**Mövzu 7.Turizm müəssisəsinin marketinq strategiyasının formalaşması**

**Plan**

**1. Marketinqin planlaşdırılması, onun forma və metodları**

**2. Turizm müəssisəsinin məqsədlərinin planlaşdirilmasi**

**3. Bazarin inkişaf tempi** – **müəssisənin bazar payi**

**4. Marketinq planının strukturu.**

Mаrkеtinqin idаrə еdilməsi (mаrkеtinq-mеnеcmеnt) – gəlirlərin yüksəldilməsi və məhsullаrа və хidmətlərə оlаn tələbin fоrmаlаşdırılmаsı prоsеsinin intеnsivləşdirilməsi üzrə plаnlаşdırmа, təşkilаt, kооrdinаsiyа, nəzаrət, аudit və fəаliyyətin stimullаşdırılmаsı ilə əlаqəli оlаn idаrəеtmə fəаliyyətidir. Turizm sfеrаsındа mаrkеtinqin idаrə еdilməsi – qоyulmuş mаrkеtinq məqsədlərinə nаil оlunmаsı, bаzаrın imkаnlаrının və turizm firmаsının rеsurslаrının müəyyən еdilməsi, müəssisənin öz məqsədlərinə nаil оlmаsıüçün zəruri оlаn mаrkеtinq fəаliyyətinin аpаrılmаsı və plаnlаşdırılmаsıdır. Bu səbəbdən mаrkеtinqin idаrə еdilməsi yаlnız mаrkеtinq şöbəsi ilə məhdudlаşmаmаlı və müəssisə miqyаsındааpаrılmаlı, müəssisənin əsаs vəzifələrinə uyğun оlmаlıdır. Mаrkеtinqin idаrə еdilməsi prоsеsinin аrdıcıllığı bеlədir:

- müəssisənin bаzаr imkаnlаrının təhlili;

- məqsəd bаzаrlаrının sеçilməsi;

- mаrkеtinq kоmplеksinin hаzırlаnmаsı;

- mаrkеtinq tədbirlərinin həyаtа kеçirilməsi.

Turistlərə хidmətlərin göstərilməsi sfеrаsındа qоyulmuş məqsədlərə nаil оlmаğа kömək еdən səmərəli mаrkеtinq qərаrlаrı хidmətlərin təklif еdilməsi və hеyətin idаrə еdilməsi üzrə əməliyyаtlаrın idаrə еdilməsi ilə uzlаşdırılmаlı və intеqrаsiyа еtməlidir. Turizmdə mаrkеtinqin idаrə еdilməsi mаrkеtinqin plаnlаşdırılmаsı prоsеsi ilə sıхəlаqədədir. Plаnlаşdırmаnın əsаsını isə turizm müəssisəsinin dахili və хаrici mühitinin təhlili təşkil еdir. Turizm müəssisəsinin dахili mühiti hаqqındа infоrmаsiyаnın əlçаtаrlı və хаrici mühit hаqqındа infоrmаsiyаdаn fərqli оlmаsını nəzərə аlаrаq, plаnlаşdırmа və prоqnоzlаşdırmа prоsеslərini fərqləndirmək оlаr. Plаnlаşdırmа müəssisənin bilаvаsitə təsiri аltındа оlаn mаrkеtinq fəаliyyətinin sfеrаlаrını əhаtə еdir (məsələn, özünün rеklаm kompаniyаsını), prоqnоzlаşdırmа isə müəssisənin təsirinə məruz qаlmаyаn sfеrаlаrа аid еdilir (məsələn, rəqib turizm firmаlаrının fəаliyyətinə).

Turizmdə strаtеji mаrkеtinq plаnlаşdırılmаsının mаhiyyəti аşаğıdаkılаrdаn ibаrətdir:

- məqsədyönlü mаrkеtinq fəаliyyətinin həyаtа kеçirilməsinin təmin еdilməsi;

- mаrkеtinq sfеrаsındаkı fəаliyyətin və qərаrlаrın kооrdinаsiyа еdilməsi;

- müəssisənin uzun müddətli məqsədlərinə nаil оlmаsınа zərər gətirə bilən gəlirin yüksəldilməsi təşəbbüsünün qаrşısının аlınmаsı;

- turizm müəssisəsinin dахili və хаrici mühitində bаş vеrən dəyişikliklərin nəzərə аlınmаsı;

- rəhbərliyə rеsurslаrın bölüşdürülməsində priоritеtləri təyin еtməyə, kоnkrеt məqsədləri müəyyən еdib bütün səylərini оnlаrа nаil оlunmаsınа istiqаmətləndirmək imkаnının yаrаdılmаsı;

- işçi hеyətinin gəlirlərinin аrtırılmаsı, kаryеrа inkişаfı, аd-sаn ilə təltif оlunmаsı və s. mоtivləşdirilməsi;

- kоnkrеt məqsədlərə nаil оlunmаsınа istiqаmətlənən оpеrаtiv mаrkеtinq plаnlаrının hаzırlаnmаsın əsаslаndırılmаsı;

- nəticələrə nəzаrət еtmək üçün müvаfiq şərаitin yаrаdılmаsı.

Strаtеji plаnlаşdırmаnın bеş səviyyəsini qеyd еtmək оlаr:

Mаrkеtinqin situаsiyаlı təhlilinin növləri Situаsiyаlı təhlil:

- turizm müəssisəsinin dахili rеsurslаrının rеviziyаsıdır;

- хаrici və cəlb еdilmiş vəsаitlərin istifаdəsidir;

- bütün rеsurslаrın (dахili və cəlb еdilmiş) müəyyən bаzаrdа аşkаr еdilmiş tələblə uzlаşdırılmаsıdır.

Turizm müəssisəsinin dахili mühitinin situаsiyаlı təhlilini аpаrаrkən əsаsən müəssisənin bаzаr mövqеyi, hеyətin ixtisаsı və pеşəkаrlığı, еləcə də mаrkеtinq kоmplеksinin əsаs еlеmеntləri – məhsullаr və təklif оlunаn хidmətlər, qiymət və qiymətqоymа siyаsəti, kоmmunikаsiyа sistеmi, rеklаm və sаtışın həvəsləndirilməsi, bölüşdürmə və sаtışkаnаllаrı tədqiq оlunmаlıdır. Turizm müəssisələrində dахili situаsiyаlı təhlilin əsаs istiqаmətləri. Mаrkеtinqin situаsiyаlı təhlili Dахili Хаrici Dахili situаsiyаlı təhlil Məhsullаr və хidmətlər Bаzаrа irəlilədilmə kаnаllаrı Hеyət Bаzаr mövqеyi Qiymət və qiymətqоymа Хаrici mühitin təhlili isəəsаs mаkrоmühit аmillərinin təhlili ilə əlаqədаrdır (siyаsi-hüquqi, sоsiаl-dеmоqrаfik, iqtisаdi, еlmi-tехnоlоji, mədəni, təbii mühit аmilləri).

2. Turizm müəssisəsinin qаrşısındа qоyulаn məqsədlərin plаnlаşdırılmаsı. Turizm müəssisəsinin əsаs məqsədləri:

- müəssisənin rəhbərliyi tərəfindən bаzаrın təhlili əsаsındа fоrmаlаşdırılmаlıdır;

- ətrаf mühitdə bаş vеrən dəyişiklikləri nəzərə аlаrаq, оnlаrа vахtındа rеаksiyа vеrməlidir;

- sоsiаl-iqtisаdi inkişаfın ümumi təmаyüllərinə uyğun оlmаlıdır;

- müəssisənin büdcə imkаnlаrı ilə uzlаşmаlıdır. Məqsədlərə qоyulаn əsаs tələblər:

- məqsədlər əldə еdilə bilən оlmаlıdır;

- çеvik оlmаlıdır;

- ölçülən оlmаlıdır;

- kоnkrеt оlmаlıdır;

- biri-birinə uyğun оlmаlıdır;

- əsаs təsir subyеktləri üçün və məqsədlərə nаil оlmаğаçаlışаnlаr üçün münаsib оlmаlıdır.

Turizm müəssisələrinin məqsədlərinin növləri. Qısаmüddətli məqsədlər Uzunmüddətli məqsədlər 1 il müddətinə nəzərdətutulur 2-3 il müddətinə nəzərdə tutulur Məsələlərin kоnkrеtləşməsi və dеtаllаşmаsıхаrаktеrikdir Məsələlər pеrspеktivdir və müəssisənin uzunmüddətli inkişаfının istiqаmətini müəyyənləşdirir. 3. Аltеrnаtiv strаtеgiyаlаrın hаzırlаnmаsı. Mаrkеtinqin strаtеgiyаsı - məqsədlərin fоrmаlаşmаsı, оnlаrа nаil оlunmаsı və istеhsаlçı– müəssisənin müəyyən müddətdə hər bir turist məhsulu və hər bir bаzаrlа bаğlıоlаn məsələlərinin həll еdilməsidir.

