

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

Əlyazması hüququnda

Əlizadə Elvin Elçin oğlunun

“Konsaltinq xidməti bazarının marketing tədqiqi”

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı:

060408 “Marketing”

İxtisaslaşma:

“Marketing”

Elmi rəhbər:

Magistr proqramının rəhbəri:

i.e.d.prof. T.İ.İmanov

Kafedra müdiri:

i.e.d.prof. T.İ.İmanov

BAKİ – 2018

Mündəricat

Giriş.....	3
Fəsil 1. Konsalting bazarının tədqiqinin nəzəri əsasları	
1.1.Bazar təsərrüfatçılığı şəraitində xidmət bazarının sosial-iqtisadi mahiyyəti.....	6
1.2.Konsalting xidməti xidmət bazarının mühüm elementi kimi.....	13
1.3.Konsalting xidməti bazarının formalaşmasına təsir edən amillər.....	26
Fəsil 2. Konsalting xidməti bazarının tutumunun və rəqabət mühitinin marketing tədqiqi	
2.1.Konsalting xidməti bazarının müasir vəziyyətinin analitik təhlili.....	31
2.2.Marketing tədqiqatları konsalting xidməti bazarının formalaşması şərti kimi..	39
2.3.Konsalting xidməti bazarının marketing potensialının qiymətləndirilməsi.....	43
Fəsil 3.Konsalting xidməti bazarının marketing idarəedilməsinin təkmilləşdirilməsi	
3.1.Marketing nəzarət sistemi konsalting bazarda rəqabət strategiyasının əsas inkişaf aləti kimi.....	48
3.2.Konsalting xidməti bazarının inkişaf strategiyasının işlənib hazırlanması.....	64
Nəticə və təkliflər.....	71
Ədəbiyyat siyahısı.....	75
Резюме.....	77
Summary.....	78

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Xidmət sahələri hər bir ölkənin iqtisadi həyatında xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Konsaltinq xidməti bazarın bu növünün yeni yaranan seqmentlərindən biri olsa da yarandığı vaxtdan etibarən sürətlə inkişaf etmiş və peşəkar səviyyəyə çatmışdır. Hələ 100 il əvvəl sahibkarların istehsalda effektivliyi artırmaq, yeni üsul və vasitələrin axtarışı üçün cəhd etmələri bu kimi problemlərin həlli üçün yeni bir xidmət növünün – konsaltinq xidmətinin yaranmasına səbəb olmuşdur. Bu sahə üzrə fəaliyyət göstərən ilk firmalar elə fəaliyyətə başladıkları dövrdən etibarən konsaltinq xidmətinin bazarın ayrıca bir növü kimi ixtisaslaşması və bu bazara yeni müəssisələrin daxil olmasının təməlini qoymuşlar.

Digər xidmət növləri kimi məsləhət xidməti də ölkədə iqtisadiyyatın inkişafına müsbət təsir göstərir. Məhz bu səbəbdən ölkələr bu sahənin də ölkə daxilində inşikafı üçün stimullaşdırıcı tədbirlər görməyə və bu sahəni inkişaf etdirməyə çalışırlar.

Bazar seqmentlərindən biri kimi konsaltinq bazarı digər bazarlarla müqayisədə hər nə qədər yeni yaranan bazar olsa da artıq günümüzdə bu bazarda kifayət qədər müəssisə fəaliyyət göstərməkdədir. Bazar iqtisadiyyatı inkişaf etdikcə, yeni müəssisələr meydana gəldikcə onların fəaliyyəti zamanı ortaya çıxan hər cür məsələlərin həlli bu tipli məsləhətçi firmaların sürətlə yaranmasına və digər müəssisələrin bu firmalara daim müraciət etməsinə gətirib çıxarır. Bazarda fəaliyyət göstərən kifayət qədər rəqib müəssisənin olması isə bunlar arasında güclü rəqabətə gətirib çıxarır və hər bir müəssisə bazarda qalmaq, inkişaf etmək üçün vaxtaşırı olaraq marketinq tədqiqatları aparırlar.

Ölkəmizdə də bu sahə olduqca perspektivli bir sahədir. Demək olar xidmət bazarında fəaliyyət göstərən müəssisələrin əksəriyyəti ya marketinqlə, ya da konsaltinq fəaliyyəti ilə məşğuldurlar. Yerli şirkətlərlə yanaşı xarici şirkətlər də bazarda konsaltinq xidməti təklif edirlər. Xarici şirkətlər arasında həmçinin konsaltinq bazarının “böyük dördlük” adlanan KPMG, Ernst&Young kimi peşəkar konsaltinq şirkətlərinin dünya praktikası ölkəmizdə də bu bazarın inkişafına və rəqib yerli firmaların fəaliyyətinə müsbət təsirini göstərməkdədir. Dünya

praktikasıdan istifadə olunaraq peşəkar konsalting xidmətinin göstərilməsi ölkənin ən böyük şirkətlərinin bu xidmətə müraciət və etibar etməsinə səbəb olur.

Hüquq, vergi, mü sahibatlıq kimi əhəmiyyətli məsələlərdə kənar ekspert rəyinə ehtiyac duyulması bu bazarın da ölkədə ixtisaslaşmasını günü gündən artırır. Bütün bunlar dissertasiya işinin günümüzdə araşdırılıb işlənməsi üçün əhəmiyyətli ola biləcək aktual mövzusu olduğunu göstərir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri. Tədqiqatın əsas məqsədi dünya praktikası ilə müqayisədə Azərbaycanda konsalting bazarında fəaliyyət göstərən müəssisələr, onların marketinq fəaliyyətini hansı şəkildə reallaşdırması və gələcəkdə reallaşdırma biləcəyi, bunun üçün tədqiqatların hansı istiqamətdə aparılması, müəssisələrin konsaltingin hansı sahələri üzrə ixtisaslaşması və xidmətlər təklif etməsi kimi məsələlərdən ibarətdir. Bunun üçün bir sıra vəzifələrin təhlili qarşıya qoyulmuşdur:

- Xidmət bazarının ümumi bazarda nə kimi rol oynaması;
- Konsalting xidmətinin xidmət bazarında yeri və rolu;
- Konsalting bazarının formalaşmasına təsir edən amillər və onların təhlili;
- Konsalting bazarının hazırkı vəziyyətinin statistik məlumatlar əsasında analitik təhlili;
- Marketinq tədqiqatlarının aparılmasının konsalting xidməti bazarının formalaşmasında əhəmiyyəti;
- Konsalting xidməti bazarının bazar potensialının qiymətləndirilməsi;
- Konsalting bazarının rəqabət strategiyasının işlənilib hazırlanmasında marketinq nəzarəti sisteminin yeri və rolu;
- Konsalting xidməti bazarında fəaliyyət göstərən müəssisələrin inkişaf strategiyaları.

Tədqiqatın obyektı. Tədqiqatın obyektini konsultant müəssisələr və xüsusən Ernst & Young şirkəti təşkil edir.

Tədqiqatın predmeti. Tədqiqatın predmetini konsalting bazarının müasir vəziyyətinin təhlili, marketinq tədqiqatlarının aparılması, bazarın inkişafına təsir edən amillərin təhlili təşkil edir.

Tədqiqatın informasiya bazası. Tədqiqatın informasiya bazasını xidmət bazarı, həmçinin konsaltinq xidməti bazarına dair bir sıra müəlliflərin elmi işləri, Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin statistik hesabatları, ölkədə fəaliyyət göstərən konsaltinq müəssisələrinin şirkətlərinin elektron məlumatları və digər internet materialları təşkil edir.

Tədqiqat prosesində müqayisəli təhlil, statistik təhlil, müşahidə və sorğu metodlarından istifadə olunmuşdur.

Tədqiqat işinin elmi yeniliyi. Dissertasiya işinin elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarətdir:

- Konsaltinq xidməti bazarında marketinq tədqiqatlarının təşkili;
- Ölkədə konsaltinq xidməti bazarının mövcud vəziyyəti və xüsusiyyətlərinin ən son statistik məlumatlarla analitik təhlil olunması;
- Konsaltinq xidmətinin xidmət bazarında inkişafı xüsusiyyətlərinin öyrənilməsi;
- Konsaltinq xidməti üzrə müəssisə fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi yolunda kompleks tədqiqatların aparılması;
- Konsaltinq müəssisələrinin rəqabət və inkişaf strategiyalarının hazırlanması

Tədqiqatın nəzəri və praktiki əhəmiyyəti. Dissertasiya işinin nəzəri əhəmiyyəti ölkədə konsaltinq bazarının ətraflı təhlili və konsaltinq xidmətinin inkişafı istiqamətlərində özünü göstərir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti onun nəticələrinin məsləhət xidmətinin Azərbaycanda inkişafı və müəssisə səviyyəsində idarə edilməsi istiqaməti ilə bağlıdır.

Dissertasiyanın quruluşu və həcmi. Dissertasiya işi giriş, üç fəsil, 8 paragraf, nəticə və təkliflər, ədəbiyyat siyahısı və xülasədən (резюме, summary) ibarət olub 81 səhifədir.

FƏSİL I . Konsaltinq bazarının tədqiqinin nəzəri əsasları

§1.1.Bazar təsərrüfatçılığı şəraitində xidmət bazarının sosial-iqtisadi mahiyyəti

Bazar - iqtisadi kateqoriya kimi mübadilə,dövriyyə,ticarət əlaqələri kimi prosesləri özündə birləşdirir.6-7 min il əvvəl meydana gəlmişdir və hal-hazırda da inkişaf etməkdədir.Bazarda mübadilə 2 cür ola bilər: əmtəə və xidmətlərin mübadiləsi.Bu cəhətdən bazarı əmtəə və xidmətlər bazarına bölürük.

Xidmət bazarı xidmətlərin alqı-satqısı prosesində xidmətləri təklif edənlər və bu xidmətlərin alıcı arasında baş verən iqtisadi münasibətlərin məcmusudur.Bu bazar bazar iqtisadi sistemində əhəmiyyətli yer tutur və yüksək perspektivi, eyni zamanda sürətli inkişafı ilə səciyyələnir. Bazar iqtisadiyyatının bir alt sistemi olaraq xidmət bazarları mövcud mülkiyyət əlaqələri çərçivəsində fəaliyyət göstərir və inkişaf edir.Bu bazar maliyyələşdirmə, ticarət,nəqliyyat,sığortadan tutmuş vasitəçiliyədək olduqca geniş bir fəaliyyət sahəsini özündə birləşdirir.Xidmət bazarının seqmentlərinə turizm (mehmanxana, restoranlar); təhsil və tibb ocaqları; konsaltinq xidməti göstərən firmalar; idman müəssisələri;kütləvi informasiya vasitələri (televiziya,radio və s.); muzey,kino və teatrlar; bərbərxana, camaşırxanalar və s. daxildir.Təcrübi olaraq bu və ya digər dərəcədə əhaliyə xidmət göstərən bu seqmentlərə daxil olan müəssisələrin məqsədi sosial-iqtisadi inkişafa da təsir etməklə gəlir əldə etməkdir.Müasir şəraitdə xidmət bazarının inkişaf səviyyəsi, strukturu ölkənin rəqabət qabiliyyətinin ən vacib meyarlarından biridir.

Xidmət bazarı maddi istehsal sahələri ilə müqayisədə özünəməxsus xüsusiyyətlərə malikdir.İlk növbədə əmtəəlik məhsuldan fərqli olaraq xidmətlər istehsal olunduğu anda istehlak oluna bilirlər,onları saxlamaq zərurəti yoxdur.Bu isə xidmətlərə olan tələb və təklifin tənzimlənməsini çətinləşdirir,xidmətlərlə ticarəti əmtəə ticarətindən əsaslı surətdə ayırır.Belə ki, istehsal olunmuş məhsulun saxlanması və daşınması üçün müxtəlif vasitəçilik xidmətlərindən istifadə olunur.Xidmətlərdə bu xüsusiyyət olmadığından şirkətlər istehlakçılara yaxın

olmaq üçün öz müəssisələrinin filiallarını müştərilərinin sıx yerləşdiyi yerlərdə açmağa çalışır.

İkincisi, xidmətlər məhsul istehsalından ayrılmasına baxmayaraq əslində sənayedə rolu getdikcə daha da artır və məhsulun istehsalından sonra satışına birbaşa təsir göstərir. Bura avadanlıqların təmiri, satışdan sonrakı xidmətlər və əmtəənin satılması üçün göstərilən digər xidmət növlərini daxil edə bilərik. Məhsulun satışı və xidmətin göstərilməsinin bir-biri ilə belə sıx əlaqələnməsi onların uçotunu da xeyli mürəkkəbləşdirir.

Üçüncü xüsusiyyət odur ki, xidmət bazarı digər istehsal sahələri ilə müqayisədə xarici rəqabətdən daha çox qorunur. Başqa sözlə desək, nəqliyyat və rabitə, maliyyə və sığorta, təhsil, səhiyyə, kommunal xidmət sahələri tam və ya qismən dövlətin inhisarında olduğu üçün dövlət tərəfindən tənzimlənir və ciddi nəzarət olunur. Xidmətlərin idxal və ixracı bir çox ölkələrin təcrübəsinə görə milli təhlükəsizlik, hətta müstəqilliyə də təhdid ola bilər. Bu səbəbdən də xidmət bazarı əmtəə bazarı ilə müqayisədə daha sərt qayda-qanunlarla tənzimlənir.

Xidmət bazarının digər bazarlarla müqayisədə özünəməxsus fərqli xüsusiyyətlərindən biri bazarda xidmətin qeyri-maddiliyi, yəni göstərilən anadək mövcud olmamasıdır. Belə deyək, alıcı xidməti alanadək onu müqayisə edib qiymətləndirə bilmir. Ancaq xidmətdən gözlənilən və alınan faydanı müqayisə edə bilər. Digər xüsusiyyət xidmətlərin qeyri-müəyyənlik xüsusiyyətidir. Bu isə həm istehlakçını qeyri-sərfəli vəziyyətdə qoyur, həm də xidmətin bazarda irəlilədilməsini çətinləşdirir.

Ümumən götürsək xidmət bazarının spesifik xüsusiyyətlərini aşağıdakı cədvəldə sıralamaq olar (Cədvəl 1.1.):

Cədvəl 1.1. Xidmət bazarının spesifik xüsusiyyətləri

Bazarın daim inkişafı, bazar proseslərinin yüksək dinamikliyi
Ərazi üzrə segmentləşmə
Kapital tədavülünün yüksək sürətli olması
Bazar konyunkturunun dəyişməsinə olan həssaslıq
Xidmətlərin istehsalının təşkilinin özünəməxsusluğu
Xidmətlərin təbəqələşmə səviyyəsinin yüksək olması
Xidmət fəaliyyətinin nəticələrinin qeyri-müəyyənliyi

Xidmət bazarının mahiyyətindən danışarkən ilk növbədə bu bazarı 2 hissəyə - alıcı və satıcı bazarlarına ayırmaq lazımdır. Alıcı bazarı xidmətlərin təklifinin onlara olan tələbdən çox olduğu halda mövcuddur. Alıcı bazarına kinoteatrlar xidməti bazarını və ya beynəlxalq turizm xidmətləri bazarını misal göstərə bilərik. Bazarın bu növü xidmətlər arasında olan geniş seçim imkanı və bu xidmətləri təklif edən istehsalçılar arasında olan kəskin rəqabətlə səciyyələnir. Bu isə alıcı bazarında istehsalçı müəssisələrin bəzi xidmət növlərini ixtisar etməsinə, yaxud bu xidmət növlərinə tələb olunan qiymətlərin azaldılmasına səbə olur.

Satıcı (istehsalçı) bazarı xidmətlərin bazarda tələb olunan səviyyədən daha az istehsal olunduğu halda və ya xidmətlərin istehsalçısı olan müəssisənin bazarda inhisarçı mövqe tutması halında baş verir. Bu vəziyyətdə monopolist müəssisə təklif olunan xidmətlərin qiymətlərini diktə etmək imkanı əldə edir. Bu vəziyyət isə bazar mexanizminin pozulmasına gətirib çıxarır. Satıcı bazarında inhisarçılığa misal kimi əksər ölkələrin dəmir yolu və metro şəbəkələrini göstərə bilərik. Bu sahədə xidmət göstərən müəssisələr xüsusilə sənişin daşımaları zamanı qiymət siyasətini özləri həyata keçirir.

Qeyd etdiyimiz kimi bazarda xidmətlər ticarət, nəqliyyat və rabitə, maliyyə və sığortadan tutmuş müxtəlif növ vasitəçilik, konsaltinq, məşğulluğa kimi çox geniş bir sferanı əhatə edir. Öz növbəsində iqtisadiyyatın da günbəgün inkişaf etməsi, istehsalın mürəkkəbləşməsi və bazarın məhsullarla doydurulmasının nəticəsi olaraq xidmətlərə tələbat daima artır. Məhz bu səbəblərdən və elmi-texniki təsiri altında yeni fəaliyyət növlərinin meydana gəlməsi nəticəsində bazarda xidmətlərin iqtisadi və sosial rolu artır. Dünya üzrə birbaşa xarici kapital yatırımının 40%-i demək olar ki xidmətlərin payına düşür. İnkişaf etmiş ölkələrdə ümumdaxili məhsulun 70%-ni xidmətlər təşkil edir ki, yeni açılan iş yerlərinin 80-90%-i də məhz bu sahənin hesabınadır.

Beynəlxalq bazarda xidmət satışının böyük hissəsi inkişaf etmiş Avropa ölkələri, Amerika, Cənubi Koreya, Yaponiya kimi böyük dövlətlər təşkil edir. Bu ölkələr əsasən telekommunikasiya, informasiya, maliyyə, təhsil, səhiyyə xidmətləri üzrə bazarda lider mövqe tuturlar və bunların payına dünya xidmət bazarının 50%-i düşür. İnkişaf etmiş ölkələrdən fərqli olaraq inkişafda olan ölkələrin isə beynəlxalq xidmət bazarında yeri xeyli azdır və onlar daha çox turizm, maliyyə, nəqliyyat kimi xidmətlər üzrə ixtisaslaşıblar.

Günümüzdə xidmət bazarı hər gün inkişaf edən bazar iqtisadi sistemində getdikcə artan dəyər qazanmaqdadır. Keçən əsrin II yarısından başlayaraq həm inkişaf etmiş, həm də inkişaf etməkdə olan ölkələrdə bazarın bu növü kənd təsərrüfatı və sənaye sahələrini geridə qoymağı bacarmışdır. Bununla belə bazarda xidmətlərin göstərilməsi zamanı bir sıra üstünlüklərlə yanaşı çatışmayan cəhətlər də az deyildir.

Xidmətlərin istehsalı zamanı elastiklik əmsalı 0-a bərabərdir və ya yoxdur. Bu bazara aid olan hər hansı bir xidmət növünün əmtəələrə nisbətə saxlanılmasının mümkünsüzlüyü və satışın artırılmasına yönəlmiş tədbirlərin mövcud olan xidmət istehsalının həcmi qısa müddətdə artırma bilməməsi ilə bağlıdır. Aydın şəkildə desək, məsələn, bir otel qısamüddətli dövr ərzində otaqların sayını artıraraq mənfəətini artırma bilməz və ya azalan tələbat nəticəsində otaqların

sayını da tələbata uyğun azaldaraq xərclərini azaltmaz. Bu vəziyyət bazarda xidmət göstərən müəssisələr üçün əsas problemlərdən biri hesab olunur. Çünki satışın artırılması cəhdləri müəssisənin göstərə biləcəyi maksimum xidmət həddinə bərabərdir, müəssisə azalan satış qarşısında tədbir görərək hər nə qədər xidmət satışını artırırsa belə müəyyən bir həddə qədər mümkün olacaqdır. Otel öz müştərilərinə otaqlarının maksimum sayı həcmində xidmət göstərə bilər, bundan artıq xidmət göstərməsi mümkün deyildir. Və ya hər hansı bir restoranın göstərdiyi xidməti buna misal göstərə bilərik

Xidmət bazarının kəmiyyət və keyfiyyətə ölçülməsi də mümkünsüzdür. Bu, xidmət fəaliyyətinin nəticələrinin qeyri-müəyyənliyi ilə bağlıdır. Bir çox xidmət müəssisələrinin fəaliyyətini qiymətləndirmək çətin prosesdir. Göstərilən xidmətin keyfiyyətini təyin etmənin yeganə üsulu xidmətin istehlakçısının təəssüratlarını öyrənməkdir. Ancaq bu da həmişə kifayət deyildir. Çünki xidmətin istehlakçıya verdiyi doyumluluq əmsalı, başqa sözlə desək məmnunluq səviyyəsi hər istehlakçıda subyektivdir, fərqli-fərqlidir.

Hədəf bazarının müəyyənləşdirilməsinin çətinliyi də xidmət bazarının əsas mahiyyətindən biridir. Əmtəə istehsal edən müəssisələr kimi xidmət istehsalı ilə məşğul olan müəssisələr də öz marketinq planlarında segmentləşməyə böyük əhəmiyyət verirlər. Hər hansı bir xidmət bazarı “oxşar xüsusiyyətli çox sayda tələbatlardan” meydana gəlir və nəticədə satılan xidmətin istehlakçıların tələbatlarını qarşılaya biləcəyi hesab olunur. Bu səbəbdən bazarın tədqiqinə ilk öncə istehlakçıların istəkləri barədə informasiyaların toplanması və təhlili ilə başlanılır. Eyni zamanda, bu tələbatlara uyğun gələn xidmətlərin hansı tezliklə istifadə ediləcəyi də öyrənilməlidir.

Bununla belə xidmətlərin öz aid olduqları bazara yaxın olmaları onların istehlakını bir o qədər də asanlaşdıran cəhətdir. Çünki xidmət istehsal olunduğu anda həm də istehlak olunur, bu 2 proses digər sahələrlə müqayisədə eyni anda baş verir. Mənfi cəhət yenə də xidmətlərin həcmnin müəyyən bir həddə qədər ola

biləcəyidir. Ancaq əsas üstünlük istehlakçılara və rəqiblərə yaxınlıqdır və bu cəhətdən bazarın araşdırılması daha asandır..

Bazar təsərrüfatı şəraitində məhsul istehsalı iqtisadiyyatın qan damarı, əmtəələrə sahib olmaq isə var-dövlətin göstəricisi olmaqla bərabər, postsənaye cəmiyyəti keçid dövründə əmtəə istehsalı əvəzinə xidmət istehsalı irəli keçmiş, inkişaf etmiş və asudə vaxtların dəyərləndirilməsi, əyləncə sahələrinə yönəlmiş yeni-yeni xidmət növləri də ortaya çıxmışdır. İnformasiya texnologiyalarından maliyyəyə, nəqliyyatdan turizmə və s. qədər olan inkişaf artıq iqtisadiyyatın qan damarını təşkil etməkdədir. Sənayedəki fiziki məhsul istehsalının yerini sıxışdırmağa başlayan xidmət bazarının yeni növləri iqtisadiyyatın qloballaşma şəraitində əldə tutulmayan iqtisadi sistemi olaraq qəbul edilməkdədir və iqtisadiyyatın yeni faydalı sektoru olaraq gələcəkdə də böyük inkişaf potensialına sahibdirlər. Xidmət bazarında informasiya texnologiyaları sayəsində demək olar inqilabi inkişaf baş verməkdədir, xüsusilə kommunikasiya sahəsində geniş şəkildə kompyuter istifadəsi kommunikativ xərcləri minimuma endirmiş və informasiya prosesi ilə bağlı meydana çıxan hər cür yeni xidmət növünün kommersiya xarakterli olmasına zəmin yaratmışdır.

Hər cür fərqli sahələrdə fəaliyyəti əhatə edən xidmət bazarı iqtisadi inkişaf meyarı olaraq da xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Misal üçün, Dünya bankının 132 ölkə arasında apardığı rifah siyahısına görə rifah səviyyəsi və xidmətlərin bazar həcmi, dəyəri arasında sıx şəkildə əlaqə vardır. Ötən əsrin 80-ci illərindən sonra əhəmiyyətli mövqe tutan xidmət bazarı sənayecə ixtisaslaşmış qərb ölkələrində ümumi iş qüvvəsinin 55 və 75%-i arasında qərarlaşıb. Ölkələrin adambaşına düşən milli gəlirləri artdıqca, xərclərin çəkisi əmtəələrdən xidmətlərə doğru meyllənir. 1998-ci ildən bu tərəfə son 20 ildə ən çox və sürətlə böyüyən bazar olan xidmət bazarı iqtisadi böhran zamanı da maddi istehsalla müqayisədə ən az zərər görmüşdür.

