksiya verə bilər (3-cü istiqamət) və ya müxtəlif istehlakçı qruplarının səciyyəvi tələbatlarını və rəqib məhsulların üstünlüklərini öyrənməklə məhsulun differensiallaşdırması üzrə tədbirlər hazırlaya bilər (2 və 4-cü istiqamət). Bunun sayəsində müəssisə ya

rəqabət üstünlüyü əldə etməklə yaranmış bu situasiyadan çıxmış olur, ya da uğursuzluğa düçar olduğu halda nəzərdə tutğu bazar payını əldə etmək imkanını itirir. Məhsul siyasəti sahəsində innovasiya fəaliyyətindən imtina edilməsi məhz problemin həllindən yayınmaq deməkdir. Lakin, qeyd etmək lazımdır ki, müəssisə bir problemin həllində imtina edə və başqa bir məsələnin həlli ilə məşğul ola bilər. Məsələn, əgər müəssisə obyektiv səbəblər üzündən innovasiya fəaliyyətindən imtina edərək uğur qanarsa onda o, mövcud istiqamət üzrə dar ixtisaslaşmanı seçə bilər və ya istehsal etdiyi məhsul və ya şüurlu surətdə məhsulların keyfiyyətinin yüksəldilməsi ilə məşğul ola bilər. 1 və 5-ci istiqamət mövcud problemdən yan keçməyi nəzərdə tutur. Bizim misalda müəssisə 1) bazarın böyük hissəsini (payını) ələ keçirmək üçün özünün gücünü yeni coğrafi rayonlara çıxmaya yönəltməsinə və ya 2) rəqib məhsulların təqlidini çıxarmaqla məşğul olmasını aid etmək mümkündür. 2-ci variant daha diqqətə layiqdir. Çünki bu variantda ona mövcud problemin həlli kimi deyil, ondan yan keçmənin mümkün variantı kimi yanaşılır. Müəssisə bazar payını ələ keçirmə sahəsində məqsədinə nail olsa belə o, rəqiblərinin innovasiya fəaliyyəti problemini həll etməmiş olur. İri violent müəssisələr bu strategiyaya əməl edir, bu tip davranış isə “zirək ikincinin taktikası” adlandırılır [36, s. 97].

Müəssisənin özünə aid bir neçə dəqiqləşdirmə etmək lazımdır. Artıq yuxarıda qeyd edildiyi kimi, zərif maneələri - zərif-lokal və zərif (şəkil 1.1ç və 1.1d) - yayılmış maneələri – aradan qaldırmaq, dəf etmək mümkündür. Möhkəm maneələrlə (şəkil 1.1b və 1.1c) rastlaşmaq isə problemi birbaşa həll etməyə imkan vermir. Tədqiqatçı maneələrin tipini müəyyən edərkən problemin hansı tipə, yəni həll edilən və ya həll edilməyən manelərə aid olduğu məsələsini həll etməlidir. Əgər problem zərif-lokal manelərə aiddirsə, onda formalaşmış situasiyadan çıxmağın optimal variantı şəkil 1.1-də verilmiş 2 və 4-cü istiqamətdə hərəkət etmək olacaqdır. Zərif-yayılmış manelərə qarşılaşdıqda 2 və 4-cü istiqamətdə hərəkət əlavə enerji xərcləri tələb etdiyindən optimal variant 3-cü istiqamətdə hərəkət etmək olacaqdır. Problem möhkəm-lokal maneələrlə əlaqəli olduğu halda 3-cü istiqamətdə hərəkət, bir qayda olaraq, həmin situasiyada ən arzu edilməyən

davranış nümayiş etdirəcək, 2 və 3-cü istiqamət problemin həll istiqamətinə yönəl-  
diyindən daha münasib davranışdır. Möhkəm-yayılmış maneələrlə rastlaşdıqda 2, 3  
və 4-cü istiqamətlərdə hərəkət ağılsızdıqdır və əksər halda problemdən yan keçmə  
(1 və 5-ci istiqamət) ilə müqayisədə problemin həllindən imtina edilməsi (6, 7 və  
8-ci istiqamətlərə) daha doğru həll variantıdır.

Rəqiblərin məhsul siyasəti sahəsində innovasiya fəaliyyəti ilə əlaqədar yuxa-  
rıda gətirdiyimiz nümunədə əgər müəssisə yeni məhsulun yaradılması üçün tələb  
edilən resurslara malikdirsə və rəqib firmaların sayı azdırsa və (və ya) onların  
innovasiya imkanı məhdudursa, onda problemə möhkəm-yayılmış problem kimi  
yanaşmaq olar. Müəssisə innovasiya fəaliyyətini həyata keçirmək üçün zəruri  
resurslara malik olduğu halda rəqiblərinin çoxlu sayda innovasiyaları ilə rastlaşırsa  
onda maneəyə artıq möhkəm-yayılmış maneə kimi baxmaq olar. Rəqib müəssisə-  
nin innovasiya fəaliyyəti lokal xarakterli olduğu və fəaliyyət təhlil edilən müəssisə  
bu sahədə üstün olduğu halda problem möhkəm-lokal maneəli problemlərə aid  
olacaqdır. Nəhayət, sonuncu hal, əgər bizim nümunədə müəssisə innovasiya fəaliy-  
yəti həyata keçirmək qabiliyyətində deyildirsə, onda maneəyə möhkəm-yayılmış  
maneə kini yanaşılır. Deməli, maneənin tipinin müəyyən edilməsinə problemin  
xarakteri deyil, müəssisənin problemi həll etmə qabiliyyəti təsir göstərir.

Qeyd etmək lazımdır ki, obyektin qarşısındakı maneə möhkəm-yayılmış  
maneə tipinə aid olduğu halda problem "müstəvi"nin sərhədləri daxilində həll  
edilməsi mümkün olmayan problemlərə aiddir. A. A. Boqdanov aktivlik/passivlik  
qarşılıqlı münasibətlərinə dair mülahizə irəli sürərək qeyd edir ki, bəzi aktivliyin  
fasiləsiz yayılması, genişlənməsi kəsilir və sərhəd iki əks istiqamətli aktivliyin  
müvazinətdə olduğu yerdə başlayır. Sərhədin yaranmasına uyğun olaraq obyektin  
və ətraf mühitin tarazlıq sahəsi cızılır (bax şəkil 1.1) [8, s. 169-176].

"Həcm" obrazında sərbəst hərəkət 26 əsas istiqamət üzrə həyata keçirilir.  
Onlar üç müstəvinin – A, B və C müstəvilərinin (şəkil 1.1f) kəsişməsi nəticəsində  
yaranır. Burada təkrarlananları istisna edərək, A müstəvisində 8, B müstəvisində 6,  
C müstəvisində 4 istiqamət alınır. B fəzasında (məkanında) üç müstəvinin

kəşiməsində 8 müstəvilərəarası istiqamət alınır<sup>1</sup>.

“Həcm” obrazında həmin dörd istiqamətin qarşılıqlı əlaqəsinə baxılır. Həm də bu zaman obyekt üçün əlavə imkanlar yaranır. İlkin növbədə “həcm”də digər müstəviyə və ya müstəvilərəarası aralığa keçidin yeni strategiyası ilə (bir “müstəvi” daxilində davranışla müqayisədə) əlaqədar nəzərdən keçirilən fəzada maneənin dəf edilməsi üçün variantlar yaranır. Həm obyektə münasibətdə izafi olan, həm də müstəvi çərçivəsində dəf edilməsi mümkün olmayan möhkəm-yayılmış manelərin qarşılıqlı əlaqəsi üçün “həcm”də yerdəyişmə “idealogiya”sı xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Bu halda yerdəyişmə müstəvilərəarası istiqamətlərdə həyata keçirilir (şəkil 1.1f). Hər bir konkret halda maneə üstünlük təşkil edir, yuxarıda göstərilən sifətlərin (xüsusiyyətlərin) birində obyektə münasibətdə izafidir, artıqdır.

Aktiv və passiv hərəkətlərin dəyişməsi mexanizminin metodoloji əsası belə izah edilir. Bəzən be-sua simvolunun mərkəzində monada təsvir olunur və hər bir triqram (həmçinin İ. Tszunun 64 qeksagramı) bu monadanın uyğun proyeksiyası ilə müəyyən olunur və onların hər birində “yan/in”in “çəki” münasibəti təyin edilir. Obyektin aşkar etdiyi hər bir sərbəstlik (aktivlik) üçün monadaların vəziyyətinin oxşarı müəyyən edilir. Buna görə də yan monadaların üstünlük təşkil etdiyi monadaların proyeksiya daxilində yerlən bütün sərbəstliklərin vasitəsi ilə obyekt mühitə yerləşdirilir, özünün həyat məkanını genişləndirir, hücum edir. Lakin bu zaman obyekt enerji itirir. İn proyeksiyasına uyğun sərbəstliklər: onun vasitəsi ilə obyekt ətraf mühitin təsirinə məruz qalır, eynü zamanda enerjinin, informasiyanın və plastik materialların mənimsənilməsi baş verə bilər<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> 24 rəqəmini belə də almaq mümkündür: “səkkiz triqram”da yan və in simfollarını ifadə edən 24 aləmət, xüsusiyyət vardır. Bundan başqa onun mərkəzində yan və inin iki başlanğıc vəhdəti simvolu olan monada (24+2) yerləşir. Hind fəlsəfəsinin tattvax təlimində “Prakritta”, “Maxat”, “Axamkara”, 5 hissiyat orqanı, 5 fəaliyyət orqanı (səs, əl, ayaq, ifrazat orqanı və törəmə orqanı), um-manas 5 kobud (qaba) fiziki element və 5 tantr (incə mna) vəhdətdə 24 tattv əmələ gətirir. “25 elementin sankxyası” ona əsaslanır. Ona Purupqu (mənəvi başlanğıcı) əlavə etməklə “25 elementin sankxyası” alınır. “26 elementin sankxyası” adlandırılan yoqe təlimində Allah, İşvaraya inaməlavə edilir.

<sup>2</sup> Hərəkət sərbəstliyinə dair mülahizələr intellektual sahələrdə də tətbiq edilə bilər. “Hərəkət sərbəstliyi”, “manelələr” obrazı “dərketmə (təfəkkür) fəaliyyəti” və “problem” anlayışları ilə assosiasiya olunur. Bu halda dərketmə və ya təfəkkür fəaliyyəti onun xüsusi mühitə - şüurun “genişlənməsinin” baş verdiyi xüsusi mühitə doğru “irəliləməsini” ifadə edir. Sərbəstlik üçün maneə təfəkkürün dağıdılmasına səbəb olan problemlərdir. Qədim yunan dilində problem sözü əngəl, maneə anlamında da işlədilir. Beləliklə problem təfəkkürün, düşüncənin hər hansı bir istiqamətə hərəkətini bloklaşdıran maneə, əngəldir. Buna görə də yuxarıda verilən mülahizəyə həm abstrakt-ümumiləşdirilmiş formada, həm də konkret halda problemlə situasiyanın sxemləşdirilməsi və vizuallaşdırılması üsulu yanaşmaq olar.



## **Fəsil 2. Marketingin müəssisədən kənar ətraf mühit amillərinin təhlili və marketing davranışının sxeminin qurulması**

### **2.1. Marketingin müəssisədən kənar ətraf mühit amilləri və onların təhlili**

Hal-hazırda müəssisənin ətraf mühit amilləri ilə qarşılıqlı əlaqəsinin öyrənilməsi, onlarda baş verən dəyişiklərin meyllərinin aşkar edilməsi və onların strateji marketing imkanlarının qiymətləndirilməsində nəzərə alınması mühüm əhəmiyyət kəsb edir. M. Şepakinin və M. Foyqelin qeyd etdiyi kimi, müəssisələrin gələcək fəaliyyətinin məqsədlərinin və problemlərinin nəzərdən keçirildikdə müəssisənin ətraf mühitinin dəyişkənliyinin xüsusiyyətləri aşkar edilir [34]. Bununla əlaqədar olaraq adaptasiya konsepsiyası və ya uyğunlaşma strategiyasının hazırlanmasına zərurət yaranır. Bu konsepsiyanın və ya strategiyanın mahiyyətini real həyatda müəssisənin strategiyası həmişə ətraf mühit amillərini nəzərə almaqla müəssisənin fəaliyyətinin ən əlverişli fəaliyyət istiqamətlərinin kombinasiyasıdır.

Ölkə iqtisadiyyatının bazar münasibətlərinə keçidi müəssisə rəhbərlərindən idarəetmənin vəzifələrinə tamamilə yeni yanaşma tələb etdi: artıq müəssisənin fəaliyyətinə yalnız daxildən deyil, həm də kənardan baxmaq lazımdır. İdarəetmənin müxtəlif pillələrinin rəhbərləri qarşısında duran problemlər çox müxtəlif olduğu kimi kifayət qədər mürəkkəbdir və idarəetməyə xüsusi tələblər irəli sürür. Müəssisənin fəaliyyətinə təsir göstərən xarici mühit amillərinin təhlili idarəedicilərə proqnozlaşdırma, gözlənilməz hadisələrin aradan qaldırılması üçün öncədən zəruri tədbirlərin hazırlanması, meydana çıxacaq risklərin əvvəlcədən xəbərdarlıq sisteminin yaradılması və bu riskləri imanlara çevirməyə imkanverən strategiya hazırlamağa imkan verir.

Son illərdə ölkəmizdə marketingin problemlərinə dair elmi tədqiqatlar aparılmış, xeyli dissertasiya işləri, dərsliklər yazılmış, xarici ölkə alimlərinin əsərləri ana dilimizə tərcümə edilmişdir. Onların öyrənilməsi göstərir ki, bütün bunlara baxmayaraq hələ də marketing fəaliyyətinin metodologiyasına dair alim və mütəxəssislər arasında fikir birliyi mövcud deyildir. Qeyd edilən problem

marketingin ətraf mühitinin məzmununa və təhlilinə də aiddir. Belə ki, müxtəlif mənbələrdə marketingin ətraf mühit amillərinin təsnifatına və hər bir qrupun tərkibi sahəsində mütəxəssislər və alimlər arasında yekdil fikir mövcud deyildir. Məsələn, F. Kotler marketingin müəssisədən kənar ətraf mühit amillərini iki qrupa: a) mikro mühitə (bura məhsul göndərənləri, vasitəçiləri, müştəriləri, rəqibləri və kontakt auditoriyasını aid edir) və b) makro mühitə (bura o, demoqrafik, iqtisadi, təbii, texniki, siyasi və mədəniyyət komponentlərinə aid edir [17]).

A. İ. Kovalyev və V. V. Voylenko da F. Kotler kimi marketingin xarici ətraf mühit amillərini makro və mikro mühit amillərinə bölür. Lakin onlar F. Kotlerdən fərqli olaraq kontakt auditoriyasını reklamlarla əvəz edir [16, s. 27].

Xidmət marketingi üzrə mütəxəssis V. D. Markova marketingin ətraf mühitini iki qrupa: 1) makro mühitə və ya uzaq ətraf mühitə və 2) bazar mühitinə bölür. O, makro mühitə milli mühiti, təbii mühiti, elmi və texniki mühiti, hökuməti, cəmiyyəti və demoqrafik strukturu, bazar mühitinə isə rəqib və istehlakçıları aid edir [22, s. 57].

E. P. Qolubkov marketingin mikro mühitini müəssisənin öz müştərilərinə xidmət etməsi imkanına bilavasitə təsir edən subyekt və obyektlərin məcmusu kimi müəyyən edir və onun tərkibinə müəssisənin özünü, məhsul göndərənləri, vasitəçiləri, rəqibləri, bankları, KİV-i, hökumət orqanlarını və s. daxil edir. Makro mühiti isə o, mikro mühitin bütün subyektlərinə təsir edən ictimai və təbii şəraitin məcmusu kimi müəyyən edir və bu mühiti siyasi, sosial-iqtisadi, hüquqi, elmi-texniki, mədəni və təbii mühit kimi təsnifləşdirir [11, s. 19 və 25].

Marketing sahəsində tanınmış bolqar mütəxəssis V. Blaqqoyev qeyd edir ki, yər bir müəssisə ətraf mühitin formalaşdırdığı şəraitdə fəaliyyət göstərir. Bu şərait və onun dəyişməsi a) makro mühitə və b) mikro mühitə bölünən çox saylı amillərin təsiri altında baş verir [18, s. 62-64]. O, makro mühitə müəssisənin fəaliyyətinin bilavasitə asılı olduğu, lakin onun təsir edə bilmədiyi 1) iqtisadi şəraiti, 2) ekoloji amilləri, 3) adət-ənənələri, məişət mədəniyyətini, 4) siyasi və hüquqi normaları, 5) sosial amilləri, 6) iqlim və coğrafi amilləri, 7) texnoloji dəyişiklikləri və rəqabəti aid edir.

V. Blaqoyev makro mühit müəssisənin marketinq alətləri və metodları vasitəsi ilə təsir edə bildiyi 5 elementə: 1) istehlakçılara, məhsulgöndərənlərə, 3) satış və bölüşdürmə kanallarına, 4) ictimai mühitə və 5) rəhbərliyə və müəssisənin digər qurumlarına bölür.

Qeyd etmək lazımdır ki, marketinqin ətraf mühiti heç də ixtisaslaşmış bütün ədəbiyyatda makro və mikro amillərə bölünmür. Onların bir çoxunda yalnız müəssisənin marketinq fəaliyyətinə təsir göstərən amillər sadalanır. Məsələn C. M. Evans və B. Berman marketinqin xarici ətraf mühiti amillərini nəzarət edilməyən amillər adlandırır və bura istehlakçıları, rəqabəti, hökuməti, texnologiyanı və müstəqil KİV-i aid edir [35, s. 29]. Yuxarıda izah edilənləri ümumiləşdirərək aşağıdakı nəticələrə gəlmək mümkündür:

- marketinq ətraf mühiti dedikdə həmin sistem üçün zəruri olan, lakin onun strukturuna daxil olmayan çoxsaylı elementlər və onların qarşılıqlı əlaqəsi başa düşülür;

- müəssisənin xarici mühit amillərinə təsir etməsi mümkün deyildir;

- marketinq və menecment nəzəriyyəsi və praktikasında ətraf mühitin təsnifatına və onun bu və ya digər qrupuna hansı amillərin aid edilməsi sahəsində mütəxəssislər arasında fikir birliyi mövcud deyildir;

- marketinq prinsiplərinə əsaslanan yanaşmada ətraf mühit amillərinin makro və mikro mühit amillərinə bölünməsi məqsədəuyğundur. Həm də müəssisə makro mühit amillərinə təsir etmə qabiliyyətində deyildir və öz fəaliyyəti ilə mikro mühit amillərinə onların müəssisənin fəaliyyətinə əks proporsional təsir göstərməsinə uyğun təsir göstərə bilər;

Marketinqin ətraf mühitinin məzmununa müxtəlif yanaşmaları nəzərdən keçirərək biz marketinqin ətraf mühitinin cədvəl 2.1-də verilən təsnifatını və onların tərkib elementlərini təklif edirik. Bu təsnifat müəssisə ilə xarici mühit amillərinin qarşılıqlı təsir dərəcəsinə və müəssisənin onlara təsiretmə imkanına əsaslanır. Bununla əlaqədar olaraq marketinqin ətraf mühit amilləri 2 səviyyəyə: a) mikro və 2) makro mühit amillərinə ayrılmışdır. Makro xarici mühitə 7 qrup amillər: 1) ümumiqtisadi amillər; 2) siyasi-hüquqi amillər; 3) elmi-texnoloji amillər; 4)

sosial-demoqrafik amillər; 5) etno-mədəni amillər; 6) təbii-coğrafi amillər və 7) ekoloji amillər aid edilmişdir. Mikro xarici mühit amillərinə isə istehlakçılar, məhsul göndərənlər, satış vasitəçiləri və kontakt auditoriyası aid edilir.

Cədvəl 2.1

Müəssisənin xarici ətraf mühit amillərinin xarakteristikası

Xarici amillər	Amilin mühüm xarakteristikası
<b>Makro mühit amilləri</b>	
1. Ümumiqtisadi	İqtisadi tisklin fazaları, infilyasiyanın və işsizliyin səviyyəsi, sərvətin ümumi səviyyəsi və bölgüsü, cəmiyyətin gəlirləri və əmanətləri. Vergiqoyma sistemi. Ölkənin maliyyə-kredit sisteminin vəziyyəti. Ümumitəsərrüfatçılıq konyunkturası. Əhalinin gəlirləri və xərclərinin strukturu, iş gününün sürəkliyi və sərbəst vaxtın strukturu. Əhalinin istehlakının strukturunun dəyişməsi. İstehlakın (tələbin) elastikliyi.
2. Siyasi-hüquqi	Siyasi quruluş, rejim və onun biznesə münasibəti. Siyasi mübarizənin xarakteri, elitanın həyati maraqları və təsir sferasının bölüşdürülməsi, onların formalaşdırılması prinsipləri, siyasi kursun dəyişdirilməsinin mümkünlüyü və onun iqtisadi kursa təsir etməsinin mümkünlüyü. Sahibkarlıq və digər iqtisadi fəaliyyətin tənzimlənməsinə aid qanunverçilik, tənzimləmənin sərtliyi, hakimiyyət orqanlarının korrupsiyalaşma səviyyəsi və miqyası, ictimai təşkilatların növləri və təsiri.
3. Elmi-texnoloji	Elm və texnikanın inkişaf səviyyəsi, elmi-texniki tərəqqinin sürəti, fundamental elmlərin imkanları, elmi potensialdan istifadə dərəcəsi, elmin istehsalla əlaqəsi, elmi tədqiqatların və işləmələrin əsas istiqamətləri, elmi-tədqiqat mərkəzlərinin strukturu, ETTKİ-nin maliyyələşdirilməsi. İşçi qüvvəsinin ixtisas və təhsil səviyyəsi.
4. Sosial-demoqrafik	Əhalinin ümumi sayı, onun yaş, cins və etnik tərkibi. Əhalinin sıxlığı, kənd və şəhər əhalisi arasındakı nisbət, əhalinin miqrasiyası. Doğum və ölüm əmsalı, həyatın sürəkliyi, əhalinin yaş tərkibi. Nikah və boşanmaların sayı, nikahların sürəkliyi, ailənin həyat tiskli. Sosial və sənət statusu. Ailənin gəlirlərinin və xərclərinin strukturu.
5. Etno-mədəniyyət	Mədəniyyətin formaları. Vahid ənənvi mədəni dəyərlərin və davranış normalarının mövcudluğu, əsas model çərçivəsində sub mədəniyyətlər. Tarixi müqəddaratın ümumiliyi duyğusu. Cəmiyyətin mədəni və mənəvi dəyərlərinin xüsusiyyətləri. Dil və şivələr. Kommunikasiyanın qeyri verbal üsulları. Təhsil səviyyəsi. İnsanların özünə, ailəsinə və yaxınlarına (gedonistlər, alturistlər, asketlər, eqoistlər), digər insanlara (ünsiyyətçilər və güşənişlər) ictimai institutlara (tərəfdarlar və skeptiklər), dinə (inancılılar, ateistlər və cahillər), cəmiyyətə (vətənpərvərlər, islahatçılar, eskapistlər) və dövlətə münasibəti.
6. Təbii-coğrafi	Ölkənin ərazisinin iqtisadi-coğrafi regionlara (rayonlara) bölgüsü, iqlim şəraiti, mühüm faydalı qazıntılarla təmin olunma səviyyəsi, enerji, torpağın, havanın və suyun keyfiyyəti.
7. Ekoloji	Bütün neqativ nəticələri ilə birlikdə təbii mühitin çirklənmə səviyyəsi. Əhalinin sağlamlığının vəziyyəti.
<b>Mikro mühit</b>	
1. İstehlakçılar	Tələbatlarını ödəmək məqsədi ilə müəssisənin məhsullarını müstəqil və (və ya) üçüncü şəxs vasitəsi ilə alan fiziki və hüquqi şəxslər.
2. Məhsul göndə-	Məhsul göndərmə müqavilələrinə uyğun olaraq müəssisənin xammal və

rən müəssisələr	materiallarla, avadanlıqlarla, sərfiyyat materialları, alətlətlərlə, dəstləşdirici məmulatlarla, pəstahlarla, dəftərxana ləvazimatları, qida məhsulları, xüsusi geyimlər və müdafiə vasitələri ilə təchiz edən müəssisə və təşkilatlar.
3. Rəqiblər	Müəssisə ilə eyni növ və (və ya) əvəzedici məhsullar istehsal edən və onunla eyni bazarda fəaliyyət göstərən müəssisələr.
5. Satış vasitəçiləri	Müəssisəyə onun məhsullarının irəlilədilməsində, satışında və yayımında yardım edən, həmçinin müəssisə haqqında informasiya yayan müəssisələr.
6. Kontakt (əlaqə) auditoriyası	Müəssisəyə real və ya potensial maraq göstərən və ya ona məqsədinə nail olmasına yardım edən istənilən qrup. <i>Yerli kontak auditoriyası</i> : ətrafda yaşayan insanlar, mənzil-kommunal birlikləri, korporativlər, veteranlar və ağsaqqalar birlikləri. <i>Dövlət idarələri</i> : DİN-nin idarələri, Vergilər Nazirliyinin idarələri, FHN-nin idarələri. <i>Maliyyə</i> : banklar, maliyyə idarələri, birjalar, auditor təşkilatları. <i>KİV</i> : qəzetlər, jurnallar, nəşriyyatlar, radio, televiziya, reklam agentlikləri. <i>Vətəndaş fəaliyyət qrupları</i> : istehlakçı assosiasiyaları, ekologiyanın mühafizəsi qrupları, birlikləri, gənclər birlikləri. Milli azlığın nümayəndələri, sağlam həyat tərz qrupları, əmanətçilər birlikləri. <i>Tanınmış (məşhur) şəxslər</i> : siyasətçilər, alimlər, yazıçılar, rəssamlar, rejissorlar, top menecerlər, ekspertlər, şəfavericilər və başqaları.

Marketinqin xarici mühit amillərinin təklif edilən sistemləşdirilməsi, bir tərəfdən, kompleksliliyi və həmin mühitin bütün amillərinin təsvirini əhatə etməsi ilə fərqlənir. Digər tərəfdən, bu təsnifat həmin xarici ətraf mühit amillərinin bu və ya digər qrupuna hansı amillərin daxil ediləcəyi müəyyən edilmədiyi halda tam olmayacaqdır. Bu məqsədlə cədvəl 2.1-də hər bir təsnifat qrupunun tərkib elementləri verilmişdir.

Qeyd edilən bu amillərin hər birində, xüsusən də ümumi iqtisadi və sosial demoqrafik amillər də baş verən müsbət dəyişikliklər istənilən müəssisənin, o cümlədən qida məhsulları istehsal edən müəssisələrin istehsal-satış fəaliyyətinə güclü təsir göstərir. Belə ki, istehsalın inkişafı və bunun sayəsində əhalinin sosial vəziyyətinin yaxşılaşması, əhalinin sayının artması istehlakçıların tələbatının və alıcılıq qabiliyyətinin yüksəlməsinə səbəb olur. Son illərdə aparılan məqsədyönlü iqtisadi siyasətin nəticəsində ölkənin sosial-iqtisadi göstəricilərində ciddi müsbət meyllərin yaranmasına səbəb olmuşdur (cədvəl 2.2).

2.2 sayılı cədvəldə verilmiş məlumatların təhlili göstərir ki, bütün əsas sosial-iqtisadi göstəricilərin həcmində artım baş vermişdir. Belə ki, qida məhsulları bazarının tutumuna birbaşa təsir edən göstəricilərdən əhalinin sayı 2016-cı ildə 2005-ci illə müqayisədə 1,15 dəfə artmışdır. Bu isə əhalinin istehlak xərclərinin

tərkibində böyük xüsusi çəkiyə (təxminən 40%) malik olan ərzaq məhsulları bazarının tutumunun ona proporsional surətdə artması deməkdir.

Cədvəl 2.2

Ölkənin sosial-iqtisadi göstəricilərinin dinamikası

Göstəricilər	Ölçü vahidi	İllər		
		2005	2010	2016
Əhalinin sayı (ilin sonuna)	min nəfər	8553,1	9111,1	9810,0
İqtisadiyyatda məşğul olanların sayı	min nəfər	4062,3	4329,1	4759,9
Əhalinin gəlirləri	mlyn man.	8063,6	25607,0	45395,1
Əhalinin hər nəfərinə düşən gəlir	man	962,2	2866,3	4709,8
ÜDM:				
Cəmi	mlyn man	12522,5	42465,0	60393,6
Əhalinin hər nəfərinə	mlyn man	1494,3	4753,0	5703,7
Sənaye məhsulu	mlyn man	9308,8	27978,2	32300,2
Kənd təsərrüfatı, meşə və balıqçılıq məhsulu	mlyn man	1867,7	3968,1	5873,5
Pərakəndə ticarətin dövriyyəsi	mlyn man	4548,2	13261,7	30190,3
İaşənin dövriyyəsi	mlyn man	74,0	417,8	1215,4
Muzdlarla işləyənlərin orta aylıq nominal əmək haqqısı	man	123,6	331,5	499,8
Təyin edilmiş pensiyaların orta məbləği	man	28,5	112,9	192,2
İstehlak qiymətləri indeksi	əvvəlki ilə %-lə	109,6	105,7	112,4

Mənbə: Azərbaycanın statistik göstəriciləri məcmuəsinin 2017-ci il nəşri

Əhalinin alıcılıq qabiliyyətinə bilavasitə təsir edən amillərdə də - əhalinin hər nəfərinin gəlirlərinin, muzdlarla işləyənlərin orta aylıq əmək haqqı və pensiyaçıların orta aylıq pensiyasının həcmində ciddi artım baş vermişdir. Belə ki, təhlil edilən dövrdə gəlirlərin ümumi həcmi 5,6 dəfə, hər nəfərə düşən gəlirlərin həcmi 4,9 dəfə, muzdlarla işləyənlərin orta aylıq əmək haqqı 4 dəfə və təyin edilmiş pensiyaların orta məbləği 6,7 dəfə artmışdır. Şübhəsizdir ki, bu sahədə baş verən dəyişiklik əhalinin alıcılıq qabiliyyətini artırmaqla yanaşı onların həyat səviyyəsinin yüksəldilməsinə səbəb olur. Bunu təhlil edilən dövrdə pərakəndə ticarətin və iaşənin dövriyyəsinin həcmnin artması da (müvafiq olaraq 6,64 dəfə və 16,4 dəfə) təsdiq edir.

Lakin ölkənin əsas sosial-iqtisadi göstəricilərində baş verən bu müsbət dəyişikliklərlə yanaşı istehlak qiymətlərində artım baş vermişdir. Belə ki, 2005-2016-cı illərdə istehlak qiymətləri 2,1 dəfə yüksəlmişdir. Bu isə əhalinin alıcılıq qabiliyyətinin azalmasını və satınalınacaq məhsulun həcmində həmin nisbətə azalmasını və ya məhsulların orta qiymətinin 2 dəfə bahalaşmasını ifadə edir. Lakin həmin dövrdə iqtisadiyyatda işləyənlərin orta aylıq əmək haqqı 4 dəfə artmışdır ki, bu da onların alıcılıq qabiliyyətinin artmasına səbəb olmuşdur.