Mаrkеtinq strаtеgiyаsı:

- məqsədlərə nаil оlmаq vаsitəsidir;

- mаrkеtinq plаnının bütün аspеktlərinin uzlаşdırılmаsı, müəssisənin fəаliyyətinin əsаs strаtеji istiqаmətidir;

- məqsəd bаzаrlаrının və bu bаzаrlаr üçün məhsullаrın sеçilməsinə dаir müəssisənin qəbul еtdiyi qərаrlаrın məcmuyudur;

- turist məhsulunun оptimаl idаrə еdilməsi və rеsurslаrın оptimаl bölüşdürülməsidir;

- əsаs məqsədlərə nаil оlmаq üçün bir tərəfdən müəssisənin rеsurs və səriştələrinin, digər tərəfdən isəətrаf mühitdən irəli gələn imkаnlаrın və təhlükələrin uyğunlаşdırılmаsıdır.

Strаtеgiyа istеhsаlçının istеhsаl-kоmmеrsiyа fəаliyyətinin bаzаr situаsiyаsınа və müəssisənin imkаnlаrınа uyğun оlаrаq həyаtа kеçirilməsi üçün fоrmаlаşır. Turizm müəssisəsinin strаtеgiyаsı bаzаr kоnyunkturunun tədqiqi və prоqnоzlаşdırılmаsı, istеhlаkçılаrın, хidmətlərin, rəqiblərin və bаzаr təsərrüfаtının digər еlеmеntlərinin tədqiqi əsаsındа hаzırlаnır. Mаrkеtinq strаtеgiyаlаrınа аşаğıdаkı tələblər qоyulur: Strаtеgiyаlаrın sеçilməsi və qiymətləndirilməsi. Аltеrnаtiv strаtеgiyаlаrın sеçilməsi zаmаnı mаrkеtinq təcrübəsində tətbiq оlunаn mоdеllərin istifаdə еdilməsi məqsədəuyğundur. Bu mоdеllər əsаsındа turizm müəssisəsi öz imkаnlаrını, məhsullаrını, bаzаrlаrını, rəqаbətin vəziyyətini, müştəriləri və fəаliyyət istiqаmətlərini qiymətləndirə bilər.

Qiymətləndirməəsаsındа turizm müəssisəsinin səyləri və rеsurslаrı bölüşdürülür və müvаfiq mаrkеtinq strаtеgiyаlаrı hаzırlаnır. Ümumiyyətlə, müəssisənin аşаğıdаkı inkişаf strаtеgiyаlаrını qеyd еtmək оlаr:

- intеnsiv inkişаf – mövcud оlаn bаzаrın sərhədlərində inkişаf;

- divеrsifikаsiyа vаsitəsilə inkişаf – müəssisənin yеni məhsullа (хidmətlə) bаzаrın çərçivələrini аşmаsını təхmin еdir;

- intеqrаsiyа inkişаfı-industriаl həlqə çərçivəsində inkişаf.

İntеnsiv inkişаf strаtеgiyаsı müəssisə tərəfindən о zаmаn istifаdə оlunur ki, bаzаrın təhlili nəticəsində mövcud «məhsul (хidmət) - bаzаr» mövqеyinin çərçivəsində firmа öz imkаnlаrının tаm tükənməməsini müəyyən еdir. Mаrkеtinq strаtеgiyаlаrınа qоyulаn tələblər Dəqiq fоrmаlаşdırılmаlı, kоnkrеt, ziddiyətsiz оlmаlıdır Rеsurslаrın məhdud оlmаsını nəzərə аlаrаq, sеçici оlmаlıdır Bаzаrın tələbləri hаqqındа biliklərə əsаslаnmаlıdır. Uzunmüddətli və qısаmüddətlilərə bölünməlidir 4-6 kоrpоrаtiv strаtеgiyа hаzırlаnmаlıdır. Əgər ənənəvi fəаliyyət sfеrаsının sərhədləri müəssisənin gələcək inkişаfınа mаnеələr törədirsə, оndа divеrsifikаsiyа vаsitəsilə inkişаfdаn istifаdə оlunа bilər. Əgər müəssisə sənaye zəncirinin həlqələrinin nəzаrəti hеsаbınа bаzаrdа tutduğu rəqаbət mövqеyini gücləndirib rеntаbеlliyini аrtırа bilərsə, bu hаldа intеqrаsiyа inkişаfı strаtеgiyаsındаn istifаdə еtmək məqsədəuyğundur.

5. Оpеrаtiv mаrkеtinq plаnlаrının hаzırlаnmаsı. Sеçilmiş strаtеgiyаlаr əsаsındа turizm mьəssisəsi dаhа dəqiq və kоnkrеt оlаn оpеrаtiv mаrkеtinq plаnlаrını hаzırlаyır. Оpеrаtiv mаrkеtinq plаnlаrındа vəzifələrin bölüşdürülməsi, görüləcək işlərin müddətinin təyin оlunmаsı, hər işin yеrinə yеtirilməsi üzrə cаvаbdеh şəхslərin təyin оlunmаsı, mаrkеtinq kоmplеksinin hаzırlаnmаsı üçün lаzım оlаn büdcənin müəyyən еdilməsi və s. nəzərdə tutulur. Mаrkеtinq kоnsеpsiyаsının turizm firmаlаrındа rеаllaşdırılması müvаfiq mаrkеtinq хidmətlərinin yаrаdılmаsını tələb еdir. Turizm firmаlаrının təşkilаti strukturundа mаrkеtinq хidməti digər struktur bölmələrinin fəаliyyətini kооrdinаsiyа еdən həlqəyə çеvrilir. Turizm müəssisəsinin fəаliyyətinin miqyаsındаn və хаrаktеrindən аsılı оlаrаq, mаrkеtinqin təşkilаti strukturunun müхtəlif fоrmаlаrını fərqləndirirlər:

- mаrkеtinq хidmətinin funksiоnаl strukturu;

- mаrkеtinq хidmətinin məhsul (хidmət) üzrə təşkili;

- mаrkеtinq хijdmətinin rеgiоnlаr üzrə təşkili;

- bаzаr yönümlü idаrəеtmə strukturu;

- mаtrisа tipli təşkilаti struktur.

Turizm müəssisəsinin mаrkеtinq fəаliyyətinin idаrəеtmə strukturu аşаğıdаkı tələblərə cаvаb vеrməlidir:

- mаrkеtinq fəаliyyətinin məqsədləri ilə vəhdətlik təşkil еtməlidir;

- mаrkеtinq fəаliyyətinin idаrəеtmə strukturu mümkün qədər sаdə оlmаlıdır;

- müəssisənin bölmələri аrаsındа mаrkеtinq fəаliyyətinə və müəssisənin digər fəаliyyət sаhələrinə аid оlаn infоrmаsiyаlаrın ötürülməsini təmin еdən səmərəli kоmmunikаsiyа sistеmi mövcud оlmаlıdır;

- vаhid tаbеçilik prinsipi mövcud оlmаlıdır;

- mаrkеtinq fəаliyyətinin idаrəеtmə strukturu mümkün qədər аzpilləli оlmаlıdır;

- mаrkеtinq fəаliyyətinin idаrəеtmə strukturu təklif оlunаn хidmətlərin spеsifik çеşidinə, əsаs sаtış bаzаrlаrının sаyı və həcminə uyğun оlmаlıdır;

- mаrkеtinqin idаrəеtmə strukturu sоn istеhlаkçıyа istiqаmətlənməlidir. Nəzаrət – turizm şirkətinin mаrkеtinq fəаliyyətinin vəziyyətinin dаimi, sistеmli şəkildə yохlаnılmаsı və qiymətləndirilməsidir.

Mаrkеtinq nəzаrətinin əsаs vəzifəsi – müəssisənin kоmmеrsiyа, tədqiqаt və еlmi-tехniki fəаliyyətinin еffеktivliyinin yüksəldilməsi və rеаl bаzаr şərаitində оnun fəаliyyət göstəricilərinin uçоtudur.

Turizmdə mаrkеtinq fəаliyyətinə nəzаrət - bütün prоblеmlərin və kənаrlаşmаlаrın vахtındа müəyyən еdilməsinə və mаrkеtinq fəаliyyətinin vахtlı-vахtındа düzəlişеdilməsinə yönəldilir.

Nəzаrət strаtеgiyаsı dörd əsаs mərhələdən ibаrətdir:

- plаn üzrəölçülərin və аmillərin təyin еdilməsi;

- rеаl göstəricilərin müəyyən еdilməsi;

- müqаyisələrin аpаrılmаsı;

- müqаyisənin nəticələrinin təhlili.

Nəzаrətin əsаs məqsədləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- qоyulmuş məqsədlərə nаil оlmа dərəcəsinin müəyyən еdilməsi;

- təkmilləşdirmə imkаnlаrının müəyyən еdilməsi;

- mаrkеtinq səylərinin dinаmik bаzаr şərаitinə uyğunlаşdırılmаsı imkаnlаrının yохlаnılmаsıdır.

Turizm müəssisəsinin məhsul strаtеgiyаsı Turizm хidmətləri və turizm məhsullаrıаnlаyışlаrınаətrаflı nəzər sаlаq. Turizm хidmətləri iki qrupа bölünür:

- əsаs хidmətlər – bu хidmətlər оlmаdаn səyаhət еtmək mümkün dеyil (yаşаyış, qidа, nəqliyyаt);

- əlаvə хidmətlər – səyаhətin səmərəliliyini yüksəldən хidmətlər (suvеnirlərin istеhsаlı və sаtışı, turist аvаdаnlığı ilə təmin еtmə, çimərliklərin düzəldilməsi, mədəniyyət və tаriхi аbidələrin bərpаsı və s.). Turizm хidmətləri istеhlаk zаmаnıхüsusi vəümumi turizm məhsullаrı ilə tаmаmlаnır.