Araşdırsaq görürük ki XX əsrin axırlarından başlayaraq dünya ölkələri arasında əlaqələrin sürətlə genişlənməyə başlaması nəticəsində bir çox dünya

ölkələrində iqtisadi artım yüksəlmiş,sabitləşməyə doğru getmiş və nəticədə vətəndaşların işgüzar fəallığı,əmək məhsuldarlığı da xeyli artmışdır.Bütün bunlar beynəlxalq iqtisadi münasibətləri genişləndirmişdir.Hazırda əmtəə ticarəti ilə yanaşı bazarda xidmət ticarəti də mühüm rol oynayır

Beynəlxalq bazarda xidmət ticarəti mahiyyətə dünya iqtisadi əlaqələrinin xüsusi formasına çevrilmişdir.İqtisadi əməkdaşlıq və inkişaf təşkilatına daxil olan ölkələrin ümum-daxili məhsulunda xidmətlərin çəkisi 56%-dən 68%-ə qədər artmışdır.Xüsusilə nəqliyyat və turizm xidmətləri bazarında iqtisadi fəallığın əsas hissəsini təşkil edir.Ərazi baxımından yanaşsaq inkişaf etmiş Qərb dövlətlərində xidmət ticarəti daha professional hal almışdır,inkişaf etməkdə olan bir sıra dövlətlərdə isə xidmət ticarəti və ixracı olduqca aşağı səviyyədədir.

Bazarda maddi və qeyri-maddi istehsal sahələrinə göstərilən xidmətlərin həcmi də fərqləndirilir.Belə ki beynəlxalq yükdaşıma üzrə xidmətlər ümumi ixracın 11%-ni təşkil etdiyi halda,xüsusi bölmələr üzrə xidmətlər 41%,səyahət üzrə xidmətlər 29%,digər nəqliyyat xidmətləri 14.5% və dövlət təşkilatlarına göstərilən xidmətlərin faiz dərəcəsi 5.4% olmuşdur.

Nəqliyyat üzrə xidmətlər ixracında inkişaf etmiş sənaye ölkələri aparıcı yer tuturlar.Beynəlxalq turizm sahəsi üzrə professional xidmət göstərilməsinə görə Kanada,Böyük Britaniya,Fransa,İtaliya ön sıralardadır.Maliyyə,reklam,siğorta və s. kimi işgüzar xidmətlər göstərilməsinə görə də yenə də inkişaf etmiş ölkələr ixtisaslaşblar.Beynəlxalq bazar üzrə bu xidmətlərlə yanaşı mühəndis-texniki xidmət ticarətini də vurğulamaq lazımdır.

Xidmətlər ticarətində icarə münasibətləri böyük rol oynayır.Beynəlxalq icarə dedikdə maşın və ya avadanlıqların muzzdla xarici bir şəxsə verilməsi deməkdir,bu əməliyyatlar üzrə lizinq daha geniş yayılmışdır.Lizinq xidmətinin yaradılması investisiya və onun tətbiqi ilə bağlıdır.Ölkəmizdə yeni sahələrdən biri hesab olunsay lizinq üzrə məşğul olan firmaların sayı son zamanlarda xüsusilə artıb.

Əmtəə və xidmətlərin alqı-satqısında kompyuter sistemlərindən istifadə edilməsi – elektron ticarət də xidmət bazarının əsas fəaliyyət növlərindən

biridir. Texnoloji inkişafda inqilabi dəyişikliklər sayəsində bir çox dövlətlər “informasiya birliyi” yaxud “informasiya iqtisadiyyatı” formalaşdırmağa çalışırlar. Nəticədə “elektron ticarət” anlayışı ortaya çıxır. Xidmət ticarətinin ən yeni növlərindən biri hesab olunan informasiya texnologiyasının inkişafında yüksək perspektivli xidmət növü hesab olunan internet sistemindən geniş şəkildə istifadə olunur. Ölkələri dünya ticarəti üzrə internet xidmətlərindən istifadə üzrə 4 yerə bölürlər ki, bura Amerika, Avropa ölkələri, inkişaf etməkdə olan Cənub-Şərqi Asiya ölkələri (Çin) və Braziliya, son olaraq isə digər az inkişaf etmiş ölkələr daxildir.

Axır vaxtlar xidmətin iqtisadiyyatda artan rolu və əhəmiyyəti bu sahədə tədqiqatların aparılmasını və marketinqin tətbiqi xüsusiyyətlərini dəqiq müəyyənləşdirmək zərurəti doğurur. Xidmət bazarında marketinqin tətbiqi xarici ölkələrdə hələ son zamanlardan başlayaraq tətbiq olunmağa başlamışdır, bu səbəbdən ölkəmizdə tam olaraq formalaşdığını deyə bilmərik. Bu da xidmət sahələrinin çoxnövlü olması ilə əlaqədardır.

§1.2. Konsaltinq xidməti xidmət bazarının mühüm elementi kimi

Sahibkarların istehsalın effektivliyini yüksəltmək cəhdləri, yeni üsul axtarışında olmaları və bunun kimi bir sıra amillər təqribən 100 il öncə idarəetmə problemləri üzrə məsləhət xidmətləri göstərən ilk peşəkar firmaların ortaya çıxmasına zəmin yaratdı. Bu firmalardan birincisi elə 1914-cü ildə Çikaqoda fəaliyyətdə başlayan “Booz Allen Hamilton” araşdırma xidməti göstərən müəssisəsi idi. 11 il sonra Mak-Kinzi və T. Karni dünyadada ən böyük 2 konsaltinq firması olan “McKinsey & Company” və “A.T. Kearney” şirkətlərinin təməlini qoydular. 40-50-ci illərdə isə bu sahənin real təşəbbüsü daha da artdı və həmin illəri “konsaltinqin qızıl əsri” adlandırırlar. Elə həmin vaxtdan bəri bu sahə inkişaf edərək iqtisadiyyatın bir sıra yeni sahələrini geridə qoyur.

Bazarda fəaliyyət göstərən əksər Qərb firmaları getdikcə daha çox konsaltinq xidmətinə üz tutmağa başladılar, çünki onlar konsaltinqi idarəetmənin təməl funksiyası kimi başa düşürlər. Müəssisələrin idarə heyətinin konsultantlara müraciət etməsinin bir sıra səbəbləri vardır. Əvvəla, hərdən yaranan ciddi idarəetmə

problemlərinin həlli üçün bəzən müəssisələrdə kifayət qədər vaxt, işçilərin, heyətin bilik və bacarığı lazımi səviyyədə olmaya bilər. Digər səbəb müvəqqəti də olsa intensiv köməyə ehtiyac duyulur, kənardan verilən azad rəy problemləri həll etməkdə böyük rol oynayır. Həmçinin, rəhbərlik problemin həlli üçün çıxardığı qərarların ekspertlər tərəfindən əsaslandırılmasına ehtiyac duyur.

Öz işinin öhdəsindən uğurla gələ bilən konsultant bunun üçün şübhəsiz uyğun ali təhsil və özünün aldığı biliyi təkmilləşdirən sistemli hazırlıq mərhələlərindən keçməlidir. Bu özü bir neçə səbəblə bağlıdır. Əvvəla işi necə görməklə bağlı məsləhət vermək qətiyyəni faktiki olaraq haqqında danışılan işi yerinə yetirmək demək deyil. İlk növbədə məsləhətçi – konsultant lazım olan bilikləri əldə etməlidir. İkincisi müştərilərə məsləhət zamanı verilən informasiyanın dərinliyi hər dəfə özündən əvvəlki işdəki informasiyaya nisbətən daha da dərinləşməyə, peşəkarlığa doğru gedir. Və nəhayət, konsultant özü xidmət üçün müraciət edən firmanın həm də işçisi kimi fəaliyyət göstərməyə başlayır. Çünki o, cari firmanın iş fəlsəfəsini və tətbiq etdiyi yanaşmanı dərk etməlidir.

Konsaltinq şirkəti müştəriləri cəlb etməklə bərabər onları əldə qoruyub saxlaya bilərsə, bu zaman o xidmət bazarında öz güclü mövqeyini formalaşdırmış olar. Marketinqin mahiyyəti də məhz bunlardan ibarətdir:

- bazarı düzgün analiz etmək;
- müştəriləri tapmaq;
- onların tələbatlarını öyrənmək;
- öz konsaltinq xidmətini təklif etmək;
- müştərilərlə əlaqələri möhkəmləndirib onları əldən buraxmamağa çalışmaq.

Konsaltinqin əsas məqsədi xidmətə ehtiyac duyan firmanın qarşıya qoyduğu biznes fəaliyyəti ilə bağlı məqsədlərə çatması üçün kömək əlini uzatmaqdır. Xidmət bazarında nəinki iri konsaltinq şirkətləri, eyni zamanda fərdi şəkildə fəaliyyət göstərən peşəkar konsultantlara da rast gəlmək mümkündür. Onların əsas vəzifəsi – problemlə bağlı araşdırma aparmaq, onu aşkara çıxartmaq və həlli üçün müraciət

edən firmaya və ya şəxsə həll yollarını təklif etmək və bu məsləhət qarşılığında pul almaqdır.

Bazarda fəaliyyət göstərən müəssisə özünün hansısa məqsədinə çatmaq üçün və ya problemlə üzləşdiyi anda ilk öncə bunun həlli kimi öz daxili işçilərinə tapşırıqlar verir. Problem hələ də həll olunmadığı təqdirdə isə konsalting xidmətinə ehtiyac duyulur. Çünki firmanın işçiləri ilə müqayisədə konsalting xidmətinin əməkdaşları problemi daha qısa müddətdə və daha düzgün şəkildə həll etmək bacarığına malikdirlər. Firmaya haqqı ödənilməklə həmin problemlərlə bağlı bəhs etdiyimiz bu ekspertlər, məsləhətçi-konsultantlar cəlb olunur. Onlar isə cari problemlə bağlı həll yolları hazırlayır, sifarişçi firmanın işçilərini məlumatlandırır.

Konsalting xidməti bazarda digər xidmət növləri ilə müqayisədə marketing strategiyasının hazırlanmasına birbaşa təsir edən bir sıra özünəməxsus xüsusiyyətlərə malikdir:

- Xidmətlərin “b2b” tipi (business-to-business);
- Dövlətin özünün konsalting xidmətinin fəal istehlakçılarından biri kimi çıxış etməsi;
- Ticarət markasının fəal şəkildə təsiri və markaya görə yüksək qiymət əlavələri.

Xidmətlərin “b2b” modelinin mahiyyəti onların şəxsi tələbatı ödəmək üçün deyil, biznesin səmərəli təşkil olunması üçün əldə edilməsini əks etdirir. Bu xüsusiyyətdən bir sıra nəticələr ortaya çıxır:

- Xidmətlə bağlı müraciət edən istehlakçıların peşəkar olması. Konsalting mətinin yönəldiyi şirkətlərin menecerləri öz növbəsində peşəkar istehlakçılardır. Bu səbəbdən konsalting xidmətinə təklif edən firma özü də peşəkar konsultantlar təklif etməlidir
- Xidmətlərə tələbatı olan istehlakçıların sayı məhduddur. Belə ki, konsalting xidməti tələb edən şirkətlər daha çox bazarda artım və inkişaf mərhələsində olan şirkətlər olur. Bu şirkətlərin siyahısını tərtib etmək üçün ölkə və regionun ən böyük şirkətlərinin sayını müəyyən etmək tələb olunur. Bunun üçün kabinet

tədqiqatlarından istifadə edirlər. Coğrafi baxımdan konsalting şirkətlərinin və istehlakçılarının paylanmasına fikir versək onların daha çox iri şəhərlərdə paylandığını görə bilərik. Bu da aydın məsələdir, çünki əsas müştərilər elə iri şəhərlərdə olur və konsalting şirkətləri də onlara yönəldiyindən bu şəhərlərdə fəaliyyət göstərilir.

- Xidmətin istehlakçısı və təklif edən arasında sıx əlaqələr mövcuddur. Bir çox hallarda müştərilər konsalting şirkətinin işçilərini öz kollektivinə daxil olan işçilər kimi qəbul edirlər. Konsultantlar bir növ xidmət etdikləri şirkətin işçisi olurlar. Hətta əksər hallarda məsləhətçilər və müştərilər arasında sıx dostluq əlaqələri də yarana bilər.

- Konsalting xidmətlərinə çəkilən xərclərin müştərilərin digər xərcləri ilə müqayisədə kifayət qədər az paya malik olması. Xidmətlər – müştəri firmalar üçün ilk ehtiyac predmeti olmadığından həmin firmalar bu xidmətlər üçün böyük məbləğdə pul ödəmirlər. Xidmətdən istifadə ilə bağlı qərar vermiş məsul şəxslər eyni zamanda xidmətlərin dəyərini bilavasitə öz cibindən deyil, firmanın daxili vəsaitləri hesabına ödəyirlər.

Konsalting fəaliyyəti göstərən şirkətin marka üstünlüyü sahəyə yeni rəqiblərin daxil olmasına və uğurlu fəaliyyət göstərməsinə əngəl olan əsas amillərdən biridir. Həmçinin müştərilər məsləhətçi-firma seçərkən də ilk növbədə tanınmış firmalara üz tutur, onların təcrübəsindən istifadə etməyi üstün hesab edirlər.

2011-ci ildə dünya üzrə konsalting sənayesinin payı 205 milyard dollar həcmində idisə, orta hesabla hər il bazar payı 4.1% faiz artmış və 2016-cı ildə 251 milyard dollara çatmışdır. Konsalting bazarında ən böyük pay əməliyyat konsaltingi (operational consulting) sahəsinə düşür. Bu sahə konsalting bazarının təxminən 30 faizə qədərini əhatə edir. Daha sonra maliyyə məsləhətçiliyi (financial advisory) sahəsi gəlir. Strateji konsalting (strategy) bazarın 15 faizdən az bir hissəsini əhatə etməsinə baxmayaraq ən perspektivli sahəsi hesab olunur. Bazar payına görə kadrlar konsaltinginə (Human Resources consulting) yaxındır. Texnoloji

konsalting və ya digər adıyla İT konsalting sahəsi isə ümumi bazarın 20 faizini tutur (Cədvəl 1.2.).

Cədvəl 1.2. Konsalting xidməti bazarının seqmentlər üzrə bölgüsü

	Texnoloji	HR	Maliyyə	Əməliyyat	Strateji
Seqmentlər	20%	12%	28%	28%	12%

Aydındır ki, qloballaşmanın inkişafı konsalting bazarının əsas inkişaf vasitəsi kimi çıxış edir. Son illərdə rəqəmsal və biznes modellərinin bir-birindən ayrılması isə xüsusilə daha yetkin bazarlarda inkişafın əsas hərəkətverici qüvvəsinə çevrildi.

Regionlar üzrə siyahıya Avropa, Orta Asiya və Afrika regionu (EMEA- Europe, Middle East and Africa) ümumilikdə 41 faiz bazar payı ilə başçılıq etsə də müasir dövrdə dünya konsalting bazarının ən yetkin olduğu region Şimali Amerika hesab edilir. Bazar payı 40 faizdir. Daha sonra Asiya-Sakit okean regionu və digərləri yer tutur (Cədvəl 1.3.).

Cədvəl 1.3. Coğrafi seqmentlər üzrə konsalting xidməti bazarının bölgüsü.

	Şimali Amerika	Avropa, Mərkəzi Asiya və Afrika	Asiya-Sakit okean	Digər
Regionlar	41%	40%	16%	3%

Xidmət bazarında konsalting xidməti hər bir sahədə fəaliyyət göstərir və bazardakı firmalara, rəhbərlərə köməklik göstərilməsində böyük rol oynayır. Konsalting xidmətinin əsas növlərini aşağıdakı cədvəldə təsnifləndirmək olar:

Cədvəl 1.4. Konsalting xidməti növlərinin təsnifatı

№	Konsalting xidməti növləri	Xidmət növlərinin tərkib hissələri
1.	İdarəetmə konsaltingi	Şirkətin idarəetmə sisteminin qiymətləndirilməsi İnteqrasiya inkişaf strategiyasının hazırlanması Biznes proseslərinin optimallaşdırılması Sənədlərin idarə edilməsi sisteminin yaradılması Şirkətin təşkilati strukturunun optimallaşdırılması Təşviq sisteminin optimallaşdırılması
2.	Qiymətləndirmə konsaltingi	Biznesin qiymətləndirilməsi Əmlakın qiymətləndirilməsi Kapitalın qiymətləndirilməsi Yerli qaydaların ekspertizasının aparılması və yoxlanılması
3.	Maliyyə konsaltingi	Maliyyə idarəetmə sisteminin qurulması Büdcə sisteminin optimallaşdırılması Əsas göstəricilərin işlənilib hazırlanması İdarəetmə sisteminin hazırlanması və tətbiqi İdarəetmə mühasibat sisteminin optimallaşdırılması Biznes planlaşdırılması və investisiya təhlili
4.	IT-konsalting	Şirkətin IT-auditi İT həllərinin hazırlanması və həyata keçirilməsi üçün tapşırıqların yaradılması İş axını və proses idarəçiliyinin avtomatlaşdırılması 1C əsasında uçot və büdcə planlaşdırmasının avtomatlaşdırılması Kadrların idarə edilməsinin avtomatlaşdırılması Kiçik biznesin avtomatlaşdırılması
5.	Tədris konsaltingi (korporativ biznes təlimləri)	İnsan kapitalının idarə edilməsi Universal idarəetmə bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi Strateji inkişaf Təşkilati inkişaf

		Maliyyə İdarəetməsi
6.	Kadrlar konsaltinqi	Yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin axtarışı və seçilməsi Kadr idarəetmə sisteminin auditi Motivasiya sisteminin optimallaşdırılması Əmək bazarının və əmək haqqının araşdırılması.
7.	Hüquqi konsaltinq	Hüquqi məsləhət
8.	Vergi konsaltinqi	Vergi potensialının auditi
9.	Marketing konsaltinqi	Bençmarkinq Bazar araşdırması Marketing-miks

İdarəetmə konsaltinqi müəssisənin ümumi şəkildə idarəedilməsi ilə bağlı problemlərin həllini təşkil edir. Konsaltinqin bu növü müəssisənin fəaliyyəti zamanı ortaya çıxan problemlərin həllində və ya yarana biləcək imkanların düzgün müəyyən edilib qiymətləndirilməsi, müvafiq məsləhətlərin verilməsi və onların reallaşdırılmasına lazımi köməyin göstərilməsi daxil olmaqla idarəetmə məsələlərinə dair hər cür məsləhətin verilməsindən ibarətdir. İdarəetmədə konsaltinq strateji planlama, təsərrüfat, maliyyə və investisiya fəaliyyəti, şirkətin fəaliyyət effektivliyinin qiymətləndirilməsi və optimallaşdırılmasına dair zəruri analitik və araşdırma işləri ilə bağlı idarəetmə fəaliyyəti ilə məşğul olan menecerin qarşısında duran problemlərin həllinə yönəlmiş peşəkar sahibkarlıq fəaliyyətidir. Konsaltinqin bu növü həm fəaliyyət növü kimi, həm də ayrılıqda bir peşə kimi özünü göstərir. Fəaliyyətin əsas məqsədi idarəetmə zamanı firma rəhbərlərinə köməkliyin göstərilməsidir. Peşə kimi də hazırda əsas konsultasiya növü hesab olunur. Belə ki inkişaf etmiş qərb ölkələri peşəkar konsultasiya fəaliyyətinin bu növü adi hal hesab olunur. Həmin inkişaf etmiş ölkələrdə konsaltinqin bu cür sürətlə inkişaf etməsi konsultantın özünün də “məsləhətçi” mövqeyindən “innovasiyanın dərk olunması prosesinin əsas iştirakçılarından birinə” keçməsinə səbəb oldu.

Müəssisə rəhbərlərinin konsultant tutmasının səbəbləri müəyyən problemin həlli üçün müəssisədə kifayət qədər təcrübənin və vaxtın olmaması, müəssisənin öz fəaliyyətinə dair kənardan ekspert rəyi almaq istəməsi və s. ibarətdir. Konsultantın idarəetmə problemlərinə baxması zamanı 3 hal ortaya çıxır:

1. İdarəetmə fəaliyyətinin araşdırılması – konsultant idarəetmə məsələləri ilə bağlı problemləri həll etməzdən öncə müəssisənin qısa araşdırmasını aparır.

2. İdarəçiliyin funksional istiqamətlərini araşdırdıqda ümumi idarəetmə strukturunda dəyişikliklərin edilməsinin lazım olduğu aşkara çıxır. Bu o deməkdir ki konsultant fərdi məsələlərdən doğan ümumi məsələləri həll etməyə çalışır.

3. Müəssisənin geniş araşdırılmasa ehtiyac duyulması halı - idarəetmə ilə bağlı məsələlər həll edilərkən, xüsusilə ümumi menecment kursu üzrə rəhbərliyin problemləri müzakirə olunduğu zaman bu cür layihələrin həlli olduqca uzun vaxt tələb edə bilər. Məsələn, firmanın inkişaf strategiyası hazırlanarsa bu 6 aydan 9 aya kimi vaxt apara bilər.

Qiymətləndirmə fəaliyyəti ilə məşğul olan konsaltinq firmaları aşağıdakı xidmətləri göstərirlər:

- müəssisənin dəyərinin qiymətləndirilməsi (məhkəmə; birləşmə və ya bölünmə zamanı; alqı-satqı);
- fiziki və hüquqi şəxslərin səhmlərinin qiymətləndirilməsi;
- fiziki və hüquqi şəxslərə dəymiş ziyanın qiymətləndirilməsi;
- daşınmaz əmlakın, torpaq, tikililərin qiymətləndirilməsi;
- nizamnamə kapitalına daxil etmək üçün mülkiyyətin qiymətləndirilməsi və s.

Maliyyə-audit konsaltinqi özündə uçot sistemi, maliyyə xərclərinin qiymətləndirilməsi, məhsul və xidmətlərin maya dəyəri, borcların ödənilməsi problemləri, qazanc və gəlirin artırılması, vergi və maliyyə ehtiyatları ilə bağlı fəaliyyət növüdür. Bu xidmətin əsas xüsusiyyəti firmanın maliyyə hesabatının düzgünlüyü, etibarlılığı və standartlara cavab verib-verməməsinin araşdırılmasından

ibarətdir. Bunun üçün müəssisəyə auditor qismində çıxış edən mütəxəssislər – konsultantlar dəvət olunur. Mühasibat uçotu üzrə konsultantların auditor rəyi firmanın fəaliyyəti haqqında illik hesabatda qanunla müəyyən edilmiş rəsmi balans ilə birgə dərc olunur.

Maliyyə auditi müəssisələrin fəaliyyəti ilə bağlı yeni nəzarət istiqamətidir. Bazar iqtisadiyyatında müəssisənin hüquqi məsələləri, mühasibat uçotu hesabatının təşkili, vergi qoyma, məhsulun və ya xidmətin maya dəyərinin formalaşması ilə bağlı məsələləri nizamlayan normativ sənədlərin sayı günbəgün artır. Nəticədə müəssisənin fəaliyyəti zamanı bilməyərəkdən çoxsaylı normativ sənədlərin tələbləri bəzən pozulur. Bununla əlaqədar yeni dövlət nəzarət sistemləri yarandı ki, bu da həmin məsələlərin həlli ilə bağlı məsləhətlərin verilməsini özündə əks etdirirdi

İT konsaltinq – İnformasiya texnologiyaları həyatımızın hər bir sahəsinə olduğu kimi bazar iqtisadiyyatına da daha çox təsiri ilə seçilir. İnkişaf etmiş ölkələrdə eyni vaxtda 2 inqilab aparılır. Bunlardan birincisi bir-birini inkişaf etdirən biznes sahələrinin inkişafıdırsa, digəri məhz informasiya texnologiyalarının geniş istifadə edilməsidir. İT mütəxəssislərin dili ilə desək informasiya texnologiyaları – kompyuter, elektronika və rabitə vasitələrinin inteqrasiya olunmasıdır.

Bazarda fəaliyyət göstərən hər bir müəssisə rəhbəri qarşısında idarəetmə qərarlarının effektivliyi üçün xarici mühit amillərinin düzgün qiymətləndirilməsi, məhsulun (xidmətin) keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması, marketinq araşdırmaları və müəssisədə islahatların aparılması ilə bağlı hər gün yeni-yeni suallar dayanır. İnformasiya texnologiyaların tətbiqi ilə bu məsələləri uğurla həll etmək mümkün vasitədir. Bu zaman isə qarşıda duran əsas məsələ informasiya texnologiyalarından nə dərəcə düzgün istifadə edilməsi probleimidir.