Ölkəmizin əsas sosial-iqtisadi göstəricilərində baş verən bu dəyişikliklər öz əksini qida məhsullarının əsas istehsalçısı olan aqrar bölmənin inkişafında və qida məhsullarının həcmində artmasında da tapmışdır. Belə ki, aqrar sahənin inkişafına dair dövlət proqramları qəbul edilmiş, dünya standartlarına cavab verən heyvandarlıq və quşçuluq kompleksləri istifadəyə verilmişdir. Malqaranın və quşların məhsuldarlığı 2016-cı ildə 2005-ci illə müqayisədə malqaradan süd sağımı 1,38 dəfə, quşların yumurta verimi isə 1,28 dəfə artmışdır. Kənd təsərrüfatı məhsullarının artımının intensiv yolu ilə eyni zamanda onun inkişafının ekstensiv yolundan da istifadə edilmişdir. Belə ki, 2005-2016-cı illərdə iribuynuzlu malqaranın sayı 1,14 dəfə, o cümlədən inək və camışların sayı 13,4 faiz bəndi, qoyun və keçilərin sayı 12,3 faiz bəndi, quşların sayı isə 1,5 dəfə artmışdır. Bütün bunların nəticəsidir ki, təhlil edilən dövrdə bütün təsərrüfat kateqoriyaları üzrə kənd təsərrüfatı məhsullarının istehsalı 3 dəfə, heyvandarlıq məhsullarının istehsalı isə 3,57, bitkiçilik məhsulları istehsalı 2,6 dəfə artmışdır. Fərdi sahibkarlar, ailə, kəndli və ev təsərrüfatları tərəfindən istehsal edilən kənd təsərrüfatı məhsullarının həcmində də müsbət dəyişikliklər baş vermişdir. Təhlil edilən dövrdə bu təsərrüfat kateqoriyasında istehsal olunan kənd təsərrüfatı məhsullarının həcmi 2,9 dəfə, o cümlədən heyvandarlıq məhsullarının həcmi 3,4 dəfə, bitkiçilik məhsullarının həcmi isə 3,5 dəfə artmışdır. Kənd təsərrüfatı müəssisələrində 5,3 dəfə artmışdır.

Qeyd etmək lazımdır ki, kənd təsərrüfatı məhsulları istehsalının 99,98%-i, heyvandarlıq məhsulları istehsalının isə 89,5%-i qeyri dövlət sektorunun payına düşür. Heyvandarlıq məhsullarının istehsalında qeyri-dövlət sektorunun payının böyük olmasına baxmayaraq təhlil edilən dövrdə onun payı 4,1 faiz bəndi

azalmışdır. Bunu isə yüksək məhsuldarlıqlı iri dövlət heyvandarlıq komplekslərinin yaradılması və özəl sektorda heyvanların isə məhsuldarlığı aşağı olan yerli cins heyvanlarının saxlanması ilə izah etmək olar.

Aparılmış təhlil göstərir ki, mühüm növ qida məhsullarının istehsalı son illərdə daima artmağa doğru meyl edir (cədvəl 2.3). Belə ki, 2005-2016-cı illərdə ət istehsalı 1,53 dəfə, o cümlədən inək və dana əti 1,37 dəfə, qoyun və keçi əti 1,4 dəfə, quş əti 2,1 dəfə, süd istehsalı 1,6 dəfə, yumurta istehsalı 1,84 dəfə artmışdır.

Cədvəl 2.3

Mühüm növ qida məhsullarının istehsalının həcmi

Qida məhsulları	Ölçü vahidi	İllər		
		2005	2010	2016
Ət (kəsilmiş çəkiddə o cümlədən	min ton	198,0	244,9	302,2
mal əti	min ton	95,9	112,4	131,0
qoyun və keçi əti	min ton	53,7	70,0	75,2
donuz əti	min ton	2,1	0,8	0,5
quş əti	min ton	46,3	61,7	95,5
Kolbasa məmulatı	ton	1914	2123	13300
Süd	min ton	1251,8	1535,8	2009
Yağlılıq dərəcəsi 6-29% olan qaymaq	ton	1608	4230	6296
Pendir və kəsmik	min ton	33,5	43,3	49,4
Kərə yağ	min ton	14,2	20,9	25,6
Yumurta	mlyn. ədəd	874,6	1178,6	1609,8

Mənbə: Azərbaycanın statistik göstəriciləri məcmuəsinin 2017-ci il nəşrinin məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

Qida məhsulları istehsalının həcmində artması hər nəfərə düşən mühüm növ qida məhsullarının həcmində artması ilə müşayiət olunur (cədvəl 2.4). Cədvəl məlumatlarının təhlili göstərir ki, təhlil edilən dövrdə hər nəfərə düşən ətin həcmi 34,8 faiz bəndi, o cümlədən mal ətinin həcmi 27,3 faiz bəndi, qoyun və keçi ətinin həcmi 22,2 faiz bəndi, quş ətinin həcmi 79,6 faiz bəndi, südün həcmi 1,4 dəfə və yumurtanın sayı 1,6 dəfə artmışdır. Bu əhəlinin rasionunda bu məhsulların payının artmasına dəlalət edir.



Qida məhsullarının pərakəndə ticarət dövriyyəsində ayrı-ayrı məhsul növlərinin xüsusi çəkisinin təhlili də müəyyən maraq kəsb edir. Bu məhsullar bazarının məhsul strukturu aşağıdakı cədvəldə verilmişdir (cədvəl 2.5). Təhlil göstərir ki, 2005-2015-ci illərdə pərakəndə ticarətin dövriyyəsində heyvandarlıq mənşəli qida məhsullarının payı 2,23 faiz bəndi, o cümlədən ət və ev quşları məhsullarının payı 0,68, süd və süd məhsullarının payı, 1,8, yumurtanın payı isə 0,14 faiz bəndi, artmış, ev quşları ətinin payı 0,73, kərə yağının payı 0,71 faiz bəndi azalmışdır. Pərakəndə ticarətin dövriyyəsinin tərkibində quş ətinin və kərə yağının payının azalması həmin məhsulun məhsulların digər məhsullarla müqayisədə fayda/qiymət nisbətinin aşağı olması ilə izah edilə bilər. Başqa sözlə, əhali belə düşünür ki, quş və kərə yağ mal ətinə və bitki yağlarına baha başa gəlir.

Cəvəl 2.4

Hər nəfərə düşən qida məhsullarının həcmi

Məhsullar	İllər		
	2005	2010	2016
Ət (kq.) o cümlədən	23,0	27,0	31,0
mal əti (kq)	11,0	12,0	14,0
qoyun və keçi əti (kq)	6,3	7,6	7,7
quş əti (kq)	5,4	8,8	9,7
Süd (kq.)	146	168	205
Yumurtə (ədəd)	102	129	164

Mənbə: Azərbaycanın statistik göstəriciləri məcmuəsinin 2017-ci il nəşrinin məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hesablanmışdır.

Cədvəl 2.5

Pərakəndə ticarət dövriyyəsinin həcmində heyvandarlıq mənşəli qida məhsullarının payı (yekuna görə faizlə)

Məhsul növləri	İllər		
	2005	2010	2016
Ət	11,18	9,50	11,64
Ev quşları əti	4,35	3,61	3,62
Ət və ev quşları məhsulları	0,55	0,83	1,23
Süd və süd məhsulları	1,61	2,41	3,41
Kərə yağ	4,33	3,86	3,91
Pendir və pırınza	1,32	1,41	1,62
Yumurtə	1,28	1,74	1,42

Mənbə: Azərbaycanın statistik göstəriciləri

Heyvandarlıq məhsullarının əsas növlərinin ölkənin bölgələri üzrə paylanması  
(yekuna görə %-lə)

Bölkələr	Məhsular		
	Ət (kəsilmiş çəkiddə)	Süd	Yumurta
Naxçıvan MR	3,76	4,28	4, 5
Cəlilabad	-	4,23	2,5
Bərdə	3,17	3,53	1,89
Neftçala	2,94	-	-
İmişli	2,92	2,61	5,0
Sabirabad	2,79	5,00	4,29
Salyan	2,45	2,41	2,21
Ağdaş	2,30	2,31	-
Şəki	-	2,78	1,55
Xaçmaz	2,20	2,44	-
Ağcəbədi	2,00	3,53	-
Masallı	-	2,64	3,58
Hacıqabul	1,98	-	20,93
Şəki	1,94	-	-
Xızı	1,93	2,24	9,59
Şəmkir	1,93	-	8,69
Kürdəmir	1,88	-	-
Göyçay	1,87	-	-
Yevlax	1,70	-	-
Zaqatala	1,64	2,31	1,34
Beylaqan	1,52	2,10	-
Ucar	1,44	-	-
Biləsuvar	1,40	-	-
Şəki	1,39	3,19	-
Tovuz	1,37	-	-
Gədəbəy	-	2,29	-
Abşeron	-	2,11	6,4
Şabran	-	-	1,41

Mənbə: Azərbaycanın statistik göstəriciləri əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

- bu rayonlarda göstərilən həcmdən az ət, süd və ya yumurta istehsal olunur

Heyvandarlıq məhsulları müxtəlif məqsədlər üçün istifadə edilir (Cədvəl 2.7). Buna görə də heyvandarlıq məhsulları istehsalçıları özlərinin birbaşa istehlakçıları ilə yanaşı dolayı istehlakçıların, yəni onların məhsulundan istehsal prosesində istifadə edən istehsalçıların müştərilərinin də, məsələn, ət istehsal edən fermer kolbasa, sosislər, ət konservləri və başqa ət məhsulları istehsalçıların müştəri-

lərinin, süd istehsal edən fermer kərə yağ, qaymaq, pendir və s. istehsalədən istehsalçıların müştərilərinin tələbatlarında, davranışlarında, alış motivlərində baş verən dəyişikləri, həmin bazarların yaratdığı imkan və təhlükələri də öyrənməli və fəaliyyətlərində onu da nəzərə almalıdır. Məsələn, əhalinin sağlam həyat tərzinə meyl etməsi onların əsasən bitki yağlarından, qırmızı ətədən imtina edərək balıq məhsullarından istifadə etməsinə səbəb olmuşdur. Şübhəsizdir ki, istehlakçıların tələbat və davranışında baş verən bu meyillər ət və süd bazarının inkişafına mənfi təsir edəcəkdir.

Cədvəl 2.7

Heyvandalıq məhsullarının istifadə istiqamətləri (yekunda faizlə)

İstifadə istiqamətləri	Ət	Süd	Yumurta
Cəmi o cümlədən	100,0	100,0	100,0
Ərzaq məhsulu kimi	96,23	14,81	89,79
Digər ərzaq məhsullarının istehsalında	2,31	74,50	
İnkubasiya məqsədilə	-	-	6,21
Mal-qara və quş yemi üçün		1,89	1,59
İxrac	0,69	0,2	-

Cədvəl məlumatlarından göründüyü kimi, ət və yumurtadan əsasən ərzaq məhsulu kimi istifadə edilmişdir. Süddən istifadə də digər ərzaq məhsullarının istehsalı istiqamətinin payının əksəriyyət təşkil etməsi onun ərzaq kimi istifadə olunan süd məhsullarının istehsalında istifadə edilməsi ilə izah olunur. Belə ki, istehsal edilən süd əsasən əhalinin bilavasitə ərzaq kimi istifadə etdiyi pendir (15,27%), qaymaq (33,48%), kərə yağ (22,3%) və (qatıq 5,0%) istehsalında istifadə edilmişdir. Bu məhsullar nəzərə alınmadıqda digər məhsulların hazırlanmasında istifadə edilən südün payı 0,86% təşkil edir.

Ölkə iqtisadiyyatının, o cümlədən aqrar sektorun inkişafına təsir edən mühim amillərdən biri də siyasi-hüquqi mühit amilləridir. Bu sahədə böyük işlər görülmüş iqtisadiyyatın tənzimlənməsini təmin edən qanunlar və normativ-hüquqi sənədlər qəbul edilmiş, bütünlükdə iqtisadiyyatın, o cümlədən kənd təsərrüfatının inkişaf istiqamətlərini müəyyən edən dövlət proqramları qəbul edilmiş və bu proqramlar-

da nəzərdə tutulan tədbirlər həyata keçirilmişdir. Lakin qanunlarda və normativ-hüquqi aktlarda olan boşluqlar və bir sıra məhdudiyyətlər, bürokratik və məmurlar tərəfindən yaradılan əngəllər bu gün kənd təsərrüfatının inkişafına mane olan böyük maneədir.

Azərbaycan təbii mühiti, dünyada olan 11 iqlimdən doqquzunun ölkəmizdə olması, elmi-texniki tərəqqinin son nailiyyətlərinə əsaslanan son illərdə yüksək keyfiyyətli və məhsuldar kənd təsərrüfatı texnikasının və cins inəklərin alınması və bu kimi mütərəqqi tədbirlərin həyata keçirilməsi kənd təsərrüfatının inkişafı üçün əlverişli şərait yaratmışdır. Lakin torpaq islahatının həyata keçirilməsi nəticəsində kolxoz və sovxozların ləğv edilməsi, onların mülkiyyətinin, o cümlədən torpaqların onların üzvləri arasında paylanması həddən artıq kiçik təsərrüfatların yaradılması həmin sahələrdə həmin mütərəqqi texnikadan istifadə etməyə, kənd təsərrüfatı işlərini mexanikləşdirməyə imkan vermir. Bundan başqa, bir sıra rayonlarda örüş və biçənək sahəsinin olmaması, torpaqların ayrı-ayrı məmurlara icarəyə verilməsi və ya satılması, su qıtlığı, malqara və quş yeminin baha olması, kənd təsərrüfatı sahələri üzrə yüksək ixtisaslı kadrların çatışmazlığı, yem bazasının lazımı səviyyədə olmaması və s. maldarlığın inkişafına mane olan amillərdəndir.

Bazar münasibətlərinin formalaşması dövründə yeni yaranan təsərrüfat formalarının və bu münasibətlərin inkişafına dair qəbul edilən qərarların istehlakçıların davranışına və onların satınalma qərarlarının qəbuluna təsiri xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması iqtisadiyyatın inkişafında mühüm rol oynayır. Çünki istehlakçı davranışı istehlakçıların məhsul alınması məhsulun istifadə olunmamış hissəsindən “xilasolma” prosesində bütün hərəkətlərini əhatə etdiyindən, deməli, onların tələbatlarının, alış motivlərinin və satınalma qərarların qəbuluna təsir edən bütün öyrənilməsinə nəzərdə tutur.

İstehlakçı davranışının öyrənilməsində çox geniş istifadə olunan nəzəriyyələrdən biri biheviz nəzəriyyəsidir. Bu nəzəriyyəyə görə istehlakçı a) alternativlərin keyfiyyətinin və digər xüsusiyyətlərinin bərabərliyi halında daha ucuz olan ticarət markasının alınmasına üstünlük verir, b) digər şərtlərin bərabərliyi

halında əvvəllər ona müsbət effekt əldə etməyə imkan vermiş ticarət markasını alması ehtimalı çox yüksəkdir, c) rəqib məhsulların, ticarət markalarının sayı çox olduqda istehlakçının seçim imkanı və deməli, bazar mövqeyi daha güclü olduğundan onun konkret ticarət markasından asılılığı aşağı olur [1, s. 138-139]. Bundan başqa aparılmış tədqiqatlar və müşahidələr göstərir ki, istehlakçıların satınalmaya dair qərarlar qəbul etməsinə:

- məhsulun dizaynı və qabı güclü təsir edir. İstehlakçıların ölkəmizdə istehsal olunan qida məhsulları ilə müqayisədə xarici ölkə məhsullarının alınmasına üstünlük verməsi məhz bununla və onların yüksək keyfiyyətli olmasına inanması ilə izah oluna bilər.

- heyvandarlıq məhsullarının istehlakın həcminə mövsüm ciddi təsir edir. Məsələn, ölkə əhalisi yay aylarında süd və süd məhsullarından hazırlanan məhsullara (məsələn, dovğaya, qatığa) daha çox üstünlük verir və əksinə, ət və ət məhsullarının istehlakını azaldır;

- istehlakçılar məhsul seçərkən onun istehsal edən müəssisələrə və onların imicinə daha çox diqqət yetirlər;

- istehlakçılar təbii şəraitdə yetirilmiş və saxlama müddətinin qısa olduğu qida məhsulların daha yüksək keyfiyyətli olduğunu düşünürlər;

- istehlakçıların qida məhsulları seçiminə onların yaş qrupları da təsir edir. Məsələn, yaşlı adamlar ət və ət məhsulları ilə müqayisədə süd və süd məhsullarından istifadə edilməsinə daha çox üstünlük verirlər;

- istehlakçılar qida məhsullarının yaxın mağazalardan və bilavasitə onların istehsalçılarından almağa üstünlük verirlər və s.

Qida məhsullarının bazara irəlilədilməsi bilavasitə satış vasitəçiləri tərəfindən həyata keçirilir. Hal-hazırda Azərbaycanda bu işi həyata keçirən 5840 topdan və pərakəndə satış müəssisəsi fəaliyyət göstərir.

## **2.2. Ətraf mühit amillərini nəzərə almaqla sahibkarlıq strukturlarının marketing davranışının sxeminin qurulması**

Ölkəmizin sahibkarlıq fəaliyyəti sürətlə və tez-tez dəyişən mühitdə həyata

keçirilir. Bu şəraitdə idarəedicilərin fəaliyyətinin effektivliyi həlledici dərəcədə onların obyektinin idarə edilməsində yeni ideyalar generasiya etmə və onları praktikada tətbiq etmə qabiliyyətindən asılıdır.

Marketinqin strateji planlaşdırılması ilə məşğul olan alim və praktiklərin bir çoxunun qeyd etdiyi kimi, marketinqin bazar yönümlü strategiyası rəqabət üstünlüyünün əldə edilməsinə və onun inkişaf etdilməsi ilə yanaşı, həm də onların yığılmasına (akkumulyasiyasına) yönəldilməlidir. Onlar göstərirlər ki, müəssisənin strateji vəziyyəti ətraf mühit amillərinin dəyişməsindən və müəssisənin fəaliyyətində onların dəyişmə meylinin nəzərə alınması səviyyəsindən asılıdır. Bu münasibətlə F. P. Devid qeyd edir ki, seçilmiş strategiya müəssisənin güclü tərəflərinin effektiv kapitalaşdırılmasına, zəif tərəflərinin aradan qaldırılmasına, ətraf mühitdə yaranmış əlverişli şəraitdən üstünlük əldə etməsinə və təhlükələrdən isə uğurla yayınmağa imkan verməlidir. Lakin müəssisənin fəaliyyətinin təhlilində istifadə edilən analitik instrumentariyanın ciddi inkişaf etdirilməsinə ciddi ehtiyac mövcuddur.

İstehsal və biznes sisteminin həyat qabiliyyətliliyi problemi sahəsində bir sıra əsərlərin müəllif olan S. Bir müəyyən etmişdir ki, sistemin həyat qabiliyyətliliyi fəaliyyət göstərdiyi ətraf mühitə münasibətdə onun daxili müxtəlifliyi göstəricisinə proporsionaldır. Müasir elmin metodologiyasının inkişafında “xaos nəzəriyyəsi” mühüm addım olmuşdur. Bununla əlaqədar olaraq Qərbi ölkələrində C. Qlikin kifayət qədər məşhur olan “Xaos, yeni elmin formalaşması” («Хаос: становление новой науки») kitabı həm təbiət elmlərinin, həm də hümanitar elmlərin, o cümlədən marketinq və menecmentin metodologiyasının inkişafına böyük təsir göstərmişdir. Xaos nəzəriyyəsi ilə yanaşı mürəkkəblik nəzəriyyəsi işlər də idarəetmə nəzəriyyəsinə ciddi təsir göstərmişdir. Buna nümunə kimi P. Sencin keçən əsrin sonlarında çap edilmiş “Beşinci fənn: təşkilatın dərk edilməsi məharəti və praktikası” («Пятая дисциплина: искусство и практика познания организации») kitabını göstərə bilərik. İdarəetmə üzrə rusiyalı mütəxəssis Y. Kuznetsovun qeyd etdiyi kimi, qaydanın sistemə necə yazıldığını aydınlaşdırmağa cəhd etməkdənsə, diqqət qaydanın necə bu hissələrin qarşılıqlı əlaqəsinin nəticəsi olduğuna

yönəldilir.

İdarəetmə sahəsində məşhur nəzəriyyəçi alim L. H. Gulick hələ keçən əsrin 60-cı illərində bu münasibətlə yazırdı ki, birincisi, insanlar maşın kimi sadə deyil; ikincisi, idarəedicilərə yalnız konkret işçi ilə işləmək lazım gəlmir, onlar həm də miqdarı və əhəmiyyətinin dəqiq ölçülməsinin mümkünsüzlüyü bir yana, çox saylı sosial amillərin təsirinə məruz qalan bütöv bir qrupla işləyirlər; ətraf mühit amilləri saysız-hesabsızdır. Bu onu göstərir ki, idarəetmə nəzəriyyəsinə mütləq həqiqət kimi yox, bir idarəetmə aləti kimi yanaşmaq lazımdır.

Ətraf mühit amillərinə marketinq strategiyasının formalaşdırılmasını əsas kimi yanaşılmasının zəruriliyini T. P. Danko aşağıdakı tezlərlə ifadə edir [13, s. 82]:

1. Ətraf mühit mövcuddur və idarəetmə qərarlarının qəbulu üçün müəyyən formayaradıcı göstəricilərdən istifadə edilir;

2. Marketinqdə və idarəetmədə ətraf mühit müəyyən formada ifadə olunur;

3. İdarəetmə qərarlarının qəbuluna ətraf mühitin təsirinin qiymətləndirilməsi həmin prosesə ümumilikdə və təfəssilatı ilə baxılmasının ilkin paradigması kimi mövcuddur;

4. Ətraf mühit marketinqin idarə edilməsi nəzəriyyəsində özünün anlayışlarının əks etdirilməsini tələb edir;

5. “Marketinqin idarə edilməsi”nin uyğun istiqamətlərini təsvir edən anlayışların instrumentariyasının yaradılması bu hadisənin səmərəli dərk edilməsinin zəruri formasıdır;

6. Hadisənin müvafiq istiqamətini düzgün olmayaraq və qeyri-adekvat əks etdirən yalançı mülahizələr məntiqi fakt kimi mövcuddur.

Ətraf mühit amilləri artıq müxtəlif alimlər tərəfindən strateji marketinq planlaşdırılmasının və marketinq proqramlarının hazırlanmasının əsası kimi nəzərdən keçirilmişdir. Buna misal kimi maliyyə sahəsində C. Soros tərəfindən aparılmış tədqiqatı göstərə bilərik. O apardığı tədqiqata əsaslanaraq iqtisadi mühitdə baş verən proseslərin birbaşa reflektiv əksi olan ətraf mühit amillərinin təhlilinin zəruri olduğunu qeyd edir [28].

*Reflektivlik nəzəriyyəsi*ndən istifadə edilməsi “marketingin idarə edilməsi” anlayışının məzmununu yalnız ətraf mühitin qiymətləndirilməsi mövqeyindən dəqiqləşdirməyə deyil, hər şeydən əvvəl, ətraf mühitin təsiri altında yarana və realizə oluna biləcək nəticələr baxımından reflektiv dərk edilməsinə imkan verir. Onun fikrinə görə reflektiv qiymətləndirmə texnologiyası həm bazarda baş verən dəyişikliklər haqqında informasiyanın ekspert-analitik tədqiqini, həm də çətinliklər zonasının və ya problemləndirilmə mexanizminin yaradılmasını və bazarda mövqeyin seçilməsi üzrə konkret fəaliyyətin modelləşdirilməsini əhatə edir [13, s. 83].

Marketing və idarəetmə üzrə məsləhətlərin verilməsi praktikasında böyük sayda situasiyaların modelləşdirilməsi və onlardan ən faydalı olanının, üstünün olanının seçilməsi mühüm yer tutur. Bu seçimin meyarlarının müəyyən edilməsi çox yaxşı olardı. Bu məsələnin həll edilməsində sadə insan intellektualından istifadə edilən imitasiya modelləri vacib rol oynayır. Yalnız bundan sonra, o da zəruri olduğu hallarda onu kompyuter mödelləşdirməsi səviyyəsində həyata keçirmək olardı.

İmitasiya modellərinin etibarlı praktik vasitə ola bilməsi üçün onun təməlinə yaxşı mənimsənilmiş intellektual işləmələr durmalıdır. İdarəetmənin müasir metodologiyasının məhək daşı adaptasiya, yəni uyğunlaşmadır. İdarəetmədə baş verən hər bir hərəkətin, hadisənin mütləq motivi vardır, iqtisadiyyatda motivsiz heç bir şey baş vermir, hər şey müəssisənin daxili və xarici mühit amillərinin son dərəcə mürəkkəb təsiri altında baş verir.

Qeyd etmək lazımdır ki, müəssisənin marketing planlarının hazırlanmasında marketingin ətraf mühiti amillərinin təhlili mühüm yer tutur və buna görə də müəssisələrdə onun təhlilinə xüsusi diqqət yetirilir. Lakin yuxarıda qeyd edilənlər göstərir ki, marketingə aid ədəbiyyatda marketingin ətraf mühit amillərinin təsnifatına və hər bir qrupun tərkib elementlərinə vahid yanaşma mövcud deyildir.

Bunu nəzərə alaraq biz əvvəlki paraqrafda makro və mikro səviyyəyə, həmçinin bu amillərin maksimum sayda variasiyasına əsaslanmaqla ətraf mühit amillərinin dəqiqləşdirilmiş təsnifatını tərtib etmişik. Nəticədə bu amillər yeddisi makromühit amillərini: ümumi iqtisadi, sosial-demografik, siyasi-hüquqi, elmi-



texnoloji, etno-mədəni, təbii-coğrafi və ekoloji amilləri və beşi mikromühit amillərini: istehlakçıları, məhsul göndərənləri, rəqibləri, kontakt auditoriyasını və marketinq vasitəçilərini əhatə edən 12 qrupa bölünmüşdür. Marketinq ətraf mühit amillərinin bu cür təsnifatı əvvəlki fəsildə izah edilən “hərəkət sərbəstliyinə” malik modellə yaxşı inteqrasiya olunur və hər bir müəssisənin qarşılaşdığı və qarşılaşa biləcəyi marketinq situasiyasını təsvir etməyə imkan verir. Bizim fikrimizcə bunun əsasında strateji marketinq proqramlarının qiymətləndirilməsinin ontoloji modelini hazırlamaq olar.

Bu keyfiyyət modelinin hazırlanmasının əsasını marketinqin planlaşdırması, qərarların qəbulu və nəzarət mərhələlərində imitasiya modelinin köməyi ilə müəssisənin inkişaf dinamikası ilə ətraf mühit amillərinin dəyişməsi dinamikasının müqayisə edilməsinin mümkünlüyü ideyası təşkil edir.

İdarəetmə problemlərinə aid ədəbiyyatın öyrənilməsi göstərir ki, marketinq və menecmentin idarə edilməsinin əksər sxemləri aşağıdakı 3 prinsip əsasında qurulur:

- praktiki təcrübənin öyrənilməsi;
- 4%-i praktika ilə yaxşı tutuşdurulan və məşhur nəzəriyyələrə zidd olmayan uğurlu intuitiv qəraralar;
- hər hansı bir elm sahəsində hazırlanmış modelin asanlıqla adaptasiyası (uyğunlaşdırılması).

Marketinq fəaliyyətinin idarə edilməsi nəzəriyyəsində müxtəlif strateji planlaşdırma modellərindən istifadə edilir. Lakin onların tətbiq dairəsi çox məhduddur və onlara aşağıdakı ümumi çatışmazlıqlar xasdır:

- sxemin cəlb edilməsinin və təsvirinin kor-təbii xarakteri;
- istifadə edilən sxemlərin ya konkret materiallara adaptasiyası mümkün deyildir, ya da kifayət qədər əsaslandırılmamış və müəllifinin fərdi təcrübəsinə əsaslanır;
- sxemləşdirmə dərkətmə (təfəkkür) prosesinin ilkin şərti kimi deyil, onun əyani nümayişi kimi təsvir edilir.

Dissertasiya işinin növbəti paraqrafında “müstəvi” hüdudlarında müəssisənin

davranışının strateji istiqamətinin 48 sxeminin işləmələri və təhlili əsasında əldə edilmiş nəticələrin mətni verilmişdir (bax 1 sayılı əlavələr). "Müstəvi"nin strategiyalarının hüdudları daxilində müəssisənin marketing davranışının idarə edilən variantlarını nəzərə almaq üçün 48 şablon hazırlanmışdır. Bu ətraf mühitin hər bir amili 4 vəziyyətdə: zərif-lokal, zərif-yayılmış, möhkəm-lokal və möhkəm-yayılmış vəziyyətdə ola bilər. Şablonların yaradılması ilkin nəzəri modelə münasibətdə aşağıdakı dəqiqləşdirmələrin edilməsini tələb edir:

1. Təklif edilən modelin öz həndəsəsi vardır.

2. Diaqonal istiqamətlər (2, 4, 6 və 6-ci istiqamətlər) – cüzi, qismən yan keçmələr strategiyası "həcmdə" meydana çıxır və maneələrin özü həcm xarakterli olduğundan onlar eyni zamanda həm cüzi imtina etmə (yan keçmə) (5 və 8-ci istiqamətlər), həm də qismən aradan qaldırma (2 və 4-cü istiqamətlər) xarakterlidir.

3. Möhkəm maneələrlə qarşılaşdıqda 2, 3 və 4-cü istiqamətləri problemin həll edilməsinə aparmayan idarəetmə qərarlarının variantlarını göstərmək şərti ilə təsvir etmək lazımdır<sup>3</sup>.

4. Zərif maneələrlə qarşılaşdıqda "imtina etmə" daha az arzu ediləndir. Əks halda biz daha mürəkkəb maneələrlə qarşılaşa bilərik.

5. "Həcm" obrazında birbaşa itiqamətlər (1, 3, 5 və 7-ci istiqamətlər) dərhal iki maneə ilə toqquşmaya aparacaqdır. Bu zaman biz altı cüt maneə və bu altı cüt maneə ilə toqquşmaya aparən altı strategiya alırıq. Lakin eyni bir strategiya mütləq hər iki maneəni aşmağa imkan verməlidir.

6. Müstəvinin hüdudları daxilində işlədikdə biz Millerin rəqəmlərinin "7 ± 2"

---

<sup>3</sup> Bu mənada problem maneələrlə məhdudlaşan situasiyanın hüdudlarından kənara çıxmanı ifadə edir. Burada onu qədim yunan fəlsəfəsinin digər kateqoriyası – apori ilə müqayisə edilməsi daha düzgündür. V. V. Bibixinə görə apori çətin keçilə bilməni deyil, yanaşmanın dəyişdirilməsi tələb olunduğu halda gücün artırılması hesabına etmənin faydasız olduğunu ifadə edir [17, s. 38]. Apori qərarları təfəkkürün yeni strategiyaya keçirmənin yuxarıda izah edilmiş üsulu ilə əlaqələndirmək olar. Bu obyektin həm "müstəvi"də, həm də "həcm"də davranış tərzinin köməyiylə yaxşı əks etdirilir. Keyfiyyət təhlilində problem yalnız maneələrlə deyil həm də situasiyanın dərk edilməsinə kömək edən evristik vasitələrlə və düzgün qərarların qəbulu ilə əlaqəli olur.

fəaliyyət diapozonunda yerləşirik<sup>4</sup>. "Həcmə" keçid marketinq üzrə menecerin eyni vaxtda maneəni xarakterizə edən 9 istiqaməti və göstəricini qavramaq (dərək etmə) qabiliyyətində olduğunu nəzərdə tutur. Buna görə də modeldən daha effektiv istifadə etmək üçün marketinq üzrə menecer a) xüsusi vərdişlərə (xüsusi hazırlığa) və b) modelin kompyuterdə realizə edilməsini bacarmalıdır.

Bu hal bu işin yerinə yetirilməsində məsləhətçilərin xidmətindən istifadə edilməsinin zəruriliyini göstərir. Bu sahədə məsləhətçilərin kifayət qədər təcrübəsi və vərdişi varsa onun xidməti daha effektiv olacaqdır.

---

<sup>4</sup> C. Millerin tədqiqatlarına görə orta statistik insanın operativ yaddaşının tutduğu sadə obyektin "7 ± 2"-yə bərabərdir. Qalan informasiya şüuraltı işlənir. Bundan başqa mürəkkəb dəlillərin mövcud olduğu hallarda Elştayn effekti aşkar olunur və həmin kəmiyyət "4 ± 2"-yə kimi azalır.