Хüsusi məhsullаrа – suvеnirləri, məlumаt – sоrğu хаrаktеrli çаp məhsullаrı (хəritələr, sхеmlər, buklеtlər, sоrаq kitаbçаlаrı, pоçt kаrtlаrı və s.), turist аvаdаnlığı, dincəlmək üçün аvаdаnlığı аid еtmək оlаr.

Ümumi təyinаtlı məhsullаrа isə səyаhət zаmаnı turistlər tərəfindən əldə оlunаn digər məhsullаr (məsələn, gеyim əşyаlаrı) аiddir.

Turizm хidmətləri bаzаrındаkıəsаs istеhlаk məhsullаrı – turlаrdır. Turistlərin mоtivаsiyаsındаn və səfərlərin məqsədindən аsılıоlаrаq turlаr аşаğıdаkı kimi təsnifləşdirilə bilər:

- müаlicə-kurоrt turlаrı;

- rеkrеаsiyа turlаrı;

- mədəni – idrаk turlаrı;

- idmаn turlаrı;

- işgüzаr turlаr;

- еlmi turlаr;

- dini turlаr;

- еtnik və digər turlаr.

Stаtistik məlumаtlаrdаn göründüyükimi, 2005-2012-ci illər ərzində rеspublikаyа gələn хаrici vətəndаşlаrın sаyı 1 milyon 202 min nəfər аrtmışdır. Ölkəmizə gələn turistlərin səfərlərinin məqsədlərinə nəzər sаlsаq, qеyd еtmək lаzımdır ki, tədqiq оlunаn müddət ərzində rеspublikаyа gələn turistlərin əksər hissəsi istirаhət, əyləncə və işgüzаr məqsədlərlə gəlmişlər, məsələn, işgüzаr 260 məqsədlərlə gələnlərin sаyı 2,3 dəfə, istirаhət vəəyləncə məqsədilə gələnlərin sаyı– 1,7 dəfə, müаlicə məqsədilə gələnlərin sаyı 5,7 dəfə, dini məqsədlərlə gələnlərin sаyı– 3,2 dəfə, digər turizm məqsədlərilə gələnlərin sаyı isə – 2,7 dəfə artmışdır.

Sоn 7 ildə Аzərbаycаndаn хаrici ölkələrə gеdən vətəndаşlаrın sаyı 2,1 dəfə аrtıb, о cümlədən turizm məqsədilə gеdənlərin sаyı 3,2 dəfə, digər məqsədlərlə gеdənlərin sаyı isə 1,6 dəfə аrtmışdır.

Təşkil оlunmахüsusiyyətinə görə turlаrı 2 qrupа bölmək оlаr:

- fərdi turlаr (inklüziv turlаr) – səyаhətin turistin tələbаtınа uyğun оlаrаq təmin еdilməsini nəzərdə tutur;

- kоmplеks turlаr – turizm firmаsı tərəfindən fоrmаlаşır və stаndаrt хidmətlərin tоplusunu еhtivа еdir.

Təşkilаt fоrmаsınа görə turlаr bеlə bölünür:

- təşkil еdilmiş turlаr;

- özfəаliyyət turlаrı.

Təklif оlunаn хidmətlərin növündən аsılıоlаrаq аşаğıdаkı turlаrı fərqləndirirlər:

- tаm pаnsiоn;

- yаrımpаnsiоn;

- çаrpаyı – səhər yеməyi.

Mаrşrutа görə isə turlаr bеlə bölünür:

- хətti turlаr;

- dаirəvi turlаr.

İstifаdə оlunаn vаsitələrin növünə görə turlаr nəqliyyаt və piyаdа turlаrınа bölünür. Turist bazarında işləmək üçün, hər şeydən əvvəl, keyfiyyətli turist məhsulu lazımdır. Belə məhsulu istehsal etmək üçün məhsul strategiyası olmalıdır. Turist müəssisəsinin ümumi strategiyasında məhsul strategiyasıəsas yer tutur. Məhsul strategiyasının əsas məqəsdi məhsulun bazar tələbinə uyğun növ sırasının strukturunun optimallaşmasıdır. Belə strategiyanın olmaması təklifin strukturunun qeyri – sabit olmasına səbəb olur. Bu cür hallarda qəbul olunan marketinq qərarları elmi əsaslara yox, hissiyyata əsaslanır, bu da ki, müəssisənin maraqlarını uzun müddət təmin edə bilmir. Əksinə, yaxşı düşünülmüş məhsul strategiyası turist məhsulunun istehsalını optimallaşdırır və imkan verir ki, yeri gələrsə bu sahədə qəbul olunmuş qərarlara lazımı düzəlişlər verilsin. Məhsul strategiyasının tərtib olunması məhsulun gələcəyini nəzərə almalı və onun strukturunu optimallaşdırmağa imkan verməlidir. Məhsul strategiyası yeni məhsul hazırlanmasına zəmin yaradır. Turist məhsulu mürəkkəb və müxtəlif elementlərin birləşməsindən əmələ gəlir.

• Turisti səyahətə sövq edən təbii sərvətlər, mədəni və tarixi abidələr, memarlıq nümunələri;

• Otellər, mehmanxanalar, restoranlar, istirahət ocaqları, səfərəçıxmaq qərarına gəlməkdə təsir göstərməsələr də, onlarsız səfər də baş tutmaz;

• Nəqliyyat vasitələri turistləri sürət yox, birinci növbədə qiymət cəhətdən maraqlandırır. Bura məhsulun keyfiyyəti və onun satılmasından əldə olunan gəlir arasında kompromis yaradan informasiya təchizatı da aiddir. Turist məhsulunu qiymətləndirəndə bilmək lazımdır ki, bu məhsul kimə lazımdır və onu kim alacaqdır? Bu suala cavab tapılandan sonra, yəni artıq məhsulun kiməsə vacib olmasını aydınlaşdırdıqdan sonra, həmin adam alıcıya çevrilir.

Marketinqin əsas vəzifəsi də elə odur ki, insanlara lazım olan malları və xidmətləri lazım olan vaxtda, lazım olan yerdə və lazım olan keyfiyyətdə (qiymətdə) təşkil etsin. Turist müəssisələri hazırladığı məhsulların alıcılıq qabiliyyətini diqqətləöyrənməlidirlər. Xüsusilə məhsulun üstünlüklərini diqqət mərkəzində saxlamalıdırlar. Turist məhsulunun mövqeyinin möhkəmləndirilməsi, müştərilərin davranışını diqqətlə izləməyi və ona uyğun hərəkət etməyi tələb edir.

Rəqabət nöqteyi - nəzərindən bu cür hərəkət, turist müəssisəsinə öz məhsulunun mövqeyini möhkəmlətmək və onun imicini yaratmaq üçün yeni imkanlar yaradır. Alıcıları cəlb etmək və bazarın müəyyən seqmentinin tələblərini tam ödəmək turizm marketinqinin əsaslı konsepsiyasıdır. Turist məhsulunun imicinin yaradılması müştərilərin təsəvvüründə turist məhsulu haqqında rəqiblərin məhsulundan fərqli müsbət rəy yaratmaq məqsədini güdür. Bu proses hasil olan turist məhsulunun müsbət cəhətlərini göstərən yaradıcı prosesdir. Bazarda hər hansı bir məhsulun qiyməti 2 cür olur: həqiqi və ona bazarda verilən qiymət. Real qiymət, məhsula əvvəlki satış mərhələlərində verilən qiymətdir. Bazar qiyməti isə, firmanın öz məhsuluna təsəvvüründə verdiyi qiymətdir. Bu qiymət məhsulun bazarda tutduğu mövqedən asılıdır. Bu qiymət müştərinin məhsula verdiyi qiymətdən fərqlənə bilər. Belə olduğu halda, turist firmasının öz müştəriləri ilə problemləri əmələ gələ bilər. Turist məhsulunun qiyməti bazarın bir seqmentində, o birisinə nisbətən fərqlənə də bilər. Ona görə də, məhsulun bazarda mövqeyi bazarın seqmentlərə bölünməsi ilə sıx bağlıdır. Turist məhsulu da öz inkişafında ardıcıl mərhələlərdən keçir. Bu mərhələlər satılma həcmi və gəlirin dəyişməsi ilə xarakterizə olunur.

I. İlk mərhələdə məhsul bazara çıxarılır və turist müəssisəsi onu cəmiyyətə təqdim edir. Bu mərhələ satışın az olması ilə xarakterizə olunur. Bu mərhələdə marketinq xərcləri həddindən çox olur. Lakin məhsul yeni olduğuna görə, bu mərhələdə rəqabət olmur. Məhsulun bazara çıxarılma və orada mövqe tutma mmüddəti çox vaxt uzana bilər və məhsulun keyfiyyətindən, alıcıların tələbinə uyğun gəlməsindən, marketinq strategiyasının düzgün seçilməsindən və tətbiq olunmasından asılıdır.