Xidmət bazarında İT konsaltinqlə məşğul olan iri şirkətlərdən IBM Global Services, EDS Corporation, Mercer Inc, American Systems və s. misal göstərmək olar. Bu şirkətlər İT konsaltinq üzrə aşağıdakı informasiya-konsaltinq xidmətləri təklif edirlər:

- korporativ informasiya sistemlərinin layihələndirilməsi və tətbiqi;
- kompyuter şəbəkələrinə texniki dəstəyin göstərilməsi (lokal şəbəkələr, hesablama sistemləri, telekommunikasiya sistemləri);
- proqram məhsullarının integrasiya edilməsi;
- yüksək texnoloji keyfiyyətli məhsulun istehsalı sahəsində kompleks analitik araşdırmalar;
- sifarişçi şirkətin məhsulu, onun keyfiyyəti və rəqabətqabiliyyətli olub-olmaması haqda informasiyanın vaxtlı-vaxtında təqdim edilməsi;
- istehsalçı şirkətin işçiləri üçün tələb olunan məsələlərlə bağlı seminarların keçirilməsi;
- sifarişçiyə düzgün strategiya seçimində lazımi köməyin göstərilməsi.

Konsultantlar idarəetmənin hər cür məsələləriylə bağlı xidmətlər təqdim edir, mövcud informasiyanın daha effektiv və sürətli istifadə edilməsinə imkan yaradır. Bu sahədə sistemli integrasiya ilə daha çox məşğul olan şirkətlər bazarda daha böyük uğurlar əldə edir. Mütəxəssislərin fikrincə bu sahənin inkişafı IT konsaltinqi əməliyyat konsaltinqi üzrə xidmətlərlə tamamlayan IT şirkətlərindən asılıdır. Texnologiyalar təkcə tətbiq olunma xətrinə tətbiq edilməməlidir, xərclərin azaldılması və keyfiyyətin yüksəldilməsi məqsədilə istifadə olunmalıdır.

İstehsalat konsaltinqi özündə avtomatlaşdırma, istehsalçı müəssisənin texniki təchizatı, avandanlıqların istifadə edilməsi, xammal resurslarının yerləşdirilməsi, qablaşdırma və digər işlərin təşkili, məhsulun istehsal edilib təkmilləşdirilməsi, əmək şəraitin təşkili, tədarükətin idarə edilməsi, keyfiyyətə nəzarət, ehtiyatların idarə edilməsi və bu kimi istehsalla bağlı hər cür məsələləri həll etmək üçün konsaltinq xidmətlərini əks etdirir.

Kadrların idarə edilməsi sahəsində konsaltinq xidmət növü kimi ştatların inkişafı və lazım gəldikdə ixtisarını, kadrların axtarılması və qiymətləndirilməsini, işə qəbulunu, əmək müqavilələrinin hazırlanmasını, daxili əlaqələrin və kommunikasiya sisteminin təkmilləşdirilməsini, stimullaşdırma tədbirlərinin reallaşdırılmasını, işçilərin ixtisaslaşdırılmasını, psixoloji

qiymətləndirilməsini, ştatdaxili mübahisələrin həllini, trening və seminarların təşkilini və s. özündə cəmləşdirir. Top-menecerlər bütün bu kimi məsələlərin həllini yüksək qiymətləndirirlər. Bu səbəbdən konsaltingin bu növü iş sahəsi kimi dərin hörmətə malik hesab olunur və haqqı müvafiq qaydada ödənilir.

Bazarın və texnologiyanın çox sürətlə inkişafı hər bir sahə kimi bu sahəyə də təsir göstərir, heyətin effektiv idarə edilməsinə tələbat artır və mürəkkəbləşir. Bu da konsultasiya xidmətinə olan tələbatı artırır. Kadr konsaltingi üzrə xidmət göstərən əsas şirkətlərə - Alexander Consulting Group, Godwins International, HR Strategies, Towers Perrin və s. misal göstərmək olar.

Bu şirkətlərin əsas fəaliyyəti idarəetmə effektivliyinin artırılmasına, işçilər arasında qarşılıqlı əlaqənin yaxşılaşdırılmasında, həmrəy kollektivin yaradılmasına yönəlmişdir. Onlar korporativ mədəniyyətin yaradılması, müştərilər ilə qarşılıqlı əlaqələrin yaradılması üzərində çalışırlar, ixtisas artırma proqramlarını tətbiqləşdirir və kollektiv daxilində yaradıcı mühitin təşkilinə imkan yaradırlar. Bu sahədə digər konsultasiya xidməti – işə götürmə və işdən azad etmə üzrə konsultasiyadır.

Hüquqi konsalting mülki və əmək məəcəllələri, arbitraj məhkəməsi və digər hüquqi aktların hər birinə aid ayrı-ayrı qanunların düzgün tətbiq edilməsi ilə bağlı məsələlərlə əlaqədar özündə konsultasiyanı daxil edən xüsusi xidmət növüdür. Mütləqdir ki, bu məsələlərlə bağlı məsləhətvermə xidməti göstərmək üçün nəzərdə tutulan firmaların yüksək ixtisaslı hüquqşünas-konsultantları olmalıdır. Normativ sənədlərlə bağlı kifayət qədər biliyə malik olan və bu təcrübəni praktiki olaraq məharətlə istifadə edə bilən bu mütəxəssislər hüquqi xidmət üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb edirlər.

Vergi konsaltingi xidməti maliyyə-audit konsaltinginin bir növü hesab olunur. Xidmət bazarında konsaltingin bu növü üzrə xidmət göstərilərkən məsləhətçi firmaların mütəxəssisləri hər bir müştərinin sahəvi spesifikasiyi, müəssisənin təşkilati strukturunu və cari biznes vəziyyətini nəzərə alırlar. Optimal ekspert qərarları təqdim olunarkən beynəlxalq və ölkənin vergi

qanunvericiliyi,normalar tətbiq olunur.Bazarda vergi konsaltingi bir sıra xidmətləri təklif edir:

- operativ vergiqoymanın bütün məsələləri üzrə;
- beynəlxalq vergi planlaşdırılması sahəsində qərar qəbulu üzrə;
- gömrük rəsmiləşdirilməsi məsələləri üzrə;
- vergi mübahisələri üzrə və s.

Marketing sahəsində konsalting(bençmarkinq) bazarda biznesin aparılması ilə bağlı ən yaxşı metod və üsulların axtarılıb tapılması və öyrənilməsi prosesi hesab olunur.Bençmarkinq özü ilk dəfə 1950-ci illərin sonunda Yaponiyada yaranmışdır,mahiyyətə məhsulun keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması (rəqabətədavamlı məhsul konsepsiyası) proqramının hazırlanmasını nəzərdə tuturdu.Qərbdə konsalting xidmətinin bu növünü ilk dəfə “Xerox” kompaniyası 1979-cu ildə istifadə etmişdir.Əvvəllər daha çox istifadə olunan və marketingin 4P-ni özünə daxil edən (Product-məhsul,Price-qiymət,Place-yer,Promotion-irəlilədilmə) klassik tərif müasir dövrdə yetərli hesab olunmur.Sahibkarlığın ən yaxşı üsul və vasitələrinin axtarılıb öyrənilməsi ilə bağlı olan məsələlər,bu məsələlər üzrə konsalting dəstəyi artıq xüsusi önəm kəsb edir.

Marketingdə konsalting bazarda aşağıdakı məsələlər üzrə xidmətlər təklif edir:

- sifarişçi müəssisənin SWOT analizi – güclü və zəif tərəflərinin öyrənilməsi;
- eyni keyfiyyətlərdə olan,lakin daha yaxşı göstəricilərə malik rəqib müəssisə və təşkilatların aşkarlanması;
- rəqabət üstünlüyünün yaradılması üçün onların qabaqcıl təcrübələrindən istifadə edilməsi.

Bütün deyilənlərdən bu qənaətə gəlmək olar ki, bençmarkinq başqalarının bizdən daha yaxşı gördüyü işi,təklif etdiyi xidməti aşkar etmək,onu öyrənmək,təkmilləşdirmək və bazarda tətbiq etmək bacarığıdır.

Xidmət bazarında konsalting xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Hazırda dünya xidmət bazarında fəaliyyət göstərən əksər şirkətlər məhz bu sahədə çalışmaqı üstün tutur. Bu da aydın məsələdir, çünki sahəyə tələbat kifayət qədərdir. Bu səbəbdən konsalting xidməti təklif edən firmalar bazarı daha yaxşı araşdırmağa və potensial istehlakçıları tapmağa çalışırlar. Bunun üçün bəhs etdiyimiz firmalar marketingi dərinlən bilməli və tətbiq etməlidirlər. Konsalting şirkətlərinin marketinglə məşğul olmalarını bir neçə səbəblə izah edə bilərik.

İlk növbədə bildiyimiz kimi bazar daima rəqabətdədir və rəqabət şəraitində firmalar inkişaf edir. Rəqib firmalarla müqayisədə hər bir müəssisə daima öz təklif etdiyi məhsulun (xidmətin) keyfiyyətini yüksəltməyə çalışır. Rəqabət şəraitində marketingdən düzgün istifadə etməyən firma bazarda istədiyi nəticəni əldə edə və öz yerini möhkəmlədə bilməz.

Digər səbəb, konsalting xidməti təklif edən firmanın özünün də müştəri ilə uzlaşmaq üçün mütləq marketingdən istifadə etməsi zərurətidir. Marketingin əsas vəzifəsi məhz müştəri ilə firmanı uzlaşdırmaq, eyni zamanda potensial müştərini konsalting məsələləri üzrə maarifləndirməkdir.

Bu səbəblərə görə də konsalting xidməti təklif edən firmalar marketing fəaliyyətini peşəkar səviyyədə həyata keçirməlidirlər.

Məsləhət xidməti – konsalting bazarı yeni yaranan bazar olub, daha çox mühasibat və hüquqi xidmətlər üzrə ixtisaslaşsa da artıq Qərbi konsalting şirkətləri arasında bu bazarda da kəskin rəqabət müşahidə olunur. Hazırda ölkəmizdə konsalting bazarı digər ölkələrdə olduğu kimi tam peşəkar səviyyəyə çatmasa da bu yolda sürətlə irəliləyir. Ölkədə fəaliyyət göstərən müəssisələrin böyük əksəriyyəti ölkə səviyyəsində elə marketing və konsalting sahələri üzrə ixtisaslaşmışdır. Bu özü konsalting xidmətlərinin dərk edilməsində ölkə təsərrüfatçılığında irəliləyişin baş verməsi deməkdir. Beləliklə konsalting bazarı sosial fəaliyyət növü kimi ölkə iqtisadiyyatına güclü təsir edən əsas mexanizmə çevrilmişdir.

§1.3.Konsalting xidməti bazarının formalaşmasına təsir edən amillər

Bazarın formalaşması bir neçə amilin təsiri altında baş verir.Ümumi bazara təsir edən digər amilləri konsalting bazarına da şamil edə bilərik.İqtisadi amillərin konsalting xidməti bazarına təsiri xidmətə olan tələbin dəyişməsi ilə nəticələnir. Yeni konsalting xidməti növlərinin ortaya çıxması xidməti təklif edən firmaların bu xidmətlər üzrə ixtisaslaşmasını,müştərilərin tələbatlarına peşəkar səviyyədə cavab verməyə çalışmalarını şərtləndirir.Yeni tələb olunan xidmət növləri üzrə daha peşəkar xidmət təklif edən,daha yaxşı mütəxəssis yetişdirən firmalar bu sahədə uğur qazana bilirlər.

Konsalting xidmət bazarının formalaşması mürəkkəb amil hesab olunur. Çünki, idarəetmə baxımından konsalting bazarı ayrıca bir sistem kimi qəbul edilərsə də onun özü də idarə edilən digər böyük sistemin – xidmət bazarının tərkib elementlərindən biri kimi çıxış edir.Bazara həm daxili,həm xarici mühit amilləri təsir göstərir.Konsalting bazarında firmanın fəaliyyəti zamanı qarşıya qoyulan bir sıra məqsədlərə nail olunması yolunda göstərilən təsir bazarı təşkil edən bir sıra komponentlərə yönəlməsinə baxmayaraq,məqsədin müəyyənləşdirilməsi daha çox xarici mühit amilləri ilə bağlı olur.

Daxili mühit amilləri dedikdə bir iqtisadi sistem kimi bazarı əmələ gətirən müəssisələr,onlar arasındakı qarşılıqlı münasibətlər və bazarda müəssisələrin idarəetmə münasibətlərinin məcmuyu başa düşülür. Buraya bazardakı xidmətlərin kəmiyyət və keyfiyyəti, bu xidmətlərdən istifadənin səmərəliliyi,xidmətlərin göstərilməsinin idarə edilməsi xüsusiyyətləri,konsultant firmaların işçiləri arasında baş verən münasibətlərin təşkili, rəhbərliyin işçilərə münasibəti, digər sosial münasibətlər,bazarda göstərilən xidmət şəraiti və məsuliyyət mexanizmləri kimi amillər daxildir.

Aydındır ki, daxili mühit amili olaraq bazarın formalaşması üçün ilk növbədə bu bazara aid olan müəssisə və firmalar çıxış edirlər.Konsalting bazarının təməlini hələ ilk dəfə bu bazar 100 il əvvəl yaranarkən “Booz Allen Hamilton”

kimi peşəkar məsləhətçi firmalar qoymuşlar və dövrümüzdə də konsaltinq bazarını formalaşdıran kifayət qədər müəssisə fəaliyyət göstərməkdədir. Sahədaxili rəqabətin güclü olması məhz müəssisələrin günü-gündən artan sayı ilə bağlıdır. Bu da rəqabətli bazarın formalaşması üçün əsas faktorlardan biridir.

Bazarın xarici mühiti daxili mühitlə müqayisədə daha dəyişkən hesab olunur və bu dəyişikliklər bazardakı konsultant müəssisələrin işinin səmərəliliyi və onun nəticəliliyinə birbaşa təsir göstərməklə bazarı formalaşdırır. Bazarın xarici mühitinə xidmət bazarının istehlakçıları, bazardakı cari ekoloji hal, cəmiyyətin sosial vəziyyəti, müəssisələrin təchizatçıları, dövlət orqanları və həmin orqanların bazara dair əhəmiyyətli qərarları, xidmət bazarının yerləşdiyi ərazidə məskunlaşan əhalinin mədəniyyəti və onların milli dəyərləri, sosial və siyasi mühit amilləri, qlobal bazarın hazırkı vəziyyəti, elmi-texniki tərəqqi və s. amillər daxildir.

Müasir dövrdə dünya iqtisadiyyatı böyük sürətlə dəyişir və eyni zamanda inkişaf edir. Texnikada və texnoloji istehsal üsullarında, əhalinin rifah səviyyəsində və tələbatlarında baş verən artım və yeniliklər, həmçinin dünya iqtisadiyyatındakı qloballaşma prosesləri müəssisələrin fəaliyyətində davamlı şəkildə keyfiyyət dəyişikliklərinin artmasına gətirib çıxarır.

Bazardakı məsləhətçi firma özünün texniki-texnoloji və eyni zamanda iqtisadi inkişafının əsas strateji məqsədlərini işləyib hazırlayarkən, həmin məqsədlərin firmanın xarici mühiti tərəfindən necə qəbul ediləcəyini əvvəlcədən müəyyən etməli, bu məsələdə özünün xarici mühit amillərini mütləq olaraq nəzərə almalıdır.

Bazarın formalaşmasına əsasən xarici mühit amilləri təsir göstərirlər. Bunlardan əsas amillər olaraq iqtisadi, siyasi, demoqrafik və s. kimi amilləri qeyd etmək olar. İqtisadi amillərin təsiri nəticəsində daha çox tələb olunan konsaltinq xidməti növlərindən idarəetmə və işgüzar konsaltinq xidmətlərini misal göstərə bilərik.

Konsaltinq bazarının formalaşmasına təsir edən əsas **iqtisadi amillər** 4 yerə bölünür:

1. Texnologiyanın inkişafı
2. Qloballaşma

3. İnnovasiyalar

4. Dəyişkən bazar şəraiti

1990-cı illərin ortalarından başlayaraq **texnoloji** tərəqqinin daha da yüksəlməsi və İT sahəsində yeniliklər bu sahəni müəssisələrin biznes fəaliyyətini dəyişdirməsinə məcbur edən və dünya iqtisadiyyatına təsir edən əsas faktora çevirdi. Dünya bazarının bir hissəsi olan konsaltinq bazarı da bu amilin təsiri ilə formalaşmağa başladı. Böyük həcmli İT layihələri kiçik qruplarla çalışan yüzlərlə konsultantın müştərilərin tələbat və istəklərini ödəmək üçün problemin həlli yolunu həll etməyə kömək etdi. Yeni marketinq proqramlarının həyata keçirilməsi lazım olduğundan xüsusi biznes ehtiyaclarının ödənilməsi üçün müəssisələr yeni avadanlıqlardan istifadə etməyə və öz iş prosesini buna uyğunlaşdırmağa məcbur idilər. Hazırda dünya bazarı araşdırmalarına əsasən İT konsaltinq bazarına təsir edən amillər arasında 51% yer tutur.

Yeni texnologiyaların meydana çıxması bazarda xidmətlər təklif edən firmalarda biznesin təşkili metodlarını əhəmiyyətli dərəcədə dəyişir. Texnologiyanın inkişafı yeni fəaliyyət növlərinin meydana gəlməsinə, təkmilləşdirilmiş yeni servis sistemlərinin təşkil olunmasına səbəb olur. İqtisadiyyat mürəkkəbləşdikcə, yeni biznes sahələri meydana gəldikcə bu sahələrdə ortaya çıxan problemlərin həlli üçün mütəxəssis rəyinə ehtiyac duyulur. Bu həm konsaltinqə olan tələbi artırır, eyni zamanda məsləhət xidməti təklif edən firmaların bir-biri ilə rəqabət aparmaları üçün texnologiyanın tətbiqindən düzgün istifadə etmələrini şərtləndirir.

Qloballaşma regional iqtisadiyyat, cəmiyyət və mədəniyyətlər arasında inteqrasiya edərək yayılmış və kommunikasiya prosesini sürətləndirən prosesdir. Hazırda qloballaşma meyli özündə onu əks etdirir ki, ən böyük müəssisələr global bazara nüfuz edə və burada azad ticarətdən yararlanırlar. Azad ticarət dedikdə əmtəə və xidmətlərin ölkələr arasında iqtisadi və siyasi məhdudiyyətlər olmadan hərəkətini nəzərdə tutulur. Məsələn, 100 ildən çox fəaliyyət dövrü ərzində konsaltinq üzrə ixtisaslaşmış ən böyük müəssisələrdən biri

olan Deloitte şirkəti 150-dən artıq ölkədə fəaliyyət göstərməkdir. Qlobal bazarda öz sözünü demiş olan bu şirkət ölkəmizdə də fəaliyyət göstərməkdədir.

Qlobal ticarətin təhlili həmçinin 2 nəzəriyyəni də meydana çıxartmışdır.

1. Mütləq üstünlük nəzəriyyəsi – bir müəssisənin digərləri ilə müqayisədə hər hansı bir əmtəə və ya xidməti ən aşağı xərclə istehsal etmək qabiliyyəti. Bu mütləq olaraq üstünlük hesab olunur, bir konsaltinq firmasının müştərilərə göstərdiyi xidmətlərini rəqibləri ilə müqayisədə daha az xərclə təklif edə bilir və mənfəəti də daha çoxdur.
2. Müqayisəli üstünlük nəzəriyyəsi – müəssisənin digər müəssisələrlə müqayisədə əmtəə və ya xidmətləri daha aşağı alternativ xərclə istehsal etmək qabiliyyəti. Tutaq ki, 2 rəqib konsaltinq firması var. Müxtəlif sahələr üzrə konsaltinq fəaliyyəti göstərirlər. Biri idarəetmə konsaltinqi üzrə daha yaxşı ixtisaslaşmışdır, digəri isə maliyyə-audit konsaltinqi. Onda uyğun olaraq birinci firma idarəetmə, ikinci isə maliyyə-audit konsaltinqi üzrə öz rəqibi ilə müqayisədə üstünlüyə malikdir.

İnnovasiya informasiya ilə idarə olunan və dövlət tərəfindən tənzimlənən təhsil, tədqiqat mərkəzləri, institutlar və müəssisələrin ayrılmaz hissəsi hesab olunur. İqtisadiyyatın müxtəlif sahələrindəki daimi yeniliklər və biznes proseslərində istifadə olunan avadanlıqların inkişafı imkan verir ki şirkətlər bazarın müxtəlif hissələrində üstünlüklər əldə etsinlər. İnnovasiyaların konsaltinq bazarına təsiri məhz texnologiyanın inkişafı ilə sıx bağlıdır. Kompüter təminatı da daxil olmaqla müxtəlif texnoloji yeniliklər və biznes üçün əhəmiyyətli planlar, qabaqcıl biznes prosesləri, müasir iqtisadi keyfiyyət nəzəriyyələri gələcək iqtisadi və bazar tendensiyalarını müəyyənləşdirməyə imkan verir.

Dəyişən bazar şəraiti. Hazırda biz tez-tez dəyişən bazar iqtisadi sistemində yaşayırıq. Bu fakt digər bazarlarda olduğu kimi konsaltinq bazarındakı müəssisələri də bazar mövqeyini qorumaq, yeniliklərə adaptasiya olmaq, öz fəaliyyətini yaxşılaşdırmaq üçün irəli addım atmağa vadar edir. Dəyişən bazarda məhsuldarlığın artırılmasına yönəlmiş mühüm elementləri aşağıdakı kimi sıralamaq olar:

- Uzun və qısamüddətli dəyişikləri proqnozlaşdıran və müəssisə fəaliyyətini buna uyğunlaşdıran rəqabət strategiyası;
- Məhsul və xidmətlərin mümkün olduqca tez hazırlanması və çatdırılması, erkən bazar mövqeyini formalaşdıran tədbirlər;
- Dəyişkən bazar tələbi qarşısında müəssisənin fəaliyyətində çevik düzəlişlər edə bilmə qabiliyyəti;
- Ehtiyac olduqda layihə üzrə müqavilələrin müddətinin; iş qüvvəsi və iş yükünün artırılma bilməsi.

Demoqrafik amil həyat səviyyəsinin yüksəlməsini, əhalinin uzunömürlülüüyünün artması kimi prosesləri özündə əks etdirir. Bu amilin təsiri ilə xidmət sahələrindən sığorta xidmət sahəsi ayrıca bazar kimi formalaşır və bu sahədə konsalting xidmətindən istifadəyə olan tələb artır. Bu bazarların inkişaf nümunəsi olaraq ABŞ və Yaponiya bazarlarını göstərmək olar.

Konsalting xidməti bazarına təsir edən digər amil təbii ətraf mühit amilidir. Sənaye ilə kənd təsərrüfatının inkişafı zamanı əsas diqqət xammal ehtiyatlarına, ekoloji problemlərə və bu problemlərin həlli yolunda məsləhətçi firmaların köməyinə ehtiyacı artırır.

Siyasi-hüquq amilinin inkişafa təsiri əsasən dövlət tənzimlənməsi ilə bağlıdır. Qeyd etmişdik ki, dövlət sənaye sahələri ilə müqayisədə xidmət sahələrinin nəqliyyat, rabitə və s. növləri ilə bərabər konsalting xidməti sahəsini də güclü tənzimlənməyə məruz qoyur. Dövlətin bu bazarın inkişafı üçün gördüyü tədbirlər, qanun layihələri və s. ilə bərabər siyasi mühitdə baş verən dəyişikliklər də bazarın inkişafı üçün əhəmiyyətli hesab olunur.

Mədəni mühitin təsiri müsbət nəticələrlə bərabər mənfi nəticələrə də səbəb ola bilər. Belə ki bir ölkə üçün qəbul olunmuş mədəni normalar digər bir ölkə tərəfindən qəbul olunmaya bilər. Məsələn, əvvəllər Amerika ilə Fransa arasında olan mədəni müxtəlifliklər Walt Disney kompaniyası üçün xeyli çətinliklər yaratmışdır.

Fəsil 2. Konsalting xidməti bazarının tutumunun və rəqabət mühitinin marketing tədqiqi

§2.1. Konsalting xidməti bazarının müasir vəziyyətinin analitik təhlili

Ölkəmizdə konsalting xidmətinin göstərilməsinə neft gəlirlərindən sonra başlanılıb və 2003-cü ildə bunun nəticəsi olaraq ilk nailiyyətlər əldə edilib. Ölkədə konsalting xidmətlərinə tələbatın artması uyğun olaraq bazarda bu xidməti göstərən kifayət qədər şirkətlərin meydana çıxması ilə nəticələnmişdir. Məsləhət xidməti özündə məsləhətləşmə ilə bərabər audit və ekspert qiymətləndirilməsi, təhlilinin vəhdətini əks etdirir.

Dünyada konsalting xidmətləri bazarına başçılıq edən əsas şirkətlər aşağıdakılardır:

- KPMG,
- Ernst&Young,
- Pricewaterhouse Coopers,
- Deloitte&Touche LL.

Bu dördlük şirkətləri konsalting xidməti ilə yanaşı maliyyə və audit xidmətləri göstərilməsinə görə də dünya bazarında ilk sıraları tuturlar.