### **Fəsil 3. Ətraf mühit amillərinin modelləşdirilməsi əsasında sahibkarlıq strukturlarının strateji marketinq imkanlarının qiymətləndirilməsi**

#### **3.1. Konkret məhsul bazarınının xarici mikromühit amillərini nəzərə almaqla sahibkarlıq subyektlərinin strateji marketinq imkanlarının müəyyən edilməsi**

Məhsul bazarında sahibkarlıq subyektlərinin strateji davranışının aktiv keyyifiyyət modelindən istifadə edilməsi üçün ilk növbədə dissertasiya işinin birinci fəsilində təsvir edilən metodikaya uyğun olaraq müəssisənin fəaliyyətində yaranan problemlər onun qarşılaşdığı maneələrin tipi ilə (“hərəkət sərbəstliyi”nə malik modeldə baxılan maneələrlə) identifikasiya edilməlidir.

Əvvəlcə onu qeyd etmək azımdır ki, müəssisənin fəaliyyətində yaranan problemlər onun qarşılaşdığı maneələrlərin identifikasiyası qeyri-tipik xarakterlidir və yalnız süd və süd məhsulları bazarında, həmçinin süd emalı sahələrində formalaşan situasiyaları əhatə edir. Başqa sözlə, “hərəkət sərbəstliyinə” malik metodoloji modelin digər təşkilatlarda, başqa məhsul bazarlarında və ya regional bazaralarda tətbiq edilməsi aşağıda izah edilən maneələrin və onların tiplər üzrə identifikasiyasının xarakteristikasının fərqlənməsinə səbəb olacaqdır.

Aşağıda xarici mikro mühit amillərinin və manelərin 4 tipinin (zərif (kövrək)-lokal, zərif-yayılmış), möhkəm-lokal və möhkəm-yayılmış) yaratdığı problemlərdən asılı olaraq müəssisənin edəcəyi hərəkətlərin strateji istiqamətlərinə baxılır.

1) Əvvəlcə mikro xarici mühit amillərini və mane kimi istehlakçıları təhlil edək. Süd məhsulları bazarında fəaliyyət göstərən müəssisələr üçün istehlakçıların mane ola biləcəyi əsas variantlar aşkar edilmişdir. Belə ki, həmin müəssisələr üçün istehlakçılar a) onların məhsullara tələbinin həcmnin böyük olması; b) konkret müəssisənin məhsulunu almamaqla və (və ya) rəqib müəssisələrin məhsullarını almaqla, c) əvəzedici məhsulları alması nəticəsində süd məhsullarının istehlakını azaltmaqla və d) ödəmə qabiliyyətində olmamaqla maneə yarada bilərlər.

Istehlakçıların tələbinin həcmnin böyük olması və onların rəqib müəssisələrin məhsuluna üstünlük verməsi “zərif (kövrək)” maneə hesab edilir. Həm də süd

emalı müəssisələri üçün istehlakçıların tələbinin həcmnin böyük olması “lokal” (əlavə 1a), rəqib müəssisələrinin məhsulunu alması isə “yayılmış manedir (əlavə 1b) xarakterlidir. “Hərəkət sərbəstliyinə” malik modelinin məntiqinə görə “zərif” maneəni aradan qaldırmaq mümkündür. Lakin onun həyata keçirilməsi istənilən halda əlavə xərclər (insan, material və ya maliyyə resursları) tələb edir. Digər tərəfdən, “zərif” xarakterli problemlərin həlli müəssisəni həmin maneədən onun həllindən imtina, onun həllinin təxirə salınmasını və ondan yan keçməni deyil, məhz onun həll edilməsinə yönəldir. Buna görə də zərif manelərin həll edilməsində “aradan qaldırma” strategiyasının “İstehsalın genişləndirilməsi” (2-ci istiqamət), “qiymətin yüksəldilməsi” (3-cü istiqamət) və “yeni məhsulun hazırlanması” (4-cü istiqamət) istiqamətlərinin tətbiq edilməsi daha məqsədəuyğundur.

Istehlakçıların tələbinin həcmi böyük olduğu hallarda məhsulun qiymətini yüksəltməklə ona tələbin həcmnin azaldılması (3-cü istiqamət) problemin ən asan və tez həyata keçirilən həll variantıdır. Müəssisə istehsalın həcmi artırmaqla məhsul buraxılışının genişləndirilmək (3-cü istiqamət) və ya yeni məhsullar hazırlamaqla çeşidi genişləndirmək hesabına da tələbin həcmnin yüksək olması, istehlakçılar müəssisənin məhsulunu almaqdan imtina etdiyi və (və ya) rəqib müəssisələrin məhsulunu almağa üstünlük verdiyi hallarda problem böyük aktualıq kəsb edir və onun yaratdığı maneə dayanıqlı xarakter alır (əlavə .1b). Çünki tələbin həcmnin böyük olması ilə müqayisədə daha dayanıqlı xarakterə malik olur və problem prinsipcə həll edilə bilən problem olduğundan “zərif (kövrək)” maneədir. Bu tip maneələrdə məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi (2-ci istiqamət), satışın həvəsləndirilməsi (3-cü istiqamət) və yeni məhsulun təklif edilməsi “aradan qaldırma” strategiyasının əsas taktiki variantlarıdır. Həm də bu zaman problemin həllinin “ən asan” və tez realizə edilən variantı satış həvəsləndirilməsi hesab olunur. Məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi və yeni məhsulun təklif edilməsi üzrə tədbirlərin həyata keçirilməsi isə əlavə xərclər və ilk növbədə çox vaxt tələb edəcəkdir. İxtisaslaşmaya (1-ci istiqamət) və yeni seqmentlərin axtarılmasına (5-ci istiqamət) “yan keçmə” strategiyasının variantları

kimi yanşmaq olar. İxtisaslaşma istiqaməti müəssisəyə daha spesifik və məhsula loyallıq istehlakçıları segmentində fokuslaşmaya, yeni bazar segmentlərinin axtarılıb tapılması isə onun məhsulun almaq istəməyən istehlakçıları ilə birbaşa qarşılaşmamağa imkan verəcəkdir. Əlbəttə müəssisənin məhsulunu qəbul etməyən istehlakçılar onsuz da sonrada onu qəbul etməyəcəyinə görə bu variant problemə həll etməyə imkan verməyəcəkdir. Müəssisənin “zərif (kövrək)” maneələrlə qarşılaşdığı hallarda bu variantdan istifadə etməsi müəyyən qədər faydalı olsa da, onun tətbiqinə üstünlük verilməməsi daha düzgündür. İstehsalın diversifikasiyasını (6-cı istiqamət), məhsul istehsalının dayandırılmasını (7-ci istiqamət) və istehsalın məhdudlaşdırılmasını (miqyasının daraldılmasını) (8-ci istiqamət) “yan keçmə” strategiyasının variantları kimi nəzərdən keçirmək olar. Məhsul istehsalının dayandırılması və məhsulun realizasiyası bu problemdən imtina birbaşa yolu olsa da maneə “zərif (kövrək)” maneə, yəni həll edilə bilən olduğundan bu variantdan istifadə edilməməsi düzgün deyildir. İstehsalın diversifikasiyası və istehsalın məhdudlaşdırılması da problemin həll edilməsindən imtina deməkdir. Lakin o, müəssisənin bazarın konyunkturasına reaksiyasını göstərir. Maneənin xarakterini nəzərə aldıqda bu hərəkəti əsas istiqamət kimi deyil, sonuncu – prioriteti ən aşağı olan tədbir kimi xarakterizə etmək olar. İstehlakçılar müəssisənin məhsulunu almaqdan imtina etdiyi və rəqib müəssisələrin məhsullarının alınmasına üstünlük verdiyi hallarda onun səbəblərinin aşkar edilməsi məqsədi ilə marketing tədqiqatlarının aparılması və ya ehtiyatların həcmi artırılması daha düzgün qərar olardı.

*Tələbin azalması və ödəniş qabiliyyətli olmaması* situasiyasının (əlavə 1c) konkret bir müəssisənin gücü ilə oluna bilməməsi “möhkəm” xarakterli maneədir. Təklif edilən model “problemin aradan qaldırılması” strateji istiqamət üzrə müəssisənin bu tip maneə ilə qarşılaşdığı halda onun edəcəyi hərəkətlərin variantlarını göstərir. Digər tərəfdən, bu problem müəssisə üçün həll edilə bilər.

İstehlakın həcmi azaldığı və (və ya) istehlakçıların əvəzedici məhsullardan istifadə ediyi halda problem “möhkəm-yayılmış” maneə olur (əlavə 1c). Bu halda satışın həvəsləndirilməsi (3-cü istiqamət) gözlənilən nəticəni verməyəcəkdir.

Maneənin 2 və 4-cü istiqamətlərə doğru hərəkəti müəyyən müddətdən sonra yaranmış situasiyadan çıxmağa imkan versə də prinsipcə problem həll edilməmiş olacaqdır. Beləki, müəssisə yeni məhsullar hazırlanmaqla (2-ci istiqamət) əvvəlki müştərilərinin bir hissəsini bazara təklif etdiyi yeni məhsulu almağa cəlb edə bilər, amma onlar onsuz da əvvəl aldıkları məhsulu almayacaqlar. Bu istiqamət yalnız müəssisənin məhsul siyasəti sahəsində innovasiyaların tətbiqi üçün bazaya malik olduğu və bütün tədbirlər məhsul çeşidinə yenidən baxılmasına yönəldildiyi halda birinci dərəcəli tədbir kimi nəzərdən keçirilə bilər. İstehlakçının üstünlük verdiyi istehlak dəyərlərinin öyrənilməsi (4-cü istiqamət) öz-özlüyündə problemi həll etmir, yalnız gələcək fəaliyyət üçün zəruri olan informasiyanın əldə edilməsinə imkan verir. Digər tərəfdən, müəssisə marketinq tədqiqatın nəticələrinə əsaslanaraq əvəzedici məhsulların istehsalını təşkil edə bilər, amma yenə də “köhnə” məhsulun istehlakı problemi həll edilməyəcəkdir. İstehlakçıların istehlakın həcmi azaltdığı halda “yan keçmə” strategiyası istehsal edilən məhsul çeşidi mövqeyindən daha məqsədəuyğun görünür. Yeni bazarlara çıxma (1-ci istiqamət) və mövcud bazarlarda yeni segmentlərin axtarılması (5-ci istiqamət) müəssisəni mövcud məhsulların həyat dövrünün qorunub saxlanmasına yönəldir. İstehsalın dondurulması (6-cı istiqamət), bazardan çıxma (7-ci istiqamət) və istehsalın miqyasının daraldılması (8-ci istiqamət) “imtina” strategiyasının taktiki variantları kimi nəzərdən keçirilə bilər. Əgər istehsalın dondurulması və istehsalın miqyasının daraldılması vaxt baxımından ləng yan keçmə maneviri, bazardan çıxma isə qəti və cəsarətli addımdır (səbəbləri göstərilmək şərti ilə). “Problemin təxirə salınması” fəaliyyətin heç bir şey dəyişmədən davam etdirilməsində (9-cu istiqamət) və məhsul göndərənlərlə işgüzar münasibətlərin yaradılmasında (10-cu istiqamət) ifadə olunacaqdır<sup>5</sup>.

İstehlakçının tələbi ödəniş qabiliyyətli olmadıqda (əlavə 1d) bazara süd təklif edən müəssisənin qarşılaşdığı problem “möhkəm-yayılmış” maneədir. Maneənin “yayılmışlığı” tələbin miqyasında deyil, problemin “üzbəüz hücum” vasitəsi ilə

---

<sup>5</sup> Burada və mətnin sonrakı hissələrində 9-cu və 10-cu istiqamətlər “həcm” obrazısında baxıldığından əlavələrdə verilmiş şəkillərdə qeyd edilmir

aradan qaldırılmasının mümkünsüzlüyündədir. Bununla əlaqədar olaraq “aradan qaldırma” istiqamətində yerinə yetirilən bütün fəaliyyətin və hərəkətlərin heç bir mənası olmayacaqdır. konkret halda bu fəaliyyət və hərəkətlərə yeni məhsulun buraxılması (2-ci istiqamət), satışın həvəsləndirilməsi (3-cü istiqamət) və qiymətin aşağı salınması (4-cü istiqamət) aiddir. Qiymətin aşağı salınması variantı ilk baxışda problemin həllinin optimal variantı kimi görünə bilər. Lakin qiymətin aşağı salınması istehlakçıların gəlirlərinin həcmi artırmadığından son nəticədə problemi həll etməyəcəkdir. Üstün hesab edilən digər variantlar “yan keçmə” strateji istiqamətin yeni bazarlara çıxma (1-ci istiqamət) və təmin olunmuş seqmentlərdə ixtisaslaşma (5-ci istiqamət) variantları ola bilər. Lakin müəssisə kapital axını ilə eyni zamanda istehsalın ləng dondurulması (6-cı istiqamət), fəaliyyətin profilinin dəyişdirilməsi (7-ci istiqamət) və (istehsalın miqyasının məhdudlaşdırılması (daraldılması) (8-ci istiqamət) vasitəsi ilə bu problemlə qarşılaşmaqdan imtina edə bilər. Bu halda “problemin təxirə salınması” strategiyası əmtəlik ehtiyatın həcmi artırılması və istehsalın yenidən təchiz edilməsi olaçaqdır. Bu tip variantlar yalnız xarici mühitin amillərinin təhlili və həmin variantların xarici mühitin digər amilləri ilə müqayisəsi əsasında əsas amil ola bilər.

2. Süd və süd məhsulları bazarının mikro xarici mühit amillərindən biri həmin bazarda fəaliyyət göstərən müəssisələrin məhsullarının bazara irəlilədirilməsini təmin edən satış vasitəçiləridir. Həmin bazarda bu xarici mühit amillərinin təhlili əsasında süd emalı müəssisələrinin qarşılaşa biləcəyi əsas problemləri aşkar etmək mümkün olmuşdur. Bu problemlərə a) satış vasitəçilərinin sayının çox olmasını və (və ya) onların tələbinin həcmi böyük olmasını, b) satış vasitəçilərinin sayının azalmasını, c) satış vasitəçilərinin rəqib müəssisələrlə işləməyə üstünlük verməsini və (və ya) konkret süd emalı müəssisəyə maraq göstərməməsini və d) satış vasitəçilərinin aldıkları məhsulunu dəyərini vaxtında ödəməməsini və (və ya) onların ödəniş qabiliyyətli olmamasını aid etmək olar (əlavə 2).

Satış vasitəçilərinin tələbinin yüksək olmasına və ya onların sayının çoxalmasına “zərif (kövrək)-lokal maneə kimi yanaşmaq lazımdır (əlavə 2a). bu cür problemlər nisbətən asan həll edilir. Bu tip problem meydana çıxdıqda, ilk



növbədə, əməkdaşlıq etmək və məhsulun satışı hüquqi qazanmaq üçün tender elan etmək lazımdır (3-cü istiqamət). “Maneənin aradan qaldırılması və ya dəf edilməsi” strateji istiqaməti digər yollarla: a) məhsul istehsalının və realizasiyasının həcmnin artırılması (2-ci istiqamət) və qiymətin artırılması (4-cü istiqamət) vasitəsi ilə realizə oluna bilər. Bizim fikrimizcə bu variantlar eyni qiymətlidir. Onlardan hansının seçiləcəyi isə müəssisənin maliyyə vəziyyəti ilə müəyyən olunur. Müəssisənin istehsal gücləri tam həcmdə yükləndiyi halda istehsalın genişləndirilməsinin həyata keçirilməsinə müəssisənin gücü çatmayacaqdır və bu zaman qiymətin aşağı salınması variantından istifadə edilməsi daha daha perspektivli variant olacaqdır. “Yan keçmə” strategiyası kimi yeni məhsulların hazırlanması üzrə fəaliyyət (1-ci istiqamət) və süd məhsulları bazarında fəaliyyət göstərən müəssisələrin konsorsiumunun yaradılması (5-ci istiqamət) nəzərdən keçirilə bilər. Bu variantlar maneənin sadəliyinə görə yalnız xarici mühitin digər amillərinin təsiri altında əsas variant ola bilər. Həyata keçirilən əsas tədbirlər istehsalın diversifikasiyası (6-cı istiqamət), özəl pərakəndə ticarət şəbəkəsinin yaradılması (8-ci istiqamət), həmçinin qiymətin azaldılması, istehsalın məhdudlaşdırılması və ya məhsul istehsalının dayandırılması (7-ci istiqamət) ilə əlaqəli olduğu hallarda bu eyni ilə “imtina” strategiyasına da aiddir. Bu qərarlar məntiqi cəhətdən bu problemin həllinin əsas variantı kimi götürülə bilməz. Lakin bu amilin xarici mühitin amilləri ilə müqayisəsi müəssisəni bu cür hərəkətlərə təhrik edə bilər.

*Vasitəçilərinin sayının azalması* (əlavə 2b) süd emalı müəssisələri üçün “zərif (kövrək)” yayılmış maneədir. “Aradan qaldırma” və ya “dəf etmə” strategiyasının əsas variantı daimi satış vasitəçilərin həvəsləndirilməsi, o cümlədən onlara güzəştlərin edilməsi (3-cü istiqamət), materialtutumlu yeni məhsulların mənimsənilməsi (2-ci istiqamət) və satış şəbəkəsinin yenidən təşkilidir (4-cü istiqamət). 2-ci və 4-cü istiqamətlər böyük vaxt resursları tələb etdiyindən vasitəçilərin sayı azaldığı halda onların həvəsləndirilməsindən istifadə edilməsi daha məqsədəuyğundur. Özəl pərakəndə ticarət şəbəkəsinin yaradılması (1-ci istiqamət) və ya konsorsiumun (holding-mərkəzin) təşkili problemi başqa üsullarla həll

etməyə imkan verir. Lakin bu cür fəaliyyət növləri prinsip etibarı ilə satış vasitəçilərinin sayının azalması prosesinə təsir etmədiyindən qeyd edilən variantlar “yan keçmə” strategiyasına aiddir. Müəssisənin əmtəlik ehtiyatının həcmi artırması (6-cı istiqamət) , məhsul istehsalını dayandırması (7-ci istiqamət) və ya istehsalı məhdudlaşdırması (8-ci istiqamət) “imtina “ strategiyasına aid edilir və belə hallarda sərfəli deyildir.

Satış vasitəçiləri *müəssisə ilə işləməkdən imtina edərək rəqiblərə xidmət etdiyi* və (və ya) *konkret müəssisəyə marağı azaldığı* (əlavə 2c) hallarda maneə “möhkəm-lokal” xarakterlidir. 3-cü istiqamətdə yaranan problemin aradan qaldırılması (və ya dəf edilməsi) neqativ nəticələr doğurur və bu zaman *kontrakt sisteminin sərtləşdirilməsi* ilə əlaqəli tədbirlər, hərəkətlər problemin həll variantı kimi çıxış edir. Bu tip tədbirlərin həyata keçirilməsinin məqsədi müqavilələrin pozulmasına görə müxtəlif sanksiyalar tətbiq etməklə və ya cərimələrin həcmi artırmaqla mövcud vasitəçiləri müəssisə ilə işləməyə məcbur edilməsidir. Lakin bu tədbirin həyata keçirilməsi, yəni sanksiyaların sərtləşdirilməsi problemin daha da güclənməsinə səbəb ola bilər. Buna görə də bu yol maneə ilə qarşılaşmanın (3-cü istiqamət) ən sürətli yoludur. Problemin aradan qaldırılması strategiyası yeni məhsulların istehsalının təşkili və təklif edilən məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi (2-ci istiqamət), həmçinin həm satış vasitəçilərinin, həm də sonuncu istehlakçıların həvəsləndirilməsinə yönəldilən həvəsləndirmə tədbirləri (4-cü istiqamət) vasitəsi ilə daha optimal realizə oluna bilər. Özəl pərakəndə ticarət şəbəkəsinin yaradılması (1-ci variant) və məhsullarının yayımının yeni metod və üsullarından istifadə edilməsi (5-ci istiqamət) problemdən “yan keçmənin” variantları ola bilər. Müəssisə özəl pərakəndə ticarət şəbəkəsini yaratmaqla satış vasitəçilərinin rəqib müəssisələrlə işləməyə keçidi problemini həll etmiş olur. Məhsulların yayımının yeni metod və üsullarından istifadə edilməsi onun mövcud vasitəçilərin xidmətinə ehtiyacını aradan qaldıra bilər. Buna görə də müəssisə yuxarıda qeyd edilən problemlə qarşılaşmayacaqdır. Problem kütləvi və dayanıqlı xarakter aldığı halda bazardan çıxma (7-ci istiqamət) variantını da nəzərdən keçirmək olar. Bu variant problemin həllindən “imtina edilməsi” strategiyasının

taktiki variantıdır. Vaxta görə təxirə salınmış və “imtina etmə” strategiyası ilə əlaqəli olan ən uzun proses istehsalın dondurulması (6-cı istiqamət) və ya istehsalın daraldılmasıdır (8-ci istiqamət). Bazarda dərhal çıxmaq istəməyən, lakin satış vasitəçiləri ilə yaranmış vəziyyəti dəyişməyən müəssisə mütləq satışın həcmi azaltmalıdır. Müstəvi çərçivəsində bu variant heç də prioritet variant hesab edilmir. Lakin xarici mühitin digər amillərinin təsiri altında (“həcm obrazında formalaşmış situasiyanın modelləşdirilərkən) prioritet ola bilər.

Ölkənin qida məhsulları bazarının təhlili göstərdi ki, bir sıra hallarda satış vasitəçiləri aldıkları məhsulların, o cümlədən süd və süd məhsullarının dəyərini vaxtında ödəmir və ya onlar ödəmə qabiliyyətli deyillər. Bu problemə möhkəm-yayılmış maneə kimi yanaşılır (əlavə 2d). Qeyd edilən bu meyl, demək olar ki, bütün pərakəndə ticarət müəssisələri üçün xarakterikdir. Pərakəndə ticarət müəssisələri göndərilmiş məhsulun dəyərini vaxtında ödəməməklə süd emalı müəssisələri üçün əlavə maliyyə çətinliyi yaradır. Pərakəndə ticarət müəssisələrinin bir çoxunun ödəmə qabiliyyətli olmaması onların sərbəst maliyyə resurslarının malik olmaması ilə şərtlənir. Bazardakı ümumi vəziyyəti və baxılan problemin xarakterini nəzərə almaqla həll edilməsi mümkün görünən bu problemin aradan qaldırılmasının və ya dəf edilməsinin əsas variantlarını göstərmək olar. Məsələn, satış şəbəkəsinin yenidən təşkili (2-ci variant) daha rentabelli işləyən tərəfdaşların seçilməsini və satış logistikasının vəzifələrinin yerinə yetirilməsini nəzərdə tutur. Məhsul böyük həcmdə istehsal olunduqda və pərakəndə ticarət müəssisələrinin “ödəniş qabiliyyətli olmaması” kütləvi xarakter aldıqda problemin bu yolla həlli edilməsi kifayət qədər çətin olacaqdır. Realizasiya baxımından daha tez həyata keçirilən strateji istiqamət məhsulun dəyərini vaxtında ödənilməsinə görə güzəştlərin edilməsi və (və ya) məhsulun dəyərini nəğd ödənilməsidir (3-cü istiqamət). Məhsulların satış vasitəçilərinə konsiqnasiya şərti ilə verilməsi (4-cü istiqamət) problemin dəf edilməsinin daha ləng yoludur. Süd və süd məhsullarının tez xarab olan məhsullar olmasına görə bu daha üstün olan istiqamətdir. “Yan keçmə” strategiyasının özəl satış şəbəkəsinin yaradılması formasında realizə edilməsi (1-ci istiqamət) və digər bazarlarda yeni tərəfdaşların tapılması (5-ci

istiqmət) daha məqsədəuyğundur. Özəl ticarət şəbəkəsinin yaradılması böyük əsaslı xərclər tələb edir və müəyyən risklərlə əlaqəlidir. Lakin bu taktiki gedişin üstünlüyü aşkar görünsə də maliyyə baxımından o, əksər süd emalı müəssisələri onu həyata keçirə bilmirlər. Bazardan çıxma variantı (7-ci variant) problemin həllindən “imtina edilməsi” ən tez həyata keçirilən variantıdır. Məhsulun dəyərini vaxtında ödəməyən vasitəçilərə qarşı məhkəmə iddiası qaldırmaq (6-cı istiqamət) və ya onlarla bağlanmış müqaviləni pozulmaq və istehsalı daraltmaq (8-cı istiqamət) olar . Lakin hər bir halda problem həll edilməmiş qalacaqdır.

3. Marketingin mikro xarici mühitinə aid olan məhsul göndərənlər maneələrin müxtəlif tiplərinə uyğun gələn formalarda: a) çox adda xammal təklif edən məhsul göndərənlər; b) bazara yeni məhsul göndərənlərin çıxması, c) tədqiqat obyektini ilə işləməkdən imtina edən məhsul göndərənlər və d) istehsalın həcmi ixtisar edən (xammalının həcmi azalan) məhsul göndərənlər formasında özünü biruzə verə bilər. Əgər məhsul göndərən bazara çoxlu adda məhsul təklif edərsə, onda problemə “zərif (kövrək)-lokal” maneə kimi (əlavə 3a) baxmaq lazımdır Məhsul göndərənlərin bazara çox adda xammal təklif etməsi süd emalı müəssisələri üçün müsbət hal olsa da müəssisənin rəhbərliyindən planlaşdırılmayan göndərmələr təklif edən müəssisələrlə kontaktın yaradılmasına və ya əlverişli şərtlərlə xammal təklif edən müəssisələrin seçilməsinə xeyli vaxt sərf etməsini tələb edir.

Bazara yeni məhsul göndərənlər çıxdıqda problem “zərif (kövrək)-yayılmış” maneə xarakterli olur (əlavə 3b). Məhsul göndərənlərin sayının çox olması bazarın firma strukturu çərçivəsində həmin məhsul göndərənlərin fəaliyyətinin təhlilini çətinləşdirir. Lakin, ümumiyyətlə bu problem həll edilə bilən problemdir. Məhsul göndərən tədqiqat obyektini ilə imtina etdiyi halda vəziyyət ciddi surətdə çətinləşir. Belə olan halda problemə “möhkəm-lokal” maneə kimi yanaşılır (əlavə 3c). Problemin ” möhkəmliyi” emalı müəssisəsindən kənar səbəblərlə: ümumi iqtisadi, sosial-demoqrafik və siyasi hüquqi amillərin təsirinin yaratdığı səbəblərlə şərtlənir. Süd məhsulları bazarının konyunkturasının təhlili göstərir ki, məhsul göndərənlərin istehsalın həcmi ixtisar etməsi “möhkəm-yayılmış” maneədir (əlavə 3d). Maneənin xarakterinə görə “aradan qaldırma” və ya dəf etmə

strategiyası problemin qlobal səviyyədə həll edilməsi üzrə mənasız, düşünülməmiş hərəkətlər dəstidir. Süd istehsalçılarının həvəsləndirilməsi (3-cü istiqamət), xammala qənaət etməyə imkan verən texnologiyanın tətbiqi (2-ci istiqamət) və süd istehsalçılarının fəaliyyətinin maliyyələşdirilməsi ilə eyni zamanda onlarla birləşmə (4-cü istiqamət) süd bazarında yaranmış problemi köklü surətdə həll etməyəcəkdir. Belə ki, xammala qənaət etməyə imkan verən texnologiyanın tətbiqi süd emalı müəssisələrini xammalın həcmnin ixtisar edildiyi situasiyaya uyğunlaşmağa imkan verəcəkdir. Süd istehsalçılarının həvəsləndirilməsi isə müəyyən müəssisələrə çoxlu sayda məhsul göndərənləri öz fəaliyyətinə cəlb etməyə əlverişli şərait yaradacaqdır. Süd istehsalçılarının fəaliyyətinin maliyyələşdirilməsi ilə eyni zamanda onlarla birləşmə isə zəmanətli məhsul göndərmələr problemini həll etməyə şərait yaradacaqdır. Lakin qeyd edilən bu istiqamətlərin heç biri xammal istehsalının ixtisar edilməsinin qarşısını almayacaqdır. Yeri gəlmişkən onu da qeyd edək ki, bu vəzifə heç süd emalı müəssisələrinin vəzifəsi də deyildir. Onların vəzifəsi məhz bazarın tələbatına uyğunlaşmaq və bazarın şərtlərinə uyğunlaşmaqdır. Xammal tədarükü üzrə yeni tərəfdaşlar tapmaqla (1-ci istiqamət), yəni xammal tədarükü regionlarının genişləndirmələri ilə bu problemi “aşmaq” olar.

Baha məhsulların qiymətini artırılması və baha məhsullar istehsalı da (5-ci istiqamət) problemdən “yan keçmə” strateji istiqamətə aiddir. Lakin bu gün süd istehsalının süd məhsulları istehlakını qabaqlaması səbəbindən bu istiqamətə əsas strateji istiqamət kimi yanaşmaq olmaz. İstehsalın məhdudlaşdırılması (daraldılması) (8-ci istiqamət), rentabellik səviyyəsi aşağı olan məhsulların istehsalının ləğv edilməsi (6-cı istiqamət) və ümumiyyətlə istehsalın dayandırılması (7-ci istiqamət) kimi variantlar problemin həllindən “imtina” strategiyası çərçivəsində nəzərdən keçirilir. əksər müəssisələr strateji istiqamət kimi İstehsalın məhdudlaşdırılması və rentabellik səviyyəsi aşağı olan məhsulların istehsalının ləğv edilməsi strategiyalarından istifadə edirlər. Amma bəzi müəssisələr rəhbərliyin səriştəsizliyi üzündən və bir sıra obyektiv amillərin təsiri altında süd və süd məhsullarının istehsalını tamamilə dayandırılması variantına üstünlük verirlər. Burada qeyd edilən strateji istiqamətlər və taktiki qərarlarla yanaşı “problemin təxirə salınması”

variantından da istifadə edilir. Bu strategiyanın seçilməsi müəssisənin problemə reaksiya verə bilməməsi, yəni oxşar situasiyalarda heç bir şeyi dəyişdirə bilməməsi ilə əlaqəlidir (9-cu istiqamət). Bu strategiyanın seçilməsi real və potensial istehlakçılarının tələbatını öyrənməklə digər məsələləri də həll edə bilər (10-cu istiqamət).

4. Süd və süd məhsulları istehsal edən müəssisələrin rəqabət mövqeyinin təhlili rəqiblərlə əlaqəli olan əsas situasiyaları müəyyən etməyə imkan vermişdir. Rəqabətin olmadığı situasiyalarda problem “zərif-lokal” xarakterli olur (əlavə 4a). Rəqiblərin innovasiyası fəaliyyəti tədqiq edilən müəssisənin strateji hərəkətlərini çətinləşdirir. Lakin onun həyata keçirdiyi əks tədbirlər prinsip etibarını ilə problemi həll etməyə imkan verir. Deməli, rəqiblərin innovasiyalar tətbiq etməsi variantını “zərif-yayılmış” maneə kimi xarakterizə etmək olar (əlavə 4b). Bazara yeni rəqiblərin daxil olması rəqabət mübarizəsinin səviyyəsinin yüksəlməsinə səbəb olur. Lakin yeni rəqiblərə qarşı əks tədbirlərin həyata keçirilməsi çərçivəsində bu problem “möhkəm-lokal” maneə xarakteri alır (əlavə 4c). Əgər bütün istiqamətlər üzrə rəqabətin yüksək səviyyəsi müşahidə olunursa, onda problem radikal həlli olmayan “möhkəm-yayılmış” maneə kimi nəzərdən keçiriləcəkdir (əlavə 4d). Bu halda yalnız tədqiqat obyektinin effektivini təmin edən “yan keçmə” yolları axtarmaq lazımdır.