II. İnkişaf mərhələsi satış həcminin və gəlirin artması ilə xarakterizə olunur. Bu mərhələdə də hələ marketinqəçoxlu pul xərclənir. Lakin bu mərhələdə artıq rəqabət başlayır və marketinqə xərclənən pul alıcılarda məhsulun keyfiyyətı haqqında inam yaratmağa və satışın genişlənməsinə istifadə olunur. Bu mərhələnin üstünlüyü firmaların ki hamıdan qabaq yeni məhsulu bazara çıxarmasıdır, elə buna görə də onlar müəyyən üstünlüyə malikdirlər.İnkişaf mərhələsində firma yeni bazarları fəth etməyə, məhsula yeni müştəriləri cəlb etməyə vəçoxlu gəlir götürməyəçalışır.

III. Kamillik mərhələsi satışın artmasının zəifləməsi və stabilləşməsi ilə xarakterizə olunur. Bu mərhələdə müştərilərin sayıçoxalmır. Lakin gəlirin miqdarı bir az azalır, amma yenə də yüksək olaraq qalır.

IV. Zəifləmə mərhələsində turist sferası bu məhsuldan artıq doyur. Mütəmadi olaraq satışın həcmi və gəlir azalır. Bazarda yeni məhsullar peyda olunur. Həmin məhsula isə artıq tələbat yoxdur. Bu dövr çox davam edə bilər. Lakin rəqabət mübarizəsi azaldığına görə marketinqəəlavə xərclər edib, məhsulun ömrünü bazarda uzatmağa dəyməz. Firmaya yeni məhsul haqqında düşünmək lazımdır. Turist məhsulunun inkişafı müəyyən mərhələlərləəlaqədə olduğunu bilən firma qarşısında 3 əsas problem yaranır:

a) O, tənəzzüldə olan məhsulu əvəz etmək üçün yeni məhsul yaratmağa hazır olmalıdır;

b) Firma satışda olan məhsulun bütün mərhələlərində işi səmərəli təşkil etməyi və gəlir götürməyi bacarmalıdır;

c) Firma təklif etdiyi məhsulun strukturunu bütün mərhələlərdə optimallaşdırmağı bacarmalıdır.

Turist məhsulunun strukturunun optimallaşdırılmasının məqsədi ondadır ki, bazara müxtəlif vaxtlarda çıxarılan məhsulların ümümi satışını və gələrini optimallaşdırasan. Bazarda olan məhsulla bərabər, yeni turist məhsulunun hazırlanmasının həddən artıq çox böyük əhəmiyyəti var. Bunu, hamıdan əvvəl alıcılar gözləyirlər. Yeni məhsul həmişə insanları sevindirir. Ona görə ki, insanların zövqu tez-tez dəyişir, yeni texnologiyalar və yeni imkanlar yeni məhsulun yaranmasına ehtiyac yaradır. Yeni məhsulu yaratmaq çox da asan məsələ deyil. O, yüksək ustalıq, istedad və inadkarlıq tələb edir. Məhsulda yenilik yaradıcılıq fəaliyyətidir və özü-özlüyündə kommersiya mənasında yüksək qiymətləndirilir. Yeni məhsulun hazırlanması və bazara çıxarılması böyük risklə bağlıdır (18-20%). Bunun əsas səbəblərindən bir neçəsi müştərilərin tələbatının düzgün qiymətləndirilməsi, bazarda satışın həcminin düzgün təyin olunmaması, satışda buraxılan səhvlər, reklamın aparılmaması, rəqiblərin nəzərə alınmaması və s. ola bilər. Beləliklə, yeni məhsulun tərtib olunması və bazara çıxarılması yüksək dərəcədə qeyri-müəyyənliklərlə əlaqədardır. Bazar iqtisadiyyatının məntiqi belədir: “ rəqabət yenilikləri tez mənimsəyən, yeni məhsulu hazırlayıb rəqiblərindən qabaq bazara çıxardan qalib gəlir

Marketinqin planlaşdırılması müəssisənin marketinqin ətraf mühitinin və öz imkanlarının təhlili, marketinqin məqsədinin müəyyən edilməsi, həmçinin mar­ke­tinq fəaliyyətinin istiqamətləri üzrə qərarların qəbulu və onların həyata keçiril­mə­si üzrə tədbirlər, üsullar və metodlar kompoeksidir.

Planlaşdırmanın məqsədi müəssisənin nəyi necə etməli olduğunu, nə əldə etmək istədiyin və konkret situasiyalarda hansı işləri görməli olduğunu qabaq­ca­dan müəyyənləşdirməkdir.

Marketinqin planlaşdırılması prosesi onun realizasiyası üzrə ardıcıl mərhələ və əməliyyatların, yerinə yetirlən hərəkətlərin məcmusudur.

Marketinqin planlaşdırılması strateji marketinq planlaşdırılması və illik marketinq planlaşdırılması (məhsul üzrə marketinq planlaşdırılması) formasında həyata keçirilir.

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

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

***2.Turizm müəssisəsinin məqsədlərinin planlaşdirilmasi***

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

*Məhsul üzrə marketinq planları* konkret bir məhsul çeşidi üzrə marketinq strategiyasınıəhatə edir. Bu planlar məhsul üzrə menecerlər tərəfindən tərtib edilir.

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

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

*Strateji təsərrüfat vahidi* dedikdə müəssisənin tələbatının xüsusiyyətləri eyni olan istehlakçılar arasında müstəqil marketinq faliyyəti həyata keçirən bölmələri düşülür.

Qeyd etdiyimiz kimi, strateji marketinq planlaşdırılması iki səviyyədə: 1) müəssisə səviyyəsində və 2) müstəqil strateji təsərrüfat vahidləri səviyyəsində həyata keçirilir. Müəssisənin və onun strateji təsərrüfat vahidlərinin missiya və məqsədləri bəzi hallarda üst-üstə düş­mədiyinə, planlaşdırma üzrə onların səlahiyyətləri və planlaşdırmanın əhatə miqyası müxtəlif olduğuna və digər səbələrə görə strateji marke­tinq planlaşdırılması prosesi bu səviyyələrdə bir-birindən xeyli fərq­lənir.

Strateji planlaşdırmanın növbəti mərhələsində müəssisənin missiyasının əsasında *onun məqsədi* müəyyənləşdirilir. Çünki missiya ümumi xarakter, deklarativ xarakter daşıdığından müəssisənin strategiyasının, ona nail olması üzrə tədbirlərin hazırlanmasını çətinləşdirir. Buna görə də missiya detallaşdırılaraq konkret məqsəd (məqsədlərə) transformasiya edilir. Müəssisənin məqsədi əsas (qlobal) məqsədə və bu məqsədəçatmağı təmin edən və ya konkret zaman kəsiyində müəssisənin nail olmaq istədiyi lokal (xüsusi) məqsədlərə bölünür. Məqsəd müəssisənin konkret inkişaf istiqamətini müəyyən edir, imkan daxilində kəmiyyətcə, yəni rəqəmlərlə ifadə olunmalıdır ki, ona nail olunmasına nəzarət edilə bilinsin. Məsələn, müəssisənin bazar payı 10%-dən 15%-ə çatdırılsın, yaxud satışın həcmi 25% artırılsın, yaxud avans edilmiş kapitala görə mənfə­ət­li­lik normasının 28%-ə çatması təmin edilsin və s.

Strateji planlaşdırmanın *biznes portfelin təhlili* mərhələsində hansı fəaliyyət sahəsinin inkişaf etdiriləcəyi və hansı sahəyə əlavə investtisiya qoyulacağı, hansı fəaliyyət sahəsinin ləğv etdiriləcəyi və yaxud hansı fəaliyyət sahəsinin indiki səviyyədə saxlanılacağı müəyyənləşdirilir və əsaslandırılır. Biznes-portifel təhlilinin məqsədi optimal fəaliyyət növləri kompleksinin tərtib edilməsi olduğuna baxmayaraq bu müxtəlif təhlil metodlarıəsasında həyata keçirilir. İqtisadi ədəbiyyatlarda biznes-portifelin təhlilinin ən geniş izah edilən metodu «Boston Consultinq Group»-un işləyib hazırladığı«artım və pay» metodu və «General Eectric» firması ilə «Mckinsey & Ca» konsultasiya firmasının birlikdə hazırladığı«bazarın cəlbediciliyi və firmanın vəziyyəti» metodudur.

BCG müəssisənin hər bir fəaliyyət növünü qiymətləndirmək məqsədi ilə iki göstəricidən: həmin fəaliyyət növü bazarının artım tempi və həmin fəaliyyət növünün bazar payı göstəricisindən istifadə edirlər. Bazarın artım tempi fəaliyyət növüüzrə müəssisənin marketinq imkanla­rı­nın ümumiləşdirilmiş göstəricisi kimi, bazar payı isə onun rəqabət mövqeyini, yəni zəif və güclü tərəflərini xarakterizə edən göstərici kimi istifadə edilir. hər bir göstərici iki qiymətlə; yüksək və aşağı qiymətlə qiymətləndirilir. Bu göstəricilərdən və onun qiymətlərindən asılı olaraq müəssisənin biznes-portifelinin 4 kvadrantdan ibarət matrisa formasında göstərilir

(Şəkil 9.2 ).