Ötən əsrin 50-60-cı illərini inqilabi cəhətdən konsaltingin qızıl əsri adlandırsalar da xidmət bazarının bu növü müasir dövrdə özünün ən yüksək inkişaf həddinə çatmışdır və daha da inkişaf etməkdədir. 2016-cı ilin statistik məlumatlarına əsasən konsalting bazarı dünya bazarında 250 milyard dollarlıq bir paya sahib olmaqla peşəkar xidmət sahələri arasında əsas yerlərdən birini tutur. Həmçinin artan inkişaf tempinə görə digər yetkin və bəzi inkişaf etməkdə olan bazarları da qabaqlayır.

Son 50 il ərzində konsalting bazarının inkişafı demək olar ki, iqtisadiyyatın inkişafı ilə sıx şəkildə əlaqəlidir. İqtisadi artım şəraitində şirkətlər artıq daha çox gəlir və büdcəyə malik olduqlarından konsalting xidmətinə daha çox müraciət edirlər.

1970-1990-cı illər qlobal konsalting bazarının inkişaf etməsi baxımından ən yüksək dövrlərindən biri hesab olunurdu. Baxmayaraq ki, bu dövrlər ərzində iqtisadiyyat 2 dəfə böhran şəraiti ilə üzləşmişdir. Bu da həmin dövr üçün strateji xidmətlərə olan tələbatın kifayət qədər çox olması ilə əlaqəli idi. 2002-ci ildə konsalting bazarı 2009-2011-ci illərlə müqayisədə maliyyə böhranı ilə müşayiət olunan böyük bir onillik böhrana məruz qaldı.

Dövlət müstəqilliyini bərpa etdikdən sonra Azərbaycan son illərdə dünya birliyinə inteqrasiya prosesində ciddi uğurlar əldə etmişdir və bu yolda uğurla irəliləyir. Artıq Avropanın bir hissəsi sayılan ölkəmizdə 26 ildən çoxdur ki, keçmiş SSRİ-dən qalma sosialist idarəetmə sistemi dağılmış, azad bazar iqtisadiyyatına keçilmişdir. Azad bazar iqtisadiyyatının inkişafı özü də Azərbaycanda konsalting xidmətinin inkişafını, bu xidmətə olan tələbi şərtləndirmişdir. Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatlarına əsasən konsalting xidmətinin də daxil olduğu hüquqi şəxslər tərəfindən əhaliyə göstərilən xidmətlərin həcmi 2000-ci ildə ümumi xidmət bazarının 66.7 faizini təşkil edirdisə, bu göstərici 2008-2009-cu illərdə 80 faizə kimi qalxmış və son statistik göstəricilərə əsasən 2016-cı ildə 72.7 faiz təşkil etmişdir.

Azərbaycan konsalting xidmətləri bazarı bəzi özünəməxsus xüsusiyyətlərlə digər bazarlardan fərqlənir. Aydın şəkildə desək bazarı araşdırarkən 2000-ə qədər şirkətin bu sahədə xidmət etdiyini aşkarlamış olarıq. Lakin bu şirkətlərin heç də hamısı hüquqi statusa malik deyildir. Bu xidmətlə demək olar ki, daha çox qeyri-hökumət təşkilatları, çox da böyük olmayan firmalar məşğuldurlar. Bu müəssisələr də vergi verməkdən yayınmaq üçün rəsmi olaraq qeydiyyatdan keçməkdən qaçmağa çalışırlar. Həmçinin, bazarda geniş şəkildə konsalting xidmətləri göstərən bir sıra təşkilatlar və firmalar da fəaliyyətdədirlər. Bununla belə konsalting xidməti üzrə səlahiyyətli şəxslərin də həmin qurumlara münasibəti o qədər də ürəkaçan deyil..

Konsalting xidmətlərinin keyfiyyəti müxtəlif şirkətlərə görə dəyişməkdədir. Bəzi hallarda müştəri bir yox, bir neçə istiqamət üzrə məsləhət xidmətinə ehtiyac duyur. Həmin hallarda da ətraflı və dəqiq məlumat etmək, təhrif olunmuş faktlarla işləmək məcburiyyətində qalmamaq üçün konsalting şirkətlərinə üz tutmaq lazım gəlir. Təhrif olunan faktlardan uzaq durmaq üçün dar profili olan konsalting firmalarına kömək üçün müraciət etmək daha məqsəduyğun hesab olunur.

Ölkəmizdə konsalting xidməti bazarının nəzərə çarpan inkişafına baxmayaraq, bu xidmət sahəsi üzrə çətinliklər hələ də çoxdur. Bu da aydın məsələdir – bazar hələ ki, çox gəncdir və ölkə keçid iqtisadiyyatı dövrünü yaşayır. Bir çox ekspertlər bunun əsas səbəbi olaraq isə Azərbaycanda marketinqin tam formada ixtisaslaşmaması, təhsil bazasının kifayət qədər geniş olmaması və qanunvericilik bazasının elə də böyük olmaması ilə əlaqələndirirlər.

Ölkədə konsalting sahəsində fəaliyyət göstərən Caspian Consulting, V.E.S. Consultancy LLC, Expert SM, TID Consulting MMC, PSG Kapital və s. kimi yerli şirkətlər və xarici şirkətlərin nümayəndəlikləri ölkəmizdə konsalting bazarını formalaşması və xidmət göstərilməsi sahəsində böyük töhfələr vermişlər. Bu gün bu şirkətlərə nəzər yetirsək görmək olar ki, ölkədə demək olar hər bir sahədə konsalting xidməti göstərilir. Düzdür, hazırda xidmət bazarının bu növü hələ ki, ölkədə tam ixtisaslaşmamışdır. Bu da daha çox həmin sadaladığımız şirkətlərdən deyil, məhz bu sahəyə müraciət edənlərin kifayət qədər olmaması ilə bağlı bir problemdir. Çünki sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan hər hansı bir müəssisə nə qədər də bu xidmətin daha peşəkar olduğunu bilsə də bazarda qarşılaşdığı çətinlikləri mütəxəssis köməyi ilə deyil, özü həll etməyi xərc və imkanlar cəhətdən daha üstün tutur.

Lakin yenə də bazarda bu xidmətə müraciət edənlər az deyil. Fəaliyyət dairəsidən asılı olmayaraq uğur qazanmaq üçün can atan hər bir müəssisə öz fəaliyyət effektivliyinin artırılmasında və maksimum iqtisadi nəticələrin əldə edilməsi yolunda bu şirkətlərə müraciət edirlər. Bəzi şirkətlər daha çox müəyyən bir

sahə üzrə ixtisaslaşıb məsləhət xidməti təklif etsə də bəziləri müxtəlif sahələr üzrə də fəaliyyət göstərirlər (Cədvəl 2.1.)

Cədvəl 2.1. Ölkəmizdə fəaliyyət göstərən konsalting xidmətlərinin təklif etdiyi xidmətlər

Maliyyə	vergi öhdəlikləri və vergi ödənişlərinin hesablanması və s. üzrə məsləhətlərin verilməsi; aktların qanuniləşdirilməsi və ödəmə əməliyyatlarına nəzarət olunması; ayrı-ayrı maliyyə sxemlərinin hazırlanması və tətbiqi və s.
İnsan resurslarının darəedilməsi	işçilərin işə qəbulu,işdən azad olunması proseslərinin təşkili; yeni işçilərlə əmək müqaviləsinin bağlanması,işçilərə əmək kitabçalarının açılması; aylıq iş vaxtı tabelinin tərtibi;dövlət orqanlarına vaxtlı-vaxtında hesabatların verilməsi;məzuniyyətlərin verilməsi və s.
İT konsalting	saytların,internet mağazaların hazırlanması; vizitkaların təşkili; forum,bloqların yaradılması və s.
Marketing	media və reklam fəaliyyətinin təşkili; şirkətin marketing fəaliyyətinə dair konsultasiya məsələləri
Hüquq	hüquqi məsələlər üzrə konsalting xidmətinin göstərilməsi; müəssisələrin hüquqi yoxlanılması,sənədləşmələrin nizama salınması; hüquqi şəxslərin qeydiyyatı,fəaliyyətin dondurulması məsələlərinin həlli; layihə və bu kimi işlərə hüquqi dəstəyin təmini və digər xidmətlər
Mühasibat uçotu və	biznes proseslərinin autorsinqi; mühasibat,vergi uçotunun təşkili, büdcələşdirmə sisteminin təşkili; daxili

audit	hesabatların aparılması; əmək haqlarının hesablanması; daxili audit və s.
Qiymətləndirmə	əmlak məsələləri üzrə konsaltinq,hər növ əmlakın qiymətləndirilməsi; alqı-satqı,ipoteka və bu kimi məsələlərdə məhkəmə qərarlarının icrası,düzgün bazar qiymətinin formalaşdırılması və s.
Siğorta	fiziki və hüquqi şəxslərin,onların əmlaklarının siğortasının təşkili; siğorta müqavilələrin imzalanması və öhdəliklərin yerinə yetirilməsinə nəzarət və s.

Bu xidmətlər arasında maliyyə,hüquqi,əmlak və siğorta kimi sahələr üzrə məsləhət xidməti ilə bağlı müraciətlər daha çox üstünlük təşkil edir.

Daxili inkişaf vektoru. Ölkədə konsaltinq bazarına baxsaq görürük ki daha çox müraciətə ehtiyac duyulan və daha çox xidmət göstərilən konsaltinq növü hüquqi konsaltinqdir.Konsaltinqin bu növünə əmək,torpaq,maliyyə,vergi,bank və s. üzrə hüquqi xidmətlərin göstərilməsi daxildir.Müəssisə səviyyəsində konsaltinq xidməti göstərilməsinə müəssisənin biznes portfeli,biznes planının qiymətləndirilməsi və lazım olduğu halda onun düzəlişinə dair mütəxəssis tövsiyyələrinin verilməsi, firma sahibkarlarının səhm hüquqları və maraqlarının qorunmasına yardım,eyni zamanda məhkəmə qaydasında maraqların müdafiəsi daxildir.

Hüquqi konsaltinq xidməti üzrə səhmdar cəmiyyətləri və korporasiyaların idarəetmə heyətinin işlərinin daha səmərəli təşkili üçün ekspert səviyyəsində köməkliyin göstərilməsi,ekspert rəyinin verilməsi,həmçinin bu orqanların fəaliyyətinin düzgün diaqnostikası kimi xidmətlər göstərilir,çətin olub-olmamasından asılı olmayaraq hər cür müqavilənin hazırlanması,eyni zamanda nəzarət həyata keçirilir.Hüquqi şəxslərlə müqayisədə fiziki şəxslər konsaltinq üzrə fəaliyyət göstərən iri şirkətlərə o qədər də çox müraciət etmirlər,bundansa sadəcə

olaraq hüquq məsləhətxanalarına müraciət edib məsləhət almağa daha çox meyllidirlər. Ölkədə konsaltinq bazarının bu növü üzrə daha çox yerli firmalar ixtisaslaşıb fəaliyyət göstərirlər. Bu da aydın məsələdir. Əcnəbi şirkətlər ölkə qanunvericiliyi haqda o qədər də dərin informasiyaya malik deyillər, bu səbəbdən konsaltinqin digər növləri üzrə fəaliyyət göstərirlər. Digər maneə kimi dil amilini də misal göstərmək olar.

İnsan resursları və informasiya texnologiyaları üzrə məsləhət xidməti sahəsində də ölkədə kifayət qədər firma fəaliyyət göstərməkdədir. Lakin, saylarının çox olması heç də göstərdikləri xidmətlərin keyfiyyətinin yüksək olması demək deyil. Bu səbəbdən də bazarın bu sahəsi inkişaf etdikcə gələcəkdə həmin şirkətlər bazarı tərk etməyə məcbur olacaqlar.

Ölkədə insan resursları (HR) və informasiya texnologiyaları (İT) konsaltinq bazarının inkişafının zəif olmasının 2 böyük səbəbi vardır. Bunlardan birincisi rəşional idarəetmə sisteminin, eyni zamanda müəssisə rəhbərliyinin elementar səviyyələrdə məlumatlılığının kifayət qədər olmamasıdır. Digər böyük səbəb isə həmin xidmətlərin dəyərinin digər xidmət növləri ilə müqayisədə olduqca yüksək olması ilə əlaqəlidir.

Mühasibat uçotu və vergi auditi məsələləri üzrə konsaltinq xidmətinə ehtiyac həmişə yüksək olub. Bu səbəbdən də vergi konsaltinqi xidmət bazarında əsas ikinci yeri tutur. Vergi konsaltinqi üzrə məsləhət xidmətlərinə təkcə vergilərlə bağlı məsləhətlər daxil deyil. Bura həmçinin vergi auditi, yəni vergilər üzrə mühasibat hesablarının yoxlanması, vergi risklərinin araşdırılması və qiymətləndirilməsi və vergi ilə bağlı qanunvericilikdə olan ən mürəkkəb məsələlərin həlli üzrə mütəxəssis qiymətləndirilməsi daxildir. Vergi auditi dedikdə biz vergi riskləri ilə bağlı informasiya toplanaraq həmin risklərin qiymətləndirilməsi və bu risklərin minimuma endirilməsi üzrə lazımi olan tədbirlərin görülməsi başa düşürük.

Ölkədə həmçinin maliyyə və istehsal sahəsində konsaltinq xidmətləri göstərilir. Əksər mütəxəssislər bu xidmət növünə olan tələbatı ölkədə kənd təsərrüfatı ilə birgə karbohidrogen sektorunda ixtisaslaşan iri şirkətlərin varlığı ilə əlaqələndirirlər. Həmçinin gələcəkdə də bu xidmət növlərinə olan tələbatın artacağı istisna deyil. Maliyyə konsultantları müəssisələrin daxili struktur layihələri əsasında bir sıra dövlət sifarişlərini yerinə yetirirlər. Tikinti sahəsində isə konsaltinq xidməti hələlik ölkədə elə də geniş yayılmamışdır. Bu tikinti ilə bağlı templərin azalması ilə əlaqəli bir vəziyyətdir.

Hüquq və maliyyə biznesin ayrılmaz hissəsi olduğundan bu sahələr üzrə konsaltinqə də olduqca çox tələbat olsa da, marketinq üzrə konsaltinq xidməti ölkədə bu 2 sahə qədər geniş yayılmamışdır və marketinq üzrə peşəkar məsləhət xidməti hələlik ölkəmizdə ekzotika olaraq qalmaqdadır. Marketinq üzrə ixtisaslı konsaltinq xidməti göstərən şirkətləri barmaqla saymaq olar.

Lakin buna baxmayaraq ölkədə daha çox ehtiyac duyulan bir sahə kimi marketinqin də getdikcə inkişafı bu sahə üzrə konsaltinqin gələcək inkişafını şərtləndirir. Bazarın getdikcə böyüməsi, biznes təhlillərinin aparılmasının, müəssisələrin üzləşdiyi problemlərin və həll edilməli məsələlərin artması, marketinq məqsədlərinin daha geniş xarakter daşması və bu məqsədlərə çatmaq üçün optimal resursların işlənilib hazırlanması, həyata keçirilməsi kimi problemləri dərk edən firmaların sayının artıq günbəgün artması bunun sübutudur.

Hər bir halda konsaltinq xidməti ikitərəfli prosesdir – müştəri ilə məsləhətçi firma arasındakı qarşılıqlı münasibəti əks etdirir. Xidmət bazarının bu növünə tələbatın olması təkcə müəssisənin və onun məsləhətçilərinin peşəkar olması ilə kifayətlənmir. Eyni zamanda, müraciət edən müştərinin də həll etmək üçün müraciət edəcəyi problemi dəqiq aşkar etməsindən, məqsədini düzgün şəkildə müəyyənləşdirə bilməsindən və son nəticədə xidmət üçün xidmət göstərən firmaya xidmətin haqqını ödəyə bilmə dərəcəsindən asılıdır.

Dövlət Statistika Komitəsinin 2012-2016-cı illər üçün ölkədə xidmətlərin bazardakı dəyərinə əsasən konsaltinq xidmətinin də daxil olduğu hüquqi səciyyəli və bank, xidmətləri, həmçinin sair xidmətlərin həcmnin ümumi xidmətlərin böyük

paya sahib olduğunu görürük.Eyni zamanda 2017-ci ildə Azərbaycanda konsalting (məsləhət) xidməti bazarının ümumi xidmət bazarında (12.2 milyard manat) xüsusi çəkisi 1,5 faiz, dəyər ifadəsində həcmi 183807,6 min manat olmuşdur.¹

Cədvəl 2.2. 2017-ci ildə idarəetmə məsələləri üzrə məsləhətlər xidmətinin iqtisadi fəaliyyət növləri üzrə dəyəri, min manat

İdarəetmə məsələləri üzrə məsləhətlər-cəmi	183 807,6
İctimai əlaqələrin saxlanması və məlumat mübadiləsi sahəsində xidmətlər	6 710,6
Strateji məsələlərin idarə edilməsi sahəsində məsləhət xidmətləri	7 345,7
Maliyyə idarəetməsi məsələləri üzrə məsləhət xidmətləri	10 790,7
Marketingin idarə edilməsi məsələləri üzrə məsləhət xidmətləri	2 557,1
İnsan resurslarının idarə edilməsi məsələləri üzrə məsləhət xidmətləri	1 334,0
İstehsalın idarə edilməsi məsələləri üzrə məsləhət xidmətləri	41 012,3
Təchizat zənciri və sair idarəetmə məsələləri üzrə məsləhət xidmətləri	8 307,5
İstehsal proseslərinin idarə edilməsi üzrə xidmətlər	15 813,6
Tikinti layihələrinin idarə edilməsi istisna olaraq,digər layihələrin idarə edilməsi üzrə xidmətlər	6 476,0
Kommersiya fəaliyyətinin idarə edilməsi sahəsində sair məsləhət xidmətləri	81 093,1
Ticarət markaları və lisenziyaların alınmasına dair məsləhət xidmətləri	2 367,0

Yerli konsalting şirkətləri təkcə öz müştərilərimizə xidmət göstərmirlər. Həmçinin ölkədə fəaliyyət göstərən xarici şirkətlərdən də xeyli sayda konsalting xidməti ilə bağlı müraciətlər olur.Daha çox üstünlük təşkil edən xidmət növü

¹ Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika komitəsi - Konsalting xidmətinin növləri üzrə statistik məlumatlar

hüquqi xidmət hesab olunur. Ümumilikdə demək olar sahibkarlığın hər bir sahəsi bazarda konsalting xidmətinə ehtiyac duyur. Bura ticarətlə məşğul olan müəssisələrdən tutmuş kredit təşkilatlarına, rabitə, nəqliyyat, neft, tikinti, reklam və s.-lə məşğul olan şirkətlərə kimi böyük bir çoxluq daxildir. Maliyyə xidməti üzrə PSG Kapital kimi şirkətlər fəaliyyət göstərir.

Cənub Qaz Dəhlizi QSC-nin 101 milyon dollarlıq istiqraz emissiyası, həmçinin Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkətinin (ARDNŞ) 100 milyon dollar həcmində SOCAR istiqraz emissiyasında da ölkənin aparıcı şirkətinin həmin konsalting firmalarına müraciət etməsi bu xidmətin ölkədəki əhəmiyyətini ortaya qoyur.

Hazırda yerli bazarda bu və bunun kimi bir çox peşəkar xidmətlə məşğul olan şirkətlərdən TID Consulting, Bakinar Konsalting və s. göstərə bilərik.

Ölkədə konsalting bazarının müasir dövrdə əsas istiqamətləridən biri də mühasibat uçotu və audit sahəsi üzrə konsalting xidməti hesab olunur. Bu xidmət növü üzrə ixtisaslaşmış aparıcı şirkətlərdən biri kimi “Caspian Consulting” şirkəti misal göstərilə bilər.

İnsan resurslarının idarə edilməsi də müəssisələr qarşısında duran əsas problemlərdən biridir. Bu sahə üzrə də konsalting firmaları müraciətlər alırlar. Ölkədə bu sahə üzrə təşkil olunan konsultasiya xidmətləri isə aşağıdakı kimidir:

§2.2. Marketing tədqiqatları konsalting xidməti bazarının formalaşması şərti kimi

Dünya konsalting bazarında öz sözünü demiş şirkətlərdən olan Ernst & Young Azərbaycanda “Əsrin Müqaviləsi” imzalandığında o dövr üçün respublika və regionlar üzrə peşəkar konsalting xidməti göstərən ilk beynəlxalq şirkət idi. Nəinki yerli, həmçinin digər beynəlxalq şirkətlərə də xidmətlər göstərən bu şirkət konsalting bazarında fəaliyyət göstərən bir müəssisə kimi rəqabət

mübarizəsində öz əlverişli mövqeyini qazanmaqdan ötrü daima marketing tədqiqatlarına müraciət etmiş və bu tədqiqatlar nəticəsində əldə olunan informasiyalardan istifadə etməklə öz inkişaf strategiyasını hazırlamışdır. Aydın məsələdir ki hər sahədə olduğu kimi konsultant-firmalar marketing mühitində baş verən dəyişiklikləri tədqiq edib onlar haqqında məlumat topluyur və həmin məlumatlar nəticəsində mühitə uyğunlaşmağa çalışırlar. Məhz bunun nəticəsində bazarda məsləhətçi firma öz iqtisadi səmərəliliyini artırmağa bilər.

Şirkət bazarın marketing tədqiqatını bir neçə istiqamət üzrə həyata keçirir:

- bazara çıxış strategiyasının işlənilib hazırlanması: optimal üsulun və regionun seçilməsi;
- bazarın həcmnin, müştərinin şirkətinin payının qiymətləndirilməsi və rəqiblərlə müqayisədə inkişafın proqnozlaşdırılması;
- istehlakçıların davranışının və qərarların qəbulu prosesinin təhlili;
- alıcının portreti və onun meyllərinin təhlili;
- potensial müştərilərin və işgüzar tərəfdaşların eyniləşdirilməsi və yerinin müəyyənəşdirilməsi;
- regionlar üzrə təhlil;
- bazarın SWOT təhlilinin aparılması;
- rəqiblərin tədqiqi;
- əmtəələrin və xidmətlərin istehsalına və satışına verilən yerli tələblərin spesifikasiyalarının müəyyənəşdirilməsi;
- satış və alış modellərinin və strategiyalarının tədqiqi;
- məhsulun əsas buraxılışından əvvəl sınaq marketing kampaniyasının aparılması;
- satışların idarə edilməsinin avtorsinqi;
- KİV-in monitorinqi.
- Reklamın təşkili və reklam fəaliyyətinin izlənilməsi
- Marka analizi, şirkətin imicinin formalaşması
- B2B modelindən istifadə

- Marketing informasiyalarının əldə olunması
- Potensial rəqiblərin və istehlakçıların araşdırılması
- Marketing proqramlarının hazırlanması
- Bazar tələbinin öyrənilməsi
- Hədəf segmentlərinin müəyyənləşdirilməsi
- Satışın proqnozlaşdırılması
- Bölüşdürmə kanallarının yoxlanılması
- Alıcı məmnuniyyəti ilə bağlı məsələlərin həlli
- Xidmətlərin qiyməti ilə bağlı məsələlərin həlli və s.

Konsaltinq bazarının marketing tədqiqi müntəzəm olaraq aparılmalıdır. Hansı sahələr üzrə konsaltinq xidmətinə daha çox tələb var, bu xidmətləri göstərmək üçün məsləhətçi firmanın mütəxəssisləri hansı keyfiyyətdədirlər, həmçinin rəqib müəssisələr bu xidməti hansı səviyyədə təklif edirlər? Bütün bu suallara cavab tapmaq üçün bazarın təhlili zamanı marketing tədqiqatları xüsusi əhəmiyyətlidir. Yuxarıda 1-ci paragrafda qeyd etdiyimiz kimi bazarda digər konsaltinq sahələri ilə müqayisədə daha az mövqeyə malik olsa da strateji konsaltinq ən perspektivli sahə hesab olunur. Bazardakı firmaların ən mühüm idarəetmə qərarlarının qəbulu üçün, müəssisə strategiyasının işlənilib hazırlanması zamanı məhz bu xidmət növünə ehtiyac xüsusi olaraq qeyd olunmalıdır. Marketing tədqiqi aparan konsultant firmalar da gələcəkdə bu sahənin inkişafını nəzərə alaraq bu sahəyə daha çox yönəlmək üçün bazarı tədqiq edə və uzunmüddətli mənfəət əldə edə bilərlər.

Marketing tədqiqatları firmanı onun xarici mühiti ilə əlaqələndirən əsas kommunikasiya kanallarından biri hesab olunur. Müəssisənin gələcəkdə səmərə əldə edə bilməsi üçün bazarda lazımı informasiyaların toplanması, fəaliyyət yolunda qərarların qəbulu və həyata keçirilməsi ilə yanaşı həmçinin konsultant firmaların bazarda üzləşdiyi maneələr, çəkinliklərin də aşkar olunub həll edilməsi üçün marketing tədqiqatlarından istifadə olunur.