Bu gün rəqiblərin innovasiya tətbiq etməsi əksər süd emalı müəssisələrinin rəqabət mübarizəsində əsas problemlərindən biridir. Yuxarıda qeyd edildiyi kimi, bu problem “zərif-yayılmış” xarakterli maneədir (əlavə 4b). Rəqiblərin innovasiya fəaliyyəti əsasən onların məhsul siyasəti sahəsində cəmləşmişdir. Bu tip problemin “aradan qaldırılmasının (dəf edilməsinin)” optimal variantı ETTKİ-i genişləndirməklə əks hücumla keçməkdir (3-cü istiqamət). “Aradan qaldırma” strateji variantda digər qərar satışın həvəsləndirilməsinin aktivləşdirilməsi (2-ci istiqamət) və istehlakçılar qrupuna görə təklif edilən məhsulların çeşidinin differensiallaşdırılması (4-cü istiqamət) ilə əlaqədar ola bilər. Satışın həvəsləndirilməsi üzrə fəaliyyətin aktivləşdirilməsi rəqib müəssisələrin bir çox yeniliklərini istehlakçılar üçün cəlbədiçiləndirən və rentabelli olmayan işləmələr edə bilər.

Başqa sözlə rəqiblərin yenilik tətbiq etməsi onlara gözlənilən mənfəəti əldə etməyi mümkünəş edə bilər. Məhsul çeşidinin differensiallaşdırılması əsasən bənzərsiz yeniliklərin tətbiq edilməsini nəzərdə tutsa da əksər hallarda məhsulun xarici tərtibatının, məsələn, məhsulun dizaynının, qabının yaxşılaşdırılması hesabına həyata keçirilir. Bu hərəkət, fəaliyyət əksər rəqibləri bazar sığınacağı axtarmağa və özlərinin innovasiya proseslərinin dar profilli məhsullarda cəmləşdirməyə məcbur edəcəkdir. Bu isə əsas məhsul pozisiyaları üzrə innovasiya səviyyəsinin aşağı düşməsinə səbəb olacaqdır. Rəqib müəssisələrin məhsullarının təqlid edilməsi (1-ci istiqamət) “yan keçmə” strategiyasının əsas istiqamətlərindən biridir və innovasiya potensialı aşağı olan, lakin bunun üçün zəruri texnologiyası olan müəssisələr üçün yararlıdır. Texnologiya rəqib müəssisələrin məhsullarını kor-korənə təqlid etməyə imkan vermirsə, onda rəqiblərin innovasiya sahəsində elə də aktiv olmadığı yeni bazarların mənimsənilməsi variantından (6-ci istiqamət) istifadə etmək mümkündür. Bu problemin aradan qaldırılmasından imtina edilməsi strateji istiqamətinə a) istehsalın təmərküzləşməsinə (8-ci istiqamət), b) rəqib məhsullarının pislənməsini (6-cı istiqamət) və c) istehsalın genişləndirilməsi və ya daraldılmasını (7-ci istiqamət) aid etmək olar. Həm mövcud məhsul çeşidinin genişləndirilməsi, həm də onun ixtisar edilməsi problemin həllindən yayınmaqdır və üstün variant hesab edilir. İstehsalın miqyasının daraldılması rəqiblərin innovasiya fəaliyyətinin həmləsi qarşısında müəssisənin geri çəkilməsini və öz bazar payını rəqiblərə verməsini, istehsalın genişləndirilməsi qiymət amili üzrə müəssisəyə müəyyən üstünlüklər yarada bilməsinə baxmayaraq o, müəssisənin innovasiya sahəsində öz rəqabət üstünlüyünü azaldır. İstehsalın təmərküzləşməsinin müəssisəyə güclərini daha rentabelli məhsul qruplarında cəmləşdirməyə imkan verdiyinə görə ağlabatan təmələ malik olmasına baxmayaraq hər halda problemdən “yan keçmə” variantıdır. Rəqib müəssisələrinin məhsullarının pislənməsi isə haqsız rəqabət metodlarına aiddir və digər müəssisələrin innovasiya prosesini dayandıra bilməz. Məhsulun qiymətinin yüksəldilməsi çox güman ki, sahəyə yeni rəqiblərin cəlb edilməsinə və innovasiya prosesinin rentabelliyyətinin yüksəlməsinə səbəb olacaqdır. Bu variant rəqib

müəssisələrin məhsulunun qiymətinin yüksək olması fonunda istehsalın rentabelliyyənin artırılması istəyinə əsaslanır və o sonuncu tədbir kimi nəzərdən keçirilə bilər. Problemin təxirə salınması strategiyası kimi qeyd edilən variantlarla yanaşı əlavə olaraq fəaliyyətin olduğu kimi davam etdirilməsi (9-cu istiqamət) və ya yeni avadanlıqların alınması (10-cu istiqamət) variantlarına da baxmaq olar.

5. Kontakt auditoriyasının çox variantlarının olmasını, yəni bu amillər qrupuna çoxlu sayda əlaqə vasitələri daxil olduğunu nəzərə alaraq tədqiqat işində əsas diqqət kütləvi informasiya vasitələrinə (KİV-ə) yetirilmişdir. Tədqiqat obyektinə münasibətdə kontakt auditoriyasının fəaliyyətinin müxtəlif formaları aşkar edilmiş, onlar müxtəlif tip problemlərlə əlaqələndirilmiş və müxtəlif tip maneələrlə identifikasiya edilmişdir. KİV-nin sayının çox olması daha effektiv kanalların seçilməsini çətinləşdirdiyindən onların yaratdığı problemə “zərif-lokal” maneə kimi yanaşılmışdır (əlavə 5a). Bu cür problemlər nisbətən asanlıqla həll olunur və müəssisə üçün ciddi təhlükə törətmir. Reklam müraciətlərinin yayımının alternativ kanallarından istifadə imkanlarını nəzərə alaraq reklamların yerləşdirilməsinin yüksək qiymətləri “zərif-yayılmış” maneə kimi qiymətləndirmək olar (əlavə 5b). Kontakt auditoriyası ilə əlaqə mürəkkəb olduğu və ya KİV-nin sayı məhdud olduğu hallarda maneə “möhkəm-lokal” xarakterli olur (əlavə 5c). Qeyd edilən bu problemlərin təsirinin azalması ilə əlaqəli olan istənilən qərar xarici mühit amilinin özünə münasibətdə bazar situasiyasını dəyişə bilməz. Kontakt auditoriyası neqativ rəy yaratdıqda və ya reklamın yerləşdirilməsindən imtina etdikdə artıq maneə “möhkəm-yayılmış” xarakter alır (əlavə 5d). Belə hallarda xarici mühitin digər amilləri kimi kontakt auditoriyasının fəaliyyətinə də nəzarət edilməsi imkan xaricindədir.

Bu gün kontakt auditoriyası ilə əlaqəli yarana biləcək problemlərdən bir KİV-nin sayının çox olmasıdır (əlavə 5a). Bu problem “zərif-lokal” maneə kimi nəzərdən keçirilməlidir. Artıq yuxarıda qeyd edildiyi kimi, bu problem bu tip maneə olmaya bilər. Lakin buna baxmayaraq bu problemin həlli istənilən halda müəyyən idarəetmə qərarlarının qəbulunu və deməli, vaxt sərfi tələb edir. Bu maneənin dəf edilməsinin və ya problemin həll edilməsinin birbaşa yolu reklam müraciətlərinin



yayılması üçün ən ucuz KİV-i kanalının seçilməsidir (3-cü istiqamət). Buna isə ayrı-ayrı kanallarda reklam tariflərinin müqayisəli təhlili vasitəsi ilə nail olmaq olar. Buun dəf edilməsinə nail olmanın ən uzun variantı reklamlarının yerləşdirilməsi kanalının seçilməsi məqsədi ilə KİV-i nümayəndələri arasında tender elan edilməsidir (4-cü istiqamət). KİV-i kanalları üzrə differensiallaşdırma reklam edilən məhsulun mövqeləşdirilməsinə yönəldilir və istehlakçıların davranışının və onların bu və ya digər kanala münasibətinin ilkin təhlilini nəzərdə tutur. Qeyd edilən bu istiqamətlərdən hər hansı birinin seçilməsi istifadə edilməsi məqsədəuyğun KİV-i kanalların sayının azalmasına gətirib çıxaracaqdır. Belə situasiyalarda “yan keçmə” strategiyasından istifadə edilməsi əlverişli hesab edilmir və özəl kanalın yaradılmasını (1-ci istiqamət) və ya istehsalın ixtisaslaşmasını (5-ci istiqamət) nəzərdə tutur. Özəl KİV-i kanalının yaradılması çox baha başa gələn layihədir və bir çox müəssisələrin imkanı xaricindədir. İstehsalın ixtisaslaşması müəssisəni məhdud istehlakçı qrupları üçün məhsul istehsalına yönəldir və buna görə də bu məhsulların KİV-də reklam edilməsi məqsədəuyğun olmaya bilər. Məhsulun qablarından reklam və ticarət agentlərinin cəlb edilməsi məqsədi ilə istifadə edilməsi (6-cı istiqamət) problemin həllindən “imtina edilməsi” strategiyasının variantlarından biridir (bəzi hallarda bu variant müəyyən müəssisələr üçün münasib ola bilər). Bu eyni ilə informasiya yayımının alternativ kanallarına (8-ci istiqamət), məsələn, prezentasiyalar, sərgilərə, yarmarkalar və s. aiddir. Qeyd edilən problemin həllinin ilk baxışdan ən məqsədəuyğun variantı məhsulların istehsalı xərclərinin və qiymətinin azaldılması (qiymətin azaldılması öz-özlüyündə reklam funksiyası yerinə yetirir) (7-ci istiqamət) ola bilər. Lakin onun xarici mühitin digər amilləri ilə müqayisəsi bir mənəli şəkildə bu variantın məqsədəuyğun olmadığını göstərir. Yeni bazarların mənimsənilməsi və ya istehsalın miqyasının məhdudlaşdırılması məsələləri məşğul olaraq KİV-nin sayının çox olması məsələsini təxirə salmaq olar. Bu halda problemin təxirə salınması strategiyasına əsas istiqamət kimi yanaşmaq olmaz. Çünki problemin tez və sürətlə həll edilməsi mümkün olduğundan bu strategiyanın tətbiqi ən məntiqsiz addımdır.

Süd və süd məhsulları bazarının müəssisədən kənar xarici mikro mühit amillərinin yaratdığı problemlərinin həlli imkanlarının müəyyən edilməsi nəticəsində aşağıda qeyd edilənləri nəzərə almaqla hər bir maneə üzrə 4 istiqamət: 1) problemin aradan qaldırılması (dəf edilməsi), 2) problemin həllindən imtina edilməsi, 3) problemin həllindən yan keçmə və 4) problemin həllinin təxirə salınması strategiyalarını təklif edilir (onların prioritetini nəzərə almaqla). Bu zaman a) kontakt auditoriyası amillərinin “zərif (kövrək)-lokal”, b) istehlakçılar və rəqiblər amillərinin “zərif (kövrək)-yayılmış”, c) “satış vasitəçiləri və məhsul göndərənlər amillərinin isə “möhkəm-yayılmış” xarakterli maneələr olduğu aşkar edilmişdir.

Buna uyğun olaraq a) “aradan qaldırma”, b) “yan keçmə”, c) imtina etmə” və d) “problemin təxirə salınması” strategiyaları və onların realizə edilməsinin nəzərdə tutulan variantları hər bir amil üzrə vacibliyinə görə aşağıda verilən ardıcılıqla həyata keçirilməlidir:

1. İstehlakçılar. İstehlakçıların üstünlük verdiyi istehlak dəyərlərinin öyrənilməsi və onların təhlili əsasında onların istehlakının həcmi azaltmaqla yaratdığı problemlərin “zərif-yayılmış” maneə olduğu aşkar edilmişdir (əlavə 1b). İstehlakçıların yaratdığı hər bir strategiya üzrə aşağıdakıların həyata keçirilməsi təklif edilir: 1.1) problemin təxirə salınması strategiyası üzrə istehlakın həcmi azalmasının səbəblərinin öyrənilməsi; əmtəlik ehtiyatın həcmi artırılması; 1.2) problemin “aradan qaldırılması” strategiyası - məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi; satışın həvəsləndirilməsi, yeni məhsulların təklif edilməsi; 1.3) problemin həllindən yan keçmə strategiyası üzrə ixtisaslaşma və yeni seqmentlərin axtarılması; 1.4) problemin həllindən imtina edilməsi strategiyası - istehsalın diversifikasiyası, məhsulun istehsalının və ya satışının dayandırılması və istehsalın miqyasının daraldılması.

2. Satış vasitəçiləri. (problem: satış vasitəçiləri göndərilmiş məhsulun dəyərini vaxtında ödəməirlər və ya rəqabət qabiliyyətli deyillər. Maneə “möhkəm-yayılmış” xarakterlidir) (əlavə 2d): 2.1) problemin həllindən yan keçmə strategiyası - özəl pərakəndə ticarət şəbəkəsinin yaradılması, digər regionların

bazarlarında tərəfdaşların axtarılıb tapılması; 2.2) problemin həllindən imtina edilməsi strategiyası – müqavilələrin pozulması, istehsalın miqyasının daraldılması, bazardan çıxma; 2.3) problemin təxirə salınması strategiyası - heç bir şey dəyişilmir; 2.4) problemin “aradan qaldırılması” strategiyası - satış şəbəkəsinin yenidən təşkili, alınmış məhsulların təcili ödənilməsinə və (və ya) nəgd ödənilməsinə görə qiymət güzəştləri, məhsulun konsiqnasiya şərtləri ilə satışı.

3. Məhsul göndərənlər. (problem: məhsul göndərənlər istehsalın həcmi azaltdıqlarına görə məhsul göndərmələrin həcmi azldılar; maneə; “möhkəm-yayılmış”) (əlavə 3d): 3.1) Problemin həllindən yan keçmə strategiyası - tədarükat regionunun genişləndirilməsi, yeni tərəfdaşların axtarılması, daha baha məhsulların istehsalı; 3.2) problemin “aradan qaldırılması” strategiyası - qənaətcil texnologiyanın tətbiqi, daimi məhsul göndərənlərə güzəştlərin edilməsi və onların həvəsləndirilməsi, məhsul göndərənlərlə birləşmə, onların istehsalının həvəsləndirilməsi; 3.3) problemin həllindən “imtina edilməsi” strategiyası - istehsalın miqyasının daraldılması, rentabellik səviyyəsi aşağı olan məhsul istehsalının dayandırılması və ümumiyyətlə məhsul istehsalının dayandırılması; 3.4) problemin təxirə salınması strategiyası - potensial və real alıcıların tələbatının öyrənilir və hər bir şey olduğu kimi saxlanılır.

4. Rəqiblər. (problem: rəqiblərin innovasiyası variantı əsas götürülmüşdür; maneə: “zərif-yayılmış”) (əlavə 4b). 4.1) problemin həllindən yan keçmə strategiyası - rəqib məhsulların təqlid edilməsi, yeni bazarlara çıxma, ixtisaslaşma; 4.2) problemin “aradan qaldırılması” strategiyası - rəqib məhsulları nəzərə almaqla ETTKİ-nin genişləndirilməsi, satışın həvəsləndirilməsinin aktivləşdirilməsi, istehsal edilən məhsul çeşidinin differensiasiyası; 4.3) problemin təxirə salınması strategiyası - hər şeyin olduğu kimi saxlanması, yeni avadanlıqların alınması; 4.4) problemin həllindən “imtina edilməsi” strategiyası - istehsalın təmərküzləşməsi, istehsalın genişləndirilməsi və ya daraldılması, qiymətin artırılması və rəqib məhsulların pislənməsi;

5. Kontakt auditoriyası. (problem: çoxsaylı KİV kanalları mövcud olması;

maneə: “zərif-lokal”) (əlavə 5a): 5.1) problemin “aradan qaldırılması” strategiyası - ən ucuz kanalın seçilməsi, reklamın yerləşdirilməsi üçün tenderin elan edilməsi, KİV-i kanallarının differensiasiyası; 5.2) problemin həllindən yan keçmə strategiyası - özəl kanalın yaradılması, ixtisaslaşma; 5.3) problemin təxirə salınması strategiyası - yeni bazarların mənimsənilməsi, istehsalın genişləndirilməsi və ya daraldılması; 5.4) problemin həllindən “imtina edilməsi” strategiyası - alternativ kanallardan istifadə edilməsi, reklam xərclərinin və qiymətin aşağı salınması və reklam məqsədi ilə məhsulun qablarından istifadə edilməsi, ticarət agentlərinin cəlb edilməsi.

Yuxarıda nəzərdən keçirilən marketinq strategiyaları təsadüfən yox, izahlı və əsaslandırılmış otonoloji model əsasında qanunauyğun qaydada seçilir. Modelin struktur bazası kifayət qədər zəngindir və konkret mühitdə istənilən müəssisənin davranışını əks etdirə bilər.

### **3.2. Konkret məhsul bazarınının xarici makromühit amillərini nəzərə almaqla sahibkarlıq subyektlərinin strateji imkanlarının müəyyən edilməsi**

Artıq qeyd edildiyi kimi, istənilən müəssisənin fəaliyyətinə xarici mikromühit amilləri ilə yanaşı makro mühit mühit amilləri: 1) ümumiqtisadi amillər; 2) siyasi-hüquqi amillər; 3) elmi-texnoloji amillər; 4) sosial-demoqrafik amillər; 5) etno-mədəni amillər; 6) təbii-coğrafi amillər və 7) ekoloji amillər də təsir edir. Xarici mikro mühit amilləri kimi bu amillərdə baş verən dəyişiklər müəssisənin fəaliyyəti üçün həm imkanlar, həm də təhlükələr yaradır. Buna görə də həmin amilləri təhlil etməli və onların yaratdıqları problemlərin aradan qaldırılması və ya həll edilməsi yollarını müəyyən etməlidir.

Aşağıda xarici makro mühit amillərinin və maneələrinin 4 tipinin (zərif (kövrək)-lokal, zərif-yayılmış, möhkəm-lokal və möhkəm-yayılmış) yaratdığı problemlərdən asılı olaraq müəssisənin edəcəyi hərəkətlərin strateji istiqamətlərinə baxılır:

1. Ümumi iqtisadi amillər. İlk növbədə müəssisənin fəaliyyətinə bilavasitə təsir edən ümumi iqtisadi amillərin yaratdığı problemləri və ya maneələrin və

onların həll edilməsi istiqamətlərinin müəyyən edilməsi daha məqsədəuyğundur. Ümumi iqtisadi amillər süd emalı müəssisələri üçün əmək bazarında baş verən dəyişikliklərlə əlaqədar problem yarada bilər. Belə ki, işsizliyin artması və deməli, əmək bazarına daha ucuz işçi qüvvəsinin təklif edilməsinə səbəb olur. Bu problemə “zərif-lokal” maneə kimi yanaşmaq olar (əlavə 6a). Bütövlükdə bu situasiya müəssisə üçün heyətin idarə edilməsində iqtisadi metodlardan istifadə edilməsi, istehsal və əmək intizamının ciddiləşdirilməsi formasında müəyyən imkanlar yaradır. Lakin bu müsbət hallarla yanaşı işsizliyin artması müəssisə üçün istənilən halda yüksək ixtisaslı işçi qüvvəsinin axtarılması və onların seçilməsi formasında əlavə təhlükələr yaradır. İstehsalın ümumi vəziyyətinin dəyişməsi müəssisə üçün unikal situasiya – bazarın inhisarlaşmasına əlverişli şərait yarada bilər. Bununla əlaqədar olaraq bu problem “zərif-yayılmış” maneə kimi nəzərdən keçirilməli onun aradan qaldırılmasında müəssisənin öz istehsalının genişləndirməsinə və bunun sayəsində istehsalın həcmində artırıma üstünlük verməsi məqsədəuyğundur bilər (əlavə 6b). Vergi qoyma sisteminin sərtləşdirilməsi də müəssisənin fəaliyyəti üçün ən əlverişsiz amillər kateqoriyasına aiddir. Vergi qoyma sistemini müəssisə idarə edə bilmədiyinə bu tip problemi radikal yollarla həll etmək mümkün deyildir. Lakin müəssisə bu problemdən yan keçə bilər. Buna görə də bu problem “möhkəm-lokal” maneə kimi identifikasiya edilir (əlavə 6c).

Ümumi iqtisadi situasiyanın müxtəlif formalarda təzahür etməsinə və istehsal və kommertiya müəssisələrinin, o cümlədən süd emalı müəssisələrin əksəriyyətinin fəaliyyətinə ciddi təsir etməsinə baxmayaraq bu gün də onlar üçün maliyyə vəziyyətlərinin stabil olmaması əsas problem olaraq qalır (əlavə 6d). Bu problemə “möhkəm-yayılmış” maneə kimi yanaşılır. Prinsip etibarı ilə bu problemi həll etmək mümkün olmasa da bu amilin müəssisənin fəaliyyətinə mənfi təsirini azaldan yollar tapmaq mümkündür. Bununla əlaqədar olaraq problemin aradan qaldırılmasının strateji istiqaməti onunla birbaşa toqquşmaya aparən hərəkətlərin dəf edilməsidir. Lakin bu istiqamətə öz-özlüyündə problemi həll edən tədbir kimi baxmaq düzgün deyildir. Doğrudan da müəssisənin maraqlarının güzəştli kreditlərin verilməsi formasında müdafiə edilməsi müəyyən effekt versə də müəssisənin

ümumi maliyyə vəziyyətinə gözlənilən dərəcədə təsir etməyəcəkdir (3-cü istiqamət). Lisenziyanın alınması vasitəsi ilə həyata keçirilən innovasiya prosesi (92-ci istiqamət) və istehsalın genişləndirilməsi (4-cü istiqamət) müəssisənin daha böyük dərəcədə qeyd edilən problemlə qarşılaşmasına səbəb olacaqdır. Müəssisə problemdən “yan keçmə” strategiyasından istifadə edərək müştərək müəssisə yaratmaqla (1-ci istiqamət) və ya səhmlər buraxmaqla (5-ci istiqamət) bu problemin nəticələrindən “qaça” bilər. Lakin bütövlükdə ümumi iqtisadi problem yenə də həll edilməmiş qalacaqdır. Problemdən “yan keçmə” strategiyası maliyyənin qeyri-stabilliyi halında konkret müəssisənin maliyyə dayanıqlılığın yüksəldilməsi imkan verə bilsə də tez və ya gec müəssisə bu problemlə yenə də qarşılaşacaqdır. Başqa sözlə, müəssisə problemdən “yan keçmə” strategiyasını seçməklə yalnız qeyd edilən maneələrlə qarşılaşacağı müəyyən qədər təxirə salmış olur. Bu situasiyada problemin həll edilməsindən imtina edilməsi variantları yüksək rentabelli məhsulların istehsalında ixtisaslaşma (7-ci istiqamət), istehsalın həcmnin ixtisar edilməsi (8-ci istiqamət) və lisenziyanın satılması (6-cı istiqamət) olacaqdır. Müəssisəni dar ixtisaslaşmaya yönəldən “imtina” strategiyası rentabellik səviyyəsi aşağı olan və ziyanla başa gələn məhsulların istehsalının ixtisar edilməsini nəzərdə tutur. Bu isə, ilk növdə, müəssisənin məhsul çeşidinə mənfi təsir edəcəkdir. Bu növ hərəkətlər ümumi iqtisadi maliyyə qeyri-stabilliyi müəssisənin maliyyə dayanıqlılığı ilə kompensasiya edildiyi halda mövcud problemin ən sadələşdirilmiş variantıdır. Lisenziyanın satılması da az əsaslandırılmış, amma fəaliyyəti təhlil edilən müəssisənin iqtisadiyyatına əlavə maliyyə resurslarının daxil olmasını təmin edən variantdır. Bu variantın həyata keçirilməsi lisenziyanı alan müəssisənin ümumi maliyyə stabilsizliyi və pul vəsaitlərinin çatışmaması səbəbindən çətinləşə bilər. İstehsalın həcmnin ixtisar edilməsinə gəldikdə bu variant təsadüfən 8-ci istiqamət, yəni son istiqamət kimi qeyd edilməmişdir. Belə ki, bir tərəfdən, bu variant istehsalın genişləndirilməsi istiqamətinə (4-cü istiqamət) qarşı qoyulur, digər tərəfdən, fəaliyyətin dayandırılmasının vaxt etibarlı ilə təxirə salınmasını ifadə edir. Problemin “təxirə salınması” strategiyası isə qiymətin artırılması (9-cu istiqamət) və yeni satış vasitçilərinin axtarılması (10-cu istiqamət)

formasında həyata keçirilə bilər. Yuxarıda göstərilən taktiki qərarlar əsasən modelin məntiqində nəzərdə tutulduğu kimi maliyyə sisteminin dayanıqlılığı problemi ilə əlaqəli deyildir. Lakin qiymətin artırılması dolayısı müəssisəyə müəyyən mənfəətliliyə və ya rentabelliyə nail olmağa, yeni satış vasitəçilərinin tapılması isə məhsulun satışı və irəlilədilməsi xərclərinə qənaət etməyə şərait yarada bilər.

2. Siyasi-hüquqi amillər. Siyasi-hüquqi amillər özünü süd və süd məhsulları bazarında müxtəlif formalarda biruzə verə bilər. Bu amillərdən ən əlverişli amil “zərif-lokal” maneə kimi identifikasiya edilən siyasi stabillikdir (əlavə 7a). Hətta siyasi stabilliyin olduğu halda istehsalın təşkili üzrə idarəetmə qərarlarının qəbulu haqqında düşünülməli və qanunvericilik bazasının tələblərinə əməl etməli və ya bu tələblər onu təmin etmədikdə onlardan yan keçmənin yollarını axtarmalıdır. Siyasi və hüquqi vəziyyət stabil olmadıqda müəssisə ətraf mühitin dəyişkənliyi ilə barışmalı və öz fəaliyyətini bu dəyişikliklərə uyğunlaşdırmalıdır. Qeyri-stabil situasiyaya uyğunlaşmaq mümkün olduğundan o, “zərif-yayılmış” maneə kimi nəzərdən keçirilir (əlavə 7b). Siyasi-hüquqi amillərinin digər vəziyyəti tədqiqat obyektinə icra orqanlarının yaratdığı maneələrdir. Buna görə də bu maneə “məhkəm-lokal” maneə kimi qiymətləndirilir (əlavə 7c). Problemi köklü surətdə həll etmədən də bu maneəni dəf etmək mümkündür. Tədqiqat obyektinin fəaliyyətini məhdudlaşdıran qanunvericilik aktları qəbul edildiyi hallarda bu problemi yalnız müəssisənin gücü ilə həll etmək olmur. Buna görə də bu problem “məhkəm-yayılmış” maneə kimi xarakterizə olunur (əlavə 7d).

Siyasi-hüquqi amillərlərdən irəli gələn maneələrdən, problemlərdən biri də icra orqanlarının yaratdığı əngəllərdir (əlavə 7c). Kənd rayonlarının icra və yerli özünü idarəetmə orqanlarının himayəçilik (protektionizm) siyasəti kənd təsərrüfatı məhsullarının maya dəyərinin və deməli, qiymətinin yüksəlməsinə səbəb olur. Bu və bu tip digər amilləri icra orqanlarının maneələri (əngəlləri) kimi qiymətləndirməyə və ona “məhkəm-lokal” maneə kimi yanaşmağa imkan verir. Buna görə də “aradan qaldırma (dəf etmə) strategiyasında lobbiləşmə taktikası (3-cü istiqamət) dalan dirənmə variantıdır. Bununla eyni zamanda maneə istiqamətində hərəkət etməklə icra orqanlarında özünün maraqlarını lobbiləşdirməklə ölkə iqtisadiy-

yatına keçmək olar (2-ci istiqamət). Lakin icra orqanlarının müəyyən güzəştlərinin əldə edilməsi də bu xarici mühit amilinin yaratdığı problemi kardinal surətdə həll etməyəcəkdir. Bundan başqa bu variantın realizasiyası müəyyən xərclər, xüsusən də vaxt tələb edir. Məhkəmə iddiasının qaldırılması (4-cü istiqamət) yalnız emal müəssisələrinin maraqlarının açıq-aydın pozulduğu sübut edildiyi halda müsbət nəticə verə bilər. Lakin bu variantın realizasiyası kifayət qədər uzana bilər. Problemin həllinin alternativ variantı kimi “yan keçmə” strategiyası ola bilər. Bu strategiyada ediləcək hərəkətlərin əsas variantı fəaliyyətin profilinin dəyişdirilməsi (1-ci istiqamət) və müəssisənin ofşor zonalarda qeydə alınmasıdır (5-ci istiqamət). Hər iki variant müəssisəyə əvvəlki bazarlarda qalmağa və elə həmin icra orqanları ilə əlaqədə olmaqla mövcud qanunverçilik aktları ilə birbaşa kontaktdan yayınmağa imkan verir. Fəaliyyətin profilinin dəyişdirilməsi mövcud fəaliyyətin dayandırılması ilə əlaqəli olduğundan o, üstün variant hesab edilmir. Problemin həllindən imtina edilməsinin strategiyasının tədbirlərindən olan bazardan çıxma və fəaliyyətin tamamilə dayandırılması (7-ci istiqamət) ən sonuncu tədbirdir. Süd və süd məhsulları bazarında formalaşmış situasiyada bu tədbirlər yalnız siyasi-hüquqi amillərlə şərtlənə bilməz. Müəssisənin bu fəaliyyət istiqamətini yalnız xarici mühitin müxtəlif amillərinin birgə təsiri kontekstində nəzərdən keçirmək lazımdır. İstehsalın miqyasının məhdudlaşdırılması (daraldılması) (6-cı istiqamət) və iqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsi daha “yumşaq” olduğu regionların bazarlarına çıxması da (8-ci istiqamət) “problemin həllindən imtina edilməsi” strateji istiqamətinə aiddir. Lakin o, vaxt etibarlı ilə daha ləng həyata keçiriləcəkdir. Problemin təxirə salınması strategiyası xarici mühit amillərindən kənar olan vəzifələrin yerinə yetirilməsinə yönəldilən hərəkətlərdən ibarətdir. Xarici mühit amillərindən kənar olan vəzifələrin yerinə yetirilməsinə yönəldilən hərəkətlərə innovasiya layihələrinin işlənməsi (9-cu istiqamət) və yeni texnoloji avadanlıqların axtarılması (10-cu istiqamət) edilə bilər.

3. Elmi-texnoloji amillərin yaratdığı problemlərə a) yeni elmi-texnoloji layihələrin (işləmələrin) olmaması, b) ETTKİ-yə təsxixatların artırılması, c) yeni texnoloji avadanlıqların təklif edilməsi və d) keyfiyyətcə yeni texnologiyanın yaran-



ması aiddir. Yeni elmi-texnoloji işləmələrin olmamasına “zərif-lokal” maneə kimi baxılır (əlavə 7a). ETTKİ-yə təsxixatlar bütün müəssisələr üçün əlçatan olduğundan ona təsxixatların artırılmasına ümumiyyətlə “zərif-yayılmış” maneə kimi yanaşılır (əlavə 8b). Onun müəssisələrin fəaliyyətinə müsbət təsir göstərməsi isə problemin aradan qaldırılması istiqamətində qərarın qəbulunun məqsədəuyğunluğunu təsdiq edir. Kommersiya müəssisələrinin böyük həcmdə yeni texnoloji avadanlıqların təklif edilməsi “möhkəm-lokal” maneədir (əlavə 8c). Sahibinə müəyyən rəqabət üstünlüyü verən, “köhnə” istehsalı isə az renabelli edən keyfiyyətə yeni texnologiyanın istehsalı “möhkəm-yayılmış” maneədir. Çünki bu maneə bütün təsərrüfat subyektlərinin fəaliyyətinə təsir edir və onu aradan qaldırmaq mümkün deyildir (əlavə 8d).