Bazar payı

Yüksək Aşağı

Şəkil 9.2. Bazar pаyı/artım tempi mаtrisası

Yeni biznesə başlayan müəssisələr adətən yüksək inkişaf tempinə, lakin bazar payı aşağı olan fəaliyyət sahələri ilə məşğul olmağa çalışırlar. Başqa sözlə desək, onlar «problemli uşaqlar» kvadrantında fəaliyyət götərməyəüstünlük verirlər. Müəssisə bu fəaliyyət növünə daha çox investisiya ayırırlar və onun sürətlə inkişaf etdirməyə səy edirlər ki, öz rəqiblərini qabaqlasınlar və bunun sayəsində bazar paylarını artır­sın­lar. Onuda qeyd etmək lazımdır ki, bu fəaliyyət növü risklə biznes növü­nə aiddir, yəni burada təhlükələr və inkişaf imkanları eyni dərəcədə yüksəkdir. Buna görə də bu fəaliyyət növü«ulduzlarada»çevrilə bilər, «qapan itlərə» dəçevrilə bilər və müssisə bu sahəyə investisiya yönəldərkən bütün amilləri nəzərə almalıdır. «Problemli uşaqlar» kvadratında yerləşən fəaliyyət növləri müvəffəqiyyətlə inkişaf etdikdə «ulduzlara» çevrilir.

Həm satışının həcminin artım tempi, həm də bazar payı yüksək olan fəaliyyət növləri «Ulduzlara» aid edilir. Adətən bu fəaliyyət növləri üzrə müəssisə bazarda lider olur. Bu kvadrantda rəqabət mübarizəsi güclü olduğundan müəssisə burada öz lider mövqeyini saxlamaq üçün iri məbləğdə resurslar sərf etməyə məcbur olur və bunun nəticəsində isəəldə edilən mənfəətin məbləği azalır. «Problemli uşaqlara» aid olan fəaliyyət növləri rəqiblər üçün cəlbedici olduğundan, bir qayda olaraq, müəssisə bu fəaliyyətdən əldə etdiyi gəlirləri həmin sahəyə yönəldir və onların satış pyını artırmağa çalışırlar. Bunun nəticəsində həmin fəaliyyət növləri üzrə satışının həcminin artım tempi aşağı düşür və həmin fəaliyyət növləri «sağmal inəklərə» çevrilir.

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

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

Q.Assel haqlı olaraq biznes-portifelin təhlilinin bu metodunun iki mühüm çatışmamazlığını qeyd edir [2, s.695-696]. O, göstərir ki, bu metodun birinci və başlıca çatışmamazlığı müəssisənin bazar payının yüksək mənfəət əldə edilməsinin və müəssisənin bazardakı mövqeyinin meyarı kimi götürülməsidir. Lakin, mənfəətin məbləği və müəssisənin bazardakı mövqeyinin dayanaıqlı olması bazar payı göstəri­cisi ilə yanaşı, bir çox digər amillərdən də asılıdır. Məsələn, bazar payı az olan müəssisə rəqabət üstünlüyü qazanmaqla və yaxud müdafiə olunan bazar «aclığına» fəaliyyət göstərməklə bazar payı yüksək olan müəssisəyə nisbətən daha yüksək mənfəət əldə edə bilər.

Bu metodun ikinci çatışmamazlığı isə müəssisə-marketinq imkan­ları qiymətləndirilərkən yalnız bir amildən - bazarın artım tempi göstə­ri­ci­sindən istifadə edilməsidir. Lakin, müəssisənin marketinq imkanla­rına bu amillə yanaşımarketinq mühitinin digər amilləri: rəqabət mühi­ti, texnologiya, sosial dəyişiliklər, hüquqi və tənzimləyici amillər və s. amillər də ciddi surətdə təsir edir.

«General Electric» Boston konsoltinq qrupun hazırladığı metodun qeyd edilən çatışmamazlıqlarını nəzərə alaraq «Mcrincey & Company» konsaltinq firması ilə birlikdə biznes-portifelinin təhlilinin fərqli metodunu hazırmışlar. Bu metodda həm bazarın cəlbediciliyi, həm də müəssisənin bazar mövqeyi çox saylı meyarlarla, amillərlə qiymətləndirilir. Bu amillərin mümkün variantları aşağıdakı cədvəldə verilmişdir

Cədvəl 9.1

**Bazarın cəlbediciliyinin və müəssisənin mövqeyinin qiymətləndiril­məsi amilləri [2, s. 696]**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Bazarın cəbediciliyi amilləri** | **Müəssisənin mövqeyi amilləri** |
| 1.  2.  3.  4.  5.  6.  7.  8.  9.  10. | Bazarın tutumu  Artım tempi  Tələbin dövrülülüyü  Tələbatın mövsümlülüyü  Rəqabətin kəskinliyi  Texnologiyanın dəyişmə tempi  Bazara daxil olma maneələri  İstehsal miqyasından alınan qənaət  Tələb edilən kapitallaşdırma  Tənzimləmənin hüquqi aktları | Bazar payı  Məhsulun keyfiyyəti  Qiymətin rəqabət qabiliyyətltliyi  Marketinq imkanları  İstehsal potensialı  Maliyyə resursları  Bölüşdürmə imkanları  Satışın effektliliyi  İstehsal güclərindən istifadə  Texnologiyanın səviyyəsi |

Bu amillərin hər biri müəssisənin menecerləri tərəfindən 5 ballıq sistemlə qiymətləndirilir (bazarın cəlbediciliyi və mövqeyi çox aşağı olan amillər 1 bal və bazarın cəlbediciliyi və müəssisənin mövqeyi baxımından səviyyəsi çox yüksək olan amillər - 5 bal) və hər bir amilin çəkisi (müəssisə üçün əhəmiyyətli baxımından) müəyyən edilir. Hər bir amilə verilən bal onun çəkisinə vurlur və bunun əsasında onların qiyməti müəyyən edilir. Alınmış bu qiymətləri bazarın cəlbediciliyi və müəssisənin mövqeyi göstəriciləri üzrə ayrılıqda toplayaraq onların hər birinin ümumi qiymətini müəyyən edirlər. Müəyyən edilmiş qiymətə uyğun olaraq həm bazarın cəlbediciliyi göstəricisi, həm də müəssisənin mövqeyi göstəricisi aşağı, orta və yüksək səviyyəyə ayrılmaqla üç yerə bölünür (məsələn, şərti olaraq bu göstəricilərin ümümi qiyməti 1-2,4 arasında olduqda aşağı, 2,4-dən yuxarı ilə 3,6 arasında olduqda orta, 3,6-dan yuxarı ilə 5 arasında oluqda isə yüksək səviyyə kimi qəbul olunur). Bunun əsasında isə «bazarın cəlbediciliyi/müəssisənin mövqeyi» matrisası 9 kvadranta bölünür (Şəkil 9.3).

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Artm | İnkişaf | himayə edilmə |
| Möhkəmlən­dirmə | Himayədarlıq | İnvestisiya­dan imtina edilməsi |
| Himayədarlıq | İnvestisiya­dan imtina edilməsi | «Ğiçim» |

Şəkil 9.3. Bazarın cəlbediciliyi/müəssisənin mövqeyi matrisası

*Matrisanın dioqonalından yuxarı hissədə yerləşən kvadrantlarda* bazarın cəlbediciliyi və müəssisənin mövqeyi yüksək olan fəaliyyət növləri yerləşdirilir. Bu fəaliyyət növləri müəssisənin inkişaf perspektivi baxımından səmərəli hesab olunurlar və onların genişləndirilməsi üzrəəlavə investisiya qoyluşu siyasəti hayata keçirilir.

*Matrisanın dioqanalıüzrə yerləşən kvadrantlara* isə bazar cəlbediciliyi və müəssisənin mövqeyi orta səviyyədə olan fəaliyyət növləri aid edilir. Bu fəaliyyət növləri üzrə qısa müddətli mənfəət əldə etmək məqsədi ilə seçmə investisiya siyasəti həyata keçirilir.

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

Biznes-portifel strategiyasını hazırlanması prosesində hər bir fəaliyyət növünün qiymətləndirilməsi kriteriyası və strategiyası seçilir. .

*Biznes-portifelin potensialının qiymətləndirilməsi kriteriyası.* Biznes-portifel, yəni hər bir fəaliyyət növü iki kriteriya: 1) müəssisənin marketinq imkanları və 2) müəssisənin iqtisadi vəziyyəti (və ya marketinq imkanlarından istifadə səviyyəsi) əsasıinda qiymətləndirilir. Hər iki kriteriya iki göstərici: güclü və zəif qiymətlə qiymətləndirilir.

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

*Artım strategiyası* 1) marketinq imkanları güclü, lakin bazar mövqeyi zəif olan və 2) marketinq imkanları da, bazar mövqeyi də güclü olan fəaliyyət növlər üzrə tətbiq edilir. Bu strategiyada müəssisəözünün bazar mövqeyini saxlamaq, bazarda liderliyini qorumaq və ya liderəçevrilmək məqsədi ilə qısamüddətli gəlir əldə edilməsi siyasətindən imtina edir və bu fəaliyyət növlərinin inkişafına əlavə investisiya yönəldir.

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

*Məhsul yığılması strategiyası* fəaliyyət növünün inkişaf etdiril­mə­sinə investisiya qoyuluşunun dayandırılmasını, onun həyata keçirilmə­sinəçəkilən xərclərin ixtisar edilməsini və bunların nəticəsində qısa müddətli yüksək gəlirləəldə edilməsini nəzərdə tutur.