Ölkədə fəaliyyət göstərdiyi vaxtdan etibarən EY (Ernst&Young) şirkəti Auditorlar Palatasının təşkilatçılıq etdiyi dövlət əhəmiyyətli layihələrdə iştirak edir,tövsiyyələr verir və əməşdaşlıq edir.Şirkət hüquqi dəstək,risklərin azaldılması üçün maliyyə resurslarının səmərəliliyinə nəzarət,beynəlxalq hesabat standartlarına keçid kimi xidmət növlərinin tədqiqi ilə məşğul olmuş və konsalting layihələri həyata keçirmişdir.

Azərbaycanda 24 ilə yaxın bir müddətdə fəaliyyət göstərən şirkət konsalting bazarını tədqiq etməklə maliyyə hesabatların formalaşması,həmçinin kapital bazarında ümumi etibarlılığın yaradılmasında da aparıcı rollardan birini tutur.2012-13-cü illərdə ölkədə korporativ idarəetmə,audit,maliyyə xidmətləri və maliyyə hesabatlarının hazırlanması,idarəçiliyin daha səmərəli üsulları yolunda da öz araşdırmalarını sürmüş və ölkədə xidmət bazarına öz vacib töhfələrini vermişdir.

Bu gün ölkənin aparıcı şirkətlərinin,təşkilatlarının audit və konsalting məsələləri ilə bağlı EY şirkətinə müraciət etməsinin əsas səbəblərindən biri məhz şirkətin daxil olduğu bazarı düzgün tədqiqi,rəqiblərə qarşı apardığı düzgün siyasətin nəticəsidir.Beynəlxalq təcrübəyə malik olması da əsas üstünlüklərdən biri hesab olunur.1994-cü ildən bəri yerli bazara daxil olan EY-ın əsas məqsədlərindən biri də öz təcrübəsindən yararlanması üçün yerli müəssisələrlə birgə treninqlər,seminarlar təşkil etmək və bilik mübadiləsi həyata keçirməkdir.Şirkətin müştəriləri sırasında ARDNŞ,BP,Lukoil kimi iri neft şirkətləri ilə yanaşı,Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Fondu,Paşa Bank,Mərkəzi Bank kimi maliyyə qurumlarının olması heç də təsadüfi deyil.Düzgün marketinq siyasəti,şirkətin beynəlxalq imic amili və təcrübəsinin mövcudluğu digər yerli holdinqləri də konsalting və bu kimi məsələlərnən bağlı əsas müraciət olunan ünvana çevirir.

Ölkədə inkişaf strategiyasına uyğun olaraq şirkət öz mütəxəssislərini də seçərkən,hazırlayarkən gənc kadrlar siyasətinə üstünlük verir.Çünkü bazarı tədqiq etdikdə dövlətin də siyasətini əsas tutaraq görmək olar ki, gənc kadrların hazırlanması şirkətin uzunmüddətli fəaliyyəti üçün olduqca vacib əhəmiyyət kəsb edir.Şirkət artıq uzun illərdir ki, konsalting xidməti departamətinə yeni gənc

kadrlar daxil edir.Onların hazırlanması üçün ixtisasartırma kursları təşkil edir,təcrübə keçilir və gənc konsultantlar qazanılır.Ölkənin bank və maliyyə qurumlarının çoxluq təşkil etdiyi müəssisələrinə 140dan artıq şirkət işçisi konsalting xidmətinin göstərilməsini təmin edir.

Aydın məsələdir ki, konsalting xidməti bazarı iqtisadiyyatın ayrılmaz tərkib hissəsidir .Ölkənin hazırkı vəziyyətinin əvvəlki dövrlərlə müqayisəsində görünür ki Ernst&Young kimi şirkətlər ölkədə aparılan islahatlardan düzgün şəkildə yararlanaraq öz imkanlarını bazarda daha da genişləndirirlər.Qlobal təcrübənin yerli biznesə uyğunlaşdırılması hər nə qədər çətin görünən və tədqiqat tələb edən məsələ hesab olunsada şirkət buna müvəffəq olmuşdur.Hazırda regionda audit və konsalting xidməti sahəsində ilk yeri tutur.Məqsədi gənc mütəxəssislər yetişdirmək, innovasiyaları vaxtında tətbiq etmək,müştərilərinin tələblərinə cavab vermək olan şirkət hər keçən gün öz mövqeyini bir az da möhkəmlədir.

Bütün bunlara baxsaq aydın olur ki konsalting bazarında müəssisələr müxtəlif istiqamətlər üzrə tədqiqat aparırlar.Bazar potensialının aşkarlanması və öyrənilməsi,firmaya xidmətlə bağlı olan müraciətlərdəki azalmaların,xidmət satışındakı problemlərin və ya müəyyən dövrlərə görə dəyişmə meyllərinin öyrənilməsi,rəqib konsultant firmaların təhlili və s. kimi istiqamətlərə xüsusən müəssisələr daha çox üz tuturlar.

Burdan da aydın olur ki, demək olar müəssisə fəaliyyəti dövründə uğur qazanmaq istəyirsə müntəzəm olaraq bazarı tədqiq etməyə məcburdur.Ancaq bu sayədə rəqabətli bazar şəraitində inkişaf edə,rəqiblərlə mübarizə apara və konsalting xidməti üçün müraciət edən müştərilərinin tələblərini lazımi səviyyədə ödəyə bilər.

§2.3.Konsalting xidməti bazarının marketing potensialının qiymətləndirilməsi

Konsalting bazarında müəssisənin marketing potensialı müəssisənin fəaliyyət növünə uyğun olaraq iki kriteriya əsasında qiymətləndirilir.Bunlardan birincisi müəssisənin marketing imkanları,digəri isə müəssisənin iqtisadi

vəziyyətidir. İqtisadi vəziyyət dedikdə marketing imkanlarından müəssisənin istifadə edə bilmə səviyyəsi başa düşülür. Hər iki kriteriya özü də iki göstərici ilə qiymətləndirilir: güclü və zəif

EY şirkətinin ölkədə bazar potensialı olduqca yüksəkdir. Kadr siyasətində də digər şirkətlərlə müqayisədə daha qabaqcıl vasitələrdən istifadə edən şirkət əməkdaşlarının çoxunu gənc kadrlardan seçir. Bu da gələcək fəaliyyət üçün bazarda üstün mövqe tutmanın əsas şərtlərindəndir. Şirkətin ölkə bazarında marketing potensialını PEST analiz vasitəsilə qiymətləndirə bilərik. Təhlil metodunun bu növündən bir çox hallarda müəssisənin bazar mövqeyi, gələcək potensialı və marketing fəaliyyətinin istiqamətləri öyrənilərkən, həmçinin marketing planı tərtib edilərkən müəssisənin xarici mühit amillərinin təhlili, bu mühitdə baş verən dəyişikliklərin aşkara çıxarılması və həmin dəyişikliklərin firmanın fəaliyyətinə nə dərəcədə təsir edəcəyinin müəyyən edilməsi aləti kimi istifadə olunur. PEST-analiz zamanı müəssisənin nəzarət edə bilmədiyi, ancaq onun fəaliyyətinə kifayət qədər çox təsir edə biləcək makromühit amilləri öyrənilir, daha sonra qiymətləndirilir və son nəticədə müəssisənin biznes fəaliyyətinə hansı dərəcədə təsir edə biləcəyi qiymətləndirilir. PEST analiz özündə birləşdirir:

- Policy – siyasi,
- Economy - iqtisadi,
- Society – sosial,
- Technology – texnoloji.

Bu analizin xarici mühit amillərini öyrənməsi əsasən həmin iqtisadi, siyasi, sosial və texnoloji amillərin müəssisə fəaliyyətinə daha çox təsiri ilə əlaqədardır.

Birinci amil olan siyasi amilin təhlili ölkənin siyasi vəziyyəti ilə bağlı vəziyyətin dəyişməsinin, dövlətin iqtisadi siyasətinin və valyuta kursunun, müəyyən olunmuş həmin siyasət və kursun nə cür həyata keçiriləcəyi yollarının, siyasi sabillik, dövlətin vergi və maliyyə-kredit siyasətinin, ölkə inkişafı ilə bağlı proqramların və bu kimi amillərin müəssisənin fəaliyyətinə həlledici təsiri ilə bağlı ola bilər.

İkinci amil- iqtisadi amillərin təhlili məsləhətçi firmaya dövlətin iqtisadi resurslarının nə cür formalaşmış bölüşdürüldüyünü, böhran, inflyasiya və həmçinin işsizlik amillərinin nə dərəcədə təsir edəcəyini öyrənməyə və bunu gələcək biznes planlarında nəzərə almağa imkan verir .

Sosial mühit amilləri dedikdə əhalinin gəlirlik səviyyəsi, onların işləməyə olan münasibəti, istehlakçıların aktivlik dərəcəsi, əhalinin sosial mobilliyi və eyni zamanda demoqrafik dəyişiklər başa düşülür. Bu amillər müəssisə fəaliyyətinə yüksək dərəcə təsir edir və bu səbəbdən araşdırılması vacib amillərdən biridir.

Texnoloji amillərin təhlilinin vacib olması isə onunla izah oluna bilər ki, elm və texnika hər gün sürətlə dəyişir və bu dəyişikliklər digər sahələrdə olduğu kimi xidmət istehsalında da qabaqcıl texnologiyadan istifadə etməyə, köhnəlmiş texnoloji avadanlıqları yenisi ilə əvəz etməyə, yaranan yeniliklərə uyğunlaşmağa və fəaliyyətini bu yeniliklər əsasında inkişaf etdirməyə sövq edir və nəticədə müştərilərinin dəyişən tələbatlarını ödəyə bilərək firmanın rəqabət apara bilməsinə imkan yaradır.

İstənilən müəssisə və strateji biznes vahidində olduğu kimi Ernst & Young şirkətində də PEST-analizin həyata keçirilmə artıclılığı aşağıdakı kimidir:

1. İlk öncə müəssisə və ya strateji biznes növünün həm fəaliyyətinə mənfi təsir göstərən, yəni onun inkişafını ləngidən, inkişafı üçün təhlükələr yaradan amillər; həm də onun fəaliyyətinə müsbət təsir göstərən, yəni inkişafını sürətləndirən biləcək imkanlar yaradan amillər – iqtisadi, siyasi, sosial və texnoloji amillər bir siyahı üzrə tərtib edilir.

2. Daha sonra təsir edən hər bir amillər 0-dan 1-ə kimi təsir etmə dərəcəsinə görə çəki əmsalları ilə qiymətləndirilir. Bu zaman isə nəzərə almaq lazımdır ki, sonra bu əmsalların cəmi vahid(1) olmalıdır.

3. Müəssisə menecerləri bu amilləri müəyyən təhlil metodlarından istifadə etməklə həmin müəssisə, biznes vahidi ya təşkilatın fəaliyyətinə təsir göstərən amilləri 5 ballıq şkala üzrə qiymətləndirirlər. İstifadə olunan əsas təhlil metoduna ekspert qiymətləndirilməsi metodunu misal göstərmək olar. Müəssisə və ya

firmaya təsir dairəsi yüksək olan,daha çox təhlükə və ya imkan yaradan amil 5 bal ilə,təsir dairəsi daha az olan amil isə 1 bal ilə qiymətləndirilir.

4. Son nəticədə hər bir təsir göstərən amilin çəki göstəricisi (0-1 arasında dəyişən qiymət) təsir göstəricisinə (1-5 arasındakı qiymət alan kəmiyyət) vurulmaqla və alınan nəticələr toplanmaqla müəssisəyə və ya strateji biznes vahidinə təsir göstərən ümumi çəkili amil qiyməti təyin edilir (Cədvəl 2.3.).

Cədvəl 2.3.Ətraf mühitə daxil olan amillərin konsaltinq müəssisəsinin fəaliyyətinə təsir kəmiyyətinin müəyyənləşdirilməsi

Amillərin siyahısı	Amilin çəkisi	Təsir balı	Amilin qiyməti
Siyasi amillər:			
1. Ölkə qanunvericiliyinin dəyişməsi	0,06	3	0,18
2. Ölkədə hüquqi savadlılıq səviyyəsi	0,05	3	0,15
3. Ölkənin ÜTT-yə integrasiyası nəticəsində yerli bazara xarici müəssisələrin daxil olması imkanı	0,08	2,75	0,22
İqtisadi amillər:			
1. Ölkədə iqtisadi aktivliyin səviyyəsi	0,10	3,50	0,35
2. Vergi və faiz stavkalarının azaldılması	0,09	3,25	0,29
3. Əhəlinin gəlir səviyyəsinin artması	0,09	3,50	0,32
Sosial amillər:			
1. Ölkə əhəlisinin təbii artım dərəcəsi	0,10	4	0,40
2. Ölkədə təhsilin səviyyəsi	0,08	2,25	0,18
3. Mədəniyyət amili	0,08	3,50	0,28
4. Texnoloji amillər:			
1. Yeniliklər və ya innovasiyalar	0,10	5	0,50
2. Dövlət tərəfindən elmi tədqiqatlara çəkilən xərclər	0,08	3,20	0,26

3. Yeni texnologiyaların tətbiq olunması	0,09	3,50	0,32
Cəmi:	1,00		3,45

Şirkət fəaliyyətinə təsir edən bu amilləri PEST analiz vasitəsilə təhlil etməklə həm öz fəaliyyətinə imkan yaradan amilləri əsas hədəf kimi seçir və bu amillərdən istifadə edir, həm də fəaliyyəti üçün təhlükəli olan amillərə qarşı bir sıra tədbirlərin görülməsi üçün marketinq planı və özünün strategiyasını hazırlamaqla bunları aradan qaldırır. Məsələn, aşağı qiymətlər taktikası vasitəsilə xidmətlərinin maya dəyərini aşağı salmaqla əvvəllər başqa qiymətlə olan xidməti daha aşağı təklif edə bilər. Bu isə onun bazarda xidmət satışını və bazar payını artırmağa kömək edəcək. Eyni zamanda ölkənin ÜTT-yə daxil olması nəticəsində xaricdən yeni şirkətlər bazara daxil olursa bu mövcud şirkətin bazardakı payına mənfi təsir edə bilər və şirkət bunun üçün cinah hücumu strategiyası tətbiq edə, yaxud da əməkdaşlıq strategiyasından istifadə edərək bazardakı payını qorumağa nail ola bilər.

FƏSİL III.Konsaltinq xidməti bazarının marketing idarəedilməsinin təkmilləşdirilməsi

§3.1.Marketing nəzarət sistemi konsaltinq bazasında rəqabət strategiyasının əsas inkişaf aləti kimi

Marketing nəzarəti nəticələrin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi prosesidir.Marketing nəzarətindən strateji və marketing planlarının reallaşdırılmasında,marketing məqsədinə nail olunması üçün görülən tədbirlər üzrə düzəlişlərin həyata keçirilməsində istifadə olunur.Konsaltinq bazasında da marketing fəaliyyətinin reallaşdırılması üçün bu prosesin gedişini vaxtaşırı olaraq izləmək; rejimdən kənarlaşmalar olarsa bunun səbəblərini aydınlaşdırmaq, eyni zamanda həmin kənarlaşmaların aradan qaldırılması üçün bir sıra tədbirlər görmək lazım gəlir.Buna nail olmaq üçün isə biz marketing nəzarəti sisteminə müraciət etməli oluruq.Marketing idarəedilməsi zamanı nəzarət olunan problemlər ilk öncə əvvəlki dövrü yoxluyur və daha sonra yeni dövr üçün marketingin planlaşdırılmasına başlanğıc verir.Beləcə konsaltinq firmasının marketing fəaliyyəti zamanı zəif və güclü tərəflərinin öyrənilməsi,onların təhlili,növbəti dövr üçün məqsədlərin düzgün seçilməsi kimi bir sıra məsələlərdə marketing nəzarəti sistemi əsas rol oynayır.

Marketing nəzarəti sistemi müəssisənin idarə edilməsi prosesinin olduqca mürəkkəb vasitələrindən biridir. O, bütünlüklə müəssisənin idarə edilməsinin ayrılmaz bir tərkib hissəsidir və menecmentlik fəaliyyətinin digər elementləri və funksiyaları ilə qarşılıqlı əlaqədə,onlarla integrasiyalaşdırılmış formada reallaşdırılır. Nə planlaşdırma prosesini, nə firmanın idarəetmə strukturunun yaradılmasını, nə də onun heyətinin motivasiyasını və firmanın fəaliyyətinə aid olan digər əsas prosesləri nəzarət sistemini, həmçinin marketing nəzarətini təşkil etmədən və onu nəzərə almadan reallaşdırmaq istənilən effekti verə bilməz. Həmçinin marketing nəzarəti sisteminin özünü də həmin prosesləri diqqətə almadan həyata keçirmək mümkün olmayacaqdır.Çünki marketing planlaşdırılması prosesi zamanı fəaliyyət sahəsində qarşıya qoyulan bir sıra məqsəd və ya

məqsədlər, onlara nail olmağa imkan verən bəzi göstəricilər və bu göstəricilər üzrə kəmiyyət üzrə ifadə olunan dəqiq tapşırıqlar müəyyən edilir. Bunun nəticəsində isə nəzarət olunacaq məqsədlərin və buna uyğun göstəricilərin siyahısı müəyyən olunur. İdarəetmə üzrə struktur vasitəsilə marketing nəzarətini həyata keçirəcək bölmələr və bu bölmələrin icraçıları, həmçinin bu bölmə, icraçıların hüquqları, səlahiyyət və vəzifələri müəyyənləşdirilərək bölüşdürülür.

Monitoring fəaliyyətini həyata keçirərkən müəssisə əvvəlcə fəaliyyəti zamanı gözlənilən səviyyəni əks etdirən standartları nəzərə almalıdır. Məsələn, istehlakçıların cari il ərzində şikayətləri 20 faiz, eyni dövr üzrə yeni müştərilərin sayı da 10 faiz artırsa, müəssisə marketing xərclərinin də büdcədə faiz dərəcəsini qaldırmağa məcbur olur.

Auditin nəticələrinə əsasən marketing fəaliyyətində bir sıra düzəlişlər edilir. Tutaq ki, xidmət satışı gözlənilən səviyyədən aşağıdır. Vəziyyəti düzəltmək üçün nə edilməli olduğunu və nə səbəbə edilməli olduğunu müəyyənləşdirmək lazımdır. Əksinə satışın həcmi yüksəkdirsə bunun da bir səbəbi vardır. Bəlkə də xidmətlərin qiyməti çox aşağıdır və daha çox mənfəət üçün qiyməti artırmaq lazımdır. Düzdür xidmət satışının qiymət artımından sonra həcmi aşağı düşə bilər, amma bəlkə elə olmuyacaq və mənfəət daha da artacaqdır.

Plan tapşırıqlarından kənarlaşmalar vaxtaşırı olaraq gözdən keçirilməlidir. Bu halda müəssisə kənarlaşmaların səbəblərini tapa bilər və bu fərqləri aradan qaldırmaq üçün tədbirlərini inkişaf etdirər. Marketing fəaliyyətinin həyata keçirilməsi zamanı xərclər də xüsusi olaraq əhəmiyyətli hesab edilir. İllik marketing planlarının monitoringi zamanı onların səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi də aparılır. Həmçinin bu tip nəzarət illik marketing planında əks olunan marketing xarici mühiti ilə bağlı fərziyyələrin düzgün olub-olmamasını da yoxlayır.

Marketing planlarının tətbiqi zamanı çox sayda gözlənilməzliklər ortaya çıxır, bu səbəbdən marketing şöbəsi bütünlükdə marketing fəaliyyətinə daima nəzarət etməli və onu izləməlidir. Cədvəl 3.1.-dən gördüyümüz kimi marketing fəaliyyəti zamanı nəzarətin dörd tipi fərqlənir:

- illik marketing planlarına nəzarət
- mənfəətlilik üzrə nəzarət,
- səmərəlilik üzrə nəzarət,
- strateji nəzarət.

Bu nəzarət tiplərinin hər biri ilə tanış olmazdan əvvəl aşağıdakıları qeyd etmək lazımdır.

Planlaşdırma və nəzarət - burada məqsəd müəssisənin illik planda nəzərdə tutulmuş satışı, onun əldə edəcəyi mənfəət və digər göstəricilər üzrə məqsədlərə doğrudan da çatma bilməsini təsdiq etməkdən ibarətdir. Burada illik marketing planlarına nəzarətin mərkəzi əsasən məqsədlər üzrə idarəetmədir ki, biz burada da dörd mərhələni fərqləndirə bilərik (cədvəl 3.1). İlk öncə müəssisə rəhbərliyi aylıq yaxud da rüblük qiymətləri təyin edir. Sonra isə müəssisənin bazar fəaliyyətinə nəzarət reallaşdırılır. Əgər ciddi şəkildə kənarlaşmalar varsa, bu halda həmin kənarlaşmalar rəhbərlik tərəfindən öyrənilir və onların səbəbləri müəyyən edilir. Son mərhələdə isə real təyin olunmuş göstəricilər arasındakı fərqləri aradan götürmək üçün bir sıra düzəlişlər aparılır.

Nəzarətin belə modeli idarəetmənin bütün səviyyələrində tətbiq edilə bilər. Firmanın yuxarı səlahiyyətli rəhbərliyi mənfəət və satış həcmi üzrə göstəriciləri cari il üzrə təyin edir. İdarəetmənin daha sonrakı hər bir səviyyəsində bu məqsədlər hər bir menecer üçün məcburi məqsədlər kimi çıxış edir. Bu məqsədlərdən konkret məqsədlərə müəssisənin satışı üzrə həm regional, həmçinin də rayon menecerləri daxil olmaqla bütün ticarət nümayəndələri sahib olurlar. Müəyyən bir dövrün sona çatması ilə müəssisənin yuxarı rəhbərliyi öz əməkdaşlarının fəaliyyətinin nəticələrini araşdırır və hər hansı bir düzəliş edilib-edilməyəcəyi üzrə məsələnin vacibliyini müəyyənləşdirir.

Marketing planının yerinə yetirilməsinə marketing nəzarəti zamanı satış, müəssisənin bazar payı, marketing üzrə məsrəflərin satış həcminə nisbəti, mənfəətlilik göstəriciləri, həmçinin istehlakçı və səhmdarların tələblərinə uyğunluq üzrə göstəricilər təhlil edilir (Cədvəl 3.1.).

Cədvəl 3.1. Marketing nəzarətinin tipləri

Nəzarətin tipi	Cavab verdiyi orqan	Nəzarətin məqsədi	Yanaşma
İllik planlar üzrə nəzarət	Müəssisənin yuxarı rəhbərliyi Orta halqa üzrə menecerlər	Marketing üzrə planlaşdırılan nəticələrin əldə olunmasına və ya olunmamasını öyrənmək	Satışın təhlil edilməsi Bazar payının təhlil edilməsi Xərclərin və satışın müqayisəsi Maliyyə nəticələrinin təhlili Bazarın qiymətləndirməsi üzrə təhlil
Mənfəətlilik üzrə nəzarət	Marketing üzrə nəzarətçi və ya müfəttiş	Müəssisənin çəkdiyi xərclərin hara getdiyini və ya pullarının itib-itməməsini yoxlamaq	Firmanın mənfəətini məhsullar, yerləşdiyi ərazi, istehlakçılar, bazar segmentləri, satış kanalları və istehlakçılar tərəfindən sifarişlər üzrə ölçmək
Effektivliyə dair nəzarət	Funksional və xətti idarə heyəti Marketing üzrə nəzarətçi və ya müfəttiş	Məssisə vəsaitlərinin sərf edildiyi və əldə olunan nəticələrin effektivliyini qiymətləndirmək və artırmaq	Effektivliyi ticarət heyəti, reklam xərcləri, satışın həvəsləndirilməsi və bölüşdürmə üzrə qiymətləndirmək
Strateji nəzarət	Firmanın yuxarı rəhbərlik orqanları Marketing auditoru	Firmanın bazar, əmtəə və satış kanalları üzrə istifadə edəcəyi imkanlardan maksimum dərəcədə yararlanıb-yararlanmadığını aşkarlamaq	Marketingin effektivliyinin qiymətləndirilməsi, marketing auditi, marketingin üzrə keyfiyyətinə nəzarət, firmanın sosial məsuliyyətliliyinin yenidən araşdırılması

Satışın təhlili. Bu, satışın həcmindəki faktiki dəyişikliklərin tapılması və bu dəyişikliklərin planlaşdırılmış satışın həcmi ilə fərqləndirilməsindən, müqayisəsindən ibarətdir. Bunun üçün əvvəlcə satışdan nə qədər kənarlaşmaların olması ilə bağlı təhlil metodlarından istifadə olunur. Kiçik satışların təhlil edilməsi prosesi zamanı plan göstəricilərinə nail olmağa imkan verməyən amillər müəyyən edilir. Bu amillərə qiymətəmələgəlməni, satışın həcmindəki düşüsləri, ərazinin xüsusiyyətləri və s. aid etmək olar.