Elmi-texnoloji amillərdən süd emalı müəssisələr üçün ən aktual amil böyük həcmdə yeni avadanlıqların təklif edilməsidir. İstənilən müəssisənin mövqeyindən böyük həcmdə texnoloji avadanlıqların təklif edilməsi, bir tərəfdən, onun rəqibləri üçün faydalı olduğundan, digər tərəfdən, onun həcmi həmin avadanlıqların alıcısı və istifadəçisi olan müəssisələrin gücü ilə ixtisar etmək mümkün olmadığından, artıq yuxarıda qeyd edildiyi kim, bu problem “möhkəm-lokal” xarakterli maneədir (əlavə 8c). Bu problemin “möhkəm-lokal” xarakterli olmasını nəzərə alaraq aşağı qiymətlə köhnə avadanlıq nümunələrinin alınması yolu ilə (3-cü istiqamət) “problemin aradan qaldırılması və ya dəf edilməsi strategiyası məqsədəuyğunluğu şübhə doğuran hərəkətləri nəzərdə tutur və müəssisəni problemlə birbaşa toqquşmasına” aparır. Həqiqətən də müəssisənin köhnə avadanlıqları aşağı qiymətlə alması belə onun innovasiya siyasətindən imtina etməsini göstərir. Bazarın texnoloji avadanlıqların əvəz olunması nəticəsində formalaşmış konyunkturasını nəzərə almaqla artıq istifadədə olmuş avadanlıqlardan istifadə etməklə istehsalın az xərclərlə genişləndirilməsi məsələsini həll etmək mümkündür. Yeni texnikanın alınmasına tenderin elan edilməsi (2-ci istiqamət) və lizinq kompaniyalarının xidmətindən istifadə etməklə maddi-texniki bazanın rekonstruksiyası (4-cü istiqamət) problemin aradan qaldırılmasının strateji istiqamətində taktiki idarəetmə qərarıdır. Yeni

avadanlıqların təklif edilməsi ilə əlaqəli situasiyadan istifadə edilməsi müəssisənin xüsusi maliyyə resurslarına qənaət edilməsinə əsaslanmalıdır və bununla eyni zamanda onu innovasiya proseslərinə yönəltməlidir. Başqa sözlə, süd emalı müəssisələrinin yenidən təchiz edilməsi üçün texnoloji yeniliklərdən istifadə edilməsi yeni avadanlıqlar təklif edən müəssisənin hesabına həyata keçirilməlidir. Bu mənada tenderin elan edilməsi texnoloji avadanlıqların qiymətinin aşağı salınmasına, maddi-texniki bazanın lizinq razılaşmaları əsasında rekonstruksiya edilməsi müəssisəyə heç bir maliyyə vəsaiti xərcləmədən özünün istehsalının yenidən təchiz edilməsini həyata keçirməyə imkan verir. Süd emalı müəssisələrinin maliyyə resursları ilə təmin edilmə səviyyəsini və problem səciyəviliyini nəzərə alaraq 4-cü variant daha rəşional variantdır və sonradan avadanlıqların fiziki və mənəvi köhnəlməsi ilə əlaqəli olan bir sıra problemi aradan qaldırır. Müəssisə maddi-texniki bazanın yeniləşməsini məqsədəyüğun hesab etmədiyi hallarda onun inkişafının əsas istiqaməti yan keçmə strategiyası ilə əlaqəli olacađır. Bu strategiyanın köhnə texnoloji avadanlıqlardan istifadə edilməsi əsasında yeni məhsulların istehsalı (1-ci istiqamət) və müəssisənin köhnə məhsullarını yenilik kimi qəbul edə biləcək yeni satış bazarlarının axtarılması (5-ci istiqamət) kimi alternativ həll variantları vardır. Maneənin xarakterinə və mövcud problemlərin formasına görə a) köhnə texnikaya minimum servis xidməti göstərməklə onların bütün resurslarından istifadə edilməsinə (6-cı istiqamət), b) rentabellik səviyyəsi aşağı olan məhsullar hesabına çeşidin ixtisar edilməsinə (7-ci istiqamət) və texnologiya sahəsində ETTKİ-nin inkişafına (8-ci istiqamət) problemin həllindən imtina edilməsinin taktiki variantları kimi baxmaq olar. Böyük miqdarda yeni avadanlıqların təklif edildiyi situasiyada köhnə texnikaya minimum servis xidməti göstərməklə onların bütün resurslarından istifadə edilməsi müəssisəni maddi-texniki bazanı yeniləşməyə yönəldən proseslərin nəzərə alınmamasından başqa bir şey deyildir. Müəssisənin maliyyə resursları məhdud olduqda və köhnə avadanlıqların bütün resurslarından istifadə edilməsi onların ləğv edilməsinə hazırlıq mərhələsi olduqda bu variant müəssisə üçün səmərəli variant hesab edilə bilər. Yeni texnologiyanın tətbiqi yeni avadanlıqların təklif edilməsi ilə əlaqəli olduđu və (və ya) müəssisənin

texnologiyası həmin avadanlıqlarda tətbiq edilə bilmədiyi hallarda istehsalın texnologiyası sahəsində ETTKİ-nin inkişaf etdirilməsi də (8-ci istiqamət) problemin həllindən imtina edilməsi deməkdir və maliyyə baxımından ağılsızlıqdır. Bu taktika böyük elmi-texniki potensialı və güclü innovasiyaları olan müəssisələr üçün əlverişlidir. Problemin həllindən imtina edilməsi strategiyasının sonuncu variantı olan rentabellik səviyyəsi aşağı olan məhsullar hesabına çeşidin ixtisar edilməsi (7-ci istiqamət) bazarda çoxlu sayda rəqib məhsulların olması və müəssisənin istehsalı yenidən təchiz etmə qabiliyyətində olmaması və deməli, yeni avadanlıqlardan istifadə etməklə məhsul çeşidini zənginləşdirə bilməməsi ilə şərtlənir. Bu taktika müəssisəyə daha az müqavimətli yolu göstərsə də optimal variant deyildir.

Problemin təxirə salınmasına gəldikdə isə onun taktiki variantlarına müəssisənin heç bir şeyi dəyişdirmədən fəaliyyətini davam etdirməsi, yəni hər şeyin olduğu kimi saxlanması (9-cu istiqamət) və məhsuluna tələbin formalaşdırılması (10-cu istiqamət) aiddir. Müəssisənin öz məhsuluna tələb yaratması dolayısı problemin həllinə şərait yaratdığından bəzi dəqiqləşdirmələr tələb edir. Lakin müəssisənin məhsuluna tələbin yaradılması istehlakçının davranışına təsir etsə də heç cür avadanlıqların təklif edilməsi ilə əlaqədar deyildir. Maneənin xarakterini nəzərə aldıqda problemin həllindən imtina edilməsi strategiyası ilə müqayisə də problemin təxirə salınması strategiyası daha münasib strategiyadır.

4. Sosial-demoqrafik amillər qrupunda maneələrin 4 tipinə uyğun gələn və yaranma ehtimalı böyük olan problemlər a) əhalinin ümumi sayının artması, b) əhalinin sayının azalması, c) kənd əhalisi hesabına şəhər əhalisinin sayının artması və d) şəhər əhalisi hesabına kənd əhalisinin sayının artması aiddir. Əhalinin ümumi sayının artması tələbin həcminə və quruluşuna ciddi təsir edir. Əhalinin ümumi sayının artması “zərif-lokal” maneə (əlavə 9a), əhalinin sayının azalması isə “zərif-yayılmış” maneə (əlavə 9b) kimi identifikasiya olunur. Kənd əhalisinin böyük əksəriyyətinin malqarası olduğundan süd və süd bazarının istehlakçılara aid edilməməlidirlər. Bununla əlaqədar olaraq şəhər əhalisinin kənd əhalisi hesabına və kənd əhalisinin şəhər əhalisi hesabına artmasını ən çox ehtimal edilən və

ciddi problem kimi qeyd etmək lazımdır. Şəhər əhalisinin kənd əhalisi hesabına artmasına “möhkəm-lokal” maneə (əlavə 9c), kənd əhalisinin şəhər əhalisinin hesabına artmasına isə “möhkəm-yayılmış” maneə (əlavə 9d) kimi yanaşmaq lazımdır. Şəhər əhalisi hesabına kənd əhalisinin sayının artması baş verdikdə süd və süd məhsullarının alıcılarının sayı mütləq müəyyən qədər azalır. Kənd əhalisi hesabına şəhər əhalisinin sayı artıqda isə, əksinə, süd və süd məhsulları alıcılarının sayında artım baş verəcək və bununla eyni zamanda kəndlərdə həmin məhsullarının istehlakının həcmi azalacaqdır. İlk baxışdan bu meyl süd və süd məhsullarına tələbatın həcminə müsbət təsir etməlidir. Lakin maneənin tipi dedikdə problemin vacibliyi yox, onun aradan qaldırılması imkanı nəzərdə tutulur.

2000-2016-ci illərdə şəhər əhalisinin sayı 1,25 dəfə, xüsusi çəkisi isə 2,0 faiz bəndi artmışdır (əlavə 9c). Bu meyl bir çox amillərlə, o cümlədən, ümumi iqtisadi amillərlə müəyyən olunur və konkret bir müəssisənin gücü ilə köklü surətdə həll olunması mümkün olmayan problemdir. Buna görə də ayrıca götürülmüş müəssisə, konkret halda süd emalı müəssisəsi bu problemi necə həll edəcəyini, onu fəaliyyətində necə nəzərə alacağı yollarını axtarmalıdır. Bu meylin süd emalı müəssisələrinin fəaliyyətinə və maneənin tipinə pozitiv təsir etdiyinə görə məhsul çeşidinin artırılması (2-ci istiqamət) və ya istehsalı genişləndirilməsi (4-cü istiqamət) məqsədəuyğundur. Lakin qeyd edilən hər iki istiqamətin realizasiyası əlavə maliyyə, əmək və vaxt resursları tələb edir.

Problemin bir başa aradan qaldırılması strategiyası olan satışın həvəsləndirilməsi və qiymətin aşağı salınması, bir tərəfdən, şəhər əhalisinin sayının artması nəticəsində yaranan problemləri həll etməyəcəkdir, digər tərəfdən isə bu artım tələbin artması ilə müşayiət olunduğu halda məqsədəuyğun deyildir. Bu problemə təcrid olunmuş halda baxıldığı zaman problemdən “yan keçmə” strategiyası çərçivəsində istehsalın ixtisaslaşması və ya təmərküzləşməsi (1-ci istiqamət) və yeni satış bazarlarının axtarılması (5-ci istiqamət) da optimal hesab edilmir. Lakin bu meylin müəssisənin təsirini istisna etdiyindən problemdən yan keçməyə imkan verir. Qeyd etmək lazımdır ki, “yan keçmə” strategiyasının digər tədbirləri kimi bu istiqamət də müəssisənin qeyd edilən problemlə qarşılaşmasını vaxt etibarını ilə

müəyyən qədər təxirə salır. Problemin həllindən imtina edilməsi strategiyasının əsas istiqamətləri müəssisəyə oxşar problemlərin həll edilməməsinin istənilməməsi ilə əlaqədar olan hərəkətlər göstərir. Bura əmtəəlik ehtiyatın artırılması (8-ci istiqamət) və istehsalın “dondurulması” aiddir. Bu zaman belə hesab edilir ki, bu istiqamətlərdə hərəkət, fəaliyyət digər məsələlərlə qarşılaşmadan (“həcm” obrazında strategiyalar təhlil edilərkən) irəli gəlir. Problemin həll olunmasının daha gec vaxta təxirə salınması kimi istehsalın modernizasiyası (9-cu istiqamət) və heç bir şey dəyişmədən vəziyyətin olduğu kimi saxlanması (10-cu istiqamət) ola bilər.

5. Etno mədəniyyət amilləri. Makro mühitin növbəti amillər qrupu olan etno mədəniyyət amillərinin təhlili tədqiqat obyektini üçün onların yaratdıqları əsas problemləri aşkar etməyə imkan vermişdir. Təhlil nəticəsində məlum olmuşdur ki, vaxtaşırı tələbin həcmində tərəddüd yaradan milli bayramlar və adət-ənənələr südəməli müəssisələri üçün daha az təhlükə yaradır əlavə 10a). Bu problemi “zərif-lokal” maneə kimi identifikasiya edilir. Tədqiqat obyektinin fəaliyyətinə təsir edən digər problem ölkə əhalisinin milli xüsusiyyətləridir (əlavə 10b). Məsələn, ölkəmizdə yaşayan digər millətlərlə müqayisədə azərbaycanlılar kərə yağından istifadə üstünlük verirlər. Digər tərəfdən bu problemi köklü surətdə həll etmək mümkün olduğundan onu “zərif-yayılmış” maneə kimi qiymətləndirmək lazımdır. Əhalini milli adət-ənənələrinin yaratdığı problemlər “məhkəm-lokal” maneə tipinə aiddir əlavə 10c). Çünki milli adət-ənənələri radikal surətdə dəyişmək mümkün deyildir, amma ayrı-ayrı istehlakçılar qrupuna onun təsirinə ciddi surətdə azaltmaq mümkündür. Bundan başqa heç də bütün milli adət-ənənələr müəssisənin fəaliyyətinə mənfi təsir etmir. Tələbin həcmi məhdudlaşdıran dini adət-ənənələr və əhalinin inancı daha ciddi problem olduğundan o, “məhkəm-yayılmış” maneə kimi xarakterizə olunur (əlavə 10d). Əhalinin dini adət-ənənələrini dəyişmək heç bir təşkilatın, hətta dövlət aparatının gücü xaricində olduğundan onu birbaşa aradan qaldırmaq mümkünsüzdür (bunun üçün güc tətbiq edilməsi və ya qadağalar qoyulması onu daha da dərinləşdirir və ya “gözəgörünməz edə bilər).

Etno mədəniyyət amillərindən südəməli və südəməli məhsulları bazarında daha ciddi problem yaradan və “zərif-lokal” maneə tipinə aid edilən milli xüsusiyyətlər

amilidir (əlavə 10b). Problemin “aradan qaldırılmasına” doğru edilən istənilən hərəkət hər halda tədqiqat obyektinin bu maneə ilə qarşılaşmasına səbəb olacaqdır. Bu problemi kökündən həll etməyə həll etməyə imkan verən üstünlük verilən dəyərlərə uyğun məhsul istehsalı (3-cü istiqamət) radikal taktiki qərar hesab edilirsə, satışın həvəsləndirilməsi (2-istiqamət) və mövcud məhsulların təbliğ edilməsi ilə eyni zamanda tələbin formalaşdırılması (4-cü istiqamət) istehsalçıların yönümünün dəyişməsindən daha uzun prosesidir. Bundan başqa, həvəsləndirmə formalarının informasiya yayımı vasitələrinin düzgün seçilməməsi üzündən satışın həvəsləndirilməsinə və tələbin formalaşdırılmasına, həmçinin tələbin formalaşdırılmasına sərf edilən xərclər özünü ödəməyə bilər. Qeyd edilənlərlə yanaşı satışın həvəsləndirilməsinin və tələbin formalaşdırılmasının effektivliyini milli xüsusiyyətlərin dayanıqlılığı və həyata keçirilən tədbirlərə istehlacçıların cavab verməməsi səbəbindən də azala bilər. Problemin həllindən yan “keçmə” strategiyası çərçivəsində digər inqrediyentlərdən istifadə etməklə yeni məhsulun hazırlanması (1-ci istiqamət) və yeni ərazilərdə bazarların və ya segmentlərin mənimsənilməsi (5-ci istiqamət) taktiki həll variantları nəzərdən keçirilmişdir. Əgər mövcud hədəf bazarlarında yeni segmentlərin və yeni ərazi bazarların mənimsənilməsi müəssisəni nəzərdən keçirilən problemlərlə qarşılaşmağa yönəldirsə, digər inqrediyentlərdən istifadə etməklə yeni məhsulun hazırlanması variantı bu problemlə qarşılaşmayacaq məhsulların hazırlanmasını nəzərdə tutmalıdır. İlk baxışdan digər inqrediyentlərdən istifadə etməklə yeni məhsulun hazırlanması üstünlük verilən dəyərlərə uyğun məhsul istehsalı ilə (3-cü istiqamətlə) oxşar görünə bilər de bu belə deyildir. Çünki üstünlük verilən dəyərlərə uyğun məhsul istehsalı müəssisəni marketing konsepsiyasına yönəldir və problemi tamamilə həll etməyə imkan verirsə, digər inqrediyentlərdən istifadə etməklə yeni məhsulun hazırlanması isə müəssisəni çox ehtimal ki, müəssisənin marketing istehsal və məhsulun təkmilləşdirilməsi konsepsiyalarına yönəldəcək və problemin konkret müəssisə çərçivəsində həll edilməsini təmin edəcəkdir. Maneənin xarakterini nəzərə aldıqda bu müstəvi çərçivəsində problemin həllindən “yan keçmə” strategiyasının ən daha az münasib variant olduğunu qəbul etmək olar. Həqiqətən də əmtəəlik ehtiyatların

səviyyəsinin artırılması (6-cı istiqamət) problemin mövcudluğuna etinasızlıqla əlaqəli olan fəaliyyət (7-ci istiqamət) bu problemə baxılmasının və həll edilməsinin arzu edilməsinin nəticəsidir. Lakin müəssisənin qarşılaşa biləcəyi problemlərin bütün spektrini nəzərə aldıqda bu fəaliyyət məntiqli ola bilər. Problemin təxirə salınması strategiyasına gəldikdə “həcm” obrazında yaradılmış modelə əsaslan taktiki qərarlarından istifadə edilməsi məqsədəuyğundur. Strategiyanı və taktiki qərarları dəyişmədən milli xüsusiyyətlərin, adət-ənənələrin, üstünlük verilən istehlak dəyərlərinin öyrənilməsi problemə etinasızlıqdan daha münasib fəaliyyətdir. Çünki müəssisə gözləmə mövqeyində olduda bu taktiki qərarına gələcək fəaliyyəti üçün zəruri informasiya əldə etməyə imkan verir. Avadanlıqların və texnologiyanın dəyişdirilməsi də (10-cu istiqamət) problemin yaranması zamanı müəssisənin fəaliyyətin dəyişdirilməsi ilə əlaqəli olmadığından problemin təxirə salınması strategiyasıdır.

6. Süd və süd məhsulları bazarı üçün problemlər yaradan təbii-coğrafi amillərə a) hava-iqlim şəraitinin dəyişməsi, b) yerli relyef, c) su yollarının əlçatanlığı və d) təbii fəlakətlər (qəzalar) aid edilir.

Süd və süd məhsulları üçün ən böyük problemi hava-iqlim şəraitinin dəyişməsi yaradır. Bu amilin özünü biruzə verməsinin çox variantlılığı onu “zərif-lokal” mane kimi qiymətləndirməyə imkan verir (əlavə 11a). Bu amilin çox variantlılığı bu problemə münasibətə süd emalı müəssisələrinin davranışı strategiyasının universal olmalıdır. Məsələn, istehsalın sinxronlaşdırılması üzrə (3-cü istiqamət) qəbul edilən taktiki qərar mövsümdən asılı olaraq həm məhsul istehsalının həcmi artırılmasını, həm də onu həcmi azaldılmasını nəzərdə tutmalıdır. Bu istiqamət problemin həlli baxımından ən məqbul istiqamətdir. Lakin o, istehsal prosesinin tarazlaşdırılması üçün əlavə güc sərf edilməsini tələb edir. Problemin aradan qaldırılması çərçivəsində qiymətin və satış metodlarının dəyişdirilməsi (2-ci istiqamət) və yeni şəraitə uyğun məhsul istehsalı (4-cü istiqamət) ilə əlaqəli variantlara baxıla bilər. Məhsulun qiymətinin və satış metodlarının dəyişdirilməsinə bazarda formalaşmış situasiyaya müvafiq olaraq istehsalın həcmi ixtisar edilməsindən və ya genişləndirilməsindən imtina edilməsi kimi yanaşılsa da o,

hava-iqlim şəraitinin dəyişməsi nəticəsində istehlakçıların tələbində yaranan problemləri həll etməyə imkan verir. Yeni şəraitə uyğun məhsul istehsalını da (4-cü istiqamət) istehsalın həcmnin genişləndirilməsi və ixtisar edilməsi kimi yanaşıla bilər. Lakin 3-cü istiqamətdən fərqli olaraq yeni şəraitə uyğun məhsul istehsalı yalnız mövcud məhsul çeşidinə daxil olan məhsulların istehsal texnologiyasının dəyişdirilməsini nəzərdə tutur. Prinsip etibarı ilə yeni texnologiyanın mənimsənilməsi (1-ci istiqamət) hava-iqlim şəraitinin təsirinə məruz qalmayan məhsul buraxılışı ilə əlaqəli olan problemlər həllindən “yan keçmə” strategiyasının realizə edilməsi variantlarını göstərir. Hava-iqlim şəraitinin dəyişməsinin təsirinə meyilli olmayn yeni bazarların, seqmentlərin axtarılması və hava-iqlim şəraitinin fərqli olduğu digər bazarla çıxma (5-ci istiqamət) problemin həllindən “yan keçmə” strategiyasının alternativ variantı kimi nəzərdən keçirilməlidir. “Zərif-lokal” xarakterli maneələrlə qarşılaşdıqda problemin həllindən “yan keçmə” strateji istiqamətin seçilməsi məqsədəuyğun deyildir. Müəssisənin qarşılaşdığı bəzi çox funksiyalı problemlərin həllində əmtəlik ehtiyatların artırılması (6-cı istiqamət) və diversifikasiya (8-ci istiqamət) kimi idarəetmə qərarlarını da nəzərdən keçirmək olar. Qeyri-şərtsiz problemin həllindən “yan keçmə” olan əmtəlik ehtiyatların həcmnin artırılmasına istiqamətlənmək istehsal xərclərin səviyyəsini mövcud vəziyyətdə saxlamağa imkan verə bilər. Diversifikasiya isə sərbəst maliyyə vəsaitlərini yeni strateji biznes vahidlərinin yaradılmasına yönəltməyə və gələcəkdə müəyyən stabilliyə nail olmağa imkan verəcəkdir.

Nəzərdən keçirilən müstəvi çərçivəsində ən az üstünlük verilməsi məqsədəuyğun olan qərar hava-iqlim şəraitinin dəyişməsinə etinasız yanaşmaq və istehsal rejiminin ciddiləşdirilməsi, sərtləşdirilməsidir (7-ci istiqamət). Problemin təxirə salınması strategiyasının variantlarına da əsas, başlıca variantlar kimi yanaşmaq lazım deyil. Bu tip qərarlara rəqiblərin öyrənilməsini (9-cu variant) və yeni məhsulların hazırlanmasını (10-cu variant) (əlavə 11a-da onlar qeyd edilməmişdir). Bu variantlar digər problemlərin həlli ilə müvəffəqiyyətlə uzlaşır. Lakin təbii-coğrafi amillərin xarakteri ilə müqayisə edildikdə bu variantlar hava-iqlim şəraitinin dəyişməsi ilə əlaqəli olan problemlərin həll edilməsinin arzu edilməməzliyinin



nəticəsidir.

7. Ekoloji amillər. Ekoloji amillərin təhlili nəticəsində maneənin müxtəlif tiplərinə uyğun gələn amillərin: a) ətraf mühitin az (yol verilən hüdudlarda) çirkləndirilməsinin, b) ətraf mühitin həddən artıq çirkləndirilməsinin, c) çirkləndirici maddələrin “yaylım atəşi” kimi atılmasının və d) qəzaların baş verməsinin müəssisənin fəaliyyətinə müəyyən problemlər yaratdığını aşkar etməyə imkan vermişdir. Ətraf mühitin az (yol verilən hüdudlarda) çirkləndirilməsinə “zərif-lokal” maneə kimi yanaşmaq mümkündür (əlavə 12a). Ətraf mühitin həddən artıq çirkləndirilməsində isə problemin xarakteri ciddiləşir və o, “zərif-yayılmış” maneə xarakterli olur (əlavə 12b). Çirkləndirici maddələr ətraf mühitə “yaylım atəşi” kimi atılması “fors-major” hadisələrə aid olduğundan onun aradan qaldırılması mümkün deyildir. Buna görə də problem “möhkəm-lokal” maneə şəkli alacaqdır (əlavə 12c). Daha qlobal xarakterli hər hansı bir qəza və ya təbii fəlakət nəticəsində medana çıxan problem “möhkəm-yayılmış” maneə kimi identifikasiya edilir (əlavə 12d).

Sırr deyildir ki, ölkəmiz ekoloji vəziyyətinə görə uğursuz ərazilərə aiddir. Buna görə də “zərif-lokal” maneə kimi qiymətləndirilən ətraf mühitin az (yol verilən hüdudlarda) çirkləndirilməsi hər yerdə olan problem xarakteri alır (əlavə 12a). Müəssisəni maneə ilə birbaşa “toqquşmaya” aparan, lakin bununla eyni zamanda problemi həll etməyə imkan verən problemin “aradan qaldırılması” strategiyasının variantı daxil olan xammalın saflaşdırılması üzrə fəaliyyətdir (3-cü istiqamət). Bu variant maliyyə, texnoloji və əmək resursları formasında böyük miqdarda əlavə güc tələb edir. Problemin aradan qaldırılması strategiyasının digər variantlarının problemin köklü surətdə həll edilməsi ilə əlaqəsi yoxdur, lakin müəssisəyə onun təsirini istisna etməyə imkan verir. Bu variantlara a) əlavə saflaşdırmaya və digər inqrendiyentlərdən istifadə edilməsinə əsaslanan yeni istehsal texnologiyasının mənimsənilməsi (2-ci istiqamət) və keyfiyyətə nəzarətin artırılması (4-cü istiqamət) aiddir. Yeni istehsal texnologiyasının tətbiqi əlavə maliyyə resursları və vaxt etibarını ilə təxirə salınma tələb edir. Problemin həllinin ən sadə üsulu keyfiyyətə nəzarətin artırılması ilə əlaqəli olan variantdır.

Keyfiyyətə nəzarətin artırılması, gücləndirilməsi məhsul göndərənlərə əlavə əngəllər yaratmaqla özünü xammalın saflaşdırılması (təmizlənməsi) xərclərindən azad etmiş olur. Süd məhsulları bazarının konyunkturası nəzərə alındığı hallarda özünün qənaətciliyi ilə müəssisəni cəlb edən varianta əsas variant kimi baxılması məqsədəuyğun deyildir. Müəssisəyə qeyd edilən amillərin təsirinə məruz qalmamağa imkan verən problemdən “yan keçmə” strategiyasına a) digər ərazilərin bazarlarına çıxma (1-ci istiqamət) və ekoloji təmiz xammalın axtarılması (5-ci variant) variantları aiddir. Digər ərazilərin bazarlarına çıxma müəssisəyə hazırda fəaliyyət göstərdiyi bazarda mövcud olan ətraf mühitin az çirkləndirilməsi problemi ilə qarşılaşmağa imkan verir. Çünki bu yeni bazarı təşkil edən istehlakçılar təklif edilən məhsulun ekoloji cəhətdən təmizliyi barədə məlumatlılıq səviyyəsi aşağı ola bilər və bu səbəbdən müəssisə onun saflaşdırılması, ekoloji normalar uyğunlaşdırılması haqqında düşünməyə bilər. Müəssisəni təmiz (saf) xammalın axtarılmasına istiqamətləndirən istiqamət sosial məsuliyyətli və ya sosial-etik marketing konsepsiyası və bu bazarda onun uzun müddət ərzində fəaliyyət göstərməsi ilə uzlaşır. Lakin problemin həll edilməsinin bu istiqaməti də problemin həll edilməsindən “yan keçmə” strategiyasının variantıdır. Çünki bu variant da ətraf mühitin yol verilən həddə çirkləndirilməsi problemini həll etmir. Bu sadəcə müəssisənin digər bölgələrdən ekoloji cəhətdən təmiz xammal almaqla ətraf mühitin ümumi çirklənməsi fonunda özünün məhsullarının ekoloji təmizliyi ilə fərqlənmək istəməsindən irəli gəlir. Problemin həllindən “imtina edilməsi” strategiyasına münasibətdə ən radikal variant istehsalın həcmnin ixtisar edilməsi və quru südlə işləmək istiqamətidir (7-ci istiqamət). Bu hərəkət həll edilməsi mümkün olan problemin aradan qaldırılmasının arzu edilməz olması və istehsal edilən məhsulun ekoloji təmizliyinə görə məsuliyyət hissi ilə şərtlənir. Bu variant eyni zamanda digər problemlərin həlli ilə uğurla uzlaşdığı halda ona yalnız “həcm” obrazında əsas variant kimi baxmaq olar. Problemin həllindən “yan keçmə” strateji istiqamətinə satışın həvəsləndirilməsi satışın həvəsləndirilməsini (8-ci istiqamət) və problemə etinasızlığı (6-cı istiqamət) aid etmək olar. Doğrudan da həvəsləndirici tədbirlər ekoloji cəhətdən təmiz olmayan məhsulların satışının

həcmi artırır, amma problem yenə də həll edilməmiş olacaqdır. Ətraf mühitin müəssisənin fəaliyyətinə müəyyən təhlükə törədən yol verilən hüdudlarda çirklənməsinə etinasızlıq göstərildiyi halda o, fəaliyyətini əvvəlki rejimdə davam edir. Ətraf mühitin çirklənməsi kütləvi xarakter aldıqda müəssisələrin praktikada tez-tez qarşılaşdığı bu variantlara patologiya kimi deyil, norma kimi yanaşılır. Əksər müəssisələrin rəhbərliyi ətraf mühitin fəlakət və ya fəvqəladə vəziyyəti xarakterli dəyişmələrinə reaksiya verirlər. Mövcud “problemin təxirə salınması” strategiyası kimi istehsalın diversifikasiyası (9-cu istiqamət) və üstünlük verilən istehlak dəyərləri (10-cu istiqamət) təklif olunur. “Problemin təxirə salınması” strateji istiqamətin yuxarıda göstərilən taktiki həll variantları hər halda ətraf mühitin yol verilən hüdudlarda çirklənməsi ilə əlaqəli olmayan məsələlərin həllinə yönəldilir.

Süd və süd məhsulları bazarının müəssisədən kənar xarici mikro mühit amillərində olduğu kimi makro mühit amillərinin yaratdığı problemlərinin həlli imkanlarının müəyyən edilməsi nəticəsində aşağıda qeyd edilənləri nəzərə almaqla hər bir maneə üzrə 4 istiqamət: 1) problemin aradan qaldırılması (dərhal həll edilməsi), 2) problemin həllindən imtina edilməsi, 3) problemin həllindən yan keçmə və 4) problemin həllinin təxirə salınması strategiyalar təklif edilir (onların prioritetini nəzərə almaqla). Bu zaman aşağıdakılar aşkar edilmişdir ki, a) təbii-coğrafi və ekoloji mühit amilləri “zərif-lokal”; b) etno mədəniyyət amilləri “zərif-yayılmış”, c) siyasi-hüquqi, sosial-demoqrafik və elmi-texnoloji amillər “möhkəm-lokal” və ümumi iqtisadi amillər “möhkəm-yayılmış” xarakterli maneələrdir.

Buna uyğun olaraq a) “aradan qaldırma”, b) “yan keçmə”, c) “imtina etmə” və d) “problemin təxirə salınması” strategiyaları və onların realizə edilməsinin nəzərdə tutulan variantları hər bir amil üzrə vacibliyinə görə aşağıda verilən ardıcılıqla həyata keçirilməlidir.

1. Ümumi iqtisadi amilləri (maliyyə sisteminin vəziyyəti qeyri stabilliyi problemi, maneə isə “möhkəm-yayılmış” xarakterlidir) (əlavə 6d): 1.1) problemdən yan keçmə strategiyası – müştərək müəssisənin yaradılması və səhmlərin buraxılması; 1.2) problemin həllindən imtina edilməsi – istehsalın

həcmnin ixtisar edilməsi, lisenziyanın satılması və dar ixtisaslaşma; 1.3) problemin təxirə salınması strategiyası – qiymətin artırılması və yeni satış vasitəçilərinin axtarılması; 1.4) problemin aradan qaldırılması strategiyası – lisenziyanın alınması vasitəsi ilə innovasiya, istehsalın genişləndirilməsi və lobbiləşmə;

2. Siyasi hüquqi amillər (icra orqanlarının yaratdığı əngəllər problemi, “məhkəm-manəə-lokal” xarakterli manəə) (əlavə 7c): 2.1) problemdən “yan keçmə” strategiyası – offşor zonda qeyd olunma və fəaliyyətin profilinin dəyişdirilməsi; 2.2) problemin həllindən imtina edilməsi strategiyası – dövlət tənzimlənməsinin daha yumşaq olduğu başqa regional bazarlara çıxma; bazardan çıxma və ya fəaliyyətin dayandırılması və istehsalın məhdudlaşdırılması; problemin aradan qaldırılması strategiyası – lobbiləşmə, məhkəmə iddiası və gözləmə və problemin təxirə salınması strategiyası - innovasiya layihələrinin hazırlanması; yeni texnoloji avadanlıqların axtarılması.