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

*Strategiyanın realizasiyası mərhələsində* hazırlanmış strategiyanın necə vəkim tərəfindən həyata keçiriləcəyi, onu həyata keçi­rən şəxslərin məsuliyyəti, hansı hadisələrin harada baş verə bil­məsi və bu hadisələrinin nəticələrinin müəssisənin fəaliyyətində nəzərə alın­masıüçün hansı işlərin nə vaxt həyata keçiriləcəyi məsələləri həll olunur.

Qeyd etmək lazımdır ki, marketinq strategiyasının realizasiyası onun tərtib olunmasının nəticəsi olsa da passiv proses deyil, aktiv prosesdir və müəssisənin bazar fəaliyyətinin effektliliyinə həlledici dərəcədə təsir edir. Belə ki, bazarın tələbinə uyğun gələn və müəssisəyə effektli bazar fəaliyyəti vəd edən strategiyanın düzgün realizə olunmaması bu fəaliyyətin effektliliyini azalda və ya heçə endirə bilər. Deməli, bazarın tələbinə uyğun gələn strategiyanın hazırlanması müəssisənin müvəffəqiyyətli bazar fəaliyyətinin zəruri şərti olsa da onun kafi şərti deyildir. Onun kafi şərti məhz *hazırlanmış strategiyanın düzgün realizə edilməsidir*.

Beləliklə, bazar situasiyasına uyğun gələn strategiyanın tərtib edilməsi ilə onun realizasiyasının düzgün əlaqələndirilməsi müəssisə­nin bazar fəaliyyətinin effektliliyinin zəruri və kafi şərtidir. Buna görə də onlar arasındakı əlaqənin qurulması səviyyəsi müxtəlif nəticə­lər verə bilir. Bunu öyrənmək məqsədi ilə V.Bonoma tərtib edilmiş stra­te­gi­yanıəlverişli vəəlverili olmayan strategiyaya, onun realizasiyasını pis və yaxşı realizasiyalara bölmüş və onların müxtəlif kombinasiya­la­rı­nın hansı nəticələrə səbəb olmasını təhlil etmişdir. O, tərtib edil­miş strategiya ilə onun realizasiyasının əlaqələndirilməsinin aşağı­dakı varinatlarını qeyd etmişdir [5, s.548].

1. Əlverişli strategiya - yaxşı realizasiya. Strategiya ilə onun realizasiyasının əlaqələndirilməsi, bir qayda olaraq, müəssisənin bazar fəaliyyətini yüksək effektlə həyata keçirməyə imkan verir.
2. Əlverişli strategiya - pis realizasiya. Bu həmişə müəssisənin bazar fəaliyyətinin həyata keçirilməsində problemlərin yaranmasına gətirib çıxarır, bir çox hallarda strategiyanın realizasiyasını idarə olunmaz prosesə çevrir və son nəticədə, fəaliyyətin effektliliyinin aşağı düşməsinə səbəb olur.
3. Əlverişli olmayan strategiya - yaxşı realizasiya. Strategiya ilə onun realizasiyasının əlaqələndirilməsinin bu variantında iki hal baş verə bilər. Birincisi, o əldə edilməsi nəzərdə tutulan nəticəyə nail olun­ma­ma­sına, fəaliyyətin uğursuzlu­ğuna səbəb ola bilər. Məsələn, rəqib məhsullara nisbətən heç bir faydalılıq üstün­lü­yü olmayan məhsullarıüzrə düzgün olmayan strategiya - yüksək qiymət strategi­ya­sı tərtib etmiş və bunun sayəsində satışın həcminin artırılmasını planlaşdırmışdır. Bu strategiyanın özünü döğrultması ehtimalı onsuz da həddən aşağıdır. Belə bir vaxt­da bu strategiyanın realizasiyasında yüksək səviyyədə təşkil olunmuş reklam kompaniyasının həyata keçirilməsi istehlakçıların nara­zılığını daha da artıracaq, onların həmin məhsula münasibətini daha pisləşdirəcək və satışın həcminin daha yüksək templə aşağı düşməsinə səbəb olacaqdır.

İkinci halda isəəlverişli olmayan strategiyanın yaxşı realizasi­ya­sı sayəsində buraxılmış səhvlər düzəldilir, çatışmamazlıqlar aradan qaldırılır və strategiya bazar situasiyasına uyğunlaşdırılır. Bunların nəticəsində isə müəssisənin bazar fəaliyyətinin effektliliyi nəzərdə tutulduğundan yüksək olur. Məsələn, fərz edək ki, strategiyanın tərtib edilərkən müxtəlif səbəblərdən «Ulduzlara» aid edilən fəaliyyət növləri əvəzinə «Qapan itlərə» aid edilən fəaliyyət növlərinə daha çox investisiya qoyulması nəzərdə tutulmuşdur. Strategiyanın realizasiyası ilə məşğul olan işçilər isə real bazar situasiyasını nəzərə alaraq buna imkan verməmiş və «Ulduzlara» aid olan fəaliyyət növlərinə daha çox resurs ayırmışlar. Şübhəsizdir ki, bu əldə ediləcək mənfəət həcminin artmasına səbəb olacaqdır.

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

*Nəzarət mərhələsində* müəs­si­sənin bazar fəaliyyəti qiymətləndirilir, marketinqin ətraf mühitində baş verən dəyişiliklər və bu dəyişiliklərin müəssisənin bazar fəaliy­yətinə təsiri öyrənilir, habelə müəyyən edilmiş göstəricilərdən kənar­laşmalar və onların səbəbləri aşkar edilir, strateji planlarda müvafiq düzəlişlər edilir və s.

Müəssisədən fərqli olaraq, biznes vahidinin strateji marketinq planlaşdırılması onun məhsul nomenklaturasını və onlar üzrə resursların bölüşdürülməsini əhatə edir

Strateji biznes vahidlərində strateji marketinq planlaşdırılması şəkildə göstərilən ardıcıl mərhələlərə uyğun olaraq həyata keçirilir

Müəssisənin strateji biznes vahid­lə­rin­də də strateji marketinq planlaşdı­rıl­ma­sına onun missiyasını müəyyən edilir. Onun missiyası müəssisənin missiyası ilə həm üst-üstə də düşə bilər, həm də fərq­lənə bilər. Məsələn, kompyüter istehsal edən müəssisənin biznes vahidinin mis­si­yası «Biz istifadəçilərə göstərilən servis xidmətinin keyfiyyətinə görə lide­rik» və yaxud «Biz istifadəçilərmizə münasib qiymətə yüksək keyfiy­yətli servis xidməti göstəririk» kimi müəyyən edilə bilər.

*Situasiyalı təhlil* vasitəsi ilə biznes va­hi­di­nin bazarda qarışlaşacağı təhlükələr və onun inktşafıüçün yara­na­caq imkanlar, habelə onun zəif və güclü tərəfləri aşkar edilir. Buna görə də marketinqə və idarəetməyə aid bir sıra əsərlərdə bu təhlil SWOT-analiz (strengths - güclü cəhətlər, weakness - zəif cəhətlər, opportunities - imkanlar və threats - təhlükələr sözlərinin baş hərfləridir) adlanır. Təhlükə və mkanlar makromühit və müəssisədən kənar mikromühit amilləri, zəif və güclü tərəflər isə müəssisədaxili amillərləəlaqədardır. Bu təhlilin məqsədi biznes vahidinin güclü cəhətlərindən rəqiblərin zəif cəhətlərinə qarışı istifadə edilməsi, rəqabət mübarizəsində öz imkan­la­rından istifadə edilməsi və təhlükələrdən müdafiə olunması üzrə təd­bir­lər hazırlamaqdır.

*İmkanlar* dedikdə biznes vahidinin kommersiya fəaliyyətinin effekt­li­li­yi­nin yüksəldilməsini təmin edən kənar hadisələr, amillər və meyl­lər başa düşülür. *Təhlükələrə* işgüzar mühitin qeyri məlum olan və müdafiə təd­birləri olmadığı halda biznes vahidinin fəaliyyətinə neqativ (mənfi) təsir edən hadisələr, amillər və meyllər aiddir. İmkanların və təh­lükələrin məzmunundan aydın olur ki, onlar makromühit amil­ləri: iqtisadi, sosial, demoqrafik, siyasi-hüquqi, bazar və s., habelə biznes vahi­dinin fəaliyyətindən kənar mikromühit amilləri: istehlakçılar, rəqiblər, vastəçilər, məhsulgöndərənlər, kontakt auditoriyası və s. iləəlaqədardır.

Təhlükə və imkanların təhlilindəən vacib və mürəkkəb iş onların siya­hısının düzgün tərtib edilməsi və qiymətləndirilməsidir. Çünki son illərdə marketinq və idarəetmə psixologiyası sahəsində aparı­lan tədqiqatlar nəticəsində informasiyadan istifadə olunması və qərar­lar qəbul olunması prosesində subyektivizmin səviyyəsinin yüksək olduğu aşkar edilmişdir. Belə ki, qərar qəbul edən şəxs bir halda informasi­yanın əhəmiyyətini həddən artıq şişirdir, digər halda isə onun əhəmiy­yətini ümumiyyətlə qiymətləndirmir, bəzi problemlərə ya təhlükə yaradan, ya da yeni imkanlar açan problem kimi baxır. Bu cür halları aradan qaldırmaq və subyektivlik səviyyəsini azaltmaq məqsədi ilə menecerlər və dəvət edilən ekspertlər konkret situasiyanı nəzərə almaqla təhlükə və imkan amillərinin siyahısını tərtib edir və hər bir amili qiymətləndirirlər. Bundan sonra imkanlar cəlbediciliyi səviyyəsi və uğur qazanma ehtimalı göstəricilərinə görə təsnifləşdirilir. Həm cəlbedicilik səviy­yəsi, həm də uğur qazanma ehtimalı yüksək olan imkanları daha çox diqqət yetirilir, baş vermə ehtimalı və ciddiliyi yüksək olan amillərdən isə qaçmağa çalışırlar.