Bazar payının təhlili. Müəssisədə yalnızca satışın təhlili onu rəqiblərin bazardakı göstəriciləri ilə qarşılıqlı müqayisə etməyə imkan vermir. Bu səbəbdən idarəetmə fəaliyyəti daimi olaraq məsləhətçi firmaya məxsus olan bazar payını nəzarət altında saxlamalıdır. Firmanın ümumi bazar payı bazanın ümumi satışında faiz dəyəri ilə ifadə olunmuş xidmət satışının həcmidir. Bazar payının xidmət göstərilən hissəsi isə müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi bazardakı (məsləhətçi firmanın xidmətlərindən istifadə etmək istəyən və bu xidmətlərin dəyərini ödəməyə hazır olan alıcılar) satışlarının faiz göstəriciləri ilə ifadə olunmuş həcmidir. Firmanın nisbi bazar payı – onun bazar payının bazardakı əsas rəqibinin bazar payına olan nisbətidir. Əgər məsləhətçi firmanın nisbi bazar payı böyüyürsə, bu onun özünü əsas rəqibinə yaxınlaşması deməkdir. Konsaltinq firmasının bazar payının dəyişilməsini bir sıra göstəricilərlə təhlil etmək mümkündür. Bunlardan bazara nüfuz etmə, xidmətlərə maraqlı olan istehlakçıların sadıqlıyı, tələbin istehlakçıları seçmə qabiliyyəti həmçinin qiymət amillərini vurğulamaq olar.

Xərclərin və satışın müqayisəli nisbəti. Bu zaman illik plan göstəricilərinin təhlili əsasında xərclər qarşısında qoyulmuş məqsədlərə hansı səviyyədə nail olunmasına istiqamətlənmiş nəzarəti əks etdirir. Adi şərtlər daxilində marketinq xərcləri ilə xidmətlərin satışının həcmi arasındakı nisbət müxtəlif cür dəyişə bilər. Ancaq, bu kənarlaşmalar yol verilən səviyyədən artıq olduqda bu konsaltinq firmasının bazardakı fəaliyyətinə əngəl törədə bilər və bunu nəzarətsiz qoymaq böyük səhv olar.

Firmanın maliyyə vəziyyətinin təhlili. Konsaltinq firmasının xalis dəyəri əsasında mənfəət normasına hansı amillərin təsir göstərdiyini müəyyən etməyə imkan verir. Həmin göstəricinin əsas tərkibi yuxarıdakı cədvəldə göstərilmişdir. Burada əsasən həmin göstəricilərin iri konsaltinq firması təmsilində hesablanması nəzərdən keçirilir. Məsləhətçi firma öz xalis dəyəri üzrə mənfəət normasını qaldırmaq üçün ya xalis firma dəyərinin firmanın aktivlərinə olan nisbətini artırmalı, ya da firmanın cari aktivlərinin onun dəyərinə olan nisbətini artırmalıdır. Şirkətin idarə heyəti müntəzəm olaraq öz aktivlərinin tərkibini təhlil etməlidir. Bunlardan pul vəsaitlərin həcmi, debitor borclarını, müəssisə ehtiyatlarının həcmi, əvəzlərdən istifadəni və s. göstərə bilər.

Bazarın qiymətləndirilməsi əsasında təhlil. Konsaltinq xidməti bazarının qiymətləndirilmə sistemləri müəssisənin əsas vəziyyətini təhlil etməyə və bazarda gələcəkdə yaranacaq təhlükələri öyrənməyə imkan verməyə imkan verir. Bunlardan birincisi, alıcılar üzrə qiymətləndirmədir. Bu qiymətləndirmə zamanı firmanın işini aşağıdakı göstəricilərə əsaslanaraq təhlil edir:

- xidmətin alıcılarının sayı;
- xidmətdən məmnun qalmamış alıcıların sayı;
- firmanın itirdiyi alıcılar;
- məqsəd bazarının göstəriciləri və məqsədli bazarın seçimləri;
- xidmətin nisbi keyfiyyəti.

İkinci qiymətləndirmə sistemi səhmdarlar əsasında qiymətləndirmə hesab olunur. Firmalar daimi olaraq əlaqədə olduqları qrupların nümayəndələrinin əhval-ruhiyyələrini diqqətdə saxlamalıdır. Bu qruplara səhmdarları, işçiləri, malgöndərənləri, firmanın distribüterlərini, pərakəndə ticarətçilər və s. aiddir.

Firmanın mənfəət göstəricilərinə nəzarət. Aydındır ki, firmaların ölçməli olduqları əsas kəmiyyətlər öz xidmətlərinin mənfəətliyini, xidmət satışının reallaşdırıldığı əraziləri, alıcıların qruplarını, xidmət bazarının segmentlərini, müəssisənin satış kanallarını əhatə edir. Bütün bu məlumatlar firma rəhbərliyinə öz xidmətlərini təhlil edərək bu xidmətlərdən hansıların artırılmasını, ixtisar edilməsini və ya ümumiyyətlə göstərilməməsini müəyyən etməyə imkan verir.

Birinci mərhələdə ayrıca fəaliyyət növləri üzrə məsrəflərin müəyyənləşdirilməsi həyata keçirilir. Bu məqsədlərdən reklam kimi funksional məqsədi misal göstərmək olar. Növbəti mərhələdə hər bir xidmət növü üzrə çəkilən məsrəflərin qiyməti hesablanır. Son mərhələdə isə konsalting firması hər bir marketing obyekti üzrə özünün mənfəəti və xərcini hesabat olaraq tərtib edir.

Ümumi şəkildə götürsək mənfəətlilik göstəricilərinin təhlili müxtəlif bölüşdürmə kanallarının, konsalting xidmətlərinin, bazarın və başqa marketing obyektlərinin nisbi olaraq gəlirli olması göstəricilərini əks etdirir. Lakin təhlil onu nəzərdə tutmur ki mənfəətsiz obyektlərdən imtina edilsin və bu halda firmanın fəaliyyəti optimallaşdırılacaqdır. Bu səbəbdən düzəliş işlərinə başlamazdan əvvəl, konsalting firması mövcud olan bütün variantları ətraflı şəkildə öyrənməlidir.

Effektivliyə nəzarət. Deyək ki, yuxarıdakı mənfəətliliyin təhlilindən istifadə edən firma aşkarladı ki müəyyən bir xidmətinin və ya fəaliyyət göstərdiyi bazarın hər hansı ərazisinin mənfəətlilik səviyyəsi olduqca aşağıdır. Bu zaman firma qarşısında yeni sual ortaya çıxır: Heyətin idarə edilməsi üzrə, satışın stimullaşdırılması üçün və reklam tədbirlərinin təkmilləşdirilməsi üçün yeni və daha effektiv üsul və vasitələrin tətbiqi mümkündürmü?

Bəzi müəssisələr sırf bu sualların həlli üçün ayrıca marketing üzrə müfəttiş vəzifəsi yaratmışlar və həmin müfəttişlər marketing fəaliyyəti üzrə marketoloqlara kömək edir ki firmanın fəaliyyət effektivliyini yüksəlsinlər. Onlar ofislərdə işləmədiklərinə baxmayaraq biznesin məhz marketing ixtisası üzrə peşəkar fəaliyyətlə məşğul olurlar. Müfəttişlər mənfəət üzrə plan tapşırıqlarının hansı səviyyədə reallaşdırılmasına nəzarət edir, idarə heyətinin marka üzrə fəaliyyət göstərən tərkibini büdcə problemləri üzrə öyrədir, məsləhət verir, effektivlik səviyyəsini ölçür, reklam və digər stimullaşdırma tədbirlərinə çəkilən xərclərin səviyyəsini araşdırır, alıcıların müxtəlif qrupları və coğrafi region bölgüsü üzrə səmərəli segmentləri aşkar edərək marketing üzrə müəssisə işçilərinə düzgün iş prinsipini başa salırlar.

Strateji nəzarət - Şirkətin rəhbərliyi ümumi marketing məqsədlərini mütəmadi olaraq nəzərdən keçirməlidir. Bu dövrdə bazarda strateji yanaşma yenidən qiymətləndirilməlidir. Bu məqsədlə marketingin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi və marketing auditinə aid vasitələrdən istifadə olunur.

◆ Marketing effektivliyinin qiymətləndirilməsi. Marketing oriyentasiyasının beş komponenti ilə xarakterizə olunur ki, bunlara müştəri orientasiyası (müştəri məmnuniyyəti və arzular), marketing integrasiyası (digər əsas bölmələr ilə integrasiya), informasiya adekvatlığı (cari marketing tədqiqatları), strateji orientasiya (və strategiyalar) və nəhayət əməliyyat effektivliyi (marketing resurslarının effektiv və çevik istifadəsi) daxildir. Çox firma "orta" və "yaxşı" qiymətlər alır, yəni bu firmaların menecerləri marketing məhsuldarlığının artırılması istiqamətini düzgün başa düşürlər.

◆ Marketing audit. Marketing (və ya onun struktur bölmələrinin) səmərəliliyinin aşağı olmasını aşkar edən firmalar dərin tədqiqat aparmaq üçün yəni, problemlərin və firmanın gizli potensialın aşkara çıxarılması, marketing yaxşılaşdırılması üçün fəaliyyət planlarının inkişafı baxımından marketing ətraf mühitinin auditini aparmalıdırlar. Marketing audit özündə altı əsas komponentinin işlənməsini əhatə edir:

- makro-mühit və hədəflər;
- marketing strategiyaları;
- marketing təşkili;
- marketing sistemi;
- marketing məhsuldarlığı;
- marketingin 4P funksiyası

Müvəffəqiyyətli olmaq istəyən bir çox şirkətlər marketing keyfiyyətini yenidən qiymətləndirməli, etik və sosial məsuliyyət prinsiplərini gözdən keçirməlidir.

◆ Marketingin keyfiyyət üzrə yenidən qiymətləndirilməsi. Firmalar fəaliyyətlərini qiymətləndirmək üçün xidmət bazarında daha effektiv olan rəqib

müəssisələrlə müqayisəyə əsaslanan digər metodikadan da istifadə edə bilirlər. Bu tipli vəziyyətdə rəhbərlik özünün hər bir göstərici üzrə müəssisənin mövqelərini müəyyənləşdirir. Həmin yolla əldə olunmuş təsvir müəssisənin zəif və güclü tərəflərini özündə əks etdirir. Bu zaman, konsaltinq firması əgər həqiqətən də bazarda ciddi oyunçulardan birinə çevrilməyə çalışırsa bu zaman özünün hərəkət etməli olduğu istiqamətləri müəyyən edir

- ◆ Etik və sosial məsuliyyət üzrə müəssisə prinsiplərinə yenidən baxılması. Müəssisənin həyata keçirməli olduğu digər qiymətləndirmə də məhz bu qiymətləndirmədir. Məlumdur ki, biznesdə müvəffəqiyyət qazanmaq üçün hər bir firmanın alıcıların yaxud digər maraqlı qrupların tələbatlarının və istəklərinin təmin olunmasına yönəldilmiş səyləri, işgüzar və marketinq davranışları mütləq şəkildə yüksək standartlara uyğun gəlməlidir. İctimaiyyət o firmalarla fəxr edir ki onlar cəmiyyətin maraqlarına xidmət edilməsinə hər zaman sadıq qalırlar. Bu prinsipinə yenidən baxılması idarə heyətinə müəssisənin etik mövzulara diqqət yetirib-yetirməməsini və kontraktların bağlanması zamanı müəssisənin sosial vicdanlılıq prinsipini nə dərəcədə yerinə yetirməsini öyrənməyə imkan verir.

Marketinq nəzarəti sistemi məsləhətçiyə müəssisənin uğurlu marketinq fəaliyyətini həyata keçirmək, məqsədlərinə nail olmaq, müəssisənin bütün resurslarını lazımi şəkildə ayırmaq və problemləri tez həll etmək üçün imkan verir. Nəticədə, müəssisə perspektiv inkişaf tendensiyalarını düzgün müəyyənləşdirir və bazarın vəziyyətinə uyğun olan marketinq strategiyasını, habelə marketinqin monitorinqi nəticəsində düzgün marketinq planlarını tərtib edərək, fasiləsiz planlaşdırma təmin edə bilər. Beləliklə, nəzarət marketinq planlaşdırmasının tamamlayıcı mərhələsidir və onun dizaynında əsas rol oynayır.

Ernst&Young şirkətinin bazarda rəqabət üçün həyata keçirməli olduğu marketinq nəzarəti sisteminə baxaq. Şirkətin xidmət bazarında marketinq nəzarətinin zəruriliyini aşağıdakı amillərlə şərh edə bilərik:

- ölkədə mövcud bazar vəziyyətinin və konsaltinq bazarında marketinq

mühitinin amillərinin tez-tezdəyişməsi və qeyri-müəyyənliyi;

- şirkətin marketinq planlaşdırma prosesində əvvəlki illərdəki marketinq fəaliyyətinin nəticələrini nəzərə almaq;

- baş verə biləcək xəbərdarlıqlar və yarana biləcək böhranlı vəziyyətlərin və ya kənarlaşmaların vaxtında qarşısının alınması;

- buraxılan səhvlərin vaxtında aşkarlanması və aradan qaldırılması üçün tədbirlərin hazırlanması;

- nailiyyətlərin daha da möhkəmləndirilməsi və müəssisənin inkişaf istiqamətlərini müəyyənləşdirmək;

- nəzarət obyektı və idarəetmə obyektı arasında əlaqəni aşkara çıxarmaq.

Bu baxımdan EY şirkətinin müvafiq bölmələri və idarə heyəti marketinq nəzarətinin nəticələri əsasında bir sıra suallara cavab tapmalıdırlar. İlk öncə, şirkət hansı məqsəd və ya məqsədlərə nail olmuşdur. Daha sonra, əgər qarşıya qoyulmuş məqsədlərdən hansınasa nail olunmamışdırsa bunun səbəbləri nələndir. Nail olunmamış məqsədləri reallaşdırmaq üçün hansı tədbirlər həyata keçirilməlidir. Və son olaraq, məqsədlərdən hansısa birinin dəyişdirilməsinə ehtiyac varmı yoxsa ehtiyac yoxdur.

Buna əsasən şirkətin marketinq nəzarətinin aşağıdakı vəzifələrini qeyd etmək olar:

- izləniləcək göstəricilərin müəyyən edilməsi;

- nəzarət göstəricilərində əldə edilmiş nəticələrin müəyyənləşdirilməsi;

- plan tapşırıqları ilə əldə edilmiş nəticələrin müqayisəsi və plan tapşırıqlarında uyğunsuzluqların aşkar edilməsi;

- kənarlaşmaların səbəblərini müəyyənləşdirmək;

- fəaliyyətə təhlükə yarada biləcək kənarlaşmaların aradan qaldırılması və əldə edilmiş nailiyyətlərin möhkəmləndirilməsi üzrə bir sıra tədbirlərin hazırlanması və bu tədbirlərin həyata keçirilməsi.

Yüksək təsirli marketinq müşahidə sisteminin həyata keçirilməsi onun təşkili zamanı bir sıra şərtlərin yerinə yetirilməsini tələb edir. Marketinq nəzarəti ilk növbədə strateji məqsədlərə nail olmaq istiqamətində aparılmalıdır. Marketinq

nəzarəti yalnız bu fəaliyyət barədə məlumatların izlənilməsi, müşahidə edilməsi, toplanması və digər nəzarət formaları ilə bağlı kənarlaşmaları qeyd etmək üçün deyil. Sözügedən qurumun qlobal, strateji məqsədlərinə nail olmaq və bu sahədə problemlərin həlli, vaxtında aradan qaldırılması və ya ümumiyyətlə, bu cür yerdəyişmənin qarşısını almaq, əldə edilmiş uğurların inkişafı və möhkəmləndirilməsi, mənfi yerdəyişmələrin isə aradan qaldırılması məqsədi ilə həyata keçirilir. Beləliklə, marketinq nəzarət bu fəaliyyətin hədəflərini, müvəffəqiyyətli marketinq fəaliyyətlərini, strateji məqsədləri və müəssisənin məqsədlərinə çatması üçün prioritetləri müəyyən etməlidir.

Strateji, qlobal məqsədlərə nail olmaq üçün xüsusi və qısamüddətli məqsədlər həyata keçirilməlidir. Hətta strateji məqsədlərin reallaşması yolunda anı, qısamüddətli, yüksək imkanlar vəd verən məqsədlərdən imtina etməyi bacarmaq, fəaliyyət və əməliyyatları dayandırmaq olar. Buna görə, strateji, qlobal hədəflər və fəaliyyət sahələri tez-tez nəzarət olunmalı və aralıq məqsədlər və ya xüsusi məqsəd qrupları isə kənarlaşmaların həcmi yüksək olduğu kritik anlarda, vaxtaşırı olaraq nəzarətə məruz qalmalıdır. Bu, strateji məqsədlərə asan nail olmağa, eləcə də iqtisadi cəhətdən nəzarətin səmərəliliyinə kömək edəcəkdir.

Qərarların həyata keçirilməsinə dair tapşırıqlar, kənarlaşmalar və onların idarə olunmasının səbəbləri bütün maraqlı tərəflərə çatdırılmalıdır və onlarla müzakirə olunmalıdır. İdarəetmə yolu ilə əldə edilən məlumatlar yalnız nəzarət olunan fəaliyyətlərlə bağlı qərarlar qəbul olunduqda və həmin rejimdə lazımi dəyişikliklər etmək səlahiyyəti olan şəxslərə bildirildikdə vacibdir. Əks təqdirdə, bu məlumatın idarəetmə yükü yoxdur və prosesin tənzimlənməsi üçün heç bir əhəmiyyəti yoxdur. Buna görə nəzarət mexanizmi nəzarətin məqsədləri və vəzifələrini yerinə yetirmədikdə və təyin edilmiş tapşırıqların yerinə yetirilmədiyi zaman bu fəaliyyətin nəticələrinin ölçülməsi prosedurunı araşdırmaq deyil, qərar verənlərin və onları həyata keçirən şəxslərin hüquqları və səlahiyyətlərini yenidən nəzərdən keçirmək lazımdır.

İkinci olaraq nəzarət ediləcək məqsəd və göstəricilər konkret rəqəmlərlə ifadə olunmaqla bərabər, eyni zamanda real və obyektiv olmalıdır. Firmanın məqsəd və

göstəriciləri ümumi şəkildə ifadə olunduqda, xaraktercə deklarativ olduqda obu məqsədlərə nail olunma səviyyəsinə nəzərdə tutulduğu kimi real və obyektiv qiymət vermək mümkün olmur və marketinq nəzarəti gözlənilən kimi effekt vermir. Məqsəd və göstəricilər konkret rəqəmlərlə ifadə olunduqda isə onların yerinə yetirilməsi səviyyəsini, nəzərdə tutulan tapşırıqlardan kənarlaşmaları və bu kənarlaşmaların miqyasını müəyyən etmək, nəticədə obyektin verilmiş rejimdə fasiləsiz işləməsini təmin etmək üçün vacib tədbirlərin hazırlanması yaxud yeni iş rejiminin, plan göstəriciləri üzrə tapşırıqların müəyyən edilməsi mümkün olur.

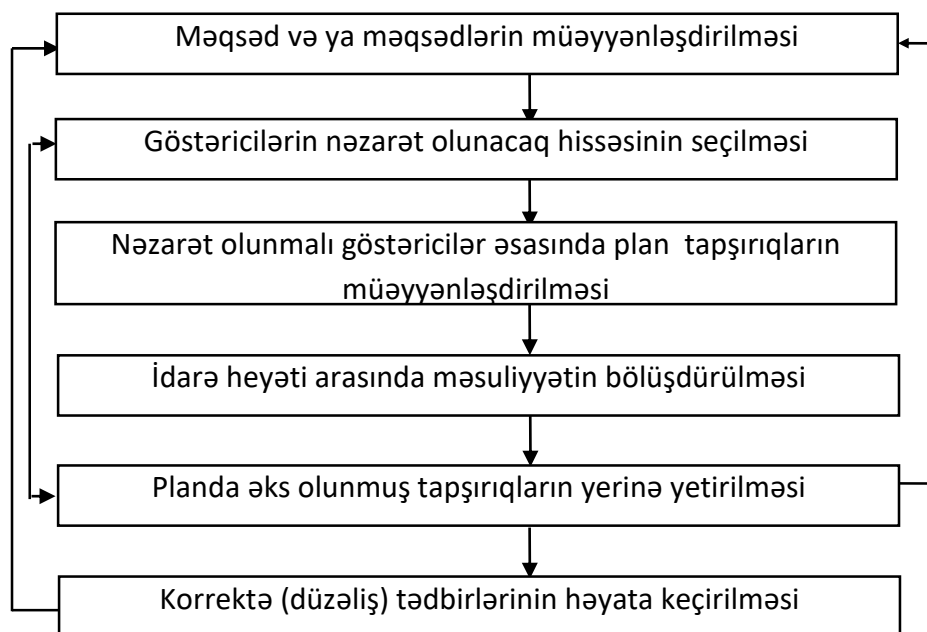
Məqsədlərin və göstəricilərin obyektiv və real olması nəticəsi kimi müəssisənin fəaliyyətində mobilizasiya və kollektiv xidmət təmin olunacaqdır. Yox əgər məqsədlər müəssisə kollektivinin görə biləcəyi həddən yüksək olaraq qiymətləndirilmişsə və obyektivlikdən kənardırsa bu zaman müəssisə kollektivi arasında bu məqsədin onsuz da əlçatan olmadığı psixologiyası yaranacaq və kollektivin yaxşı işləməsi təmin olunmuyacaq. Əksinə, müəssisə qarşına qoyduğu məqsədi heyətin görə biləcəyi səviyyədən aşağı səviyyədə ortaya qoymuşsa bu zaman isə heyət çox işləmədən, asanlıqla bunu yerinə yetirəcəkdir. Bu özü də işçilərin yüksək nəticələrə nail olmaq əsasında işləməyə stimullaşdırılmaması deməkdir. Çünki işçilər potensialdan daha aşağı əmək sərf edərək çatılacaq məqsəd üzrə stimullaşdırıldıqlarından artıq hər dəfə belə tipli məqsədlərin qarşıya qoyulmasında maraqlı olacaqlar və mövcud əmək qabiliyyəti aşağı düşəcəkdir.

Üçüncüsü nəzarət prosesində insan faktoru nəzərə alınmalıdır. Bu isə qarşıya qoyulan məqsəd və göstəricilərə çatmaq üçün işçilərin – bura həm bu məqsədlərin reallaşması üçün yerinə yetirilmən işlərdə iştirak edən işçilər, həm də onların əmək prosesinə nəzarət edən işçilər daxildir – aydın və başa düşülən şəkildə öyrədilməsidir. Bu prinsipə əməl edən firma nəzarət sisteminin yüksək effektivliyinə şahid olacaqdır. Çünki motivasiya nəzəriyyəsini əsas tutaraq demək olar ki müəssisənin işini yerinə yetirən hər bir işçi yerinə yetirəcəyi işi tam olaraq başa düşürsə və bu işin müəssisənin qlobal məqsədləri yolunda nə dərəcə əhəmiyyətli olduğunu anlayırsa o zaman həmin işi yerinə yetirmək üçün daha böyük səylə çalışacaqdır və effektiv şəkildə işin görülməsi təmin olunacaqdır. Bu

səbəbdən bir çox müəssisələr öz qlobal məqsədləri ilə yanaşı marketing məqsədlərinin də müəyyənləşdirilməsində işçi heyətinin iştirakını təmin edirlər və onların da fikirlərini alırlar. Bunun nəticəsinə isə işçi heyəti firmanın məqsəd və göstəricilərini ətraflı şəkildə dərk və qəbul edir, həmçinin müəssisənin marketing fəaliyyətinin idarəedilməsi prosesində iştirak etmiş olur.

Dördüncü istiqamətdə şirkətdə marketingin idarə edilməsi prosesində məsləhətçilər də iştirak edir, menecerlərdən müəssisənin rəhbərliyinə kimi müxtəlif idarə heyəti iştirak edir və bu heyətin hər birinin vəzifəsi, səlahiyyətləri və hüquqlarının digərindən ciddi surətdə fərqlənir. Bu səbəbdən hər bir idarə heyətinin səlahiyyəti üzrə həmin göstərici və məqsədləri düzgün şəkildə bölmək lazım gəlir. Bu halda isə effektivlik təmin olunur.

Marketing nəzarətinin effektiv olması nəzarət prosesinin düzgün təşkilindən, yəni nəzarətin həyata keçirilməsi ardıcılığının tam düzgün şəkildə hazırlanmasından həlledici dərəcədə asılıdır. Bu səbəbdən aşağıdakı cədvəldə marketing nəzarətinin hansı ardıcılıqla həyata keçirilməsi əks olunmuşdur.