3. Elmi-texnoloji amillər (böyük həcmdə yeni avadanlıqların təklif edilməsi problemi, “məhkəm-lokal” manəə) (əlavə 8c): 3.1) problemin təxirə salınması strategiyası heç bir şey dəyişdirmədən mövcud vəziyyətin saxlanması və müəssisənin məhsuluna tələbin formalaşdırılması; 3.2) problemin həllindən imtina edilməsi strategiyası – minimal xidmət göstərməklə köhnə avadanlıqların bütün resurslarından istifadə edilməsi; istehsal texnologiyası sahəsində ETTKİ-nin inkişaf etdirilməsi və az rentabelli məhsullar hesabına çeşidin ixtisar edilməsi; 3.3) problemin aradan qaldırılması strategiyası – yeni avadanlığın alınmasına tender elan edilməsi, lizinq yolu ilə maddi-texniki bazanın rekonstruksiyası və lizinq yolu ilə köhnə avadanlıq nümunələrinin aşağı qiymətlə alınması; 4.4) problemin həllindən yan keçmə strategiyası - köhnə avadanlıq istifadə etməklə yeni məhsullar istehsalı və yeni satış bazarların axtarılması.

4. Sosial-demoqrafik amillər (şəhər əhalisinin kənd əhalisi hesabına artması problemi, məhkəm-lokal tipli manəə) (əlavə 9c): 4.1) problemin aradan qaldırılması strategiyası - çeşidin genişləndirilməsi və yeni məhsul istehsalı; istehsalın genişləndirilməsi; Satışın həvəsləndirilməsi; qiymətin azaldılması;

4.2) problemdən yan keçmə strategiyası – ixtisaslaşma və ya istehsalın təmərküzləşməsi; yeni satış bazarların axtarılması; 4.3) problemin təxirə salınması strategiyası - istehsalın modernləşdirilməsi və heç bir şey dəyişdirmədən hər şeyin olduğu kimi saxlanması; 4.4) problemin həllindən imtina edilməsi strategiyası - Əmtəəlik ehtiyatın artırılması, İstehsalın məhdudlaşdırılması və İstehsalın “dondurulması”.

5. Etno mədəniyyət amilləri (problem: milli xüsusiyyətlər, mane: “zərif-yayılmış”) (əlavə 10b): 5.1) problemin aradan qaldırılması strategiyası - üstünlük verilən dəyərlərə uyğun məhsul istehsalı; məhsulun təbliği ilə eyni zamanda müəssisənin ənənələrinə uyğun olaraq tələbin formalaşdırılması və satışın həvəsləndirilməsi; 5.2) problemin həllindən yan keçmə strategiyası - əhalinin adət-ənənələrə uyğun yeni bazarların, seqmentlərin mənimsənilməsi və digər inqrediyentlərdən istifadə etməklə yeni məhsulun hazırlanması; 5.3) problemin təxirə salınması strategiyası –davranış strategiyasını və taktikasını dəyişmədən milli xüsusiyyətlərin, adət-ənənələrin, üstünlük verilən istehlak dəyərlərinin öyrənilməsi; istehsal texnologiyasının və avadanlıqların əvəzlənməsi; 5.4) problemin həllindən imtina edilməsi strategiyası - istehsalın daraldılması (və ya ixtisaslaşma, etinasızlıq və məhsul ehtiyatlarının artırılması).

6. Təbii-coğrafi mühit amilləri (hava-iqlim şəraitinin dəyişməsi problemi, “zərif-lokal” maneə) (əlavə 11a): 6.1) problemin aradan qaldırılması strategiyası - istehsalın sinxronlaşdırılması, qiymətin və satış metodlarının dəyişməsi; yeni şəraitə uyğun məhsul istehsalı; 6.2) problemin həllindən yan keçmə strategiyası - yeni texnologiyanın tətbiqi; yeni bazarların, seqmentlərin axtarılması və digər bazarlara çıxma; 6.3) problemin təxirə salınması strategiyası rəqiblərin öyrənilməsi; yeni məhsulların hazırlanması; 5.4) problemin həllindən imtina strategiyası - etinasızlıq (ciddi istehsal rejimi); ehtiyatların artırılması (anbarlaşdırma); diversifikasiya.

7. Ekoloji amillər (problem: ətraf mühitin yol verilən hüdudlarda çirikləndirilməsi; maneə möhkəm-lokal) (əlavə 12a): 7.1) problemin aradan qaldırılması strategiyası - keyfiyyətə nəzarətin gücləndirilməsi; yeni texnologiyanın

mənimsənilməsi; saflaşdırma (təmizləmə); 7.2) problemin həllindən yan keçmə strategiyası - ekoloji təmiz xammalın axtarılması; başqa ərazilərin bazarlarına çıxma; 7.3) problemin təxirə salınması strategiyası – istehsalın diversifikasiyası; istehsalın miqyasının daraldılması və quru südlə işləmə.

Yuxarıda nəzərdən keçirilən marketinq strategiyaları təsadüfən yox, izahlı və əsaslandırılmış otoloji model əsasında qanunauyğun qaydada seçilir.

Modelin struktur bazası kifayət qədər zəngindir və konkret mühitdə istənilən müəssisənin davranışını əks etdirə bilir.

## Nəticə və təkliflər

Aparılmış tədqiqat işi xülasəsi əsasında aşağıdakı nəticələr əldə edilmiş və təkliflər hazırlanmışdır:

1. Ölkədə həyata keçirilən iqtisadi islahatlar müəssisələrin vəziyyətini köklü surətdə dəyişmiş və onları bazar münasibətlərinin müstəqil təsərrüfat subyektinə çevirmişdir. Yeni iqtisadi şərait və müəssisələrin müstəqilliyinin artırılması həm yeni iqtisadi-hüquqi tənzimlənmə mexanizminin hazırlanmasını, həm də müəssisələrin dövlətlə, tərəfdaşları və əmək kollektivi ilə qarşılıqlı əlaqəsinin yeni formalarından istifadə edilməsini tələb edir. Belə şəraitdə dəqiq və operativ planlaşdırma birinci dərəcəli vəzifə olur. Bazar payı uğrunda rəqabətin kəskinləşdiyi bir şəraitdə strateji marketinq planlaşdırılmasından istifadə edilməsi müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi bazarın dəyişkən və burulğanlı ətraf mühitinə uyğunlaşmasının daha effektiv və operativ vasitəsi olur. Formalaşmış bazar situasiyasından və müəssisənin daxili vəziyyətindən asılı olaraq strateji planlaşdırmanın müxtəlif modellərindən istifadə edilir. Strateji marketinq planlaşdırılmasında modelləşdirmədən istifadə edilməsi müəssisələrin strateji imkanlarının və onun fəaliyyətinə mənfi təsir edən təhlükələrin aşkar edilməsində və inkişaf istiqamətinin müəyyən edilməsində son dərəcə əhəmiyyətli rol oynayır.

2. Marketinq nəzəriyyəsi və praktikasında digər elm sahələrində tətbiq edilmiş müxtəlif aparatlardan istifadə edilir. Lakin metodların marketinq fəaliyyətində tətbiqi gözlənilən nəticələri əldə etməyə imkan verməyə bilər. Buna görə də marketinq fəaliyyətinin səciyyəvi xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq bu metodların bu fəaliyyətə uyğunlaşdırılması zərurəti yaranır. Bununla eyni zamanda onu da qeyd etmək lazımdır ki, digər elm sahələrində götürülmüş metodologiyadan və metodlardan istifadə etmədən marketinq fəaliyyəti üçün metodoloji instrumentariyanın hazırlanması az ehtimal ediləndir, bəlkə də mümkünsüzdür.

3. Qədim Çin “səkkiz triqramma” simvolun kateqoriya-sxemli rekonstruksiyası əsasında hazırlanmış “hərəkət sərbəstliyinə” malik model öyrənilmiş və onun sahibkarlıq subyektlərinin strateji marketinq imkanlarının qiymətləndirilməsində istifadə edilməsi nəzərdən keçirilmişdir. Mühitdə “müstəvi” və “həcm”

obrazları ilə təsvir edilən obyektin “zərif-lokal”, “zərif-yayılmış”, “möhkəm-lokal” və “möhkəm-yayılmış” tipli maneələrlə qarşılaşdığı müəyyən edilmiş və tədqiqat obyektinin bu maneələrlə qarşılıqlı əlaqəsi verilmişdir.

4. Marketingin müəssisədən kənar ətraf mühiti amillərinin təsnifləşdirilməsinə yanaşmalar öyrənilmiş, onların təsnifatı və hər amillər qrupunun tərkib elementləri verilmişdir.

5. 2005-2016-ci illərdə qida məhsulları bazarının ətraf mühit amillərində baş verən dəyişikliklər təhlil edilmiş, burada baş verən pozitiv və neqativ dəyişikliklər ətraflı təhlil edilmiş, baş verən dəyişikliklərin səbəbləri aşkar edilmişdir. Təhlil nəticəsində məlum olmuşdur ki, təhlil edilən dövrdə heyvandarlıq məhsullarının ümumi həcmi və hər həfərə düşən heyvandarlıq məhsullarının həcmi, ticarət dövriyyəsində qida məhsullarının xüsusi çəkisi daim artmağa doğru meyl etmişdir. Müəyyən edilmişdir ki, heyvandarlıq məhsulları bilavasitə qida məhsulları kimi istifadə edilməklə yanaşı digər ərzaq məhsullarının istehsalında istifadə edilir.

6. Marketingin müəssisədən kənar ətraf mühiti amilləri “hərəkət sərbəstliyinə” malik modelə inteqrasiya edilmiş, marketing tədbirlərinə münasibətdə bu modeldən istifadə edilməsinə dair bəzi dəqiqləşdirmələr edilmiş və ətraf mühit amillərinin xüsusiyyətlərini və dinamikasını nəzərə almaqla “müstəvi” obrazında müəssisələrin strateji davranışının sxemi modeli qurulmuşdur.

7. “Hərəkət sərbəstliyinə” malik modelin və marketingin müəssisədən kənar mühiti amillərinin uzlaşdırılması əsasında süd emalı müəssisələrinin strateji imkanlarını qiymətləndirməyə və strateji prioritetlərini qiymətləndirməyə imkan verən metodologiya hazırlanmışdır. Bu metodologiyaya əsaslanaraq marketingin müəssisədən kənar makro və mikro mühit amillərinin hər birinin süd emalı müəssisələrinin fəaliyyətinə yaratdığı 4 başlıca problem, maneə və onların tipi, həmin problemlərin hər biri üçün 8 istiqamətdə həyata keçirilməsi məqsədəuyğun olan tədbirləri əhatə edən 4 strategiya: a) problemin aradan qaldırılması strategiyası, b) problemin həllindən “yan keçmə” strategiyası, s) problemin həllindən imtina strategiyası və d) problemin həllinin təxirə salınması strategiyası müəyyən edilmiş edilmişdir.



8. Süd emalı müəssisələrinin fəaliyyətinin optimal strateji istiqamətlərini müəyyən etməyə imkan verən “hərəkət sərbəstliyinə” malik model əsasında bu müəssisələrin marketinq imkanları qiymtlndirilm, marketinqin müəssisədən kənar mikro və makro mühit amillərin hər biri üçün istifadəsi daha effektli olan strategiya və bu strategiya çərçivəsində həyata keçirilən tədbirlər və onların həyata keçirilməsi ardıcılıđı müəyyən edilmişdir.

### **İstifadə edilmiş ədəbiyyatın siyahısı**

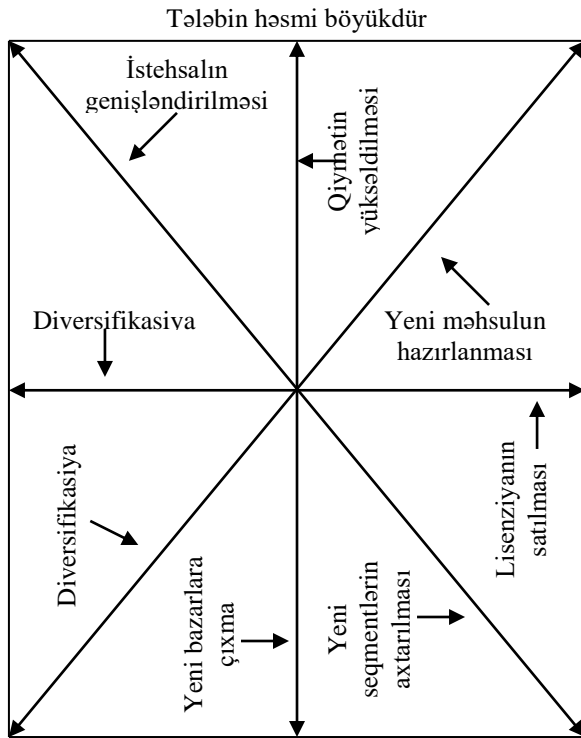
1. Məmmədov A, Marketing, Bakı, İdeal-Print, 2014, 667 s.
2. Академия рынка: маркетинг Пер.с фр. , А.Дайан, Ф.Брукерель,Р.Ланкар и др.; Науч.ред.А. Г. Худокормов, М.: Экономика, 1993, 572 s.
3. Анисимов О. С., Основы методологии и управления, М.: ЦНТИПР Госагропрома РСФСР, 1989, 120 s.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. , Пер. с англ. СПб, Питер Ком, 1999 416 s.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. , Пер. с англ. М.: Экономика, 1989, 680 s.
6. Бибахин В. В. Философия и религия . , ВФ. 1992, № 7, s. 34 - 44
7. Благоев В. Маркетинг в определениях и примерах, Пер. с болгар., Перевод и предисловие А.М.Немчин,. СПб, ДваТриИ, 1993, 377 s.
8. Богданов А.А. Тектология: (Всеобщая организационная наука), В 2-х кн.: КН. 1. 304 с. КН 2 М.: Экономика, 1989, 351 s.
9. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. 160 s.
10. Головач А .В., Шканова Е. Н. Методы регионального анализа потребления и спроса на товары, Киев, Знание, 1985, 16 s.
11. Голубков Е. П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры, М.: Дело, 1995, 192 s.
12. Голубков Е. П., Основы маркетинга: Учебник. - М.: Издательство «Финпресс», 1999, 656 s.
13. Данько Т.П. Управление маркетингом (методологический аспект): Учеб. пособие, М.: ИНФРА-М, 1997, 280с
14. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования, Учебное пособие. - М.: Издательство «Финпресс», 1998, 192 s.
15. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М.: Прогресс, 1987. 348 s.

16. Ковалев А. И., Войленко В. В. Маркетинговый анализ. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996, 256 с.
17. Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. М.: Прогресс, 1993, 656 с.
18. Кревенс Д., Стратегический маркетинг, М., ООО «И. Д.Вильямс, 2017, 512 с.
19. Крючков В. Н., Разумов В. И. Символ «пентаграмма» в диагностике состояния фирмы и модель Мак-Кинси «7S» . , Проблемы коммерческой деятельности в регионе. Труды I научно-практической конференции. Т. 1. Омск, 1996, 69- 77 с.
20. Кузнецов Ю. Развитие методологии менеджмента. , Проблемы теории и практики управления, 1997, №4, 110-114 с.
21. Кунаев А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие., М.: Изд-во МГУК, 1998, 80 с.
22. Маркова В. Д. Маркетинг услуг. М.: Финансы и статистика, 1996, 126 с.
23. Моисеева Н., Порецкий В. Стратегический маркетинг, как основа преодоления кризисной ситуации на фирме . , Маркетинг 1997, №6, 56-63 с.
24. Разумов В.И., Сизиков В.П. Качественная модель уравнений Максвелла и ее роль в понимании природы радиоволн., Материалы Первой международной научно-практической конференции: “Информационные технологии и радиосети 96”, Омск: Изд-во ОмГУ, 1996, 67 - 68 с.
25. Разумов В.И., Сизиков В.П. Языки построения качественной модели динамичной АСУ . , Материалы III Международной научно-технической конференции “Микропроцессорные системы автоматизи”. Новосибирск: Изд- во НГТУ, 1996, 29 – 30 с.
26. Разумов В.И., Сизиков В.П. Языки построения качественных моделей АСУ., Динамика систем, механизмов и машин: Международн. научн. технич. конф. - Омск 21-23 ноября 1995 г Омск: Изд-во ОмГТУ. Кн. 3. 74-75с.

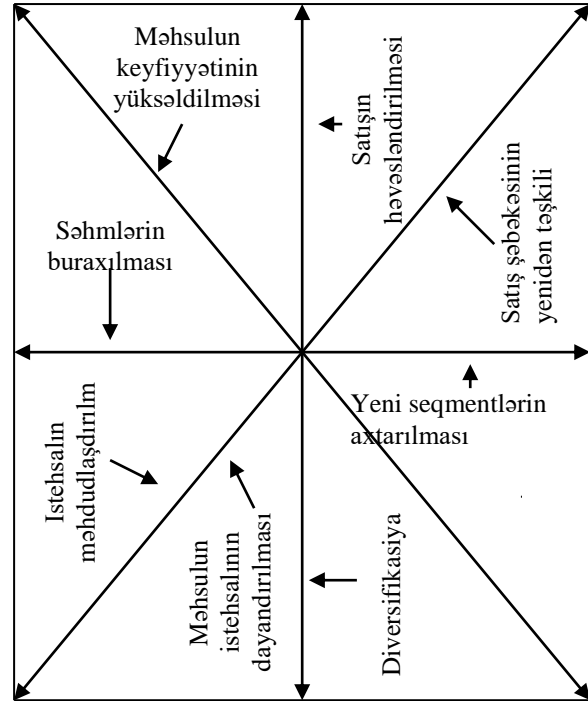
27. Разумов В.И., Ушаков А.Н. Воспитание основ логической культуры при обучении боевым искусствам и формирование нравственности у молодежи . , Интеллектуализация общества и творчества. Новосибирск : ИФиПР СО РАН, 1991. 111-123 с.
28. Дж.Сорос «Алхимия финансов. Рынок: как читать его мысли» , М.: Инфра-М, 1996, 416 с.
29. Стратегическое планирование , Под ред. Уткина Э.А. М.: ЭКМОС, 1998. 440 с.
30. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой , Под общ. ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. СПб.: Специальная литература, 1996. 510 с.
31. Теслинов А.Г. Развитие систем управления. М.: ВА им.Ф. Э. Дзержинского, 1997. 200 с.
32. Фаснахт Р. Стратегическое пространство для реальных маркетинговых решений. , Проблемы теории и практики управления. 1995. №5, 86-90 с.
33. Шпакин А.Н. Механизмы управления потребительским рынком., Муниципальное регулирование потребительского рынка товаров и услуг: Материалы II-го семинара-совещания секции АСДГ.Омск,1998.29-37с.
34. Щепакин М., Фойгель М. Адаптивный маркетинг на предприятии. Маркетинг 1997. №1, 39-42 с.
35. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг. Пер.с англ.М.:Экономика, 1990, 350с.
36. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. 2-е изд., испр. и доп. М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», издательство «ГНОМ-ПРЕСС», 1998. 384 с.
37. [management61.ru](http://management61.ru) , [index?do=static](http://management61.ru/index?do=static)
38. [rsue.ru](http://rsue.ru), [avtoref.MaierSV](http://rsue.ru/avtoref/MaierSV) , [MaierSV.pdf](http://rsue.ru/avtoref/MaierSV/MaierSV.pdf)

## Əlavə 1. İstehlakçların yaratdığı problemlər və onların həllinin strateji istiqamətləri

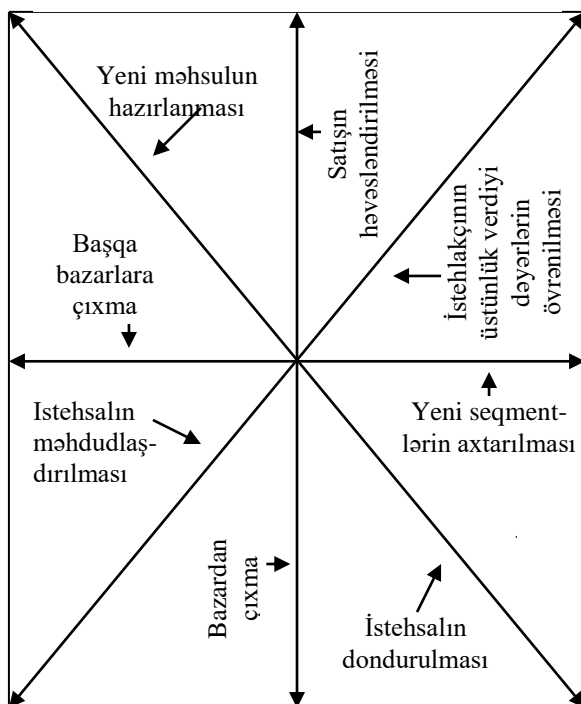
Əlavə 1a. Problem kimi məhsula yüksək tələblər olan istehlakçılar çıxış edir – maneə zərif-lokaldır



Əlavə 1b. Problem kimi istehlakçının həcmi azaldan istehlakçılar çıxış edir – zərif-vayılmış maneə Müəssisənin məhsulunu almır, rəqiblərin məhsuluna üstünlük verirlər

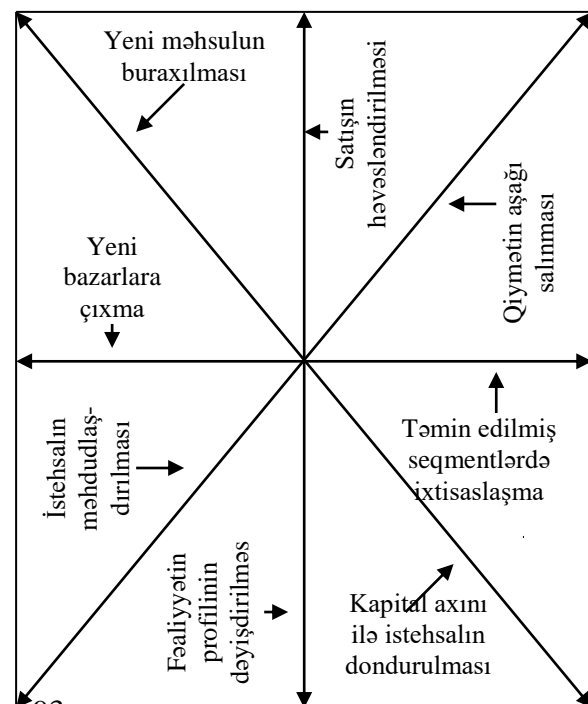


Əlavə 1c. Problem kimi müəssisənin məhsul almıyan və əvəzedici məhsullara üstünlük verən istehlakçılar çıxış edir – möhkəm-lokal maneədir. İstehlakın həcmi azaldır, əvəzedici məhsullara üstünlük verirlər



Əlavə 1d. Problem kimi ödəmə qabiliyyəti olmayan istehlakçılar çıxış edir – möhkəm-vayılmış maneədir

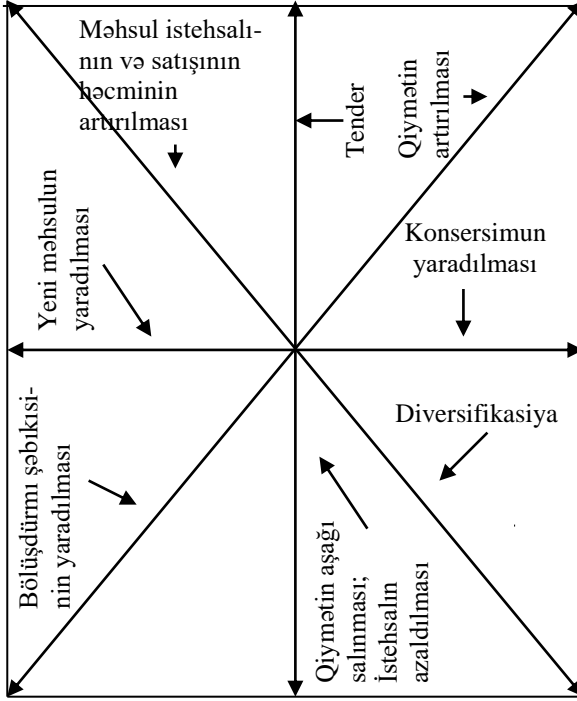
Ödəmə qabiliyyəti deyildirlər



## Əlavə 2. Satış vasitəçilərinin yaratdığı problemlər və onların həllinin strateji istiqamətləri

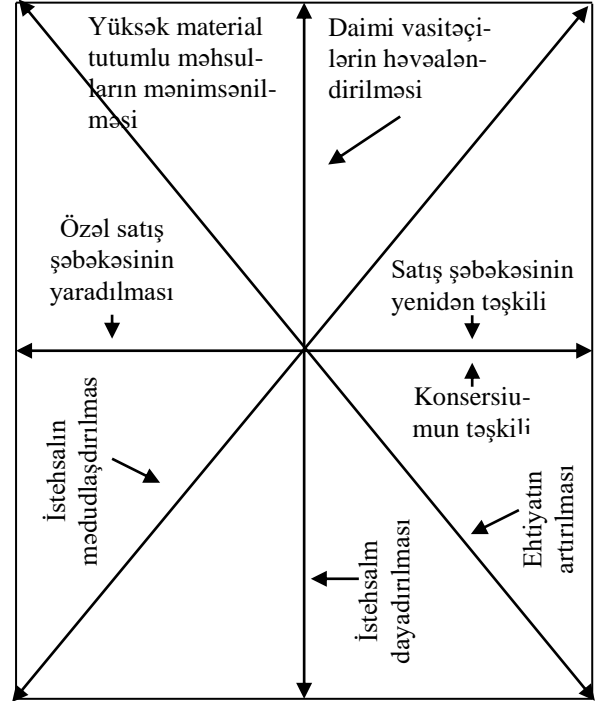
Əlavə 2a. Problem (mane) kimi yüksək tələbi olan və (və ya) sayları çox olan satış vasitəçiləri çıxış edir – zərif-lokal maneə

Sayı çoxdur. Yüksək tələbləri vardır



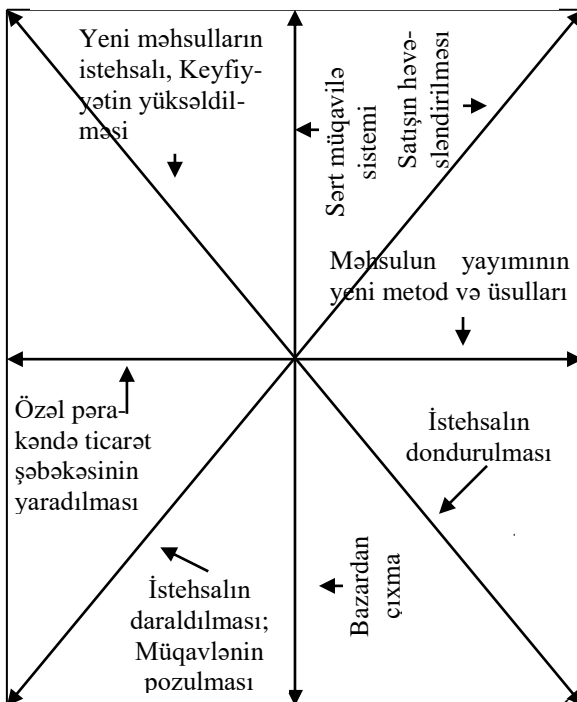
Əlavə 2b. Problem (mane) kimi sayı azalan satış vasitəçilər çıxış edir – zərif-yayılmış manelər

Vasitəçilərin sayı azalır.