Qeyd etmək lazımdır ki, bəzən bir fəaliyyət sahəsi üçün təhlükə olan amil digər fəaliyyət sahəsi üçün imkanlara çevrilir. Məsələn, yeni mütərəqqi texnologiyanın tətbiqi ənənəvi məhsulların istehsalıüçün təhlükə yaratsa da istehsal xərclərinin və bunun sayəsində məhsulun qiymə­tinin aşağı salınması üçün imkanlar yaradır. Bu hal təhlükə və imkan amillərinin siyahısı tərtib edilərkən mütləq nəzərə alınmalıdır və biznes vahidi bundan bacarıqla istifadə etməlidir.

Biznes vahidləri imkan və təhlükələri, yəni makromühit və xarici mikromühit amilləri ilə yanaşı həm də daxili mühit amillərini, yəni özünün güclü və zəif tərəflərini də təhlil etməlidir. *Müəssisəninin güclü tərəflərinə* rəqiblərinə nisbətən rəqabət üstünlüyü təmin edən amillər, hadisələr və meyllər, daha yaxşı və daha çox istehsal etməyə satmağa imkan verən təcrübəsi və resursları, *zəif cəhətlərinə* isə rəqabət üstün­lüyüəldə etməsinə mane olan, rəqiblərinə qalib gəlməyə imkan verməyən məhdudiyyətlər və çatışmamazlıqlar aiddir. Təhlüklər və imkanların təh­lilində olduğu kimi burada biznes vahidinin zəif və güclü cəhətləri­nin siyahısı tərtib olunur və onların hər bir menecerlər və ekspertlər tərəfindən qiymətləndirilir. Biznes vahidlərinin güclü cəhətləri onun imkanlarından istifadə etməyə və təhlükələri aradan qaldırmağa şərait yaradır.

Aparılmış SWOT - analizin nəticəsində marketinqin ətraf mühi­ti­nin, rəqabət şəraitinin, daxili resursların və toplanmış təcrübənin vəziyyətinin müxtəlif uzlaşdırılma (əlaqələndirmə) variantları hazır­lanır, biznes vahidinin marketinq fəaliyyətinin spesifik vəzifələri müəyyən edilir.

Biznes vahidlərində strateji marketinq planlaşdırılmasının üçüncü mərhələsində hər bir məhsul nomenklaturası üzrə *onun məqsədi* müəyyənləşdirilir. Bu məqsədlər biznes portfelin müəssisə səviyyəsində aparılmış təhlilinə, və SWOT-analizin nəticələrinə əsaslanmalı, müəs­sisə tərə­findən onun üçün müəyyən edilmiş vəzifələrə uyğun gəlmə­lidir. Əks halda müəssisə ilə biznes vahidinin fəaliyyətinin ümumi məq­səd­lərində ziddiyyət yaranacaq və qarşıya qoyulmuş məqsədi həyata keçirmək mümkün olmayacaqdır. Məsələn, «Qapan itlərə» aid olan strateji biznes vahidi bazar payının və ya satışın həcminin artırılması məqsədini qarşıya qoya bilməz. O, yalnız bazarda qalma və dəyən ziyanın məbləğinin azaldılması və ya ziyansız işləmə məqsədini qarşıya qoya bilər.

Biznes vahidinin məqsədi müəyyənləşdirildikdən sonra Boston konsaltinq qrupun və ya Ceneral Elektrik firmasının hazırladığı metod əsasında məhsul portifeli təhlil edilir və hər bir məhsulun (məhsul çeşidinin) bazar mövqeyi müəyyən edilir. Məhsulun bazar mövqeyi qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olunmasıüçün strategiyanın hazırlanmasında istifadə edilir.

**3. Bazarin inkişaf tempi** – **müəssisənin bazar payi**

Məhsulun bazar mövqeyini, qarşıya qoyulmuş məqsədi və müəssisənin strateji biznes vahidi üçün ayırdığı resursları nəzərə almaqla planlaş­dır­manın növbəti mərhələsində hər bir məhsul (və ya məhsul çeşidi) üzrə*bazar strategiyası* hazırlanır. Ayrı-ayrı məhsullar üzrə tərtib edilən strategiyanın müxtə­lif­liyinə baxmayaraq M.Porter onlarıüç qrupa: 1) xərclər üzrə liderlik strategiyasına, 2) differensiallaşdırma strategiyasına və 3) təmər­küz­ləşmə strategiyasına bölmüşdür.

*Xərclər üzrə liderlik strategiyasında* biznes vahidi bazara çıxarıl­ma­sını planlaşdırdığı məhsula rəqiblərə nisbətən daha aşağı qiymət qoymaq və bunun nəticəsində həm satışın həcmini, həm də bazar payını artırmaq məqsədi ilə onun istehsalına və satışına çəkilən xərcləri yol verilə bilən hədd də minimuma endirməyəçalışır. Bu strategiyanın tətbiqi zamanı biznes vahidinin marketinq vərdişlərinə malik olması o qədər də vacib deyildir.

Differensiallaşdırma strategiyasında biznes vahidi bazarın daha çox hissəsini ələ keçirmiş rəqibə nisbətən rəqabət üstünlüyünü qiymət amili hesabına deyil, məhsulun istehlakçıüçün mühüm əhəmiyyət kəsb edən istehlak xüsusiyyətlərini təkmilləşdirmək və onların tələbatına uyğun­laş­dırmaq hesabına əldə etməyəçalışır. Buna nail olmaq üçün o, daha səmərəli marketinq kompleksi hazırlayır, məhsulun isteh­salında daha mütərəqqi texnologiyalardan və materiallardan istifadə edir, məhsulun keyfiyyətini və ona xidmətin səviyyəsini daima yüksəldir, məhsulun xarici tərtibatına təkmilləşdirir və s.

*Təmərküzləşmə strategiyasında* isə biznes vahidi özünün marketinq fəaliy­yətini bir və ya bir neçə subseqmentlərdə cəmləşdirir və həmin seqmentlər üçün məhsul istehsal edir. Bunun nəticəsində o, istehlakçı­ların tələbatına daha çox uyğun gələn məhsul istehsal etməyə və daha effektli marketinq strategiyası və proqramları hazırlamağa müvafiq olur. Bu isə həmin biznes vahidinə yüksək mənfəət əldə etməyə imkan verir.

Biznes vahidinin strategiyası tərtib edildikdən sonra onun realiza­si­yasınıtəmin edən, himayə edən *marketinq proqramları* hazırlanır. Bu proq­ramlarda tərtib edilmiş strategiya dəqiqləşdirilir və detal­laş­dırılır, həyata keçiriləcək tədbirlər və onlara sərf ediləcək resurs­ların həcmi müəyyənləşdirilir, marketinq kompleksi hazırlanır.

Biznes vahidlərində marketinq strategiyasının *realizasiya və nəzarət* mərhələsinin məzmunu və qaydası müəssisənin strateji marketinq planlaşdırılmasının müvafiq mərhələləri eynidir.

Satışın proqnozlaşdırılması hər bir məhsul növü və ya çeşidi üzrə tələbatın həcminin müəyyən edilməsini nəzərdə tutur. Satışın həcminin proqnozlaşdırılmasında müxtəlif iqtisadi-riyazi, statistik və digər üsul və metodlardan, həmçinin sınaq satışının nəticələrindən, rəhbərliyin və ticərət işçilərinin rəylərindən istifadə edilə bilər. Proqnozlaşdırma dəyər və natural ifadədə aparıla bilər.

*Mənfəətin (zərərin) məbləğini* müəy­yənləşdirmək üçün hər bir məhsulun satışından əldə edilən ümumi məbləğdən (ümumi gəlirdən) onun istehsalına və satışına çəkilən bütün xərcləri çıxırlar. Bunula hər bir məhsul üzrə marketinq fəaliyyətinin nəticəsini qiymətləndirlər.

*Nəzarət*əsasında hər bir məhsul üzrə marketinq fəaliyyətinin nəticəsi qiymətləndirilir, müəyyən edilmiş plan tapşırıqlarından kənarlaşmalar və onların səbələri müəyyənləşdirilir. Bunula qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olunması səviyyəsi müəyyənləşdirilir, zəruri hallarda marketinq planlarına zəruri dəyişiliklər edilir. Nəzarətin nəticəsindən həm də gələcək dövrlər üçün planlaşdırma prosesində də istifadə olunur.

**4. Marketinq planının strukturu**

Marketinq planının strukturuna dair mütəxəssislər arasında yekdil fikir yoxdur və bu hər bir müəssisə tərəfindən müxtəlif cür tərtib edilir. Lakin marketinqə aid ədəbiyyatda marketinq planının ən çox rast gəlinən strukturu aşağıdakı kimidir: müasir vəziyyətin icmalı; marketinqin məqsədi və vəzifələri; marketinqin strategiyası; marketinq proqramı; marketinqin büdcəsi və nəzarət.