Cədvəl 3.1. Ernst&Young şirkətinin marketing nəzarəti prosesi

Məqsəd və ya məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi mərhələsinin, xüsusən də marketing nəzarət sisteminin əsas özəyini ilk növbədə marketing planları və

onların nın tərtib olunması tutur.Çünki məhz ilk dəfə marketing planında müəssisənin məqsəd və vəzifələri,göstəriciləri əks olunur və nəzarət sistemi də məhz bu məqsədləri öyrənir.Nəzarətin ilk mərhələsi olan bu mərhələdə marketing nəzarəti marketing planında konsaltinq firmasının nə əldə etmək istəməsi,nəyə nail olmaq istəyini əks etdirir.

Nəzarət ediləcək məqsədlər üzrə göstəricilərin müəyyənləşdirilməsi mərhələsində firmanın qarşısına qoyduğu məqsədə və ya məqsədlərə nail olması üçün şərait yaradan göstəricilər sistemi təhlil olunur.Bura kəmiyyət,keyfiyyət və nisbi göstəriciləri aid etmək olar.Marketing nəzarəti zamanı bu göstəricilər obyektiv, düzgün və ətraflı şəkildə qiymətləndirməyə imkan verən formada təyin edilməlidir.

Nəzarət olunmalı göstəricilər əsasında plan tapşırıqların müəyyənləşdirilməsi mərhələsində şirkət özünün marketing planına uyğun olaraq hər bir ayrıca göstərici üzrə nail olunması nəzərdə tutulan məqsədləri və tapşırıqları müəyyənləşdirir. Burada kəmiyyət və nisbi göstəricilər üzrə marketing plan tapşırıqları konkret rəqəmlərlə ifadə edilməlidir. Çünki konkret rəqəmlərlə ifadə olunması bu tapşırıqların hər bir göstərici üzrə nə qədər kənarlaşdığı kəmiyyətini və göstəricilərin nə dərəcədə yerinə yetirildiyini göstərəcək Aydın şəkildə desək nəzarətin bu mərhələsində firma öz məqsədləri üzrə plan konkret olaraq göstəricilər təyin edir və bu göstərici,tapşırıqlar əsasında məqsədə çatmağı hədəfləyir.Məsələn, xidmət satışının həcmnin və şirkətin bazardakı payının artırılması məqsəd olaraq qarşıya qoyulmuşdursa bu mərhələdə həmin şirkət hər hansı bir A xidmətinin təklifini (satışını) bazarda 5 faiz artır, bazar payını isə tutmaq ki 8 faizdən 10 faizə qaldıra bilər.Eyni zamanda digər bir B xidmətinin satış həcmi 8 faiz artır, bazar payını isə 12 faizdən 15 faizə qaldıra bilər.Bütün bunları edərkən firma mövcud konsaltinq bazarı situasiyasını,özünün resurs və imkanlarını nəzərə almalıdır

Firmanın qarşısına qoyduğu məqsəd və ya məqsədlərin reallaşdırılması yolunda həyata keçirilən işlərdə əsasən onun işçiləri (konsultant) və ya işçi qrupları (konsaltinq heyəti) iştirak edir.Eyni zamanda bu işlərin həyata keçirilməsi zamanı onların hər birinin.üzərinə düşdüğü məsuliyyəti və səlahiyyətləri də

müxtəlif olur .Bununla əlaqəli olaraq nəzarət prosesinin *idarə heyəti arasında məsuliyyətlərin bölüşdürülməsi* mərhələsində nəzərdə tutulan məqsədlər üzrə işlərin kimlər tərəfindən icra olunacağı,onların hər birinin məsuliyyətləri və səlahiyyətləri müəyyənləşdirilir.Bunun nəticəsində konsaltinq firması əldə olunan nailiyyətlər zamanı hər bir işçini qiymətləndirir və onun bu işdə nə dərəcədə rol oynamasını təyin edə bilir.

Planda əks olunmuş tapşırıqların yerinə yetirilməsi mərhələsində nəzərdə tutulan plan tapşırıqlarının yerinə yetirilmə səviyyəsi,varsə kənarlaşmalar və bu kənarlaşmaların hansı səviyyədə olması təhlil olunur.Bunun üçün müxtəlif təhlil metodlarına müraciət oluna bilər.Biraz aydınlaşdırsaq bu mərhələ əsasən onu özündə əks etdirir ki plan tapşırıqları yerinə yetirilərkən nələr baş vermişdir və nə səbəbə baş vermişdir.Həmçinin burada o da qeyd olunmalıdır ki nəzarətin bu mərhələsində təkcə mənfi kənarlaşmaları deyil,eyni zamanda müsbət kənarlaşmaları da müəssisə araşdırmağa borcludur.Çünki əgər plan tapşırıqlarında əks olunan məqsədlər tam yerinə yetirilmişsə,yaxud nəzərdə tutulandan artıq yerinə yetirilmişsə bu o demək deyildir ki,təkcə müəssisə özü buna nail olub.Bu müəssisədən kənar amillərin nəticəsində də baş verə bilər. Məsələn, mənfəət və ya gəlirlilik səviyyəsinin ölçülməsi üçün nəzarət mərhələsi aşkarlaya bilər ki,mənfəətin artırılmasına yönəlmiş tədbirlər nəticəsində əldə olunan və ya artıqlamasıyla əldə olunan nəticələr müəssisənin xidmət satışlarını artırması ilə baş verməmişdir.Bunun səbəbi dövlətin vergi üzrə faiz dərəcələrini azaltması olmuşdur.

Şirkətin marketinq nəzarəti prosesinin *nəticələrin korrektə (düzəliş) olunması* mərhələsində marketinq təhlilin nəticəsinə uyğun olaraq marketinq planlarında müvafiq dəyişikliklər edilir. Həmin dəyişikliklərin həyata keçirilməsi üçün isə konkret tədbirlər, tövsiyələr hazırlanır.Dəyişikliklərin xarakteri konkret vəziyyətdən asılı olaraq müəyyən, plan tapşırıqları üzrə göstəricilərə,nəzarətin məqsədinə aid ola bilər.Tutaq ki, EY şirkəti yeni 10 istehlakçının şirkətə cəlb edilməsini cari dövr üçün qarşısına məqsəd qoymuşdursa və buna nail ola bilmişdirsə,artıq növbəti il üçün məqsəd dəyişilir və həmin qazanılan

istehlakçıların qoruyub saxlanması əsas məqsədə çevrilir. Əgər təhlil aşkar edərsə ki, plan tapşırığı reallığı əks etdirməyi üçün yerinə yetirilə bilməmişdir, bu halda həmin tapşırıq üzrə düzəlişlər olunmalı və firmanın fəaliyyət prinsipinə uyğunlaşdırılmalıdır. Yaxud da təhlil aşkar edir ki, firmanın hər hansı bir işçisi nəzərdə tutulan plan tapşırığını artıqlaması ilə yerinə yetirmişdir bu zaman həmin işçini mükafatlandırmaqla motivə etmək, əksinə yerinə yetirə bilməmişsə onda ixtisasının artırılması üçün tədbirlər görmək lazımdır.

Marketing ədəbiyyatlarına baxsaq görürük ki marketing nəzarətinin 3 formada həyata keçirilməsi fərqləndirilir :

1. Marketing fəaliyyətinin monitorinqi əsasən konsalting xidməti bazarının xarici mühitinin və bu mühitdə baş verən dəyişikliklərin düzgün qiymətləndirilməsi, daha sonra isə həmin ətraf mühit amillərinin müəssisəsin fəaliyyətinə nə kimi təsir etməsini öyrənmək məqsədilə müntəzəm olaraq aparılan izləmə sistemidir. Lakin heç də bu mühit amillərinin hamısı müəssisə fəaliyyəti üçün önəmli dərəcədə əhəmiyyət daşımaya bilər, bu səbəbdən bütün amilləri deyil müəssisəyə birbaşa təsir göstərə biləcək amillərin monitorinqi məqsədə uyğundur. Bu amillərdən bazarın, istehlakçıların, rəqiblərin, bazardakı xidmətlərin tərkibinin öyrənilməsi kimi amilləri fərqləndirmək olar. Marketing fəaliyyətinin monitorinqi məhz bu amilləri təhlil edir və lazım gəldikdə marketing planlarında korrektə edici düzəlişlər aparılır

2. Operativ marketing nəzarəti konsalting firmasının cari dövr üçün illik marketing planlarında nəzərdə tutulan vəzifələrin yerinə yetirilib-yetirilməməsini, plan tapşırıqları üzrə kənarlaşmalar olubsa bunların nəzarətini aparır. Sadəcə dildə desək həmin dövr üçün şirkətin nələrə nail olmasını öyrənir. Bu nəzarət də müntəzəm olaraq hər il illik olaraq aparılması vacib hesab olunur. Nəzarətin əsas amillərinə cari dövr üçün rentabellik səviyyəsi, effektivlik səviyyəsi və s. aiddir.

3. Strateji marketing nəzarəti müəssisənin ətraf mühitində baş verən dəyişiklikləri və yaranan problemləri, onların məsləhətçi firmanın gələcək fəaliyyətinə nə kimi təsir edə biləcəyi kimi məsələləri öyrənir və bunun əsasında

müəssisəni strateji planında lazımi dəyişikliklər aparılır. Bu nəzarət də vaxtaşırı olaraq aparılır və xarici mühitlə müəssisənin imkanları və marketinq məqsədləri arasındakı uyğunsuzluqları öyrənir, bunların aradan qaldırılması üçün tövsiyyələr işlənib hazırlanır, müəssisə fəaliyyətində taktiki dəyişikliklər olunur. Bu nəzarəti əsasən SWOT təhlil vasitəsilə həyata keçirirlər. Nəticədə firma öz zəif və güclü tərəflərini aşkara çıxara, ətraf mühitin imkan və təhlüklərindən istifadə edə və ya müdafiə oluna bilər.

Marketinq nəzarət sistemi həyata keçirən EY şirkətinin digər müəssisələr kimi əsas istiqamətlərindən biri bazarda daima rəqabət səviyyəsini izləmək və rəqiblərə qarşı effektiv siyasət yürütməyə çalışmaqdır. Şirkət rəqabət üzrə strategiya hazırlayarkən marketinq nəzarəti sistemindən istifadə edir. Ancaq yaddan çıxartmamaq lazımdır ki, hər nə qədər də strategiyalar eyni olsa fərqli müəssisələrdə fərqli effekt verəcəkdir. Rəqabət strategiyası müəyyən olunarkən şirkət cari bazar vəziyyətini, məqsədi və imkanlarını, risklərin səviyyəsini, özünün xidmət bazarında nə kimi mövqeyə malik olması kimi amilləri nəzərə alır.

§3.2. Konsaltinq xidməti bazarının inkişaf strategiyasının işlənib hazırlanması

Müəssisənin bazarda rəqabət apardığı şəraitdə hazırladığı inkişaf strategiyası əgər həmin müəssisənin hansı məqsədlə çalışdığı, öz fəaliyyətində nə kimi nailiyyətlər əldə etmək istədiyinə uyğun müəyyən məqsəd və istiqaməti yoxdursa mümkün deyildir ki bu şirkət uğur qazansın. Obrazlı şəkildə ifadə etsək deyə bilərik ki, əgər gəmi üçün səmt küləyi yoxdursa, bu halda komanda hara üzdüyünü bilməz. Bu səbəbdən şirkətin inkişaf strategiyasının düzgün olması onun fəaliyyətinin düzgün başlanğıcı və dəyişən mühitdə irəliləyə bilməsi üçün lazım olan anda uyğunlaşmasına imkan verir. EY şirkətinin inkişaf strategiyasına keçməzdən əvvəl artım və inkişaf strategiyasının marketinqdə mahiyyətinə nəzər salaq.

Şirkətin konsaltinq bazarında əsas inkişaf strategiyaları onun istehsal və satış fəaliyyətinin inkişafında ümumi tendensiyaları və biznes və məhsul portfelini balanslaşdırma strategiyalarını müəyyən edənlərdir. Əsas inkişaf strategiyaları

aşağıdakı məsələləri əhatə edir:

- portfel təhlili nəticələrinə əsasən biznes bölmələri, xidmət növləri və xidmət növləri arasında resursların ayrılması;
- iqtisadi risklərin azaldılması və effekt əldə edilməsi məqsədilə istehsalın şaxələndirilməsinə dair qərar qəbul edilməsi;
- müəssisənin strukturunun dəyişdirilməsi barədə qərar qəbul etmək;
- fəaliyyətin qəbul edilməsi və ya ləğv edilməsi, digər xidmətlərin alınması və qərarların qəbul edilməsi ilə əlaqədar müəyyən konsultasiya xidmətlərinin təmin edilməsinin dayandırılması;
- müəssisənin biznes bölmələrinin vahid strateji yönümlü təmin edilməsi.

Əsas biznes inkişaf strategiyaları iki əsas qrupa ayrılır: 1) rəqabət strategiyaları və 2) böyümə (artım) strategiyaları.

M. Porterin *rəqabət strategiyalarında* xərclərdə liderliyi, biznesin və məhsulların differensial siyasətini, həmçinin hansısa bir biznes növündə yaxud məhsul istehsalında rəqabət üstünlüyünə nail olmaqla biznesin irəlilədilməsini nəzərdə tutur. Konsaltinq bazarında bu strategiyalara uğun olaraq EY şirkətinin rəqabət strategiyasının bir neçə alt strategiyası mövcuddur ki, bunlara da xərclərdə liderlik, differensiaslaşdırma və təmərküzləşmə daxildir. Yuxarıdakı sualda bir rəqabət strategiyalarından bəhs etdik.

Müəssisənin artımın strategiyaları əsas iki meyar üzrə formalaşır. Ya yeni bazarlara çıxmaq üzrə artıma nail olmaq, ya da mövcud bazara yeni xidmət və ya xidmət növləri ilə çıxmaqla artıma nail olmaq. Bu meyarlar əsasında müəssisədə marketinqin inkişafının 3 istiqaməti üzrə strategiya aparılır. Bunlar intensiv, integrasiya və diversifikasiyaya əsaslanan artım strategiyalarıdır.

İntensiv artım strategiyasından cari xidmət bazarında müəssisənin inkişaf imkanları onun fəaliyyətinə müsbət təsir göstərdikdə, müəssisənin resursları və marketinq fəaliyyəti onu tam olaraq təmin etdikdə istifadə olunur. Bu halda müəssisə bazarda mənfəətini artırmaq üçün ya yeni bazarlara nüfuz etməyə çalışmalıdır, ya da yeni xidmət təklif etməklə bazarda istehlakçıları özünə cəlb etməlidir. Buna uyğun olaraq isə bazara nüfuz etmə strategiyaları, mövcud bazardan

əlavə yeni bazar çıxma strategiyaları və yeni xidmətin (məhsulun) hazırlanması strategiyaları tətbiq olunur.

Bazara nüfuz etmə strategiyası müəssisə cari olaraq fəaliyyət göstərdiyi bazarda ənənəvi xidmətlərlə belə artıma nail ola biləcəksə tətbiq olunur. Bu strategiyadan istifadə edən müəssisə istehlakçıların köhnə xidmətlərə hələ də maraqlı olduğunu dərk edərək fəaliyyət göstərir. Bazara nüfuz etmə strategiyası zamanı müəssisə satış həcmi daha da artırmaq üçün reklam tədbirlərini gücləndirir, mövcud məhsulun (xidmətin) istehlakçıları üçün əhəmiyyətli olmasını qəbul etdirir, həmçinin rəqiblərinin zəif tərəflərindən istifadə etməklə satışını stimullaşdırır.

Bazara nüfuz etmə strategiyası bir neçə istiqamətdə həyata keçirilə bilər:

- *İkinci tələbin genişləndirilməsindən* adətən bazarda lider mövqeyi tutan müəssisə istifadə edir. EY şirkəti də öz növbəsində bu istiqamətdə fəaliyyətini genişləndirməkdədir. Şirkət yeni istehlakçıları firmaya cəlb etməklə, həmin istehlakçıları istehlakın həcmi artırmaq üçün stimullaşdırmaqla, xidmətdən istifadənin yeni üsul və vasitələrini axtarır tapmaqla və s. firmanın xidmətinə olan tələbin həcmi artırılmasına, nəticədə isə bazarın genişləndirilməsi məqsədinə çatır.

- *Bazar payının artırılması.* Bazara nüfuz etmənin bu formasından müəssisə bazar tələbi artmadığı halda istifadə edir. Bu zaman konsaltinq firması öz məhsulun – göstərdiyi xidmətin keyfiyyətini daha da artırmaqla, stimullaşdırma tədbirləri keçirərək alıcıları sövq etməklə, reklam tədbirlərini gücləndirməklə və ya xidmətlərin maya dəyərini aşağı salmaqla aşağı qiymətlər siyasəti ilə bazar payını artırmağa nail ola bilər.

- *Bazarın satın alınması.* Bu zaman müəssisə daha böyük bazar payı əldə etmək üçün ya digər rəqib müəssisələrlə birgə əməkdaşlığa girir ya da onlardan bir neçəsini satın almaqla fəaliyyətini genişləndirir.

- *Bazar mövqeyinin qorunması* strategiyasını tətbiq edən müəssisə öz fəaliyyəti çərçivəsində əməliyyat marketinqinin alətlərindən istifadə edir. Bura müdafiə xarakterli qiymət qoyma strategiyalarının təşkili, satış şəbəkəsinin genişləndirilməsi və eyni zamanda stimullaşdırma tədbirlərindən istifadə etməklə

nüfuz etmə strategiyaları aiddir.

- *Bazarın səmərələşdirilməsi* zamanı müəssisə yenə əməliyyat marketinqi alətləri vasitəsilə xərclərinin daha çox cəmləşdiyi seqmentlərin ixtisar edilməsi vasitəsilə, ümumiyyətlə hansısa bir seqmentdə fəaliyyətin dayandırılması vasitəsilə və ya maya dəyərini aşağı salmaqla optimal qiymət tətbiq etməklə səmərə əldə edir, bazar payını artırır.

- *Bazarın düzgün təşkili* halında müəssisə ölkədəki mövcud iqtisadi və siyasi durumu nəzərə alır və ölkə qanunvericiliy aktlarına, normalara əməl etməklə müəyyən idarəetmə strukturalı yaradır və bazarın təşkil edilməsi üçün vacib informasiyalar toplanılır

Fəaliyyətdə olduğu müxtəlif dövrlərdə EY bu inkişaf istiqamətlərindən istifadə etmişdir. Hazırda isə əsasən ilk danışdığımız inkişaf istiqaməti şirkət üçün aktual məsələdir.

Yeni bazar seqmentlərinə çıxma strategiyası (bazarın mövcud sərhədlərinin genişləndirilməsi strategiyası) konsaltinq firmasının mövcud xidmətlərinin artıq yeni bazarlara çıxarılmasını və yeni bazarda yeni seqmentlərin ələ keçirilməsini əks etdirir. Bu strategiyanın tətbiqi ilə müəssisə satış həcmələrinə nail ola bilər. Yeni bazarlara çıxış strategiyası aşağıdakı sahələrdə tətbiq oluna bilər:

a) yeni bazar seqmentlərinin yaranması. Müəssisə bu strategiya zamanı xidmətləri son istehlakçılara və digər iqtisadi sahələrə təklif edir, məhsulun yenidən yerləşdirilməsini təmin edir və s.

b) yeni satış kanallarının alınması. Yeni satış kanalları, distribyutorluq və satış kanallarının digər subyektləri vasitəsilə yeni məqsədlər qarşıya qoyur, tutaq ki, konsaltinq xidmətini müraciət edən firmanın iş yerində birbaşa olaraq həll etməyi planlaşdırır.

c) yeni coğrafi bazarlar. Şirkət öz məhsullarını ölkənin digər inzibati bölgələrinə, eləcə də xarici bazarlara təqdim edə bilər.

Yeni məhsulların inkişaf strategiyası yeni məhsulların (xidmətlərin) inkişafı üçün mövcud bazarlar və mövcud məhsulların təşviqi üçün əsasdır. Bura məhsulun yeni funksiyaları və istehlakçı xüsusiyyətləri, məhsulun keyfiyyətini artırmaq

vasitəsəli və s. vasitəsilə satış həcmi artırmağa çalışmaq cəhdləri daxildir.

İnteqrasiyaya əsaslanan inkişaf strategiyası, müəssisənin resurslarını və imkanlarını artırmaq üçün ya mövcud biznes sahələri ilə məşğul olmağı, ya da yeni biznes sahələri ilə məşğul olan müəssisələrin mövqeyini ələ keçirmək cəhdlərini əks etdirir. Bu tip strategiyaları tətbiq etmək, biznesin faydalılığını artırmaq üçün məhsul genişləndirilməsi zamanı malgöndərənlərlə sıx əlaqələrin qurulması yaxşı fikir hesab oluna bilər.

EY səhmdarları hesab edir ki, bir neçə il ərzində əhalinin yaşayış səviyyəsi Azərbaycanda sürətlə inkişaf edəcəkdir. Bir neçə il ərzində ölkədə yaşayan əhalinin yüksək səviyyəli olduğunu nəzərə alaraq təbii ki, təbəqənin yerləşdiyi ölkədə emal və xidmət sektorlarının sürətli inkişafı gözləniləndir. İnsan və maliyyə resurslarının bolluğu Azərbaycan şirkətlərinə həm ölkə daxilində, həm də xaricdə öz bizneslərini inkişaf etdirməyə imkan verir.

Şirkətin səhmdarları hesab edirlər ki, yalnız inkişaf etməkdə olan orta sinif, eləcə də orta və böyük müəssisələr şirkətin əsas hədəf auditoriyasıdır. Şirkət həmçinin bu qrupu əsas müştəri qrupu hesab etməlidir və yüksək keyfiyyətli xidmət göstərməklə bu qrupu əldə saxlamağı uzunmüddətli hədəfinin əsas strateji məqsədi kimi qəbul edilməlidir. Səhmdarlara görə, bu məqsədə nail olmaq üçün güclü və möhkəm tərəfdaşların olması lazımdır. Bu birlik sayəsində şirkət asanlıqla konsaltinq bazarında inkişaf edə, müştərilərə ucuz və uzunmüddətli xidmət göstərə bilər. Güclü ortaqları olan beynəlxalq şirkətlərlə əməkdaşlıq edən hər bir şirkət, bu bazarların əsas iştirakçılarından biri olmağı hədəfləyərək müştərilərin ehtiyaclarını konsaltinq xidmətləri üçün təmin edə biləcəkdir. Bu, şirkətin uzunmüddətli əməkdaşlığı və yüksək gəlirliliyinin təminatıdır. Bütün bunlar şirkətin səhmlərinin bazar payını artıracaq və onları daha yüksək bazar qiyməti ilə alınıb satılmasında rol oynayacaqdır.

Ölkənin konsaltinq bazarında peşəkarlıq səviyyəsinə gəldikdə isə, şirkət öz növbəsində universal konsaltinq şirkəti olmaqla bərabər konsaltinq xidməti bazarında mövcud olan xidmətlər üzrə əsas istehsalçı mövqeyinə malikdir və bu mövqeyini daha da gücləndirməyə çalışır. Bundan əlavə, şirkət nəzərdə tutur ki

yeni xidmətlərin ortaya çıxmasında novator rolunu da oynaya bilsin və yeni xidmətləri bazarda ilk təklif edən firmalardan birinə çevrilsin.

Şirkətin inkişaf strategiyasını 3 dövrə bölə bilərik:

- ✓ Uzunmüddətli strateji dövrdə (2018-2022-ci illər) – şirkət kiçik və orta müəssisələrə xidmət göstərməklə bərabər, eyni zamanda dövlət əhəmiyyətli bir sıra qurumların, böyük şirkətlərin də müraciət etdiyi əsas şirkətlərdən birinə çevrilməyi hədəf olaraq seçir. Ölkədə konsaltinq bazarının formalaşmasında əsas pay sahibi olan şirkətlərdən biri kimi çıxış etmək istəyi əsas məqsədlərindən biri olur.
- ✓ Ortamüddətli strateji dövrdə (2018-2019-cu illər) – şirkət müştəri bazasına qoşulmaq üçün bir sıra tədbirlər görür və geniş müştəri şəbəkəsi yaratmağa çalışır.
- ✓ Qısamüddətli dövrdə (2018-ci il) – müəssisənin beynəlxalq standartlara cavab verən texnologiyasını yaratmaqla, firmadaxili korporativ mədəniyyəti gücləndirməklə sağlam komanda qurmağı, xidmətlərin keyfiyyətini yüksəltməyi əsas prioritet olaraq seçir.