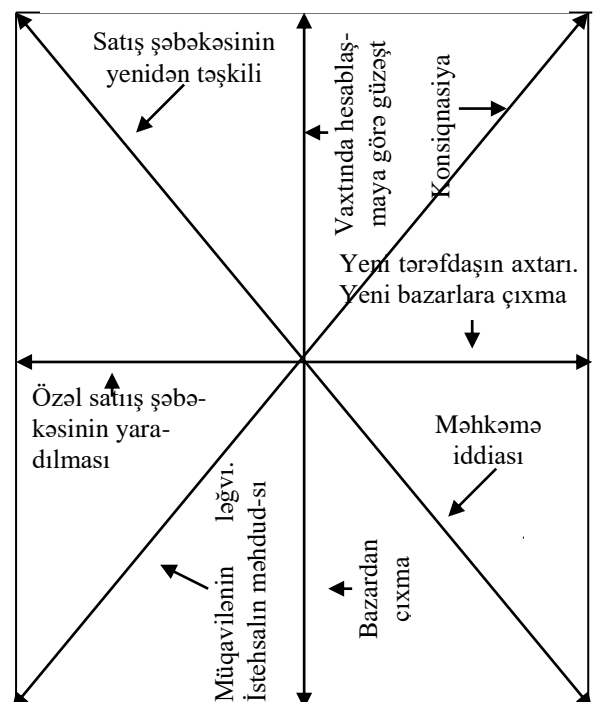
Əlavə 2c. Problem (mane) kimi müəssisənin məhsuluna marağı azalan və rəqiblərin məhsuluna keçən satış vasitəçiləri çıxış edir – möhkəm-lokal maneə

Rəqiblərə xidmət edir. Marağı azalır



Əlavə 2d. Problem (mane) kimi məhsulun dəyərini vaxtında ödəməyən və (və ya) ödəmə qabiliyyəti olmayan vasitəçilər çıxış edir – möhkəm-yayılmış maneə

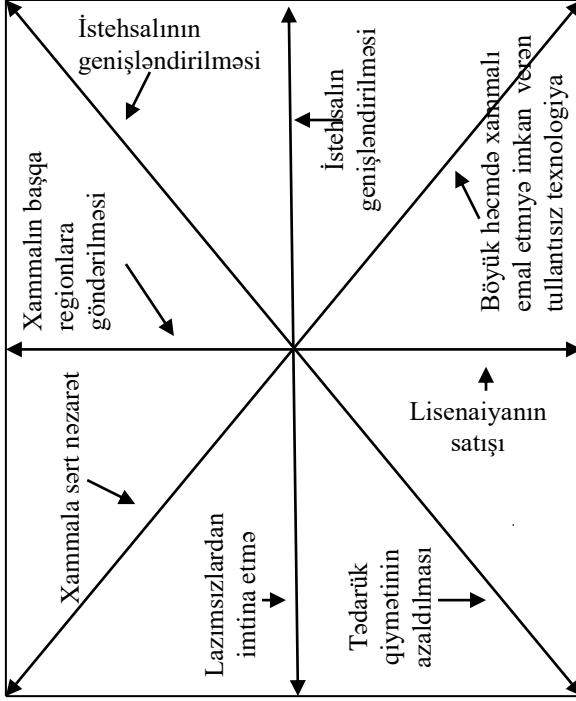
Ödəmə qabiliyyəti deyildir



### Əlavə 3. Məhsulgöndərənlərin yaratdığı problemlər və onların həllinin strateji istiqamətləri

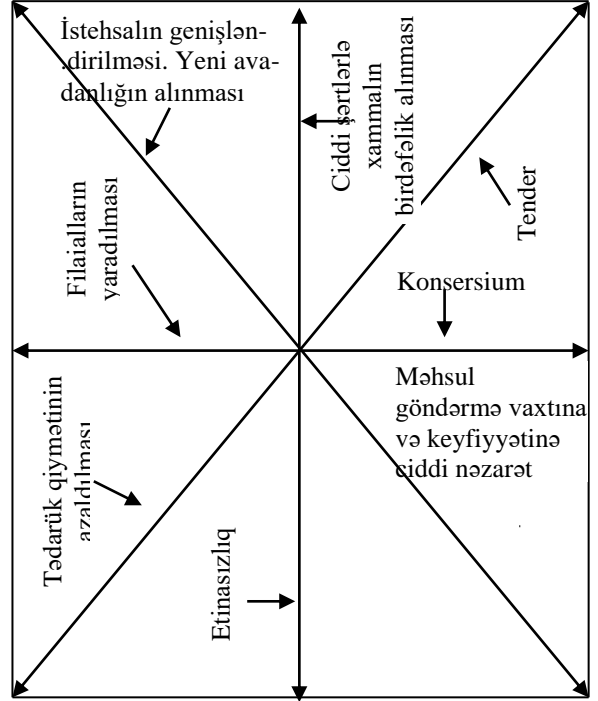
Əlavə 3a. Problem (mane) kimi çox adda xammal təklif edən məhsulgömdərənlər çıxış edir zərif-lokal maneə

Çoxlu adda xammal təklif edir



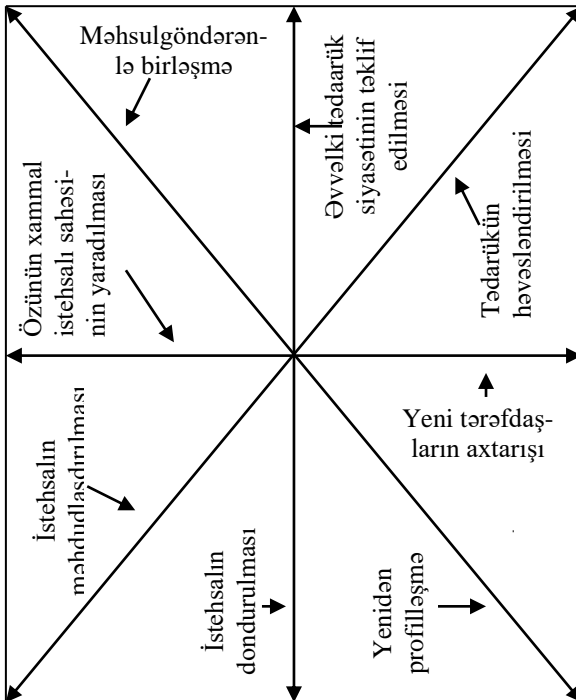
Əlavə 3b. Problem (mane) kimi sayları artan məhsulgömdərənlər çıxış edir zərif-yayılmış maneə

Bazara yeni məhsul göndərənlər çıxır



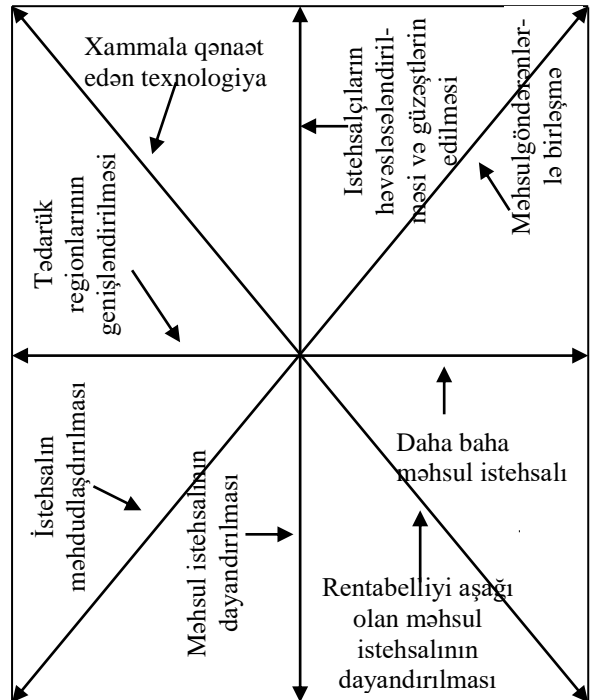
Əlavə 3c. Problem (mane) kimi müəssisə ilə əməkdaşlıqdan imtina edən məhsulgöndərənlər çıxış edir – möhkəm lokal maneə

Bizimlə işləməkdən imtina edir



Əlavə 3d. Problem kimi istehsalı ixtisar edən və (və ya) məpud adda xammal təklif edən məhsul göndərənlər çıxış edir – möhkəm-yayılmış maneə

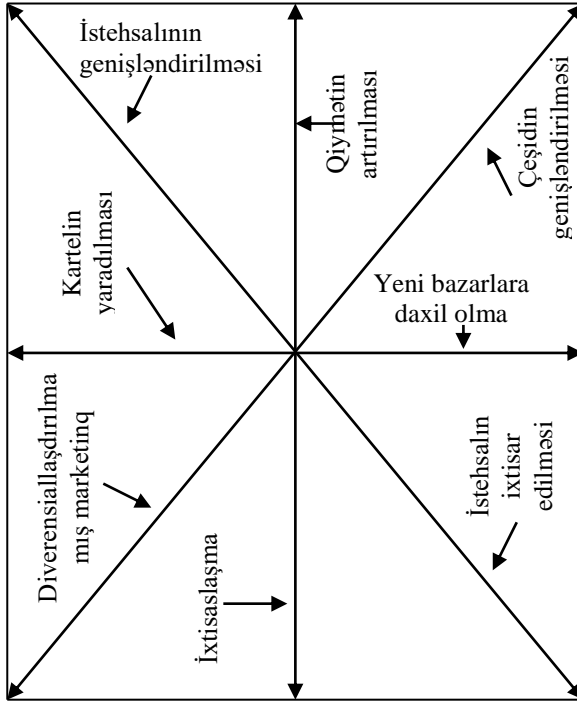
İstehsalın həcmi ixtisar edir (xammalı azdır)



## Əlavə 4. Rəqiblərin yaratdığı problemlər və onların həllinin strateji istiqamətləri

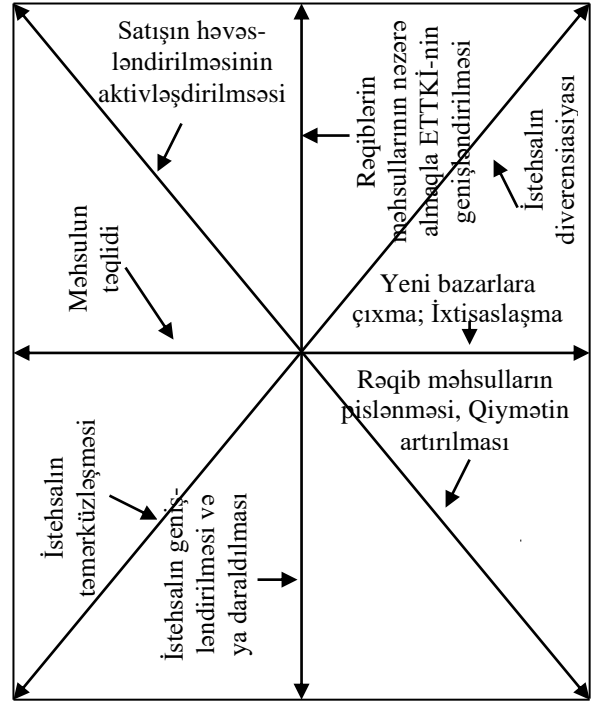
Əlavə 4a. Problem (mane) kimi rəqabətin olmaması çıxış edir - zərif-lokal maneə

Rəqabət yoxdur və ya zəifdir



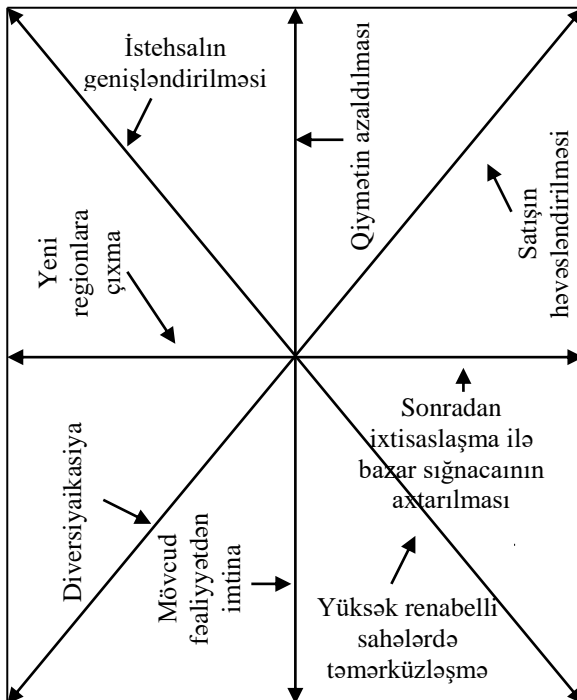
Əlavə 4b. Problem (mane) kimi rəqabətin olmaması çıxış edir - zərif-lokal maneə

Rəqiblərin innovasiyası



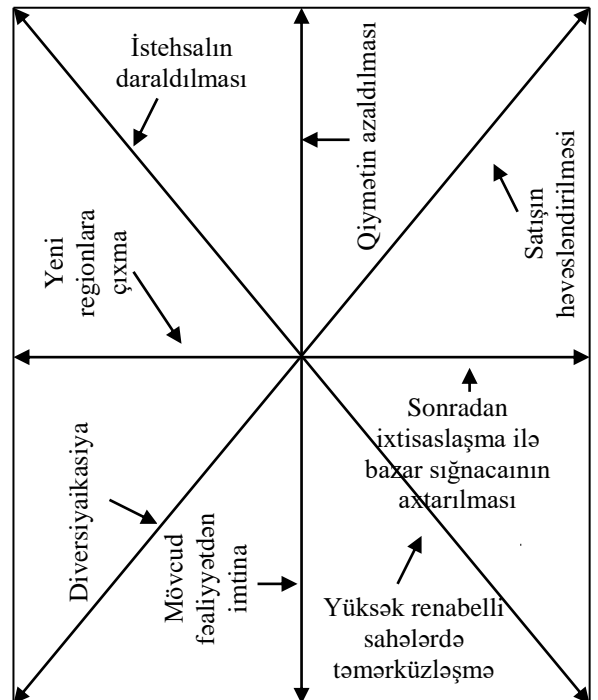
Əlavə 4c. Problem (mane) kimi bazara yeni rəqiblərin daxil olması çıxış edir – möhkəm-lokal maneə

Bütün istiqamətlər üzrə rəqabətin səviyyəsi yüksəkdir



Əlavə 4d. Problem (mane) kimi sayı artan rəqiblər və eyni zamanda rəqabətin güclənməsi çıxış edir – möhkəm-yayılmış maneə

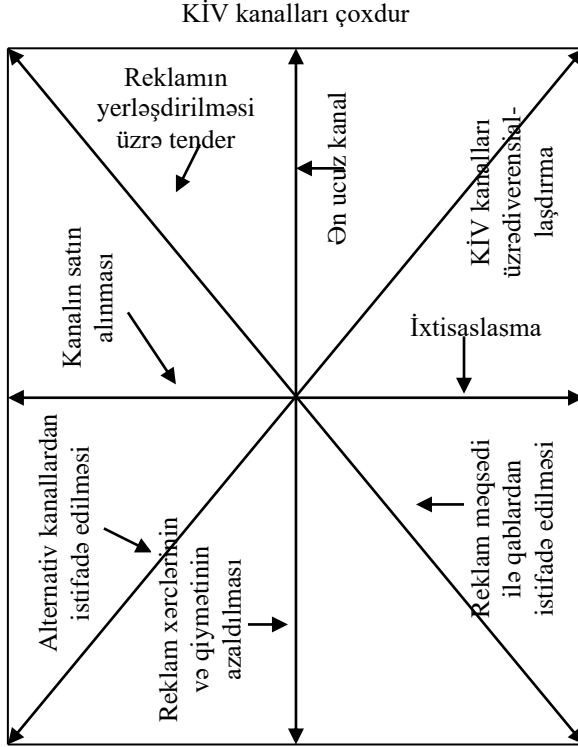
Bütün istiqamətlər üzrə rəqabətin səviyyəsi yüksəkdir



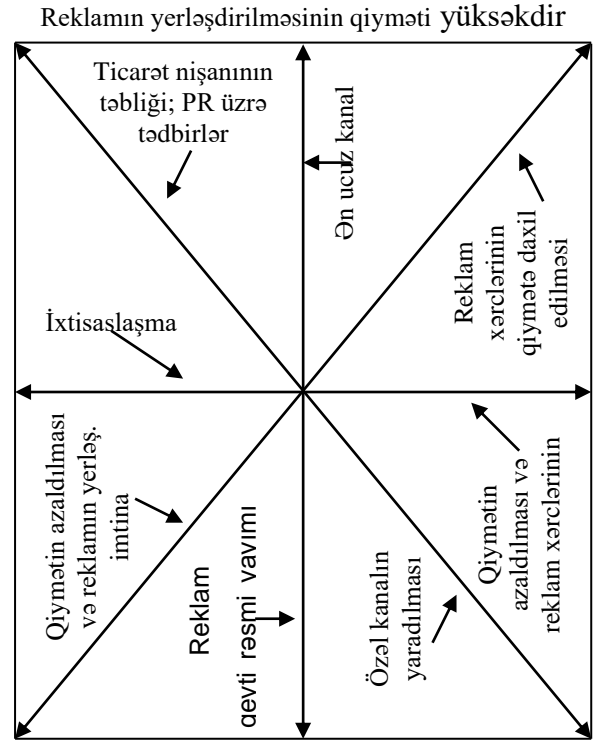


## Əlavə 5. Kontakt auditoriyasının yaratdığı problemlər və onların həllinin strateji istiqamətləri

Əlavə 5a. Problem (mane) kimi kontakt auditoriyası çıxış edir – çoxlu sayda KİV kanalları yaranır -- zərif-lokal maneə

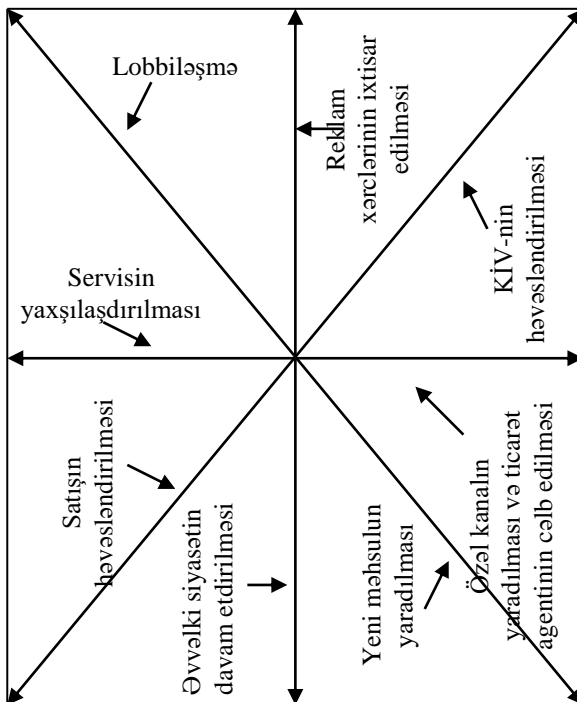


Əlavə 5b. Problem kimi reklamın yerləşdirilməsi xərclərini artıran kontakt auditoriyası (KİV) çıxış edir - zərif-yayılmış maneə



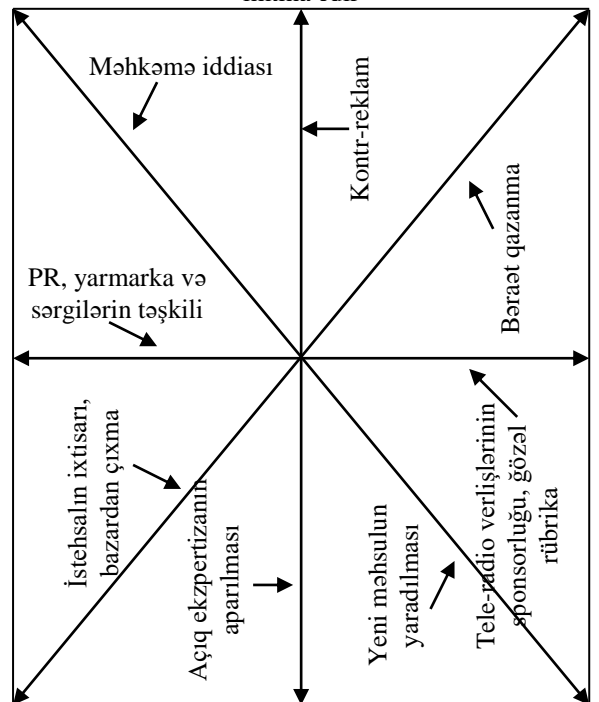
Əlavə 5c. Problem kimi KİV-nin sayının azalmasına və kontaktın mürəkkəbləşməsinə səbəb olan çıxış edir – möhkəm-lokal maneə

Kontakt auditoriyası ilə çətinləşmiş və KİV-nin sayı azalmışdır



Əlavə 5d. Problem kimi neqativ rəy yaradan kontakt auditoriyası çıxış edir (KİV-i reklamın yerləşdirilməsindən imtina edir) – möhkəm-vavımlı maneə

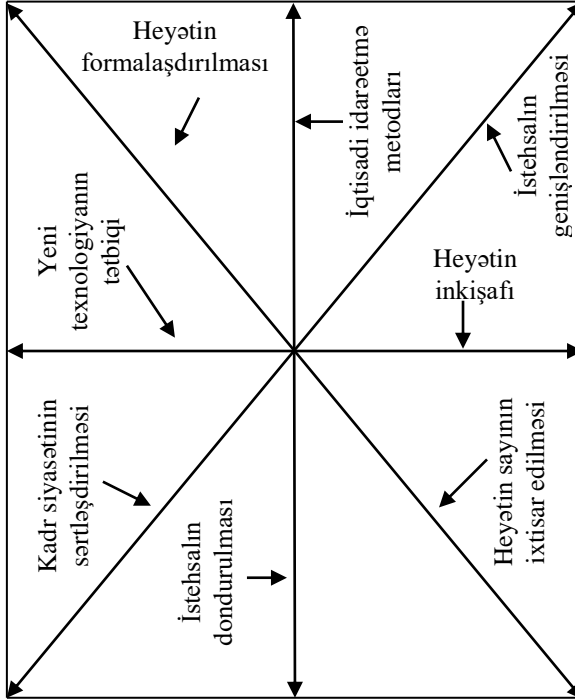
Neqativ rəy yaradır. reklamın yerləşdirilməsindən imtina edir



## Əlavə 6. Ümumiqtisadi amillərin yaratdığı problemlər və onların həllinin strateji istiqamətləri

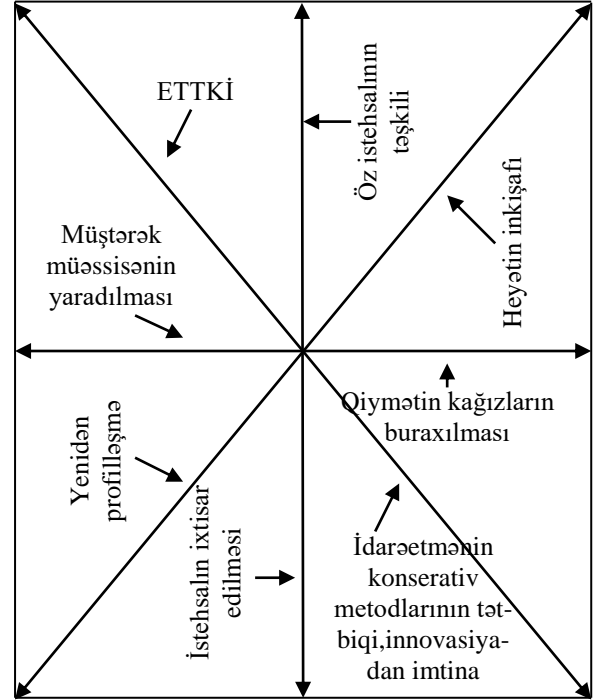
Əlavə 6a. Problem (mane) kimi əmək bazarına təsir göstərən ümumiqtisadi amillər çıxış edir - zərif-lokal maneə

Əmək qabiliyyətli əhəlinin sayında artım baş verir



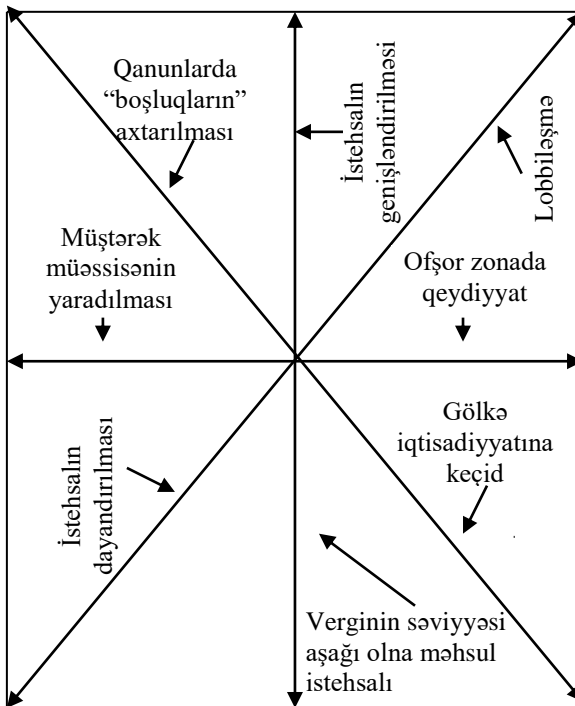
Əlavə 6b. Problem (mane) kimi istehsalın vəziyyətinə təsir göstərən ümumiqtisadi amillər çıxış edir - zərif-yayılmış maneə

İstehsalın vəziyyəti dəyişir



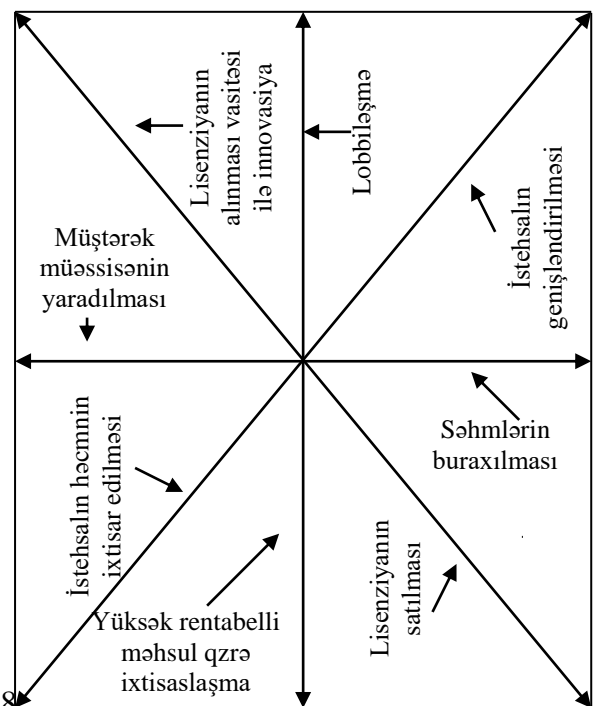
Əlavə 6c. Problem kimi vergi qoyma sistemini sərtləşdirən ümumiqtisadi amillər çıxış edir - möhkəm-lokal maneə

Vergi qoyma sisteminin sərtləşdirilməsi



Əlavə 6d. Problem kimi maliyyə sisteminin dayanıqlılığına təsir göstərən ümumiqtisadi amillər çıxış edir - möhkəm-yayılmış maneə

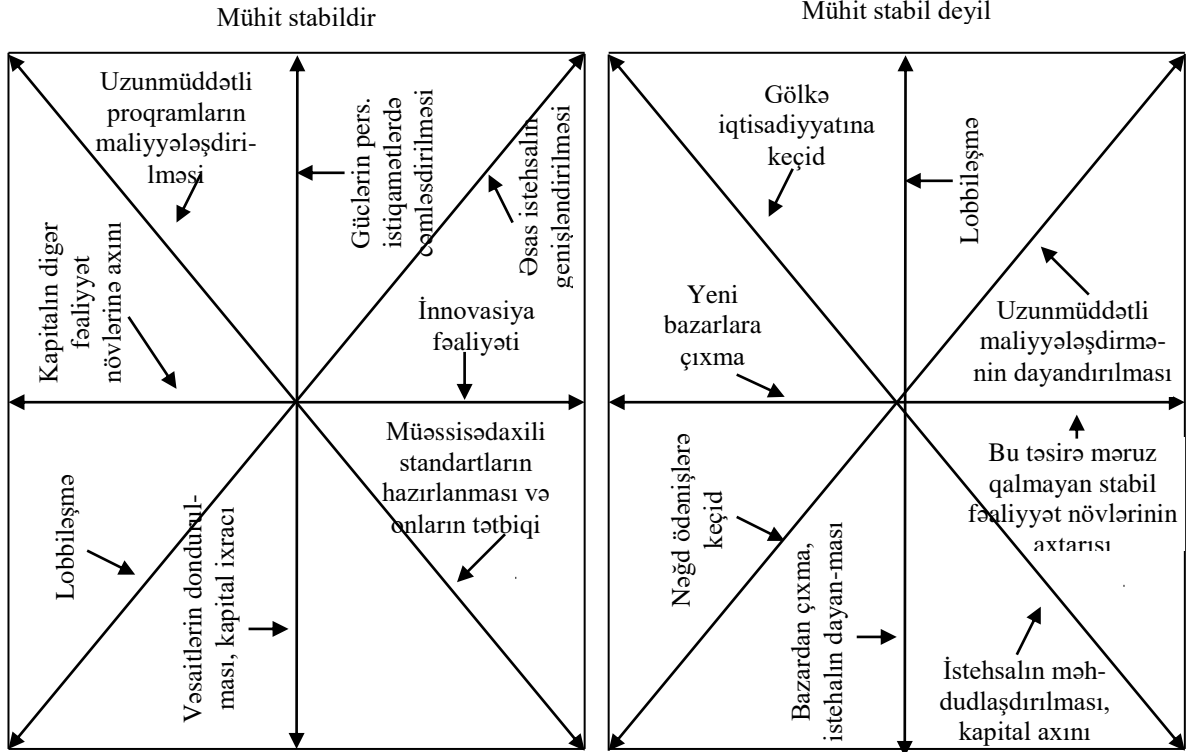
Maliyyə sisteminin qeyri dayanıqlığı



## Əlavə 7. Hüquqi-siyasi amillərin yaratdığı problemlər və onların həllinin strateji istiqamətləri

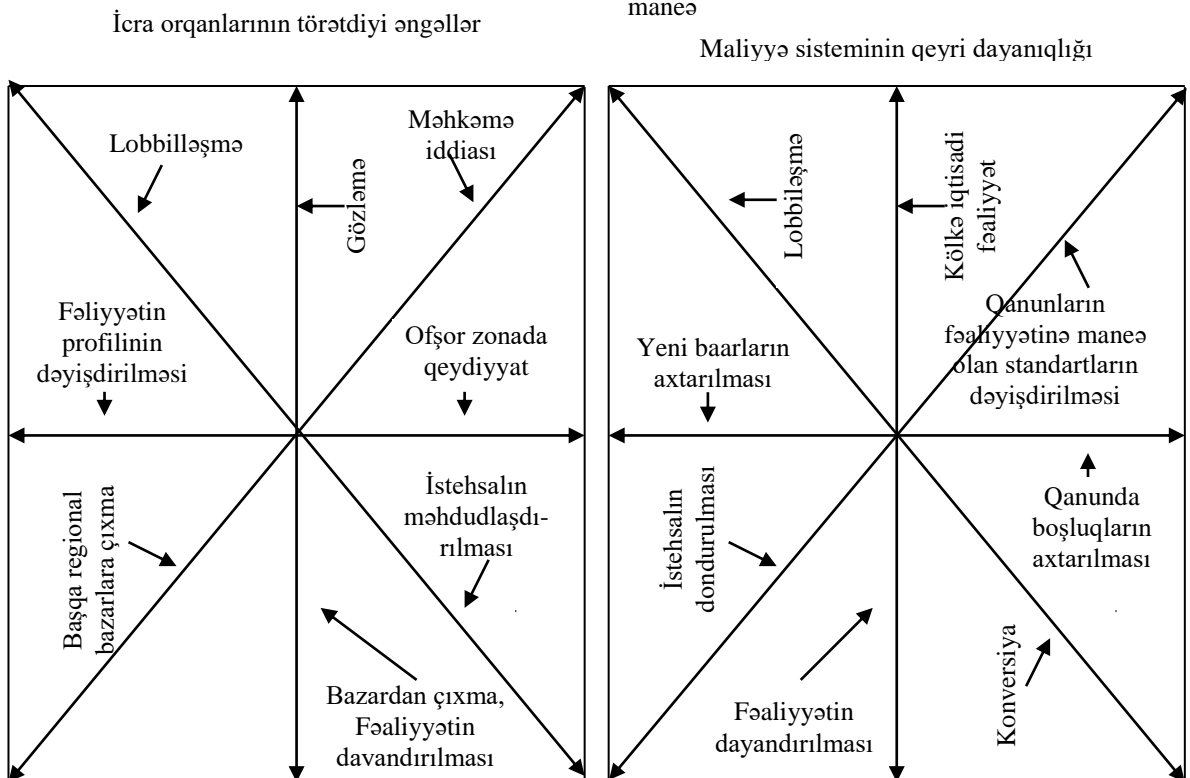
Əlavə 7a. Problem (mane) stabil mühitdə yaranan siyasi-hüquqi amillər çıxış edir - zərif-lokal maneə

Əlavə 7b. Problem (mane) kimi qeyri-stabil mühitdə yaranan siyasi-hüquqi amillər çıxış edir - zərif-yayılmış maneə



Əlavə 7c. Problem kimi icra orqanların törətdiyi əngəllər nəticəsində yaranan siyasi-hüquqi amillər çıxış edir - möhkəm-lokal maneə

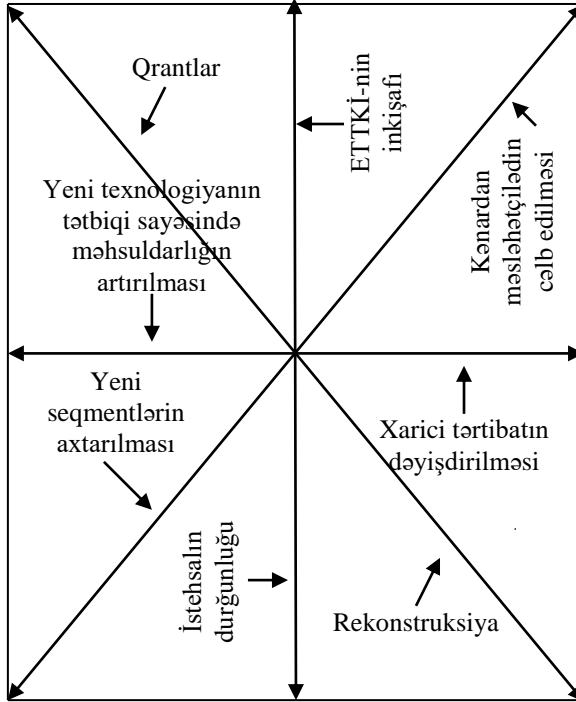
Əlavə 7d. Problem kimi müəssisənin fəaliyyətini məhdudlaşdıran qanunları qəbulu nəticəsində yaranan amillər çıxış edir - möhkəm-yayılmış maneə