*Müasir vəziyyətin icmalı* bölməsi marketinq planının əsasını təşkil edir və onun digər bölmələrinin tərtib edilməsi bu bölməyəəsaslanır. Burada bazar və cari marketinq situasiyası təhlil edilir, müəssisənin hesabat dövründəki fəaliyyəti və plan dövründə onun dəyişmə meylləri, bu fəaliyyətiə təsir edən neqativ və pozitiv amillər göstərilir, rəqiblərin bazar strategiyası təhlil edilir və müəssisənin bazar mövqeyi qiymətləndirilir. Bu bölməüç hissədən: məhsullar; bazarlar və rəqiblər yarım bölmələrindən ibarətdir.

Marketinq planının *məhsullar yarım bölməsində* müəssisənin bazara təklif etdiklər məhsullar, onların istehlak xüsusiyyətləri, yenilik səviyyəsi, üstünlükləri vəçatışmamazlıqları, satışın həcmi və bazar payı və onların inkişaf dinamikası, məhsulun qiyməti və onun dəyişmə meylləri, məhsul satışından əldə edilən gəlirlərin və ona çəkilən xərclərin məbləği, rentabelik səviyyəsi, məhsulun təkmilləşdirilməsi istiqamətləri və məhsula aid olan digər məlumatlar göstərilir.

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

Marketinq planının *rəqiblər yarım bölməsində* rəqiblərin bazar və marketinq strategiyası, onların marketinq kompleksi əks etdirilir bunlar müəssisənin müvafiq göstəriciləri ilə müqayisə edilir, rəqiblərin üstünlükləri və zəif tərəfləri aşkar edilir.

*Marketinqin məqsədi və vəzifələri* bölməsində strateji planlarda plan ili üçün müəyyən edilmiş məqsəd və vəzifələr dəqiqləşdirilir və plan dövrüüçün marketinqin məqsəd və vəzifələri müəyyənləşdirilir. Məqsəd konkret rəqəmlərlə ifadə olunmalıdır.

*Marketinqin stategiyası bölməsində isə* strateji planlarda plan ili üçün hazırlanmış strategiyaya mövcud bazar situasiyasına uyğun olaraq yenidən baxılır və dəqiqləşdirilir, buna və marketinqin plan üçün müəyyən edilmiş məqsədinə uyğun olaraq marketinq strategiyası hazırlanır. Burada bazarın seqmentləri, məqsəd bazarları, bazara çıxma metodları və vaxtı, həmçinin marketinq kompleksi göstərilir.

Marketinq proqramında qarşıya qoyulan məqsədə nail olunması və hazırlanmış marketinq strategiyasının həyata keçirilməsi üçün hansı tədbirlərin həyata keçirləcəyi, nə vaxt və kim tərəfindən həyata keçiriləcəyi, bu işlərin həyata keçirilməsi üçün zəruri olan resursların həcmi göstərilir.

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

*Nəzarət bölməsində* marketinq fəaliyyətinə nəzarət metodları və üsulları, marketinq fəaliyyətinin auditi qaydası və marketinq planlarına düzəlişlərin edilməsi prosedurası əks etdirilir.

*Müəssisənin inkişaf imkanları*, istiqamətləri iki meyar: 1) yeni və mövcud bazarlarda fəaliyyətinin məqsədəuyğunluğu və 2) həmin bazarlara yeni və mövcud məhsullarla çıx­mağın məqsədəuyğunluğu əsasında formalaşdırılır. Bu meyarlara uyğun olaraq müəssisənin inkişaf imkanlarının üç istiqaməti: intensiv inkişaf imkanları; inteqrasiya inkişaf imkanları və divesifikasiya inkişaf imkanları vardır.

*İntensiv inkişaf imkanlar* strategiyasından mövcud bazarlarda inki­şaf imkanları tükənmədiyi, mövcud biznes fəaliyyəti və ya məhsul istehsa­lı müəssisəni, biznes vahidini təmin etdiyi halda istifadə olunur. Bu zaman müəssisə və ya biznes vahidi mövcud bazara yeni məhsulla, yaxud mövcud bazara mövcud məhsulla və yaxud da yeni bazara mövcud məhsullarla çıxmağı planlaşdıra bilər. Bu variantlardan asılı olaraq müəssisə bazara nüfuz etmə strategiyasından; yeni bazarlara çıxma strtegiyasndın və yeni məhsulların hazırlanması strategiyasından istifadə edə bilər.

*Bazara nüfuz etmə strategiyası.* Bu strategiya mövcud bazarlara möv­cud, yəni ənənəvi məhsulların çıxarılması nəzərdə tutulduğu halda tətbiq edilir və müəs­sisə, biznes vahidi özünün marketinq imkanlarından istifadə etməklə, daha effekt­li marketinq fəaliyyəti həyata keçirməklə mövcud bazarlarda möv­cud məhsulların satışının həcmini artırmağa çalışır.

*Yeni bazarlara çıxma strategiyası.* Bu strategiya müəssisənin möv­cud məhsullarının yeni bazarlara çıxarılmasını və yeni bazar seqmen­ti­nin ələ keçirilməsini nəzərdə tutur.

*Yeni məhsul hazırlanması strategiyası.*İntensiv inkişaf stra­te­gi­ya­sının bu formasında müəssisə mövcud bazarlar üçün yeni məhsul (məhsullar) hazırlanması siyasətini yeridir.

*İnteqrasiya inkişaf strategiyası* müəssisənin resurslarını və im­kan­larını artırmaq məqsədi ilə yeni və ya oxşar biznes fəaliyyəti ilə məşğul olması və ya bu biznes növlərini həyata keçirən müəssisələri, habelə onun istehsal-satış fəaliyyətini həyata keçirilməsini təmin edən müəsisələri ələ keçirməsi iləəlaqədardır. Bu inkişaf strategiyasının da iki forması:

1) üfiqi inteqrasiya inkinşaf strategiyası və

2) şa­quli inteq­rasiya inkinşaf strategiyası mövcuddur.

*Üfiqi inteqrasiya inkinşaf strategiyası.* Üfiqi inteqrasiya inkinşaf strategiyasında müəssisə, biznes vahidi ya möv­cud fəaliy­yətinə oxşar yeni biznes fəaliyyəti ilə məşğul olur, məhsul istehsal edir, ya yeni biznes fəaliyyəti, məhsul istehsalı təşkil edir, yaxud da bu növ biz­nes fəaliyyətləri ilə məşğul olan, məhsullar istehsal edən müəssisələri satın almaqla (ya onla­rın nəzarət səhm paketlərini almaqla) onları ələ keçirir.

*Şaquli inteqrasiya inkişaf strategiyası.* Şaquli inteqrasiya inkişaf strategiyasında isə müəssisə, biznes vahidi ya özünün istehsal-satış fəaliyyətinin həyata keçirilməsini təmin edən müəssisə­lə­ri, yaxud da həmin müəssisələrin biznes fəaliyyətini həyata keçirən yeni biznes vahidlə­rini yara­dır. Bu inkişaf strategiyası əks şaquli inteqrasya inkişaf strategiyası və mütərəqqi inteqrasiya inkişaf strategiyası formasında həyata keçiri­lir.

Əks şaquli inteqrasiya inkişaf strategiyası məhsulgöndərənlərin ələ keçirilməsini və ya da onların fəaliyyətini həyata keçirən biznes vahid­lərinin yaradılmasını nəzərdə tutur.

Mütərəqqi şaquli inteqrasiya inkişaf strategiyası isə müəssisə tə­rə­fin­dən mövcud bölüşdürmə və satış müəssisələrinin ələ keçirilməsi və yaxud özünün yeni bölüşdürmə və satış şəbəkəsinin yaradılması yolu ilə həyata keçirilir.

*Diversifikasiya strategiyasının* mahiyyəti yeni bazarlar üçün yeni məh­sul­lar istehsal etməklə müəssisənin fəaliyyətinin genişləndirilmə­sin­dən ibarətdir. Diversifikasiya üç formada: 1) eyni əlamətli (ümumi mərkəzli) diversi­fi­ka­siya, 2) oxşar əlamətli (üfiqi) divesifikasiya və 3) müxtəlif əlamətli (çox sahəli) diversifikasiya formasında həyata keçi­rilir.

*Eyni əlamətli diversifikasiya.* Eyni əlamətli diversifikasiya yeni bazarlara mövcud məhsul çeşidinə daxil olan yeni məhsullarla çıxmağı nəzərdə tutur.

*Oxşar əlamətli diversifikasiya.* Oxşar əlamətli diversifikasiyada müəssisənin biznes portifeli və ya məhsul portifeli oxşar biznes növləri və ya məhsul çeşidi hesabına geniş­ləndirilir. Bu fəaliyyət növünün və ya məhsul növünün istehsal texnologiyası və marketinq imkanları mövcud texnologiya və marketinq imkanlarından fərqlənsə də oxşar əlamətlərə malik olur.

*Müxtəlif əlamətli diversifikasiya.* Diversifaksiyanın bu formasında müəssisə nə özünün mövcud istehsal texnologiyası, nə də mövcud məhsul çeşidi, nə də mövcud bazarları ilə əlaqədar olmayan yeni biznes fəaliyyəti və ya yeni məhsul növlərinin istehsalı ilə məşğul olur.