Bunun üçün qarşıda duran məsələlərin həlli şirkət qabağına məqsəd olaraq qoyulur:

1. HR idarəedilməsi üzrə sistemləşdirmə aparmaq

- ✓ Təkmil insan resursları strategiyasını müəyyən etmək
- ✓ Mütəmadi olaraq bazara uyğunlaşan əməyin qiymətləndirilməsi üçün sistemi inkişaf etdirmək
- ✓ Firmadaxili motivasiya sisteminini yaratmaq
- ✓ İşçilərin iş şəraitini daha da təkmilləşdirmək, yaxşılaşdırmaq
- ✓ İşçi heyətin inkişafı sistemini qurmaq

2. Satış stimullaşdırmaq və marketinq təşkilini yenidən qurmaqla xidmətlərin keyfiyyətini müştərilərin məmnunluğu çərçivəsində artırmaq

- ✓ Marketinq üzrə strategiyaları müəyyən etmək və onu tətbiq etmək

- ✓ Reklam tədbirlərini müəyyənləşdirmək və reklam strategiyasını tətbiq etmək
- ✓ Xidmətin yaradılması sistemini qurmaq
- ✓ Xidmətlərin satış həcmi artırmaq
- ✓ Müştərilərə xidmət göstərilməsi üzrə standartları hazırlamaq və tətbiq etmək
- ✓ Müştərilərin bölgüsünü aparmaq, seqmentlərə bölmək
- ✓ Xidmətlərin müştərilərin reyting siyahısı üzrə avtomatlaşdırılmış baza yaratmaq

- ✓ Müştəri profilini daha da təkmilləşdirmək
- ✓ Xidmətlərin hazırlanması texnologiyalarını təkmilləşdirmək
- ✓ Yeni xidmətlər təklif etmək
- ✓ Xidmətlər üzrə marketinq işini təkmilləşdirmək

3. Müəssisənin cari aktivləri üzrə iş fəaliyyətini təkmilləşdirmək

- ✓ Müəssisənin aktivlərinin səmərəli idarəedilməsinin təşkili və bunun daha da inkişafı
- ✓ Kapitalın gəlirli olmasını təmin etmək

4. IT-ni genişləndirmək, məlumatların fasiləsiz axınını təmin etmək

- ✓ İnformasiya texnologiyaları ilə bağlı siyasəti inkişaf etdirmək
- ✓ İnformasiya təhlükəsizliyi sistemini vaxtaşırı inkişaf etdirmək və s.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Tədqiqatda elmi-metodiki və praktiki tövsiyyələrin həyata keçirilməsinə dair aşağıdakı nəticə və təkliflər vardır:

1. Konsaltinq xidməti marketing kompleks sisteminin bir hissəsi kimi fəaliyyət göstərir, həmçinin marketing nəzarət funksiyalarının həyata keçirilməsi üzrə mühasibat və menecment sistemi ilə bağlıdır. Son günlərdə bazarın bu fəaliyyət növü özünün təşkilati və iqtisadi mənsubiyyətə malik mexanizm kimi bir sistem şəklində getdikcə daha əhəmiyyətli hala gəlir.

2. Müasir biznes şəraitində idarəetmə sisteminin mərkəzində yerləşən hər bir müəssisədə strateji marketing və konsaltinq problemlərini həll etmək üçün strateji marketing sistemində məsləhətləşməni nəzərdən keçirmək lazımdır ki, bu da hər bir mütəxəssis tərəfindən strateji cəhətdən rəasional düşüncəni özündə ehtiva edir.

3. Bu yanaşma marketingin iki tərəfini birləşdirməyə imkan verir. Birinci tərəf irrasional, yəni yaradıcı, qeyri-səmərəli, ticari sənətə əsaslanan və ikinci olaraq rəasional - texnoloji, müasir informasiya əsasında bütün marketing funksiyalarının dəqiq həyata keçirilməsini nəzərdə tutan. Müəssisənin dəyərini artıran qeyri-maddi aktivlərin artımını təmin edən konsultasiya anlayışı yalnız effektiv marketing strategiyasının inkişafını və həyata keçirilməsini təmin edir.

4. Konsaltinqin ikililiyi, bir tərəfdən, "gələcəyin idarə edilməsi sənəti" kimi nəzərdən keçirilməsinə və digər tərəfdən, onun həyata keçirilməsi və inkişafı üçün bir texnologiya kimi qiymətləndirilməsinə imkan verən strateji marketingin qərarlılığı ilə yaranır. Digər tərəfdən, mənfəətin maksimuma çatdırılması və rəqəmsal göstəricilərin və ya əməliyyat nəzarətinin optimallaşdırılmasına yönəlmiş məsləhətləşmələr kimi özünü göstərir. Beləliklə, müəssisənin missiyasının formalaşdırılması və həyata keçirilməsi marketing məqsədi ilə bağlı "ümumi məqsəd" konsepsiyasına sahib müəssisə və idarəediciləri idarə edən strateji tərəkürün nəticəsidir. Rəasional marketing düşüncə, təbiətə yaradıcıdır. Rəqəmsal göstəricilərə əsaslanan konsultasiya fəaliyyəti, texnoloji və idarəetmənin

uyğunluğunu əks etdirən proseslərə kəmiyyət baxımından yönəldilmişdir Davamlı məntiq və formal düşüncə bu zaman müəssisə daxilində baş verir.

5. Strategiya marketing sisteminin və onun iki inkişafının nəticəsidir: partiyalar - kateqoriyalar, ümumi mədəni amillər, yaradıcılıq və texnoloji marketing – istehlakçının keyfiyyəti qiymətləndirməsi, norma və kütləvi istifadə dəyəri. Bu, gələcəkdə yönəldilmiş hesab olunur. Böyük səs gətirən və effektiv bir strategiyanın hazırlanmasında sənət və biznes rəhbərlərinin müvəffəqiyyəti böyükdür. Ancaq strateji planların tətbiq və inkişafı, eləcə də onların effektivliyinin nəzarət altına alınması tamamilə marketing texnologiyasının inkişafına bağlıdır.

6. Konsaltinq strateji marketing nəzarəti kimi qəbul edilir və strateji marketing fəaliyyətinin inkişafında mühüm rol oynayır. Missiyanı yerinə yetirmək və marketing məqsədlərinə nail olmaq müəssisələrin fəaliyyətlərinin idarə və düzəliş olunmasını nəzərdə tutur. Konsaltinq, marketing fəaliyyətinin strateji marketing sənəti üzrə son hədəflərinə və nəticələrinə nail olmaq istəyən bütün idarəetmə sahələrini əhatə edir. Bu mühasibat, təhlil və daxili nəzarət, informasiya dəstəyini bir idarəetmə sistemində birləşdirməyə imkan verir, bütün prosesləri yeni keyfiyyət səviyyəsinə qaldırmağa imkan verən bütün idarəetmə fəaliyyətlərini əlaqələndirir və birləşdirir.

7. Strateji marketing sistemində konsaltinq bir növ piramida rolunu oynayır. Piramidanın ən yuxarısında təhlil və audit, vəzifənin təyin edilməsi, biznes və marketing məqsədləri; daha sonra marketing texnologiyaları və marketing planının hazırlanması, planların həyata keçirilməsini təmin etmək və s. onların tənzimlənməsi və nəhayət ən aşağıda - məsləhət, daxili və xarici audit, strategiyaların və planların tənzimlənməsi yer tutur.

Konsaltinq piramidasının təhlili göstərir:

- şirkətin mövcud mövqeyinin analizi və auditinin başlanğıcı,
- müəssisələrə alternativ seçimi təyin etmək,
- təşkilatların inkişafı üçün variantları, onun daxili və xarici mühiti,
- qiymətləndirmə və audit,

- iyerarxiya ilə bağlı məqsədləri, vəzifələri və missiyaları formalaşdırmaq,
- iyerarxiya tərəfindən qoyulan vəzifələrin diktə edən marketing strategiyaları,
- qəbul edilmiş planların həyata keçirilməsi və onların koordinasiyası, habelə təmin edilməsi, tətbiqi,
- Konsaltinq əsasında nəzarət edilən planların yoxlanılması və tənzimlənməsi,

8. Orijinal istehsalçı-istehlakçı əlaqəsi nəzəri və praktiki olaraq strateji marketing sistemini əks etdirən müxtəlif formalarda ümumi kateqoriyalara əsaslanır. Konsaltinq sahəsinin müəssisə idarəçiliyi xidmət sahələrinin alt sistemləri kimi özünün əsas məzmununu - strateji və əməliyyat marketingində ifadə edirlər. Konsaltinq hər hansı bir xidmət müəssisəsində marketingin əsas kateqoriyaları arasındakı qarşılıqlı əlaqələrin təhlili, müxtəlif sistemlər və anlayışlar arasındakı fərqi müəyyən edən məsləhət idmətidir. Güclü rəqabət şəraitində müasir şəraitdə xidmət sektorunda 2 nəzarət üsulu - iqtisadi və qeyri-iqtisadi bazar göstəriciləri ilə nəzarət vardır. Əgər kifayət və etibarlı məlumatlar toplanmışdırsa göstəricilər haqda rəy vermək çətin deyil. Bazarda qeyri-iqtisadi fəaliyyətin qiymətləndirilməsi üçün xidmət müəssisələri daha geniş tətbiq dərəcəsi kimi bir göstərici ilə qəbul edilir - müştəri məmnuniyyəti. Müvəffəqiyyət üçün bu əsas şərtədir müəssisə və ya şirkət, onun xüsusiyyətlərindən asılı hesab olunur. Doğrudan da bu virtual bir şey olsa da birbaşa mənfəət və zərərlərə təsir etməyəcəkdir, potensialın formalaşması üçün əsas yaradacaqdır və bazar təhdidləri və riskləri və hətta müəssisənin iflasının müəyyənləşdirilməsi formaları konsaltinq sisteminin informativ aspektlərindən birinə çevriləcəkdir

9. Müştərinin ehtiyaclarını ödəmə dərəcəsi bizi marketingin əsas kateqoriyalarını müəyyən etməyə imkan verir - istifadə dəyərinin norması, istehlakçı qiymətləndirməsi, istifadə dəyərinin çəkisi, məhsul və xidmətlərin keyfiyyəti və çeşidi. İstehlak dəyərinin universal xarakterli bir kateqoriyadır. Belə marketing funksiyaları analitik təhlil, marketing və onun həyata keçirilməsini, xüsusilə də konsaltinq fəaliyyətini şərtləndirir. Xarici bazar şəraitinə müəssisələr müəyyən normalara əsaslanan texnoloji alətlər

göstəricilərinin istifadə dəyəri ilə daxil olmalıdırlar. Bütün bu göstəricilərdən fəaliyyətin bütün mərhələlərində xidmətlərin hərəkətinə nəzarət etmək üçün istifadə edilə bilər. Bu mərhələdə marketinq fəaliyyətinin səmərəliliyinin monitorinqi aparılır və innovasiya səviyyəsi öyrənilir. Göstəricilər bazasında haqqında danışılan göstəricilərin daxil edilməsi konsaltinq sistemi, ticarət nişanları və markaların effektivliyini qiymətləndirmək, həm fərdi məhsulların, həm də xidmətlərin rəqabət qabiliyyətini qiymətləndirmək və onların geniş spektri, həmçinin bazarın vəziyyəti üçün problemləri həll etməkdir.

Ədəbiyyat siyahısı

1. A.Məmmədov, «Marketingin əsasları», Bakı 2007
2. İ.Xeyirxəbərov, L.Hacıyeva - «Marketing tədqiqatları» bakalavrlar üçün dərs vəsaiti, Bakı 2015
3. İ.Xeyirxəbərov, L.Hacıyeva - «Tətbiqi marketing tədqiqatları» magistrilər üçün dərs vəsaiti, Bakı 2015
4. F.Kottler, Marketing menecment, Bakı 2008
5. Mirağa M.Əhmədov, «Xidmət sahələrinin marketingi», Bakı 2015
6. Erdoğan Koç, «Hizmet pazarlaması və yönetimi», 2015 Seçkin yayınevi
7. A.İ.Tkaliç, «Konsaltinq xidməti», Bakı 2011
8. Hayat E. Erdost, «Danışmanlık Hizmeti ve Türkiye'de Yönetim Danışmanlığı Firmaları», Ankara 2003
9. Christian Gronroos, «Service Management and Marketing», Massachusetts, 1990.
10. Kubr, M. «Management Consulting: A Guide to The Profession», (1996),
11. Greenbourn T.H. «The consultant's A manual complete guide to building a successful consulting practice», 1990 USA
12. Elaine Biech, «Marketing your consulting services», June 2007, Pfeiffer
13. Lew Sauder, «Consulting 101», 2010 USA
14. Lekë Zogaj, «Major factors affecting the growth of emerging consulting companies», 2010
15. İ.Q.Quliyev, «Biznesin (müəssisənin) qiymətləndirilməsi», mühazirə mətnləri
16. N.Ə.Həsənov, «Biznesin inkişaf strategiyası» (dərslük), Bakı 2016
17. A.Ş.Şəkəraliyev, «Beynəlxalq ticarət nəzəriyyələri», Bakı 2015
18. banker.az/konsaltinq-nedir-ve-ahemiyyeti-nedir/
19. <http://www.ey.com>
20. www.caspian-consulting.com
21. <http://expertsm.com>
22. <http://www.vesconsultancy.com>
23. <http://www.aon.com>
24. http://www.auditbalance.az/service_az.html
25. www.tidconsulting.com
26. <http://www.mbagroup.az/az/services/13>
27. <https://www.statista.com/statistics/466460/global-management-consulting-market-size-by-sector/>
28. <https://www.consultancy.uk/consulting-industry/global>

Xülasə

İqtisadi inkişafın əsasını əhalinin daim artan tələbatları təşkil edir. Bu baxımdan inkişaf etmiş ölkələrin əksəriyyəti istehsal sahələri ilə yanaşı, qeyri-istehsal sahələrinin də inkişafına əhəmiyyət verməyə çalışmışlar.

İnkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, istehsal mürəkkəbləşdikcə, istehsal vasitələri və xalq istehlakı malları bazarında məhsul bolluğu yarandıqca xidmət bazarına tələb də artır. Bazar iqtisadiyyatına yenidən qədəm qoymuş ölkəmizdə xidmət bazarı inkişaf tempinə, təklif edilən yeni xidmət növlərinin çoxluğuna, bazar və istehlakçıların tələbinə tez uyğunlaşmasına görə istehsal sferasını üstələyir.

Yeni xidmət növü kimi konsalting xidməti müəssisə və firmaların təsərrüfat fəaliyyətinin mövcud vəziyyətinin müəssisə təhlili və gələcək dövr üçün müəssisənin idarəetmə fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması üçün tövsiyələrin işlənilib hazırlanmasından ibarətdir.

Xidmət bazarının tərkib hissəsi kimi konsalting bazarı müxtəlif iqtisadi strukturlarının qarşılıqlı fəaliyyətini təmin edən mürəkkəb sistemdir.

Bazarın təşəkkül tapması ilə əlaqədar olaraq konsalting bazarına bir sıra amillər təsirini göstərir. Bunlar bazarın formalaşmasında mühüm rol oynayır. Həmin amilləri həm xarakterinə, həm də bazara təsir etmə dərəcəsinə görə bir neçə qrupa bölmək olar.

Konsalting xidməti bazarının marketinq tədqiqi sözügedən bazarın öyrənilməsi və proqnozlaşdırılması əsasında konkret istehlakçıların ehtiyaclarının ödənilməsi və mənfəət əldə etməsinə yönəlmiş konkret xidmətin istehsalı və satışı üzrə kompleks sistemdir.

Резюме

Основой экономического развития являются постоянно растущие потребности населения. В этой связи большинство развитых стран пытались обратить внимание на развитие непроизводственных сфер наряду с производственными площадями.

Опыт развитых стран показывает, что спрос на рынок услуг возрастает по мере усложнения производства, увеличения производственных мощностей на рынке товаров и потребительских товаров. В нашей стране, которая недавно вошла в рыночную экономику, быстро адаптируется рынок услуг к темпам развития, количеству новых видов предлагаемых услуг и рыночному и потребительскому спросу в соответствии с производственной сферой.

Консалтинговым сервисом, как новым типом обслуживания, является бизнес-анализ текущего состояния деловых операций фирм и фирм и разработка рекомендаций по совершенствованию деятельности по управлению предприятием на будущее.

Консалтинговый рынок, как неотъемлемая часть рынка услуг, представляет собой сложную систему, обеспечивающую взаимодействие различных экономических структур.

На рынок влияет ряд факторов, влияющих на рынок консалтинга. Они важны для формирования рынка. Эти факторы можно разделить на несколько групп как по характеру, так и по степени, в которой они влияют на рынок.

Маркетинговый рынок маркетинговых исследований - это сложная система для производства и продажи фиксированной услуги, ориентированная на удовлетворение потребностей и доходов потребителей на основе изучения и прогнозирования рынка.

Summary

The basis of economic development is constantly growing demands of the population. In this regard, most developed countries have tried to pay attention to the development of non-production spheres along with production areas.

The experience of developed countries shows that the demand for the service market is increasing as production becomes more complicated, the production capacities of the product and consumer goods market increase. In our country, which has recently entered the market economy, rapidly adapting the service market to the pace of development, the number of new types of services offered and market and consumer demand according to the production sphere.

The consulting service, as a new type of service, is a business analysis of the current state of business operations of firms and firms and the development of recommendations for improvement of enterprise management activities for the future.

The consulting market, as an integral part of the service market, is an intricate system that ensures the interaction of various economic structures.

The market is influenced by a number of factors that affect the consulting market. They are important in shaping the market. These factors can be divided into several groups for both the nature and the extent to which they affect the market.

Marketing research of consulting market is a complex system for the production and sale of fixed service that focused on the satisfaction of consumers' needs and earnings on the basis of the study and forecasting of the market.

Referat

Mövzunun aktuallığı. Xidmət sahələri hər bir ölkənin iqtisadi həyatında xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Konsaltinq xidməti bazarın bu növünün yeni yaranan seqmentlərindən biri olsa da yarandığı vaxtdan etibarən sürətlə inkişaf etmiş və peşəkar səviyyəyə çatmışdır. Hələ 100 il əvvəl sahibkarların istehsalda effektivliyi artırmaq, yeni üsul və vasitələrin axtarışı üçün cəhd etmələri bu kimi problemlərin həlli üçün yeni bir xidmət növünün – konsaltinq xidmətinin yaranmasına səbəb olmuşdur. Bu sahə üzrə fəaliyyət göstərən ilk firmalar elə fəaliyyətə başladıkları dövrdən etibarən konsaltinq xidmətinin bazarın ayrıca bir növü kimi ixtisaslaşması və bu bazara yeni müəssisələrin daxil olmasının təməlini qoymuşlar.

Digər xidmət növləri kimi məsləhət xidməti də ölkədə iqtisadiyyatın inkişafına müsbət təsir göstərir. Məhz bu səbəbdən ölkələr bu sahənin də ölkə daxilində inşikafı üçün stimullaşdırıcı tədbirlər görməyə və bu sahəni inkişaf etdirməyə çalışırlar.

Bazar seqmentlərindən biri kimi konsaltinq bazarı digər bazarlarla müqayisədə hər nə qədər yeni yaranan bazar olsa da artıq günümüzdə bu bazarda kifayət qədər müəssisə fəaliyyət göstərməkdədir. Bazar iqtisadiyyatı inkişaf etdikcə, yeni müəssisələr meydana gəldikcə onların fəaliyyəti zamanı ortaya çıxan hər cür məsələlərin həlli bu tipli məsləhətçi firmaların sürətlə yaranmasına və digər müəssisələrin bu firmalara daim müraciət etməsinə gətirib çıxarır. Bazarda fəaliyyət göstərən kifayət qədər rəqib müəssisənin olması isə bunlar arasında güclü rəqabətə gətirib çıxarır və hər bir müəssisə bazarda qalmaq, inkişaf etmək üçün vaxtaşırı olaraq marketinq tədqiqatları aparırlar.

Ölkəmizdə də bu sahə olduqca perspektivli bir sahədir. Demək olar xidmət bazarında fəaliyyət göstərən müəssisələrin əksəriyyəti ya marketinqlə, ya da konsaltinq fəaliyyəti ilə məşğuldurlar. Yerli şirkətlərlə yanaşı xarici şirkətlər də bazarda konsaltinq xidməti təklif edirlər. Xarici şirkətlər arasında həmçinin konsaltinq bazarının “böyük dördlük” adlanan KPMG, Ernst&Young kimi peşəkar konsaltinq şirkətlərinin dünya praktikası ölkəmizdə də bu bazarın inkişafına və rəqib yerli firmaların fəaliyyətinə müsbət təsirini göstərməkdədir. Dünya

praktikasıdan istifadə olunaraq peşəkar konsalting xidmətinin göstərilməsi ölkənin ən böyük şirkətlərinin bu xidmətə müraciət və etibar etməsinə səbəb olur.

Hüquq, vergi, mü sahibatlıq kimi əhəmiyyətli məsələlərdə kənar ekspert rəyinə ehtiyac duyulması bu bazarın da ölkədə ixtisaslaşmasını günü gündən artırır. Bütün bunlar dissertasiya işinin günümüzdə araşdırılıb işlənməsi üçün əhəmiyyətli ola biləcək aktual mövzusu olduğunu göstərir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri. Tədqiqatın əsas məqsədi dünya praktikası ilə müqayisədə Azərbaycanda konsalting bazarında fəaliyyət göstərən müəssisələr, onların marketinq fəaliyyətini hansı şəkildə reallaşdırması və gələcəkdə reallaşdırma biləcəyi, bunun üçün tədqiqatların hansı istiqamətdə aparılması, müəssisələrin konsaltingin hansı sahələri üzrə ixtisaslaşması və xidmətlər təklif etməsi kimi məsələlərdən ibarətdir. Bunun üçün bir sıra vəzifələrin təhlili qarşıya qoyulmuşdur:

- Xidmət bazarının ümumi bazarda nə kimi rol oynaması;
- Konsalting xidmətinin xidmət bazarında yeri və rolu;
- Konsalting bazarının formalaşmasına təsir edən amillər və onların təhlili;
- Konsalting bazarının hazırkı vəziyyətinin statistik məlumatlar əsasında analitik təhlili;
- Marketinq tədqiqatlarının aparılmasının konsalting xidməti bazarının formalaşmasında əhəmiyyəti;
- Konsalting xidməti bazarının bazar potensialının qiymətləndirilməsi;
- Konsalting bazarının rəqabət strategiyasının işlənilib hazırlanmasında marketinq nəzarəti sisteminin yeri və rolu;
- Konsalting xidməti bazarında fəaliyyət göstərən müəssisələrin inkişaf strategiyaları.

Tədqiqatın obyektı. Tədqiqatın obyektini konsultant müəssisələr və xüsusən Ernst & Young şirkəti təşkil edir.

Tədqiqatın predmeti. Tədqiqatın predmetini konsalting bazarının müasir vəziyyətinin təhlili, marketinq tədqiqatlarının aparılması, bazarın inkişafına təsir edən amillərin təhlili təşkil edir.

Tədqiqatın informasiya bazası. Tədqiqatın informasiya bazasını xidmət bazarı, həmçinin konsaltinq xidməti bazarına dair bir sıra müəlliflərin elmi işləri, Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin statistik hesabatları, ölkədə fəaliyyət göstərən konsaltinq müəssisələrinin şirkətlərinin elektron məlumatları və digər internet materialları təşkil edir.

Tədqiqat prosesində müqayisəli təhlil, statistik təhlil, müşahidə və sorğu metodlarından istifadə olunmuşdur.

Tədqiqat işinin elmi yeniliyi. Dissertasiya işinin elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarətdir:

- Konsaltinq xidməti bazarında marketinq tədqiqatlarının təşkili;
- Ölkədə konsaltinq xidməti bazarının mövcud vəziyyəti və xüsusiyyətlərinin ən son statistik məlumatlarla analitik təhlil olunması;
- Konsaltinq xidmətinin xidmət bazarında inkişafı xüsusiyyətlərinin öyrənilməsi;
- Konsaltinq xidməti üzrə müəssisə fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi yolunda kompleks tədqiqatların aparılması;
- Konsaltinq müəssisələrinin rəqabət və inkişaf strategiyalarının hazırlanması

Tədqiqatın nəzəri və praktiki əhəmiyyəti. Dissertasiya işinin nəzəri əhəmiyyəti ölkədə konsaltinq bazarının ətraflı təhlili və konsaltinq xidmətinin inkişafı istiqamətlərində özünü göstərir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti onun nəticələrinin məsləhət xidmətinin Azərbaycanda inkişafı və müəssisə səviyyəsində idarə edilməsi istiqaməti ilə bağlıdır.

Dissertasiyanın quruluşu və həcmi. Dissertasiya işi giriş, üç fəsil, 8 paragraf, nəticə və təkliflər, ədəbiyyat siyahısı və xülasədən (резюме, summary) ibarət olub 81 səhifədir.