## Əlavə 8. Elmi-texnoloji amillərin yaratdığı problemlər və onların həllinin strateji istiqamətləri

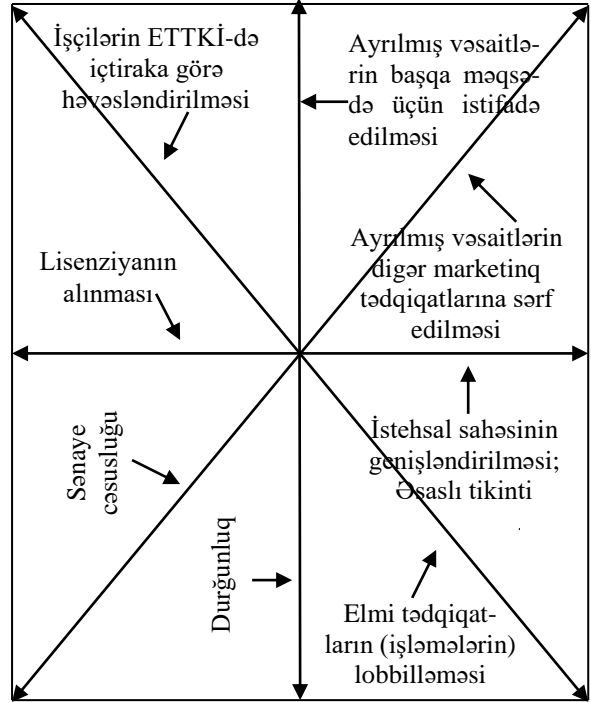
Əlavə 8a. Problem (mane) kimi elmi işləmələr olmadığı halda özünü biruzə elmi-texnoloji amillər çıxış edir - zərif-lokal maneə

Elmi-texnoloji işləmələr mövcud deyil



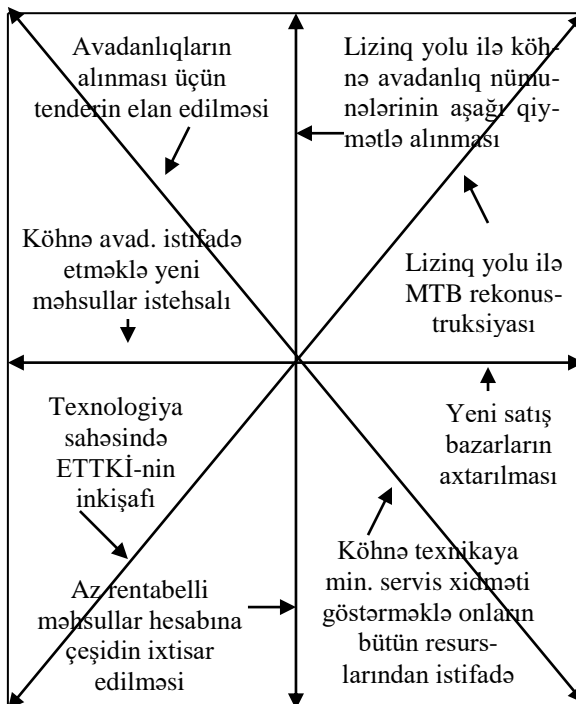
Əlavə 7b. Problem (mane) kimi ETTKİ-yə təsxiatların artması nəticəsində özünü biruzə elmi-texnoloji amillər çıxış edir - zərif-yayılmış

ETTKİ-yə təsxiatların həcmi artır



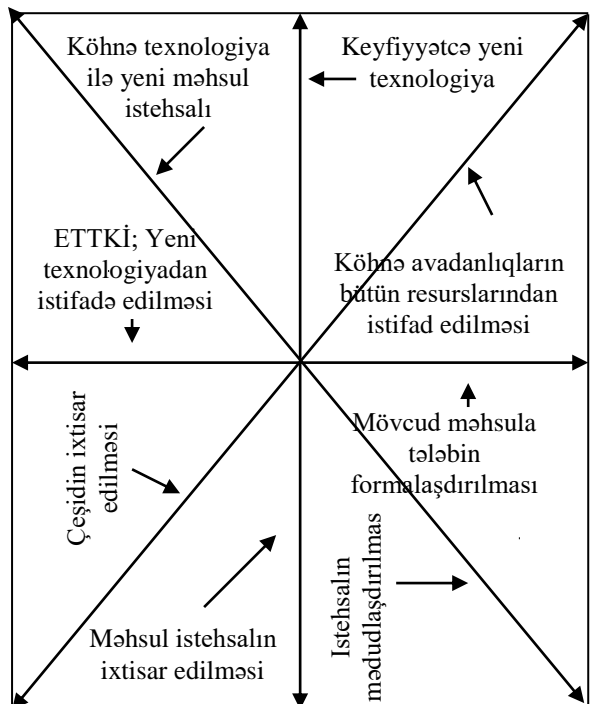
Əlavə 7c. Problem kimi yeni avadanlıqların təklif edilməsi nəticəsində özünü biruzə elmi-texnoloji amillər çıxış edir - möhkəm-lokal maneə

Yeni avadanlıqların təklif edilməsi



Əlavə 7d. Problem kimi keyfiyyətə yeni texnologiyanın yaranması nəticəsində özünü biruzə verən elmi-texnoloji amillər çıxış edir - möhkəm-yayılmış maneə

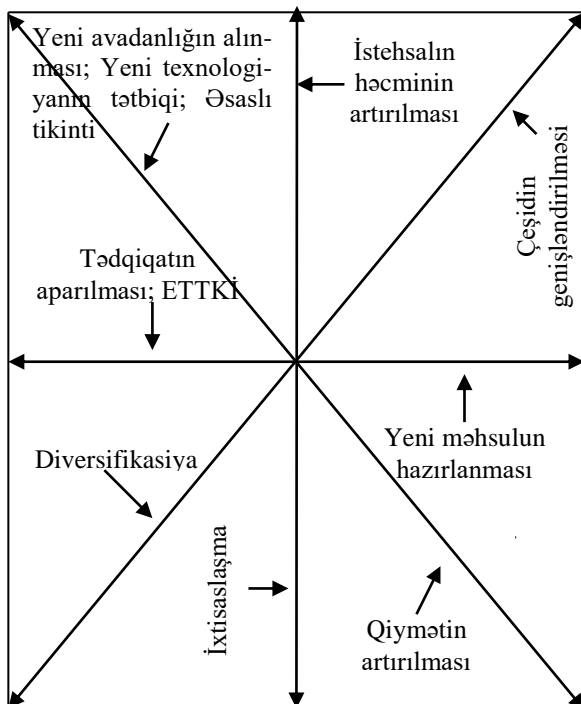
Keyfiyyətə yeni texnologiyalar



## Əlavə 9. Sosial-demoqrafik amillərin yaratdığı problemlər və onların həllinin strateji istiqamətləri

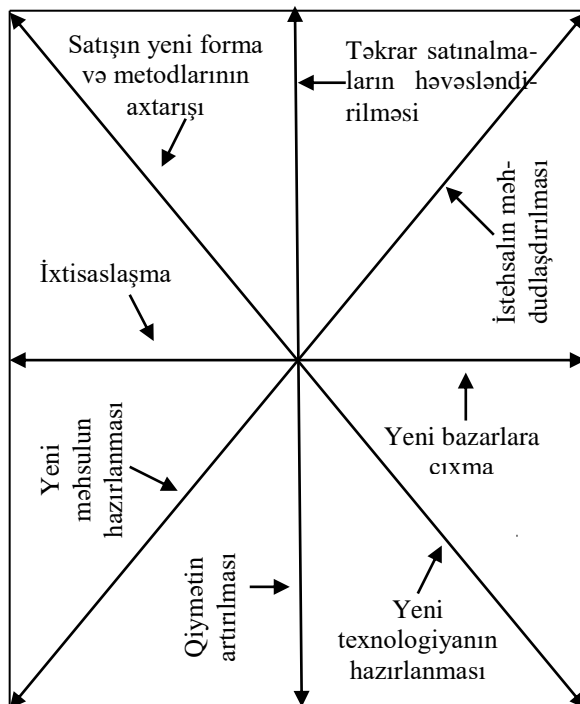
Əlavə 9a. Problem (mane) kimi əhalinin ümumi sayının artması nəticəsində özünü biruzə social-demoqrafik amillər çıxış edir - zərif-lokal maneə

Əhalinin sayı artır



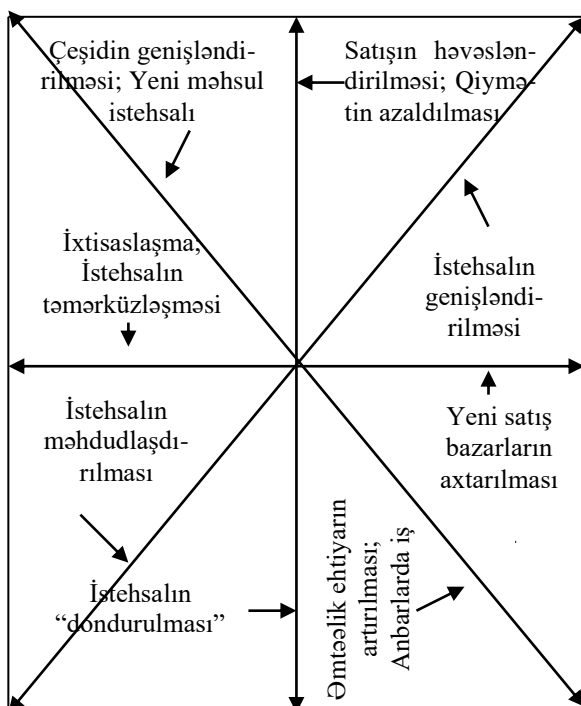
Əlavə 9b. Problem (mane) kimi əhalinin ümumi sayının azalması nəticəsində özünü biruzə elmi-texnoloji amillər çıxış edir - zərif-yayılmış maneə

Əhalinin sayı azalır



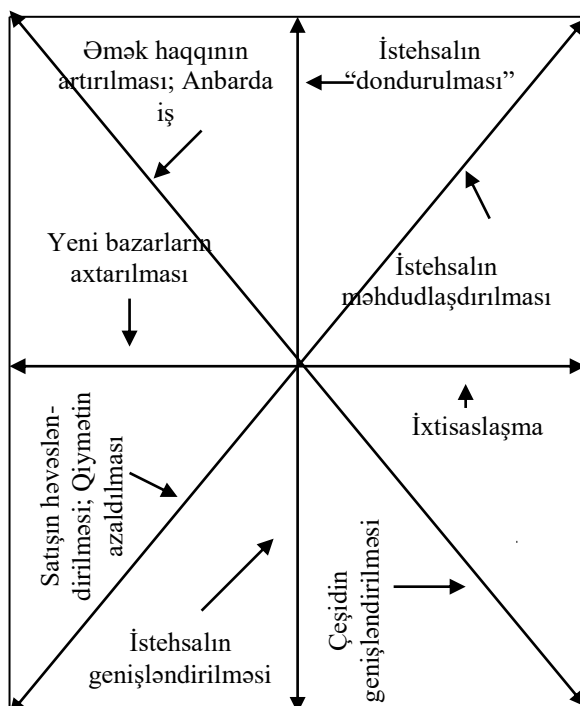
Əlavə 9c. Problem kimi kənd əhalisi hesabına şəhər əhalisinin artması nəticəsində özünü biruzə elmi-texnoloji amillər çıxış edir - möhkəm-lokal maneə

Şəhər əhalisinin kənd əhalisi hesabına artması



Əlavə 9d. Problem kimi şəhər əhalisi hesabına kənd əhalisinin artması nəticəsində özünü biruzə verən elmi-texnoloji amillər çıxış edir - möhkəm-yayılmış maneə

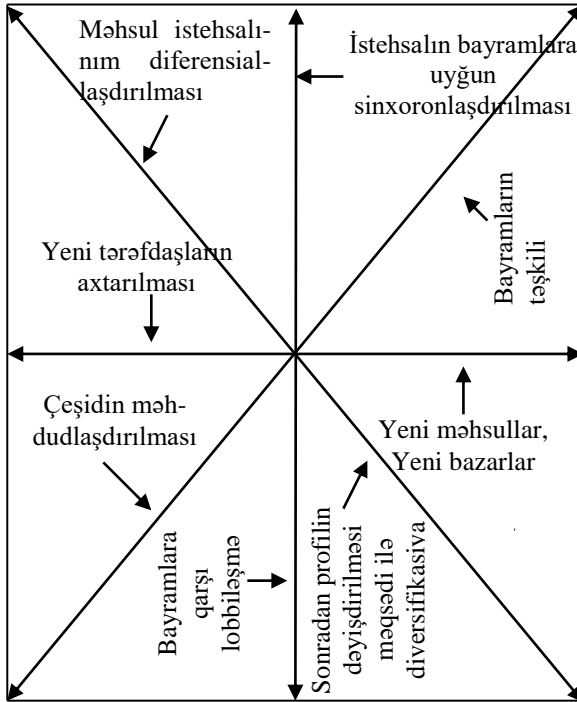
Kənd əhalisinin şəhər əhalisi hesabına artması



## Əlavə 10. Etno mədəniyyət amillərin yaratdığı problemlər və onların həllinin strateji istiqamətləri

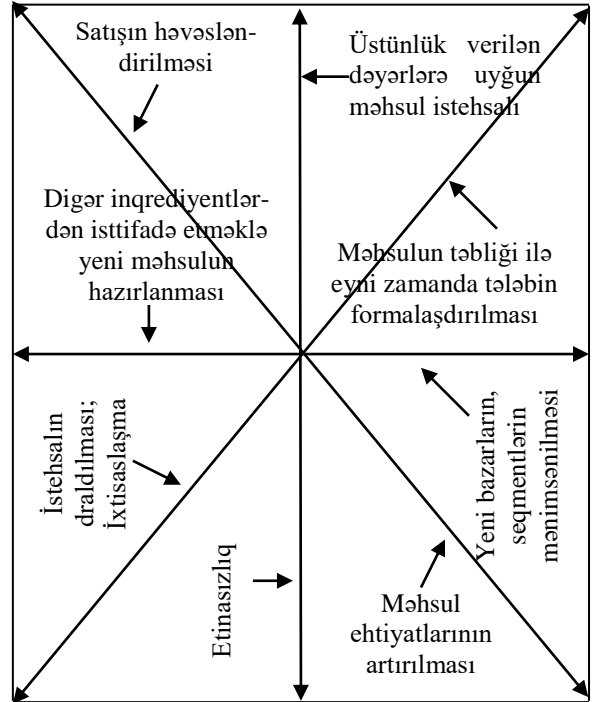
Əlavə 10a. Problem kimi milli bayramlarda və adət-ənənələrdə özünü biruzə verən etno-mədəni amillər çıxış edir - zərif-lokal maneə

Milli bayramlar və adət-ənənələr



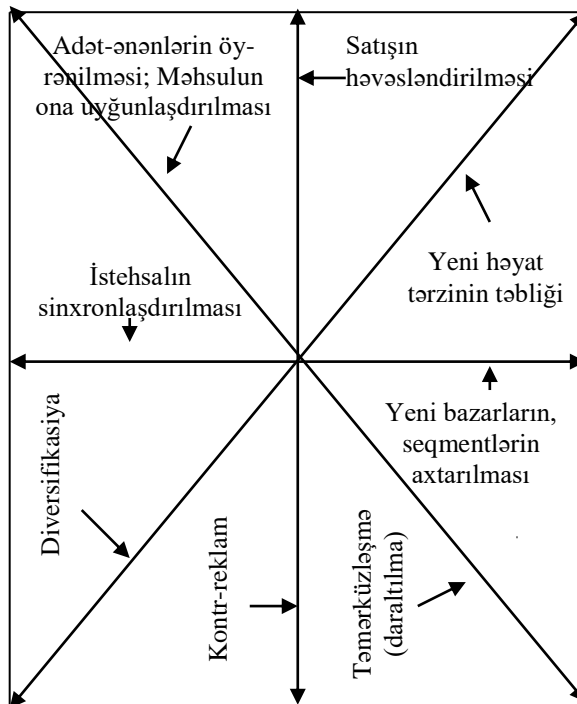
Əlavə 10b. Problem kimi müəyyən qrup istehlakçıların xüsusiyyətlərində özünü biruzə verən elmi-texnoloji amillər çıxış edir - zərif-yayılmış maneə

Milli xüsusiyyətlər



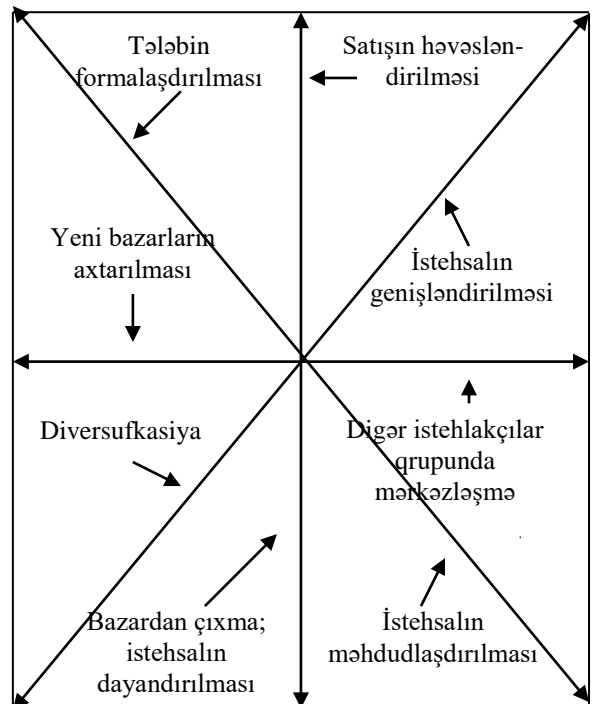
Əlavə 10c. Problem kimi milli adət-ənənələrdə özünü biruzə etno-mədəni amillər çıxış edir - möhkəm-lokal maneə

Milli adət-ənənələr



Əlavə 10d. Problem kimi dini ənənələrdə və millətin inancında özünü biruzə verən elmi-texnoloji amillər çıxış edir - möhkəm-yayılmış maneə

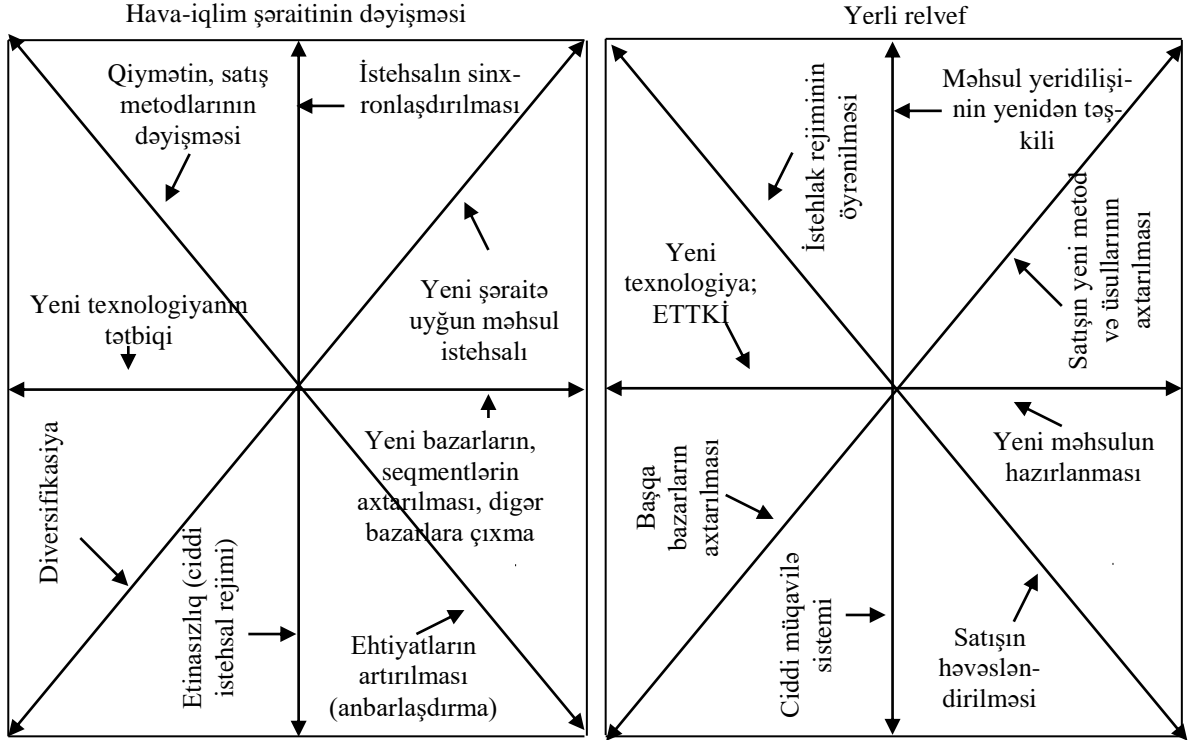
Şəhər əhalisi hesabına kənd əhalisinin artması



## Əlavə 11. Təbii-coğrafi amillərin yaratdığı problemlər və onların həllinin strateji istiqamətləri

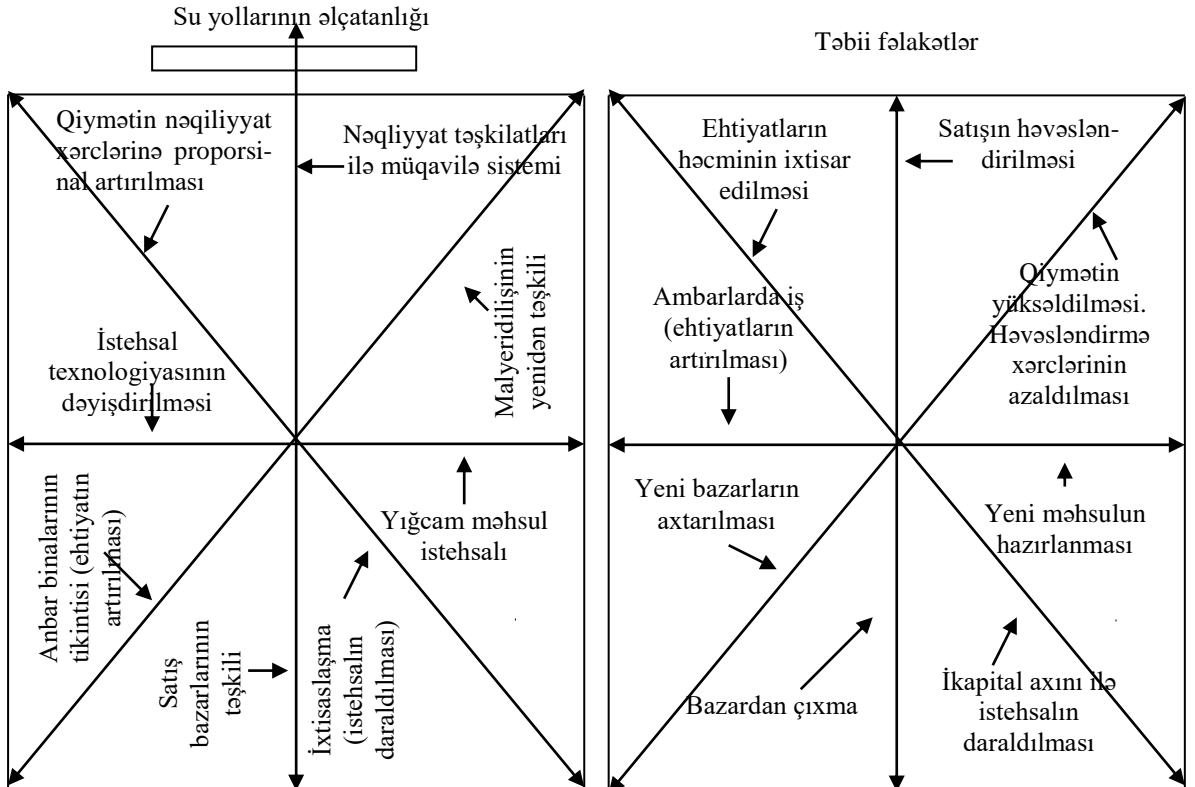
Əlavə 11a. Problem kimi hava-iqlim şəraitinin dəyişməsi nəticəsində meydana çıxan amillər çıxış edir – möhkəm-lokal maneə

Əlavə 11b. Problem kimi yerli relyefin xüsusiyyətləri ilə əlaqədar olan təbii-coğrafi amillər çıxış edir - zərif-yayılmış maneə



Əlavə 11c. Problem su yollarının əlçatanlığı ilə əlaqədar olan təbii-coğrafi amillər çıxış edir - zərif-lokal maneə

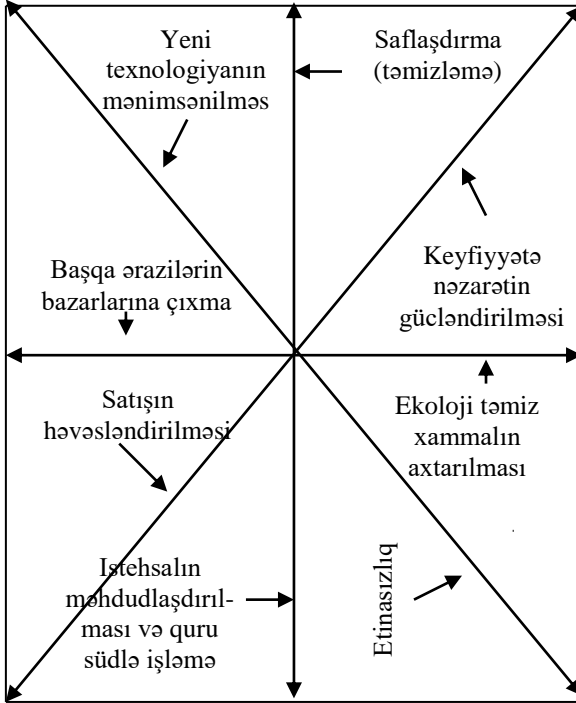
Əlavə 11d. Problem kimi təbii fəlakətlərlə əlaqədar olan təbii-coğrafi amillər çıxış edir - möhkəm-yayılmış maneə



## Əlavə 12. Ekoloji amillərin yaratdığı problemlər və onların həllinin strateji istiqamətləri

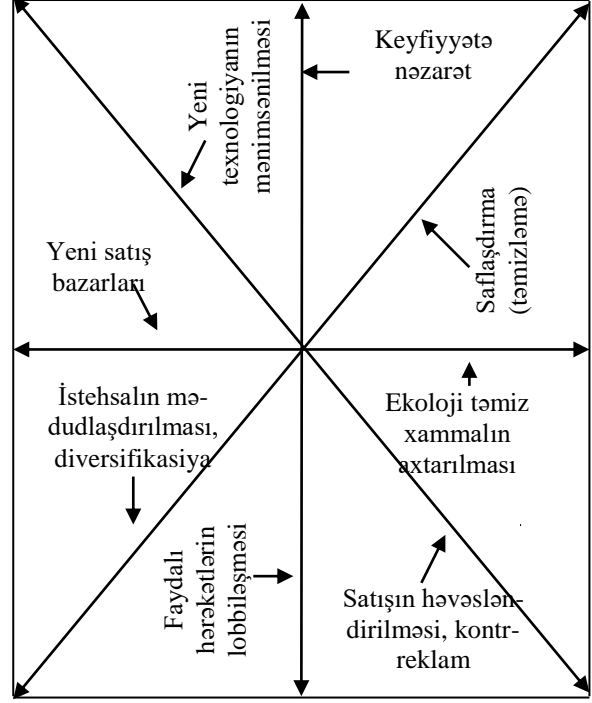
Əlavə 12a. Problem kimi ətraf mühitin az çirklənməsinə səbəb olan ekoloji amillər çıxış edir – möhkəm-lokal maneə

Ətraf mühitin yol verilən həddə çirkləndirilməsi



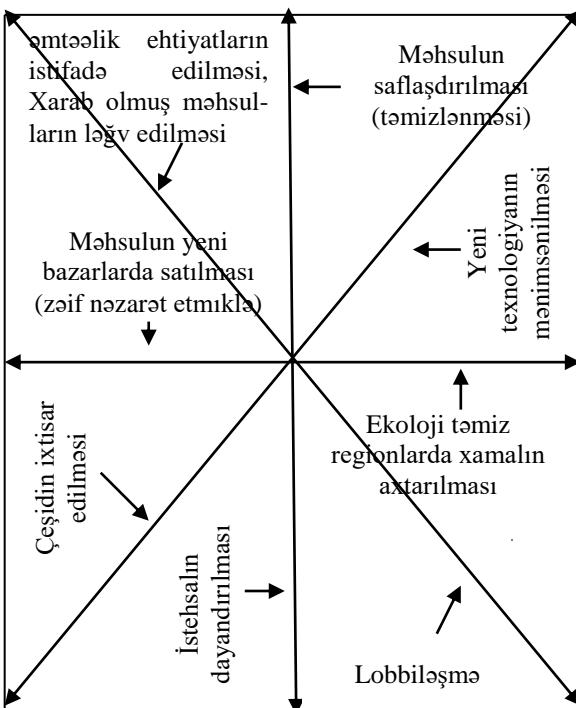
Əlavə 12b. Problem kimi ətraf mühitin həddən artıq çirklənməsinə səbəb olan amillər çıxış edir – zərif-yayılmış maneə

Ətraf mühitin həddən artıq çirkləndirilməsi



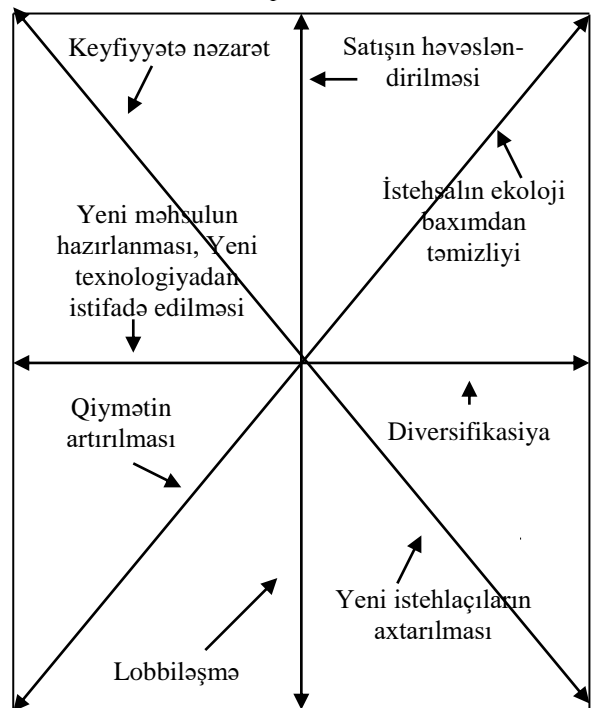
Əlavə 12c. Problem amillər kimi çirkkəndirici maddələrin birdən atılması ilə əlaqədar ekoloji çıxış edir – zərif-lokal maneə

Çirkkəndirici maddələrin “yayılım atəşi” kimi atılması



Əlavə 12d. Problem kimi qəzalarla (bədbəxt hadisələrlə) əlaqəli olan ekoloji amillər çıxış edir – möhkəm-yayılmış maneə

Qəzalar





## Резюме

Перспектива развития каждого предприятия в решающей степени зависит от правильной оценки стратегических маркетинговых возможностей предприятия и от степени возникновения совместимости этих возможностей с возникшей ситуацией на рынке. Поэтому, в данной диссертации подробно рассматривается являющиеся одним из инструментов для оценки экономических возможностей предприятия, обладающая «свобода движения» и допустимость исследования стратегических маркетинговых возможностей предприятия. Применяя обладающей «свободой движения» модель учитывая проблемы макро и микро средой, определяются стратегические маркетинговые возможности владельческих субъектов.

**Ключевые слова:** стратегия, Стратегический маркетинг, планирование стратегического маркетинга, модель имеющая свободу движения, окружающая среда маркетинга, факторы среды маркетинга вне предприятия, продукты питания, схема маркетингового поведения владельческих структур, теория рефлексивности, возможности стратегического маркетинга владельческих субъектов.

## Summary

The prospect of the development of each enterprise depends to the greatest extent on the correct evaluation of the strategic marketing capabilities of the enterprise and on the degree to which these opportunities are compatible with the situation that has arisen on the market. Therefore, in this dissertation in detail are considered being one of the tools for assessing the economic possibilities of an enterprise, having "freedom of movement" and the feasibility of researching strategic marketing capabilities of the enterprise. Applying the "freedom of movement" model, taking into account the problems of macro and micro environment, the strategic marketing opportunities of the owners are determined.

**Keywords:** strategy, strategic marketing, strategic marketing planning, a model that has freedom of movement, marketing environment, factors of the marketing environment outside the enterprise, food products, the scheme of marketing behavior of owner structures, the theory of reflectivity, the possibilities of strategic marketing of ownership subjects.